

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS
EN LA DIVISIÓN AL POR MAYOR DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS DE OFICINA EN LA
CIUDAD DE QUITO, CASO: PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL
S.A.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

MARLA GENOVEVA BALDEÓN MAYORGA

DIRECTOR: ING. GENOVEVA ZAMORA M. MBA

QUITO, 2010

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Genoveva Zamora M. MBA

INFORMANTES:

Ing. Edgar Dávalos

Ing. Paulina Mancheno

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A., 4

1.1 RESEÑA HISTÓRICA, 4

1.1.1 Antecedentes, 4

1.1.2 Plan Estratégico, 5

1.1.2.1 Misión, 5

1.1.2.2 Visión, 5

1.1.2.3 Estrategias, 6

1.1.2.4 Valores Corporativos, 6

1.1.3 Estructura de la Organización, 7

1.1.4 Canales de Distribución, 13

1.1.4.1 Ventas al Detalle, 13

1.1.4.2 Ventas al por Mayor, 14

1.1.5 Distribución Física, 16

1.1.5.1 Almacenamiento, 16

1.1.5.2 Procesamiento de Órdenes, 18

1.1.5.3 Manejo de Materiales, 19

1.1.5.4 Transporte, 20

1.1.5.5 Control de Inventarios, 21

2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO, 23

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO, 23

2.2 POLÍTICAS DE LA DIVISIÓN, 24

2.2.1 Políticas de Precios y Comisiones, 24

2.2.2 Políticas de Aprobación de Pedidos, 29

2.2.3 Políticas Ventas de Contado, 30

2.2.4 Políticas de Crédito, 30

2.2.5 Políticas Devolución de Mercadería, 31

2.2.5.1 Mercadería ya Entregada, 31

2.2.5.2 Mercadería por Entregar, 31

2.2.6 Políticas Entrega de Reportes, 32

2.2.7 Políticas Tiempo de Despacho de Pedidos, 33

2.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL, 33

2.3.1 Estructura de la División al Por Mayor Quito, 34

2.3.1.1 Estructura Interna de la División, 34

2.3.1.2 Relación de Staff con Otras Dependencias, 37

2.3.2 Breve Descripción de Tareas, Funciones o Actividades, 38

2.3.3 Infraestructura y Tecnología, 43

2.3.3.1 Infraestructura, 43

2.3.3.2 Tecnología, 43

3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO, 45

3.1 MERCADO, 45

3.1.1 Mercado Consumidor, 45

3.1.1.1 Características Importantes del Comprador, 45

3.1.1.2 Canales Habituales de Venta, 46

3.1.1.3 Base de Datos Proveedores, 46

3.1.2 Mercado Competidores, 47**3.1.3 Mercado Proveedores, 48**

3.2 PRODUCTO, 49

3.3 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO, 50

3.3.1 Fortalezas, 50

3.3.1.1 De Carácter Humano, 50

3.3.1.2 De Carácter Comercial, 51

3.3.1.3 De Carácter Tecnológico, 52

3.3.1.4 De Carácter Geográfico, 52

3.3.2 Debilidades, 52

3.3.2.1 De Carácter Humano, 52

3.3.2.2 De Carácter Administrativo, 53

3.3.2.3 De Carácter Comercial, 53

3.3.3 Oportunidades, 54

3.3.3.1 De Carácter Económico, 54

3.3.3.2 De Carácter Comercial, 54

3.3.3.3 De Carácter Tecnológico, 55

3.3.4 Amenazas, 55

3.3.4.1 De Carácter Político, 55

3.3.4.2 De Carácter Económico, 55

3.3.4.3 De Carácter Comercial, 56

3.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI (Fortalezas y Debilidades), 57**3.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE (Oportunidades y Amenazas), 58**

3.4 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, 59

3.4.1 Riesgo de que Entren más Participantes, 59

3.4.1.1 Barrera Contra la Entrada, 59

3.4.2 Intensidad de la Rivalidad Entre los Competidores Actuales, 60**3.4.3 Presión Proveniente de los Productos Sustitutos, 60****3.4.4 Poder de Negociación de los Compradores, 61****3.4.5 Poder de Negociación de los Proveedores, 61**

3.5 CADENA DE VALOR DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO, 62

3.5.1 Actividades Primarias, 62

3.5.1.1 Logística de Entrada, 62

3.5.1.2 Ventas, 63

3.5.1.3 Procesos, 63

3.5.1.4 Logística de Salida, 63

3.5.1.5 Postventa, 63

3.5.2 Actividades Secundarias, 64

- 3.5.2.1 Infraestructura de la Empresa, 64
- 3.5.2.2 Administración de Recursos Humanos, 64
- 3.5.2.3 Desarrollo de Tecnología e Investigación, 64
- 3.5.2.4 Compras y Abastecimientos, 65

4 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO, 66

4.1 DIAGRAMACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO, 66

4.1.1 Procesos Elaboración de Propuesta, 69

- 4.1.1.1 Elaboración de Propuesta a Partir de la Publicación en el Portal www.compraspublicas.gov.ec, 70
 - 4.1.1.1.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual, 70
- 4.1.1.2 Elaboración de Propuesta Mediante Solicitud Escrita del Cliente (Entidad Pública y Privada), 72
 - 4.1.1.2.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual, 72

4.1.2 Proceso Ingreso de Pedidos, 74

- 4.1.2.1 Toma de Pedido Vendedor, 75
 - 4.1.2.1.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual, 75
- 4.1.2.2 Ingreso de Pedido Asistente Administrativo (pedido No.0000), 77
 - 4.1.2.2.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual, 77
- 4.1.2.3 Ingreso de Pedido Asistente Administrativo (Orden de Compra), 79
 - 4.1.2.3.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual, 79

4.1.3 Proceso Preparación de Pedidos, 82

- 4.1.3.1 Preparación de Pedidos (Personal Administrativo), 82
 - 4.1.3.1.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual, 82
- 4.1.3.2 Preparación de Pedidos (Empacador Despachador), 85
 - 4.1.3.2.1 Preparación de Pedidos Misceláneo, 85
 - 4.1.3.2.2 Preparación de Pedidos Papeles, 87

4.1.4 Proceso Facturación y Despacho, 91

- 4.1.4.1 Proceso Facturación, 91
 - 4.1.4.1.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual, 91
- 4.1.4.2 Proceso Despacho, 94
 - 4.1.4.2.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual, 94

4.1.5 Procesos Devolución de Mercadería y Reclamos, 96

- 4.1.5.1 Devolución de Mercadería ya Entregada, 97
 - 4.1.5.1.1 Notificación de Devolución (vendedor), 97
 - 4.1.5.1.2 Emisión Nota de Crédito (Supervisor de Bodega), 99
 - 4.1.5.1.3 Emisión Nota de Crédito (Personal de Bodega), 100
- 4.1.5.2 Mercadería por Entregar, 103
 - 4.1.5.2.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual, 103
- 4.1.5.3 Proceso Reclamos, 105
 - 4.1.5.3.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual, 105

5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO A PARTIR DEL ANÁLISIS DE TAREAS, 107

- 5.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS, 107
 - 5.1.1 Matriz de Enfoque Ponderado de Selección, 107**
- 5.2 ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO DE SELECCIÓN PARA LOS PRINCIPALES PROCESOS DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO, 110
 - 5.2.1 Proceso Elaboración de Propuesta, 110**
 - 5.2.1.1 Elaboración de Propuesta a Partir de la Publicación en el Portal [www.compraspublicas.gov.ec.](http://www.compraspublicas.gov.ec), 110
 - 5.2.1.2 Elaboración de Propuesta Mediante Solicitud Escrita del Cliente (Entidad Pública y Privada), 111
 - 5.2.2 Proceso Ingreso de Pedidos, 113**
 - 5.2.2.1 Toma de Pedido Vendedor, 113
 - 5.2.2.2 Ingreso de Pedido Asistente Administrativo, 114
 - 5.2.2.3 Ingreso de Pedido Asistente Administrativo, 115
 - 5.2.3 Procesos Preparación de Pedidos, 116**
 - 5.2.3.1 Preparación de Pedidos (Personal Administrativo), 116
 - 5.2.3.2 Preparación de Pedidos (Empacador Despachador), 117
 - 5.2.3.2.1 Preparación de Pedidos Misceláneos, 117
 - 5.2.3.2.2 Preparación de Pedidos Papeles, 118
 - 5.2.4 Procesos Facturación y Despacho, 119**
 - 5.2.4.1 Proceso Facturación, 119
 - 5.2.4.2 Proceso Despacho, 120
 - 5.2.5 Procesos Devolución de Mercadería y Reclamos, 121**
 - 5.2.5.1 Devolución de Mercadería ya Entregada, 121
 - 5.2.5.1.1 Notificación de Devolución (Vendedor), 121
 - 5.2.5.1.2 Emisión Nota de Crédito (Supervisor de Bodega), 122
 - 5.2.5.1.3 Emisión Nota de Crédito (Personal de Bodega), 123
 - 5.2.5.2 Mercadería por Entregar, 123
 - 5.2.5.3 Proceso Reclamos, 125
- 5.3 REDISEÑO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS, 126
 - 5.3.1 Identificación y Resolución de Problemas de los Procesos Críticos de la División al por Mayor Quito, 127**
 - 5.3.1.1 Proceso Elaboración de Propuesta a Partir de la Publicación en el Portal [www.compraspublicas.gov.ec.](http://www.compraspublicas.gov.ec), 127
 - 5.3.1.1.1 Identificación y Resolución de Problemas, 127
 - 5.3.1.2 Proceso Ingreso de Pedido Asistente Administrativo, 129
 - 5.3.1.2.1 Identificación y Resolución de Problema, 129
 - 5.3.1.3 Proceso Preparación de Pedidos (Personal Administrativo), 132
 - 5.3.1.3.1 Identificación y Resolución de Problemas, 132
 - 5.3.1.4 Preparación de Pedidos Papeles, 133
 - 5.3.1.4.1 Identificación y Resolución de Problemas, 133
 - 5.3.1.5 Proceso Facturación, 134
 - 5.3.1.5.1 Identificación y Resolución de Problemas, 134
 - 5.3.1.6 Proceso Despacho, 135
 - 5.3.1.6.1 Identificación y Resolución de Problemas, 135
 - 5.3.1.7 Emisión Nota de Crédito (Personal de Bodega), 136
 - 5.3.1.7.1 Identificación y Resolución de Problemas, 136
 - 5.3.1.8 Proceso Reclamos, 138
 - 5.3.1.8.1 Identificación y Resolución de Problemas, 138
- 5.4 DELIMITACIÓN DEL PROCESO Y SUBPROCESOS, 140

- 5.4.1 **Elaboración de Propuesta a Partir de la Publicación en el Portal www.compraspublicas.gov.ec, 140**
- 5.4.2 **Ingreso de Pedido Asistente Administrativo (Orden de Compra), 142**
- 5.4.3 **Preparación de Pedidos (Personal Administrativo), 145**
- 5.4.4 **Preparación de Pedidos Papeles, 146**
- 5.4.5 **Proceso Facturación, 148**
- 5.4.6 **Proceso Despacho, 149**
- 5.4.7 **Emisión Nota de Crédito (Personal de Bodega), 151**
- 5.4.8 **Proceso Reclamos, 152**
 - 5.4.8.1 **Proceso Reclamos (Vía Telefónica), 152**
 - 5.4.8.2 **Proceso Reclamos (Vía E-mail), 154**
- 5.5 **INDICADORES, 155**
 - 5.5.1 **Proceso Elaboración de Propuesta a Partir de la Publicación en el Portal www.compraspublicas.gov.ec, 157**
 - 5.5.2 **Proceso Ingreso de Pedido Asistente Administrativo (Orden de Compra), 157**
 - 5.5.3 **Proceso Preparación de Pedidos (Personal Administrativo), 158**
 - 5.5.4 **Preparación de Pedidos Papeles, 158**
 - 5.5.5 **Proceso Facturación, 158**
 - 5.5.6 **Proceso Despacho, 159**
 - 5.5.7 **Proceso Emisión Nota de Crédito (Personal de Bodega), 159**
 - 5.5.8 **Proceso Reclamos, 160**
 - 5.5.9 **Resumen del Comportamiento del Indicador Hacia la Meta (Técnica de la Semaforización), 162**
- 5.6 **CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE MEJORAMIENTO EN EL DEPARTAMENTO, 163**
 - 5.6.1 **Proceso Elaboración de Propuesta a Partir de la Publicación en el Portal www.compraspublicas.gov.ec, 163**
 - 5.6.1.1 **Jefe del Proceso, 163**
 - 5.6.1.2 **Miembros del Equipo, 164**
 - 5.6.1.2.1 **Asistente Administrativo 1, 164**
 - 5.6.1.2.2 **Asistente Administrativo 2, 165**
 - 5.6.2 **Proceso Ingreso de Pedido Asistente Administrativo (Orden de Compra), 166**
 - 5.6.2.1 **Jefe del Proceso, 166**
 - 5.6.2.2 **Miembros del Equipo, 166**
 - 5.6.2.2.1 **Asistente Administrativo 1-2, 166**
 - 5.6.3 **Proceso Preparación de Pedidos (Personal Administrativo), 167**
 - 5.6.3.1 **Jefe del Proceso, 167**
 - 5.6.3.2 **Miembros del Equipo, 167**
 - 5.6.3.2.1 **Coordinador División al por Mayor Quito, 167**
 - 5.6.3.2.2 **Asistente Administrativo 2 Bodega, 167**
 - 5.6.4 **Proceso Preparación de Pedidos Papeles, 168**
 - 5.6.4.1 **Jefe del Proceso, 168**
 - 5.6.4.2 **Miembros del Equipo, 168**
 - 5.6.4.2.1 **Empacador Despachador, 168**
 - 5.6.5 **Proceso Facturación, 169**
 - 5.6.5.1 **Jefe del Proceso, 169**
 - 5.6.5.2 **Miembros del Equipo, 169**
 - 5.6.5.2.1 **Asistente Administrativo 1 Bodega, 169**

5.6.6 Proceso Despacho, 170

5.6.6.1 Jefe del Proceso, 170

5.6.6.2 Miembros del Equipo, 170

5.6.6.2.1 Supervisor de Bodega, 170

5.6.6.2.2 Chofer, 171

5.6.6.2.3 Empacador Despachador, 171

5.6.6.2.4 Asistente Administrativo 2 Bodega, 171

5.6.7 Proceso Emisión Nota de Crédito (Personal de Bodega), 172

5.6.7.1 Jefe del Proceso, 172

5.6.7.2 Miembros del Equipo, 172

5.6.7.2.1 Supervisor de Bodega, 172

5.6.7.2.2 Asistente Administrativo 1 Bodega, 172

5.6.8 Proceso Reclamos, 173

5.6.8.1 Proceso Reclamos (Vía Telefónica), 173

5.6.8.1.1 Jefe del Proceso, 173

5.6.8.1.2 Miembros del Equipo, 173

5.6.8.2 Proceso Reclamos (Vía E-mail), 174

5.6.8.2.1 Jefe del Proceso, 174

5.6.8.2.2 Miembros del Equipo, 174

5.7 VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO PROCESO, 174

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 176

6.1 CONCLUSIONES, 176

6.2 RECOMENDACIONES, 177

BIBLIOGRAFÍA, 181

ANEXOS, 182

ANEXO 1, 183

ANEXO 2, 184

ANEXO 3, 185

ANEXO 4, 186

ANEXO 5, 187

ANEXO 6, 188

ANEXO 7, 189

ANEXO 8, 190

ANEXO 9, 191

ANEXO 10, 192

ANEXO 11, 193

ANEXO 12, 194

ANEXO 13, 195

ANEXO 14, 196

ANEXO 15, 197

ANEXO 16, 198

ANEXO 17, 199

ANEXO 18, 200

ANEXO 19, 201

ANEXO 20, 202

ANEXO 21, 203

ANEXO 22,	204
ANEXO 23,	205
ANEXO 24,	206
ANEXO 25,	207
ANEXO 26,	208
ANEXO 27,	209
ANEXO 28,	210
ANEXO 29,	211
ANEXO 30,	212
ANEXO 31,	213
ANEXO 32,	214
ANEXO 33,	215
ANEXO 34,	216
ANEXO 35,	217
ANEXO 36,	218
ANEXO 37,	219
ANEXO 38,	220
ANEXO 39,	221
ANEXO 40,	222
ANEXO 41,	223
ANEXO 42,	224
ANEXO 43,	225
ANEXO 44,	226
ANEXO 45,	227
ANEXO 46,	228
ANEXO 47,	229
ANEXO 48,	230
ANEXO 49,	231
ANEXO 50,	232
ANEXO 51,	233
ANEXO 52,	234
ANEXO 53,	235
ANEXO 54,	236
ANEXO 55,	237
ANEXO 56,	238
ANEXO 57,	239
ANEXO 58,	240
ANEXO 59,	241
ANEXO 60,	242
ANEXO 61,	243
ANEXO 62,	244
ANEXO 63,	245
ANEXO 64,	246
ANEXO 65,	247
ANEXO 66,	248
ANEXO 67,	249
ANEXO 68,	250
ANEXO 69,	251
ANEXO 70,	252
ANEXO 71,	253

ANEXO 72, 254
ANEXO 73, 255
ANEXO 74, 256
ANEXO 75, 257
ANEXO 76, 258
ANEXO 77, 259
ANEXO 78, 260
ANEXO 79, 261
ANEXO 80, 262
ANEXO 81, 263
ANEXO 82, 264
ANEXO 83, 265
ANEXO 84, 266
ANEXO 85, 267
ANEXO 86, 268
ANEXO 87, 269
ANEXO 88, 270
ANEXO 89, 271

RESUMEN EJECUTIVO

Fundada en la ciudad de Quito en el año de 1954 y con sucursales en las ciudades de Guayaquil, Manta, Ambato, Cuenca y Santo Domingo la empresa Pa-co Comercial e Industrial S.A. se dedica a la venta al por mayor y menor de suministros de oficina, suministros de arte, líneas de papeles, artículos escolares, suministros de computación, libros, textos e implementos de imprenta.

Con su presidente a la cabeza la compañía cuenta con una estructura organizacional conformada por dos vicepresidencias (ejecutiva y financiera), cinco gerencias (tecnología, mercadeo, desarrollo organizacional, auditoria y sistemas), dos jefaturas (operaciones y planta) y subgerencias en las ciudades de Manta, Guayaquil y Ambato.

En cuanto a medios de comercialización de sus productos, Pa-co maneja un canal de distribución directo (ventas al detalle) y un canal indirecto (ventas al por mayor).

Las ventas al detalle se realizan a través de los 16 puntos de venta directa (almacenes) a nivel nacional.

Las ventas al por mayor Integrada por las divisiones promociones, outsourcing y al por Mayor (Quito, Guayaquil, Manta, Ambato y oficina Cuenca) brinda atención a minoristas, empresas privadas y públicas que requieren productos en altos volúmenes y descuentos especiales.

La división al por Mayor Quito (objeto de estudio), como resultado del trabajo de su fuerza de ventas, realiza distribución directa de productos de marcas exclusivas y compras locales a ciudades como Ibarra, Otavalo, Cayambe, Loja y Cuenca.

Como una unidad independiente a nivel de empresa se encuentra conformada por el Vicepresidente Ejecutivo como autoridad máxima, un coordinador, 12 agentes locales y 3 asistentes administrativos.

La relación de staff de servicio más importante la mantiene con la bodega y planta principal, pues es esta la encargada de preparar, transportar y entregar la mercadería solicitada por los clientes de la división.

El mercado en el que se desenvuelve la división se encuentra conformado por:

Consumidores que conocen bien las características de los productos a comprar, el precio y la forma de pago que necesitan.

Competidores que pueden ser también importadores.

El producto se lo clasifica de acuerdo a la utilización en: de operación y materia prima.

La cadena de valor se encuentra compuesta por:

- Actividades primarias: logística de entrada, ventas, procesos, logística de salida y postventa.

- Actividades secundarias: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos, desarrollo de tecnología e investigación, compras y abastecimientos.

A nivel macro los procesos de la división pueden desarrollarse a partir de dos escenarios:

El primer escenario empieza con la solicitud de información por parte del cliente, continua con la elaboración y envío de la proforma.

Recibida y analizada la información enviada desde la división hacia el cliente, el comprador procede a emitir y enviar la orden de compra al asistente, quien revisa e ingresa el pedido de mercadería; aprobada la solicitud, la bodega procede a preparar, empacar y trasladar dicha mercadería al cliente.

El segundo escenario se desarrolla a partir de la visita del agente local para la toma e ingreso del pedido del cliente.

Al igual que en el procedimiento anterior el pedido es aprobado, preparado, empacado y trasladado hasta el cliente.

La presente investigación utilizó como herramienta de identificación de los procesos a ser mejorados la matriz de enfoque ponderado de selección, que permitió identificar y solucionar los problemas existentes, rediseñar los procesos, elaborar indicadores y conocer las ventajas del rediseño.

INTRODUCCIÓN

La División al por Mayor Quito conjuntamente con la División Outsourcing en el año 2007, tras enfrentar a un mercado de consumidores finales mucho más exigentes al momento de calificar a sus proveedores deciden ingresar en un proceso de homologación obteniendo una calificación de buena aceptación (pero no excelente) como proveedor con bajo riesgo.

Tal calificación obedece a factores como, cambios en el comportamiento de consumidores finales, poca visión orientada hacia el cliente, procesos y sistemas de calidad total no alineados a la mejora continua, relaciones buenas pero no excelentes con sus proveedores y bajo tiempo de respuesta.

La homologación de proveedores se caracteriza por ser un procedimiento muy utilizado en aquellas instituciones que están en búsqueda de los proveedores que no solo les brinden precios competitivos, productos de calidad y experiencia en el mercado, si no también una retroalimentación mutua de mejora continua.

Es por esta razón que la calificación que otorgan las instituciones especializadas únicamente tiene un periodo de validez de seis meses.

El hecho que la División no pase esta calificación de homologación puede traer como consecuencia el no encontrarse en el banco de proveedores de clientes que están en busca

de la calidad total y así perder sus hábitos de consumo repetitivos, es decir que por ciertos requerimientos el cliente deje de comprar los productos que comercializa la división.

Pero esto no solo le afecta a nivel de distribución directa sino también a nivel de distribución indirecta puesto que el servicio de retroalimentación mutua de mejora continua es un círculo vicioso donde el proveedor del proveedor también debe brindar ese servicio (Pull System).

El no acercamiento a las necesidades y expectativas del consumidor dará como resultado que este no sienta confianza y perciba un producto y servicio de baja calidad, de ahí que el objetivo principal será elaborar una propuesta de mejoramiento para cada uno de los procesos críticos que no cumplan con los requerimientos del cliente.

Para la obtención del objetivo planteado se utilizaron métodos como: análisis Foda, análisis de las cinco fuerzas de Porter, estudio de tiempos (ciclo breve), matriz de enfoque ponderado de selección, diagramación de procesos y la metodología sistemática conocida como Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (MPE).

La implementación de estos métodos y herramientas busca la identificación y análisis de la situación actual, la elaboración de una propuesta de mejoramiento y el planteamiento de parámetros para futuras investigaciones.

La disertación tiene el siguiente contenido:

PRIMER CAPITULO.- Contiene el análisis situacional de la compañía PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A. que abarca la reseña histórica, el plan estratégico

(misión, visión, estrategia y valores corporativos), estructura de la organización, canales de distribución y distribución física de la empresa.

SEGUNDO CAPITULO.- Descripción de la División al por Mayor Quito, las políticas que determinan su normal funcionamiento, la estructura interna, la relación de staff con otras dependencias, tareas y actividades de sus miembros y la infraestructura y tecnología.

TERCER CAPITULO.- Realiza una descripción del mercado, producto, competencia y desenvolvimiento de la división mediante la implementación de herramientas de investigación como el análisis Foda, la cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor actual.

CUARTO CAPITULO.-Describe los principales procesos de la división.

QUINTO CAPITULO.- Mediante la matriz de enfoque ponderado de selección determina los procesos críticos a mejorarse, identificación y resolución de problemas, delimitación de proceso y subproceso, indicadores, conformación del equipo de mejoramiento y las ventajas de la implementación del nuevo proceso.

SEXTO CAPITULO.- Conclusiones y Recomendaciones.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

1.1.1 Antecedentes

La empresa PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A. inicia sus funciones en la ciudad de Quito en el año de 1954, desde entonces se dedica a la venta de suministros de oficina, suministros de arte, líneas de papeles, artículos escolares, suministros de computación, libros, textos e implementos de imprenta.

Desde su fundación hasta la presente fecha PA-CO a base de un esfuerzo constante ha logrado no solo incrementar su participación en el mercado, si no también su presencia a nivel nacional hoy en día la compañía cuenta con sucursales en ciudades como Guayaquil, Ambato, Cuenca, Manta y Santo Domingo.

En el año 1968 tras incursionar en el mercado como importador exclusivo de artículos de oficina y línea de papeles la compañía con el objetivo de manejar canales de distribución directa e indirecta decide canalizar sus ventas a partir

de dos departamentos de comercialización: Ventas al Detalle y Ventas al Por Mayor.

En el año 2007 PA-CO decide reforzar su fuerza de ventas al por mayor mediante la entrega de portátiles cargadas con un programa especial que le permite a cada uno de sus agentes locales ingresar pedidos utilizando el internet como su herramienta principal.

Tras sufrir varios procesos de evolución la empresa PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A. es reconocida en la actualidad como una de las marcas más recordadas por sus clientes en el momento de pensar en una papelería.

1.1.2 Plan Estratégico

1.1.2.1 Misión

“Trabajamos con pasión y eficiencia, brindamos a nuestros clientes una experiencia de compra superior, ofreciendo productos y servicios de calidad”.¹

1.1.2.2 Visión

“Somos líderes reconocidos en el Ecuador por la atención al cliente, en la comercialización de productos y prestación de servicios de papelería y

¹ Cfr. ECUADOR. SUPERPACO. (2008). *Perfil Corporativo. Lo mejor en papelería y computación.* Quito.

tecnología; creamos continuamente valor para nuestros accionistas y colaboradores, siendo un excelente lugar para trabajar”.²

1.1.2.3 Estrategias

Se fundamentan principalmente en los aspectos de: SERVICIO AL CLIENTE, RENTABILIDAD Y COMPROMISO CON EL RECURSO HUMANO.³

Empiezan por la búsqueda efectiva de proveedores nacionales y extranjeros de productos de alta calidad, seguido por el servicio de atención al cliente donde tiene la libertad de escoger, recoger y elegir entre los diversos productos comercializados por cada canal de distribución finalizando con la eficacia de la labor diaria de cada uno de los colaboradores de la empresa.⁴

1.1.2.4 Valores Corporativos

- Confianza
- Respeto
- Visión humanística
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Compromiso

² Cfr. *Ibídem.*

³ Cfr. *Ibídem.*

⁴ Cfr. *Ibídem.*

- Actitud positiva
- Honestidad
- Servicio al Cliente⁵

**CUADRO NO.1
MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES**

VALORES COORPORATIVOS	GRUPOS DE INTERES					
	Sociedad	Estado	Clientes	Proveedores	Empleados	Accionistas
Confianza	X	X	X	X	X	X
Respeto	X		X	X	X	X
Visión humanística	X		X	X	X	X
Comunicación			X	X	X	X
Trabajo en equipo			X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	X	X
Actitud positiva			X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Servicio al Cliente			X		X	X

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

1.1.3 Estructura de la Organización

A nivel administrativo la empresa Pa-Co maneja una filosofía flexible a las nuevas tecnologías, estilos gerenciales y necesidades de los clientes.

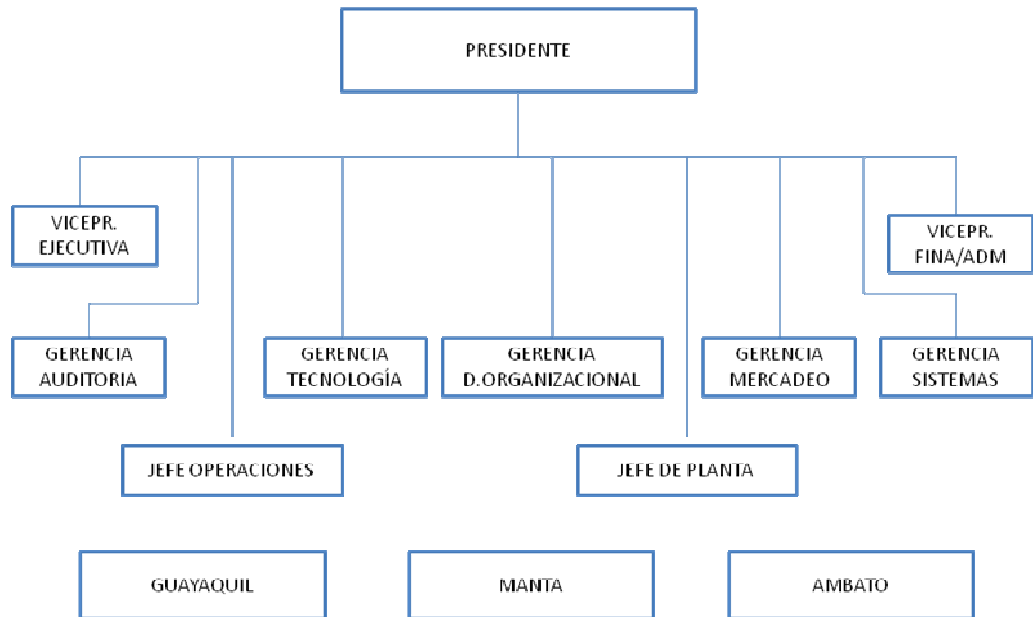
La alta gerencia siempre está pendiente de las necesidades de cambio de cada departamento.

En cuanto a las políticas financieras maneja una filosofía tradicional que se planifica de acuerdo a los alcances reales de la empresa, permitiendo de esta manera que se encuentre al día con sus obligaciones y derechos.

En la actualidad la empresa cuenta con la siguiente estructura organizacional.

⁵ Cfr. Ibídem.

GRAFICO No. 1
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PA-CO



Fuente: Archivo general Pa-co

Elaborado por: Departamento Auditoría Pa-co

PRESIDENCIA.- Conformada por el Presidente de la compañía, persona encargada de tomar todas las decisiones de alto impacto que afecten al normal funcionamiento de la compañía.

VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA.- Con su Vicepresidente a la cabeza se encuentra conformada por los siguientes departamentos:

- Departamento Ventas al por Mayor.- Conformado por división al por Mayor, División Promociones y División Outsourcing.
- Departamento de Compras.- Conformada por un jefe, un coordinador y dos asistentes, es el departamento encargado de proveer suministros de oficina, escritura, línea escolar, papelería, cartulinas, cartones, arte y manualidades de compra local tanto al detalle como al por mayor.

- Departamento de Importaciones.- Formada por un jefe, un coordinador y un asistente provee todos los productos de compra internacional.

TECNOLOGÍA.- Con su gerente de guía principal se encuentra conformada por las siguientes divisiones:

- Compra y venta.- división encargada de proveer la línea de computación (equipos y suministros) a los diferentes puntos de venta.

Por manejar su propia bodega tiene la facultad de facturar descuentos especiales al por mayor.

Cuenta con dos supervisores, tres asistentes administrativos, un encargado y dos auxiliares de bodega.

- Departamento Técnico.- Es la división encargada de brindar soporte técnico y hacer efectiva la garantía con la que cuentan cada uno de los productos de la línea de computación que distribuye Pa-Co a nivel nacional.

Compuesta por un supervisor técnico, dos técnicos de mantenimiento en Quito y uno en Guayaquil.

OPERACIONES.-Comandado por un jefe recibe el apoyo de un asistente de operaciones y un auxiliar de mantenimiento.

La persona que ocupa el cargo de jefe de operaciones tiene la responsabilidad de velar por el normal funcionamiento de cada uno de los puntos de venta al detalle en la ciudad de Quito y Santo Domingo.

MARKETING.-Departamento de asesoría conformado por:

- Gerente de Mercadeo.- Persona encargada de tomar todas las decisiones gerenciales dentro del área.
- Diseñador Grafico.- Creador de la publicidad impresa en volantes, panfletos y habladores colocados en cada almacén.
- Jefas de Productos.-Las tres jefas de producto son las encargadas del manejo, promoción e introducción de las marcas exclusivas que importa Pa-co al mercado nacional.

Son quienes determinan la cantidad necesaria a importar, la distribución de los productos a cada uno de los puntos de venta, la fijación de precios y promociones especiales así como otras funciones relacionadas.

- Jefas de categoría división al por Menor.- Dos personas son las encargadas de manejar todo el Layout de los almacenes.
- Departamento de Textos.- conformado por un jefe de textos quien reporta directamente al gerente de mercadeo, recibe apoyo de un asistente, un encargado y un auxiliar de bodega.

Este departamento es el encargado de proveer toda la línea de textos y didácticos a cada uno de los puntos de venta, recibe el apoyo directo de dos promotores de textos y una bodega propia, tiene la facultad de facturar al por mayor.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.-Tiene a su cargo el manejo de nomina, seguros, capacitaciones y todas aquellas actividades relacionadas con el bienestar de los trabajadores de Pa-co.

Equipo conformado por un gerente, dos asistentes, un especialista de nomina y el departamento de servicios generales (una recepcionista, dos mensajeros y un auxiliar de mantenimiento).

PLANTA.- Departamento encargado de la custodia, distribución y empaque de las líneas de productos como suministros de oficina, escritura, línea escolar, papelería, cartulinas, cartones, arte y manualidades tanto de compra local como internacional.

Maneja también todo lo relacionado a la transformación de las bobinas de papeles en pliegos o cortes especiales.

AUDITORIA.-Departamento de asesoría encargado de determinar y controlar los procedimientos de cada departamento.

Con un gerente a la cabeza cuenta con un auditor semisenior y un auditor junior.

SISTEMAS.-Controla el normal funcionamiento de las redes inalámbricas, bases de datos, central telefónica, mantenimiento de equipos de oficina y todas aquellas actividades relacionadas con la comunicación entre los departamentos y sus clientes externos e internos.

Cuenta con un gerente, un supervisor, un analista-programador y un operador de sistemas.

VICEPRESIDENCIA FINANCIERA.-Departamento de apoyo encargado de manejar todo el área contable y financiera de la empresa se subdivide en:

- Departamento Vicepresidencia Financiera/Administrativa.- Conformado por el Vicepresidente Financiero y su asistente.
- Departamento Contabilidad.-Cuenta con el contador general, un asistente de cartera, y dos asistentes de contabilidad.
- Departamento de Tesorería.-Integrado por un tesorero general, dos asistentes tesorería sénior y dos asistentes tesorería junior.

SUCURSALES GUAYAQUIL, MANTA Y AMBATO.- Cada una de estas sucursales cuenta con un subgerente que reporta directamente a las altas gerencias.

Se encuentran conformadas por una división ventas al por mayor y una división ventas al detalle.

1.1.4 Canales de Distribución

Se entenderá por canales de distribución a los medios por los cuales se hace llegar el producto deseado por el cliente en el tiempo, lugar y momento en el que lo necesita.⁶

Pa-co Comercial e Industrial S.A. considerara dos canales de distribución, un canal directo conocido como ventas al detalle y un canal indirecto conformado por las ventas al por mayor.

1.1.4.1 Ventas al Detalle

Integrado por los 16 puntos de venta directa se caracteriza por mantener una política de autoservicio donde el cliente puede ir, escoger y recoger entre los diversos productos que ofrece Pa-co en cada uno de sus almacenes.

Toda venta que realice este departamento considera un pvp al retail (precio al público sin descuento) con un porcentaje de descuento del 5% para tarjetas afiliadas y un 7% para casos especiales como promociones y daños en mercadería.

Podrá aplicar un precio general o un precio al por mayor en la venta de unidades de empaque completas (cajas selladas).

⁶ Cfr. M., SOLOMON. (2001). *Marketing Personas reales, decisiones reales*. Bogota - Colombia: Pearson Educación. pp. 389-390.

Para dar descuentos sobre estos precios la división debe regirse a las siguientes políticas:

CUADRO No. 2
POLITICAS DE DESCUENTO

VENTAS UNIDADES		DESCUENTO
DESDE	HASTA	
0	50	0%
51	250	10%
251	500	15%
501	en adelante	% autorizado por el Vicepresidente Ejecutivo o por El Coord. Ventas por

Fuente: Manual Retail Procedimientos Pa-co

Elaborado por: Departamento Operaciones Pa-co

Si se presenta alguna venta con volúmenes altos, condiciones y precios especiales estas son dirigidas hasta el departamento de ventas al por mayor.

1.1.4.2 Ventas al por Mayor

Se puede considerar a Pa-co Comercial e Industrial S.A. dentro del canal de distribución al por Mayor como un mayorista intermediario independiente puesto que mediante la compra directa al fabricante de sus marcas exclusivas atiende a minoristas, empresas privadas y públicas que requieran volúmenes altos y precios especiales, haciéndose de esta manera responsable directo de la venta de los productos que distribuye⁷.

⁷ Cfr. Ibídem. p. 392.

De acuerdo a las diferentes necesidades de compra de sus clientes se divide en:

- División al por Mayor.-Encargado de atender las necesidades de mayoristas, detallistas, instituciones privadas, públicas entre otras.

Se encuentra subdividida en División al por Mayor Quito, Guayaquil, Manta, Ambato y oficina Cuenca.

- División Promociones.-Encargada de la venta de agendas y bolígrafos con impresión según la solicitud del cliente.

Presenta movimiento solo por temporada, se encuentra al mando del Coordinador de ventas al por Mayor de Quito.

Puede atender a distribuidores o directamente a empresas que solicitan mediante un agente local especialmente contratado para promocionar la personalización de agendas que consiste en la impresión del logo y adición de la propaganda de la institución a dicho producto.

- División Outsourcing.- Enfocada en dar servicio de proveeduría a empresas que no tienen como actividad principal la venta de suministros de oficina, computación e implementos de limpieza.

Trabaja bajo la modalidad de suscripción de contratos no menores a un año, recepta pedidos mediante la asignación de usuarios a sus clientes quienes solo necesitan ingresar a internet para procesar sus requerimientos directamente a la bodega de outsourcing.

Por estar conformada por un coordinador, un asesor técnico comercial, un encargado de bodega, un asistente administrativo, ocho auxiliares de bodega y un chofer tiene la facilidad de manejar un periodo de entrega a nivel nacional de 5 a 15 días laborables de acuerdo al número de pedidos a preparar.

1.1.5 Distribución Física

Comprende todas las actividades a desempeñarse para poder desplazar los productos hacia el consumidor final (procesamiento de órdenes, almacenamiento, manejo de materiales, transporte y control de inventarios)⁸.

1.1.5.1 Almacenamiento

Considerada como la actividad que permite la acumulación de mercadería para su venta posterior, se encuentra conformado por centros de distribución y bodegas auxiliares.

Centros de Distribución.-Cumple con las funciones de:

⁸ Cfr. *Ibíd.* p. 407.

- Receptar, verificar, registrar, clasificar, distribuir y salvaguardar la mercadería enviada por proveedores.
- Recibir pedidos de mercadería por parte de cada uno de los puntos de comercialización.

Se encuentra conformado por:

- Bodega y Planta Principal.- Localizada en la ciudad de Quito se entiende como un espacio físico destinado a la acumulación de altos volúmenes de productos de las líneas de suministros de oficina, escritura, línea escolar, papelería, cartulinas, cartones, arte y manualidades tanto de compra local como extranjera.

Se encuentra subdivida en:

- Pre-bodega se encarga de la recepción, verificación y registro de la mercadería adquirida.
- Bodega maneja la clasificación y distribución de la mercadería.
- Planta lugar donde se transforman las bobinas de papel en cortes a comercializarse.

- Bodega Tecnología.- Encargada del almacenaje de suministros, equipos e implementos de computación.
- Bodega Textos.-Espacio adecuado para guardar la línea de productos de textos, didácticos, libros entre otros.
- Bodegas Auxiliares.- Llamadas así porque permiten tener tiempos de respuesta bajos en lo que a abastecimientos y entregas emergentes se refieren.

Pa-co cuenta con bodegas auxiliares para los 16 puntos de ventas al detalle, la división outsourcing, división al por Mayor de Guayaquil, Manta y Ambato.

En relación a ciudades como Guayaquil y Ambato, Pa-co cuenta con bodegas principales para cada sucursal, estas pueden ser consideradas como centro de distribución porque son ellas quienes abastecen a los almacenes de la ciudad en la que se encuentran y auxiliares por que reciben mercadería directa de los centros de distribución principales.

1.1.5.2 Procesamiento de Órdenes

La actividad de las ordenes de pedido se originan de la solicitud de mercadería ingresada al sistema por los almacenes y por las divisiones al por mayor.

Estas órdenes son enviadas directamente a los centros de distribución, donde se verifica la existencia física de dicha mercadería si esta se encuentra dentro de la bodega esta es localizada, preparada y enviada a la bodega que la solicitó.

En el caso de que los centros de distribución no dispongan de dicha mercadería la bodega solicitante tiene la alternativa de disponer del stock que se encuentra en las demás bodegas auxiliares, si este intento es fallido entonces se genera una orden de compra que es enviada directamente a los departamentos de adquisiciones.

Pa-co cuenta con un sistema que permite la actualización inmediata de saldos.

1.1.5.3 Manejo de Materiales

Las actividades relacionadas con el desplazamiento y tratamiento de mercadería dentro de la compañía Pa-co se desarrollan principalmente en los centros de distribución y bodegas auxiliares.

Estas actividades empiezan por la recepción de cajas master de mercadería enviada por el proveedor hacia los centros de distribución, continua con la verificación del estado y la cantidad entregada, una vez registrada en el sistema, los productos son clasificados y colocados en perchas de acuerdo a marca y características de cada producto, conservando siempre su unidad de empaque.

El desplazamiento de mercadería desde los centros de distribución hacia las bodegas auxiliares se realizan en cajas cerradas (en lo posible en su unidad de empaque) y con un rotulo que registra la bodega de origen y destino, número de transferencia y fecha de envío.

El envío de productos ya sea desde una bodega auxiliar a otra o directamente a los clientes al por mayor sigue los mismos procedimientos descritos anteriormente.

Es responsabilidad de cada bodega emitir la guía de remisión donde conste el número de cajas enviadas.

1.1.5.4 Transporte

Para el traslado de mercadería desde los centros de distribución hacia los clientes al por mayor y bodegas auxiliares Pa-co cuenta con camiones de carga mediana y pesada, estos son utilizados de acuerdo al volumen y al lugar de entrega de los productos.

Los horarios de traslado de mercadería son fijados por los centros de distribución en base a la necesidad de abastecimiento de cada una de las bodegas dentro y fuera de la ciudad de Quito.

Ciudades como Guayaquil, Ambato, Manta y Quito cuentan con sus propias unidades de transporte.

Por ser una compañía que maneja varios centros de distribución y bodegas auxiliares a nivel nacional, contrata servicio de transporte que le permiten enviar productos en volúmenes bajos y correspondencia desde una ciudad a otra.

1.1.5.5 Control de Inventarios

Estas actividades consisten principalmente en desarrollar procesos que permitan tener disponibilidad inmediata de los productos que el cliente necesite, así como mantener un registro de los movimientos de entrada y salida de mercadería que se desarrollen dentro y fuera de las bodegas y centros de distribución.

Pa-co utiliza la herramienta de mínimos y máximos en lo que abastecimientos de sus bodegas auxiliares se refiere, esta se basa principalmente en datos históricos dados por los movimiento de cada producto, no considera movimientos originados por dada de baja por rupturas, deterioros, mal funcionamiento, perdidas o solicitud de muestras.

Con la implementación de esta herramienta Pa-co tiene la ventaja de manejar un stock promedio que le permite satisfacer la demanda y no generar costos por sobre stock.

El proceso de reposición de stock de los centros de distribución se lo realiza mediante una planificación quincenal, tomando en cuenta la solicitud de mercadería de las bodegas auxiliares y clientes al por mayor.

Pa-co cuenta con un sistema que le permite registrar y controlar mensualmente todos los movimientos originados por entradas por transferencias, entradas por compra, salidas por consumo, salidas por bajas, salidas por muestras, salidas por ventas y salidas por solicitud de otra bodega.

2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO

La División al por Mayor Quito es una de las subdivisiones que forman parte de la división al por mayor del departamento de ventas al por mayor de la empresa Pa-co Comercial e Industrial S.A.

Al igual que las otras subdivisiones cumple con las funciones de:

- Abastecer en volúmenes altos a instituciones como empresas privadas, publicas, centros educativos, distribuidores, papelerías, industrias gráficas, centros de copiado entre otras, independientemente del objeto social de cada una de ellas.
- Distribución directa de las marcas exclusivas y productos de compra local que comercializa Pa-co.
- Manejar un precio inferior al de los puntos de ventas (precio general o precios al por mayor).
- Otorgar crédito y descuentos de acuerdo a escalas y promociones.

- Mantener un tiempo de validez de oferta y tiempos de entrega de acuerdo a las necesidades de los clientes y políticas internas.

Por estar ubicada en la ciudad de Quito todos sus pedidos de mercadería son preparados, manipulados y transportados hacia sus clientes directamente desde la bodega y planta principal.

Gracias a su fuerza de ventas y a las unidades de transporte que posee Pa-co, la división al por Mayor de Quito en la actualidad abastece a ciudades como Quito, Ibarra, Otavalo, Cayambe, Loja y Cuenca.

Puesto que la subdivisión Oficina Cuenca conjuntamente con la División al por Mayor de Quito utilizan la misma bodega para facturación, para efectos del estudio se tomará en cuenta a estas dos subdivisiones como una sola.

2.2 POLÍTICAS DE LA DIVISIÓN

2.2.1 Políticas de Precios y Comisiones

- La división manejará un lista de precios de artículos de industria grafica y de oficina con un precio general o al por mayor⁹.
- Los agentes podrán negociar sin autorización con el cliente hasta un descuento máximo del 20% para suministros de oficina, escritura, línea

⁹ Cfr. W., CADENA. (2003). *Políticas de precios y comisiones para la división por mayor*. Folleto Ventas al por Mayor le da la Bienvenida. p. 1.

escolar, papelería, cartulinas, cartones, arte y manualidades y hasta un 15% máximo en suministros de computación (diskette, cds, dvds, jet flash, etc)¹⁰.

Esta política se aplica en aquellos productos que no determinen un rango máximo de descuento (6% o 10%)¹¹.

Los descuentos a considerarse son independientes de las cantidades vendidas.

- Para la línea de papelería se maneja precios y comisiones especiales de acuerdo a escalas previamente establecidas por la vicepresidencia ejecutiva¹².
- Se podrán otorgar descuentos mayores a los rangos y escalas en productos como suministros de oficina, línea escolar, papelería, cartulinas, cartones, arte y manualidad únicamente previa la autorización de la vicepresidencia ejecutiva o en su lugar por el coordinador de ventas al por mayor Quito¹³.

En lo que a suministros de computación y textos se refiere los precios especiales serán autorizados por los departamentos de tecnología y de textos respectivamente.

¹⁰ Cfr. Ibidem. p. 1.

¹¹ Cfr. Ibidem. p. 1.

¹² Cfr. N., BAUTISTA. *Entrevista*. Coordinador División al por Mayor Quito PA-CO Comercial e Industrial S.A.

¹³ Cfr. C., GODOY. (2009). *Memorando Interno No. 01/2009 División de Ventas Por Mayor*.

- Cada vendedor tendrá derecho al pago mensual de comisiones por venta y por cobro.
- El porcentaje de comisiones de ventas se determina en base a los descuentos otorgados según las siguientes tablas:

a. Productos con descuento Máximo del 20%

CUADRO No. 3
TABLA DE COMISIONES

DESCUENTOS	COMISION
0%	6%
10%	5%
15%	4%
20%	2%
25%	1% con autorización
> 25%	NEGOCIADA con autorización

Fuente: Folleto Ventas al Por Mayor le da la vivienda Pa-co

Elaborado por: División por Mayor Pa-co

b. Productos con descuento Máximo del 15%

CUADRO No.4
TABLA COMISIONES

DESCUENTO	COMISION
0%	3%
5%	2%
10%	1.5%
15%	1%

Fuente: Folleto Ventas al Por Mayor le da la vivienda Pa-co

Elaborado por: División por Mayor Pa-co

c. Productos con descuento Máximo del 10%

CUADRO No. 5

TABLA COMISIONES

DESCUENTO	COMISION
0%	2%
10%	1%

Fuente: Folleto Ventas al Por Mayor le da la vivienda Pa-co

Elaborado por: División por Mayor Pa-co

d. Productos con descuento Máximo del 6%

CUADRO No.6

TABLA COMISIONES

DESCUENTO	COMISION
0%	2%
6%	1%

Fuente: Folleto Ventas al Por Mayor le da la vivienda Pa-co

Elaborado por: División por Mayor Pa-co

Para aquellos productos cuyo descuento sea diferente a los rangos establecidos anteriormente pero que se mantengan dentro de las escalas las comisiones serán calculadas directamente por el sistema de acuerdo al rango al que pertenecen mediante una regla de tres¹⁴.

A diferencia de las anteriores las comisiones que pertenezcan a descuentos superiores al máximo permitido serán ingresadas previa autorización manualmente al sistema.

¹⁴ Cfr. W., CADENA. (2003). *Op. Cit.* p. 2.

- El pago de comisiones por cobro es equivalente al 50% del valor neto de cada factura cobrada¹⁵.
- El plan de pago de comisiones se establece de la siguiente manera:
 1. Las comisiones se cancelan sobre factura cobrada¹⁶
 2. El descuento de comisiones por retraso en el pago de factura, se establece de la siguiente manera:

CUADRO No. 7
TABLA DESCUENTOS COMISIONES

COBRO EFECTIVIZADO	DESCRIPCION
HASTA 15 DIAS DESPUES DEL VENCIMIENTO	RECIBE COMISION DE VENTAS Y COBROS COMPLETA
ENTRE 16 Y 25 DIAS DESPUES DEL VENCIMIENTO	REDUCCION DEL 50% DE LA COMISION DE COBRO
ENTRE 26 Y 35 DIAS DESPUES DEL VENCIMIENTO	REDUCCION DEL 100% DE LA COMISION DE COBRO
ENTRE 36 Y 45 DIAS DESPUES DEL VENCIMIENTO	REDUCCION DEL 50% DE LA COMISION DE VENTAS
A PARTIR DE LOS 45 DIAS DESPUES DEL VENCIMIENTO	NO SE PAGA NINGUNA COMISION

Fuente: Archivo General Pa-co

Elaborado por: Vicepresidencia Ejecutiva Pa-co

¹⁵ Cfr. N., BAUTISTA. *Entrevista*. Coordinador División al por Mayor Quito PA-CO Comercial e Industrial S.A.

¹⁶ Cfr. W., CADENA. (2003). *Op. Cit.* p. 2.

Se podrá recalcularse el pago de comisiones, para aquellas cuentas que tienen tiempo especial de crédito y que consten en el sistema con un menor tiempo de crédito¹⁷.

En el caso de cometer errores en las fechas de vencimiento de factura se deberán comunicar dentro de los 5 días hábiles de la fecha de la factura¹⁸.

3. La liquidación de comisiones se realiza en los 5 primeros días laborables de cada mes¹⁹.

2.2.2 Políticas de Aprobación de Pedidos

- Únicamente se aprobarán pedidos de mercadería de aquellos clientes que no tengan cuentas vencidas²⁰.
- Todo pedido para ser aprobado y considerado al por mayor debe superar los \$50²¹.

¹⁷ Cfr. C., GODOY. (2009). *Mail Asunto Penalización Cobros/Archivo Interno PA-CO Comercial e Industrial S.A.*

¹⁸ Cfr. Ibidem.

¹⁹ Cfr. Ibidem.

²⁰ Cfr. N., BAUTISTA. *Entrevista*. Coordinador División al por Mayor Quito PA-CO Comercial e Industrial S.A.

²¹ Cfr. Ibidem.

2.2.3 Políticas Ventas de Contado

- La fuerza de venta deberá considerar montos máximos de ventas de contado de hasta un valor de \$ 500, pasado este monto se requiere una aprobación por parte de la Vicepresidencia Ejecutiva o por el Coordinador de la división²².
- Toda factura de contado deberá considerar un tiempo máximo de crédito de ocho días.
- Se deberá solicitar al cliente de ser posible el valor a cancelar en el momento que se realiza el pedido, de lo contrario el pago será contra entrega de la mercadería y su pago máximo será en tres días posteriores de recibida la mercadería²³.

2.2.4 Políticas de Crédito

- Todo cliente que solicite crédito está en la obligación de llenar y adjuntar los documentos solicitados en el formulario de cliente nuevo²⁴.
- Se podrá otorgar tiempos de crédito de 30, 45, 60 y 90 días.

²² Cfr. W., CADENA. (2003). *Op. Cit.* p. 5.

²³ Cfr. *Ibidem.* p. 5.

²⁴ Cfr. N., BAUTISTA. *Entrevista.* Coordinador División al por Mayor Quito PA-CO Comercial e Industrial S.A.

- Es obligación del comité de crédito, previa la verificación de referencias, establecer el tiempo de crédito para cada cliente²⁵.
- Se podrá establecer tiempos especiales de crédito por temporada escolar.

2.2.5 Políticas Devolución de Mercadería

2.2.5.1 Mercadería ya Entregada

El vendedor podrá retirar la mercadería por las siguientes razones:

- Mal estado verificando si es responsabilidad de PA-CO
- Error en cantidades, precios y producto
- Entrega fuera de tiempo

En el caso de mercadería ya entregada, los vendedores tendrán que llenar un formulario de devolución de mercadería, está a su vez será enviada a la bodega y planta principal para que se proceda con el retiro de mercadería y emisión de nota de crédito²⁶.

2.2.5.2 Mercadería por Entregar

El chofer o el vendedor podrán recibir la mercadería por las siguientes razones:

²⁵ Cfr. *Ibidem*.

²⁶ Cfr. W., CADENA. (2001). *Mail Asunto Procedimiento Devolución de Mercadería/Archivo Interno PA-CO Comercial e Industrial S.A.*

- Mal estado verificando si es responsabilidad de Pa-co
- Error en cantidades o precios
- Mercadería no solicitada
- Entrega fuera de tiempo
- Pedido incompleto

Este caso se presenta cuando el chofer o el vendedor entrega la mercadería y el cliente no acepta, el chofer podrá retirar la mercadería no recibida previa notificación a su jefe inmediato explicando las razones de la devolución y en el caso del vendedor retirara la mercadería, llenará el formulario de devoluciones de mercadería, notificará a su jefe inmediato y enviará la mercadería a la bodega y planta principal, donde se procederá con la emisión de la nota de crédito respectiva²⁷.

En cualquiera de los casos anteriores se notifica donde se generó el error con la finalidad de dar mejoras al servicio.

2.2.6 Políticas Entrega de Reportes

Con el propósito de hacer seguimiento al cumplimiento de las labores diarias, todo vendedor tiene la responsabilidad de presentar al finalizar el día el reporte de clientes visitados²⁸.

²⁷ Cfr. *Ibidem*.

²⁸ Cfr. N., BAUTISTA. *Entrevista*. Coordinador División al por Mayor Quito PA-CO Comercial e Industrial S.A.

2.2.7 Políticas Tiempo de Despacho de Pedidos

Todo pedido considerará un tiempo máximo de entrega de 48 horas previa la confirmación de la orden de compra²⁹.

2.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

A nivel general Pa-co maneja una filosofía de descentralización que consiste en que cada una de las divisiones que forman parte de la compañía cuenten con la facultad de tomar sus propias decisiones en cuanto al giro del negocio se refiere, siempre y cuando estas se encuentren dentro de los lineamientos generales de la empresa y no afecten al normal funcionamiento de las demás divisiones³⁰.

Por esta razón la División al por Mayor de Quito al nivel global puede llegar a:

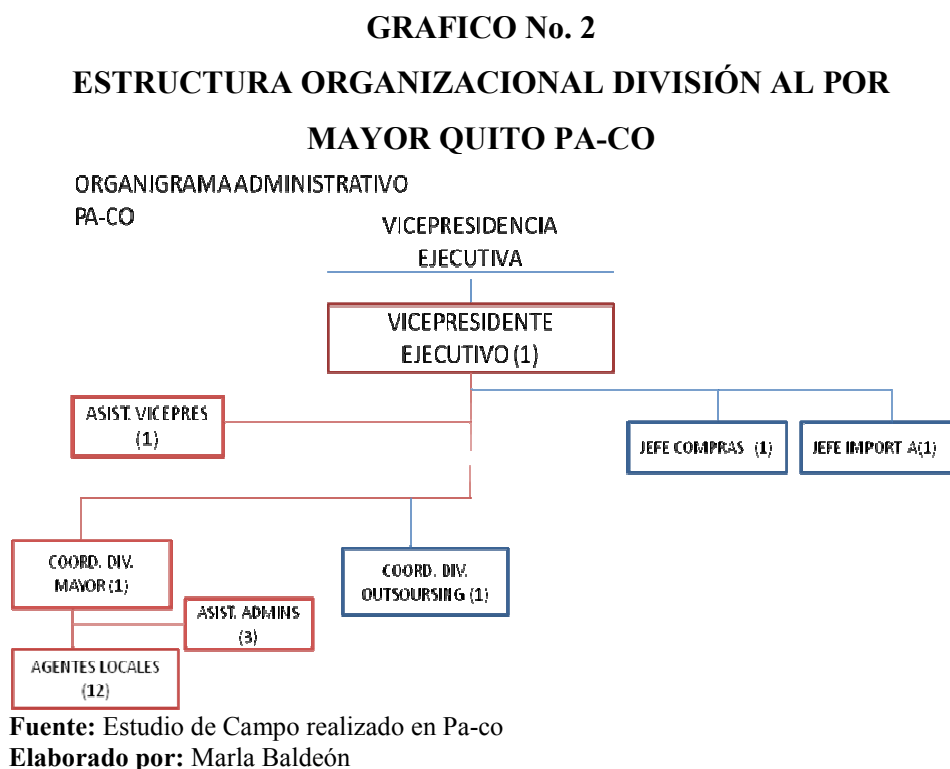
- Establecer sus propias metas, políticas y objetivos.
- Efectuar sus propios requerimientos de compras a los departamentos encargados.
- Desarrollar su propia organización de línea o de staff
- Y tomar sus propias decisiones.

²⁹ Cfr. *Ibidem*.

³⁰ Cfr. I., CHIAVENATO. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogota: McGraw-Hill Interamericana. p. 389.

2.3.1 Estructura de la División al Por Mayor Quito

2.3.1.1 Estructura Interna de la División



La División al por Mayor Quito maneja una estructura vertical que se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Jerarquía administrativa.- La división opta para la realización de sus tareas y alcance de objetivo por la conformación de tres niveles administrativos (Vicepresidencia o cúpula, Coordinador o mando medio y los agentes locales y asistentes administrativos), además de presentar altos grados de fragmentación de actividades³¹.

³¹ Cfr. *Ibidem.* p. 371.

La cúpula de autoridad, toma de decisiones y asignación de recursos necesarios para el alcance de objetivos planteados dentro de la división lo desarrolla el Vicepresidente Ejecutivo de la compañía, seguido por un Coordinador quien lo reporta directamente (principio escalar).

El Coordinador de la división tiene a su mando a los agentes locales y asistentes administrativos que se encuentran por debajo de él (unidad de mando).

Es obligación de los agentes locales como los asistentes administrativos llevar a cabo las órdenes encomendadas por el coordinador y el vicepresidente (responsabilidad).

Cabe anotar que el asistente de la vicepresidencia además de cumplir con las labores encomendadas por el vicepresidente tiene también una participación directa en las actividades de la división, sirviendo de esta manera de apoyo tanto para la vicepresidencia como para la división.

- Amplitud administrativa o amplitud de control.- Conocida como el número de empleados que se encuentran a cargo de un jefe³².

³² Cfr. *Ibidem.* p. 377.

En la actualidad la división posee una amplitud general estrecha compuesta por 12 agentes locales, 3 asistentes y un coordinador que se encuentra al mando del grupo.

Se puede destacar que gracias a tener esta amplitud, el coordinador de la división tiene un contacto directo con sus subalternos, conoce perfectamente los procesos a realizarse, maneja información de primera mano y promueve la unidad.

- Grado de centralización y descentralización.-En lo que se refiera a la toma de decisiones por parte de la división a nivel global de la compañía la realiza de una manera descentralizada, mientras que a nivel interno dependiendo del grado en que afecte al normal funcionamiento de la división lo realiza de una manera centralizada o descentralizada.

En decisiones como asignación de escalas, precios, descuentos, comisiones, créditos, tiempos de entrega y participación de ofertas especiales entre otras, las toma directamente el vicepresidente ejecutivo por ser la cúpula de la división.

En actividades como aprobación de pedidos, asignación de comisiones, devolución de mercadería, cambio de facturas, emisión de notas de crédito, postergación de cheques, entre otras dependiendo del grado de afectación, las decisiones las toma el coordinador del área o los subalternos directamente.

2.3.1.2 Relación de Staff con Otras Dependencias

Se refiere a la relación funcional que tiene la división con los demás órganos que conforman Pa-co.

Dependiendo del grado de especialización que estos tengan se pueden clasificar en relación de staff de asesoramiento o servicio³³.

- Relación de asesoramiento.- Permite a la división solicitar y receptar consejos y opiniones de acuerdo a la rama de especialización de departamentos como Desarrollo Organizacional, Auditoria y Mercadeo sin que esto determine las decisiones que tome como unidad independiente³⁴.
- Relación de servicio o asistencia.- Consiste en la realización de actividades en beneficio de la división, lo desarrollan departamentos como Tecnología, Operaciones, Tesorería, Contabilidad, Sistemas, Compras, Importaciones, Textos y Bodega y Planta Principal, siendo con esta ultima la relación de asistencia más importante que tiene la división puesto que de ella dependen actividades como preparación de pedidos, manipulación y transporte de mercadería esenciales para el cumplimiento de la razón de ser de la división³⁵.

³³ Cfr. A., ZERILLI. (1989). *Fundamentos de Organización y Dirección General*. Bilbao: Ed. Deusto. p. 238.

³⁴ Cfr. *Ibidem*. p. 255.

³⁵ Cfr. *Ibidem*. p. 255.

Departamentos como compras, importaciones, tecnología y textos brindarán asesoramiento en cantidades, tiempos de entrega y precios, a diferencia de los demás departamentos que proveen asesoría; los consejos que estos brinden si influirán en las decisiones que tome la división.

2.3.2 Breve Descripción de Tareas, Funciones o Actividades

La siguiente descripción incluye únicamente las funciones de aquellos puestos que tienen una participación directa en el cumplimiento del objeto social de la división.



Departamento	Sección
Vicepresidencia Ejecutiva	Vicepresidencia Ejecutiva
Denominación del cargo	
Vicepresidente Ejecutivo	
Objetivo general del cargo dentro de la división al por mayor Quito:	
Tomar las decisiones de alto impacto.	
Descripción general de tareas del puesto dentro de la división al por mayor Quito:	
Elaboración de escalas de precios de papeles y artículos con sobre stock, aprobación de descuentos y comisiones especiales, autorización del pago de comisiones para cada vendedor, aceptación de días y montos de créditos destinados para cada cliente y consentimiento en la participación de ofertas que contengan tiempos de validez, lugar y tiempos de entrega diferentes a los preestablecidos	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón



Departamento	Sección
Vicepresidencia Ejecutiva	Vicepresidencia Ejecutiva
Denominación del cargo:	
Asistente Vicepresidencia Ejecutiva	
Objetivo general del cargo dentro de la división al por mayor Quito:	
Brindar apoyo en la realización de las funciones del vicepresidente ejecutivo, coordinador y agentes locales de la división por mayor Quito.	
Descripción general de tareas del puesto dentro de la división al por mayor Quito:	
Distribución de comunicados y escalas de precios de papeles y artículos con sobre stock, atención a clientes especiales, cooperación con los agentes locales en la toma de pedidos, consulta de saldos y precios.	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón



Departamento	Sección
Ventas al por Mayor	División al por Mayor Quito
Denominación del cargo:	
Coordinador división al por mayor Quito	
Objetivo general del cargo:	
Velar por el normal funcionamiento de la división.	
Descripción general de tareas del puesto:	
Reportar directamente a la Vicepresidencia Ejecutiva, aprobación de pedido atención a clientes especiales, asignación de nuevos clientes de acuerdo que atiende a la zona que atiende cada vendedor, autorización de devoluciones y postergación de cheques, y asignación de funciones para los asistentes administrativos y agentes locales de la división.	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón



Departamento	Sección
Ventas al por Mayor	División al por Mayor Quito
Denominación del cargo:	
Asistente Administrativo 1,2 y 3	
Objetivo general del cargo:	
Brindar apoyo en la realización de las funciones del coordinador y agentes locales de la división por mayor Quito.	
Descripción general de tareas del puesto:	
Reportar directamente al Coordinador de la división, elaboración de ofertas atención a clientes generales, ingreso de pedidos e ingreso de cobros de ventas de contado o directos solicitud de emisión de notas de crédito y anulación de facturas, recepción de reportes de visitas realizadas, manejo de archivo y cooperación con los agentes locales en la toma de pedidos, elaboración de cartas, consulta de saltos, devoluciones, entregas y precios.	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón



Departamento	Sección
Ventas al por Mayor	División al por Mayor Quito
Denominación del cargo:	
Agentes Locales 12	
Objetivo general del cargo:	
Vender los artículos que comercializa Pa-co Comercial e Industrial S.A.	
Descripción general de tareas del puesto:	
Reportar directamente al coordinador de la división, aceptar pedidos, devoluciones y cobros, promocionar marcas exclusivas, realizar visitas periódicas a los clientes asignados y elaborar reporte diario de visitas.	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón



Departamento	Sección
Logística	Bodega y Planta General
Denominación del cargo:	
Jefe de Planta	
Objetivo general del cargo:	
Tomar las decisiones de alto impacto que afecten al normal funcionamiento de la bodega y planta general.	
Descripción general de tareas realizadas en beneficio de la división al por mayor Quito:	
Autorizar anulaciones de facturas y emisión de notas de crédito, organizar la entrega de pedidos especiales (cortes de papel fuera del estándar) y emergentes (pedidos fuera del tiempo de entrega normal establecido), coordinar la solución a problemas presentados durante y posterior a la entrega de mercadería.	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón



Departamento	Sección
Logística	Bodega y Planta General
Denominación del cargo:	
Supervisor de Bodega	
Objetivo general del cargo:	
Velar por el normal funcionamiento de la bodega y planta General.	
Descripción general de tareas realizadas en beneficio de la división al por mayor Quito:	
Coordinar el retiro y verificación del estado de la mercadería devuelta o no recibida, elaborar diariamente la ruta de transporte de mercadería, hacer conocer al jefe de bodega los motivos por los cuales se solicitan las anulaciones de las facturas y las emisiones de notas de crédito.	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón



Departamento	Sección
Logística	Bodega y Planta General
Denominación del cargo:	
Asistente Administrativo 1,2,3	
Objetivo general del cargo:	
Brindar apoyo en la realización de las funciones del jefe y del supervisor de la bodega y planta principal.	
Descripción general de tareas realizadas en beneficio de de la división al por mayor Quito:	
Pedir a los empacadores despachadores la preparación de los pedidos ingresados, solicitar la mercadería que no se disponga de acuerdo a la cantidad y necesidad a los distintos departamentos de compras y bodegas auxiliares, emitir facturas y guías de remisión y manejo de archivo.	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón



Departamento	Sección
Logística	Bodega y Planta General
Denominación del cargo:	
Empacador despachador	
Objetivo general del cargo:	
Manipular, almacenar y tratar la mercadería que se encuentre dentro de la bodega y planta principal.	
Descripción general de tareas realizadas en beneficio de de la división al por mayor Quito:	
Preparar, empaçar, embalar y rotular cada pedido de mercadería solicitado por los agentes locales y dar a conocer a los asistentes la mercadería faltante.	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón



Departamento	Sección
Logística	Bodega y Planta General
Denominación del cargo:	
Chofer vehículo mediano y chofer vehículo pesado.	
Objetivo general del cargo:	
Trasladó de mercadería	
Descripción general de tareas realizadas en beneficio de de la división al por mayor Quito:	
Llevar y entregar la mercadería solicitada por los clientes al por mayor, hacer firmar al cliente las facturas y guías de remisión, receptor mercadería devuelta o no recibida y dar a conocer al supervisor de bodega los inconvenientes presentados durante la entrega de mercadería.	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

2.3.3 Infraestructura y Tecnología

2.3.3.1 Infraestructura

La división al por mayor Quito tiene la ventaja de tener a su disposición toda la infraestructura destinada a la bodega y planta principal, contando de esta manera con 1 camión de carga mediana, 4 camiones de carga pesada, canales de comunicación bien establecidos y 5.000 metros cuadrados destinados al almacenaje de productos en altos volúmenes.

2.3.3.2 Tecnología

Gracias a la conexión a redes que maneja Pa-co y a la retroalimentación constante que estas permiten, la división en la actualidad se encuentra manejando un sistema de información externo y un sistema de información interno.

El sistema externo consiste básicamente en la utilización del internet como herramienta principal y el uso de un computador portátil como instrumento.

Con este sistema el vendedor mediante la digitación de su password y clave en la página web de Pa-co puede realizar el ingreso y consulta de pedidos, proformas, cobros, cuentas vencidas, demanda de productos y saldos de bodegas desde cualquier lugar donde haya conexión a internet.

El sistema interno es aquel que permite la realización de todo procedimiento interno necesario para el funcionamiento de la división, incluye el ingreso de pedidos, realización de proformas, aprobación de pedidos, emisión de facturas, notas de crédito y guías de remisión, ingresos y egresos de mercadería, consulta de cartera, digitación de cobros entre otros.

3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO

3.1 MERCADO

El mercado de la División al por Mayor Quito se compone de consumidores, competencia y proveedores, relaciones que serán analizadas en este capítulo.

3.1.1 Mercado Consumidor

3.1.1.1 Características Importantes del Comprador

- Maneja altos volúmenes de compra
- Conoce a la perfección las características del bien solicitado
- Acepta marcas alternativas siempre y cuando estas cumplan con los estándares inicialmente pedidos.
- Solicita tiempos de crédito superiores a 30 días calendario
- Busca proveedores que le brinden precios competitivos, productos de calidad, experiencia en el mercado, tiempos de entrega bajos y retroalimentación mutua de mejora continua.

3.1.1.2 Canales Habituales de Venta

De acuerdo a las necesidades de los clientes el mercado maneja dos canales de venta al público.

CANAL DIRECTO: Consiste básicamente en la venta sin intermediarios a consumidores como empresas públicas, privadas e instituciones educativas.

CANAL INDIRECTO: Se desarrolla bajo la intervención de intermediarios como distribuidores, papelerías, industrias gráficas, imprentas y centros de copiado.

3.1.1.3 Base de Datos Proveedores

Este punto se refiere básicamente a las dos modalidades de venta a las que tienen que atenerse los oferentes para poder incorporarse en la base de datos como proveedores de sus clientes.

PRIMERA MODALIDAD; VISITA DEL REPRESENTANTE DEL OFERENTE: Da a conocer cuáles son los productos de distribución exclusiva, tiempos de entrega, formas de pago y la creación de código de cliente. Esta modalidad se utiliza principalmente en mayoristas y detallistas.

SEGUNDA MODALIDAD; INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE PROVEEDORES DE CADA CLIENTE: Lo aplican las empresas privadas, empresas del estado y unidades educativas.

Tal registro se lo puede realizar mediante una homologación de proveedores, convocatoria a calificación o por la obtención del RUP.

CONVOCATORIA A CALIFICACIÓN: Consiste en un oficio o publicación por parte del cliente donde solicita se presente varios requisitos para ser considerado como proveedor.

REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES (RUP): Se encuentra compuesto por la base de datos de proveedores habilitados para poder vender al estado.

SERVICIO DE HOMOLOGACIÓN DE PROVEEDORES: Lo realizan empresas especializadas en brindar servicios de auditorías de calidad contratadas por el cliente con el objetivo de reducir el riesgo en la labor de selección, evaluación, calificación y aceptación de proveedores.

3.1.2 Mercado Competidores

Conformado por un gran número de oferentes que al igual que la división distribuyen en altos volúmenes suministros de oficina, tienen la alternativa de participar de una manera directa o indirecta dentro del mercado.

Si la división como oferente decide intervenir directamente corre el riesgo, por ser distribuidor de marcas exclusivas, de que sus clientes se conviertan en su competencia más cercana.

Por otro lado si actúa indirectamente se enfrentará a una competencia mucho más agresiva puesto que aquí deberá competir con marca, precio, calidad, stock y tiempos de entrega con distribuidores como DILIPA, JUAN MARCET, PRODUPELMA, COGECOMSA, ECUAEMPAQUES, POLIPAPELES Y ANDIPAPEL.

3.1.3 Mercado Proveedores

La división al por Mayor Quito por ser una de las subdivisiones comerciales de la compañía Pa-co mantiene un contacto con sus proveedores a través de la intermediación de departamentos de compras como: Tecnología, Compras Locales, Importaciones y Textos.

Son ellos quienes se encargan de negociar precios, tiempos de entrega y créditos con los proveedores.

A continuación un listado de los principales proveedores de cada departamento:

Departamento: Tecnología

Principales Proveedores: Cannon Datapro, Megamicro, Antonio Caza, Unades, Brother y Pc Mayoristas.

Departamento: Compras Locales

Principales Proveedores: Bico Internacional, Bic del Ecuador, Quifatex, Unilimpio, Vicents, Form Plastic Cia, Plastiuniversal, Expocsa S.A., Norma línea papelería, La Reforma, Eveready.

Departamento: Importaciones

Principales Proveedores: Susano, Edding Alemania y Argentina, Pilot, Grafipapel, Tesa, Real, Acilex, Doricolor, Rotring Alemania, Lyra y Erick Krause.

Departamento: Textos

Principales Proveedores: Voluntad, Norma línea textos, Santillana, Pearson, LNS, Edipcentro, Edidac y otras.

3.2 PRODUCTO

Se puede definir al producto que se desenvuelve dentro del mercado descrito como el intercambio entre intermediarios o directamente con el consumidor, de altos volúmenes de productos de operación y de materia prima.

Se considerarán productos de operación a todos aquellos que ayuden al normal funcionamiento de las empresas³⁶.

Dentro de este grupo se encuentran: los computadores, hojas de impresión, engrapadoras, perforadoras, clips, grapas, bolígrafos, correctores, etc.

³⁶ Cfr. M., SOLOMON. (2001). *Marketing Personas reales, decisiones reales*. Bogota - Colombia: Pearson Educación. pp. 239-240.

Mientras que los productos de materia prima (papel y cartulinas) serán todos aquellos que son utilizados por el fabricante (imprentas, industrias graficas, centros de copiado) en la obtención de sus productos terminados.³⁷

3.3 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO

El análisis FODA es una metodología de estudio útil para examinar la situación externa e interna de una organización mediante la determinación de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

El reconocimiento de las fortalezas y oportunidades del entorno permitirán conocer cuáles son las destrezas, los recursos y puntos a favor con los que cuenta la división para poder obtener una ventaja competitiva.

Al contrario del punto anterior el establecimiento de las debilidades y amenazas del entorno proporcionaran un análisis de aquellos factores en los cuales se debe implementar una medida correctiva.

3.3.1 Fortalezas

3.3.1.1 De Carácter Humano

- a. Contar con agentes locales con una experiencia de más de 10 años en el mercado.

³⁷ Cfr. *Ibidem.* p. 240.

- b. Apoyo de los asesores comerciales a los agentes locales.
- c. Comunicación directa entre jefes y subalternos.
- d. Trabajo directo con la bodega y planta principal.

3.3.1.2 De Carácter Comercial

- a. Atención diferenciada de los vendedores a los clientes más rentables de su portafolio.
- b. Entrega de premios por altos volúmenes de compra a los clientes durante temporada escolar.
- c. Buena introducción de productos de marcas exclusivas en el mercado.
- d. Productos de alta calidad, garantía de un año contra defectos de fabricación.
- e. Manejo de descuentos, escalas, precios especiales y bonificaciones en producto.
- f. Buena adaptación de la división al por Mayor Quito hacia las exigencias de sus clientes (tiempo de crédito, tiempo de entrega, lugar de entrega y validez de ofertas).

- g. Aceptación de devoluciones y cambios de mercadería.

3.3.1.3 De Carácter Tecnológico

- a. Implementación del internet como herramienta en la toma de pedidos, consulta de saldos, despachos, cuentas vencidas y proformas.

3.3.1.4 De Carácter Geográfico

- a. Buena ubicación e infraestructura de las oficinas de la división (casa matriz Av. Colón) y de la bodega y planta principal (sector la Ecuatoriana).

3.3.2 Debilidades

3.3.2.1 De Carácter Humano

- a. Los agentes locales no cumplen con las funciones de asesorar a los clientes en sus compras, son solo cobradores y tomadores de pedidos.
- b. Mala comunicación entre el personal de la División y la bodega y planta principal.
- c. Mala comunicación entre el personal de la bodega principal y las bodegas auxiliares.

3.3.2.2 De Carácter Administrativo

- a. Escaso cumplimiento de las políticas establecidas, por desconocimiento de las mismas.
- b. Estructura organizacional de la división mal establecida, no existe un gerente comercial.
- c. No hay una política de crédito bien estructurada esto hace que no se respete el tiempo y monto de crédito destinado a cada cliente.
- d. Procedimientos y procesos muy burocráticos (lentos). Se evidencia la presencia de opulencia y exceso de impedimentos que ocasionan demoras, tramitaciones, documentación, revisiones y aprobaciones innecesarias.³⁸
- e. Falta de criterio y gestión comercial (planificación, seguimiento y reporte de visitas, clientes, promociones, manejo de situaciones especiales).

3.3.2.3 De Carácter Comercial

- a. Inventarios insuficientes para el negocio al por mayor.

³⁸ Cfr. H. J., HARRINGTON. (1993). *Mejora de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá - Colombia: McGraw-Hill Internacional S.A. pp. 41-45.

- b. Mala relación entre cliente-proveedor no se maneja un buzón de quejas-sugerencias.
- c. Tiempo de entrega general establecido por la División no alineado a la realidad.
- d. Falta de control sobre servicio de postventa (ítems pedidos-entregados).
- e. Precios poco competitivos.

3.3.3 Oportunidades

3.3.3.1 De Carácter Económico

- a. El otorgamiento de microcréditos a pequeños negocios como papelerías, centros de copiado e internets.

3.3.3.2 De Carácter Comercial

- a. El interés de tiendas grandes como supermercados, farmacias, comisariatos, ferias libres entre otros por la venta de línea escolar y papelería.
- b. Creación del Registro Único de Proveedores y la pagina web Compras Públicas con estas dos herramientas la División tiene la oportunidad

de participar en todos los procesos de adquisición del sector público que se ajusten a su oferta.

3.3.3.3 De Carácter Tecnológico

- a. Tendencia de las compañías de comprar sus insumos vía catálogo electrónico.

3.3.4 Amenazas

3.3.4.1 De Carácter Político

- a. La imposición de impuestos arancelarios a las importaciones de útiles escolares (incluye subpartidas referente a cuadernos, bolígrafos, rotuladores, marcadores, estiletes, punzones, lápices y demás artículos similares).
- b. El incremento del precio del papel periódico a efecto de la imposición del impuesto al valor agregado (12%).
- c. Nuevas reformas a la ley de contratación pública

3.3.4.2 De Carácter Económico

- a. Inestabilidad económica del país.

3.3.4.3 De Carácter Comercial

- a. Introducción al mercado de productos de menor calidad y precio (productos chinos), productos sustitutos y competencia de marcas.

- b. Guerra de precios en el portal de Compras Públicas

- c. La oferta a precios muy bajos de papel colombiano y peruano.

3.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI (Fortalezas y Debilidades)

CUADRO NO.8
MATRIZ DE EVALUACION

FACTORES INTERNOS CLAVES DE EXITO		PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Fortalezas	Agente Locales con experiencia	0,06	4	0,24
	Apoyo de los asesores comerciales	0,01	3	0,03
	Comunicación interna directa	0,02	3	0,06
	Trabajo directo con la Bodega y Planta Principal	0,02	3	0,06
	Atención diferenciada a los clientes mas rentables	0,06	4	0,24
	Entrega de premios	0,03	4	0,12
	Reconocimiento de marcas exclusivas	0,04	4	0,16
	Productos de alta calidad	0,04	4	0,16
	Manejo de precios especiales	0,03	4	0,12
	Buena adaptación hacia las exigencias de los clientes	0,04	4	0,16
	Aceptación de devolución y cambio de mercadería	0,02	3	0,06
	Uso del internet como herramienta	0,04	4	0,16
	Buena ubicación e infraestructura	0,02	4	0,08
	Debilidades	Asesores comerciales solo son tomadores de pedidos	0,04	1
Mala comunicación entre la división y la bodega		0,07	1	0,07
Mala comunicación entre bodegas		0,07	1	0,07
Escaso cumplimiento políticas		0,05	1	0,05
No existe un gerente comercial		0,01	2	0,02
Política de crédito mal estructurada		0,01	2	0,02
Procedimientos y Procesos lentos		0,05	1	0,05
Falta de criterio y gestión comercial		0,06	1	0,06
Inventario insuficiente		0,01	2	0,02
Mala relación cliente-proveedor		0,06	1	0,06
Tiempo de entrega no alineado a la realidad		0,05	1	0,05
Falta de control en los servicios de post-venta		0,06	1	0,06
Precios poco competitivos	0,03	1	0,03	
TOTAL		1		2,25

Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

El puntaje obtenido de 2.25 denota una división con debilidades internas que necesitan ser superadas.

3.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE (Oportunidades y Amenazas)

CUADRO No. 9
MATRIZ DE EVALUACION

	FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Oportunidades	Microcréditos	0,11	4	0,44
	Interés de tiendas grandes	0,11	4	0,44
	Creación del RUP	0,09	4	0,36
	Compras vía catalogo electrónico	0,08	3	0,24
Amenazas	Impuestos a las importaciones de útiles escolares	0,07	1	0,07
	Incremento en el precio del papel	0,06	1	0,06
	Nuevas reformas a la ley de contratación pública	0,13	1	0,13
	Inestabilidad económica del país	0,10	2	0,2
	Introducción al mercado de productos chinos, productos sustitutos y competencia de marcas	0,12	1	0,12
	Guerra de precios en el portal de compras pública	0,13	1	0,13
	Precios del papel Colombiano y Peruano	0,13	1	0,13
	TOTAL	1,00		2,19

Amenaza fuerte 1
Amenaza moderada 2
Oportunidad menor 3
Oportunidad importante 4

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

El resultado obtenido de 2.19 indica que la división se encuentra desenvolviéndose en un ambiente con amenazas fuertes

3.4 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El siguiente análisis permitirá conocer las fortalezas, la incidencia y la estructura de la industria en la cual se desenvuelve la división al por mayor Quito³⁹.

3.4.1 Riesgo de que Entren más Participantes

3.4.1.1 Barrera Contra la Entrada

Debido a la identificación, lealtad del consumidor y a la necesidad de gran cantidad de capital inicial para llegar a ser importador de marcas exclusivas dentro del mercado de estudio, los nuevos competidores se ven obligados a iniciar sus operaciones a través del canal directo.

Con la adopción de este canal los nuevos participantes realizan la compra de sus productos a través de los distribuidores ya establecidos, provocándose de esta manera una guerra de precios entre comprador (nuevo participante) y proveedor (distribuidor ya establecido).

Cabe recalcar que el mercado de ventas al por mayor de suministros de oficina, útiles escolares, papelería, etc, permite a los distribuidores e importadores de marcas exclusivas la participación de una manera directa e indirecta.

³⁹ Cfr. M., PORTER. (2000). *Estrategias Competitivas técnicas para los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Continental. pp. 21-22.

3.4.2 Intensidad de la Rivalidad Entre los Competidores Actuales

La rivalidad entre competidores actuales del mercado de estudio se centra básicamente en una alta competencia de precios, servicios, calidad, marcas y experiencia.

La presencia de una guerra de precios se da principalmente por dos razones, la primera consiste en que competidores grandes fijan precios que para los pequeños no representan rentables y la segunda se da por que no existe organismo de control que monitoree constantemente los precios máximos o mínimos dentro del mercado.

Altas preferencias y lealtades hacia algunos productos por parte del comprador hace que los oferentes estén en una guerra constante de ofrecer más servicios, más calidad (antes y después de la venta), más introducción de marcas exclusivas y más experiencia.

3.4.3 Presión Proveniente de los Productos Sustitutos

La presencia de hábitos de consumo repetitivos por parte del consumidor final hacia ciertas marcas hace que dentro del mercado, la presión que ejercen los sustitutos se dé a nivel de marca.

Este comportamiento hace que los competidores dentro del mercado estén constantemente buscando marcas que puedan servir como sustitos.

La guerra entre competidores se da cuando uno de los distribuidores grandes logra introducir una marca como sustituta ya sea por mejor calidad o precio, la reacción de los demás participantes no se hace esperar y los distribuidores pequeños se adaptan a las exigencias del consumidor final mientras que los grandes buscan bonificaciones, combos, promociones o bajas de precio a sus marcas para que vuelvan a ser las preferidas.

3.4.4 Poder de Negociación de los Compradores

Por requerir volúmenes significativos en relación a las ventas totales de los proveedores y por conocer perfectamente la demanda y precios del mercado, compradores como distribuidores grandes, industrias graficas e instituciones públicas y privadas son considerados dentro del mercado como las fuerzas más poderosas de negociación⁴⁰.

A pesar de ser un mercado con número reducido de distribuidores de marcas exclusivas presenta alto número de distribuidores pequeños, esta característica permite que las fuerzas poderosas de compradores empleen los recursos necesarios al momento de negociar precios, calidad, servicios y tiempos de entrega.

3.4.5 Poder de Negociación de los Proveedores

Mercado conformado por un grupo limitado de proveedores con la capacidad de manejar marcas exclusivas, garantía de fabricación y un stock constante de

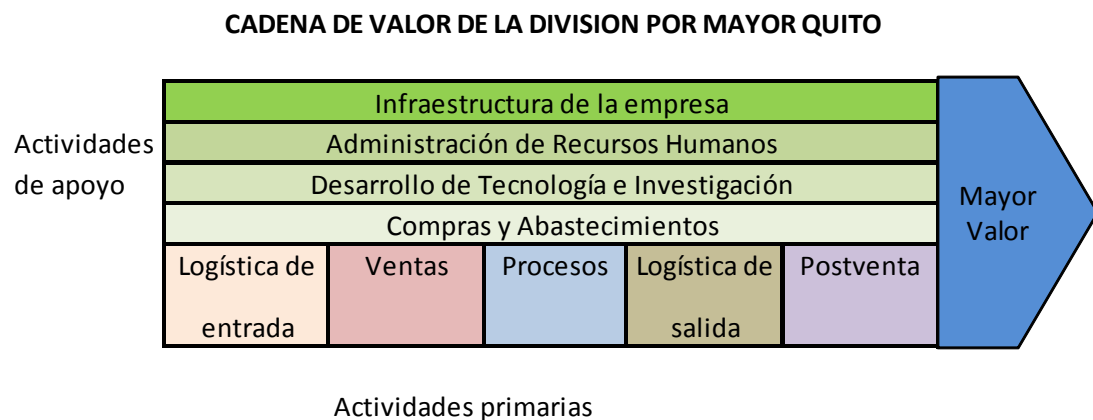
⁴⁰ Cfr. *Ibidem.* pp. 40-42.

acuerdo a las necesidades del cliente el poder de negociación que ellos ejercen se limita a la imposición de precios, formas de pago, compensaciones y tamaño de pedido.

De ahí que cualquier imposición dada por el proveedor que no sean positivas puede traer como consecuencia alteraciones en el proceso de facturación y la ruptura de la relación cliente-proveedor.

3.5 CADENA DE VALOR DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO

GRAFICO No. 3



Fuente: <http://www.palermo.edu/economicas/pdf/economias/businessparalea/review/marketing-servicios.pdf>

Elaborado por: Alonso G. 2007

3.5.1 Actividades Primarias

3.5.1.1 Logística de Entrada

Comprende todas las actividades de la bodega de clasificación y almacenamiento de la mercadería enviada desde la prebodega.

Estas actividades se desarrollan en la Bodega y Planta Principal.

3.5.1.2 Ventas

Incluye las visitas periódicas de los agentes vendedores a los clientes asignados, ingreso de pedidos, atención a clientes generales, elaboración, emisión y entrega de proformas tanto a entidades públicas como privadas y recepción de órdenes de compra.

3.5.1.3 Procesos

Registra acciones de preparación, tratamiento, solicitud, empaque, embalaje, rotulación y facturación de cada pedido, además de registros de movimientos de entrada y salida de mercadería dentro de la bodega.

3.5.1.4 Logística de Salida

Acciones de traslado y entrega de mercadería, facturas y guía de remisión hacia el cliente.

3.5.1.5 Postventa

Toma en cuenta las visitas posteriores a la venta de los agentes locales, servicio de garantía de los artículos de computación, aceptación de devoluciones, emisión de notas de crédito y recepción de reclamos.

3.5.2 Actividades Secundarias

3.5.2.1 Infraestructura de la Empresa

Son todas las actividades realizadas por los departamentos de apoyo como Operaciones, Vicepresidencia Financiera/ Administrativa, Tesorería y Contabilidad.

Dentro de este grupo se consideran también las actividades de apoyo de recepción, verificación, registro de mercadería adquirida y la transformación de las bobinas de papel realizadas dentro de las subdivisiones Prebodega y Planta (Bodega y Planta Principal).

3.5.2.2 Administración de Recursos Humanos

Abarca los procesos de búsqueda, contratación, motivación, integración, capacitación, políticas salariales entre otras. (Departamento Recursos Humanos).

3.5.2.3 Desarrollo de Tecnología e Investigación

Integra las labores de investigación de nuevos mercados, impulsión e introducción de marcas exclusivas, bonificación en productos, precios especiales, clientes potenciales (departamento de Marketing) redes informáticas (departamento de sistemas), mejoras en los procesos, procedimientos y controles (departamento de auditoría).

3.5.2.4 Compras y Abastecimientos

Incorpora todas las actividades de adquisición de los productos a comercializarse tanto de compra local como internacional (departamentos de compras locales, importaciones, textos y tecnología).

4 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO

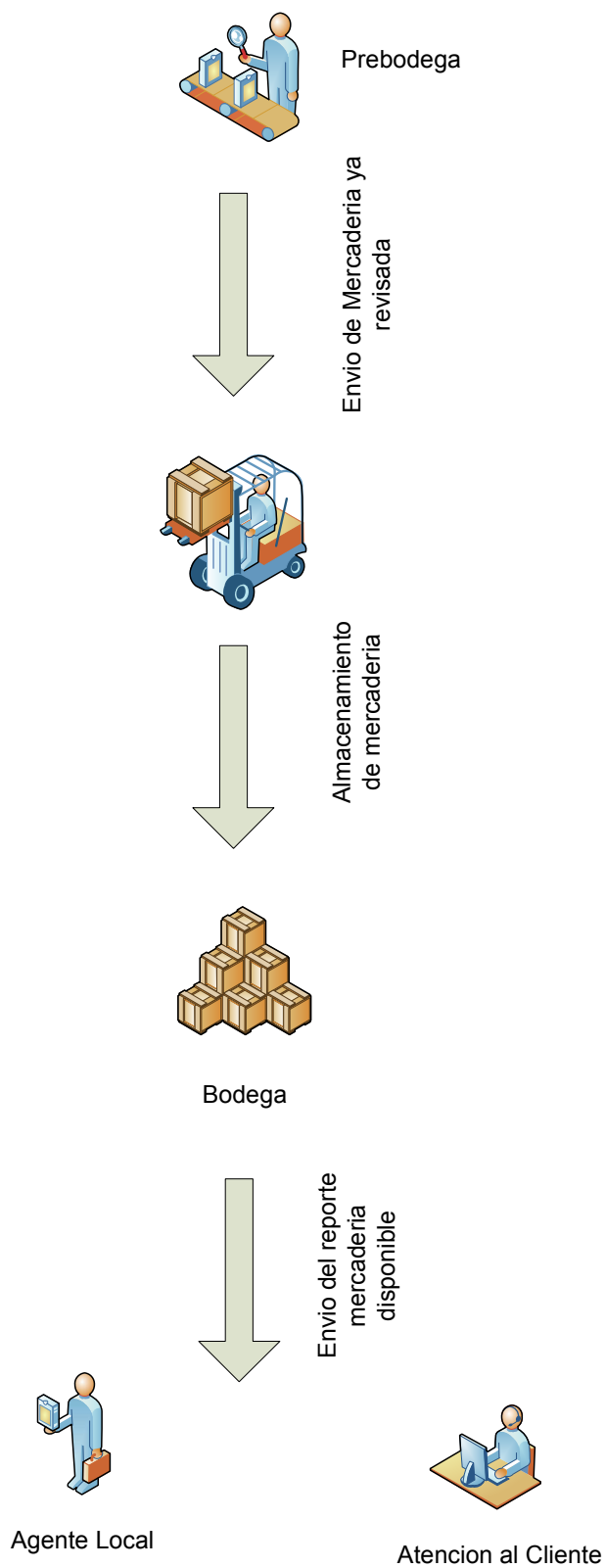
4.1 DIAGRAMACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO

La diagramación global de las secuencias de actividades que se realizan dentro de la División al por Mayor Quito permitirá la descomposición de los procesos macro en micros así como la toma de acciones de mejora continua muchos más cercanas a la realidad del cliente⁴¹, ahí la razón principal para la realización de los siguientes diagramas.

⁴¹ Cfr. D., GALLOWAY. (2002). *Mejora Continua de Procesos Como rediseñar los procesos con diagramas de flujo y análisis de tareas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. p. 30.

DIAGRAMA No. 1

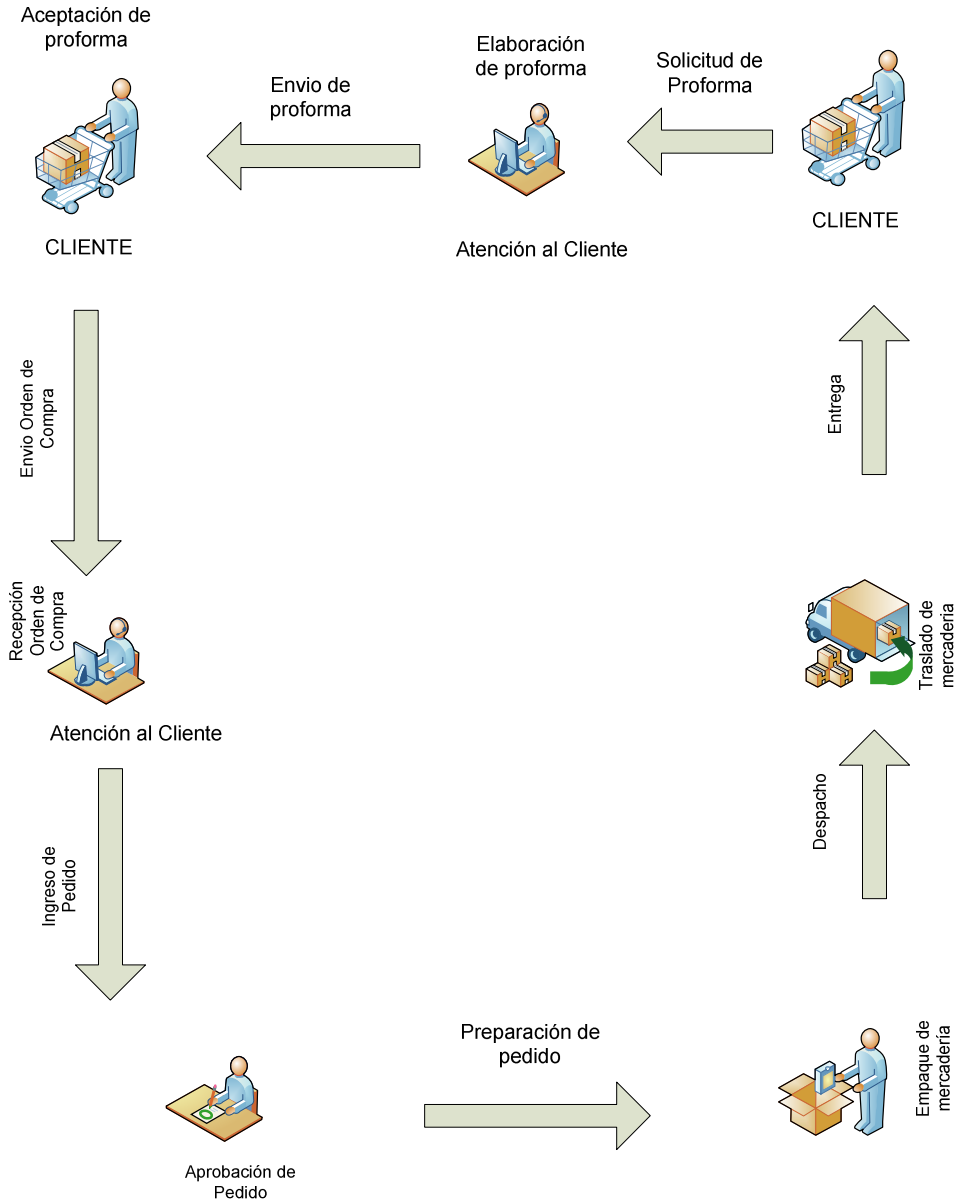
VISTA MACRO DEL PROCESO DE RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y CLASIFICACIÓN DE MERCADERÍA DE LA BODEGA



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Marla Baldeón

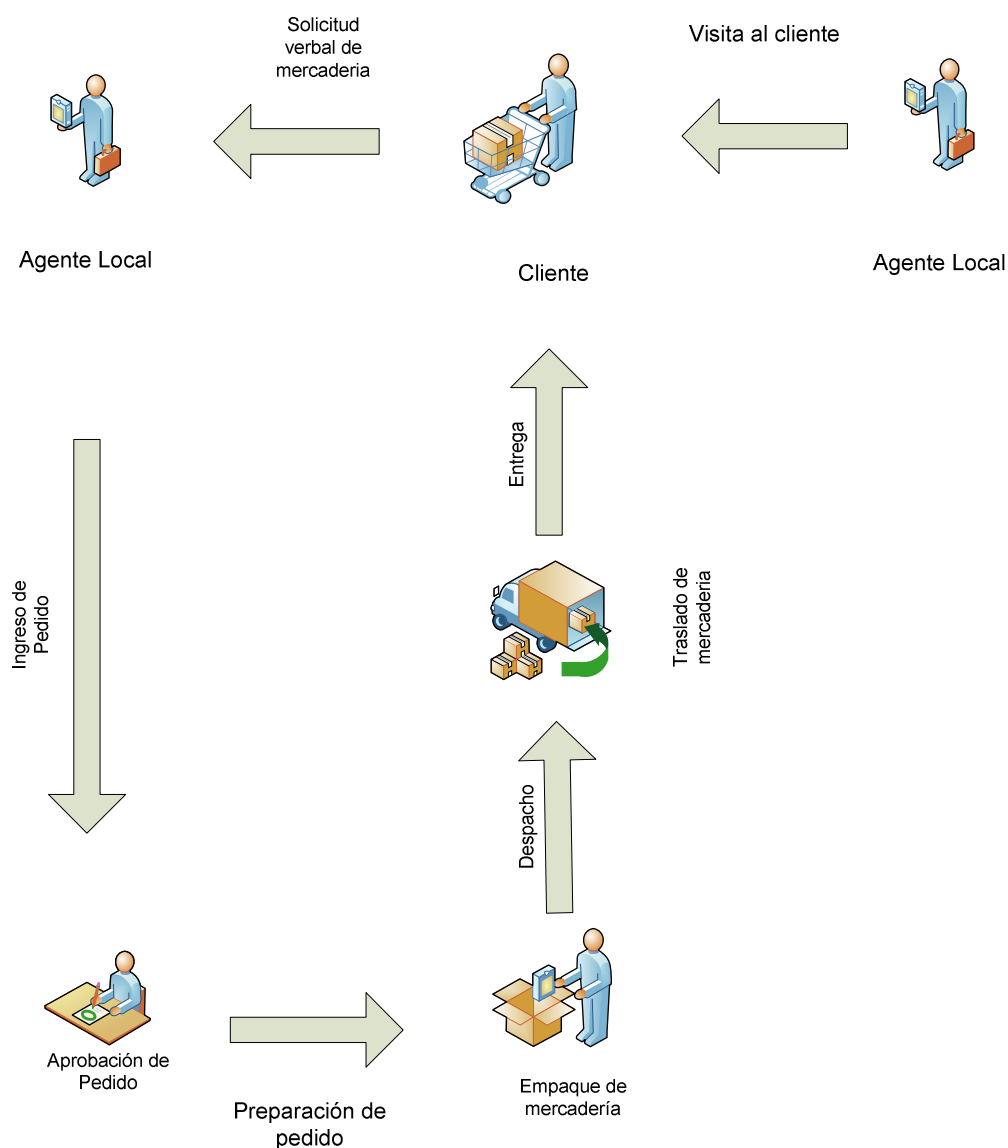
DIAGRAMA No. 2

VISTA MACRO DE LOS PROCESOS DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Marla Baldeón

DIAGRAMA No. 3
VISTA MACRO DE LOS PROCESOS DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR
QUITO



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

4.1.1 Procesos Elaboración de Propuesta

El proceso de elaboración de propuesta consiste en una serie de actividades que tienen como objetivo dar una respuesta a la necesidad de compra del cliente.

De acuerdo a la modalidad de solicitud que utilice el cliente se la divide en dos:

1. Elaboración de Propuesta a partir de la publicación en el portal www.compraspublicas.gov.ec.
2. Elaboración de Propuesta mediante solicitud escrita del cliente (entidad pública y privada).

4.1.1.1 Elaboración de Propuesta a Partir de la Publicación en el Portal www.compraspublicas.gov.ec

4.1.1.1.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual

Una vez impreso el documento conocido como pliegos de la entidad contratante se procede con la revisión de las condiciones propuesta en dicho documento esto incluye forma de pago, tiempo y lugar de entrega, validez de la oferta y modelo de contrato a firmarse, si se está de acuerdo con las condiciones se puede proceder con la revisión de las características técnicas de los productos a adquirirse si los productos que se comercializan cumplen en su totalidad con lo solicitado se puede continuar con el siguiente paso.






El siguiente paso consiste en la elaboración de la propuesta económica en el sistema interno de Pa-co, aquí se contemplan dos

alternativas una con precios sin descuento y otra con descuentos máximos, si el resultado total obtenido es menor que el presupuesto referencial de compra que plantea el cliente se imprime la proforma con máximo descuento y se continúa con la transformación de la propuesta en el formulario: Descripción de los bienes o servicios ofertados.

Una vez finalizado este formulario es entregado al Asistente Administrativo No.2, él es el encargado de la elaboración de los Formularios: Carta de Presentación, Datos Generales y Anexos, ya listos estos documentos se anexa la documentación solicitada, se ordenan los documentos de acuerdo a requerimiento del cliente, se enumeran y se solicita al Vicepresidente Ejecutivo la rúbrica en cada formulario, anexo y documento, con la firma la propuesta técnica ya está lista para ser anillada conjuntamente con un duplicado, ambos documentos serán enviados al cliente en un sobre rotulado según especificaciones en pliegos, el proceso concluye con la recepción de la oferta por parte del cliente.

En resumen y utilizando como herramienta de análisis el diagrama de flujo o cursograma analítico (Ver Anexo No. 37) y el análisis de tiempo de ciclo (Ver Anexo No. 52), se determinó para este proceso 17 actividades conformadas por 15 de operación (T.B 84.80min), y 2 de inspección (T.B. 27.59min).

CUADRO No.10
Elaboración de Propuesta a partir de la publicación en el portal
www.compraspublicas.gov.ec

ACTIVIDAD	RESUMEN DESEMPEÑO ACTUAL			
	No.	Tiempo Promedio observado	Tiempo básico	Tiempo Std/Un
Operación 	15	91,32	84,80	311,81
Transporte 	0	0	0	0
Demora 	0	0	0	0
Inspección 	2	28,5	27,59	191,07
Almacenamiento 	0	0	0	0
Operación combinada	0	0	0	0
TOTAL	17	119,82	112,39	502,88
DISTANCIA (metros)	0	0	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

Como conclusión, por ser un proceso nuevo al cual se encuentran adaptándose los miembros de la división, presenta grandes desperdicios de recursos (tiempo y materiales de oficina), poco criterio al realizarlo, escasez de puntos de inspección y demasiadas actividades erradas y poco definidas.

4.1.1.2 Elaboración de Propuesta Mediante Solicitud Escrita del Cliente (Entidad Pública y Privada)

4.1.1.2.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual

Este proceso comienza con la recepción de la solicitud de proforma enviado por el cliente vía fax o e-mail, continua con el ingreso del





asistente 1 o 2 al sistema interno de Pa-co, aquí se escoge el módulo comercialización/proformas y se procede a ingresar el código del cliente.

Posterior a esto se escogen los productos que cumplan con los requisitos del cliente, se ingresan cantidades y se verifican existencias, en caso de no tener saldo suficiente en la bodega o bodegas auxiliares se procede a consultar la posibilidad de adquirir los insumos ofertados a los departamentos de compras correspondientes, de ser positiva la respuesta se procede con la asignación de precios o descuentos, se escribe las condiciones de validez de la oferta, tiempo de entrega y forma de pago y se graba la proforma.

Para finalizar se imprime la proforma y se la envía por fax al cliente.

En resumen y utilizando como herramienta de análisis el diagrama de flujo o cursograma analítico (Ver Anexo No. 38) y el análisis de tiempo de ciclo (Ver Anexo No. 53), se determinó para este proceso 11 actividades conformadas por 10 de operación (T.B 23.78 min), y 1 de inspección (T.B. 5.01 min).

CUADRO No.11
Elaboración de Propuesta mediante solicitud escrita
del cliente (entidad pública y privada)

ACTIVIDAD	RESUMEN DESEMPEÑO ACTUAL			
	No.	Tiempo Promedio observado	Tiempo básico	Tiempo Std/Un
Operación 	10	23,18	23,78	152,66
Transporte 	0	0	0	0
Demora D	0	0	0	0
Inspección 	1	4,96	5,01	34,88
Almacenamiento 	0	0	0	0
Operación combinada	0	0	0	0
TOTAL	11	28,14	28,79	187,54
DISTANCIA (metros)	0	0	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

Proceso conformado por actividades sistemáticas con poca posibilidad de cambio o mejora, con presencia de algunos problemas como la no actualización de datos de los clientes, el no manejo de alternativas, saldos de productos insuficientes en bodega, la no existencia de estándares de tiempo de entrega, forma de pago, y validez de oferta, y la no utilización de otros medios además del fax para el envío de ofertas.

4.1.2 Proceso Ingreso de Pedidos

Los procesos Ingreso de Pedidos son la secuencia de actividades que dan la orden de preparación de la mercadería solicita por cliente en su orden de compra.

De acuerdo a la forma como se realice la solicitud se dividen en:

1. Toma de pedido vendedor
2. Ingreso de pedido asistente administrativo (pedido NO.0000)
3. Ingreso de pedido asistente administrativo (Orden de compra)

4.1.2.1 Toma de Pedido Vendedor

4.1.2.1.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual

La toma de pedido vendedor se desarrolla cuando el agente acude donde el cliente ya sea por solicitud del mismo o propia iniciativa.

El proceso empieza con el ingreso a la página web www.superpaco.com, donde el agente local da un doble click en la opción servicio de ventas por mayor, ingresa su número de asesor comercial y clave de acceso.





Una vez ya dentro del sistema el agente procede a elegir el cliente con el cual va a trabajar y da un doble click en la opción generar pedido/ adicionar nuevo, escoge los productos solicitados, ingresa las cantidades pedidas, verifica existencias, asigna precios o descuentos y digita las condiciones de crédito.

Finalmente si el pedido se encuentra completo entonces procede a dar click en la opción guardar/aceptar.

En caso de que el pedido no se encuentra de acuerdo a lo solicitado por el cliente el agente tiene la opción de dar click en la opción pendiente.

En resumen y utilizando como herramienta de análisis el diagrama de flujo o cursograma analítico (Ver Anexo No. 39) y el análisis de tiempo de ciclo (Ver Anexo No. 54), se determinó para este proceso 12 actividades conformadas por 11 de operación (T.B 31.12min), y 1 de inspección (T.B. 9.35 min).

CUADRO No.12
Toma de pedido vendedor

ACTIVIDAD	RESUMEN DE EMPEÑO ACTUAL			
	No.	Tiempo Promedio observado	Tiempo básico	Tiempo Std/Un
Operación 	11	30,82	31,12	171,57
Transporte 	0	0	0	0
Demora D	0	0	0	0
Inspección 	1	9,84	9,35	51,41
Almacenamiento 	0	0	0	0
Operación combinada	0	0	0	0
TOTAL	12	40,66	40,46	222,98
DISTANCIA (metros)	0	0	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

Proceso sistematizado con pocas oportunidades de mejora presenta problemas como la ausencia de políticas de crédito (vendedor establece el tiempo de crédito para sus clientes) y espacio reducido en el campo de observaciones (ocasiona que vendedor refuerce su

requerimiento a la bodega mediante el envío de e-mails que muchas veces no son leídos).

4.1.2.2 Ingreso de Pedido Asistente Administrativo (pedido No.0000)

4.1.2.2.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual

El ingreso de pedido asistente administrativo (pedido No.0000) es empleado principalmente cuando el vendedor por algún motivo no tiene acceso a la página web de pedidos o porque el precio otorgado se encuentra fuera de la escala normal de cálculo de comisión por parte del sistema.

El proceso se inicia con la recepción por parte del asistente administrativo del documento de pedido (pedido No.0000) elaborado previamente por el agente local, continúa con el ingreso a la base de datos de Pa-co donde se escoge el módulo comercialización/pedido comisión, aquí se ingresa el código del cliente, el código de barras del producto, la cantidad y precio según pedido.





En este punto el asistente tiene la obligación de verificar si el sistema calculó comisión de venta según el precio otorgado, si el sistema no ha calculado entonces se debe preguntar al coordinador o al vicepresidente ejecutivo la comisión correspondiente, con esta autorización se procede a ingresar manualmente dicha comisión, se

digitan las condiciones de crédito, se escribe observaciones, se graba el pedido y se lo imprime (pedido ok).

Una vez impreso el pedido se adjunta con el documento de pedido y se archiva.

En resumen y utilizando como herramienta de análisis el diagrama de flujo o cursograma analítico (Ver Anexo No. 40) y el análisis de tiempo de ciclo (Ver Anexo No. 55), se determinó para este proceso 12 actividades conformadas por 11 de operación (T.B 33.39min), y 1 de inspección (T.B. 3.15 min).

CUADRO No.13
Ingreso de pedido asistente administrativo (pedido No.0000)

ACTIVIDAD	RESUMEN DE EMPEÑO ACTUAL			
	No.	Tiempo Promedio observado	Tiempo básico	Tiempo Std/Un
Operación 	11	28,5	33,39	110,05
Transporte 	0	0	0	0
Demora D	0	0	0	0
Inspección 	1	3,88	3,15	3,59
Almacenamiento 	0	0	0	0
Operación combinada	0	0	0	0
TOTAL	12	32,38	36,54	113,64
DISTANCIA (metros)	0	0	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

En la actualidad este es un proceso de carácter sistematizado con pocas oportunidades de mejora, que presenta los siguientes

problemas: En muchas ocasiones el Asistente Administrativo no confronta el código de barras con la descripción señalada en el pedido provocando de esta manera error en la solicitud del producto a preparar o por falta del registro de observaciones por parte del vendedor se omite la escritura de la misma, la falta de política de crédito, y la presencia de tiempos improductivos (impresión de pedidos ingresados).

4.1.2.3 Ingreso de Pedido Asistente Administrativo (Orden de Compra)

4.1.2.3.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual

El ingreso de pedido por parte del asistente administrativo (orden de compra) inicia con la recepción de la orden de compra emitida por el cliente posterior a la recepción y verificación de la proforma enviada, continúa con el ingreso a la base de datos interna de Pa-co donde se escoge el modulo comercialización/pedido comisión.

Una vez ya dentro del módulo se procede con el ingreso de código del cliente, se escribe el número de orden de compra y se recupera el número de proforma que conste en la orden, se da enter y el sistema despliega el contenido del documento al cual se hace alusión.





Con esto, el asistente administrativo procede a constatar si la orden de compra hace referencia a todos los productos ofertados o solo a una parte de ellos.

Escogidos ya los productos se procede a verificar que el campo de comisión de ventas no se encuentre en blanco, en caso de estarlo se consulta al coordinador o al vicepresidente ejecutivo la comisión que corresponde para ingresarla manualmente y poder proceder con la digitación de las condiciones de crédito, escribir observaciones, grabar el pedido e imprimir el documento (pedido Ok).

Finalmente ya impreso el pedido se adjunta con la orden de compra y procede a archivar el pedido.

En resumen y utilizando como herramienta de análisis el diagrama de flujo o cursograma analítico (Ver Anexo No. 41) y el análisis de tiempo de ciclo (Ver Anexo No. 56), se determinó para este proceso 12 actividades conformadas por 10 de operación (T.B 16.18min), 1 de inspección (T.B.3.96min) y 1 combinada (1.92min).

CUADRO No.14
Ingreso de pedido asistente administrativo (Orden de compra)

ACTIVIDAD	RESUMEN DESEMPEÑO ACTUAL			
	No.	Tiempo Promedio observado	Tiempo básico	Tiempo Std/Un
Operación 	10	13,75	16,18	124,43
Transporte 	0	0	0	0
Demora D	0	0	0	0
Inspección 	1	3,96	3,96	18,67
Almacenamiento 	0	0	0	0
Operación combinada	1	1,92	1,92	15,44
TOTAL	12	19,63	22,05	158,54
DISTANCIA (metros)	0	0	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

Proceso bien definido con pocas oportunidades de mejora.

Se identifican los siguientes problemas: la orden de compra enviada por el cliente no siempre es un documento impreso, no siempre se escribe el número de documento al cual hace referencia (orden de compra) el pedido, no se envía por fax a la bodega la orden de compra, no se comprueba si la proforma a la cual hace referencia la orden se encuentra vigente y no se verifica si las comisiones calculadas por el sistema son las correctas.

Estos problemas ocasionan demoras en las entregas, en los cobros e ingreso de pedidos.

4.1.3 Proceso Preparación de Pedidos

Actividades consecutivas que permiten la organización de la mercadería según la solicitud del cliente.

Se dividen de acuerdo a la secuencia del proceso en:

1. Preparación de Pedidos (Personal Administrativo)
2. Preparación de Pedidos (Empacador Despachador)

2.1 Preparación de Pedidos Misceláneos

2.2 Preparación de Pedidos Papeles

4.1.3.1 Preparación de Pedidos (Personal Administrativo)

4.1.3.1.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual

El proceso de preparación de Pedidos (Personal Administrativo) consiste en una serie de pasos a seguir antes de proceder con la preparación de la mercadería.

Empieza con el ingreso a la base de datos interna de Pa-co continúa con el despliegue de los pedidos ingresados (PC OK), siguiendo con la verificación de la cartera de los clientes que consten en dicho






listado, si el cliente se encuentra al día con el pago de sus facturas, es decir no presenta facturas vencidas entonces se procede con la aprobación del pedido (PC OKC), en caso contrario el coordinador, que es la persona responsable, procede a informar al vendedor sobre este particular, si es que el vendedor informa que ya tiene una respuesta positiva al problema entonces se aprueba el pedido, de ser negativa se ignora el pedido hasta próxima orden.

Con la aprobación de pedidos el asistente administrativo 2 de la bodega procede a desplegar los pedidos que consten en estado OKC, con este listado el responsable del proceso procede a cambiar el estado del PC de OKC a OKP (pedido en preparación), los imprime y separa de acuerdo al contenido en misceláneos o en papeles.

Finaliza el proceso con la entrega de los pedidos impresos y clasificados al personal encargado de la preparación.

En resumen y utilizando como herramienta de análisis el diagrama de flujo o cursograma analítico (Ver Anexo No. 42) y el análisis de tiempo de ciclo (Ver Anexo No. 57), se determinó para este proceso 8 actividades conformadas por 7 de operación (T.B 23.83 min), y 1 de inspección (T.B. 6.82 min).

CUADRO No.15
Preparación de Pedidos (Personal Administrativo)

ACTIVIDAD	RESUMEN DE EMPEÑO ACTUAL			
	No.	Tiempo Promedio observado	Tiempo básico	Tiempo Std/Un
Operación 	7	21,55	23,83	152,64
Transporte 	0	0	0	0
Demora 	0	0	0	0
Inspección 	1	5,88	6,82	38,21
Almacenamiento 	0	0	0	0
Operación combinada	0	0	0	0
TOTAL	8	27,43	30,66	190,85
DISTANCIA (metros)	0	0	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

Proceso deteriorado por ser considerado como cuello de botella, permite la implementación de actividades de inspección que incrementen la satisfacción del cliente y la eliminación de tiempos muertos mediante la resolución de problemas como: evitar que coordinador por falta de revisión de comisiones por parte del asistente administrativo o agente local tenga que repetir pedido, la falta de notificación de pedidos rechazados por cuentas vencidas al cliente y la no fragmentación de pedidos de acuerdo a la línea de producto.

4.1.3.2 Preparación de Pedidos (Empacador Despachador)

4.1.3.2.1 Preparación de Pedidos Misceláneo

Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual

Una vez que el Empacador Despachador receipta el pedido impreso este empieza con la preparación de la mercadería, para esto cuenta con un coche especial donde va colocando los artículos que los consigue en cada una de las estanterías de almacenamiento.

Ya lista la mercadería el Empacador se dirige hacia las cajas de escaneo, ingresa a la base de datos interna de Paco, genera el lote y procede a escanear el código de barras, ingresa cantidades y coloca los productos preparados en una caja, llena ya la caja se cierra el lote, se imprime la etiqueta descriptiva que corresponde, la pega, sella y rotula la caja de acuerdo al nombre del cliente, este mismo procedimiento se sigue para el número de cajas que se necesite para empacar todo el pedido.





La creación de lotes, se lo puede describir como el contenido de cada caja, permite al empacador despachador la generación de la guía de remisión.

En este punto del proceso es importante que el empacador escriba en la guía el número de cajas que serán transportadas.

Finalmente el despachador imprime la guía de remisión y la entrega al asistente administrativo 1 de la bodega.

En resumen y utilizando como herramienta de análisis el diagrama de flujo o cursograma analítico (Ver Anexo No. 43) y el análisis de tiempo de ciclo (Ver Anexo No. 58), se determinó para este proceso 16 actividades conformadas por 13 de operación (T.B. 82.09 min), 1 de transporte (T.B. 5.89), 1 almacenamiento (T.B. 12.71), y 1 combinada (T.B. 0.93).

CUADRO No.16
Preparación de Pedidos Misceláneo

ACTIVIDAD	RESUMEN DE EMPEÑO ACTUAL			
	No.	Tiempo Promedio observado	Tiempo básico	Tiempo Std/Un
Operación 	13	75,79	82,09	634,22
Transporte 	1	4,87	5,89	46,67
Demora D	0	0	0	0
Inspección 	0	0	0	0
Almacenamiento 	1	10,5	12,71	97,57
Operación combinada	1	0,77	0,93	7,01
TOTAL	16	91,93	101,62	785,47
DISTANCIA (metros)	1	30		

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

Proceso con poca opción de mejoramiento, bien definido, presenta los siguientes problemas: por la presencia de procesos manuales en algunas ocasiones por descuido se dejan artículos fuera de las cajas

de empaque, o se omite la escritura del número de bultos en la guía de remisión.

4.1.3.2.2 Preparación de Pedidos Papeles

Tratamiento del papel

Gracias al espacio destinado para almacenaje y a las maquinarias de corte que posee Pa-co, la compañía puede importar papeles y cartulinas en bobinas o en corte comercial.

PAPELES Y CARTULINAS EN BOBINAS.- Una vez que han pasado por la prebodega, estas son enviadas directamente a la planta de Pa-co donde son transformadas en cortes comerciales (pliegos o formatos oficio, doble oficio, A4 o A5).

Realizado ya el corte estos son empacados de acuerdo al tamaño, si son pliegos de 65x90,90x130 o 70x100, serán bultos de 500 unidades para papeles y 100 unidades para cartulinas.

Al contrario si el papel es cortado en tamaño oficio, doble oficio, A4 o A5 este será empacado en fundas de 10, 25,50 o 100 unidades dependiendo del tipo de papel o cartulina.

Ya empacados estos productos son enviados a la bodega para su almacenaje donde se los clasifica en papeles (pliegos) o en misceláneos (formatos oficio, doble oficio, A4 o A5).

En lo que a ventas al por mayor se refiere por razones de tratamiento del papel o cartulina únicamente se aceptan pedidos de bultos o paquetes cerrados, adicional a esto si el cliente lo desea puede solicitar un corte especial pasado las 10000 unidades.

PAPELES Y CARTULINAS EN TAMAÑO COMERCIAL.-Se caracterizan por ser enviados directamente por el proveedor en: cortes de tamaño oficio, A4 o cartas, además de ser empacados en presentaciones de 500 unidades.

Una vez que estos papeles o cartulinas han pasado por la revisión de la prebodega estos son enviados a la bodega para su almacenamiento, aquí son clasificados como papeles.

Al igual que los anteriores productos, a nivel de ventas al por mayor el pedido mínimo que se puede aceptar es de 500 unidades.

Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual

Similar al proceso de preparación de misceláneos el proceso de preparación de pedidos de papeles empieza con la recepción del

pedido OKP impreso y continúa con la verificación de saldos de mercadería.

En este punto el encargado comprueba si hay saldo en la bodega del papel solicitado si no existe entonces procede a preguntar a la planta si hay posibilidad de transformar una de las bobinas existentes en los pliegos solicitados, si la respuesta de la planta es positiva se procede al corte caso contrario se ignora el pedido hasta próxima orden.





Al contrario del proceso anterior si existe saldo en la bodega de papel el despachador procede a preparar la mercadería y verifica si en las observaciones se solicita algún corte especial, en caso de haberlo se envía la mercadería conjuntamente con el pedido a planta para que se realice el corte.

Una vez que se ha transformado la bobina de papel en pliegos, se ha realizado el corte especial o ha existido saldo del papel sin corte especial en la bodega, el despachador se dirige a las cajas de escaneo, aquí ingresa a la base de datos interna de Pa-co, genera lote, ingresa el código de barras y cantidad del papel que contiene el bulto de empaque, cierra el lote, imprime la etiqueta, la pega al bulto, rotula por nombre del cliente y verifica si hay la necesidad de generar un nuevo lote.

Ya listos los bultos genera la guía de remisión, escribe observaciones (número de bultos), imprime el documento y entrega la documentación al asistente administrativo 1 de la bodega.

En resumen y utilizando como herramienta de análisis el diagrama de flujo o cursograma analítico (Ver Anexo No. 44) y el análisis de tiempo de ciclo (Ver Anexo No. 59), se determinó para este proceso 15 actividades conformadas por 11 de operación (T.B. 22.36 min), 1 de transporte (T.B. 3.17), 1 de inspección (T.B. 10.33), y 2 combinadas (T.B. 14.83).

CUADRO No.17
Preparación de Pedidos Papeles

ACTIVIDAD	RESUMEN DESEMPEÑO ACTUAL			
	No.	Tiempo Promedio observado	Tiempo básico	Tiempo Std/Un
Operación 	11	20,12	22,36	110,03
Transporte 	1	2,99	3,17	16,34
Demora D	0	0	0	0
Inspección 	1	9,84	10,33	63,52
Almacenamiento 	0	0	0	0
Operación combinada	2	14,53	14,83	76,31
TOTAL	15	47,48	50,69	266,20
DISTANCIA (metros)	1	40		

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

Proceso con bajo índice de susceptibilidad al cambio, presenta problemas por la omisión de la escritura del número de bultos en las guías de remisión.

4.1.4 Proceso Facturación y Despacho

Los procesos de facturación y despacho son necesarios para la culminación de la preparación de la mercadería solicitada por el cliente.

4.1.4.1 Proceso Facturación

4.1.4.1.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual

Receptada ya la guía de remisión generada por el Empacador Despachador, el Asistente Administrativo 1 de la Bodega procede a ingresar a la base de datos interna de Paco, donde escoge el módulo de rotación y continúa con la confrontación de la guía de remisión con el PC OKP.

La confrontación básicamente consiste en comprobar si la guía de remisión contiene todos los productos que fueron ingresados en el pedido, si esta se encuentra incompleta el asistente tiene que seguir con la revisión de los saldos de los productos faltantes en las bodegas auxiliares, si estas tienen físicamente los productos entonces se espera el envío de lo solicitado a la Bodega.





Al contrario si no existe físicamente la mercadería se envía una solicitud de compra al departamento respectivo, si este confirma que se puede adquirir entonces se espera el envío.

De no poder realizar la compra, se procede a la aprobación e impresión de la guía de remisión generada, continúa con la facturación de la mercadería disponible, y finaliza con la entrega de la guía de remisión y factura impresa al supervisor de bodega quien es el encargado de coordinar el despacho y entrega de mercadería.

Dentro del sistema interno de Pa-co el pedido que se encontraba en OKP una vez facturado cambia de estado a OKF, esto le permite al personal de la división conocer el estado de la mercadería solicitada, tomando en cuenta que para poder tener un mayor control de la mercadería ya lista para ser transportada y entregada al cliente la bodega maneja la política de que toda factura debe tener fecha anterior o actual al día de entrega.

En resumen y utilizando como herramienta de análisis el diagrama de flujo o cursograma analítico (Ver Anexo No. 45) y el análisis de tiempo de ciclo (Ver Anexo No. 60), se determinó para este proceso 8 actividades conformadas por 7 de operación (T.B 17.92 min), y 1 combinada (T.B. 23.57).

CUADRO No.18
Facturación

ACTIVIDAD	RESUMEN DESEMPEÑO ACTUAL			
	No.	Tiempo Promedio observado	Tiempo básico	Tiempo Std/Un
Operación 	7	14,81	17,92	103,37
Transporte 	0	0	0	0
Demora D	0	0	0	0
Inspección 	0	0	0	0
Almacenamiento 	0	0	0	0
Operación combinada	1	20,31	23,57	172,54
TOTAL	8	35,12	41,49	275,91
DISTANCIA (metros)	0	0	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

Proceso con alto índice de impacto en el cliente externo, con bajo desempeño y grandes posibilidades de cambio (implementación de puntos de inspección).

Se detectan problemas que ocasionan gran insatisfacción en el cliente como: la mala comunicación entre bodega y bodegas auxiliares, un alto número de pedidos no entregados por la totalidad de lo solicitado y la falta de notificación de estas entregas al cliente.

4.1.4.2 Proceso Despacho

4.1.4.2.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual

Una vez que el supervisor de bodega ha receiptado la guía de remisión y la factura de la mercadería, se procede a asignar la carga al camión de acuerdo al número de bultos a entregarse.

Si son bultos de gran volumen y numerosos entonces se asigna la entrega al camión de carga pesada, al contrario si son bultos de bajo volumen y no numerosos el camión de carga mediana será el ideal para ser utilizado en el traslado de la mercadería.

Cargado ya el camión el supervisor procede a entregar la factura y la guía de remisión al chofer, quien continuará con el traslado de la mercadería hacia el cliente.





La ruta de entrega que se seguirá será siempre de sur a norte de acuerdo a la dirección que conste en la factura o en las observaciones de la guía de remisión.

Ya en el lugar señalado el chofer conjuntamente con su auxiliar (empacador despachador) proceden con la entrega de la mercadería, hacen firmar la factura y la guía de remisión, entregan la original al cliente y guardan las copias.

Finalizada la ruta el chofer y el auxiliar regresan a la bodega y entregan las copias al asistente administrativo 2 de la bodega, quien procede con la separación de las facturas y las guías de remisión, continúa con la separación de las facturas por color en verde y amarillas, envía las copias verdes a los agentes locales y las amarillas a contabilidad y archiva las guías de remisión, finaliza el proceso de despacho.

En resumen y utilizando como herramienta de análisis el diagrama de flujo o cursograma analítico (Ver Anexo No. 46) y el análisis de tiempo de ciclo (Ver Anexo No. 61), se determinó para este proceso 13 actividades conformadas por 12 de operación (T.B 121.98 min),y 1 transporte (T.B. 52.20).

CUADRO No.19
Despacho

ACTIVIDAD	RESUMEN DE EMPEÑO ACTUAL			
	No.	Tiempo Promedio observado	Tiempo básico	Tiempo Std/Un
Operación 	12	113,68	121,98	394,60
Transporte 	1	45,00	52,20	114,84
Demora D	0	0	0	0
Inspección 	0	0	0	0
Almacenamiento 	0	0	0	0
Operación combinada	0	0	0	0
TOTAL	13	158,68	174,18	509,44
DISTANCIA (metros)	1	60		

Fuente: Investigación realizada

Realizado por: Marla Baldeón

Proceso de bajo desempeño que permite la implementación de puntos de inspección y eliminación de actividades.

Presenta los siguientes problemas: no se solicita al cliente que escriba en la guía de remisión el nombre, cédula y rúbrica de la persona que recibe la mercadería y en algunas ocasiones se omite la lectura de observaciones para la entrega de cada pedido.

4.1.5 Procesos Devolución de Mercadería y Reclamos

Los procesos devolución de mercadería y reclamos son todas aquellas actividades de post-venta que realiza la división al por mayor Quito, entre ella se considera a las siguientes:

1. Devolución de mercadería ya entregada
 - 1.1 Notificación de devolución (vendedor)
 - 1.2 Emisión Nota de Crédito (Supervisor de Bodega)
 - 1.3 Emisión Nota de Crédito (Personal de Bodega)

2. Devolución de mercadería por entregar

3. Reclamos

4.1.5.1 Devolución de Mercadería ya Entregada

4.1.5.1.1 Notificación de Devolución (vendedor)

Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual

El proceso de devolución de mercadería ya entregada (vendedor) tiene su inicio en la recepción de la notificación de devolución de mercadería solicitada por el cliente.

Esta notificación se da principalmente por: mercadería entregada por Pa-co en mal estado, error en cantidades, precios, producto, defectos de fabricación o entrega fuera de tiempo.





Una vez que el cliente ha llegado a un acuerdo con el vendedor este procede a llenar un formulario de devoluciones, donde hace constar código y nombre del cliente, No. de factura, código de barras, cantidad, precio unitario y total de la mercadería devuelta, adicional a esto el agente local tiene la obligación de escribir el motivo de la devolución y solicitar el retiro de la mercadería que no desea el cliente.

Lleno el formulario es entregado al Coordinador de la división para que proceda con la aprobación, si este se encuentra de acuerdo con lo solicitado enviará a nombre del supervisor el formulario a

bodega, caso contrario notificará al vendedor la no aprobación de dicha devolución.

En resumen y utilizando como herramienta de análisis el diagrama de flujo o cursograma analítico (Ver Anexo No. 47) y el análisis de tiempo de ciclo (Ver Anexo No. 62), se determinó para este proceso 4 actividades de operación (T.B 11.18 min).

CUADRO No.20
Devolución de mercadería ya entregada
notificación de devolución (vendedor)

ACTIVIDAD	RESUMEN DESEMPEÑO ACTUAL			
	No.	Tiempo Promedio observado	Tiempo básico	Tiempo Std/Un
Operación 	4	9,44	11,18	25,05
Transporte 	0	0	0	0
Demora D	0	0	0	0
Inspección 	0	0	0	0
Almacenamiento 	0	0	0	0
Operación combinada	0	0	0	0
TOTAL	4	9,44	11,18	25,05
DISTANCIA (metros)	0	0	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

Proceso bien definido, presenta los siguientes problemas: la no escritura en observaciones de los motivos de la devolución, y la pérdida de documentos.

4.1.5.1.2 Emisión Nota de Crédito (Supervisor de Bodega)





Breve descripción del desarrollo del proceso actual

Receptada ya la nota de devolución enviada desde la división el supervisor de bodega procede a leer las observaciones que consten en el documento y asigna un camión para el retiro de la mercadería devuelta.

La asignación de retiro se realizará de acuerdo a la cantidad a retirar y a la ruta trazada para cada camión.

En resumen y utilizando como herramienta de análisis el diagrama de flujo o cursograma analítico (Ver Anexo No. 48) y el análisis de tiempo de ciclo (Ver Anexo No. 63), se determinó para este proceso 2 actividades de operación (T.B 10.14 min).

CUADRO No.21
Devolución de mercadería ya entregada emisión Nota de Crédito
(Supervisor de Bodega)

ACTIVIDAD	RESUMEN DESEMPEÑO ACTUAL			
	No.	Tiempo Promedio observado	Tiempo básico	Tiempo Std/Un
Operación 	2	8,74	10,14	23,73
Transporte 	0	0	0	0
Demora D	0	0	0	0
Inspección 	0	0	0	0
Almacenamiento 	0	0	0	0
Operación combinada	0	0	0	0
TOTAL	2	8,74	10,14	23,73
DISTANCIA (metros)	0	0	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

Proceso de bajo índice de susceptibilidad al cambio, presenta pocas actividades erradas, se observan problemas como; por efectos de envío de correspondencia en algunas ocasiones se pierde el documento de devolución entregado por el vendedor o las observaciones puestas en el documento no están muy claras.

4.1.5.1.3 Emisión Nota de Crédito (Personal de Bodega)

Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual

Concluida ya la ruta de despachos el chofer procede a entregar la mercadería recibida como devolución al supervisor de bodega, quien tiene la obligación de verificar el estado de la mercadería, si





esta se encuentra en buen estado entonces se procede a aprobar devolución, caso contrario se rechaza y se informa de este particular al Coordinador de la división para que proceda a solucionar este problema.

Con la mercadería en buen estado el supervisor solicita la aprobación de la emisión de la nota de crédito al jefe de bodega, quien si da una respuesta positiva se procede a emitir la nota de crédito y se la clasifica según color (blanco, verde y amarillo).

Clasificada ya la nota de crédito se encuentra lista para ser enviada la original y copia verde al vendedor y la amarilla a contabilidad.

En resumen y utilizando como herramienta de análisis el diagrama de flujo o cursograma analítico (Ver Anexo No. 49) y el análisis de tiempo de ciclo (Ver Anexo No. 64), se determinó para este proceso 6 actividades compuestas por 4 actividades de operación (T.B 9.25 min), 1 de inspección (T.B.10.02), y 1 combinada (T.B. 3.32).

CUADRO No.22
Devolución de mercadería ya entregada emisión Nota de Crédito
(Personal de Bodega)

ACTIVIDAD	RESUMEN DESEMPEÑO ACTUAL			
	No.	Tiempo Promedio observado	Tiempo básico	Tiempo Std/Un
Operación 	4	7,77	9,25	22,77
Transporte 	0	0	0	0
Demora D	0	0	0	0
Inspección 	1	9,54	10,02	26,44
Almacenamiento 	0	0	0	0
Operación combinada	1	2,86	3,32	8,04
TOTAL	6	20,17	22,59	57,25
DISTANCIA (metros)	0	0	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

Proceso con actividades deterioradas presenta actividades erradas y pocos puntos de inspección.

Se encontraron los siguientes problemas: El supervisor de bodega no verifica que en la nota de devolución conste la cantidad y número de la factura exacta, en algunas ocasiones la entrega de las notas de crédito no se hacen a tiempo lo que produce que el cliente tenga un desfase en su contabilidad.

4.1.5.2 Mercadería por Entregar

4.1.5.2.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual

Este proceso se presenta generalmente cuando el transportista y su auxiliar se encuentran despachando mercadería al cliente, y este por motivos de productos en mal estado, error en cantidades, precios o producto, entregas fuera de tiempo o pedido incompleto rechaza la entrega del pedido.

Ante esto el chofer procede a retirar la mercadería no recibida y continúa con la notificación por radio de este problema al supervisor de bodega, quien tiene que aprobar dicha devolución, si la respuesta del supervisor es positiva, el chofer procede a retornar la mercadería a la bodega de Pa-co.






Terminada la ruta de entrega y ya en la bodega, el auxiliar procede a entregar la mercadería rechazada al supervisor de bodega, quien con los productos en sus manos solicita al jefe de planta la aprobación de la emisión de la nota de crédito, si la respuesta es afirmativa se emite la nota de crédito, caso contrario se informa de este particular al coordinador de la división.

Emitido el documento de crédito el Asistente Administrativo 1 de bodega clasifica los documentos de acuerdo al color en blanco,

verde y amarillo, y envía original y copia verde al vendedor y copia amarilla a contabilidad.

En resumen y utilizando como herramienta de análisis el diagrama de flujo o cursograma analítico (Ver Anexo No. 50) y el análisis de tiempo de ciclo (Ver Anexo No. 65), se determinó para este proceso 9 actividades compuestas por 7 actividades de operación (T.B 26.42 min), 1 de transporte (T.B.65.86), y 1 combinada (T.B. 4.72).

CUADRO No.23
Devolución de mercadería por entregar

ACTIVIDAD	RESUMEN DE EMPEÑO ACTUAL			
	No.	Tiempo Promedio observado	Tiempo básico	Tiempo Std/Un
Operación 	7	23,33	26,42	92,81
Transporte 	1	59,33	65,86	217,34
Demora 	0	0	0	0
Inspección 	0	0	0	0
Almacenamiento 	0	0	0	0
Operación combinada	1	4,07	4,72	16,84
TOTAL	9	86,73	97,00	326,99
DISTANCIA (metros)	1	60		

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

Proceso bien definido con los siguientes problemas: En algunas ocasiones el supervisor niega la devolución provocando que la mercadería no deseada sea manipulada por el cliente, no se notifica

al coordinador sobre la devolución y cliente no recibe a tiempo las notas de crédito.

4.1.5.3 Proceso Reclamos

4.1.5.3.1 Breve Descripción del Desarrollo del Proceso Actual





Dentro de la división la persona encargada de receptor los reclamos es el coordinador, quien una vez que ha aceptado la llamada telefónica y ha entablado una conversación con el cliente, procede a evaluar el reclamo.

Si el reclamo es de solución inmediata lo resuelve, caso contrario busca al responsable y direcciona el reclamo.

Los reclamos que con más frecuencia se presentan son debido a que el agente local no está visitando con frecuencia a sus clientes, o porque tal vez no respetó el tiempo de entrega, cantidad, precios o lugar de entrega previamente acordado.

En resumen y utilizando como herramienta de análisis el diagrama de flujo o cursograma analítico (Ver Anexo No. 51) y el análisis de tiempo de ciclo (Ver Anexo No. 66), se determinó para este proceso 3 actividades de operación (T.B 12.15 min).

CUADRO No.24
Reclamos

ACTIVIDAD	RESUMEN DESEMPEÑO ACTUAL			
	No.	Tiempo Promedio observado	Tiempo básico	Tiempo Std/Un
Operación 	3	12,15	12,15	71,10
Transporte 	0	0	0	0
Demora D	0	0	0	0
Inspección 	0	0	0	0
Almacenamiento 	0	0	0	0
Operación combinada	0	0	0	0
TOTAL	3	12,15	12,15	71,10
DISTANCIA (metros)	0	0	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

Proceso informal no definido presenta altos índices de insatisfacción del cliente, con posibilidades de mejora evidente.

5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO A PARTIR DEL ANÁLISIS DE TAREAS

5.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

5.1.1 Matriz de Enfoque Ponderado de Selección

La matriz de enfoque ponderado de selección es aquella herramienta que permite identificar cuáles son los procesos críticos de la división en los cuales se debe implementar un plan de mejoramiento, dando preferencia a aquellas actividades que presenten bajo cumplimiento de expectativas en los clientes y alto potencial de actividades correctivas y preventivas⁴².

Toma en cuenta 4 aspectos de ponderación:

1. Impacto en el cliente.- Se refiere a la importancia que tiene el proceso de la división sobre sus clientes externo (5 alto impacto,1 bajo impacto)⁴³.
2. Susceptibilidad al cambio.- Consiste en identificar cuáles son los principales procesos de la división que requieren ser mejorados (5alta susceptibilidad,1 baja susceptibilidad)⁴⁴.

⁴² Cfr. H. J., HARRINGTON. (1993). *Op. Cit.* pp. 41-45.

⁴³ Cfr. *Ibidem.* p. 41.

⁴⁴ Cfr. *Ibidem.* p. 41.

3. Desempeño.- Califica el grado de deterioro de los procesos de la división (5 alto desempeño, 1 bajo desempeño)⁴⁵.

4. Impacto en la empresa.-Pondera cuán importante es el proceso dentro del normal funcionamiento de la división (5 alto impacto, 1 bajo impacto)⁴⁶.

Como muestra el cuadro No. 24 se han seleccionado como procesos críticos para mejoramiento aquellos cuyas actividades tengan un alto impacto sobre el desarrollo normal de las actividades del cliente externo e interno y que además presenten un alto índice de susceptibilidad al cambio.

⁴⁵ Cfr. *Ibidem.* p. 41.

⁴⁶ Cfr. *Ibidem.* p. 41.

CUADRO No. 25
MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO DE SELECCIÓN

NO.	NOMBRE DEL		IMPACTO EN EL CLIENTE	SUSCEPTIBILIDAD AL CAMBIO	DESEMPEÑO	IMPACTO EN LA EMPRESA	TOTAL	OBSERVACIONES	
	PROCESO	SUBPROCESO							
1	Elaboración de Propuesta	Elaboración de propuesta a partir de la publicación en el portal www.compraspublicas.gov.ec	3	4	2	4	13	proceso escogido para mejoramiento	
		Elaboración de Propuesta mediante solicitud escrita del cliente (entidad publica y privada)	4	2	3	4	13	proceso no escogido para mejoramiento	
2	Ingreso de Pedidos	Toma de pedido vendedor	5	2	3	4	14		proceso no escogido para mejoramiento
		Ingreso de pedido asistente administrativo (pedido No.0000)	5	2	3	4	14		
		Ingreso de pedido asistente administrativo (orden de compra)	5	4	3	4	16	proceso escogido para mejoramiento	
3	Preparación de pedidos	Preparación de pedidos (personal administrativo)	5	4	2	4	15	proceso escogido para mejoramiento	
		Preparación de pedidos Miscelaneos (Empacador Despachador)	5	2	3	5	15		proceso no escogido para mejoramiento
		Preparación de pedidos Papeles	5	3	3	4	15		
4	Facturación y Despacho	Facturación	5	4	2	4	15	proceso escogido para mejoramiento	
		Despacho	5	4	2	4	15		
5	Devolución de Mercadería ya entregada	Notificación de devolución (vendedor)	4	2	3	4	13	proceso no escogido para mejoramiento	
		Emisión Nota de Crédito (Supervisor de Bodega)	4	1	3	3	11		
		Emisión Nota de Crédito (Personal de Bodega)	4	3	2	4	13	proceso escogido para mejoramiento	
	Devolución de Mercadería por entregar	Mercadería por entregar	3	2	3	5	13	proceso no escogido para mejoramiento	
6	Reclamos	Reclamos	5	5	1	5	16	proceso escogido para mejoramiento	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Marla Baldeón

5.2 ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO DE SELECCIÓN PARA LOS PRINCIPALES PROCESOS DE LA DIVISIÓN AL POR MAYOR QUITO

5.2.1 Proceso Elaboración de Propuesta

5.2.1.1 Elaboración de Propuesta a Partir de la Publicación en el Portal www.compraspublicas.gov.ec.

A partir de los resultados obtenidos de la Matriz de enfoque ponderado de selección aplicada al proceso de elaboración de propuesta a partir de la publicación en el portal www.compraspublicas.gov.ec se determina a este como un conjunto de actividades con impacto medio (3) sobre los procesos del cliente externo, con alto impacto en la empresa (4) puesto que de la realización de este dependerá las oportunidades de negocios que tenga la compañía, a su vez se encuentra un alto índice de susceptibilidad al cambio (4) por presentar gran desperdicio de recursos (tiempo y material de oficina), pocos puntos de inspección y demasiadas actividades erradas, y un desempeño bajo (2) por ser una actividad nueva.

Como resultado el proceso ha sido escogido para mejoramiento puesto que presenta alto índice de susceptibilidad al cambio e impacto en la empresa (cliente interno).

CUADRO No.26
ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO
DE SELECCIÓN

PROCESO:Elaboración de Propuesta

SUBPROCESO:Elaboración de Propuesta a partir de la publicación en el portal www.compraspublicas.gov.ec

ASPECTO	PONDERACION
Impacto en el cliente	3
Susceptibilidad al cambio	4
Desempeño	2
Impacto en la empresa	4
Total	13

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

5.2.1.2 Elaboración de Propuesta Mediante Solicitud Escrita del Cliente (Entidad Pública y Privada)

En base al análisis obtenido en la aplicación de la matriz de enfoque ponderado de selección para este proceso se determinó un impacto medio alto (4) sobre los procesos del cliente externo (de esta actividad dependen actividades posteriores que realiza el cliente como análisis de precios, emisión orden de compra, asignación de presupuesto, etc), bajo índice de susceptibilidad al cambio(2) (pocas actividades erradas), un desempeño promedio (3) y un alto impacto en la empresa (4) (de la precisión y tiempo de realización de esta actividad dependerá las oportunidades de negocios de la empresa).

Proceso no escogido para mejoramiento, presenta bajo índice de susceptibilidad al cambio.

CUADRO No.27
ANALISIS DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO
DE SELECCIÓN

PROCESO:Elaboración de Propuesta

SUBPROCESO:Elaboración de Propuesta mediante solicitud escrita del cliente (entidad publica y privada)

ASPECTO	PONDERACION
Impacto en el cliente	4
Susceptibilidad al cambio	2
Desempeño	3
Impacto en la empresa	4
Total	13

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

Para un mejor desempeño se establece las siguientes recomendaciones:

1. Manejar una política de alternativas que consista en dar opciones de compra al cliente cuando no se disponga en stock o no se comercialice los productos solicitados, siempre y cuando la opción de sustituto se rotule con la descripción ALTERNATIVA.
2. Establecer parámetros generales para enunciados como: tiempo y lugar de entrega, validez de la oferta, y forma de pago. Estos podrán ser modificados solo a petición del cliente o bajo circunstancias especiales.
3. Utilizar como herramienta de envío más rápido de proforma el internet, mediante la transformación de archivos internos de la base de datos de Pa-co en archivos pdf.

5.2.2 Proceso Ingreso de Pedidos

5.2.2.1 Toma de Pedido Vendedor

Como resultado de la elaboración de la matriz de enfoque ponderado de selección para el proceso toma de pedido vendedor se determinó los siguientes hallazgos: agrupación de actividades con alto impacto sobre el cliente externo (5) (de ella se determina la precisión con la que se satisfaga la necesidad del cliente), bajo índice de opción de mejoramiento (2) (proceso sistematizado), índice de desempeño medio (3) y alto impacto sobre las actividades de la empresa (4) (de la realización de este dependerá la realización de los procesos posteriores).

Proceso no escogido para mejoramiento, presenta bajo índice de susceptibilidad al cambio.

CUADRO No.28
ANALISIS DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO
DE SELECCIÓN

PROCESO: Ingreso de Pedidos
SUBPROCESO: Toma de pedido vendedor

ASPECTO	PONDERACION
Impacto en el cliente	5
Susceptibilidad al cambio	2
Desempeño	3
Impacto en la empresa	4
Total	14

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Marla Baldeón

Para un mejor desempeño se establece las siguientes recomendaciones:

1. Respetar el tiempo de crédito otorgado por Contabilidad para cada cliente, evitando de esta manera cuentas impagas.
2. Ampliar campo de observaciones.

5.2.2.2 Ingreso de Pedido Asistente Administrativo

(Pedido No.0000)

Proceso determinado por el análisis de matriz de enfoque ponderado de selección con alto impacto (5) sobre los procesos del cliente externo, con baja opción de mejoramiento (2), un desempeño medio (3) y un impacto medio alto (4) sobre la empresa.

Proceso no escogido para mejoramiento, presenta bajo índice de susceptibilidad al cambio.

CUADRO No.29
ANALISIS DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO
DE SELECCIÓN

PROCESO:Ingreso de Pedidos
SUBPROCESO:Ingreso de pedido asistente administrativo (pedido No.0000)

ASPECTO	PONDERACION
Impacto en el cliente	5
Susceptibilidad al cambio	2
Desempeño	3
Impacto en la empresa	4
Total	14

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Marla Baldeón

Para un mejor desempeño se establece las siguientes recomendaciones:

1. Confrontar código de barras digitado con la descripción del producto escrito en el pedido para evitar posibles equivocaciones (envío de mercadería no solicitada).
2. Respetar el tiempo de crédito otorgado por Contabilidad para cada cliente, evitando de esta manera cuentas impagas.
3. Obligar a vendedor a resaltar observaciones para evitar que el asistente omita la escritura de las mismas.

5.2.2.3 Ingreso de Pedido Asistente Administrativo

(Orden de compra)

Según análisis de la matriz de enfoque ponderado se valora a este proceso como de alto impacto (5) sobre las tareas del cliente externo, con alta susceptibilidad al cambio (4), con un desempeño medio (3) y un impacto medio alto sobre la empresa (4) (de esta actividad depende las actividades posteriores).

Proceso escogido para mejoramiento presenta alto índice de susceptibilidad al cambio y alto índice de impacto sobre el cliente (externo e interno).

CUADRO No.30
ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO
DE SELECCIÓN

PROCESO:Ingreso de Pedidos
SUBPROCESO:Ingreso de pedido
asistente administrativo (orden de compra)

ASPECTO	PONDERACION
Impacto en el cliente	5
Susceptibilidad al cambio	4
Desempeño	3
Impacto en la empresa	4
Total	16

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

5.2.3 Procesos Preparación de Pedidos

5.2.3.1 Preparación de Pedidos (Personal Administrativo)

Grupo de tareas diagnosticadas según el análisis de la matriz de enfoque ponderado de selección como de alto impacto sobre las actividades del cliente (5), con un índice medio alto de susceptibilidad al cambio (4), con poco desempeño (2), y de un impacto medio alto (4) sobre la empresa.

Proceso escogido para mejoramiento por presentar alto índice de susceptibilidad al cambio e impacto sobre los clientes (externos e internos).

CUADRO No.31
ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO
DE SELECCIÓN

PROCESO:Preparación de pedidos
SUBPROCESO:Preparación de pedidos
(personal administrativo)

ASPECTO	PONDERACION
Impacto en el cliente	5
Susceptibilidad al cambio	4
Desempeño	2
Impacto en la empresa	4
Total	15

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Marla Baldeón

5.2.3.2 Preparación de Pedidos (Empacador Despachador)

5.2.3.2.1 Preparación de Pedidos Misceláneos

Tomando como referencia las conclusiones obtenidas en el análisis de la matriz de enfoque ponderado de selección se diagnostica a este proceso como de alto impacto para el cliente (5), con poca susceptibilidad al cambio (2), de un desempeño medio alto (3), y de un alto impacto (5) sobre la empresa.

Proceso no escogido para mejoramiento por presentar baja posibilidad de mejora.

CUADRO No.32

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO
DE SELECCIÓN**PROCESO:**Preparación de pedidos

(Empacador Despachador)

SUBPROCESO:Preparación de pedidos Miscelaneos

ASPECTO	PONDERACION
Impacto en el cliente	5
Susceptibilidad al cambio	2
Desempeño	3
Impacto en la empresa	5
Total	15

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Marla Baldeón

Para un mejor desenvolvimiento se establece las siguientes recomendaciones:

1. Verificar siempre que los artículos escaneados se encuentren dentro de las cajas de empaque.
2. Verificar siempre antes de cerrar lote que se haya escrito el número correcto de bultos en la guía de remisión.

5.2.3.2.2 Preparación de Pedidos Papeles

Proceso catalogado según análisis como de alto impacto (5) sobre las actividades del cliente, con opción media de mejoramiento (3), con un desempeño medio (3) y alto impacto (4) sobre los procesos de la empresa.

Proceso escogido para mejoramiento pues presenta un índice medio (3) de susceptibilidad al cambio.

CUADRO No.33
ANALISIS DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO

PROCESO: Preparación de pedidos

(Empacador Despachador)

SUBPROCESO:Preparación de pedidos Papeles

ASPECTO	PONDERACION
Impacto en el cliente	5
Susceptibilidad al cambio	3
Desempeño	3
Impacto en la empresa	4
Total	15

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

5.2.4 Procesos Facturación y Despacho

5.2.4.1 Proceso Facturación

En consecuencia del empleo de la matriz de enfoque ponderado de selección sobre el proceso de facturación evalúa a este como una actividad de alto impacto sobre el cliente (5), con un índice alto medio (4) de susceptibilidad al cambio, con un desempeño bajo (2), y un impacto medio alto (4) sobre la empresa.

Proceso seleccionado para mejoramiento pues presenta alto índice de susceptibilidad al cambio e impacto sobre los clientes externos e internos.

CUADRO No.34
ANALISIS DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO
DE SELECCIÓN

PROCESO:Facturación y Despacho

SUBPROCESO:Facturación

ASPECTO	PONDERACION
Impacto en el cliente	5
Susceptibilidad al cambio	4
Desempeño	2
Impacto en la empresa	4
Total	15

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

5.2.4.2 Proceso Despacho

Proceso analizado según matriz de enfoque ponderado de selección como de alto impacto sobre el cliente (5), alta media susceptibilidad al cambio (4), bajo desempeño (2), y un impacto alto medio (4) sobre los procesos de la empresa.

Agrupación de actividades elegidas para mejoramiento pues presentan alto índice de cambio y un alto impacto sobre el cliente.

CUADRO No.35
ANALISIS DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO
DE SELECCIÓN

PROCESO:Facturación y Despacho

SUBPROCESO:Despacho

ASPECTO	PONDERACION
Impacto en el cliente	5
Susceptibilidad al cambio	4
Desempeño	2
Impacto en la empresa	4
Total	15

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

5.2.5 Procesos Devolución de Mercadería y Reclamos

5.2.5.1 Devolución de Mercadería ya Entregada

5.2.5.1.1 Notificación de Devolución (Vendedor)

Proceso catalogado como de impacto medio alto (4) para el cliente, con poca susceptibilidad al cambio (2), un desempeño medio (3) y un impacto medio alto (4) sobre la empresa.

Proceso no seleccionado para mejoramiento por presentar pocas actividades erradas.

CUADRO No.36	
ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO DE SELECCIÓN	
PROCESO: Procesos Devolución de mercadería y reclamos SUBPROCESO: Mercadería ya entregada/ Notificación de devolución (vendedor)	
ASPECTO	PONDERACION
Impacto en el cliente	4
Susceptibilidad al cambio	2
Desempeño	3
Impacto en la empresa	4
Total	13

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

Para un mejor desenvolvimiento se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Especificar claramente en formulario de devolución el motivo de la no aceptación de mercadería por parte del cliente.
2. Reforzar siempre con un mail el envío del formulario de devolución al igual que las observaciones que consten en dicho documento.

5.2.5.1.2 Emisión Nota de Crédito (Supervisor de Bodega)

Tomando en cuenta los resultados de la matriz de enfoque ponderado de selección se valora a este proceso como de impacto medio alto (4) sobre el cliente, con bajo índice de susceptibilidad al cambio (1), con un desempeño medio (3), y un impacto medio (3) sobre la empresa.

Proceso no escogido para mejoramiento puesto que presenta bajo índice de susceptibilidad al cambio.

CUADRO No.37
ANALISIS DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO

PROCESO: Procesos Devolución de mercadería y reclamos
SUBPROCESO: Mercadería ya entregada/
Emisión Nota de Crédito (Supervisor de Bodega)

ASPECTO	PONDERACION
Impacto en el cliente	4
Susceptibilidad al cambio	1
Desempeño	3
Impacto en la empresa	3
Total	11

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Marla Baldeón

5.2.5.1.3 Emisión Nota de Crédito (Personal de Bodega)

Fundamentando en el resultado dado por la matriz de enfoque ponderado de selección aplicado en el proceso Emisión Nota de Crédito (Personal de Bodega) se registra a este proceso como de un impacto medio alto (4) sobre el cliente, con un índice medio de susceptibilidad al cambio (3), con un bajo desempeño (2), y un impacto medio alto sobre la empresa (4).

Proceso separado para mejoramiento puesto que presenta oportunidades de mejora y un alto impacto sobre el cliente.

CUADRO No.38

ANALISIS DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO DE SELECCIÓN

PROCESO: Procesos Devolución de mercadería y reclamos

SUBPROCESO: Mercadería y a entregada/Emisión Nota de Crédito (Personal de Bodega)

ASPECTO	PONDERACION
Impacto en el cliente	4
Susceptibilidad al cambio	3
Desempeño	2
Impacto en la empresa	4
Total	13

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

5.2.5.2 Mercadería por Entregar

Proceso evaluado según matriz de enfoque ponderado de selección como de impacto medio alto sobre el cliente (3), con poca susceptibilidad al cambio (2), con un desempeño medio alto (3), y con un impacto medio

alto (5) sobre la empresa(del mal desarrollo del proceso dependerá los errores que se presenten durante toda la actividad).

Proceso no elegido para mejoramiento puesto que presenta bajo índice de susceptibilidad al cambio.

CUADRO No.39
ANALISIS DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO
DE SELECCIÓN

PROCESO: Procesos Devolución de mercadería y reclamos
SUBPROCESO: Mercadería por entregar

ASPECTO	PONDERACION
Impacto en el cliente	3
Susceptibilidad al cambio	2
Desempeño	3
Impacto en la empresa	5
Total	13

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

Para un mejor desenvolvimiento se establece las siguientes recomendaciones:

1. Notificar siempre el por qué de la devolución de mercadería al supervisor de bodega, para que este a su vez informe al coordinar de la división y se investigue donde se generó el error.
2. Tratar de no negar devolución de mercadería para evitar que cliente manipule los productos no deseados.

3. Entregar de forma inmediata las notas de crédito, para evitar desfases en contabilidad del cliente.

5.2.5.3 Proceso Reclamos

Conjunto de fases consecutivas catalogadas como de alto impacto (5) sobre el cliente, con alto índice de susceptibilidad al cambio (5) (proceso demasiado informal), con un desempeño bajo (1), con un alto impacto sobre la empresa (5) (de cómo se atiendan y se solucionen las quejas de los clientes dependerá la fidelidad de los mismos).

Proceso escogido para mejoramiento pues presenta alto índice de susceptibilidad al cambio.

CUADRO No.40
ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE ENFOQUE PONDERADO
DE SELECCIÓN

PROCESO: Procesos Devolución de mercadería y reclamos

SUBPROCESO:Reclamos

ASPECTO	PONDERACION
Impacto en el cliente	5
Susceptibilidad al cambio	5
Desempeño	1
Impacto en la empresa	5
Total	16

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Marla Baldeón

5.3 REDISEÑO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Para la realización de rediseño de los procesos críticos de la división, escogidos según el análisis de la matriz de enfoque ponderado de selección, se implementará la metodología sistemática conocida como Mejoramiento de los Procesos de la Empresa (MPE) puesto que esta permitirá a la división:

1. Incrementar sus niveles de eficiencia y eficacia.
2. Adaptarse y centrarse fácilmente al entorno cambiante de sus clientes.
3. Eliminar desperdicios, burocracias, duplicaciones y demoras.
4. Prevenir y corregir errores mediante la implementación de indicadores.
5. Evaluar el valor agregado de cada actividad.
6. Reducir tiempos de ciclo
7. Conformar un equipo de mejoramiento de procesos que esté pendiente del impacto futuro que tenga el modelo de rediseño sobre el normal funcionamiento de la división⁴⁷.

⁴⁷ Cfr. H. J., HARRINGTON. (1993). *Op. Cit.* pp. 16-23.

5.3.1 Identificación y Resolución de Problemas de los Procesos Críticos de la División al por Mayor Quito

5.3.1.1 Proceso Elaboración de Propuesta a Partir de la Publicación en el Portal www.compraspublicas.gov.ec

5.3.1.1.1 Identificación y Resolución de Problemas

Como ya se ha dicho en capítulos anteriores el proceso de elaboración de propuesta a partir de la publicación en el portal www.compraspublicas.gov.ec, es un proceso relativamente nuevo al que se encuentra adaptándose el personal de la división, por tal motivo presenta los siguientes problemas:

1. El consumo innecesario de tiempo en actividades como la impresión de invitaciones sin previa revisión.
2. La realización por separado de actividades como revisar las condiciones propuestas por el cliente en los pliegos y revisar las características técnicas de los productos solicitados según pliegos.
3. La elaboración innecesaria de una propuesta económica (proforma) sin descuentos (datos no utilizados por usuarios del proceso).

4. La ausencia de un formato estándar de fácil comprensión en el formulario de descripción de los bienes y servicios ofertados.
5. La carencia de puntos de inspección entre actividades como el ordenar formularios y documentos según pliegos y la numeración de formularios y documentos.

Para la resolución a estos problemas se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Eliminar actividades como la impresión de invitaciones sin previa revisión y la elaboración de propuesta económica sin descuento.
2. Fusionar las actividades de revisión de las condiciones del cliente y características técnicas de los productos.
3. Elaborar conjuntamente con usuarios del proceso un formato general de simple comprensión para el formulario de descripción de los bienes y servicios ofertados, el cual solo podrá ser modificado si el cliente lo especifica en pliegos.
4. Crear un punto de inspección, entre las actividades ordenar formularios y documentos según pliegos y numerar formularios y documentos, que permita verificar si formularios y

documentos se encuentran de acuerdo a la solicitud descrita en pliegos.

5.3.1.2 Proceso Ingreso de Pedido Asistente Administrativo

(Orden de compra)

5.3.1.2.1 Identificación y Resolución de Problema

El proceso ingreso de pedido asistente administrativo (orden de compra) es uno de los conjuntos de actividades de la división que más errores presenta ya sea por distracciones o por agilizar el flujo del proceso.

De ahí que estén presentes los siguientes problemas:

1. En algunas ocasiones el asistente administrativo no recepta la orden de compra escrita por el cliente, solo toma el pedido de una manera verbal provocando que cliente no reconozca la compra y la factura se quede pendiente de pago.
2. El asistente por adelantar la entrega o por distracción no escribe el número de orden de compra al cual hace referencia el pedido, esto provoca igualmente que el problema anterior se repita, una factura impaga.

3. No se verifica si los precios y stock de la proforma a la que hace referencia la orden de compra del cliente se encuentra vigente, provocando retrasos en la entrega.

4. No se comprueba si el campo de comisiones se encuentra asignado, esto provoca demoras en el proceso posterior de aprobación de pedidos.

5. Puesto que la mayoría de empresas que trabajan con la modalidad de solicitud de mercadería mediante la emisión de una orden de compra se encuentran conformadas por un personal en proveeduría y por otro en el área de bodegaje, la mayoría de estas instituciones exigen que cada proveedor adjunte una copia de la orden a su despacho.

En la división a pesar de que el asistente está al tanto del requerimiento del cliente, esta no envía una copia de la orden de compra para poder ser adjuntada al despacho, provocando demoras en la entrega.

6. Se emplea demasiado tiempo en archivar el pedido ingresado al sistema con orden de compra.

Para la resolución a estos problemas se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Establecer siempre como norma, que todo pedido debe ser respaldado por una orden escrita del cliente.
2. Crear puntos de inspección que permitan la prevención de errores que perjudiquen el correcto funcionamiento del proceso en actividades como escribir número de orden de compra y recuperar número de proforma según orden de compra.
3. Enviar siempre una copia de la orden de compra a la bodega, para poder respaldar entrega de mercadería.
4. Se elimina la actividad de imprimir pedido ingresado al sistema puesto que consume tiempo innecesario, además de ser un documento que es almacenado sin ninguna razón aparente.

En el caso de que se presenta una factura impaga la mayoría de usuarios de la base interna de Pa-co prefieren buscar en el sistema cual es el pedido al que hace referencia la factura y este a su vez a que orden de compra corresponde, que utilizar el archivo físico de pedido ingresado/orden de compra, lo que si es necesario al momento de hacer un reclamo es adjuntar la copia de la orden de compra de ahí que se sugiere como ahorro de recursos manejar un archivo de orden de compra por cliente y vendedor asignado donde se anote en documento (orden de compra) el número de pedido al cual hace referencia.

5. Hacer énfasis en los asistentes administrativos de que siempre se esté chequeando de que el campo de comisión se encuentre asignado.

5.3.1.3 Proceso Preparación de Pedidos (Personal Administrativo)

5.3.1.3.1 Identificación y Resolución de Problemas

Proceso con bajo desempeño ante los ojos del cliente por la presencia de los siguientes problemas:

1. En algunas ocasiones el coordinador tiene que repetir el pedido por falta de comisiones.
2. No se notifica al cliente que su pedido se encuentra rechazado.
3. Se emplea mucho tiempo en separar pedido por misceláneo o papel.

Para la resolución a estos problemas se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Se trata de eliminar este problema con la creación de un punto de inspección en proceso anterior (Proceso ingreso de pedido asistente administrativo (Orden de compra)).

2. Exigir al vendedor se informe al cliente que su pedido se encuentra rechazado por falta de pago.
3. En algunas situaciones hay pedidos de papeles o misceláneos que contienen productos que deben ser solicitados por stock cero en bodega a planta o compras directamente, por esta razón se sugiere la implementación de una automatización en el sistema que detecte este saldo inexistente y envíe directamente un mail de alerta, con copia al asistente administrativo de bodega, a la persona encargada de preparar, adquirir o solicitar esta mercadería a bodegas auxiliares.

Con esto se trata de que la persona encargada ahorre tiempo en clasificar solo aquellos pedidos que puedan ser preparados.

5.3.1.4 Preparación de Pedidos Papeles

5.3.1.4.1 Identificación y Resolución de Problemas

A simple vista el proceso no presenta problemas significativos, pero ha sido escogido a consecuencia de alteraciones sufridas por sugerencias descritas en el proceso que le precede (preparación de Pedidos (Personal Administrativo)).

5.3.1.5 Proceso Facturación

5.3.1.5.1 Identificación y Resolución de Problemas

Se evidencia la presencia de los siguientes problemas:

1. Mala comunicación entre bodega y bodegas auxiliares, en muchas oportunidades las bodegas auxiliares no informan que no tienen físicamente la mercadería solicitada por bodega o se olvidan de enviar productos con el camión asignado ocasionando demoras en la entrega.
2. La mayoría de pedidos son entregados incompletos, no se le notifica previamente al cliente sobre este particular.

Para la resolución a estos problemas se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Tratar siempre de estar pendiente de la mercadería que se solicita a bodegas auxiliares, se dan modificaciones en esta actividad puesto que la mercadería se solicitará a bodegas auxiliares solo si el departamento de compras asignado lo autoriza.
2. Implementar un punto de inspección donde se notifique al vendedor que pedido no está completo.

Con la creación de este punto de inspección se trata de que el cliente por medio del vendedor este consciente de que su pedido le llegará incompleto o que se demorará en ser despachado en su totalidad, solo si cliente acepta se proceda a la facturación.

Con esto se trata de disminuir devolución de mercadería por entregas incompletas además de incrementar la satisfacción del cliente por ser atendido su requerimiento.

5.3.1.6 Proceso Despacho

5.3.1.6.1 Identificación y Resolución de Problemas

Proceso con actividades con valor agregado que necesitan ser reforzadas por la presencia de los siguientes problemas:

1. A pesar de que el sistema interno de Pa-co tiene la opción de conservar en guía de remisión las observaciones de entrega escritas por el asistente administrativo de la división o por el vendedor, el supervisor no lee conjuntamente con chofer las observaciones, suscitando desaciertos en las entregas.
2. Al momento de hacer firmar la factura y guía de remisión al cliente no se anota el nombre y cédula de la persona que recibe

la mercadería, esto produce que en algunas ocasiones el cliente desconozca la entrega y se produzca facturas impagas.

Para la resolución a estos problemas se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Instaurar un punto de inspección donde supervisor lea conjuntamente con el chofer las observaciones de entrega.
2. Sugerir un nuevo formato a las facturas y guías de remisión donde conste la siguiente leyenda:

<hr/> <p>Recibe Conforme: Nombre: Cédula de Identidad: Sello:</p>

5.3.1.7 Emisión Nota de Crédito (Personal de Bodega)

5.3.1.7.1 Identificación y Resolución de Problemas

Mediante la observación realizada a este proceso se localizan los siguientes problemas:

1. El Supervisor no revisa si la cantidad de producto devuelto y el número de factura que consta en nota de devolución son los correctos.

2. No se verifica si la fecha de la factura a la cual hace alusión la devolución es menor a tres meses, a pesar de ser una de las políticas manejadas para aceptar la devolución.
3. Se ignora la necesidad del cliente de recibir a tiempo la nota de crédito emitida por devolución.

Para la resolución a estos problemas se dá las siguientes recomendaciones:

1. Se sugiere la introducción de un punto de inspección donde el supervisor de bodega siempre revise que la nota de devolución este correcta, al igual que la fecha de emisión de la factura no sea mayor a tres meses.

El documento de devolución debe ser un documento que respalde la emisión de la nota de crédito.

2. Tratar siempre de entregar a tiempo la nota de crédito al cliente para evitar desfases en su contabilidad.

5.3.1.8 Proceso Reclamos

5.3.1.8.1 Identificación y Resolución de Problemas

El proceso reclamos dentro de la división se establece como un conjunto de actividades que carecen de parámetros que dirijan su normal funcionamiento.

Por tal motivo se plantea las siguientes resoluciones:

1. El establecimiento de pasos formales a seguir en el momento que se origine un reclamo.
2. La creación de un formulario con el objetivo de manejar un archivo numerado de reclamos que permita hacer seguimiento a la resolución de cada reclamo.
3. Toda queja tendrá una respuesta en un tiempo mínimo de 48 horas y una resolución no mayor a 5 días laborables dependiendo del reclamo.
4. Los reclamos podrán realizarse vía telefónica o vía mail, para eso se plantea la posibilidad de crear un link en la página web de pa-co que le permita al cliente enviar formulario de reclamos al

correo electrónico de la persona asignada a dar resolución a los problemas que se presenten.

5. Se reconoce un reclamo en los siguientes casos:

- Pedido no entregado

- Pedido no entregado a tiempo

- Pedido incompleto o con inconsistencias

- Devolución de mercadería

- Mala atención al cliente (toma de pedido, envío de proforma o nota de crédito).

- Disconformidad en precios (nota de crédito por precios)

- Cambio de factura por fecha

Entre otros

5.4 DELIMITACIÓN DEL PROCESO Y SUBPROCESOS

La siguiente sección es una descripción del desenvolvimiento de los procesos seleccionados como críticos aplicando las soluciones propuestas a los problemas encontrados a partir de la observación realizada a los procesos principales de la división al por mayor Quito.

5.4.1 Elaboración de Propuesta a Partir de la Publicación en el Portal www.compraspublicas.gov.ec

El proceso inicia con el ingreso del asistente administrativo 1 al portal www.compraspublicas.gov.ec, continua con la ubicación de las invitaciones recibidas, en este punto a diferencia del proceso actual se recomienda para el ahorro de tiempo y recursos se proceda a revisar al mismo tiempo las características técnicas de los productos y las condiciones propuestas por el cliente en los pliegos⁴⁸.

La revisión consistirá en comprobar si los productos que se comercializan cumplen en su totalidad con las características descritas en pliegos, si se logra cumplir entonces hay que confirmar si como división se acepta las condiciones (tiempo de entrega, tiempo validez de la oferta, lugar de entrega, entre otras) propuestas por el cliente, si la respuesta es afirmativa se procede a imprimir solo aquellas invitaciones en las cuales se pretende participar.

⁴⁸ **Pliegos:** Documento elaborado por las instituciones públicas donde consta las condiciones del contrato de provisión (tiempo y lugar de entrega, forma de pago, características de los productos a entregarse, etc).

Una vez impresos los pliegos se elabora la propuesta económica correspondiente, en esta actividad el asistente debe eliminar la tarea de elaborar proforma con descuento cero puestos que esta se considera como documento no utilizado a lo largo del desarrollo del proceso.





Por lo tanto una vez que se ha elaborado en el sistema interno de pa-co la propuesta con descuentos máximos se procede a verificar si esta cumple con el presupuesto propuesto por cliente en pliegos, si es así entonces se procede a imprimir la proforma y a transformarla en formulario descripción de los bienes o servicios ofertados.

Elaborado este formulario el asistente administrativo 1 procede a entregar este formulario al asistente 2 quien elabora formularios restantes (carta de presentación, datos generales y anexos), anexa documentos y ordena formularios y documentos según pliegos, en esta tarea es necesario que el asistente se detenga a verificar si documentación se encuentra según lo solicitado, evitando de esta forma una futura descalificación por no cumplir con los parámetros descritos por el cliente en la invitación.

Cumplido los requerimientos del cliente se procede a numerar y rubricar formularios y documentos (oferta técnica), ya con la oferta técnica realizada el asistente 2 procede a sacar un duplicado del documento, empasta ambas documentos, realiza el sobre y envía con mensajería el sobre.

En total se propone para este proceso 16 actividades (T.B 90,77 min), compuestas por 15 de operación (T.B. 77,35 min) y 1 de inspección (T.B. 13,42 min) (Ver Anexo No. 80).

CUADRO No. 41
Proceso elaboración de propuesta a partir de la publicación en el portal
www.compraspublicas.gov.ec

ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
	No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
Operación 	15,00	84,80	15,00	77,35	0	-7,45
Transporte 	0	0	0	0	0	0
Demora D	0	0	0	0	0	0
Inspección 	2,00	27,59	1,00	13,42	-1,00	-14,17
Almacenamiento 	0	0	0	0	0	0
Operación combinada	0	0	0	0	0	0
TOTAL	17,00	112,39	16,00	90,77	-1,00	-21,62
DISTANCIA (metros)						

Fuente: Investigación realizada

Realizado por: Marla Baldeón

Como se puede observar en el cuadro anterior con el rediseño de este proceso no solo se consigue una secuencia de actividades muchos más lógicas si no también la eliminación de una actividad de inspección y una reducción significativa de tiempo de 112,39 a 90,77 minutos.

5.4.2 Ingreso de Pedido Asistente Administrativo (Orden de Compra)

Empieza con la recepción de la orden de compra enviada por el cliente, continua con el ingreso a la base interna de datos de Pa-co por parte del asistente, donde escoge el modulo comercialización/pedido comisión.

Dentro del módulo el asistente ingresa el código de cliente, da enter y escribe número de orden de compra a la cual hace referencia el pedido, en este punto es importante que asistente se detenga a verificar si escribió dicho número pues de la presencia de este dependerá el futuro pago de factura.

Realizado ya este paso se procede a recuperar la proforma según número que conste en la orden de compra tomando siempre en cuenta que esta se encuentre a la fecha vigente tanto en precios como en stock, con esto se trata de evitar que el vendedor pierda la comisión por descuentos fuera del rango permitido y que se envíe mercadería incompleta por inexistencia de producto.

Si no se ha rechazado la orden de compra por los motivos anteriores entonces se procede a comprobar si en el documento se solicitan todos los ítems o una parte de ellos, en caso de ser la segunda alternativa se escoge solo lo solicitado.






Ingresados ya los productos se procede a verificar que la sección de comisión se encuentre asignada, es importante que la persona que se designe como dueño del proceso haga énfasis en la realización de este paso en los usuarios, puesto que se evidencia el incumplimiento de esta tarea, con esto se trata de eliminar demoras en el proceso posterior (preparación de Pedidos (Personal Administrativo)).

Asignada ya la comisión se procede a digitar condiciones de crédito, se escribe observaciones y se graba el pedido.

En el proceso actual el asistente imprime pedido ingresado y lo archiva con la orden de compra, en el proceso propuesto se cambia esta actividad por la escritura del número de pedido grabado en la orden de compra, esto se debe a la eliminación del archivo no utilizado por el usuarios, adicional a esto se incrementa la actividad de envío de una copia de orden de compra a bodega, evitando de esta manera demoras en las entregas.

En total se propone para este proceso 12 actividades (T.B 20,79 min), compuestas por 9 de operación (T.B. 13,82 min), 1 de inspección (T.B. 3,96 min) y 2 combinadas (T.B. 3,02) (Ver Anexo No .81).

CUADRO No. 42
Proceso ingreso de pedido asistente administrativo (Orden de compra)

ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
	No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
Operación 	10,00	16,18	9,00	13,82	-1,00	-2,36
Transporte 	0	0	0	0	0	0
Demora 	0	0	0	0	0	0
Inspección 	1,00	3,96	1,00	3,96	0	0
Almacenamiento 	0	0	0	0	0	0
Operación combinada	1,00	1,92	2,00	3,02	1,00	1,10
TOTAL	12,00	22,05	12,00	20,79	0	-1,26
DISTANCIA (metros)						

Fuente: Investigación realizada

Realizado por: Marla Baldeón

Según resultado obtenido durante el rediseño del proceso se observa una reducción de las actividades de operación de 10 a 9, un aumento en las actividades de combinadas (por incremento en satisfacción del cliente) de 1 a 2 y un ahorro de tiempo de 1,26 minutos.





5.4.3 Preparación de Pedidos (Personal Administrativo)

El proceso preparación de pedidos (personal administrativo) se conserva según el desenvolvimiento actual con la única variación de la inserción de la actividad de informar, mediante el vendedor al cliente que su pedido se encuentra rechazado por falta de pago, incrementando de esta manera la comunicación división-cliente.

Cabe recalcar que con la implementación de la automatización sugerida en el punto solución al problema se pretende la disminución de tiempos en la actividad de clasificación y preparación de pedido ya que se considerará solo aquellas solicitudes que presenten saldo en bodega.

En total se propone para este proceso 8 actividades (T.B 28,75 min), compuestas por 7 de operación (T.B. 21,61 min) y 1 de inspección (T.B. 7,40 min) (Ver Anexo No. 82).

CUADRO No. 43
Preparación de Pedidos (Personal Administrativo)

ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
	No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
Operación 	7,00	23,83	7,00	21,61	0	-2,22
Transporte 	0	0	0	0	0	0
Demora D	0	0	0	0	0	0
Inspección 	1,00	6,82	1,00	7,40	0	0,58
Almacenamiento 	0	0	0	0	0	0
Operación combinada	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8,00	30,66	8,00	29,02	0	-1,64
DISTANCIA (metros)						

Fuente: Investigación realizada

Realizado por: Marla Baldeón

En Resumen las actividades de operación tuvieron una disminución de tiempo en 2,22 minutos, mientras que las de inspección se incrementaron en 0,58 minutos (por incremento en satisfacción del cliente) obteniendo un resultado total de reducción de tiempos para este proceso en 1,64 minutos.

5.4.4 Preparación de Pedidos Papeles

Se origina a partir de la recepción del pedido OKP⁴⁹ impreso y continúa con la tarea de preparación del mismo, en este punto a diferencia del proceso actual se elimina el paso de verificación de saldos puesto que como se mencionó en el proceso anterior se pretende que el empacador despachador solo prepare la mercadería existente en bodega.






⁴⁹ **OKP:** Siglas asignadas para hacer referencia a un pedido aprobado para preparación.

Listo para la preparación el personal procede a verificar si en observaciones se solicita corte especial en papel, si la respuesta es afirmativa se procede a solicitar a planta corte especial.

Una vez listo el papel con corte o sin corte el encargado se dirige a las cajas de escaneo donde ingresa a la base de datos interna de Pa-co genera lote, digita código de barra de papel, ingresa cantidad señalada en bulto, cierra lote, imprime y pega etiqueta descriptiva a bulto, rotula paquete según nombre del cliente, y verifica si necesita generar nuevo lote, si no genera guía de remisión, escribe observaciones (número de bulto), imprime guía y entrega documento impreso al asistente administrativo.

En total se propone para este proceso 14 actividades (T.B 40,36 min), compuestas por 11 de operación (T.B. 22,36 min), 1 de transporte (T.B. 3,17), y 2 combinadas (T.B. 14,83 min) (Ver Anexo No.83).

CUADRO No. 44
Preparación de Pedidos Papeles

ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
	No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
Operación 	11,00	22,36	11,00	22,36	0	0
Transporte 	1,00	3,17	1,00	3,17	0	0
Demora 	0	0	0	0	0	0
Inspección 	1,00	10,32	0	0	-1,00	-10,32
Almacenamiento 	0	0	0	0	0	0
Operación combinada	2,00	14,83	2,00	14,83	0	0
TOTAL	15,00	50,68	14,00	40,36	-1,00	-10,32
DISTANCIA (metros)	1	40	1	40	0	0

Fuente: Investigación realizada
Realizado por: Marla Baldeón

Como conclusión se propone para este proceso un ahorro de tiempo de 10,32 minutos a consecuencia de la eliminación de la actividad de inspección verificar saldos, puesto que se trata suprimir la preparación de pedidos con saldo cero en bodega.

5.4.5 Proceso Facturación

El proceso se desarrolla a partir de la recepción de la guía de remisión, continúa con el ingreso a la base interna de Pa-co donde se escoge el módulo rotación, aquí se confronta la guía de remisión con el pedido PC OKP.






A diferencia del proceso actual en el propuesto el asistente administrativo 1 comprueba si el pedido se encuentra completo, en caso de no estarlo se procede a verificar el origen de envío de la mercadería, aquí el producto puede ser enviado por el proveedor o por bodegas auxiliares en ambos casos encargado tiene la obligación de coordinar el envío.

Confirmado el envío se debe proceder a informar al vendedor sobre este particular, quien a su vez preguntará al cliente si desea esperar la mercadería o en caso de no ser enviada si desea aceptar el pedido incompleto.

Si el cliente decide aceptar el pedido incompleto se aprueba e imprime la guía de remisión, se factura la mercadería y se entrega la factura y guía a la persona encargada de coordinar los despachos.

En total se propone para este proceso 8 actividades (T.B 41,02 min), compuestas por 7 de operación (T.B. 17,92 min), y 1 combinadas (T.B. 23,11 min) (Ver Anexo No.84).

CUADRO No. 45
Facturación

ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
	No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
Operación 	7,00	17,92	7,00	17,92	0	0
Transporte 	0	0	0	0	0	0
Demora 	0	0	0	0	0	0
Inspección 	0	0	0	0	0	0
Almacenamiento 	0	0	0	0	0	0
Operación combinada	1,00	23,57	1,00	23,11	0	-0,46
TOTAL	8,00	41,49	8,00	41,02	0	-0,46
DISTANCIA (metros)						

Fuente: Investigación realizada
Realizado por: Marla Baldeón

Adicional a lo anterior se evidencia una reducción en tiempo de 0,46 minutos en las operaciones combinadas, tras la eliminación de actividades como: verificación de saldos y solicitud de mercadería a bodegas auxiliares.

5.4.6 Proceso Despacho

Conjunto de actividades consecutivas que se desarrollan a partir de la recepción de la factura y guía de remisión, continúa con la asignación de carga al camión y la entrega al chofer la factura y guía de remisión según asignación, en esta labor se incrementa un punto de inspección que consiste en obligar al






supervisor de bodega a realizar la lectura de observaciones conjuntamente con el chofer, para despejar cualquier duda y evitar desaciertos en las entregas.

Una vez que se ha procedido a la lectura y todo se encuentra muy claro se procede a trasladar mercadería hacia el cliente.

Entregada ya la mercadería, firmados y entregados los documentos correspondientes, el chofer guarda las copias para entregar al asistente al final del recorrido, quien a su vez los clasifica según tipo y color, y los envía (facturas) o archiva (guías de remisión).

En total se propone para este proceso 13 actividades (T.B 179,84 min), compuestas por 12 de operación (T.B. 127,64 min), y 1 de transporte (T.B. 52,20 min) (Ver Anexo No.85).

CUADRO No. 46
Despacho

ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
	No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
Operación 	12,00	121,98	12,00	127,64	0	5,67
Transporte 	1,00	52,20	1,00	52,20	0	0
Demora 	0	0	0	0	0	0
Inspección 	0	0	0	0	0	0
Almacenamiento 	0	0	0	0	0	0
Operación combinada	0	0	0	0	0	0
TOTAL	13,00	174,18	13	179,84	0	5,67
DISTANCIA (metros)	1	60	1	60		

Fuente: Investigación realizada

Realizado por: Marla Baldeón

Se propone para este proceso un incremento en tiempos de 5,67 minutos en las actividades de operación, como resultado de prevención de posibles errores en despachos.

5.4.7 Emisión Nota de Crédito (Personal de Bodega)





Arranca con la recepción de la mercadería solicitada y con la verificación del estado de la misma.

Si esta se encuentra en buen estado entonces se procede a confrontar el documento de devolución recibido, en este punto el supervisor debe verificar que en la nota conste el No. de factura a la que hace alusión el rechazo del producto sea el correcto, se encuentre vigente (no mayor a 3 meses) y que la cantidad sea igual a la recibida.

Si se llega a cumplir todo esto entonces se solicita la aprobación de emisión de nota de crédito al jefe de planta, si la respuesta es afirmativa se emite la nota, se clasifica según color y se envía original y copia verde a vendedor, y copia amarilla a contabilidad.

En total se propone para este proceso 7 actividades (T.B 25,59 min), compuestas por 4 de operación (T.B. 127,64 min), 2 de inspección (T.B. 13,02 min) y 1 combinada (T.B. 3,32 min) (Ver Anexo No. 86).

CUADRO No. 47
Emisión nota de crédito (Personal de Bodega)

ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
	No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
Operación 	4,00	9,25	4,00	9,25	0	0
Transporte 	0	0	0	0	0	0
Demora D	0	0	0	0	0	0
Inspección 	1,00	10,02	2,00	13,02	1,00	3,00
Almacenamiento 	0	0	0	0	0	0
Operación combinada	1,00	3,32	1,00	3,32	0	0
TOTAL	6,00	22,59	7,00	25,59	1,00	3,00
DISTANCIA (metros)						

Fuente: Investigación realizada

Realizado por: Marla Baldeón

A consecuencia del cumplimiento de la política interna que dice que toda devolución no puede ser mayor a tres meses, se incrementa en actividades de inspección un tiempo total de 3 minutos.

5.4.8 Proceso Reclamos

5.4.8.1 Proceso Reclamos (Vía Telefónica)

Se suscitará a partir de la recepción por parte del asistente administrativo 2 de la llamada telefónica del cliente y continua con la inscripción del formulario de reclamos (Ver Anexo 89).





Este formulario tiene por objetivo permitir a la división llevar un control por número de reclamos pendientes y resueltos, este documento será

llenado por el asistente por tratarse de un reclamo vía telefónica y contendrá datos como: fecha de reclamo, nombre del cliente, vendedor asignado, persona que realiza el reclamo, teléfono de contacto, tipo de reclamo, fecha de respuesta, nombre de la persona encargada del proceso, fecha de resolución del problema y persona encargada de hacer seguimiento a la resolución del reclamo.

Con la información proporcionada por el cliente, el asistente conjuntamente con el coordinador proceden a evaluar si el reclamo tiene una solución inmediata o si se necesitara buscar al responsable del proceso que suscitó la queja, si se dá el segundo caso una vez localizada dicha persona se coordinara la solución al problema, con este acuerdo el siguiente paso consistirá en informar al cliente sobre dicha resolución, si este acepta como se procederá, entonces se archiva el documento hasta la próxima orden.

En total se propone para este proceso 7 actividades de operación (T.B 9,45 min) (Ver Anexo No.87).

CUADRO No. 48
Reclamos (vía telefónica)

ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
	No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
Operación 	3,00	12,15	7,00	9,45	4,00	-2,70
Transporte 	0	0	0	0	0	0
Demora D 	0	0	0	0	0	0
Inspección 	0	0	0	0	0	0
Almacenamiento	0	0	0	0	0	0
Operación combinada	0	0	0	0	0	0
TOTAL	3,00	12,15	7,00	9,45	4,00	-2,70
DISTANCIA (metros)						

Fuente: Investigación realizada

Realizado por: Marla Baldeón

Con el establecimiento de pasos a seguir ante la presencia de un reclamo vía telefónica se obtiene una reducción en tiempo de 2,70 minutos.






5.4.8.2 Proceso Reclamos (Vía E-mail)

A diferencia del proceso anterior este se desarrollará a partir de la recepción de un e-mail que contendrá el formulario de reclamos llenado previamente por el cliente.

Este método permitirá al cliente realizar su reclamo a cualquier hora y fecha.

En total se propone para este proceso 6 actividades de operación (T.B 6,74 min) (Ver Anexo No. 88).

CUADRO No. 49
Reclamos (vía e-mail)

ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
	No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
Operación 	3,00	12,15	6,00	6,74	3,00	-5,41
Transporte 	0	0	0	0	0	0
Demora 	0	0	0	0	0	0
Inspección 	0	0	0	0	0	0
Almacenamiento 	0	0	0	0	0	0
Operación combinada	0	0	0	0	0	0
TOTAL	3,00	12,15	6,00	6,74	3,00	-5,41
DISTANCIA (metros)						

Fuente: Investigación realizada
Realizado por: Marla Baldeón

Como beneficio para este proceso se obtiene una reducción en tiempos de 5,41 minutos, esto se debe a la definición de actividades a seguir cuando se produce un reclamo vía e-mail

Para ambas vías de reclamo se respeta la política plantea como resolución al problema: “Toda queja tendrá una respuesta en un tiempo mínimo de 48 horas y una resolución no mayor a 5 días laborables dependiendo del reclamo”.

5.5 INDICADORES

Se considera a los indicadores como los medidores y controladores de la adaptabilidad, impacto y desarrollo de las nuevas actividades implementadas para mejoramiento dentro de los procesos críticos de la división⁵⁰.

⁵⁰ Cfr. H. J., HARRINGTON. (1997). *Administración total del mejoramiento continuó: la nueva generación*. Santafé de Bogotá - Colombia: McGraw-Hill Internacional S.A. p. 354.

Estos medidores persiguen:

- Monitorear tendencia de comportamiento.
- Proporcionar las herramientas necesarias para la comprensión de las causas de los errores presentes.
- Brindar una retroalimentación constante (oportunidades de mejora)⁵¹.

Para el establecimiento de los siguientes indicadores se tomó como base los siguientes conceptos:

1. Datos de variables.-Valores numéricos que proporcionan al investigador una medición más precisa.⁵²
2. Efectividad.-Grado de satisfacción de las expectativas de los clientes externos y internos⁵³.
3. Eficiencia.-Indica el grado de utilización de recursos en las actividades desarrolladas dentro de un proceso⁵⁴.
4. Adaptabilidad.-Refleja la capacidad de reacción de un proceso ante la petición específica del cliente⁵⁵.

⁵¹ Cfr. Ibidem. p. 434.

⁵² Cfr. Ibidem. p. 437.

⁵³ Cfr. H. J., HARRINGTON. (1993). *Op. Cit.* p. 199.

⁵⁴ Cfr. Ibidem. p. 200.

⁵⁵ Cfr. Ibidem. p. 201.

5.5.1 Proceso Elaboración de Propuesta a Partir de la Publicación en el Portal

www.compraspublicas.gov.ec

Nombre del indicador	% de invitaciones no participadas e impresas
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	$(\text{No. De invitaciones no participadas e impresas} / \text{Total invitaciones impresas}) \times 100$
Objetivo:	Conocer el % de desperdicio de recursos originado por invitaciones no participadas (tiempo de impresión y suministros)
Meta	Reducir en un 50% la impresión de invitaciones no participadas

Nombre del indicador	% de ofertas técnicas no aceptadas
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	$(\text{No. De ofertas técnicas no aceptadas} / \text{Total invitaciones participadas}) \times 100$
Objetivo:	Conocer el % de ofertas técnicas no aceptadas por el cliente
Meta	Reducir en un 40% la presencia de ofertas técnicas no aceptadas

5.5.2 Proceso Ingreso de Pedido Asistente Administrativo (Orden de Compra)

Nombre del indicador	% de facturas impagas por falta de escritura de No. De orden de compra
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	$(\text{No. De facturas impagas por falta de escritura de No. De orden de compra} / \text{Total de facturas impagas}) \times 100$
Objetivo:	Conocer el % de facturas pendientes de pago por desconocimiento de No. De orden de compra del cliente
Meta	Reducir en un 50% la presencia de facturas impagas por falta de escritura de no. De orden de compra

Nombre del indicador	% de pedidos anulados a consecuencia de espacio de comisión en blanco
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	$(\text{No. De pedidos anulados a consecuencia de espacio de comision en blanco} / \text{total de pedidos anulados}) \times 100$
Objetivo:	Conocer el % de pedidos que se están anulado y repitiendo por falta de verificación de asignación del campo de comisión en pedido
Meta	Reducir en un 40% pedidos anulados a consecuencia de espacio de comision en blanco

Nombre del indicador	% de pedidos retrasados por falta de la copia de la orden de compra
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	$(\text{NO. de pedidos retrasados por falta de la copia de orden de compra} / \text{total pedidos retrasados}) \times 100$
Objetivo:	Conocer el % de retrasos por falta de envío de la copia de la orden de compra a bodega
Meta	Reducir en su totalidad los pedidos retrasados por falta de la copia de la orden de compra

5.5.3 Proceso Preparación de Pedidos (Personal Administrativo)

Nombre del indicador	% de pedidos rechazados y no informados al cliente
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	$(\text{No. De pedidos rechazados y no informados al cliente} / \text{total pedidos rechazados}) \times 100$
Objetivo:	Conocer el % de pedidos rechazados y no informados a cliente
Meta	Reducir en su totalidad los pedidos rechazados y no informados al cliente

5.5.4 Preparación de Pedidos Papeles

No se sugiere indicadores para este proceso puesto que como se mencionó anteriormente el proceso fue escogido a consecuencia de las modificaciones sufridas en el proceso que le precede (preparación de Pedidos (Personal Administrativo)).

5.5.5 Proceso Facturación

Nombre del indicador	% pedidos pendientes (bodegas auxiliares)
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	$(\text{NO. De pedidos pendientes por falta de envío de mercadería de bodegas auxiliares} / \text{total pedidos pendientes}) \times 100$
Objetivo:	Conocer el % de pedidos pendientes por falta de coordinación de envío con bodegas auxiliares
Meta	Reducir en un 40% los pedidos pendientes por falta de envío de mercadería de bodegas auxiliares

Nombre del indicador	% pedidos pendientes (proveedor)
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	(NO. De pedidos pendientes por falta de entrega proveedor/total pedidos pendientes)x100
Objetivo:	Conocer el % de pedidos pendientes por falta de coordinación con el departamento correspondiente de compras
Meta	Reducir en un 20% los pedidos pendientes por falta de entrega proveedor

5.5.6 Proceso Despacho

Nombre del indicador	% de pedidos retrasados por falta de lectura de observaciones
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	(NO.de pedidos retrasados por falta de lectura de observaciones/total pedidos retrasados)x100
Objetivo:	Conocer el % de retrasos por falta de lectura de observaciones de entrega escritas por vendedor o por asistente en pedido
Meta	Reducir en su totalidad la presencia de pedidos retrasados por falta de lectura de observaciones

5.5.7 Proceso Emisión Nota de Crédito (Personal de Bodega)

Nombre del indicador	% devoluciones correspondientes a facturas mayores a tres meses
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	(No. De devoluciones correspondientes a facturas mayores a tres meses/ total de devoluciones aceptadas)x100
Objetivo:	Conocer el % de devoluciones que no cumplen con la política de aceptación de devolución
Meta	Reducir en un 23% las devoluciones correspondiente a facturas mayores a tres meses

Nombre del indicador	% devoluciones rechaza por inconsistencias en nota de devolución
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	(no. De devoluciones rechazadas por inconsistencia en nota de devolución/total devoluciones rechazadas)x100
Objetivo:	Conocer el % de devoluciones rechazadas por inconsistencias en notas de devolución (no. De factura incorrecto, cantidad devuelta incorrecta)
Meta	Reducir en su totalidad las devoluciones rechazadas por inconsistencias en nota de devolución

5.5.8 Proceso Reclamos

Nombre del indicador	% de quejas por pedidos no entregados
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	(No. De quejas por pedidos no entregados/total quejas recibidas)x100
Objetivo:	Conocer el % de quejas receptadas por pedidos no entregados
Meta	Reducir en un 7% las quejas por pedidos no entregados

Nombre del indicador	% de quejas por pedidos no entregados a tiempo
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	(No. De quejas por pedidos no entregados a tiempo/total quejas recibidas)x100
Objetivo:	Conocer el % de quejas receptadas por pedidos no entregados a tiempo
Meta	Reducir en un 11% las quejas por pedidos no entregados a tiempo

Nombre del indicador	% de quejas por pedidos incompletos o con inconsistencias
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	(No. De quejas por pedidos incompletos o con inconsistencias/total quejas recibidas)x100
Objetivo:	Conocer el % de quejas receptadas por pedidos incompletos o con inconsistencias
Meta	Reducir en un 11% las quejas por pedidos incompletos o con inconsistencias

Nombre del indicador	% de quejas (devolución de mercadería)
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	(No. de quejas (devolución de mercadería) /total quejas recibidas)x100
Objetivo:	Conocer el % de quejas receptadas correspondiente a devolución de mercadería
Meta	Reducir en un 10% las quejas (devolución de mercadería)

Nombre del indicador	% de quejas (mala atención al cliente)
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	(No.de quejas (mala atención al cliente)/total quejas recibidas)x100
Objetivo:	Conocer el % de quejas receptadas correspondiente a mala atención al cliente
Meta	Reducir en un 4% las quejas (mala atención al cliente)

Nombre del indicador	% de quejas (Disconformidad en precios)
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	(No.de quejas (Disconformidad en precios)/total quejas recibidas)x100
Objetivo:	Conocer el % de quejas receptadas correspondiente a disconformidad en precios
Meta	Reducir en un 3% las quejas (Disconformidad en precios)

Nombre del indicador	% de quejas (Cambio de factura por fecha)
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	(No.de quejas (Cambio de factura por fecha)/total quejas recibidas)x100
Objetivo:	Conocer el % de quejas receptadas correspondiente a cambio de factura por fecha
Meta	Reducir en un 11% las quejas (Cambio de factura por fecha)

Nombre del indicador	% de quejas con una respuesta mayor a 48 horas
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	(No. De quejas con respuesta mayor a 48 horas/total de quejas recibidas)x100
Objetivo:	Conocer el % de respuesta a las quejas en un periodo mayor a 48 horas
Meta	Reducir en un 55% las quejas con una respuesta mayor a 48 horas

Nombre del indicador	% de quejas con una resolución mayor a 5 Días
Frecuencia	Trimestral
Fórmula	(No. De quejas con una resolución mayor a 5 Días/total de quejas recibidas)x100
Objetivo:	Conocer el % de quejas resueltas en un período mayor a 5 Días
Meta	Reducir en un 73% las quejas con una resolución mayor a 5 Días

5.5.9 Resumen del Comportamiento del Indicador Hacia la Meta (Técnica de la Semaforización)

CUADRO NO. 50
COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR HACIA LA META

No	Indicador	%							
		Actual 2009	1er trimestre 2010	2do trimestre 2010	3er trimestre 2010	4to trimestre 2010	Con riesgo	Critico	Acceptable
1	% de invitaciones no participadas e impresas	75	63	50	38	25	70	50	30
2	% de ofertas técnicas no aceptadas	60	50	40	30	20	56	40	24
3	% de facturas impagas por falta de escritura de No. De orden de compra	67	54	42	29	17	61	42	22
4	% de pedidos anulados a consecuencia de espacio de comisión en blanco	70	60	50	40	30	66	50	34
5	% de pedidos retrasados por falta de la copia de orden de compra	38	28	19	9	0	34	19	4
6	% de pedidos rechazados y no informados al cliente	80	60	40	20	0	72	40	8
7	% pedidos pendientes (bodegas auxiliares)	60	50	40	30	20	56	40	24
8	% pedidos pendientes (proveedor)	40	35	30	25	20	38	30	22
9	% de pedidos retrasados por falta de lectura de observaciones	25	19	13	6	0	22	13	3
10	% devoluciones correspondientes a facturas mayores a tres meses	57	51	45	39	33	54	45	36
11	% devoluciones rechaza por inconsistencias en nota de devolución	45	34	23	11	0	40	23	5
12	% de quejas por pedidos no entregados	13	11	9	8	6	12	9	7
13	% de quejas por pedidos no entregados a tiempo	19	16	13	11	8	18	13	9
14	% de quejas por pedidos incompletos o con inconsistencias	21	18	16	13	10	20	16	11
15	% de quejas (devolución de mercadería)	20	18	15	13	10	19	15	11
16	% de quejas (mala atención al cliente)	6	5	4	3	2	6	4	2
17	% de quejas (Disconformidad en precios)	5	4	4	3	2	5	4	2
18	% de quejas (Cambio de factura por fecha)	16	13	11	8	5	15	11	6
19	% de quejas con una respuesta mayor a 48 horas	75	61	48	34	20	69	48	26
20	% de quejas con una resolución mayor a 5 Días	88	69	51	33	15	80	51	23

Fuente: Investigación realizada
Realizado por: Marla Baldeón

5.6 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE MEJORAMIENTO EN EL DEPARTAMENTO

Se propone que el equipo de mejoramiento esté conformado por todas aquellas personas que intervienen en el desarrollo del proceso crítico mediante la realización de una o varias actividades.

Con esto se pretende que sean los mismos realizadores quienes prevengan, identifiquen y superen posibles errores o desaciertos en la propuesta de mejoramiento dada a cada proceso crítico⁵⁶.

Cada equipo estará comandado por un jefe del proceso, quien por ser la máxima autoridad dentro de la división en la cual se desarrolla el proceso, será el encargado de monitoriar constantemente mediante la utilización de indicadores sugeridos el normal desarrollo de las actividades.

5.6.1 Proceso Elaboración de Propuesta a Partir de la Publicación en el Portal www.compraspublicas.gov.ec

5.6.1.1 Jefe del Proceso

Coordinador división al por mayor Quito

⁵⁶ Cfr. *Ibidem.* pp. 70-71.

5.6.1.2 Miembros del Equipo

5.6.1.2.1 Asistente Administrativo 1 (Ver Anexo 80)

Actividades a desarrollar:

- Ingreso al Portal www.compraspublicas.gov.ec.
- Ubicar invitaciones recibidas.
- Revisar características técnicas de productos y condiciones propuestas por el cliente en pliegos.
- Imprimir invitaciones.
- Ingresar a la base de datos interna de Pa-co.
- Elaborar propuesta económica (proforma con descuentos máximos).
- Imprimir Proforma.
- Transformar la proforma en formulario: descripción de los bienes o servicios ofertados.

5.6.1.2.2 Asistente Administrativo 2 (Ver Anexo 80)

Actividades a desarrollar:

- Elaborar formularios: carta de presentación, datos generales y anexos.
- Anexar documentos solicitados en pliegos.
- Ordenar formularios y documentos según pliegos.
- Numerar formularios y documentos.
- Rubricar oferta económica.
- Sacar duplicado de la oferta económica.
- Empastar oferta técnica y duplicado.
- Elaborar sobre para envío.
- Enviar oferta técnica y duplicado

5.6.2 Proceso Ingreso de Pedido Asistente Administrativo (Orden de Compra)

5.6.2.1 Jefe del Proceso

Coordinador división al por mayor Quito

5.6.2.2 Miembros del Equipo

5.6.2.2.1 Asistente Administrativo 1-2 (Ver Anexo 81)

Actividades a desarrollar:

- Receptar orden de compra.
- Ingresar en la base interna de Pa-co.
- Escoger módulo comercialización/pedido comisión.
- Ingresar código de cliente.
- Escribir número de orden de compra.
- Recuperar número de proforma según orden de compra.
- Verificar comisión asignada por el sistema.
- Digitar condiciones de crédito.
- Escribir observaciones.
- Grabar pedido.
- Escribir en orden de compra No de pedido ingresado Pc.
- Enviar copia de la orden de compra a Bodega.
- Archivar orden de compra.

5.6.3 Proceso Preparación de Pedidos (Personal Administrativo)

5.6.3.1 Jefe del Proceso

Jefe de Bodega

5.6.3.2 Miembros del Equipo

5.6.3.2.1 Coordinador División al por Mayor Quito (Ver Anexo 82)

Actividades a desarrollar:

- Ingresar a la base interna de Pa-co.
- Desplegar listado de pedidos ingresados PC OK.
- Verificar cartera de los clientes que consten en listado.
- Aprobar pedidos.

5.6.3.2.2 Asistente Administrativo 2 Bodega (Ver Anexo 82)

Actividades a desarrollar:

- Desplegar pedidos aprobados PC OKC.
- Cambiar de estado de PC OKC a PC OKP (Pedido en preparación).

- Imprimir pedido.
- Separar pedido por misceláneos o papel.
- Entregar al personal encargado de la preparación.

5.6.4 Proceso Preparación de Pedidos Papeles

5.6.4.1 Jefe del Proceso

Jefe de Bodega

5.6.4.2 Miembros del Equipo

5.6.4.2.1 Empacador Despachador (Ver Anexo 83)

Actividades a desarrollar:

- Receptar PC OKP Impreso.
- Preparar mercadería.
- Dirigirse a las cajas de escaneo.
- Ingresar a la base interna de Pa-co.
- Generar lote.
- Digital código de barras del papel.
- Ingresar cantidad en bulto.

- Cerrar lote.
- Imprimir etiqueta descriptiva.
- Pega etiquetas en bultos.
- Rotular bulto.
- Generar guía de remisión.
- Escribir observaciones.
- Imprimir guía.
- Entregar la guía al asistente.

5.6.5 Proceso Facturación

5.6.5.1 Jefe del Proceso

Jefe de Bodega

5.6.5.2 Miembros del Equipo

5.6.5.2.1 Asistente Administrativo 1 Bodega (Ver Anexo 84)

Actividades a desarrollar:

- Receptar guía de remisión.
- Ingresar a la base interna de Pa-co.
- Escoger módulo rotación.
- Confrontar guía de remisión con PC OKP.

- Aprobar guía de remisión.
- Imprimir guía de remisión definitiva.
- Facturar mercadería disponible.
- Imprimir factura.
- Entregar factura y guía de remisión para despacho.

5.6.6 Proceso Despacho

5.6.6.1 Jefe del Proceso

Jefe de Bodega

5.6.6.2 Miembros del Equipo

5.6.6.2.1 Supervisor de Bodega (Ver Anexo 85)

Actividades a desarrollar:

- Receptar factura y guía de remisión.
- Asignar carga del camión.
- Entregar factura y guía de remisión al chofer.
- Leer observaciones.

5.6.6.2.2 Chofer (Ver Anexo 85)

Actividades a desarrollar

- Leer observaciones.
- Trasladar mercadería hacia el cliente.
- Entregar mercadería.
- Hacer firmar factura y guía de remisión al cliente.
- Entregar factura y guía de remisión original al cliente.
- Guardar copia.
- Entregar copias al asistente.

5.6.6.2.3 Empacador Despachador (Ver Anexo 85)

Actividades a desarrollar:

- -Entregar mercadería

5.6.6.2.4 Asistente Administrativo 2 Bodega (Ver Anexo 85)

Actividades a desarrollar:

- Separar facturas de guía de remisión.
- Separar facturas por color (verde y amarillo).
- Enviar copia verde al agente local.

- Enviar copia amarilla a contabilidad.
- Archivar guía de remisión.

5.6.7 Proceso Emisión Nota de Crédito (Personal de Bodega)

5.6.7.1 Jefe del Proceso

Jefe de Bodega

5.6.7.2 Miembros del Equipo

5.6.7.2.1 Supervisor de Bodega (Ver Anexo 86)

Actividades a desarrollar:

- Recibir mercadería retirada.
- Verificar estado de mercadería retirada.
- Revisar documento de devolución.
- Solicitar aprobación al jefe de planta.

5.6.7.2.2 Asistente Administrativo 1 Bodega (Ver Anexo 86)

Actividades a desarrollar:

- Emitir nota de crédito.
- Clasificar N/C por color.

- Enviar copia blanca y verde al vendedor.
- Enviar copia amarilla a contabilidad.

5.6.8 Proceso Reclamos

5.6.8.1 Proceso Reclamos (Vía Telefónica)

5.6.8.1.1 Jefe del Proceso

Coordinador división al por mayor Quito

5.6.8.1.2 Miembros del Equipo

Asistente Administrativo 2 (Ver Anexo 87)

Actividades a desarrollar:

- Aceptar llamada telefónica del cliente.
- Llenar formulario de reclamos.
- Explicar a cliente como se procederá.
- Explicar problema a coordinador.
- Buscar al responsable del proceso.
- Coordinar con responsable la resolución a problema.
- Informar a cliente como se procederá.
- Archivar reclamo hasta próxima orden.

5.6.8.2 Proceso Reclamos (Vía E-mail)

5.6.8.2.1 *Jefe del Proceso*

Coordinador división al por mayor Quito

5.6.8.2.2 *Miembros del Equipo*

Asistente Administrativo 2 (Ver Anexo 88)

Actividades a desarrollar:

- Receptar e-mail de reclamo.
- Leer formulario de reclamo.
- Explicar problema a coordinador.
- Buscar al responsable del proceso.
- Coordinar con responsable la resolución a problema.
- Informar a cliente como se procederá.
- Archivar reclamo hasta próxima orden.

5.7 VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO PROCESO

1. La minimización y eliminación de aquellas tareas inútiles, innecesarias e incomprensibles que ocasionan demoras, desperdicios de recursos, mala comunicación y errores.

2. El enfoque de recursos en aquellas actividades que desde el punto de vista del cliente proporcionan un valor agregado real al desarrollo del proceso.
3. El entendimiento de los requerimientos del cliente mediante la ampliación de la retroalimentación continua de comunicación entre cliente-proveedor.
4. La combinación y reducción de pasos que retrasan la entrega del producto final (disminución de tiempo de ciclo).
5. La simplificación de aquellos documentos considerados de difícil comprensión.
6. El establecimiento de parámetros que permite la delimitación de autoridad, responsabilidad y procedimientos necesarios para la realización de cada tarea.
7. El compromiso de los miembros del departamento en la prevención y corrección de errores encontrados a lo largo del desarrollo del conjunto de actividades que conforman un proceso.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al levantamiento de información realizada durante la investigación se llega a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

6.1 CONCLUSIONES

1. Con más de 50 años de experiencia y un buen posicionamiento en el mercado, la empresa PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A. presenta canales de distribución bien establecidos, buenos procedimientos para la realización de las actividades de almacenamiento, procesamiento de órdenes, manejo de materiales, transporte y control de inventario; y una estructura organizacional confusa debido a la presencia de una incorrecta agrupación de actividades que origina en los departamentos de la compañía una incertidumbre respecto a las funciones a desarrollar para poder cumplir con la razón de ser de la compañía.
2. La División al por Mayor Quito a pesar de ser una unidad independiente dentro de la compañía con facultad para tomar sus propias decisiones y poseer un canal directo de comunicación, tiene políticas desactualizadas y desconocidas por los miembros de la división.

3. Como distribuidor la División al por Mayor Quito tiene buen desenvolvimiento dentro del mercado puesto que cuenta con clientes fieles a la calidad, precio e incentivos que brindan sus productos de marcas exclusivas.
4. La relación que mantiene la división con sus clientes como distribuidor o proveedor directo se encuentra deteriorada debido a la presencia de problemas internos como: mala comunicación entre divisiones, desperdicio de recursos (tiempo y materiales), acuerdos de tiempos de entrega no cumplidos, desconocimiento de los procesos a seguir ante la presencia de ciertas situaciones (devolución de mercadería, aceptación de orden de compra, reclamos, etc.) y escaso asesoramiento de compra de los agentes locales.
5. A excepción de aquellos procesos determinados como críticos la mayoría de procesos principales de la división presentan problemas como resultado de la presencia de errores, producto del diario desarrollo de actividades.
6. Procesos críticos como elaboración de la propuesta a través de la publicación en el portal www.compraspublicas.gov.ec y reclamos, no tienen un buen aporte ni desarrollo debido a que las actividades que se desarrollan no cuentan con parámetros a seguir.

6.2 RECOMENDACIONES

El mejoramiento de los procesos críticos permitirá a la división incrementar la relación actual que tiene con sus clientes puesto que se evidencia la falta de atención

a las necesidades del consumidor, por tal motivo se da a conocer las siguientes recomendaciones:

1. Reclasificar las actividades de la empresa y reorganizar el organigrama estructural, de tal manera que un departamento se dedique a comprar, otro a comercializar y crear un solo centro de distribución a nivel de compañía. Esto será motivo de un estudio general para reorganizar la estructura de la empresa.
2. Realizar de manera urgente la actualización de políticas y dar a conocer las mismas al personal de la división, a su vez hacer hincapié en que se debe respetar los lineamientos impuestos durante la realización de cada proceso. Estas actividades serán responsabilidad del Vicepresidente Ejecutivo conjuntamente con el Coordinador de la división.
3. Se confía al Coordinador de la división, dar siempre a conocer a los nuevos miembros de la división cual es la estructura organizacional y sus políticas.
4. Debido a que en el proceso de facturación se observa un tiempo de 23,57 minutos en la actividad de Confrontación guía de remisión con PC OKP a consecuencia de las demoras en el envío de mercadería solicitada a bodegas auxiliares o a proveedores y a la mala comunicación entre divisiones, se recomienda para una reducción en tiempo de 0,46 minutos, que la solicitud de productos faltantes se haga directamente al departamento de compras para que ellos decidan si es pertinente pedir la mercadería a las bodegas auxiliares o directamente al proveedor.

El Asistente Administrativo de Bodega siempre debe tener presente que debe coordinar el tiempo de recepción de la mercadería para que se tenga pleno conocimiento del tiempo que se necesita para completar un pedido.

5. Será obligación del Vicepresidente Ejecutivo y del Coordinador de la división establecer y dar a conocer a los miembros y personal de apoyo de la división cual es el objetivo y los pasos a seguir en cada proceso, utilizando como herramienta visual de fácil comprensión la diagramación.
6. Tomando como objetivo principal la atención a las necesidades de los clientes se encarga a los agentes locales la transmisión constante de información al cliente sobre stock, pedidos realizados y cuentas vencidas.
7. Se recomienda que el Coordinador de la división tome como fuente de obtención de datos al momento de localizar y solucionar problemas, al formulario de reclamos propuesto en el rediseño del proceso reclamos.
8. Cada Jefe del proceso asignado según propuesta de mejoramiento será el encargado de controlar mediante indicadores durante la relación de las actividades, el progreso del rediseño propuesto.
9. Para un seguimiento adecuado del comportamiento de los indicadores hacia las metas se sugiere la utilización de la técnica de la semaforización.

Esta técnica se implementará en un a hoja de Excel que será retroalimentado mediante un query actualizado automáticamente cada trimestre por la base de datos interna de Pa-co.

10. Implementar una automatización en el sistema interno de Pa-co que permita al momento de ingresar un pedido detectar saldos inexistentes y enviar directamente un mail de alerta a la persona de planta o compras para que se determine si es necesario adquirir o solicitar el producto a bodegas auxiliares.

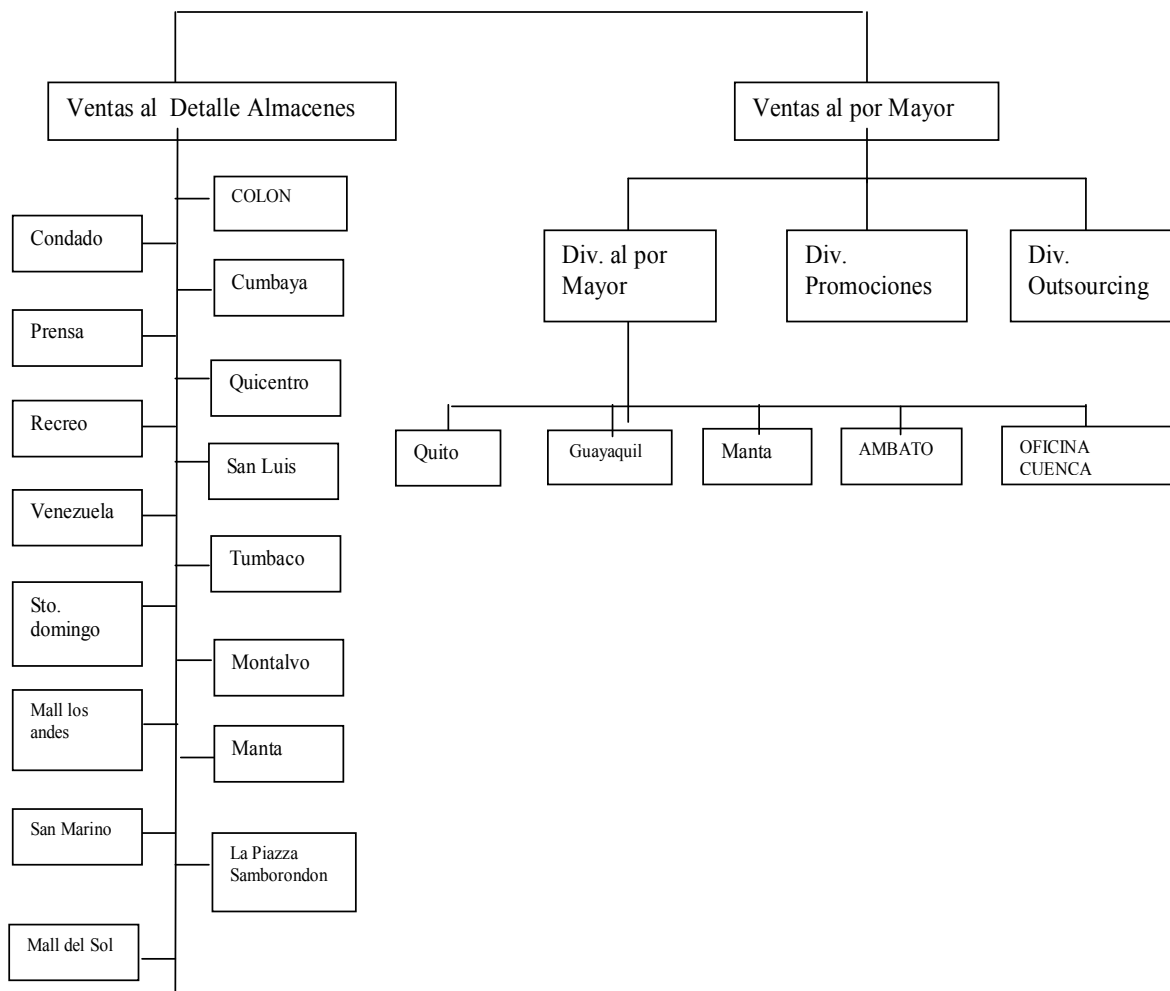
BIBLIOGRAFÍA

1. ALONSO, G. (2007). [http://ww.palermo.edu/económicas/pdf_economías/business_paralea/review/marketingservicios.pdf]. **Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor.**
2. CHIAVENATO, I. (2002). **Administración en los nuevos tiempos.** Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
3. ECUADOR. (2003). **Folleto ventas al por mayor le da la bienvenida.** Quito.
4. ECUADOR. (2008). **Perfil corporativo SUPERPACO lo mejor en papelería y computación.** Quito.
5. ECUADOR. SUPERPACO. [www.superpaco.com].
6. GALLOWAY, D. (2002). **Mejora Continua de Procesos Como rediseñar los procesos con diagramas de flujo y análisis de tareas.** Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
7. HARRINGTON, H.J. (1993). **Administración total del mejoramiento continuo: la nueva generación.** Santafé de Bogotá - Colombia: McGraw-Hill Internacional S.A.
8. HARRINGTON, H.J. (1993). **Mejora de los procesos de la empresa.** Santafé de Bogotá - Colombia: McGraw-Hill Internacional S.A.
9. LOUART, P. (1994). **Gestión de Recursos Humanos.** Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
10. LUCAS, R. (1987). **Manual de personal, técnicas de dirección de personal.** Madrid: Index.
11. PORTER, M. (2000). **Estrategias competitivas técnicas para los sectores industriales y de la Competencia.** México: Continental.
12. SOLOMON, M. (2001). **Marketing personas reales, decisiones reales.** Bogotá: Pearson Educación de Colombia.
13. WERTHER, W. (1990). **Administración de personal y recursos humanos.** México: Mcgraw-Hill. 3ª edición.

ANEXOS

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTOS DE COMERCIALIZACIÓN

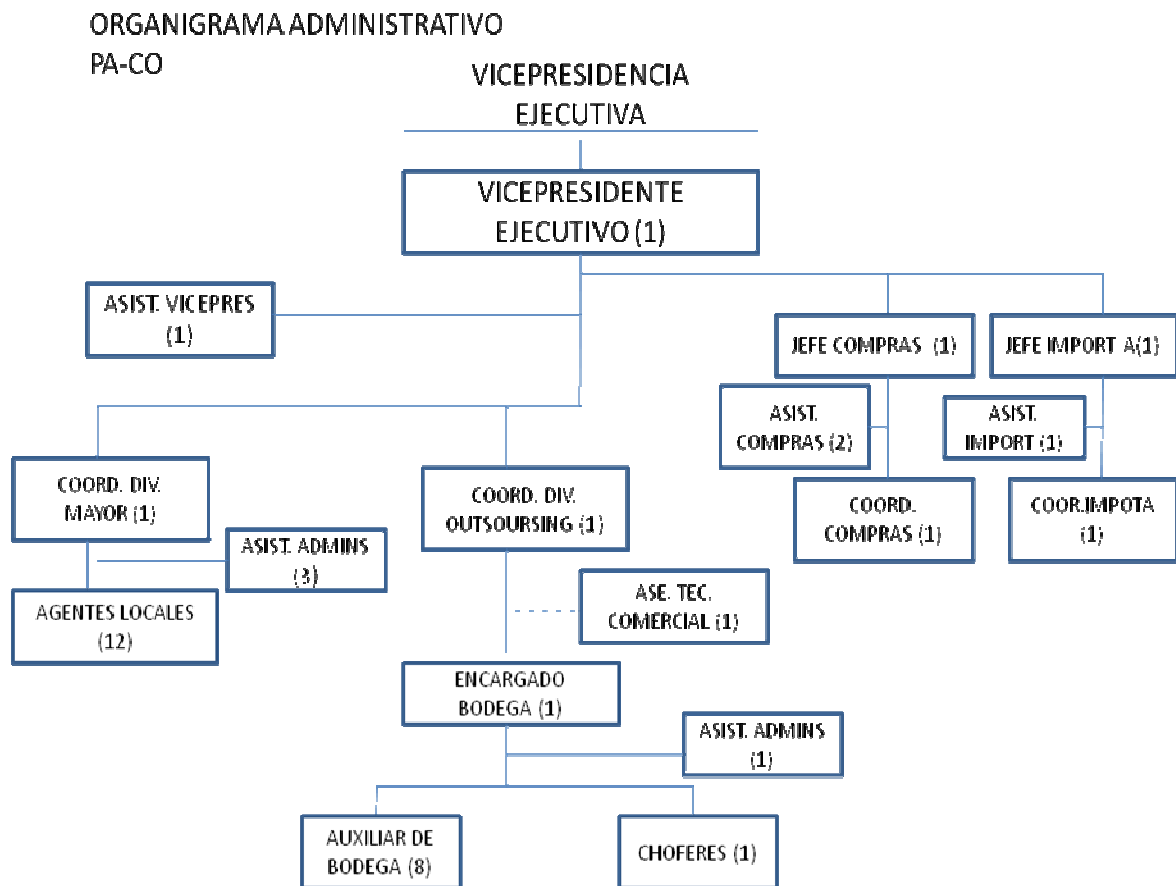
PA-CO COMERCIAL E



Fuente: Estudio de Campo realizado en Pa-co

Elaborado por: Marla Baldeón

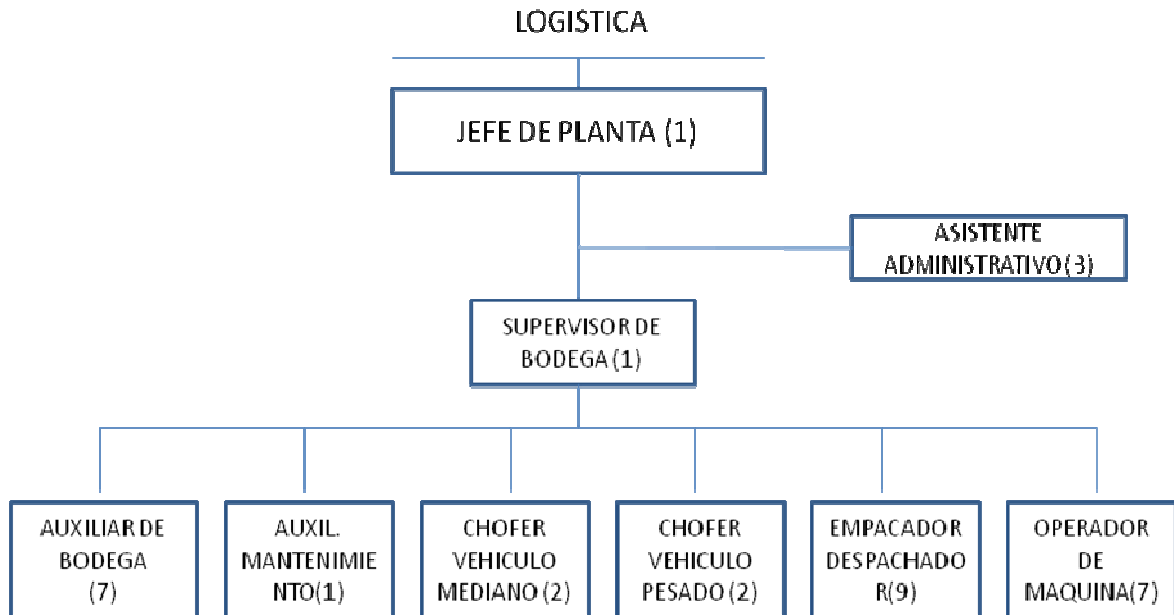
ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA



Fuente: Estudio de Campo realizado en Pa-co
Elaborado por: Marla Baldeón

ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO LOGÍSTICA

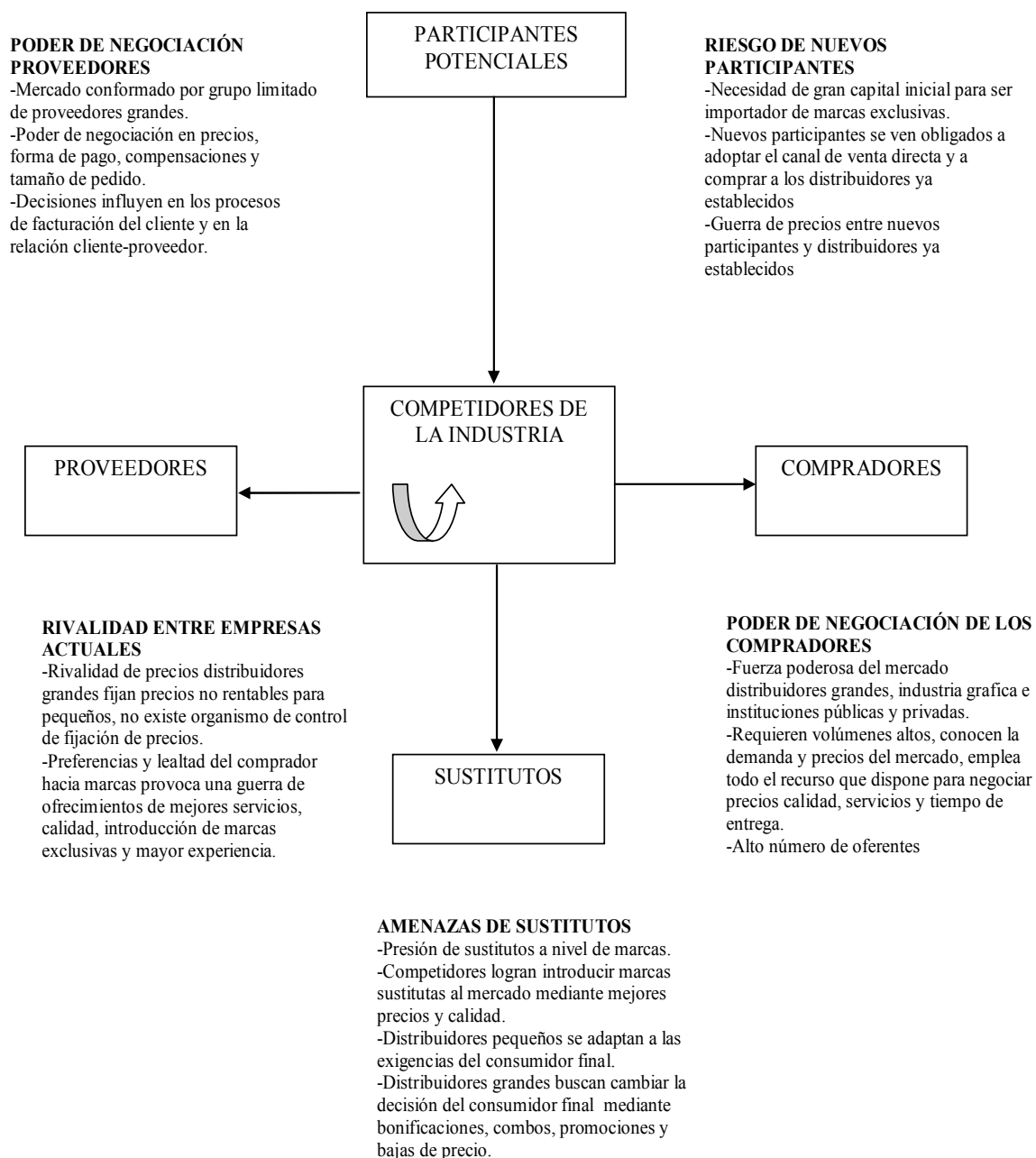
ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO
PA-CO



Fuente: Estudio de Campo realizado en Pa-co

Elaborado por: Marla Baldeón

GRAFICO MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Estudio de Campo realizado en Pa-co

Elaborado por: Marla Baldeón

DIAGRAMA No. 4.1
PROCESO ACTUAL ELABORACIÓN DE PROPUESTA A PARTIR DE LA
PUBLICACIÓN EN EL PORTAL www.compraspublicas.gov.ec

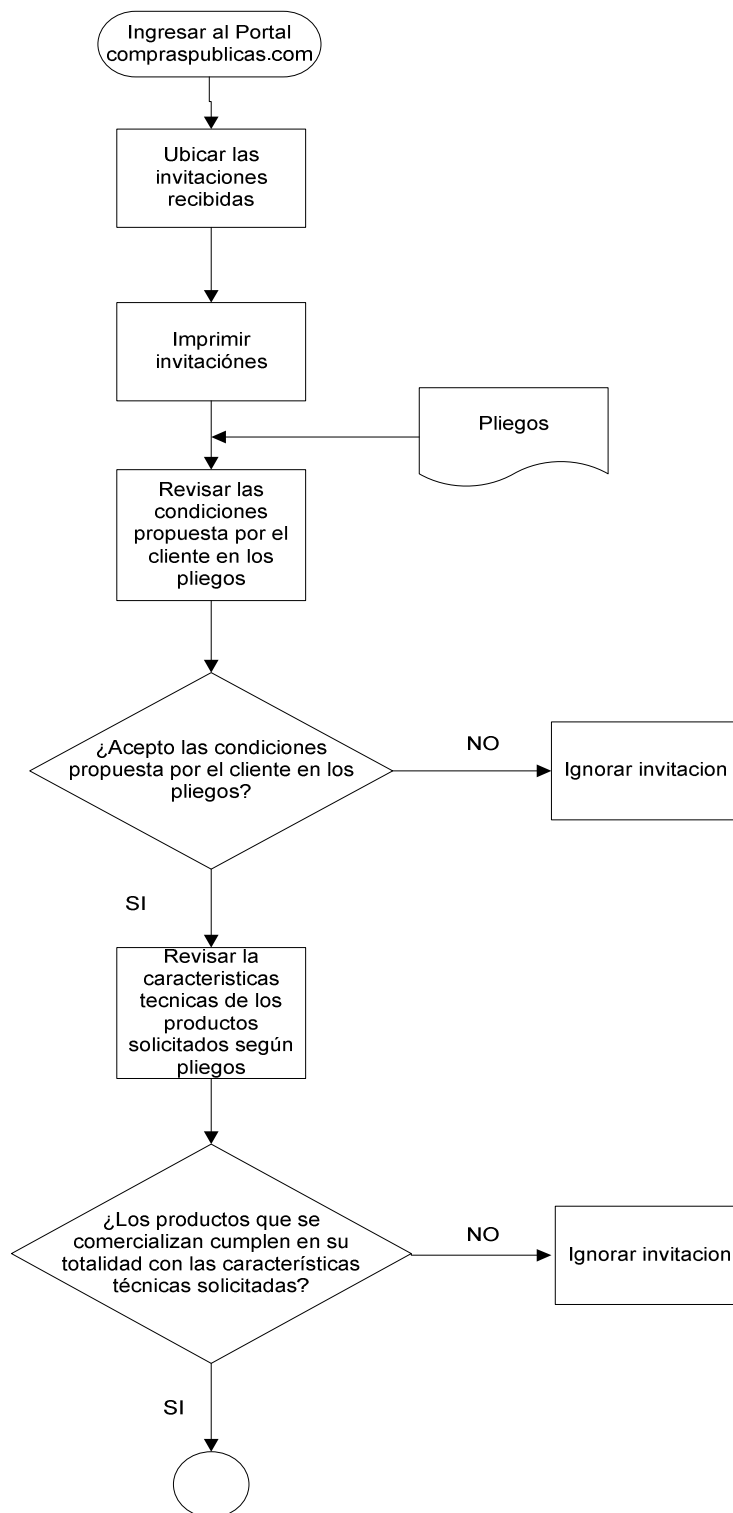


DIAGRAMA No. 4.2
PROCESO ACTUAL ELABORACIÓN DE PROPUESTA A PARTIR DE LA
PUBLICACIÓN EN EL PORTAL www.compraspublicas.gov.ec

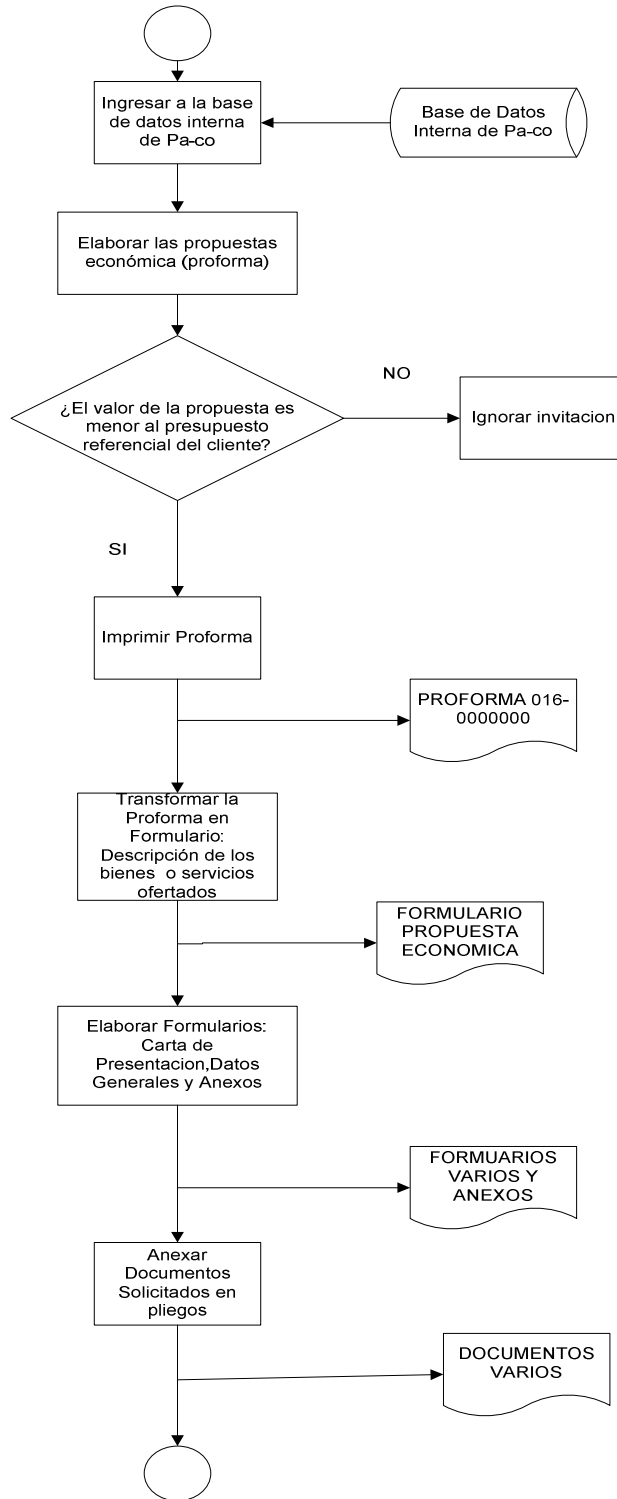


DIAGRAMA No. 4.3
PROCESO ACTUAL ELABORACIÓN DE PROPUESTA A PARTIR DE LA
PUBLICACIÓN EN EL PORTAL www.compraspublicas.gov.ec

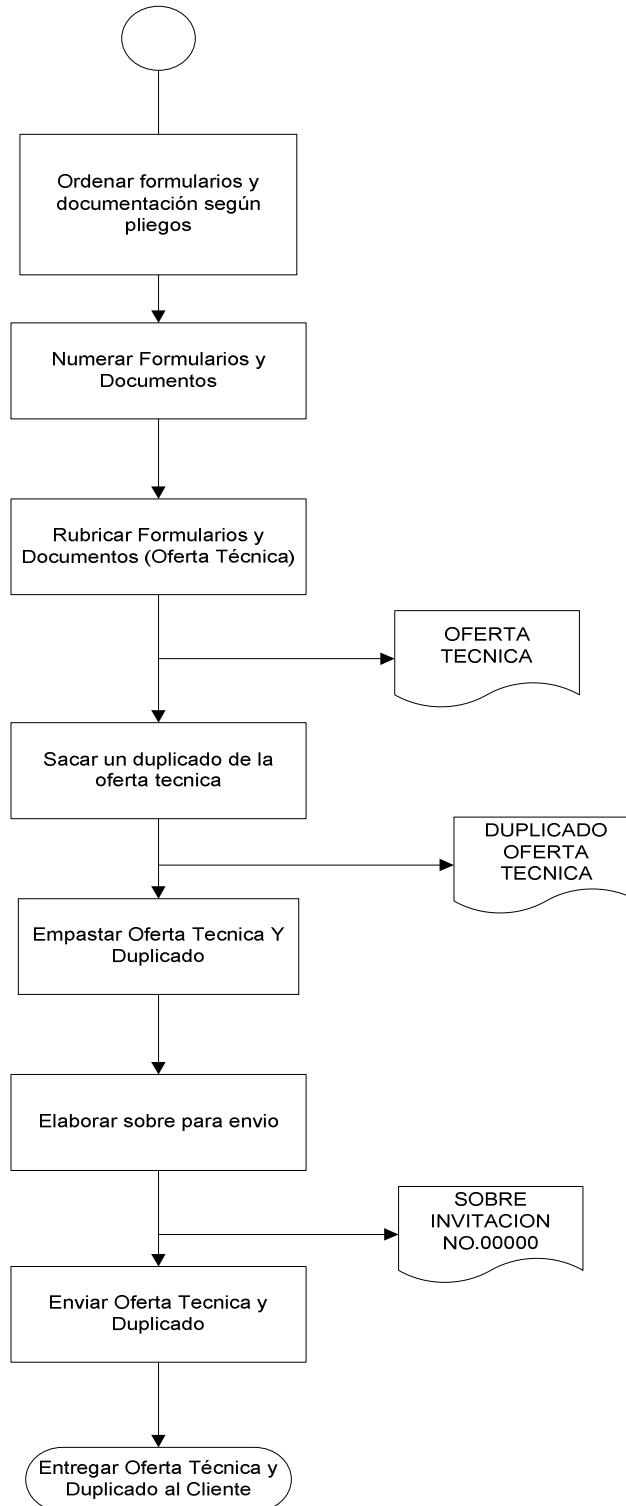


DIAGRAMA No. 5
PROCESO ACTUAL ELABORACIÓN DE PROPUESTA MEDIANTE
SOLICITUD ESCRITA DEL CLIENTE (ENTIDAD PÚBLICA Y PRIVADA)

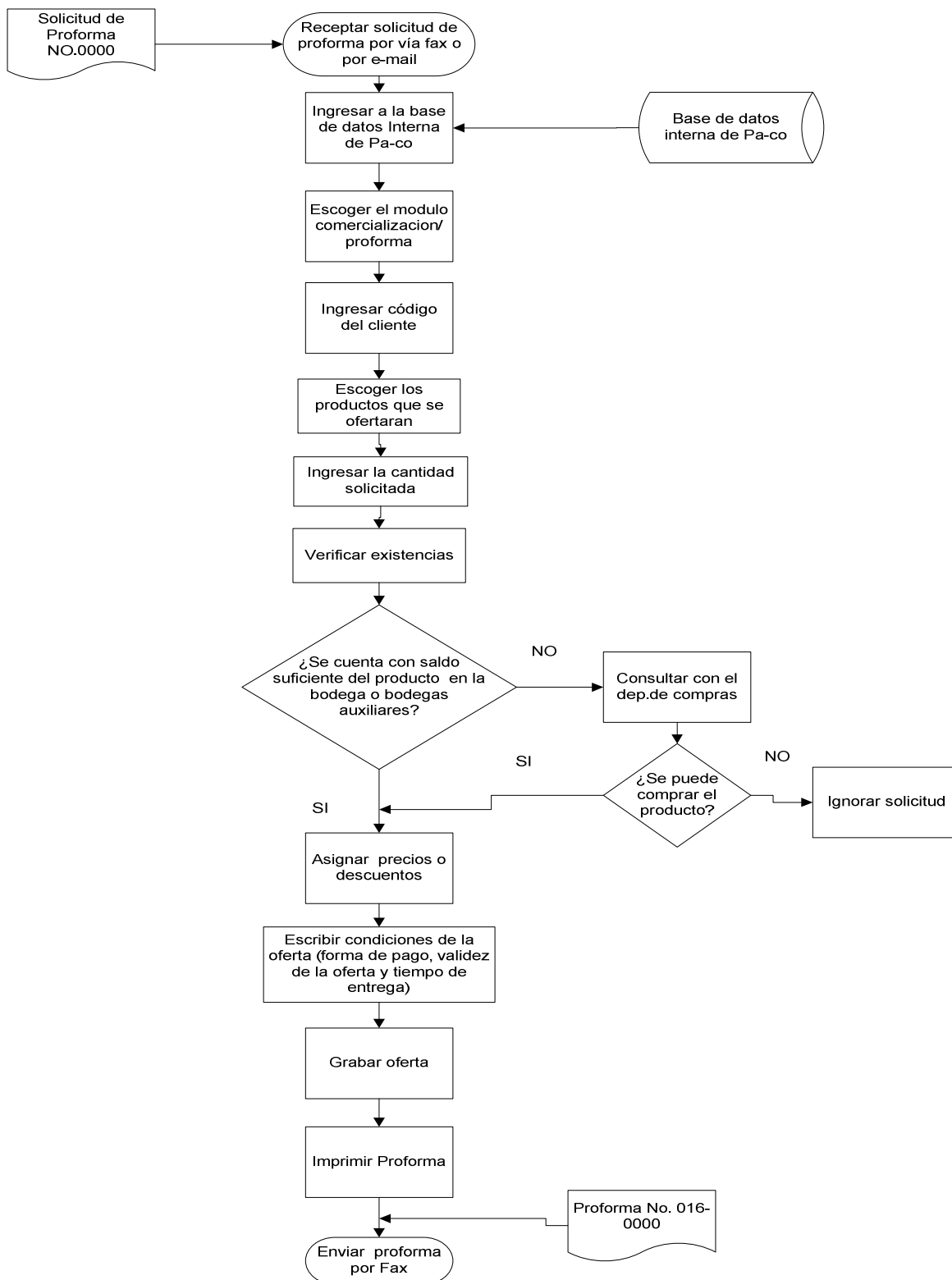


DIAGRAMA No. 6
PROCESO ACTUAL TOMA DE PEDIDO VENDEDOR

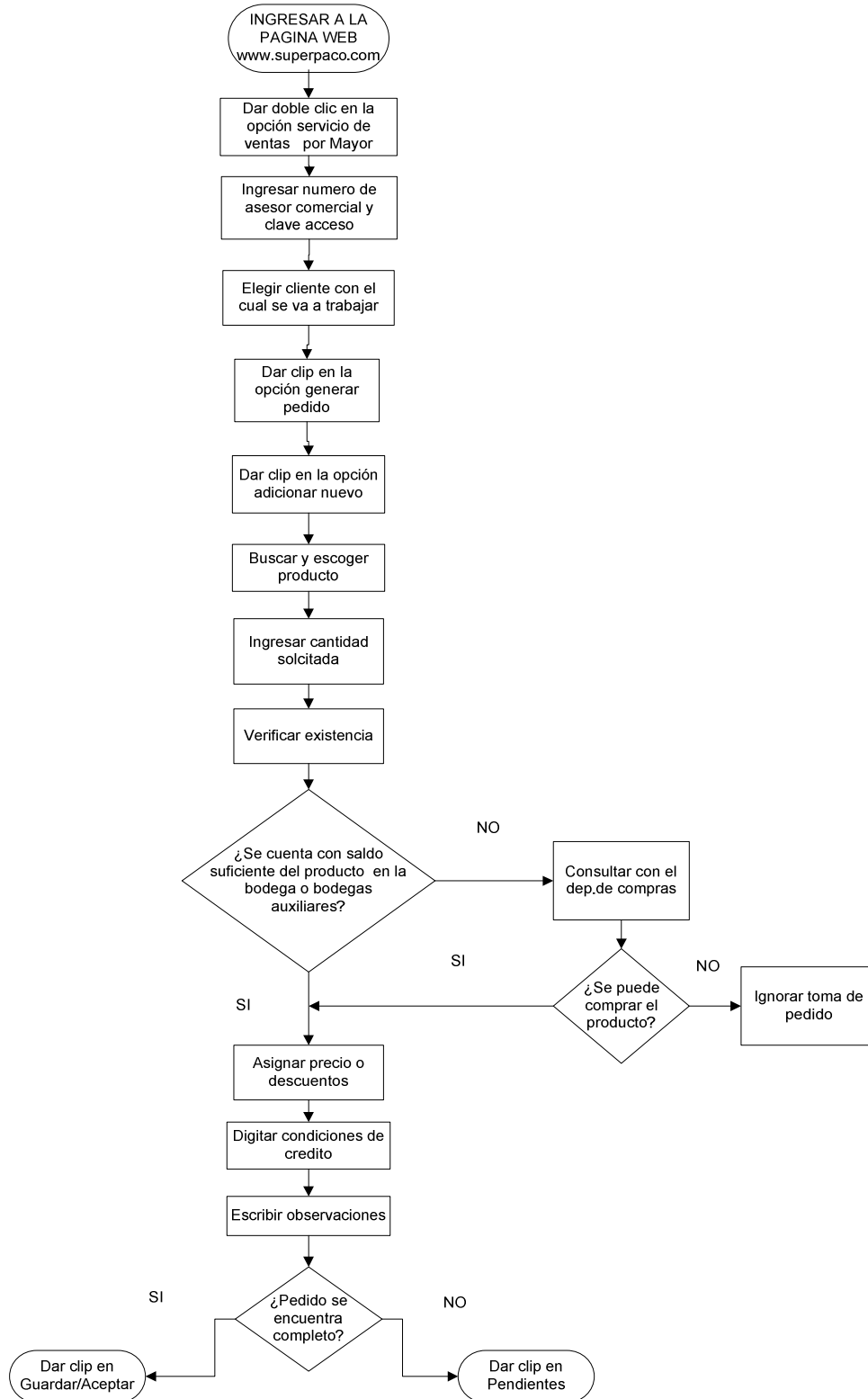


DIAGRAMA No. 7
PROCESO ACTUAL INGRESO DE PEDIDO ASISTENTE ADMINISTRATIVO
(PEDIDO NO.0000)

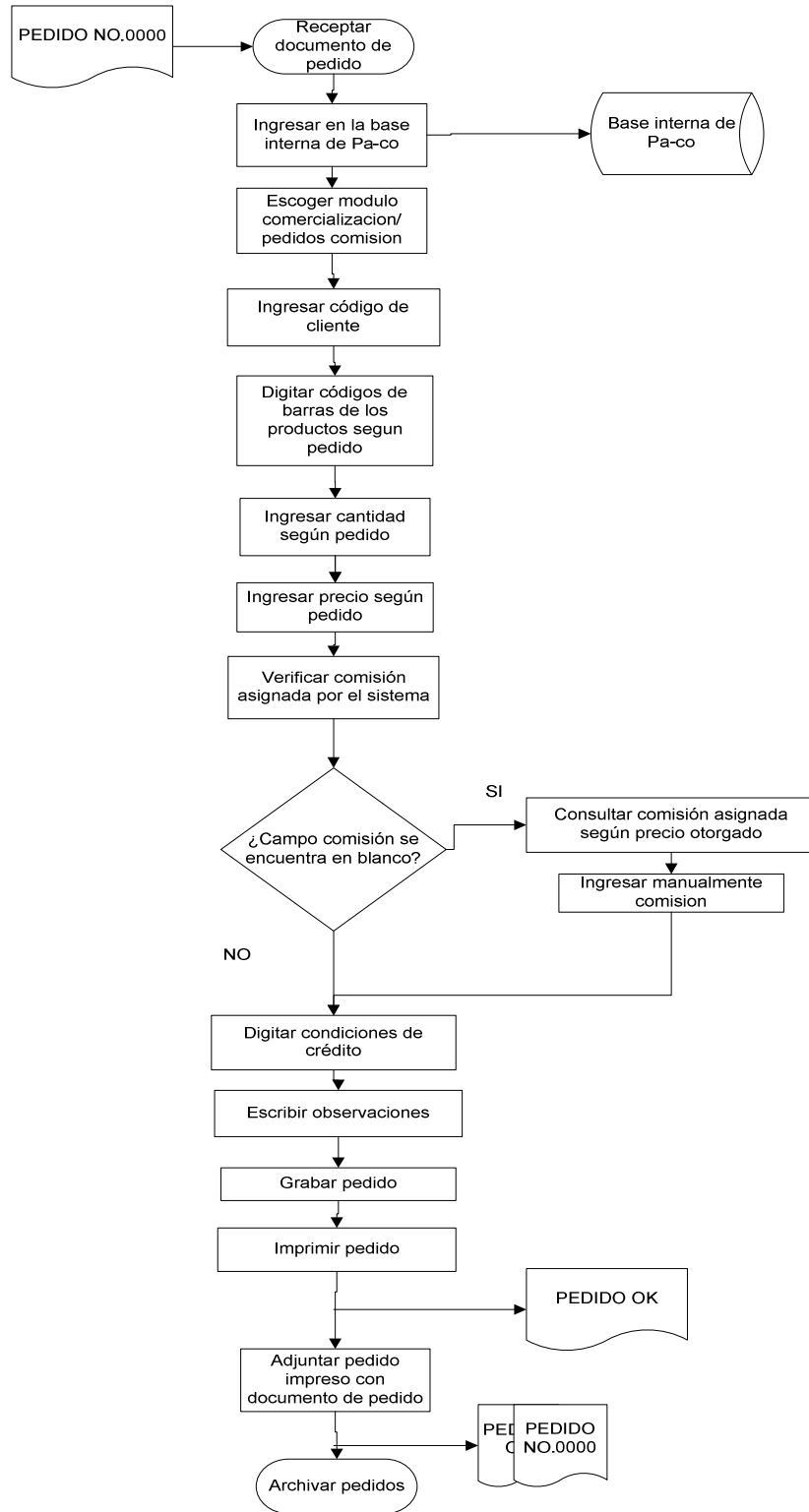


DIAGRAMA No. 8
PROCESO ACTUAL INGRESO DE PEDIDO ASISTENTE ADMINISTRATIVO
(ORDEN DE COMPRA)

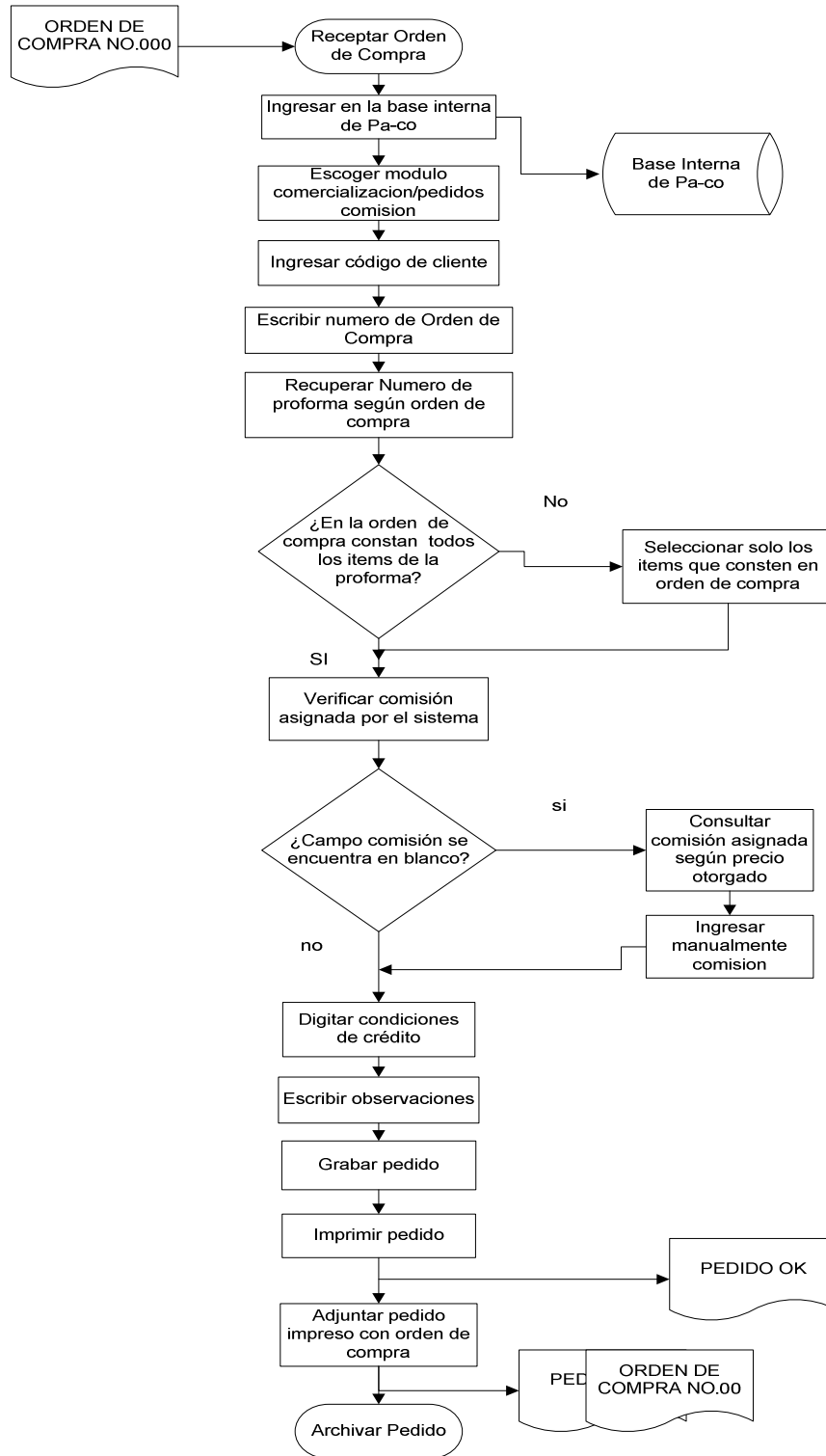


DIAGRAMA No. 9
PROCESO ACTUAL PREPARACIÓN DE PEDIDO (PERSONAL ADMINISTRATIVO)

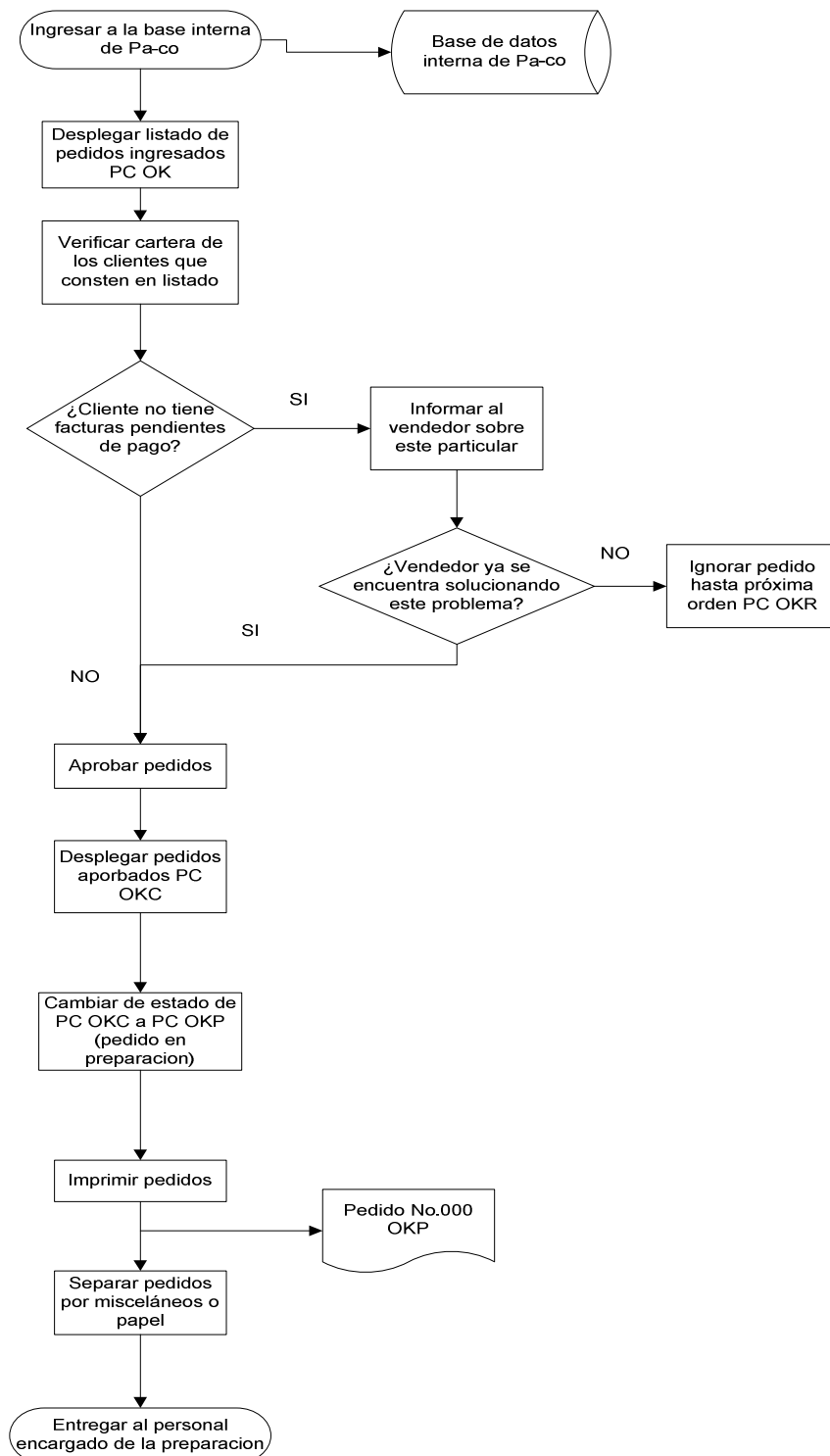


DIAGRAMA No. 10
PROCESO ACTUAL PREPARACIÓN DE PEDIDO MISCELÁNEOS
(EMPACADOR DESPACHADOR)

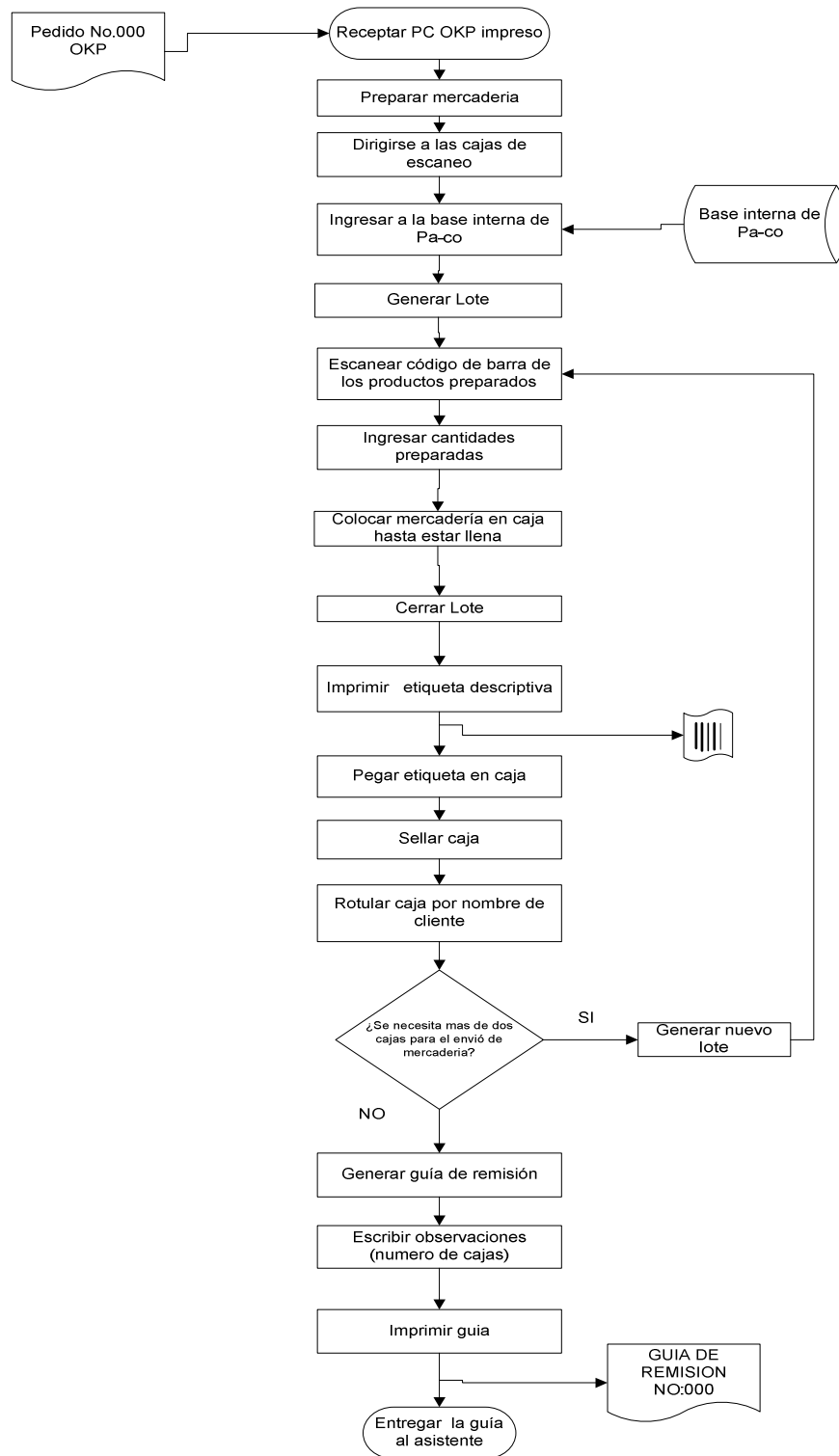


DIAGRAMA No. 11
PROCESO ACTUAL PREPARACIÓN DE PEDIDO PAPELES (EMPACADOR
DESPACHADOR)

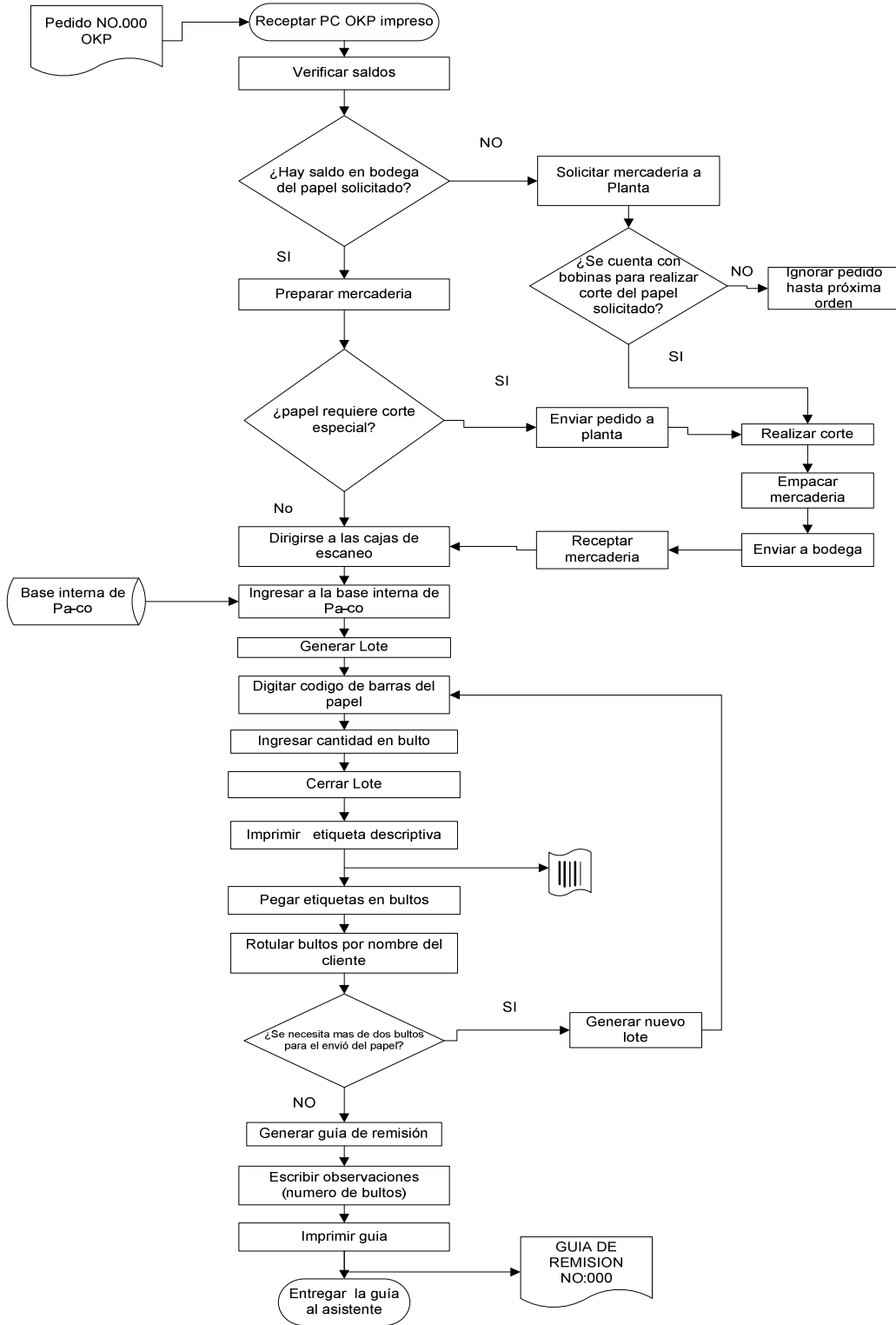


DIAGRAMA No. 12
PROCESO ACTUAL FACTURACIÓN

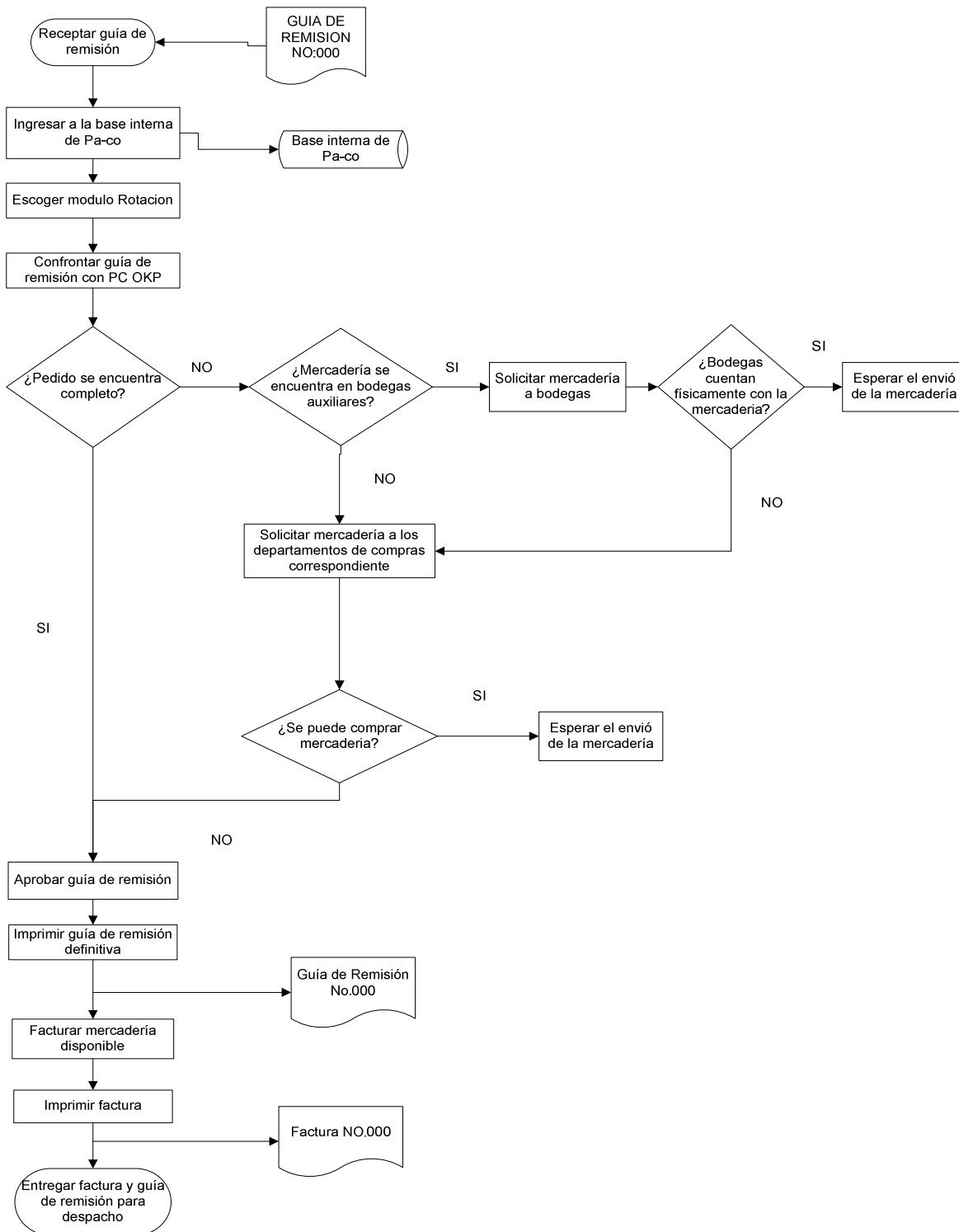


DIAGRAMA No. 13 PROCESO ACTUAL DESPACHO

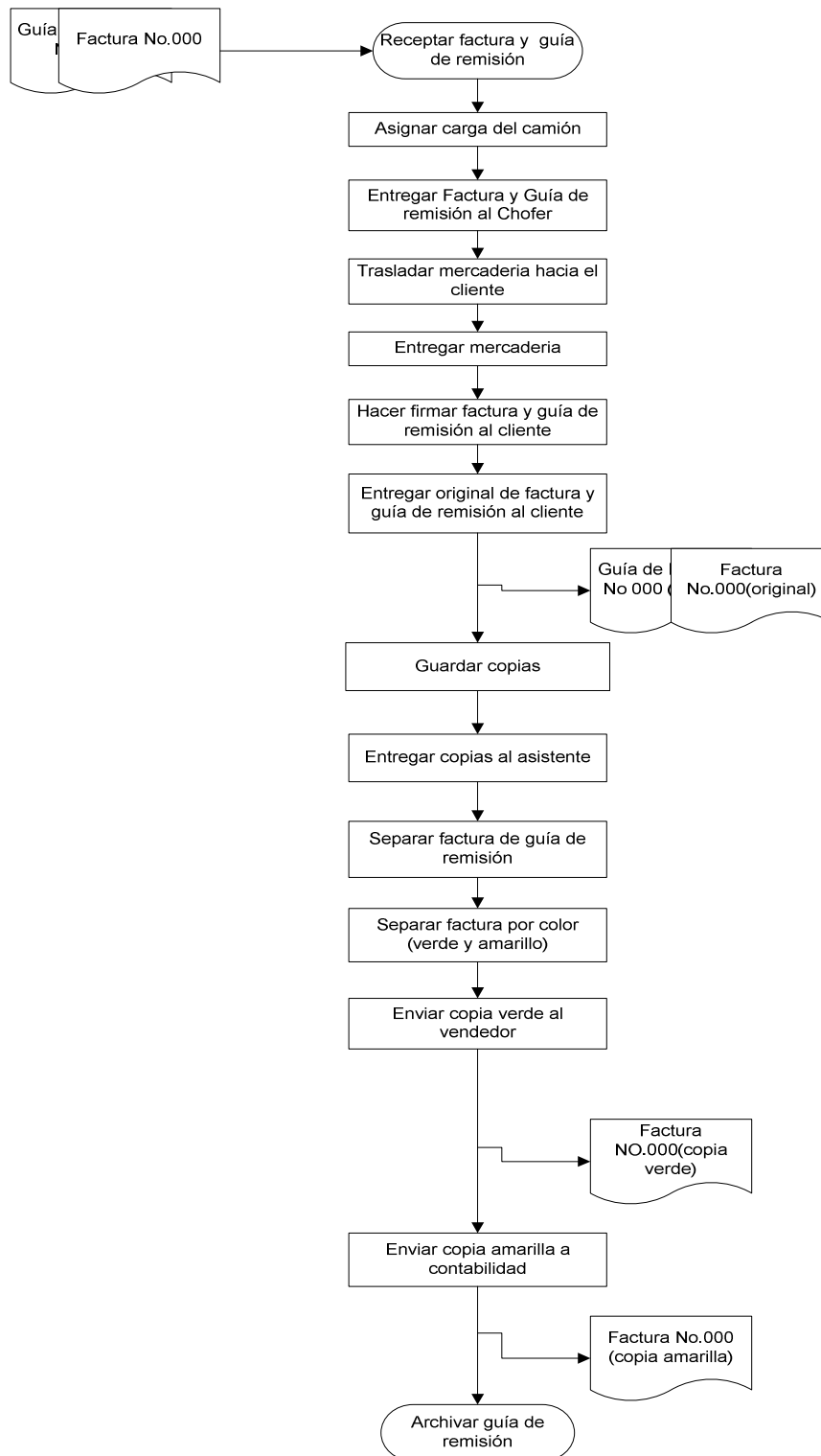


DIAGRAMA No. 14
PROCESO ACTUAL DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA YA ENTREGADA
NOTIFICACIÓN DE DEVOLUCIÓN (VENDEDOR)

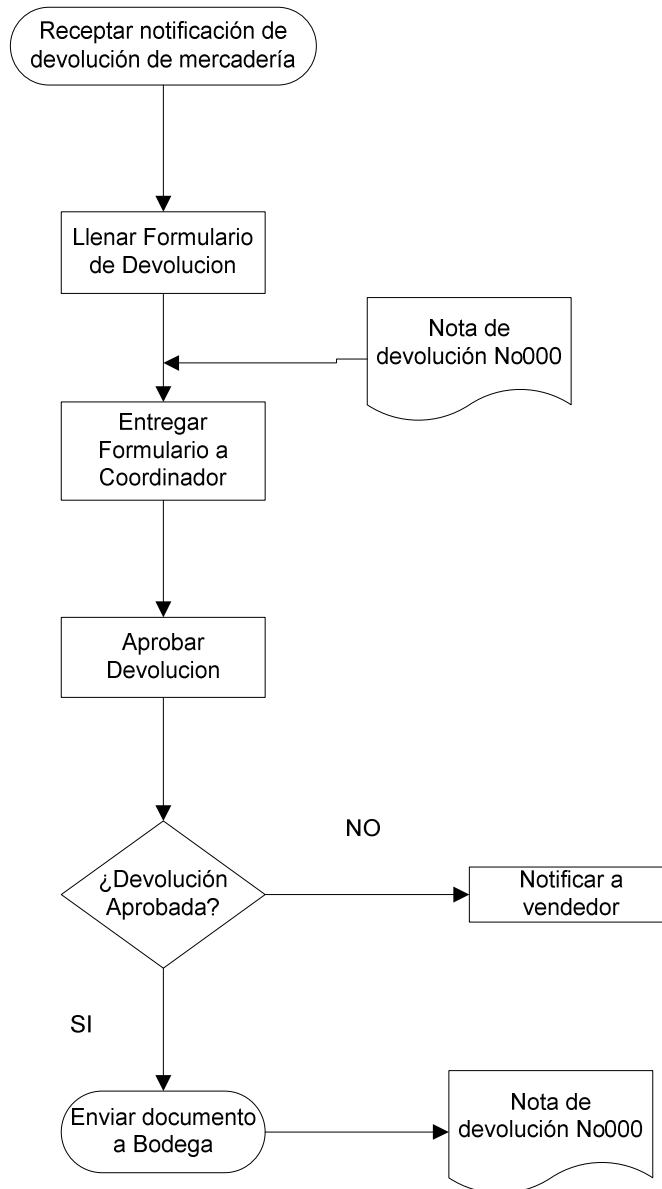


DIAGRAMA No. 15
PROCESO ACTUAL DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA YA ENTREGADA
EMISIÓN NOTA DE CRÉDITO (SUPERVISOR DE BODEGA)

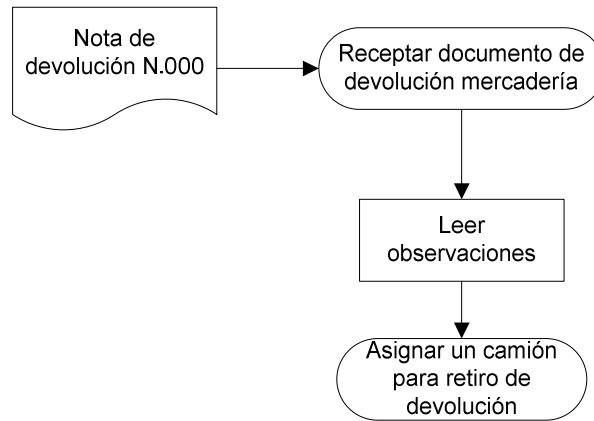


DIAGRAMA No. 16
PROCESO ACTUAL DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA YA ENTREGADA
EMISIÓN NOTA DE CRÉDITO (PERSONAL DE BODEGA)

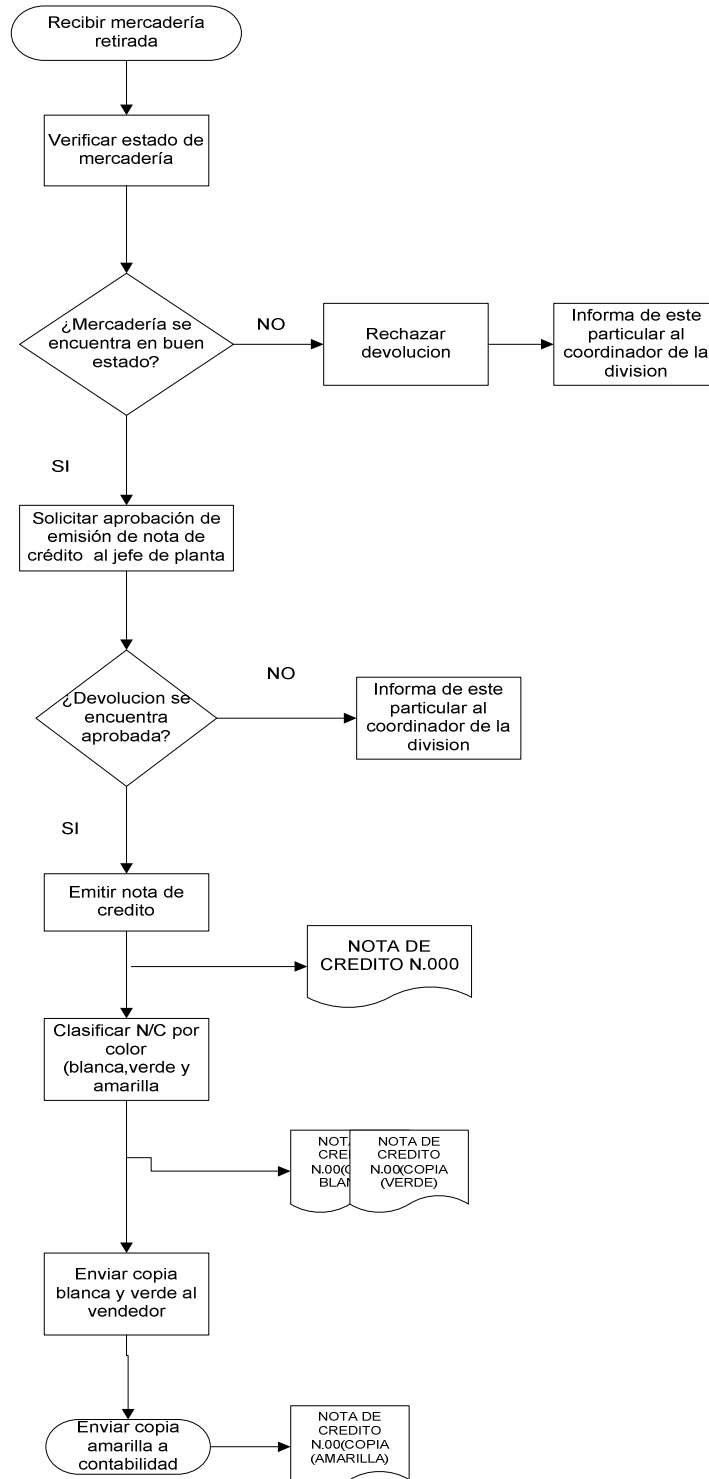


DIAGRAMA No. 17

PROCESO ACTUAL DEVOLUCION DE MERCADERIA POR ENTREGAR

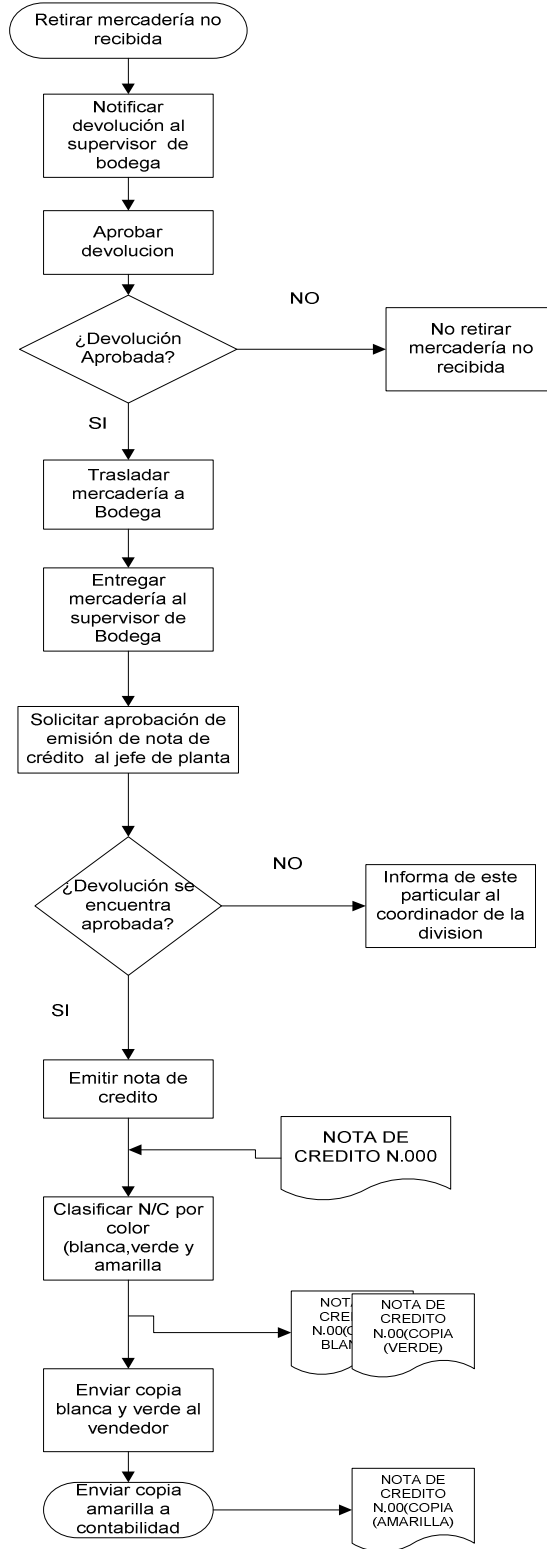
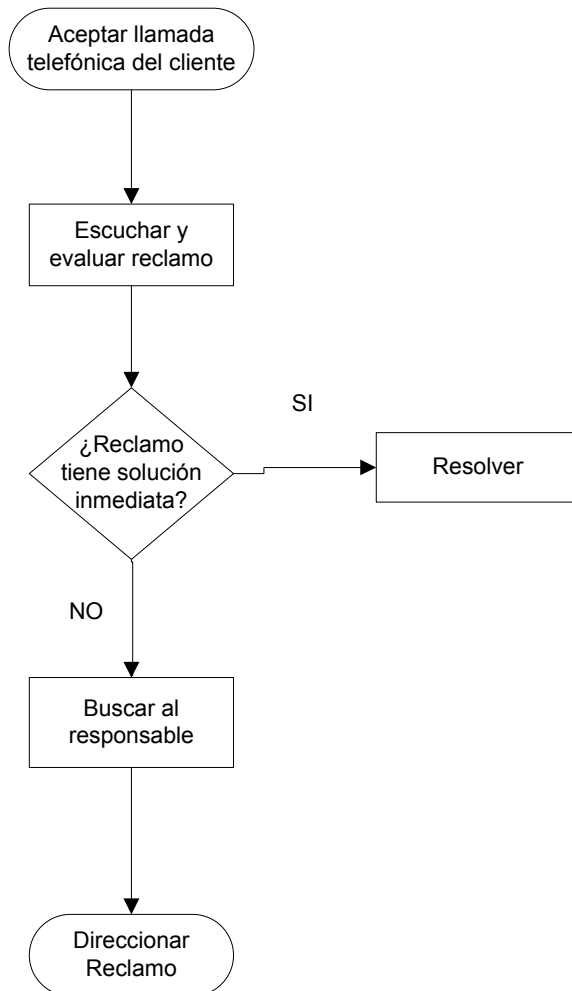


DIAGRAMA No. 18
PROCESO ACTUAL RECLAMOS



CUADRO No. 1
HOJA DE OPERACIONES
PROCESO ELABORACIÓN DE PROPUESTA A PARTIR DE LA PUBLICACIÓN
EN EL PORTAL www.compraspublicas.gov

FASES	No.	OPERACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO BASICO (min)	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
FASE I	1	Ingreso al Portal	Asist Administrativo 1	N/A	Oficinas	
	2	Ubicar las invitaciones recibidas	Asist Administrativo 1	1,67	Oficinas	
	3	Imprimir Invitaciones	Asist Administrativo 1	4,80	Oficinas	Tiempo improductivo, esperar a que se termine la impresión
	4	Revisar las condiciones propuestas por el cliente en los pliegos	Asist Administrativo 1	14,55	Oficinas	no se deben realizar por separado
	5	Revisar las características técnicas de los productos solicitados según pliegos	Asist Administrativo 1	13,04	Oficinas	
FASE II	1	Ingresar a la base de datos interna de Pa-co	Asist Administrativo 1	1,58	Oficinas	
	2	Elaborar las propuestas económicas (proforma)	Asist Administrativo 1	24,50	Oficinas	se realizan dos proformas una con precios sin descuento y otra con precios máximo descuento
	3	Imprimir Proforma	Asist Administrativo 1	0,88	Oficinas	se imprime solo proforma con precios máximo descuento
	4	Transformar la proforma en formulario: Descripción de los bienes y servicios ofertados	Asist Administrativo 1	17,60	Oficinas	Formulario de descripción de bienes y servicios ofertado muy complicado y sin lógica
	5	Elaborar formularios: cartas de presentación, datos generales y anexos	Asist Administrativo 2	12,33	Oficinas	No se comprueba si formulario esta de acuerdo a especificaciones solicitadas en pliegos, esto ocasiona una descalificación
	6	Anexar documentos solicitados en pliegos	Asist Administrativo 2	1,84	Oficinas	En algunas ocasiones se omite algun documento y ocasiona la descalificación
	7	Ordenar Formularios y Documentos según pliegos	Asist Administrativo 2	1,81	Oficinas	
	8	Numerar Formularios y Documentos	Asist Administrativo 2	2,73	Oficinas	
FASE III	9	Rubricar Oferta Económica	Vicep Ejecutivo	2,99	Oficinas	Tiempo varía de acuerdo a disponibilidad del Vicepresidente Ejecutivo
	10	Sacar un Duplicado de la Oferta Económica	Asist Administrativo 2	3,00	Oficinas	
	11	Empastar Oferta Técnica y Duplicado	Asist Administrativo 2	5,85	Oficinas	
	12	Elaborar sobre para envío	Asist Administrativo 2	1,41	Oficinas	
	13	Enviar Oferta Técnica y Duplicado	Asist Administrativo 2	1,82	Oficinas	

CUADRO No.2
HOJA DE OPERACIONES
PROCESO ELABORACIÓN DE PROPUESTA MEDIANTE SOLICITUD
ESCRITA DEL CLIENTE (ENTIDAD PÚBLICA Y PRIVADA)

FASES	No.	OPERACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO BASICO (min)	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
FASE I	1	Receptar solicitud de proforma vía fax o por e-mail	Asist Administrativo 1/2	N/A	Oficinas	
	2	Ingresar a la base de datos interna de Pa-co	Asist Administrativo 1/2	1,93	Oficinas	
	3	Escoger el módulo comercialización/proformas	Asist Administrativo 1/2	1,16	Oficinas	
	4	Ingresar código del cliente	Asist Administrativo 1/2	0,98	Oficinas	Datos no actualizados
	5	Escoger los productos que se ofertaran	Asist Administrativo 1/2	7,60	Oficinas	No se manejan productos fuera de especificación/ no se ofertan alternativas
	6	Ingresar la cantidad solicitada	Asist Administrativo 1/2	1,88	Oficinas	
	7	Verificar existencias	Asist Administrativo 1/2	5,01	Oficinas	saldos en bodega insuficientes
	8	Asignación de precios o descuentos	Asist Administrativo 1/2	3,11	Oficinas	Tiempo considerado con descuentos permitidos sin autorización
	9	Escribir condiciones de la oferta	Asist Administrativo 1/2	2,12	Oficinas	No existe un estándar de condiciones
	10	Grabar oferta	Asist Administrativo 1/2	1,01	Oficinas	
	11	Imprimir proforma	Asist Administrativo 1/2	1,75	Oficinas	
	12	Enviar proforma por fax	Asist Administrativo 1/2	2,23	Oficinas	No se utilizan otros medios para envío de proformas, tiempo depende de la disponibilidad de línea, y en algunas ocasiones documentos salen opacos

CUADRO No. 3
HOJA DE OPERACIONES
PROCESO TOMA DE PEDIDO VENDEDOR

FASES	No.	OPERACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO BASICO (min)	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
FASE I	1	Ingresar a la página web www.superpaco.com	Agente Local	N/A	Oficinas cliente	
	2	Dar doble click en la opción servicio de ventas por Mayor	Agente Local	0,96	Oficinas cliente	Tiempo depende de la rapidez del servidor del internet
	3	Ingresar número de asesor comercial y clave acceso	Agente Local	1,84	Oficinas cliente	
	4	Elegir cliente con el cual se va a trabajar	Agente Local	3,32	Oficinas cliente	
	5	Dar click en la opción generar pedido	Agente Local	0,90	Oficinas cliente	Tiempo depende de la rapidez del servidor del internet
	6	Dar click en la opción adicionar nuevo	Agente Local	0,68	Oficinas cliente	Tiempo depende de la rapidez del servidor del internet
	7	Buscar y escoger producto	Agente Local	9,49	Oficinas cliente	Sistema permite escoger solo los artículos q se encuentran en el portafolio de productos de ventas al por mayor
	8	Ingresar cantidad solicitada	Agente Local	3,47	Oficinas cliente	
	9	Verificar existencias	Agente Local	9,35	Oficinas cliente	saldos insuficientes en bodega
	10	Asignar precio o descuento	Agente Local	4,82	Oficinas cliente	Tiempo considerado con descuentos permitidos sin autorización
	11	Digitar condiciones de crédito	Agente Local	2,13	Oficinas cliente	Vendedor puede otorgar crédito a conveniencia del cliente
	12	Escribir observaciones	Agente Local	2,66	Oficinas cliente	Espacio de escritura muy reducido en ocasiones vendedor tiene q llamar o enviar un mail a la bodega explicando observaciones
	13	Dar Click en Grabar/Aceptar o en Pendientes	Agente Local	0,84	Oficinas cliente	

CUADRO No. 4
HOJA DE OPERACIONES
PROCESO INGRESO DE PEDIDO ASISTENTE ADMINISTRATIVO (PEDIDO
NO.0000)

FASES	No.	OPERACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO BASICO (min)	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
FASE I	1	Receptar documento de pedido	Asist. Administrativo 1/2	N/A	Oficinas	
	2	Ingresar en la base de datos interna de Pa-co	Asist. Administrativo 1/2	1,92	Oficinas	
	3	Escoger módulo comercialización/pedido comisión	Asist. Administrativo 1/2	1,02	Oficinas	
	4	Ingresar código de cliente	Asist. Administrativo 1/2	1,16	Oficinas	
	5	Digitar código de barras de los productos según pedido	Asist. Administrativo 1/2	11,83	Oficinas	No se confronta código de barras con descripción del producto, provocando equivocaciones
	6	Ingresar cantidad según pedido	Asist. Administrativo 1/2	3,25	Oficinas	
	7	Ingresar precio según pedido	Asist. Administrativo 1/2	3,46	Oficinas	
	8	Verificar comisión asignada según sistema	Asist. Administrativo 1/2	3,15	Oficinas	
	9	Digitar condiciones de crédito	Asist. Administrativo 1/2	2,35	Oficinas	Vendedor puede otorgar crédito a conveniencia del cliente
	10	Escribir observación	Asist. Administrativo 1/2	3,41	Oficinas	Vendedor no resalta observaciones provocando que asistente omita la escritura de las mismas
	11	Grabar pedido		0,99	Oficinas	
	12	Imprimir Pedido	Asist. Administrativo 1/2	2,17	Oficinas	Tiempo improductivo asistente tiene q esperar a que se finalice la impresión
	13	Adjuntar pedido impreso con documento de pedido	Asist. Administrativo 1/2	0,84	Oficinas	
	14	Archivar pedido	Asist. Administrativo 1/2	0,99	Oficinas	

CUADRO No. 5
HOJA DE OPERACIONES
PROCESO INGRESO DE PEDIDO ASISTENTE ADMINISTRATIVO (ORDEN DE COMPRA)

FASES	No.	OPERACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO BASICO (min)	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
FASE I	1	Receptar orden de compra	Asist. Administrativo 1/2	N/A	Oficinas	No siempre es un documento impreso, en algunas ocasiones es una orden de compra verbal
	2	Ingresar en la base interna de Pa-co	Asist. Administrativo 1/2	2,16	Oficinas	
	3	Escoger módulo comercialización/pedido comisión	Asist. Administrativo 1/2	1,03	Oficinas	
	4	Ingresar código de cliente	Asist. Administrativo 1/2	0,96	Oficinas	
	5	Escribir número de orden de compra	Asist. Administrativo 1/2	0,91	Oficinas	En algunas ocasiones se omite este paso
	6	Recuperar número de proforma según orden de compra	Asist. Administrativo 1/2	1,92	Oficinas	no se verifica si la proforma se encuentra vigente
	7	Verificar comisión asignada por el sistema	Asist. Administrativo 1/2	3,96	Oficinas	no hay un buen chequeo de comisiones, persona que aprueba los pedidos tiene q repetir pc por comisiones
	8	Digitar condiciones de crédito	Asist. Administrativo 1/2	2,19	Oficinas	
	9	Escribir observaciones	Asist. Administrativo 1/2	3,45	Oficinas	
	10	Grabar pedido	Asist. Administrativo 1/2	1,12	Oficinas	
	11	Imprimir pedido	Asist. Administrativo 1/2	2,28	Oficinas	No se envía orden de compra a la bodega esto trae demoras en las entregas ya que cliente no recibe mercadería sin orden de compra
	12	Adjuntar pedido impreso con orden de compra	Asist. Administrativo 1/2	1,05	Oficinas	
	13	Archivar pedido	Asist. Administrativo 1/2	1,01	Oficinas	

CUADRO No. 6
HOJA DE OPERACIONES
PROCESO PREPARACIÓN DE PEDIDO (PERSONAL ADMINISTRATIVO)

FASES	No.	OPERACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO BASICO (min)	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
FASE I	1	Ingresar a la base interna de Pa-co	Coordinador	N/A	Oficinas	
	2	Desplegar listado de pedidos ingresados PC OK	Coordinador	2,30	Oficinas	
	3	Verificar cartera de los clientes que consten en listado	Coordinador	6,82	Oficinas	En algunas ocasiones coord. Repite pedido por comisiones
	4	Aprobar pedidos	Coordinador	4,43	Oficinas	No se notifica a cliente que pedido se encuentra rechazado PC OKR
FASE II	1	Desplegar pedidos aprobados PC OKC	Asist. Adm. 2 Bodega	1,67	Bodegas	
	2	Cambiar de estado de PC OKC a PC OKP (Pedido en preparacion)	Asist. Adm. 2 Bodega	1,68	Bodegas	
	3	Imprimir pedido	Asist. Adm. 2 Bodega	1,97	Bodegas	
	4	Separar pedido por misceláneos o papel	Asist. Adm. 2 Bodega	5,48	Bodegas	Se puede realizar otra separación de pedidos que disminuya tiempos
	5	Entregar al personal encargado de la preparación	Asist. Adm. 2 Bodega	6,30	Bodegas	

CUADRO No.7
HOJA DE OPERACIONES
PROCESO PREPARACIÓN DE PEDIDO MISCELÁNEOS

FASES	No.	OPERACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO BASICO (min)	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
FASE I	1	Receptar PC OKP impreso	Empacador despachador	N/A	Bodega	
	2	Preparar mercadería	Empacador despachador	28,86	Bodega	Tiempo depende de la cantidad de artículos a preparar
FASE II	1	Dirigirse a las cajas de escaneo	Empacador despachador	5,89	Bodega	Tiempo depende de espacio a recorrer
	2	Ingresar a la base interna de Pa-co	Empacador despachador	1,98	Bodega	
	3	Generar lote	Empacador despachador	1,84	Bodega	
	4	Escanear código de barras de los productos preparados	Empacador despachador	23,68	Bodega	
	5	Ingresar cantidades preparadas	Empacador despachador	13,30	Bodega	
	6	Colocar mercadería en caja hasta estar llena	Empacador despachador	12,71	Bodega	En algunas ocasiones por descuido se quedan uno o dos artículos fuera de la caja
	7	Cerrar lote	Empacador despachador	2,02	Bodega	
FASE III	1	Imprimir etiqueta descriptiva	Empacador despachador	1,87	Bodega	
	2	Pegar etiqueta en caja	Empacador despachador	1,05	Bodega	
	3	Sellar caja	Empacador despachador	1,05	Bodega	
	4	Rotular caja por nombre de cliente	Empacador despachador	0,93	Bodega	
	5	Generar guía de remisión	Empacador despachador	1,65	Bodega	Sistema conserva automáticamente las
	6	Escribir observaciones (número de bultos)	Empacador despachador	1,93	Bodega	Por ser un proceso manual en algunas ocasiones no se escribe el número correcto de bultos
	7	Imprimir guía	Empacador despachador	1,83	Bodega	
	8	Entregar la guía al asistente	Empacador despachador	1,05	Bodega	

CUADRO No. 8
HOJA DE OPERACIONES
PROCESO PREPARACIÓN DE PEDIDO PAPELES

FASES	No.	OPERACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO BASICO (min)	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
FASE I	1	Receptar PC OKP Impreso	Empacador Despachador	N/A	bodega	
	2	Verificar saldos	Empacador Despachador	10,33	bodega	Tiempo depende de la disponibilidad de mercadería
	3	Preparar mercadería	Empacador Despachador	13,90	bodega	Tiempo varia de acuerdo a la
FASE II	1	Dirigirse a las cajas de escaneo	Empacador Despachador	3,17	bodega	Tiempo de acuerdo al espacio a recorrer
	2	Ingresar a la base interna de Pa-co	Empacador Despachador	2,04	bodega	
	3	Generar lote	Empacador Despachador	2,19	bodega	
	4	Digitar código de barras del papel	Empacador Despachador	3,15	bodega	
	5	Ingresar cantidad en bulto	Empacador Despachador	2,12	bodega	
	6	Cerrar lote	Empacador Despachador	0,93	bodega	
FASE III	1	Imprimir etiqueta descriptiva	Empacador Despachador	2,30	bodega	
	2	Pega etiquetas en bultos	Empacador Despachador	1,09	bodega	
	3	Rotular bulto	Empacador Despachador	0,93	bodega	
	4	Generar guía de remisión	Empacador Despachador	2,07	bodega	Sistema conserva automáticamente las observaciones que se han escrito previamente en pedido
	5	Escribir observaciones	Empacador Despachador	2,00	bodega	Por ser un proceso manual en algunas ocasiones no se escribe el No. Correcto de bultos
	6	Imprimir guía	Empacador Despachador	2,14	bodega	
	7	Entregar la guía al asistente	Empacador Despachador	2,34	bodega	

CUADRO No. 9
HOJA DE OPERACIONES
PROCESO FACTURACIÓN

FASES	No.	OPERACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO BASICO (min)	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
FASE I	1	Receptar guía de remisión	Asist. Adm. 1 Bodega	N/A	Bodega	
	2	Ingresar a la base interna de Pa-co	Asist. Adm. 1 Bodega	2,25	Bodega	
	3	Escoger módulo rotación	Asist. Adm. 1 Bodega	2,32	Bodega	
	4	Confrontar guía de remisión con PC OKP	Asist. Adm. 1 Bodega	23,57	Bodega	En algunas ocasiones bodegas auxiliares no informan que no tienen mercadería solicitada y esto demora entregas
	5	Aprobar guía de remisión	Asist. Adm. 1 Bodega	3,51	Bodega	
	6	Imprimir guía de remisión definitiva	Asist. Adm. 1 Bodega	2,11	Bodega	
	7	Facturar mercadería disponible	Asist. Adm. 1 Bodega	3,22	Bodega	Es necesario informar al vendedor que no se esta entregando pèdido completo, para que este pregunte al cliente si acepta o no el pedido
	8	Imprimir factura	Asist. Adm. 1 Bodega	2,33	Bodega	
	9	Entregar factura y guía de remisión para despacho	Asist. Adm. 1 Bodega	2,18	Bodega	Tiempo depende del espacio a recorrer

CUADRO No. 10
HOJA DE OPERACIONES
PROCESO DESPACHO

FASES	No.	OPERACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO BASICO (min)	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
FASE I	1	Receptar factura y guía de remisión	Supervisor de Bodega	N/A	Bodega	
	2	Asignar carga del camión	Supervisor de Bodega	62,65	Bodega	
	3	Entregar factura y guía de remisión al chofer	Supervisor de Bodega	15,90	Bodega	En este punto es necesario que supervisor conjuntamente con chofer lean la observaciones, la omisión de este punto trae muchos desaciertos en las entregas
FASE II	1	Trasladar mercadería hacia el cliente	Chofer	52,20	Camion	Tiempo depende de la ruta a recorrer
	2	Entregar mercadería	Chofer y auxiliar (empacador despachador)	19,61	Bodega cliente	Tiempo depende de la cantidad de mercadería a entregarse, tiempo tomado en cuenta por entrega
	3	Hacer firmar factura y guía de remisión al cliente	Chofer	2,20	Bodega cliente	No se coloca el nombre, ni cédula de la persona que receipta la mercadería
	4	Entregar factura y guía de remisión original al cliente	Chofer	2,24	Bodega cliente	
	5	Guardar copia	Chofer	2,25	Camion	
	6	Entregar copias al asistente	Chofer	2,17	Bodega	Esta actividad se la realiza generalmente al final de cada jornada o al día siguiente
FASE III	1	Separar facturas de guía de remisión	Asist. Adm. 2 Bodega	4,10	Bodega	
	2	Separar facturas por color (verde y amarillo)	Asist. Adm. 2 Bodega	3,82	Bodega	
	3	Enviar copia verde al agente local	Asist. Adm. 2 Bodega	1,78	Bodega	Con este documento el agente vendedor reclama pago
	4	Enviar copia amarilla a contabilidad	Asist. Adm. 2 Bodega	2,13	Bodega	
	5	Archivar guía de remisión	Asist. Adm. 2 Bodega	3,14	Bodega	

CUADRO No. 11
HOJA DE OPERACIONES
PROCESO DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA YA ENTREGADA
NOTIFICACIÓN DE DEVOLUCIÓN (VENDEDOR)

FASES	No.	OPERACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO BASICO (min)	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
FASE I	1	Receptar notificación de devolución de mercadería	Agente Local	N/A	Oficinas	
	2	Llenar Formulario de devolucion	Agente Local	3,36	Oficinas	En algunas ocasiones se omite los motivos de devolución
	3	Entregar Formulario al coordinador	Agente Local	2,23	Oficinas	
	4	Aprobar devolución	Agente Local	3,52	Oficinas	
	5	Enviar documento a bodega	Agente Local	2,0691	Oficinas	Por motivos de perdida de documentos se recomienda enviar un mail como refuerzo de esta actividad

CUADRO No.12
HOJA DE OPERACIONES
PROCESO DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA YA ENTREGADA EMISIÓN DE
NOTA DE CRÉDITO (SUPERVISOR DE BODEGA)

FASES	No.	OPERACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO BASICO (min)	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
FASE I	1	Receptar documento de devolución	Supervisor de bodega	N/A	bodegas	Por efectos de envío de correspondencia en algunas ocasiones se pierde la documentación y persona ignoraba q se le estaba enviando el documento
	2	Leer observaciones	Supervisor de bodega	4,50	bodegas	En algunas ocasiones las observaciones no constan o no estan muy claras
	3	Asignar un camión para retiro de devolución	Supervisor de bodega	5,64	bodegas	Asignación de acuerdo a ruta de despacho

CUADRO No.13
HOJA DE OPERACIONES
PROCESO DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA YA ENTREGADA EMISIÓN DE
NOTA DE CRÉDITO (PERSONAL DE BODEGA)

FASES	No.	OPERACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO BASICO (min)	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
FASE I	1	Recibir mercadería retirada	Supervisor de bodega	N/A	bodegas	
	2	Verificar estado de mercadería retirada	Supervisor de bodega	10,02	bodegas	<p>Generalmente ocurre al término de la jornada o al día siguiente, no se tomo en cuenta tiempo de traslado y retiro de mercadería</p> <p>En este punto el supervisor de bodega no solo debería verificar estado de mercadería, sino también cantidad y número de factura a la q se hace alusión en la nota de devolución</p>
FASE II	3	Solicitar aprobación al jefe de planta	Supervisor de bodega	3,32	bodegas	Se aceptan devoluciones de facturas con fecha no mayor a 3 meses, tiempo depende de la disponibilidad del jefe de planta
	4	Emitir nota de crédito	Asit. Adm.1 Bodega	3,41	bodegas	
	5	Clasificar N/C por color	Asit. Adm.1 Bodega	3,57	bodegas	
	6	Enviar copia blanca y verde al vendedor	Asit. Adm.1 Bodega	1,13	bodegas	En algunas ocasiones el envió de la N/C no se lo hace inmediato, o vendedor no entrega N/C al cliente provocando de esta manera desfases en la contabilidad del cliente.
	7	Enviar copia amarilla a contabilidad	Asit. Adm.1 Bodega	1,14	bodegas	

CUADRO No.14
HOJA DE OPERACIONES
PROCESO DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA POR ENTREGAR

FASES	No.	OPERACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO BASICO (min)	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
FASE I	1	Retirar mercadería no recibida	chofer	N/A	bodegas cliente	
	2	Notificar devolución al supervisor de bodega	chofer	4,97	bodegas cliente	Chofer tiene la obligación de notificar motivo de devolución
	3	Aprobar devolución	supervisor de bodega	2,15	bodegas	En algunas ocasiones se niega devolución y se espera a que vendedor de solución a este tema
	4	Trasladar mercadería bodega	chofer	65,86	camion	
FASE II	1	Entregar mercadería al supervisor de bodega	chofer	10,05	bodegas	Como sugerencia supervisor debería notificar al coordinador sobre devolución para evitar futuros errores
FASE II	6	Solicitar aprobación de devolución al jefe de planta	supervisor de bodega	4,72	bodegas	Tiempo depende de la disponibilidad del jefe de planta
	7	Emitir nota de crédito	Asit. Adm.1 Bodega	3,63	bodegas	
	8	Clasificar N/C por color	Asit. Adm.1 Bodega	3,55	bodegas	
	9	Enviar copia blanca y verde al vendedor	Asit. Adm.1 Bodega	1,05	bodegas	En algunas ocasiones el envío de la N/C no se lo hace inmediato, o vendedor no entrega N/C al cliente provocando de esta manera desfases en la contabilidad del cliente.
	10	Enviar copia amarilla a contabilidad	Asit. Adm.1 Bodega	1,02	bodegas	

CUADRO No. 15
HOJA DE OPERACIONES
PROCESO RECLAMOS

FASES	No.	OPERACIONES	RESPONSABLE	TIEMPO BASICO (min)	UBICACIÓN	OBSERVACIONES
FASE I	1	Aceptar llamada telefónica del cliente	Coordinador	N/A	oficinas	
	2	Escuchar y evaluar reclamo	Coordinador	8,44	oficinas	En algunas ocasiones cliente no queda satisfecho con la atención prestada a su reclamo
	3	Buscar al responsable	Coordinador	2,83	oficinas	
	4	Direccionar reclamo	Coordinador	0,88	oficinas	Como sugerencia se debería hacer seguimiento a la solución del reclamo

DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO ACTUAL

PROCESO ELABORACIÓN DE PROPUESTA A PARTIR DE LA PUBLICACIÓN EN EL PORTAL www.compraspublicas.gov

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN								
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA				
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo			
	Operación	15	84,80							
	Transporte	0	0							
	Demora	0	0							
	Inspección	2	27,59							
	Almacenamiento	0	0							
	Operación combinada	0	0							
	TOTAL	17	112,39							
	DISTANCIA (metros)									
No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES
					○	➡	D	□	▽	
1	Ingreso al Portal	1		N/A	X					
2	Ubicar las invitaciones recibidas	1		1,67	X					
3	Imprimir Invitaciones	1		4,80	X					PLIEGOS
4	Revisar las condiciones propuestas por el cliente en los pliegos	1		14,55				X		
5	Revisar las características técnicas de los productos solicitados según pliegos	1		13,04				X		
6	Ingresar a la base de datos interna de Pa-co	1		1,58	X					BASE DE DATOS INTERNA DE PA-CO
7	Elaborar las propuestas económicas (proforma)	1		24,50	X					
8	Imprimir Proforma	1		0,88	X					Proforma NO. 016-000
9	Transformar la proforma en formulario: Descripción de los bienes y servicios ofertados	1		17,60	X					FORMULARIO PROPUESTA ECONOMICA
10	Elaborar formularios: cartas de presentación, datos generales y anexos	1		12,33	X					FORMULARIOS VARIOS Y ANEXOS
11	Anexar documentos solicitados en pliegos	1		1,84	X					
12	Ordenar Formularios y Documentos según pliegos	1		1,81	X					
13	Numerar Formularios y Documentos	1		2,73	X					
14	Rubricar Oferta Economica	1		2,99	X					OFERTA TECNICA
15	Sacar un Duplicado de la Oferta Economica	1		3,00	X					DUPLICADO OFERTA TECNICA
16	Empastar Oferta Tecnica y Duplicado	1		5,85	X					
17	Elaborar sobre para envío	1		1,41	X					SOBRE INVITACION NO.000
18	Enviar Oferta Tecnica y Duplicado	1		1,82	X					

112,39

DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO ACTUAL

PROCESO ELABORACIÓN DE PROPUESTA MEDIANTE SOLICITUD ESCRITA DEL CLIENTE (ENTIDAD PÚBLICA Y PRIVADA)

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	10	23,78				
	Transporte	0	0				
	Demora	0	0				
	Inspección	1	5,01				
	Almacenamiento	0	0				
	Operación combinada	0	0				
	TOTAL	11	28,79				
	APROBADO POR:	DISTANCIA (metros)					

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES
					○	➡	D	□	▽	
1	Receptar solicitud de proforma vía fax o por e-mail	1		N/A	x					Solicitud de proforma No. 0000
2	Ingresar a la base de datos interna de Pa-co	1		1,93	x					BASE DE DATOS INTERNA DE PA-CO
3	Escoger el módulo comercialización/proformas	1		1,16	x					
4	Ingresar código del cliente	1		0,98	x					
5	Escoger los productos que se ofertaran	1		7,60	x					
6	Ingresar la cantidad solicitada	1		1,88	x					
7	Verificar existencias	1		5,01			x			
8	Asignación de precios o descuentos	1		3,11	x					
9	Escribir condiciones de la oferta	1		2,12	x					
10	Grabar oferta	1		1,01	x					
11	Imprimir proforma	1		1,75	x					PROFORMA NO. 016-000
12	Enviar proforma por fax	1		2,23	x					

28,79

**DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO ACTUAL
PROCESO TOMA DE PEDIDO VENDEDOR**

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
ACTIVIDAD: Toma de pedido vendedor	Operación	11	31,12				
	Transporte	0	0				
	Demora	0	0				
	Inspección	1	9,35				
	Almacenamiento	0	0				
METODO: ACTUAL SECCION: OFICINAS CLIENTE ELABORADO POR: MARLA BALDEON	Operación combinada	0	0				
APROBADO POR:	TOTAL	12	40,46				
	DISTANCIA (metros)						

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES
					○	➡	D	□	▽	
1	Ingresar a la página web www.superpaco.com	1		N/A	X					
2	Dar doble click en la opción servicio de ventas por Mayor	1		0,96	X					
3	Ingresar número de asesor comercial y clave acceso	1		1,84	X					
4	Elegir cliente con el cual se va a trabajar	1		3,32	X					
5	Dar click en la opción generar pedido	1		0,90	X					
6	Dar click en la opción adicionar nuevo	1		0,68	X					
7	Buscar y escoger producto	1		9,49	X					
8	Ingresar cantidad solicitada	1		3,47	X					
9	Verificar existencias	1		9,35	X			X		
10	Asignar precio o descuento	1		4,82	X					
11	Digitar condiciones de crédito	1		2,13	X					
12	Escribir observaciones	1		2,66	X					
13	Dar Click en Grabar/Aceptar o en Pendientes	1		0,84	X					
				40,46						

DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO ACTUAL
PROCESO INGRESO DE PEDIDO ASISTENTE ADMINISTRATIVO (PEDIDO NO.0000)

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
ACTIVIDAD: Ingreso de pedido Asistente Administrativo (Pedido NO.0000)	Operación	12	33,39				
	Transporte	0	0				
	Demora						
	Inspección	1	3,15				
	Almacenamiento	0	0				
METODO: ACTUAL SECCION: OFICINAS ELABORADO POR: MARLA BALDEON	Operación combinada	0	0				
APROBADO POR:	TOTAL	13	36,54				
	DISTANCIA (metros)						

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES	
					○	➔	D	□	▽		
1	Receptar documento de pedido	1		N/A	X						PEDIDO NO.000
2	Ingresar en la base de datos interna de Pa-co	1		1,92	X						BASE DE DATOS INTERNA DE PA-CO
3	Escoger módulo comercialización/pedido comisión	1		1,02	X						
4	Ingresar código de cliente	1		1,16	X						
5	Digitar código de barras de los productos según pedido	1		11,83	X						
6	Ingresar cantidad según pedido	1		3,25	X						
7	Ingresar precio según pedido	1		3,46	X						
8	Verificar comisión asignada según sistema	1		3,15	X				x		
9	Digitar condiciones de crédito	1		2,35	X						
10	Escribir observaciones	1		3,41	X						
11	Grabar pedido	1		0,99	X						
12	Imprimir Pedido	1		2,17	X						PEDIDO OK
13	Adjuntar pedido impreso con documento de pedido	1		0,84	X						PEDIDO NO.000/PEDIDO OK
14	Archivar pedido	1		0,99	X						

36,54

DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO ACTUAL

PROCESO INGRESO DE PEDIDO ASISTENTE ADMINISTRATIVO (ORDEN DE COMPRA)

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJEJO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	10	16,18				
	Transporte	0	0				
	Demora	0	0				
	Inspección	1	3,96				
	Almacenamiento	0	0				
	Operación combinada	1	1,92				
	TOTAL	12	22,05				
	DISTANCIA (metros)						
MÉTODO: ACTUAL							
SECCION: OFICINAS							
ELABORADO POR: MARLA BALDEON							
APROBADO POR:							

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES	
					○	➡	D	□	▽		
1	Receptar orden de compra	1		N/A	X						ORDEN DE COMPRA NO.0000
2	Ingresar en la base interna de Pa-co	1		2,16	X						BASE DE DATOS INTERNA DE PA-CO
3	Escoger módulo comercialización/pedido comisión	1		1,03	X						
4	Ingresar código de cliente	1		0,96	X						
5	Escribir número de orden de compra	1		0,91	X						
6	Recuperar número de proforma según orden de compra	1		1,92	X						
7	Verificar comisión asignada por el sistema	1		3,96							
8	Digitar condiciones de crédito	1		2,19	X						
9	Escribir observaciones	1		3,45	X						
10	Grabar pedido	1		1,12	X						
11	Imprimir pedido	1		2,28	X						PEDIDO OK
12	Adjuntar pedido impreso con orden de compra	1		1,05	X						ORDEN DE COMPRA NO.0000/PEDIDO OK
13	Archivar pedido	1		1,01	X						

22,05

**DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO ACTUAL
PROCESO PREPARACION DE PEDIDOS (PERSONAL ADMINISTRATIVO)**

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
ACTIVIDAD: Preparación de pedidos (Personal Administrativo)	Operación	7	23,83				
	Transporte	0	0				
	Demora						
	Inspección	0	0				
	Almacenamiento	1	6,82				
MÉTODO: ACTUAL SECCIÓN: OFICINAS /BODEGAS ELABORADO POR: MARLA BALDEON	Operación combinada	0	0				
APROBADO POR:	TOTAL	8	30,66				
	DISTANCIA (metros)						

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES	
					○	⇒	D	□	▽		
1	Ingresar a la base interna de Pa-co	1		N/A	X						BASE DE DATOS INTERNA DE PA-CO
2	Desplegar listado de pedidos ingresados PC OK	1		2,30	X						
3	Verificar cartera de los clientes que consten en listado	1		6,82					X		
4	Aprobar pedidos	1		4,43	X						
5	Desplegar pedidos aprobados PC OKC	1		1,67	X						
6	Cambiar de estado de PC OKC a PC OKP (Pedido en preparación)	1		1,68	X						
7	Imprimir pedido	1		1,97	X						PEDIDO NO. 0000 OKP
8	Separar pedido por misceláneos o papel	1		5,48	X						
9	Entregar al personal encargado de la preparación	1		6,30	X						

30,66

**DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO ACTUAL
PROCESO PREPARACION DE PEDIDOS MISCELANEOS**

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	13	82,09				
	Transporte	1	5,89				
	Demora	0	0				
	Inspección	0	0				
	Almacenamiento	1	12,71				
	Operación combinada	1	0,93				
	TOTAL	16	101,62				
	DISTANCIA (metros)	1	30				
	MÉTODO: ACTUAL						
	SECCIÓN: BODEGAS						
	ELABORADO POR: MARLA BALDEON						
	APROBADO POR:						

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES	
					○	➡	D	□	▽		
1	Receptar PC OKP impreso	1		N/A	X						PEDIDO NO. 0000 OKP
2	Preparar mercadería	1		28,86	X						
3	Dirigirse a las cajas de escaneo	1	30	5,89	X						
4	Ingresar a la base interna de Pa-co	1		1,98	X						BASE DE DATOS INTERNA DE PA-CO
5	Generar lote	1		1,84	X						
6	Escanear código de barras de los productos preparados	1		23,68	X						
7	Ingresar cantidades preparadas	1		13,30	X						
8	Colocar mercadería en caja hasta estar llena	1		12,71	X				X		
9	Cerrar lote	1		2,02	X						
10	Imprimir etiqueta descriptiva	1		1,87	X						ETIQUETA DESCRIPTIVA
11	Pegar etiqueta en caja	1		1,05	X						
12	Sellar caja	1		1,05	X						
13	Rotular caja por nombre de cliente	1		0,93	X			X			
14	Generar guía de remisión	1		1,65	X						
15	Escribir observaciones (número de bultos)	1		1,93	X						
16	Imprimir guía	1		1,83	X						Guía de remisión NO.000
17	Entregar la guía al asistente	1		1,05	X						
				101,62							

**DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO ACTUAL
PROCESO PREPARACION DE PEDIDOS PAPELES**

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
ACTIVIDAD: Preparación de pedidos papeles	Operación	11	22,36				
	Transporte	1	3,17				
	Demora	0	0				
	Inspección	1	10,33				
	Almacenamiento	0	0,00				
MÉTODO: ACTUAL SECCION: BODEGAS ELABORADO POR: MARLA BALDEON APROBADO POR:	Operación combinada	2	14,83				
	TOTAL	15	50,69				
	DISTANCIA (metros)	1	40				

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES	
					○	➡	D	□	▽		
1	Receptar PC OKP Impreso	1		N/A	X						PEDIDO NO.000 OKP
2	Verificar saldos	1		10,33				X			
3	Preparar mercadería	1		13,90	X				X		
4	Dirigirse a las cajas de escaneo	1	40	3,17		X					
5	Ingresar a la base interna de Pa-co	1		2,04	X						BASE DE DATOS INTERNA DE PA-CO
6	Generar lote	1		2,19	X						
7	Digital código de barras del papel	1		3,15	X						
8	Ingresar cantidad en bulto	1		2,12	X						
9	Cerrar lote	1		0,93	X						
10	Imprimir etiqueta descriptiva	1		2,30	X						ETIQUETA DESCRIPTIVA
11	Pega etiquetas en bultos	1		1,09	X						
12	Rotular bulto	1		0,93	X				X		
13	Generar guía de remisión	1		2,07	X						
14	Escribir observaciones	1		2,00	X						
15	Imprimir guía	1		2,14	X						Guía de remisión NO.000
16	Entregar la guía al asistente	1		2,34	X						

50,69

**DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO ACTUAL
PROCESO FACTURACION**

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
ACTIVIDAD: Facturación	Operación	7	17,92				
	Transporte	0	0				
	Demora	0	0				
	Inspección	0	0				
	Almacenamiento	0	0				
MÉTODO: ACTUAL SECCION: BODEGAS ELABORADO POR: MARLA BALDEON	Operación combinada	1	23,57				
APROBADO POR:	TOTAL	8	41,49				
		DISTANCIA (metros)					

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES	
					○	⇒	D	□	▽		
1	Receptar guía de remision	1		N/A	x						Guía de remisión NO.000 (prefacturacion)
2	Ingresar a la base interna de Pa-co	1		2,25	x						BASE DE DATOS INTERNA DE PA-CO
3	Escoger módulo rotación	1		2,32	x						
4	Confrontar guía de remisión con PC OKP	1		23,57	x						
5	Aprobar guía de remisión	1		3,51	x						
6	Imprimir guía de remisión definitiva	1		2,11	x						Guía de remisión NO.000
7	Facturar mercaderia disponible	1		3,22	x						
8	Imprimir factura	1		2,33	x						FACTURA NO.000
9	Entregar factura y guía de remisión para despacho	1		2,18	x						

41,49

**DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO ACTUAL
PROCESO DESPACHO**

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN								
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA				
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo			
	Operación	12	121,98							
	Transporte	1	52,20							
	Demora	0	0							
	Inspección	0	0							
	Almacenamiento	0	0							
	Operación combinada	0	0							
	TOTAL	13	174,18							
	DISTANCIA (metros)	1	60							
No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES
					○	➡	D	□	▽	
1	Receptar factura y guía de remisión	1		N/A	X					FACTURA NO.000/Guía de remisión NO.000
2	Asignar carga del camión	1		62,65	X					
3	Entregar factura y guía de remisión al chofer	1		15,90	X					
4	Trasladar mercadería hacia el cliente	1	60	52,20	X					
5	Entregar mercadería	1		19,61	X					
6	Hacer firmar factura y guía de remisión al cliente	1		2,20	X					
7	Entregar factura y guía de remisión original al cliente	1		2,24	X					FACTURA NO.000 (original) /Guía de remisión NO.000
8	Guardar copia	1		2,25	X					
9	Entregar copias al asistente	1		2,17	X					
10	Separar facturas de guía de remisión	1		4,10	X					
11	Separar facturas por color (verde y amarillo)	1		3,82	X					
12	Enviar copia verde al agente local	1		1,78	X					FACTURA NO.000 (copia verde)
13	Enviar copia amarilla a contabilidad	1		2,13	X					FACTURA NO.000 (copia amarilla)
14	Archivar guía de remisión	1		3,14	X					

174,18

DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO ACTUAL

PROCESO DEVOLUCION DE MERCADERIA YA ENTREGADA NOTIFICACION DE DEVOLUCION (VENDEDOR)

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
ACTIVIDAD: Devolución de mercadería ya entregada notificación de devolución (Vendedor)	Operación	4	11,18				
	Transporte	0	0				
	Demora	0	0				
	Inspección	0	0				
	Almacenamiento	0	0				
MÉTODO: ACTUAL SECCION: OFICINA ELABORADO POR: MARLA BALDEON	Operación combinada	0	0				
APROBADO POR:	TOTAL	4	11,18				
DISTANCIA (metros)							

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES
					○	⇒	D	□	▽	
1	Receptar notificación de devolución de mercadería	1		N/A	X					
2	Llenar Formulario de devolución	1		3,36	X					Nota de devolución NO.0000
3	Entregar Formulario al coordinador	1		2,23	X					
4	Aprobar devolución	1		3,52	X					
5	Enviar documento a bodega	1		2,07	X					Nota de devolución NO.0000

11,18

DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO ACTUAL
PROCESO DEVOLUCION DE MERCADERIA YA ENTREGADA EMISION DE NOTA DE CREDITO (SUPERVISOR DE BODEGA)

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
ACTIVIDAD: Devolución de mercadería ya entregada emisión de nota de crédito (Supervisor de Bodega)	Operación	2	10,14				
	Transporte	0	0				
	Demora						
	Inspección	0	0				
	Almacenamiento	0	0				
	Operación combinada	0	0				
METODO: ACTUAL SECCION: BODEGAS ELABORADO POR: MARLA BALDEON APROBADO POR:	TOTAL	2	10,14				
	DISTANCIA (metros)						

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO				OBSERVACIONES
					○	⇒	D	□	▽
1	Receptar documento de devolución	1		N/A	X				Nota de devolución NO.0000
2	Leer observaciones	1		4,50	X				
3	Asignar un camión para retiro de devolución	1		5,64	X				

10,14

DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO ACTUAL

PROCESO DEVOLUCION DE MERCADERIA YA ENTREGADA EMISION DE NOTA DE CREDITO (PERSONAL DE BODEGA)

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PRO PUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	4	9,25				
	Transporte	0	0				
	Demora	0	0				
	Inspección	1	10,02				
	Almacenamiento	0	0				
	Operación combinada	1	3,32				
	TOTAL	6	22,59				
MÉTODO: ACTUAL							
SECCION: BODEGAS							
ELABORADO POR: MARLA BALDEON							
APROBADO POR:	DISTANCIA (metros)						

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES
					○	➡	D	□	▽	
1	Recibir mercadería retirada	1		N/A	X					
2	Verificar estado de mercadería retirada	1		10,02				X		
3	Solicitar aprobación al jefe de planta	1		3,32	X		X			
4	Emitir nota de crédito	1		3,41	X					Nota de crédito No.0000
5	Clasificar N/C por color	1		3,57	X					
6	Enviar copia blanca y verde al vendedor	1		1,13	X					Nota de crédito No.0000 blanca/Nota de crédito No.0000 (copia verde)
7	Enviar copia amarilla a contabilidad	1		1,14	X					Nota de crédito No.0000 (copia amarilla)
				22,59						

**DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO ACTUAL
PROCESO DEVOLUCION DE MERCADERIA POR ENTREGAR**

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		ACTIVIDAD		RESUMEN					
OBJETO:		ACTIVIDAD		ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
ACTIVIDAD:		Operación	7	26,42					
Devolucion de mercaderia por entregar		Transporte	1	65,86					
		Demora	0	0					
		Inspección	0	0					
		Almacenamiento	0	0					
MÉTODO: ACTUAL		Operación combinada	1	4,72					
SECCION: BO DEGAS/BO DEGAS CLIENTE/CAMION		TO TAL	9	97,00					
ELABORADO POR: MARLA BALDEON		DISTANCIA (metros)	1	60					
APROBADO POR:									

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES
					○	⇨	D	□	▽	
1	Retirar mercadería no recibida	1		N/A	X					
2	Notificar devolución al supervisor de bodega	1		4,97	X					
3	Aprobar devolución	1		2,15	X					
4	Trasladar mercadería bodega	1	60	65,86	X	X				
5	Entregar mercadería al supervisor de bodega	1		10,05	X					
6	Solicitar aprobación de devolución al jefe de planta	1		4,72	X		X			
7	Emitir nota de crédito	1		3,63	X					Nota de crédito No.0000
8	Clasificar N/C por color	1		3,55	X					
9	Enviar copia blanca y verde al vendedor	1		1,05	X					Nota de crédito No.0000 blanca/Nota de crédito No.0000 (copia verde)
10	Enviar copia amarilla a contabilidad	1		1,02	X					Nota de crédito No.0000 (copia amarilla)

97,00

**DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO ACTUAL
PROCESO RECLAMOS**

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
ACTIVIDAD: Reclamos	Operación	3	12,15				
	Transporte	0	0				
	Demora	0	0				
	Inspección	0	0				
	Almacenamiento	0	0				
	Operación combinada	0	0				
METODO: ACTUAL SECCION: OFICINAS ELABORADO POR: MARLA BALDEON APROBADO POR:	TOTAL	3	12,15				
DISTANCIA (metros)							

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES
					○	⇒	D	□	▽	
1	Aceptar llamada telefónica del cliente	1		N/A	x					
2	Escuchar y evaluar reclamo	1		8,44	x					
3	Buscar al responsable	1		2,83	x					
4	Direccionar reclamo	1		0,88	x					

12,15

ESTUDIO DE TIEMPOS: CICLO BREVE
PROCESO ACTUAL ELABORACION DE PROPUESTA A PARTIR DE LA
PUBLICACION EN EL PORTAL www.compraspublicas.gov

DEPARTAMENTO: Ventas al por Mayor										ESTUDIO num.:1										
PROCESO: Elaboracion de Propuesta a partir de la publicacion en le portal www.compraspublicas.gov.ec										HOJA num.:3										
INSTALACION/MAQUINARIA:										EMPEZO: Ingreso al Portal										
HERRAMIENTAS Y CALIBRACIONES:										TERMINO: Enviar Oferta Tecnica y Duplicado										
PRODUCTO/PIEZA:										TIEMPO TRANSCURRIDO:										
PLANO Num.:										OPERARIO: Asist. Administrativo 1-2										
CALIDAD:										FICHA num.:										
										OBSERVADO POR: Maria Baldeon										
										FECHA: JULIO 2009										
										COMPROBADO:										
El. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	TIEMPO OBSERVADO			desv	xm	LS	L.I	TO MIN		V				TB	Tiempo Basico	Coefic. Deset.	Frec. Unidad	Tiempo Std/Un	Tiempo de Ciclo
		1	2	3					N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A						
1	Ingreso al Portal	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
2	Ubicar las invitaciones recibidas	1,50	1,50	2,00	0,29	1,67	1,96	1,38	5,00	1,67	D	0	D	0	1,67	1,67	1,14	3	5,70	-5,70
3	Imprimir Invitaciones	5,00	6,00	5,00	0,58	5,33	5,91	4,76	16,00	5,33	D	0	E2	-0,1	4,80	4,80	1,14	6	32,83	27,13
4	Revisar las condiciones propuestas por el cliente en los pliegos	14,00	15,00	16,00	1,00	15,00	16,00	14,00	45,00	15,00	C2	0,02	E1	-0,05	14,55	14,55	1,14	6	99,52	126,65
5	Revisar las características técnicas de los productos solicitados según pliegos	13,50	13,00	14,00	0,50	13,50	14,00	13,00	40,50	13,50	E1	-0,04	C1	0,01	13,04	13,04	1,17	6	91,55	218,20
6	Ingresar a la base de datos interna de Pa-co	1,50	1,00	2,00	0,50	1,50	2,00	1,00	4,50	1,50	C2	0,02	C2	0,03	1,58	1,58	1,14	3	5,39	223,59
7	Elaborar las propuestas económicas (proforma)	20,00	28,00	22,00	4,16	23,33	27,50	19,17	70,00	23,33	C2	0,02	C2	0,03	24,50	24,50	1,17	3	86,00	309,58
8	Imprimir Proforma	0,90	1,00	1,02	0,06	0,97	1,04	0,91	2,92	0,97	D	0	E2	-0,1	0,88	0,88	1,14	3	3,00	312,58
9	Transformar la proforma en formulario: Descripción de los bienes y servicios ofertados	30,00	25,00	25,00	2,89	26,67	29,55	23,78	80,00	26,67	F1	-0,12	F2	-0,22	17,60	17,60	1,17	3	61,78	374,36
10	Elaborar formularios: cartas de presentación, datos generales y anexos	10,00	15,00	12,00	2,52	12,33	14,85	9,82	37,00	12,33	D	0	D	0	12,33	12,33	1,14	3	42,18	416,54
11	Anexar documentos solicitados en pliegos	1,50	2,01	2,00	0,29	1,84	2,13	1,55	5,51	1,84	D	0	D	0	1,84	1,84	1,14	3	6,28	422,82
12	Ordenar Formularios y Documentos según pliegos	2,00	2,08	1,09	0,55	1,72	2,27	1,17	5,17	1,72	C2	0,02	C2	0,03	1,81	1,81	1,14	3	6,19	429,01
13	Numerar Formularios y Documentos	2,80	3,01	2,00	0,53	2,60	3,14	2,07	7,81	2,60	C2	0,02	C2	0,03	2,73	2,73	1,14	3	9,35	438,35
14	Rubricar Oferta Economica	2,50	3,05	3,00	0,30	2,85	3,15	2,55	8,55	2,85	C2	0,02	C2	0,03	2,99	2,99	1,14	3	10,23	448,59
15	Sacar un Duplicado de la Oferta Economica	3,00	3,00	3,00	0,00	3,00	3,00	3,00	9,00	3,00	D	0	D	0	3,00	3,00	1,20	3	10,80	459,39
16	Empastar Oferta Tecnica y Duplicado	5,00	5,50	4,00	0,76	4,83	5,60	4,07	14,50	4,83	B1	0,1	B1	0,11	5,85	5,85	1,20	3	21,05	480,44
17	Elaborar sobre para envio	0,50	1,00	2,00	0,76	1,17	1,93	0,40	3,50	1,17	B1	0,1	B1	0,11	1,41	1,41	1,14	3	4,83	485,27
18	Enviar Oferta Tecnica y Duplicado	1,00	1,50	2,00	0,50	1,50	2,00	1,00	4,50	1,50	B1	0,1	B1	0,11	1,82	1,82	1,14	3	6,21	491,48

Nota: V=Valoracion. T.O.= Tiempo Observado T.B. = Tiempo basico

SUPLEMENTOS POR DESCANSO EN PORCENTAJES DE LOS TIEMPOS BASICOS																		
El. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	SUPLM. CONST.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL %					
1	Ingreso al Portal	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A					
2	Ubicar las invitaciones recibidas	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14					
3	Imprimir Invitaciones	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14					
4	Revisar las condiciones propuestas por el cliente en los pliegos	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14					
5	Revisar las características técnicas de los productos solicitados según pliegos	11	0	1	0	0	0	0	0	4	0	1	17					
6	Ingresar a la base de datos interna de Pa-co	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14					
7	Elaborar las propuestas económicas (proforma)	11	0	1	0	0	0	0	0	4	0	1	17					
8	Imprimir Proforma	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14					
9	Transformar la proforma en formulario: Descripción de los bienes y servicios ofertados	11	0	1	0	0	0	0	0	4	0	1	17					
10	Elaborar formularios: cartas de presentación, datos generales y anexos	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14					
11	Anexar documentos solicitados en pliegos	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14					
12	Ordenar Formularios y Documentos según pliegos	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14					
13	Numerar Formularios y Documentos	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14					
14	Rubricar Oferta Economica	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14					
15	Sacar un Duplicado de la Oferta Economica	11	4	3	0	0	0	0	0	1	0	1	20					
16	Empastar Oferta Tecnica y Duplicado	11	4	3	0	0	0	0	0	1	0	1	20					
17	Elaborar sobre para envio	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14					
18	Enviar Oferta Tecnica y Duplicado	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14					

ESTUDIO DE TIEMPOS:CICLO BREVE

PROCESO ACTUAL ELABORACION DE PROPUESTA MEDIANTE SOLICITUD ESCRITA DEL CLIENTE (ENTIDAD PUBLICA Y PRIVADA)

DEPARTAMENTO: Ventas al por Mayor										SECCION: Division al por mayor Quito										ESTUDIO num.:1			
PROCESO: Elaboración de Propuesta mediante solicitud escrita del cliente (entidad pública y privada)																				HOJA num.:2			
INSTALACION/MAQUINARIA:										Num.:										EMPIEZO: Recepcion de solicitud de proforma			
HERRAMIENTAS Y CALIBRACIONES:																				TERMINO: Enviar proforma por fax			
PRODUCTO/PIEZA:										Num.:										TIEMPO TRANSCURRIDO:			
PLANO Num.:										MATERIAL:										OPERARIO: Asist. Administrativo 1-2			
CALIDAD:										CONDICIONES DE TRABAJO:										FICHA num.:			
																				OBSERVADO POR: Marla Baldeon			
																				FECHA: JULIO 2009			
																				COMPROBADO:			
El. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	TIEMPO OBSERVADO					desv	xm	L.S	L.I	TO MIN		V				TB	Tiempo Basico	Coefic. Desct.	Frecc. Unidad	Tiempo Std/Un	Tiempo de Ciclo	
		1	2	3	4	5					TOTAL	PROM	E	H									
1	Receptar solicitud de proforma via fax o por e-mail	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
2	Ingresar a la base de datos interna de Pa-co	1,80	1,90	2,00	1,50	2,00	0,21	1,84	2,05	1,63	9,20	1,84	C2	0,02	C2	0,03	1,93	1,93	1,12	6,00	12,98	-12,98	
3	Escoger el módulo comercialización/proformas	1,01	1,00	1,20	1,00	1,00	0,09	1,04	1,13	0,95	5,21	1,04	B2	0,08	C2	0,03	1,16	1,16	1,12	6,00	7,77	-5,21	
4	Ingresar código del cliente	0,90	1,00	0,50	1,01	1,00	0,22	0,88	1,10	0,66	4,41	0,88	B2	0,08	C2	0,03	0,98	0,98	1,12	6,00	6,58	1,37	
5	Escoger los productos que se ofertaran	10,00	11,00	6,5	7,00	10,01	1,73	9,50	11,24	7,77	38,01	7,60	D		D	0	7,60	7,60	1,13	6,00	51,54	52,91	
6	Ingresar la cantidad solicitada	1,50	2,00	2,00	2,00	1,90	0,22	1,88	2,10	1,66	9,40	1,88	D	0	D	0	1,88	1,88	1,16	6,00	13,08	65,99	
7	Verificar existencias	6,00	4,01	5,00	6,00	3,80	1,05	4,96	6,01	3,91	24,81	4,96	C1	0,06	E1	-0,05	5,01	5,01	1,16	6,00	34,88	100,88	
8	Asignación de precios o descuentos	2,50	2,90	3,00	3,01	4,00	0,55	3,08	3,64	2,53	15,41	3,08	C1	0,06	E1	-0,05	3,11	3,11	1,16	6,00	21,67	122,54	
9	Escribir condiciones de la oferta	2,50	2,00	1,80	2,00	2,00	0,26	2,06	2,32	1,80	10,30	2,06	C2	0,03	D	0	2,12	2,12	1,13	6,00	14,39	136,93	
10	Grabar oferta	0,50	1,00	1,05	0,90	1,00	0,22	0,89	1,11	0,67	4,45	0,89	B2	0,08	C1	0,06	1,01	1,01	1,12	6,00	6,82	143,74	
11	Imprimir proforma	1,90	2,00	2,00	1,80	2,00	0,09	1,94	2,03	1,85	9,70	1,94	D	0	E2	-0,1	1,75	1,75	1,12	4,00	7,82	151,57	
12	Enviar proforma por fax	2,00	2,00	2,00	1,80	2,00	0,09	1,96	2,05	1,87	9,80	1,96	B2	0,08	C1	0,06	2,23	2,23	1,12	4,00	10,01	161,58	

Nota: V.=Valoracion. T.O.= Tiempo Observado T. B. = Tiempo basico

SUPLEMENTOS POR DESCANSO EN PORCENTAJES DE LOS TIEMPOS BASICOS

El. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	SUPLEM CONST	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL %
1	Receptar solicitud de proforma via fax o por e-mail	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Ingresar a la base de datos interna de Pa-co	11	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12
3	Escoger el módulo comercialización/proformas	11	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12
4	Ingresar código del cliente	11	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12
5	Escoger los productos que se ofertaran	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	13
6	Ingresar la cantidad solicitada	11	0	1	0	0	0	0	0	4	0	0	16
7	Verificar existencias	11	0	1	0	0	0	0	0	4	0	0	16
8	Asignación de precios o descuentos	11	0	1	0	0	0	0	0	4	0	0	16
9	Escribir condiciones de la oferta	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	13
10	Grabar oferta	11	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12
11	Imprimir proforma	11	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12
12	Enviar proforma por fax	11	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12

ESTUDIO DE TIEMPOS: CICLO BREVE

PROCESO ACTUAL TOMA DE PEDIDO VENDEDOR

DEPARTAMENTO: Ventas al por Mayor										SECCION: Division al por mayor Quito										ESTUDIO num.:1		
PROCESO: Toma de Pedido Vendedor																				HOJA num.:1		
INSTALACION/MAQUINARIA:										Num.:										EMPIEZO Ingresar a la pagina web www.superpaco.com		
HERRAMIENTAS Y CALIBRACIONES:																				TERMINO -Dar Clp en Grabar/Aceptar o en Pendientes		
PRODUCTO/PIEZA										Num.:										TIEMPO TRANSCURRIDO:		
PLANO Num.:										MATERIAL:										OFERTARIO: Agente Local		
CALIDAD:										CONDICIONES DE TRABAJO:										HC/HA num.:		
																				OBSERVADO POR: Marla Baldeon		
																				HC/HA: JULIO 2009		
																				COMPROBADO:		
E. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	TIEMPO OBSERVADO					desv	xm	L.S	L.I	TO MIN		V				TB	Tiempo Basico	Coefc. Desct.	Freec. Unidad	Tiempo Std/Un	Tiempo de Ciclo
		1	2	3	4	5					TOTAL	PROM	E	H								
1	Ingresar a la página web www.superpaco.com	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Dar doble click en la opción servicio de ventas por Mayor	0,90	0,91	1,00	1,03	0,89	0,06	0,95	1,01	0,88	4,73	0,95	C2	0,02	D	0,00	0,96	0,96	1,11	5	5,36	-5,36
3	Ingresar número de asesor comercial y clave acceso	1,80	2,00	1,90	1,50	2,00	0,21	1,84	2,05	1,63	9,20	1,84	D	0,00	D	0,00	1,84	1,84	1,11	5	10,21	4,86
4	Elegir cliente con el cual se va a trabajar	2,80	3,01	3,00	2,90	3,00	0,09	2,94	3,03	2,85	14,71	2,94	C1	0,05	B2	0,08	3,32	3,32	1,11	5	18,45	23,31
5	Dar click en la opción generar pedido	0,90	1,02	0,70	0,70	0,80	0,14	0,82	0,96	0,69	4,12	0,82	C2	0,03	C1	0,06	0,90	0,90	1,11	5	4,98	28,29
6	Dar click en la opción adicionar nuevo	0,70	0,50	0,30	1,00	0,90	0,29	0,68	0,97	0,39	3,40	0,68	D	0,00	D	0,00	0,68	0,68	1,11	5	3,77	32,07
7	Buscar y escoger producto	8,90	9,00	9,50	10,04	10,00	0,54	9,49	10,02	8,95	47,44	9,49	C1	0,05	E1	-0,05	9,49	9,49	1,10	5	52,18	84,25
8	Ingresar cantidad solicitada	3,70	4,00	4,00	3,90	3,70	0,15	3,86	4,01	3,71	19,30	3,86	D	0,00	E2	-0,10	3,47	3,47	1,10	5	19,11	103,36
9	Verificar existencias	9,90	9,90	10,00	9,50	9,90	0,19	9,84	10,03	9,65	49,20	9,84	C1	0,05	E2	-0,10	9,35	9,35	1,10	5	51,41	154,77
10	Asignar precio o descuento	5,06	5,00	4,90	4,90	5,01	0,07	4,97	5,05	4,90	24,87	4,97	C2	0,02	E1	-0,05	4,82	4,82	1,10	5	26,54	181,31
11	Digitar condiciones de crédito	1,80	2,00	1,70	2,01	1,90	0,13	1,88	2,01	1,75	9,41	1,88	B1	0,10	C2	0,03	2,13	2,13	1,10	5	11,70	193,00
12	Escribir observaciones	3,00	1,50	2,90	2,90	3,00	0,65	2,66	3,31	2,01	13,30	2,66	D	0,00	D	0,00	2,66	2,66	1,10	5	14,63	207,63
13	Dar Click en Grabar/Aceptar o en Pendientes	0,50	0,70	1,00	0,90	0,50	0,23	0,72	0,95	0,49	3,60	0,72	B2	0,08	B2	0,08	0,84	0,84	1,11	5	4,64	212,27

Nota: V=Valoracion. T.O= Tiempo Observado T.B = Tiempo basico

SUPLEMENTOS POR DESCANSO EN PORCENTAJES DE LOS TIEMPOS BASICOS													
E. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	SUPLEM. CONST.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL %
1	Ingresar a la página web www.superpaco.com	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Dar doble click en la opción servicio de ventas por Mayor	9	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	11
3	Ingresar número de asesor comercial y clave acceso	9	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	11
4	Elegir cliente con el cual se va a trabajar	9	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	11
5	Dar click en la opción generar pedido	9	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	11
6	Dar click en la opción adicionar nuevo	9	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	11
7	Buscar y escoger producto	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	10
8	Ingresar cantidad solicitada	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	10
9	Verificar existencias	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	10
10	Asignar precio o descuento	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	10
11	Digitar condiciones de crédito	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	10
12	Escribir observaciones	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	10
13	Dar Click en Grabar/Aceptar o en Pendientes	9	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	11

ESTUDIO DE TIEMPOS: CICLO BREVE

PROCESO ACTUAL INGRESO DE PEDIDO ASISTENTE ADMINISTRATIVO (PEDIDO No.0000)

DEPARTAMENTO: Ventas al por Mayor		SECCION: Division al por mayor Quito										ESTUDIO num.:1										
PROCESO: INGRESO DE PEDIDO ASISTENTE ADMINISTRATIVO (PEDIDO NO.0000)												HOJA num.:2										
INSTALACION/MAQUINARIA:		Num.:										EMPEZO: Recetar documento de pedido										
HERRAMIENTAS Y CALIBRACIONES:												TERMINO: Archivar pedido										
PRODUCTO/PIEZA		Num.:										TIEMPO TRANSCURRIDO:										
PLANO Num.:		MATERIAL:										OPERARIO: Asst. Administrativo 1/2										
CALIDAD:		CONDICIONES DE TRABAJO:										ECHA num.:										
												OBSERVADO POR: Marla Baldeon										
												FECHA: JULIO 2009										
												COMPROBADO:										
E. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	TIEMPO OBSERVADO					desv	xm	L.S	L.I	TO MIN		V				TB	Tiempo Basico	Coeffic. Descet.	Frec. Unidad	Tiempo Std/Un	Tiempo de Ciclo
		1	2	3	4	5					TOTAL	PROM	E	H	I	J						
1	Recetar documento de pedido	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Ingresar en la base de datos interna de Pa-co	1,10	1,50	1,80	2,00	2,00	0,38	1,68	2,06	1,30	8,40	1,68	B2	0,08	C1	0,06	1,92	1,92	1,14	3,00	6,55	-6,55
3	Escojer módulo comercialización/pedido comisión	0,90	0,80	0,80	1,00	0,90	0,08	0,88	0,96	0,80	4,40	0,88	B2	0,08	B2	0,08	1,02	1,02	1,14	3,00	3,49	-3,06
4	Ingresar código de cliente	1,00	1,00	1,00	1,01	0,99	0,01	1,00	1,01	0,99	5,00	1,00	B2	0,08	B2	0,08	1,16	1,16	1,14	3,00	3,97	0,91
5	Digitar código de barras de los productos según pedido	7,00	10,00	17,00	8,00	9,00	3,96	10,20	14,16	6,24	51,00	10,20	B2	0,08	B2	0,08	11,83	11,83	1,15	3,00	40,82	41,73
6	Ingresar cantidad según pedido	3,00	2,50	3,00	2,50	3,00	0,27	2,80	3,07	2,53	14,00	2,80	B2	0,08	B2	0,08	3,25	3,25	1,15	3,00	11,21	52,93
7	Ingresar precio según pedido	2,90	2,90	2,80	2,70	3,00	0,11	2,86	2,97	2,75	14,30	2,86	B1	0,10	B1	0,11	3,46	3,46	1,15	3,00	11,94	64,87
8	Verificar comisión asignada según sistema	3,50	3,90	4,01	4,01	4,00	0,22	3,88	4,10	3,66	19,42	3,88	E1	-0,04	F1	-0,15	3,15	3,15	1,14	1,00	3,59	68,46
9	Digitar condiciones de crédito	1,90	1,90	2,00	2,00	1,90	0,05	1,94	1,99	1,89	9,70	1,94	B1	0,1	B1	0,11	2,35	2,35	1,15	3,00	8,10	76,56
10	Escribir observaciones	2,80	2,90	3,00	3,01	3,00	0,09	2,94	3,03	2,85	14,71	2,94	C1	0,05	B1	0,11	3,41	3,41	1,15	2,00	7,85	84,41
11	Grabar pedido	0,80	0,90	0,80	0,80	0,80	0,04	0,82	0,86	0,78	4,10	0,82	B1	0,1	B1	0,11	0,99	0,99	1,14	3,00	3,39	87,80
12	Imprimir Pedido	1,90	1,80	1,60	1,90	2,01	0,15	1,84	2,00	1,69	9,21	1,84	B1	0,1	B2	0,08	2,17	2,17	1,14	3,00	7,43	95,23
13	Adjuntar pedido impreso con documento de pedido	0,50	0,80	0,70	0,80	0,80	0,13	0,72	0,85	0,59	3,60	0,72	B2	0,08	B2	0,08	0,84	0,84	1,14	2,00	1,90	97,14
14	Archivar pedido	0,80	1,00	0,90	0,80	0,60	0,15	0,82	0,97	0,67	4,10	0,82	B1	0,1	B1	0,11	0,99	0,99	1,14	3,00	3,39	100,53

Nota: V=Valoración. T.O.= Tiempo Observado T.B.= Tiempo basico

SUPLEMENTOS POR DESCANSO EN PORCENTAJES DE LOS TIEMPOS BASICOS														
E. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	SUPLEM. CONST.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL %	
1	Recetar documento de pedido	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
2	Ingresar en la base de datos interna de Pa-co	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14	
3	Escojer módulo comercialización/pedido comisión	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14	
4	Ingresar código de cliente	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14	
5	Digitar código de barras de los productos según pedido	11	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	15	
6	Ingresar cantidad según pedido	11	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	15	
7	Ingresar precio según pedido	11	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	15	
8	Verificar comisión asignada según sistema	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14	
9	Digitar condiciones de crédito	11	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	15	
10	Escribir observaciones	11	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	15	
11	Grabar pedido	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14	
12	Imprimir Pedido	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14	
13	Adjuntar pedido impreso con documento de pedido	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14	
14	Archivar pedido	11	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	14	

ESTUDIO DE TIEMPOS: CICLO BREVE

PROCESO ACTUAL PREPARACION DE PEDIDO (PERSONAL ADMINISTRATIVO)

DEPARTAMENTO: Ventas al por Mayor / Logística											ESTUDIO num.:1											
SECCION: Division al por mayor Quito/Bodega y Planta General											HOJA num.:1											
PROCESO: Preparacion de pedido (Personal Administrativo)											EMPIEZO: Ingresar a la base interna de Pa-co											
INSTALACION/MAQUINARIA: Num.:											TERMINO: Entregar al personal encargado de la preparacion											
HERRAMIENTAS Y CALIBRACIONES:											TIEMPO TRANSCURRIDO:											
PRODUCTO/PIEZA: Num.:											OPERARIO: Cordinador/ Asist. Administrativo 2 Bodega											
PLANO Num.:											FICHA num.:											
CALIDAD:											OBSERVADO POR: Marla Baldeon											
											FECHA: JULIO 2009											
											COMPROBADO:											
El. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	TIEMPO OBSERVADO					desv	xm	L.S	L.I	TO MIN		V				TB	Tiempo Basico	Coefic. Desct.	Freec. Unidad	Tiempo Std/Un	Tiempo de Ciclo
		1	2	3	4	5					TOTAL	PROM	E		H							
1	Ingresar a la base interna de Pa-co	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Desplegar listado de pedidos	1,90	2,01	2,00	2,00	2,00	0,05	1,98	2,03	1,94	9,91	1,98	BI	0,10	C1	0,06	2,30	2,30	1,12	5,00	12,88	-12,88
3	Verificar cartera de los clientes que consten en listado	6,00	6,01	5,90	5,50	6,00	0,22	5,88	6,10	5,66	29,41	5,88	BI	0,10	C1	0,06	6,82	6,82	1,12	5,00	38,21	25,33
4	Aprobar pedidos	4,00	3,80	3,00	2,90	4,01	0,55	3,54	4,09	2,99	17,71	3,54	BI	0,10	A1	0,15	4,43	4,43	1,12	5,00	24,79	50,13
5	Desplegar pedidos aprobados PC OKC	1,70	1,50	1,90	1,80	1,90	0,17	1,76	1,93	1,59	8,80	1,76	D	0,00	E1	-0,05	1,67	1,67	1,12	6,00	11,24	61,36
6	Cambiar de estado de PC OKC a PC OKP (Pedido en preparacion)	1,90	1,70	1,50	1,30	2,00	0,29	1,68	1,97	1,39	8,40	1,68	D	0,00	D	0,00	1,68	1,68	1,12	6,00	11,29	72,65
7	Imprimir pedido	2,00	2,00	2,01	1,80	2,03	0,09	1,97	2,06	1,87	9,84	1,97	D	0,00	D	0,00	1,97	1,97	1,12	6,00	13,22	85,88
8	Separar pedido por miscelaneos o papel	5,00	4,90	4,80	5,00	5,00	0,09	4,94	5,03	4,85	24,70	4,94	C1	0,05	C1	0,06	5,48	5,48	1,12	6,00	36,85	122,73
9	Entregar al personal encargado de la preparacion	6,00	5,90	5,00	5,80	5,70	0,40	5,68	6,08	5,28	28,40	5,68	C1	0,05	C1	0,06	6,30	6,30	1,12	6,00	42,37	165,10

Nota: V=Valoracion. T.O.= Tiempo Observado T.B. = Tiempo basico

SUPLEMENTOS POR DESCANSO EN PORCENTAJES DE LOS TIEMPOS BASICOS

El. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	SUPLEM. CONST.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL
													%
1	Ingresar a la base interna de Pa-co	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Desplegar listado de pedidos ingresados PC OK	9	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	12
3	Verificar cartera de los clientes que consten en listado	9	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	12
4	Aprobar pedidos	9	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	12
5	Desplegar pedidos aprobados PC OKC	9	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	12
6	Cambiar de estado de PC OKC a PC OKP (Pedido en preparacion)	9	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	12
7	Imprimir pedido	9	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	12
8	Separar pedido por miscelaneos o papel	9	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	12
9	Entregar al personal encargado de la preparacion	9	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	12

ESTUDIO DE TIEMPOS: CICLO BREVE

PROCESO ACTUAL PREPARACION DE PEDIDO MISCELANEOS

DEPARTAMENTO: Logística										SECCION: Bodega y Planta General										ESTUDIO num.:1					
PROCESO: Preparacion de pedidos miscelaneos																				HOJA num.:1					
INSTALACION/MAQUINARIA: Num.:																				EMPIEZO:Receptar PC OKP impreso					
HERRAMIENTAS Y CALIBRACIONES:																				TERMINO:Entregar la guia al asistente					
PRODUCTO/PIEZA Num.:																				TIEMPO TRANSCURRIDO:					
PLANO Num.:																				OPERARIO: Empacador Despachador					
CALIDAD:										CONDICIONES DE TRABAJO:										FICHA num.:					
																				OBSERVADO POR: Marla Baldeon					
																				FECHA: JULIO 2009					
																				COMPROBADO:					
El. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	TIEMPO OBSERVADO			desv	xm	L.S	L.I	T.O MIN				V				TB	Tiempo Basico	Coefic.	Frecc.	Unidad	Tiempo Std/Un	Tiempo de Ciclo		
		1	2	3					TOTAL	PROM	E	H	I	J											
1	Receptar PC OKP impreso	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A			
2	Preparar mercaderia	25,00	23,00	30,00	3,61	26,00	29,61	22,39	78,00	26,00	CI	0,05	CI	0,06	28,86	28,86	1,28	6,00	221,64	-221,64					
3	Dirigirse a las cajas de escaneo	4,90	4,70	5,01	0,16	4,87	5,03	4,71	14,61	4,87	BI	0,10	BI	0,11	5,89	5,89	1,32	6,00	46,67	-174,97					
4	Ingresar a la base interna de Pa-co	1,90	2,00	2,03	0,07	1,98	2,04	1,91	5,93	1,98	D	0,00	D	0,00	1,98	1,98	1,26	6,00	14,94	-160,03					
5	Generar lote	1,80	1,70	2,01	0,16	1,84	1,99	1,68	5,51	1,84	D	0,00	D	0,00	1,84	1,84	1,26	6,00	13,89	-146,15					
6	Escancar código de barras de los productos preparados	22,00	22,00	20,00	1,15	21,33	22,49	20,18	64,00	21,33	CI	0,05	CI	0,06	23,68	23,68	1,31	6,00	186,12	39,98					
7	Ingresar cantidades preparadas	13,00	12,00	13,00	0,58	12,67	13,24	12,09	38,00	12,67	CI	0,05	D	0,00	13,30	13,30	1,29	6,00	102,94	142,92					
8	Colocar mercaderia en caja hasta estar llena	10,00	10,50	11,00	0,50	10,50	11,00	10,00	31,50	10,50	BI	0,10	BI	0,11	12,71	12,71	1,28	6,00	97,57	340,50					
9	Cerrar lote	2,00	2,00	2,05	0,03	2,02	2,05	1,99	6,05	2,02	D	0,00	D	0,00	2,02	2,02	1,26	6,00	15,25	255,74					
10	Imprimir etiqueta descriptiva	1,60	2,00	2,00	0,23	1,87	2,10	1,64	5,60	1,87	D	0,00	D	0,00	1,87	1,87	1,26	6,00	14,11	269,85					
11	Pegar etiqueta en caja	1,00	0,80	0,80	0,12	0,87	0,98	0,73	2,60	0,87	BI	0,10	BI	0,11	1,05	1,05	1,26	6,00	7,93	277,78					
12	Sellar caja	0,90	0,90	0,80	0,06	0,87	0,92	0,81	2,60	0,87	BI	0,10	BI	0,11	1,05	1,05	1,26	6,00	7,93	285,71					
13	Rotular caja por nombre de cliente	1,00	0,90	0,40	0,32	0,77	1,09	0,45	2,30	0,77	BI	0,10	BI	0,11	0,93	0,93	1,26	6,00	7,01	292,72					
14	Generar guia de remision	1,05	1,90	2,00	0,52	1,65	2,17	1,13	4,95	1,65	D	0,00	D	0,00	1,65	1,65	1,29	6,00	12,77	305,49					
15	Escribir observaciones (número de bultos)	2,00	2,00	2,02	0,01	2,01	2,02	2,00	6,02	2,01	EI	-0,04	D	0,00	1,93	1,93	1,29	6,00	14,91	320,40					
16	Imprimir guia	1,90	1,90	1,70	0,12	1,83	1,95	1,72	5,50	1,83	D	0,00	D	0,00	1,83	1,83	1,26	6,00	13,86	334,26					
17	Entregar la guia al asistente	1,00	0,80	0,80	0,12	0,87	0,98	0,75	2,60	0,87	BI	0,10	BI	0,11	1,05	1,05	1,26	6,00	7,93	342,19					

Nota: V=Valoracion. T.O=Tiempo Observado T.B=Tiempo basico

SUPLEMENTOS POR DESCANSO EN PORCENTAJES DE LOS TIEMPOS BASICOS

El. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	SUPLEM. CONST.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL %
1	Receptar PC OKP impreso	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Preparar mercaderia	9	2	7	2	0	5	0	2	1	0	0	28
3	Dirigirse a las cajas de escaneo	9	2	7	6	0	5	0	2	1	0	0	32
4	Ingresar a la base interna de Pa-co	9	2	7	0	0	5	0	2	1	0	0	26
5	Generar lote	9	2	7	0	0	5	0	2	1	0	0	26
6	Escancar código de barras de los productos preparados	9	2	7	2	0	5	0	2	4	0	0	31
7	Ingresar cantidades preparadas	9	2	7	0	0	5	0	2	4	0	0	29
8	Colocar mercaderia en caja hasta estar llena	9	2	7	2	0	5	0	2	1	0	0	28
9	Cerrar lote	9	2	7	0	0	5	0	2	1	0	0	26
10	Imprimir etiqueta descriptiva	9	2	7	0	0	5	0	2	1	0	0	26
11	Pegar etiqueta en caja	9	2	7	0	0	5	0	2	1	0	0	26
12	Sellar caja	9	2	7	0	0	5	0	2	1	0	0	26
13	Rotular caja por nombre de cliente	9	2	7	0	0	5	0	2	1	0	0	26
14	Generar guia de remision	9	2	7	0	0	5	0	2	4	0	0	29
15	Escribir observaciones (número de bultos)	9	2	7	0	0	5	0	2	4	0	0	29
16	Imprimir guia	9	2	7	0	0	5	0	2	1	0	0	26
17	Entregar la guia al asistente	9	2	7	0	0	5	0	2	1	0	0	26

ESTUDIO DE TIEMPOS: CICLO BREVE

PROCESO ACTUAL PREPARACION DE PEDIDO PAPELES

DEPARTAMENTO: Logística		SECCION: Bodega y Planta General		ESTUDIO num.:1											
PROCESO: Preparación de pedidos papeles		HOJA num.:1													
INSTALACION/MAQUINARIA:		EMPEZO: Recetar PC OKP impreso													
HERRAMIENTAS Y CALIBRACIONES:		TERMINO: Entregar la guía al asistente													
PRODUCTO/PIEZA		TIEMPO TRANSCURRIDO:													
PLANO Num.:		OPERARIO: Empacador Despachador													
CALIDAD:		CONDICIONES DE TRABAJO:													
Num.:		FICHA num.:													
MATERIAL:		OBSERVADO POR: Marla Baldeon													
		FECHA: JULIO 2009													
		COMPROBADO:													

El. num	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	TIEMPO OBSERVADO			desv	xm	L.S	L.I	TO MIN		V				TB	Tiempo Basico	Coefic. Desct.	Frecc. Unidad	Tiempo Std/Un	Tiempo de Ciclo
		1	2	3					TOTAL	PROM	E	H	N/A	N/A						
1	Receptar PC OKP Impreso	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
2	Verificar saldos	9,50	10,01	10,00	0,29	9,84	10,13	9,55	29,51	9,84	C1	0,05	D	0,00	10,33	10,33	1,23	5,00	63,52	-63,52
3	Preparar mercadería	11,50	14,00	15,80	2,16	13,77	15,93	11,61	41,30	13,77	C1	0,05	E1	-0,04	13,90	13,90	1,29	4,00	71,75	8,23
4	Dirigirse a las cajas de escaneo	3,01	2,90	3,05	0,08	2,99	3,06	2,91	8,96	2,99	D	0,00	C1	0,06	3,17	3,17	1,29	4,00	16,34	24,56
5	Ingresar a la base interna de Pa-co	1,80	2,00	1,70	0,15	1,83	1,99	1,68	5,50	1,83	C1	0,05	C1	0,06	2,04	2,04	1,23	4,00	10,01	34,57
6	Generar lote	1,90	2,00	2,01	0,06	1,97	2,03	1,91	5,91	1,97	C1	0,05	C1	0,06	2,19	2,19	1,23	4,00	10,76	45,33
7	Digitar código de barras del papel	3,01	3,00	3,00	0,01	3,00	3,01	3,00	9,01	3,00	C1	0,05	D	0,00	3,15	3,15	1,23	4,00	15,52	60,85
8	Ingresar cantidad en bulto	2,00	2,00	2,01	0,01	2,00	2,01	2,00	6,01	2,00	D	0,00	C1	0,06	2,12	2,12	1,23	4,00	10,45	71,30
9	Cerrar lote	0,90	0,80	0,80	0,06	0,83	0,89	0,78	2,50	0,83	C1	0,05	C1	0,06	0,93	0,93	1,23	4,00	4,55	75,85
10	Imprimir etiqueta descriptiva	2,00	1,90	1,80	0,10	1,90	2,00	1,80	5,70	1,90	B1	0,10	B1	0,11	2,30	2,30	1,23	4,00	11,31	87,16
11	Pega etiquetas en bultos	0,90	1,00	0,80	0,10	0,90	1,00	0,80	2,70	0,90	B1	0,10	B1	0,11	1,09	1,09	1,23	4,00	5,36	92,52
12	Rotular bulto	0,80	0,70	0,80	0,06	0,77	0,82	0,71	2,30	0,77	B1	0,10	B1	0,11	0,93	0,93	1,23	4,00	4,56	97,08
13	Generar guía de remisión	1,90	2,00	2,02	0,06	1,97	2,04	1,91	5,92	1,97	C1	0,05	D	0,00	2,07	2,07	1,23	4,00	10,19	107,27
14	Escribir observaciones	2,00	2,00	2,01	0,01	2,00	2,01	2,00	6,01	2,00	D	0,00	D	0,00	2,00	2,00	1,23	4,00	9,86	117,13
15	Imprimir guía	1,80	1,80	1,70	0,06	1,77	1,82	1,71	5,30	1,77	B1	0,10	B1	0,11	2,14	2,14	1,23	4,00	10,52	127,65
16	Entregar la guía al asistente	2,00	1,90	1,90	0,06	1,93	1,99	1,88	5,80	1,93	B1	0,10	B1	0,11	2,34	2,34	1,23	4,00	11,51	139,16

Nota: V.=Valoración. T.O.=Tiempo Observado T.B.=Tiempo basico

SUPLEMENTOS POR DESCANSO EN PORCENTAJES DE LOS TIEMPOS BASICOS

El. num	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	SUPLEM. CONST.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL
													%
1	Receptar PC OKP Impreso	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Verificar saldos	9	2	2	0	0	5	0	2	1	0	2	23
3	Preparar mercadería	9	2	2	6	0	5	0	2	1	0	2	29
4	Dirigirse a las cajas de escaneo	9	2	2	6	0	5	0	2	1	0	2	29
5	Ingresar a la base interna de Pa-co	9	2	2	0	0	5	0	2	1	0	2	23
6	Generar lote	9	2	2	0	0	5	0	2	1	0	2	23
7	Digitar código de barras del papel	9	2	2	0	0	5	0	2	1	0	2	23
8	Ingresar cantidad en bulto	9	2	2	0	0	5	0	2	1	0	2	23
9	Cerrar lote	9	2	2	0	0	5	0	2	1	0	2	23
10	Imprimir etiqueta descriptiva	9	2	2	0	0	5	0	2	1	0	2	23
11	Pega etiquetas en bultos	9	2	2	0	0	5	0	2	1	0	2	23
12	Rotular bulto	9	2	2	0	0	5	0	2	1	0	2	23
13	Generar guía de remisión	9	2	2	0	0	5	0	2	1	0	2	23
14	Escribir observaciones	9	2	2	0	0	5	0	2	1	0	2	23
15	Imprimir guía	9	2	2	0	0	5	0	2	1	0	2	23
16	Entregar la guía al asistente	9	2	2	0	0	5	0	2	1	0	2	23

ESTUDIO DE TIEMPOS: CICLO BREVE

PROCESO ACTUAL FACTURACION

DEPARTAMENTO : Logística SECCION : Bodega y Planta General											ESTUDIO num.:1											
PROCESO :Facturacion											HOJA num.:1											
INSTALACION/MAQUINARIA: Num.:											EMPIEZO :Receptar guía de remision											
HERRAMIENTAS Y CALIBRACIONES:											TERMINO :Entregar factura y guía de remision para despacho											
PRODUCTO/PIEZA Num.:											TIEMPO TRANSCURRIDO:											
PLANO Num.:											OPERARIO : Asist. Administrativo 1 bodega											
CALIDAD: CONDICIONES DE TRABAJO:											FICHA num.:											
											OBSERVADO POR: Marla Baldeon											
											FECHA: JULIO 2009											
											COMPROBADO:											
El. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	TIEMPO OBSERVADO					desv	xm	L.S	L.I	TO MIN		V				TB	Tiempo Basico	Coefic. Descet.	Frecc. Unidad	Tiempo Std/Un	Tiempo de Ciclo
		1	2	3	4	5					TOTAL	PROM	E		H							
1	Receptar guía de remision	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Ingresar a la base interna de Pa-co	1,60	1,80	2,00	2,00	1,90	0,17	1,86	2,03	1,69	9,30	1,86	B1	0,10	B1	0,11	2,25	2,25	1,19	6,00	16,07	-16,07
3	Escoger módulo rotación	1,90	1,80	1,90	2,00	2,00	0,08	1,92	2,00	1,84	9,60	1,92	B1	0,10	B1	0,11	2,32	2,32	1,19	6,00	16,59	0,52
4	Confrontar guía de remisión con PC OKP	19,80	19,90	20,00	21,00	20,90	0,58	20,32	20,90	19,74	101,60	20,32	B1	0,10	C1	0,06	23,57	23,57	1,22	6,00	172,54	173,06
5	Aprobar guía de remisión	2,90	3,00	3,00	2,80	2,80	0,10	2,90	3,00	2,80	14,50	2,90	B1	0,10	B1	0,11	3,51	3,51	1,22	5,00	21,40	194,46
6	Imprimir guía de remisión definitiva	1,50	2,00	1,70	1,60	1,90	0,21	1,74	1,95	1,53	8,70	1,74	B1	0,10	B1	0,11	2,11	2,11	1,19	5,00	12,53	206,99
7	Facturar mercadería disponible	2,80	2,00	3,00	2,70	2,80	0,38	2,66	3,04	2,28	13,30	2,66	B1	0,10	B1	0,11	3,22	3,22	1,19	4,00	15,32	222,31
8	Imprimir factura	1,90	1,80	1,90	2,00	2,03	0,09	1,93	2,02	1,83	9,63	1,93	B1	0,10	B1	0,11	2,33	2,33	1,19	4,00	11,09	233,41
9	Entregar factura y guía de remisión para despacho	1,70	1,80	1,80	1,70	2,00	0,12	1,80	1,92	1,68	9,00	1,80	B1	0,10	B1	0,11	2,18	2,18	1,19	4,00	10,37	243,77

Nota: V.=Valoracion. T.O.=Tiempo Observado T.B. =Tiempo basico

SUPLEMENTOS POR DESCANSO EN PORCENTAJES DE LOS TIEMPOS BASICOS

El. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	SUPLEM. CONST.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL %
1	Receptar guía de remision	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Ingresar a la base interna de Pa-co	11	0	0	0	0	5	2	0	1	0	0	19
3	Escoger módulo rotación	11	0	0	0	0	5	2	0	1	0	0	19
4	Confrontar guía de remisión con PC OKP	11	0	0	0	0	5	2	0	4	0	0	22
5	Aprobar de remisión	11	0	0	0	0	5	2	0	4	0	0	22
6	Imprimir guía de remisión definitiva	11	0	0	0	0	5	2	0	1	0	0	19
7	Facturar mercadería disponible	11	0	0	0	0	5	2	0	1	0	0	19
8	Imprimir factura	11	0	0	0	0	5	2	0	1	0	0	19
9	Entregar factura y guía de remisión para despacho	11	0	0	0	0	5	2	0	1	0	0	19

ESTUDIO DE TIEMPOS: CICLO BREVE PROCESO ACTUAL DESPACHO

DEPARTAMENTO : Logística		SECCION: Bodega y Planta General										ESTUDIO num.:1								
PROCESO :Despacho												HOJA num.:1								
INSTALACION/MAQUINARIA:		Num.:										EMPEZO :Receptar factura y guia de remision								
HERRAMIENTAS Y CALIBRACIONES:												TERMINO :Archivar guia de remision								
PRODUCTO/PIEZA		Num.:										TIEMPO TRANSCURRIDO:								
PLANO Num.:		MATERIAL:										OPERARIO : Chofer/Supervisor de Bodega								
CALIDAD:		CONDICIONES DE TRABAJO:										FICHA num.:								
												OBSERVADO POR: Marla Baldeon								
												FECHA: JULIO 2009								
												COMPROBADO:								
El. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	TIEMPO OBSERVADO			desv	xm	L.S	L.I	T.O MIN		V		TB	Tiempo Basico	Coefic. Desct.	Frecc. Unidad	Tiempo Std/Un	Tiempo de Ciclo		
		1	2	3					TOTAL	PROM	E	H								
1	Receptar factura y guía de remisión	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		
2	Asignar carga del camión	60,00	61,00	58,00	1,53	59,67	61,19	58,14	179,00	59,67	C1	0,05	D	0,00	62,65	62,65	1,22	2,00	152,87	-152,87
3	Entregar factura y guía de remisión al chofer	15,00	14,00	16,00	1,00	15,00	16,00	14,00	45,00	15,00	D	0,00	C1	0,06	15,90	15,90	1,19	2,00	37,84	-115,02
4	Trasladar mercadería hacia el cliente	30,00	45,00	60,00	15,00	45,00	60,00	30,00	135,00	45,00	B1	0,10	C1	0,06	52,20	52,20	1,10	2,00	114,84	-0,18
5	Entregar mercadería	15,00	18,00	20,00	2,52	17,67	20,18	15,15	53,00	17,67	C1	0,05	C1	0,06	19,61	19,61	1,18	6,00	138,84	138,65
6	Hacer firmar factura y guía de remisión al cliente	1,90	1,80	2,00	0,10	1,90	2,00	1,80	5,70	1,90	B1	0,10	C1	0,06	2,20	2,20	1,12	6,00	14,81	153,47
7	Entregar factura y guía de remisión original al cliente	1,80	2,00	2,00	0,12	1,93	2,05	1,82	5,80	1,93	B1	0,10	C1	0,06	2,24	2,24	1,12	6,00	15,07	168,54
8	Guardar copia	2,00	2,01	1,80	0,12	1,94	2,06	1,82	5,81	1,94	B1	0,10	C1	0,06	2,25	2,25	1,12	6,00	15,10	183,63
9	Entregar copias al asistente	1,90	2,00	1,70	0,15	1,87	2,02	1,71	5,60	1,87	B1	0,10	C1	0,06	2,17	2,17	1,19	1,00	2,58	186,21
10	Separar facturas de guía de remisión	3,80	3,90	4,00	0,10	3,90	4,00	3,80	11,70	3,90	C1	0,05	D	0,00	4,10	4,10	1,17	1,00	4,79	191,00
11	Separar facturas por color (verde y amarillo)	3,90	3,02	4,00	0,54	3,64	4,18	3,10	10,92	3,64	C1	0,05	D	0,00	3,82	3,82	1,17	1,00	4,47	195,47
12	Enviar copia verde al agente local	1,70	1,50	1,40	0,15	1,53	1,69	1,38	4,60	1,53	B1	0,10	C1	0,06	1,78	1,78	1,17	1,00	2,08	197,55
13	Enviar copia amarilla a contabilidad	1,80	1,70	2,00	0,15	1,83	1,99	1,68	5,50	1,83	B1	0,10	C1	0,06	2,13	2,13	1,17	1,00	2,49	200,04
14	Archivar guía de remisión	2,90	2,50	3,00	0,26	2,80	3,06	2,54	8,40	2,80	B1	0,10	C2	0,02	3,14	3,14	1,17	1,00	3,67	203,71

Nota: V=Valoracion. T.O=Tiempo Observado T.B.=Tiempo basico

SUPLEMENTOS POR DESCANSO EN PORCENTAJES DE LOS TIEMPOS BASICOS

El. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	SUPLEM. CONST.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL
													%
1	Receptar factura y guía de remisión	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Asignar carga del camión	9	2	0	0	0	5	0	2	4	0	0	22
3	Entregar factura y guía de remisión al chofer	9	2	0	0	0	5	0	2	1	0	0	19
4	Trasladar mercadería hacia el cliente	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	10
5	Entregar mercadería	9	2	0	6	0	0	0	0	1	0	0	18
6	Hacer firmar factura y guía de remisión al cliente	9	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	12
7	Entregar factura y guía de remisión original al cliente	9	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	12
8	Guardar copia	9	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	12
9	Entregar copias al asistente	9	2	0	0	0	5	0	2	1	0	0	19
10	Separar facturas de guía de remisión	9	0	0	0	0	5	0	2	1	0	0	17
11	Separar facturas por color (verde y amarillo)	9	0	0	0	0	5	0	2	1	0	0	17
12	Enviar copia verde al agente local	9	0	0	0	0	5	0	2	1	0	0	17
13	Enviar copia amarilla a contabilidad	9	0	0	0	0	5	0	2	1	0	0	17
14	Archivar guía de remisión	9	0	0	0	0	5	0	2	1	0	0	17

ESTUDIO DE TIEMPOS:CICLO BREVE

PROCESO ACTUAL DEVOLUCION DE MERCADERIA YA ENTREGADA EMISION DE NOTA DE CREDITO (SUPERVISOR DE BODEGA)

DEPARTAMENTO: Logística		SECCION: Bodega y Planta General														ESTUDIO num.:1																	
PROCESO: Devolución de mercadería ya entregada emisión de nota de crédito (SUPERVISOR DE BODEGA)		HERRAMIENTAS Y CALIBRACIONES:														HOJA num.:1																	
INSTALACION/MAQUINARIA:		Num.:														EMPIEZO:Receptar documento de devolución																	
HERRAMIENTAS Y CALIBRACIONES:		Num.:														TERMINO:Asignar un camion para retiro de devolución																	
PRODUCTO/PIEZA		Num.:														TIEMPO TRANSCURRIDO:																	
PLANO Num.:		MATERIAL:														OPERARIO: Supervisor de Bodega																	
CALIDAD:		CONDICIONES DE TRABAJO:														FICHA num.:																	
																OBSERVADO POR: Marla Baldeon																	
																FECHA: JULIO 2009																	
																COMPROBADO:																	
El. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	TIEMPO OBSERVADO										desv	xm	L.S	L.I	IO MIN		V				IB	Tiempo Basico	Coefic. Desct.	Frecc. Unidad	Tiempo Std/Un	Tiempo de Ciclo						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					TOTAL	PROM	E	N/A	H	N/A							N/A	N/A				
1	Receptar documento de devolución	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Leer observaciones	3,50	3,90	4,00	3,90	3,80	4,00	4,01	4,00	3,80	3,90	0,16	3,88	4,04	3,73	38,81	N/A	3,88	B1	0,10	C1	0,06	4,50	4,50	1,17	2,00	10,53	-10,53					
3	Asignar un camión para retiro de devolución	5,01	5,00	4,80	4,70	5,00	5,01	4,90	4,50	4,80	4,90	0,17	4,86	5,03	4,70	48,62	4,86	B1	0,10	C1	0,06	5,64	5,64	1,17	2,00	13,20	2,66						

Nota: V=Valoración. T.O.= Tiempo Observado T.B.= Tiempo basico

SUPLEMENTOS POR DESCANSO EN PORCENTAJES DE LOS TIEMPOS BASICOS

El. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	SUPLEM. CONST.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL
													%
1	Receptar documento de devolución	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Leer observaciones	9	0	0	0	0	5	0	2	1	0	0	17
3	Asignar un camión para retiro de devolución	9	0	0	0	0	5	0	2	1	0	0	17

ESTUDIO DE TIEMPOS: CICLO BREVE

PROCESO ACTUAL DEVOLUCION DE MERCADERIA POR ENTREGAR

DEPARTAMENTO: Logística		SECCION: Bodega y Planta General								ESTUDIO num.:1										
PROCESO: Devolucion de mercaderia por entregar										HOJA num.:1										
INSTALACION/MAQUINARIA:		Num.:								EMPIEZO:Retirar mercaderia no recibida										
HERRAMIENTAS Y CALIBRACIONES:										TERMINO:Enviar copia amarilla a contabilidad										
PRODUCTO/PIEZA		Num.:								TIEMPO TRANSCURRIDO:										
PLANO Num.:		MATERIAL:								OPERARIO: Chofer										
CALIDAD:		CONDICIONES DE TRABAJO:								FICHA num.:										
										OBSERVADO POR: Marla Baldeon										
										FECHA: JULIO 2009										
										COMPROBADO:										
El. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	TIEMPO OBSERVADO			desv	xm	L.S	L.I	T.O MIN		V				TB	Tiempo Basico	Coefic. Desct.	Frecc. Unidad	Tiempo Std/Un	Tiempo de Ciclo
		1	2	3					TOTAL	PROM	E	H	I	J						
1	Retirar mercadería no recibida	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
2	Notificar devolución al supervisor de bodega	4,90	5,00	5,00	0,06	4,97	5,02	4,91	14,90	4,97	D	0,00	D	0,00	4,97	4,97	1,20	4,00	23,84	-23,84
3	Aprobar devolución	1,90	1,90	2,01	0,06	1,94	2,00	1,87	5,81	1,94	C1	0,05	C1	0,06	2,15	2,15	1,19	3,00	7,67	-16,17
4	Trasladar mercadería bodega	59,00	60,00	59,00	0,58	59,33	59,91	58,76	178,00	59,33	C1	0,05	C1	0,06	65,86	65,86	1,10	3,00	217,34	201,17
5	Entregar mercadería al supervisor de bodega	8,00	9,00	9,00	0,58	8,67	9,24	8,09	26,00	8,67	B1	0,10	C1	0,06	10,05	10,05	1,29	3,00	38,91	240,08
6	Solicitar aprobación de devolución al jefe de planta	4,90	3,60	3,70	0,72	4,07	4,79	3,34	12,20	4,07	B1	0,10	C1	0,06	4,72	4,72	1,19	3,00	16,84	256,92
7	Emitir nota de crédito	3,00	3,00	3,00	0,00	3,00	3,00	3,00	9,00	3,00	B1	0,10	B1	0,11	3,63	3,63	1,21	2,00	8,78	265,70
8	Clasificar N/C por color	2,90	2,90	3,00	0,06	2,93	2,99	2,88	8,80	2,93	B1	0,10	B1	0,11	3,55	3,55	1,21	2,00	8,59	274,29
9	Enviar copia blanca y verde al vendedor	1,00	0,60	1,00	0,23	0,87	1,10	0,64	2,60	0,87	B1	0,10	B1	0,11	1,05	1,05	1,21	2,00	2,54	276,83
10	Enviar copia amarilla a contabilidad	0,50	1,00	1,04	0,30	0,85	1,15	0,55	2,54	0,85	B1	0,10	B1	0,11	1,02	1,02	1,21	2,00	2,48	279,31

Nota: V=Valoracion. T.O.= Tiempo Observado T.B. = Tiempo basico

SUPLEMENTOS POR DESCANSO EN PORCENTAJES DE LOS TIEMPOS BASICOS

El. num.	DESCRIPCION DEL ELEMENTO	SUPLEM. CONST.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	TOTAL
													%
1	Retirar mercadería no recibida	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2	Notificar devolución al supervisor de bodega	9	2	2	6	0	0	0	0	1	0	0	20
3	Aprobar devolución	9	0	0	0	2	5	0	2	1	0	0	19
4	Trasladar mercadería bodega	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	10
5	Entregar mercadería al supervisor de bodega	9	2	2	6	2	5	0	2	1	0	0	29
6	Solicitar aprobación de devolución al jefe de planta	9	0	0	0	2	5	0	2	1	0	0	19
7	Emitir nota de crédito	11	0	0	0	2	5	0	2	1	0	0	21
8	Clasificar N/C por color	11	0	0	0	2	5	0	2	1	0	0	21
9	Enviar copia blanca y verde al vendedor	11	0	0	0	2	5	0	2	1	0	0	21
10	Enviar copia amarilla a contabilidad	11	0	0	0	2	5	0	2	1	0	0	21

DIAGRAMA No. 19.1
PROCESO PROPUESTO ELABORACION DE PROPUESTA A PARTIR DE LA
PUBLICACION EN EL PORTAL www.compraspublicas.gov.ec

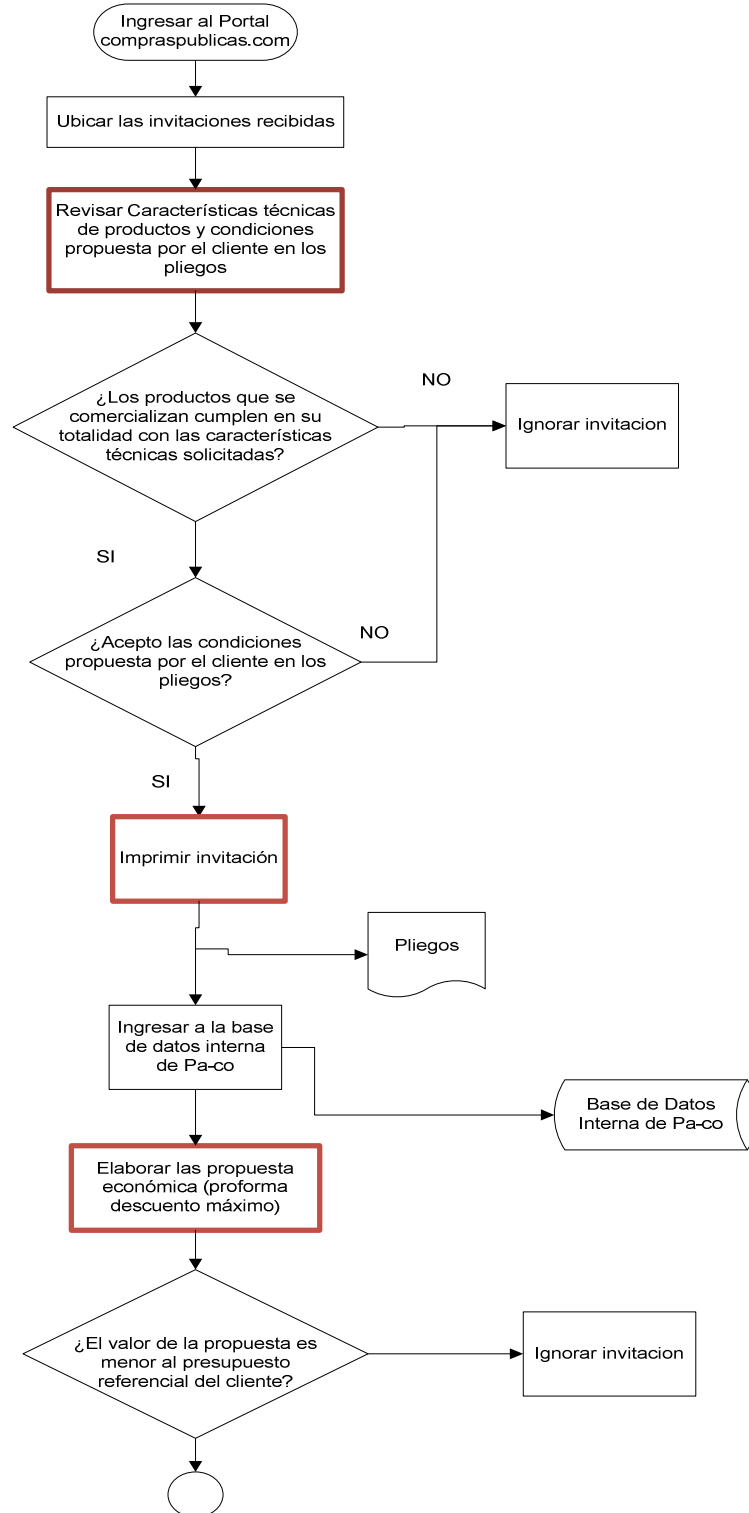


DIAGRAMA No. 19.2
PROCESO PROPUESTO ELABORACIÓN DE PROPUESTA A PARTIR DE LA
PUBLICACIÓN EN EL PORTAL www.compraspublicas.gov.ec

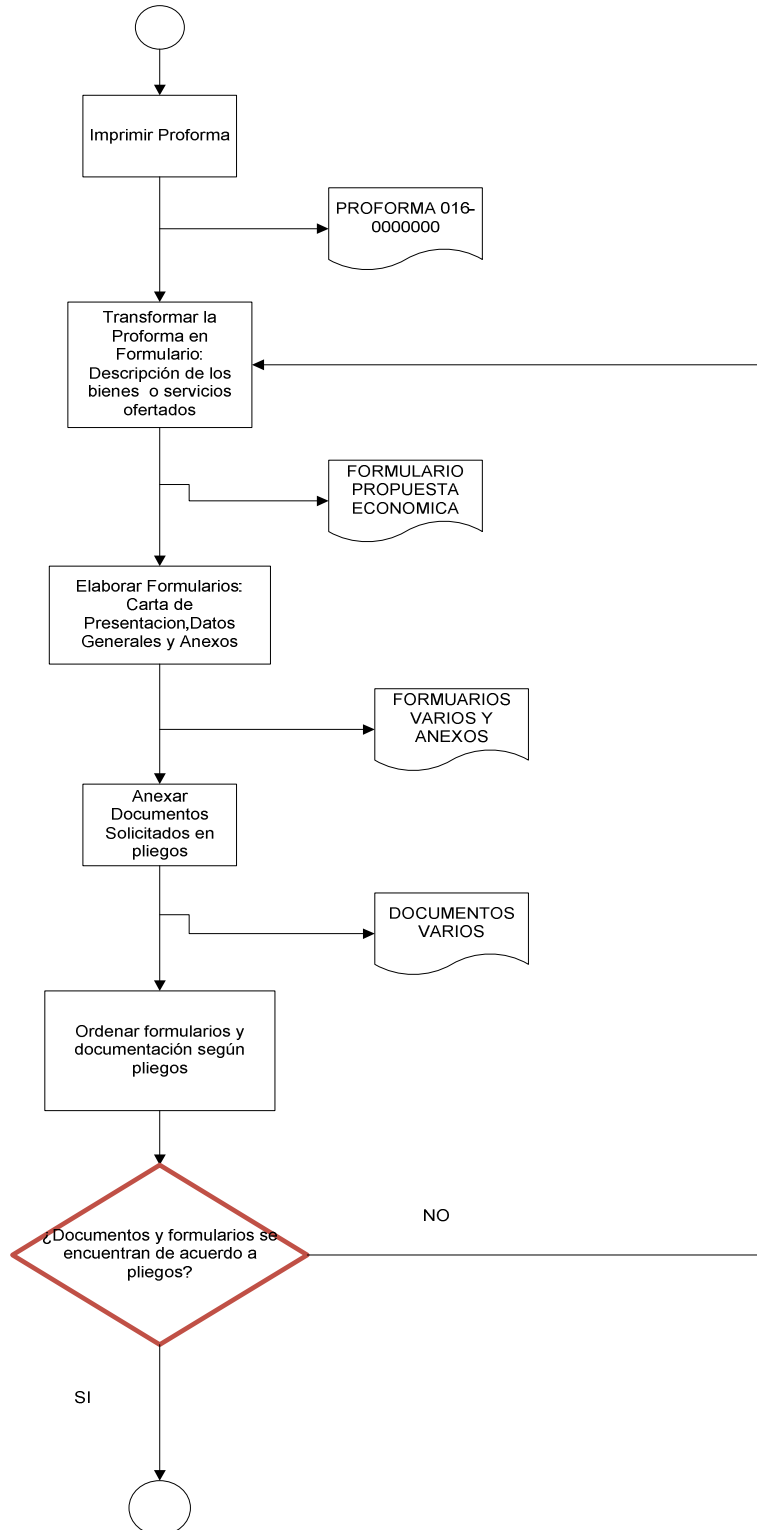


DIAGRAMA No. 19.3
PROCESO PROPUESTO ELABORACIÓN DE PROPUESTA A PARTIR DE LA
PUBLICACIÓN EN EL PORTAL www.compraspublicas.gov.ec

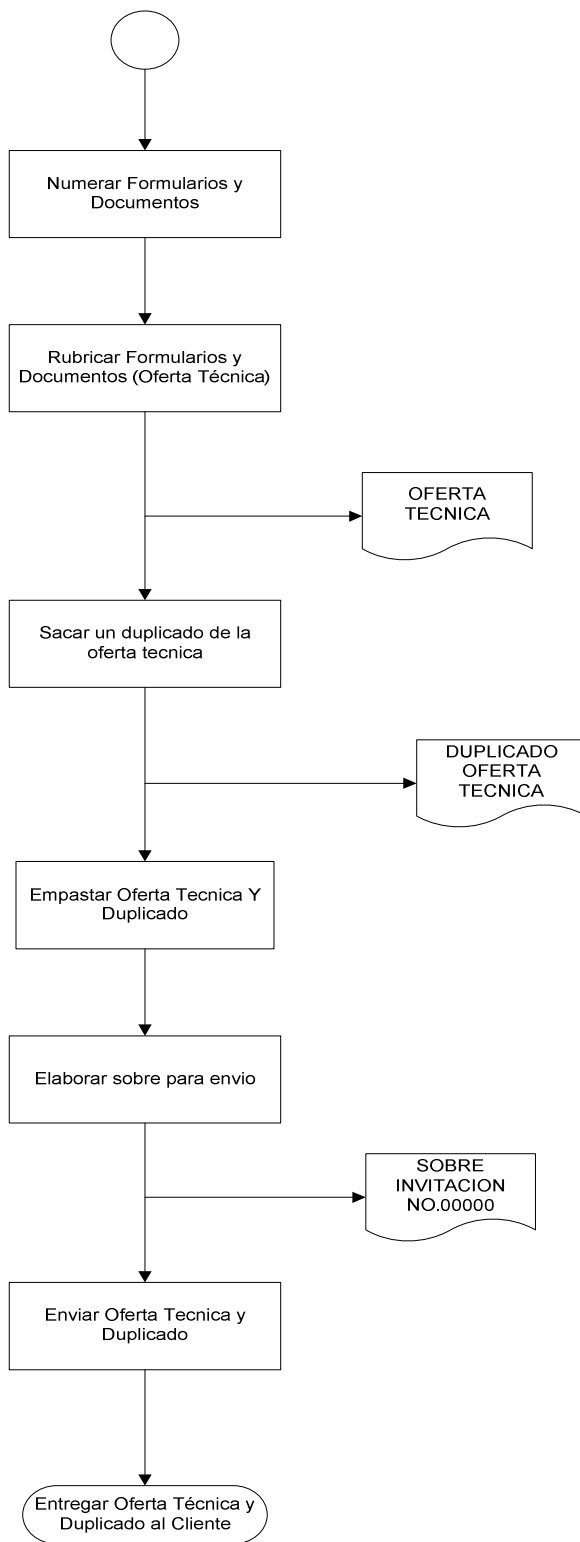


DIAGRAMA No. 20.1
PROCESO PROPUESTO INGRESO DE PEDIDO ASISTENTE
ADMINISTRATIVO (ORDEN DE COMPRA)

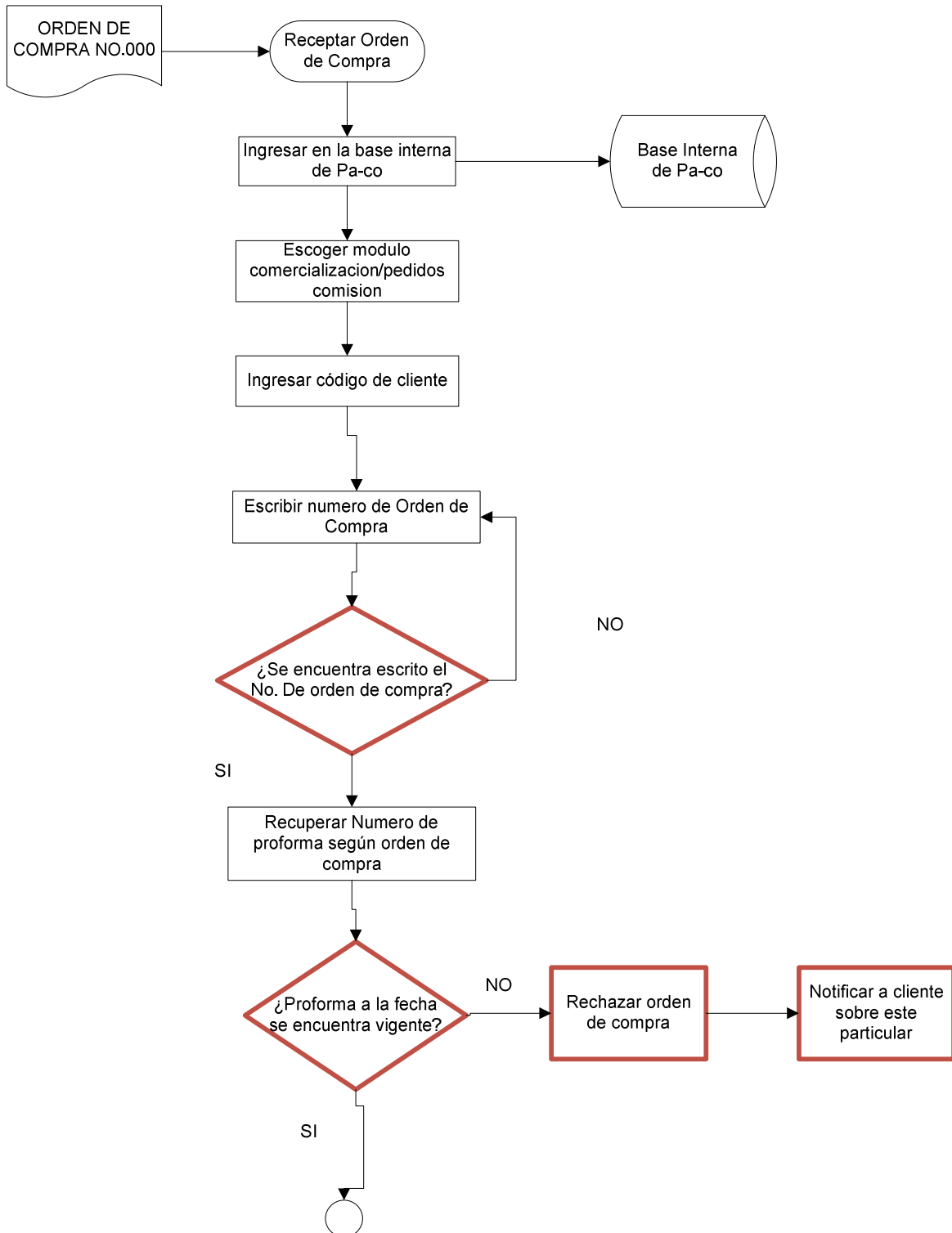


DIAGRAMA No. 20.2
PROCESO PROPUESTO INGRESO DE PEDIDO ASISTENTE
ADMINISTRATIVO (ORDEN DE COMPRA)

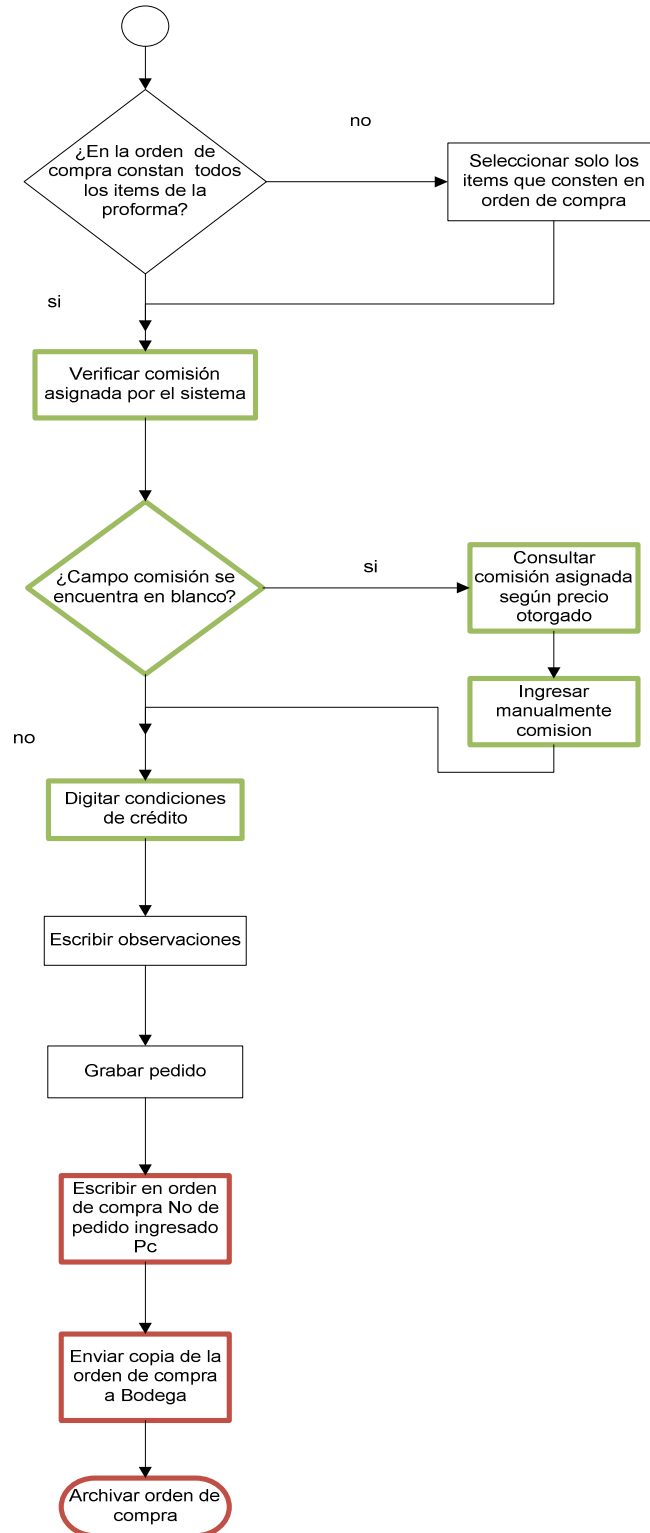


DIAGRAMA No. 21
PROCESO PROPUESTO PREPARACIÓN DE PEDIDO
(PERSONAL ADMINISTRATIVO)

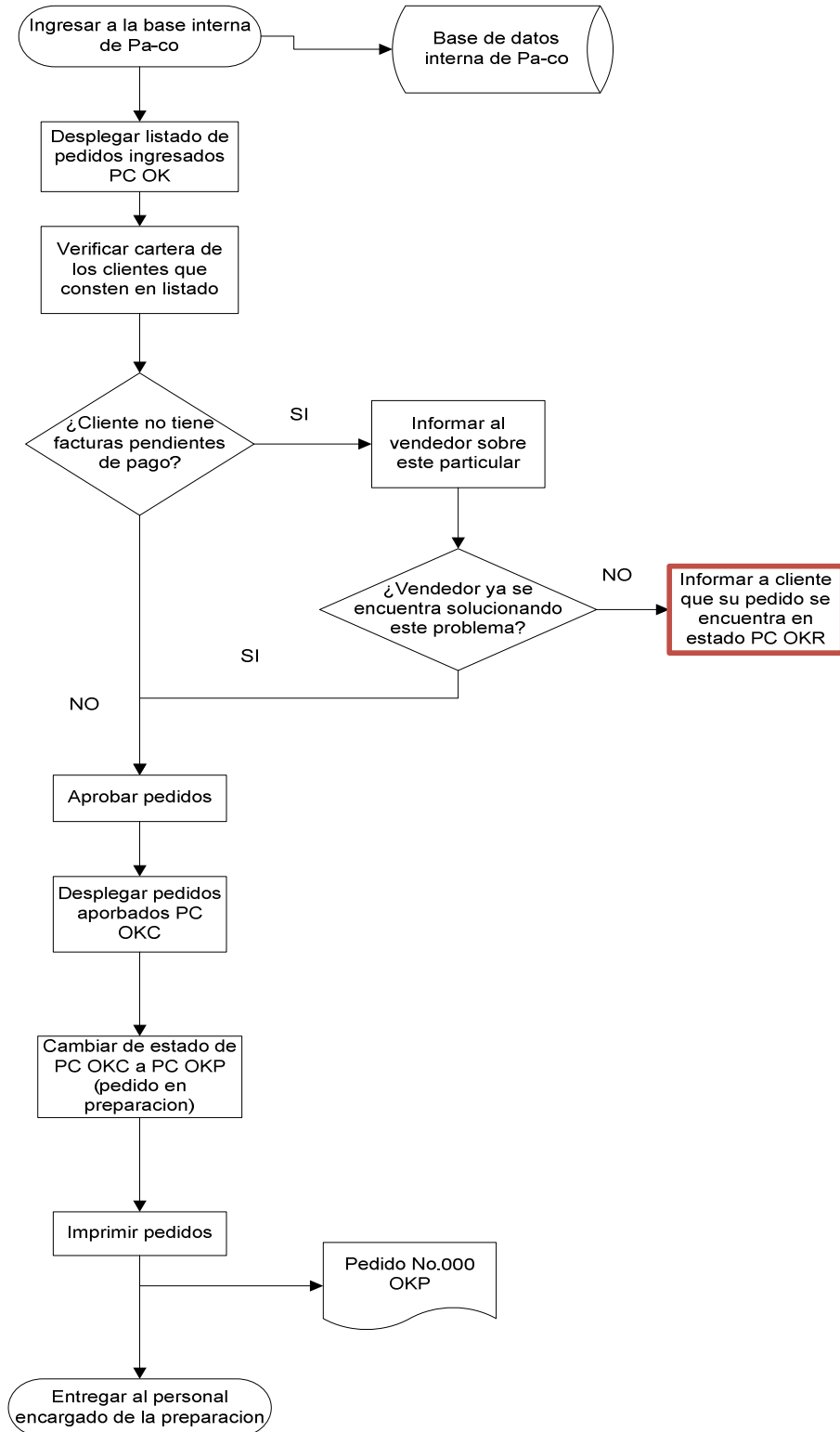


DIAGRAMA No. 22
PROCESO PROPUESTO PREPARACIÓN DE PEDIDO PAPELES (EMPACADOR
DESPACHADOR)

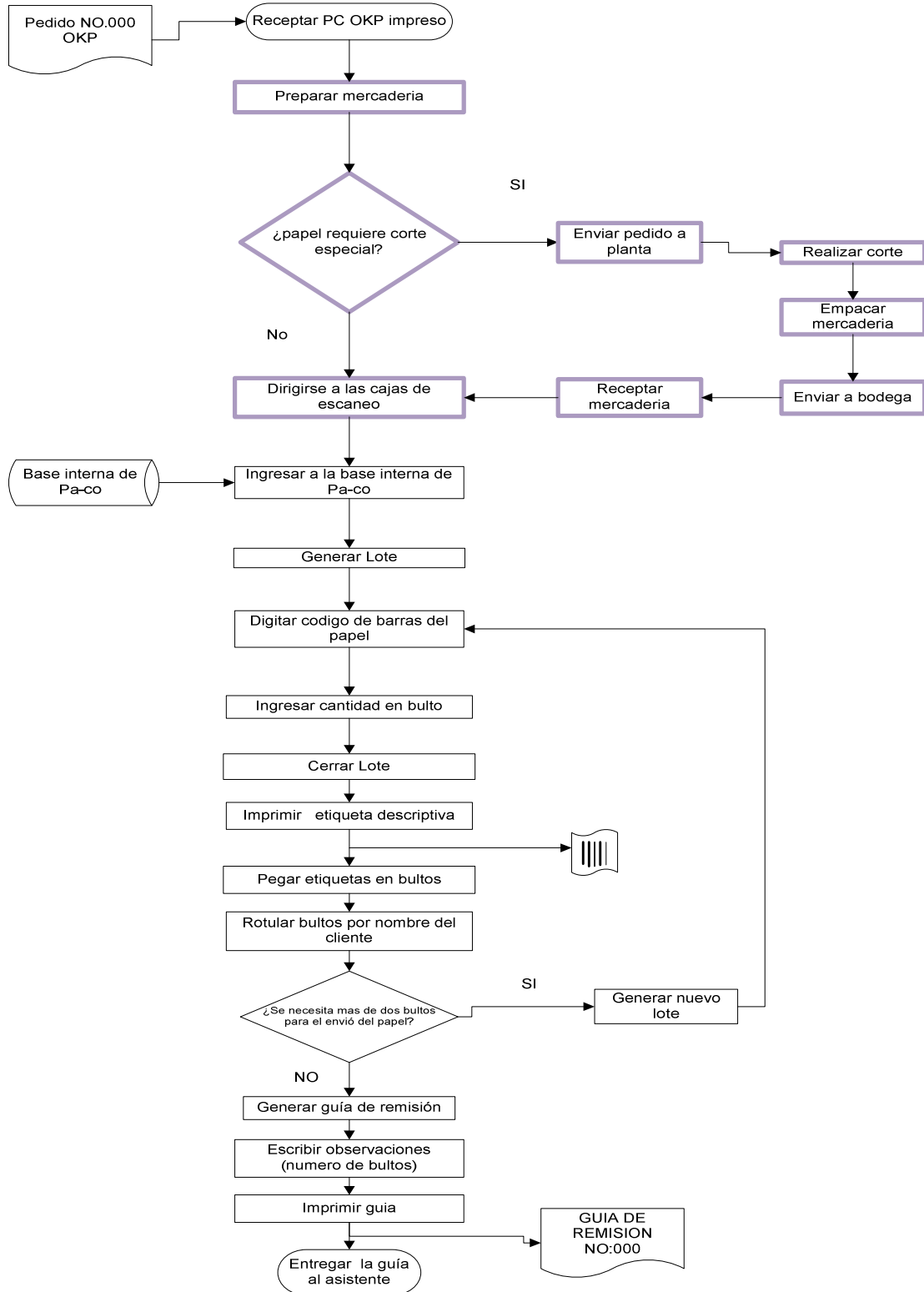


DIAGRAMA No. 23
PROCESO PROPUESTO FACTURACIÓN



DIAGRAMA No. 24
PROCESO PROPUESTO DESPACHO

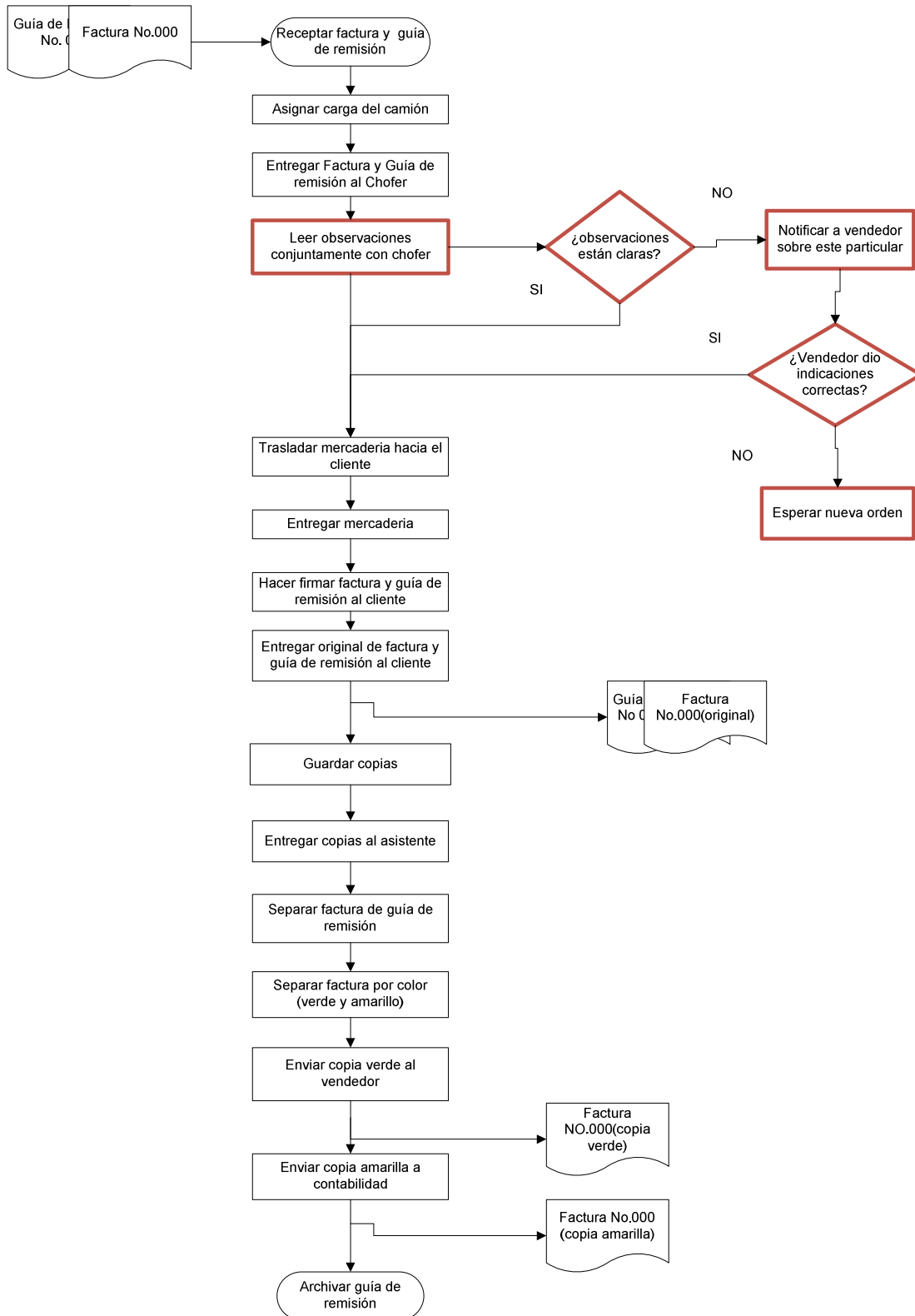


DIAGRAMA No. 25.1

PROCESO PROPUESTO DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA YA ENTREGADA
EMISIÓN NOTA DE CRÉDITO (PERSONAL DE BODEGA)

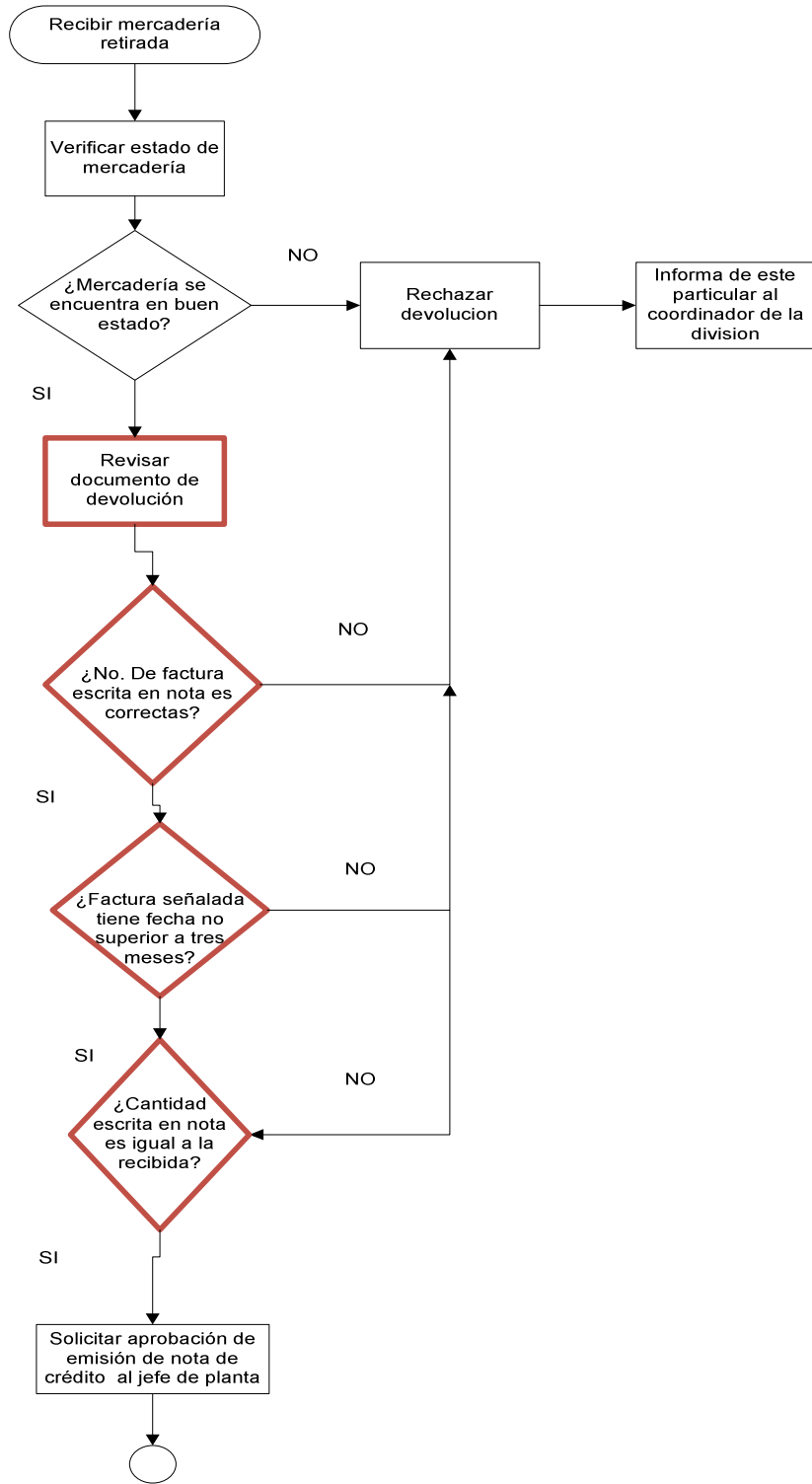


DIAGRAMA No. 25.2
PROCESO PROPUESTO DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA YA ENTREGADA
EMISIÓN NOTA DE CRÉDITO (PERSONAL DE BODEGA)

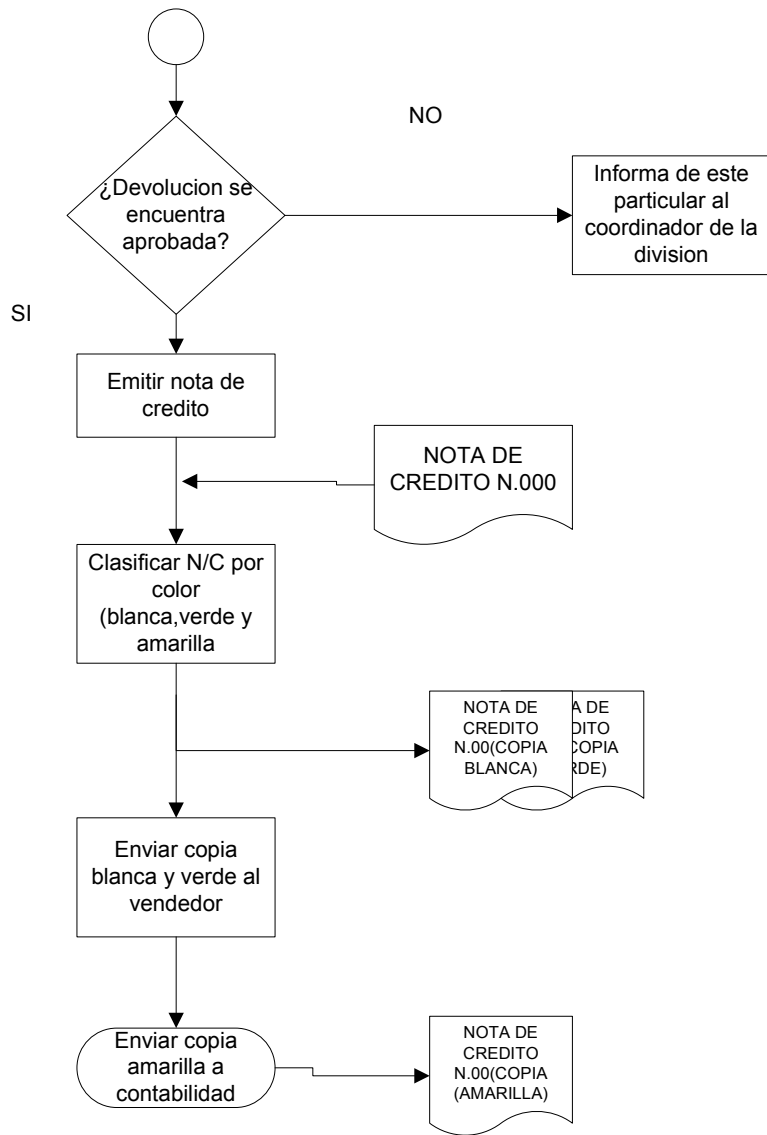


DIAGRAMA No. 26
PROCESO PROPUESTO RECLAMOS (VÍA TELEFÓNICA)

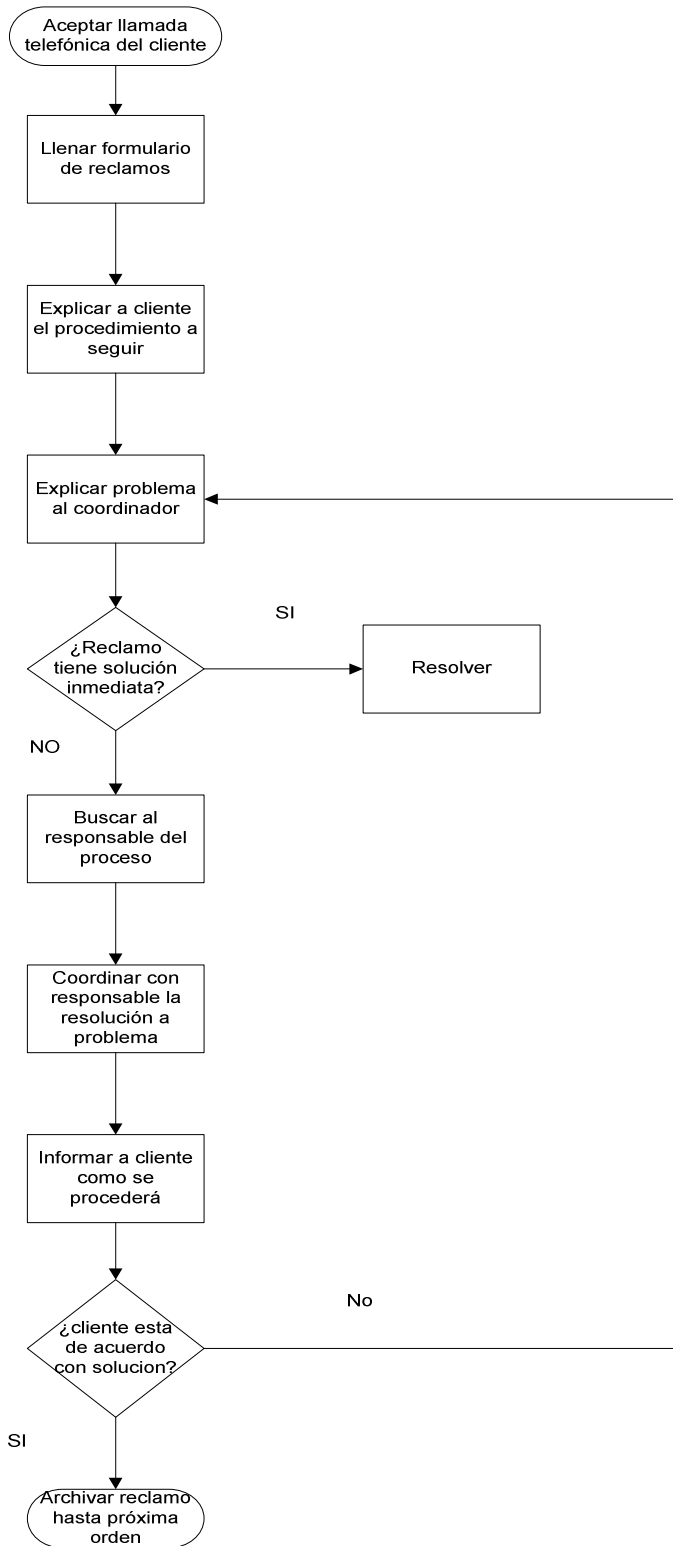


DIAGRAMA No. 27
PROCESO PROPUESTO RECLAMOS (VÍA E-MAIL)

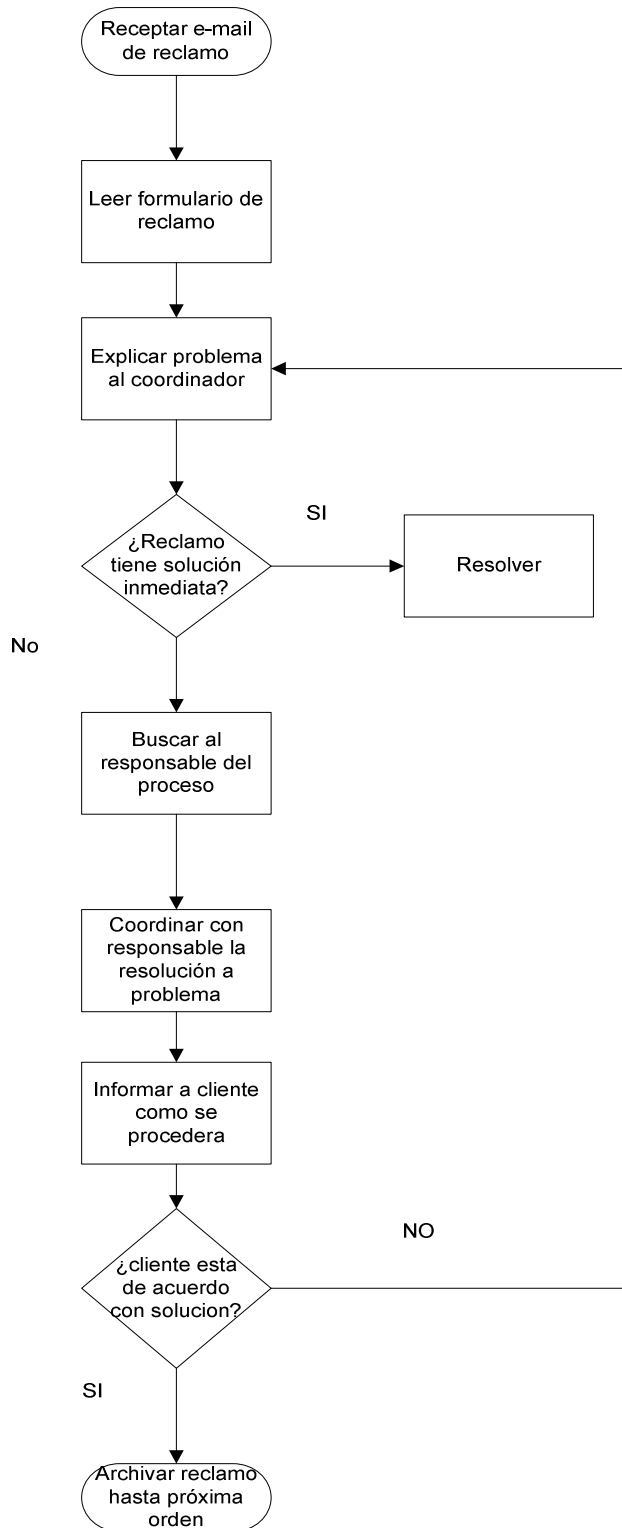


DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO PROPUESTO

PROCESO ELABORACIÓN DE PROPUESTA A PARTIR DE LA PUBLICACIÓN EN EL PORTAL www.compraspublicas.gov.ec

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	15	84,80	15	77,35	0	-7,45
	Transporte	0	0	0	0	0	0
	Demora	0	0	0	0	0	0
	Inspección	2	27,59	1	13,42	-1	-14,17
	Almacenamiento	0	0	0	0	0	0
	Operación combinada	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	17	112,39	16	90,77	-1	-21,62
	DISTANCIA (metros)						

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES
					○	⇒	D	□	▽	
1	Ingreso al Portal	1		N/A	X					
2	Ubicar las invitaciones recibidas	1		1,67	X					
3	Revisar Características técnicas de productos y condiciones propuesta por el cliente en los pliegos			13,42			X			
4	Imprimir Invitaciones	1		2,25	X					PLIEGOS
5	Ingresar a la base de datos interna de Pa-co	1		1,58	X					BASE DE DATOS INTERNA DE PA-CO
6	Elaborar propuesta económica (proforma descuentos máximos)	1		18,55	X					
7	Imprimir Proforma	1		0,88	X					Proforma NO. 016-000
8	Transformar la proforma en formulario: Descripción de los bienes y servicios ofertados	1		17,60	X					FORMULARIO PROPUESTA ECONOMICA
9	Elaborar formularios: cartas de presentación, datos generales y anexos	1		12,33	X					FORMULARIOS VARIOS Y ANEXOS
10	Anexar documentos solicitados en pliegos	1		1,84	X					
11	Ordenar Formularios y Documentos según pliegos	1		2,86	X					
12	Numerar Formularios y Documentos	1		2,73	X					
13	Rubricar oferta económica	1		2,99	X					OFERTA TECNICA
14	Sacar un Duplicado de la oferta económica	1		3,00	X					DUPLICADO OFERTA TECNICA
15	Empastar oferta técnica y Duplicado	1		5,85	X					
16	Elaborar sobre para envío	1		1,41	X					SOBRE INVITACION NO.000
17	Enviar oferta técnica y Duplicado	1		1,82	X					

90,77

DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO PROPUESTO
PROCESO INGRESO DE PEDIDO ASISTENTE ADMINISTRATIVO (ORDEN DE COMPRA)

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
ACTIVIDAD: Ingreso de pedido Asistente Administrativo (Orden de Compra)	Operación	10	16,18	9	13,82	-1	-2,36
	Transporte	0	0	0	0	0	0
	Demora	0	0	0	0	0	0
	Inspección	1	3,96	1	3,96	0	0
METODO: ACTUAL	Almacenamiento	0	0	0	0	0	0
SECCION: OFICINAS	Operación combinada	1	1,92	2	3,02	1	1,10
ELABORADO POR: MARLA BALDEON	TOTAL	12	22,05	12	20,79	0	-1,26
APROBADO POR:	DISTANCIA (metros)						

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES	
					○	➡	D	□	▽		
1	Receptar orden de compra	1		N/A	X						ORDEN DE COMPRA NO.0000
2	Ingresar en la base interna de Pa-co	1		2,16	X						BASE DE DATOS INTERNA DE PA-CO
3	Escoger módulo comercialización/pedido comisión	1		1,03	X						
4	Ingresar código de cliente	1		0,96	X						
5	Escribir número de orden de compra	1		1,02	X				X		
6	Recuperar número de proforma según orden de compra	1		2,00	X				X		
7	Verificar comisión asignada por el sistema	1		3,96	X				X		
8	Digitar condiciones de crédito	1		2,19	X						
9	Escribir observaciones	1		3,45	X						
10	Grabar pedido	1		1,12	X						
11	Escribir en orden de compra No de pedido ingresado Pc	1		0,89	X						PEDIDO OK NO.0000
12	Enviar copia de orden de compra a Bodega	1		1,20	X						
13	Archivar orden de compra	1		0,80	X						

20,79

**DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO PROPUESTO
PROCESO PREPARACION DE PEDIDOS (PERSONAL ADMINISTRATIVO)**

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
ACTIVIDAD: Preparación de pedidos (Personal Administrativo)	Operación	7	23,83	7	21,61	0	-2,22
	Transporte	0	0	0	0	0	0
	Demora	0	0	0	0	0	0
	Inspección	1	6,82	1	7,40	0	0,58
	Almacenamiento	0	0	0	0	0	0
METODO: ACTUAL SECCION: OFICINAS /BODEGAS ELABORADO POR: MARLA BALDEON APROBADO POR:	Operación combinada	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	8	30,66	8	29,02	0	-1,64
	DISTANCIA (metros)						

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES	
					○	➡	D	□	▽		
1	Ingresar a la base interna de Pa-co	1		N/A	X						BASE DE DATOS INTERNA DE PA-CO
2	Desplegar listado de pedidos ingresados PC OK	1		2,30	X						
3	Verificar cartera de los clientes que consten en listado	1		7,40					X		
4	Aprobar pedidos	1		4,43	X						
5	Desplegar pedidos aprobados PC OKC	1		1,67	X						
6	Cambiar de estado de PC OKC a PC OKP (Pedido en preparacion)	1		1,68	X						
7	Imprimir pedido	1		1,97	X						PEDIDO NO. 0000 OKP
8	Separar pedido por misceláneos o papel	1		3,26	X						
9	Entregar al personal encargado de la preparación	1		6,30	X						

29,02

**DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO PROPUESTO
PROCESO PREPARACION DE PEDIDOS PAPELES**

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	11	22,36	11	22,36	0	0
	Transporte	1	3,17	1	3,17	0	0
	Demora	0	0	0	0	0	0
	Inspección	1	10,32	0	0	-1	-10,32
	Almacenamiento	0	0	0	0	0	0
	Operación combinada	2	14,83	2	14,83	0	0
	TOTAL	15	50,68	14	40,36	-1,00	-10,32
	DISTANCIA (metros)	1	40	1	40	0	0
ACTIVIDAD:	Preparación de pedidos papeles						
METODO: ACTUAL							
SECCION: BODEGAS							
ELABORADO POR: MARLA BALDEON							
APROBADO POR:							

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES	
					○	➡	D	□	▽		
1	Receptar PC OKP Impreso	1		N/A	X						PEDIDO NO.000 OKP
2	Preparar mercadería	1		13,90	X			X			
3	Dirigirse a las cajas de escaneo	1	40	3,17		X					
4	Ingresar a la base interna de Pa-co	1		2,04	X						BASE DE DATOS INTERNA DE PA-CO
5	Generar lote	1		2,19	X						
6	Digital código de barras del papel	1		3,15	X						
7	Ingresar cantidad en bulto	1		2,12	X						
8	Cerrar lote	1		0,93	X						
9	Imprimir etiqueta descriptiva	1		2,30	X						ETIQUETA DESCRIPTIVA
10	Pega etiquetas en bultos	1		1,09	X						
11	Rotular bulto	1		0,93	X			X			
12	Generar guía de remisión	1		2,07	X						
13	Escribir observaciones	1		2,00	X						
14	Imprimir guía	1		2,14	X						Guía de remisión NO.000
15	Entregar la guía al asistente	1		2,34	X						

40,36

**DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO PROPUESTO
PROCESO FACTURACION**

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
ACTIVIDAD: Facturación	Operación	7	17,92	7	17,92	0	0
	Transporte	0	0	0	0	0	0
	Demora	0	0	0	0	0	0
	Inspección	0	0	0	0	0	0
	Almacenamiento	0	0	0	0	0	0
MÉTODO: ACTUAL SECCION: BODEGAS ELABORADO POR: MARLA BALDEON	Operación combinada	1	23,57	1	23,11	0	-0,46
APROBADO POR:	TOTAL	8	41,49	8	41,02	0	-0,46
		DISTANCIA (metros)					

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES	
					○	➡	D	□	▽		
1	Receptar guía de remision	1		N/A	x						Guía de remisión NO.000 (prefacturacion)
2	Ingresar a la base interna de Pa-co	1		2,25	x						BASE DE DATOS INTERNA DE PA-CO
3	Escoger módulo rotación	1		2,32	x						
4	Confrontar guía de remisión con PC OKP	1		23,11	x				x		
5	Aprobar guía de remisión	1		3,51	x						
6	Imprimir guía de remisión definitiva	1		2,11	x						Guía de remisión NO.000
7	Facturar mercadería disponible	1		3,22	x						
8	Imprimir factura	1		2,33	x						FACTURA NO.000
9	Entregar factura y guía de remisión para despacho	1		2,18	x						

41,02

**DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO PROPUESTO
PROCESO DESPACHO**

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
ACTIVIDAD: Despacho	Operación	12	121,98	12	127,64	0	5,67
	Transporte	1	52,20	1	52,20	0	0
	Demora	0	0	0	0	0	0
	Inspección	0	0	0	0	0	0
	Almacenamiento	0	0	0	0	0	0
METODO: ACTUAL SECCION: BODEGAS/CAMION ELABORADO POR: MARLA BALDEON	Operación combinada	0	0	0	0	0	0
APROBADO POR:	TOTAL	13	174,18	13	179,84	0	5,67
	DISTANCIA (metros)	1	60	1	60		

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES	
					○	➡	D	□	▽		
1	Receptar factura y guía de remisión	1		N/A	x						FACTURA NO.000/Guía de remisión NO.000
2	Asignar carga del camión	1		62,65	x						
3	Entregar factura y guía de remisión al chofer	1		15,90	x						
	Leer observaciones conjuntamente con chofer	1		5,67	x						
4	Trasladar mercadería hacia el cliente	1	60	52,20	x						
5	Entregar mercadería	1		19,61	x						
6	Hacer firmar factura y guía de remisión al cliente	1		2,20	x						
7	Entregar factura y guía de remisión original al cliente	1		2,24	x						FACTURA NO.000 (original) /Guía de remisión NO.000
8	Guardar copia	1		2,25	x						
9	Entregar copias al asistente	1		2,17	x						
10	Separar facturas de guía de remisión	1		4,10	x						
11	Separar facturas por color (verde y amarillo)	1		3,82	x						
12	Enviar copia verde al agente local	1		1,78	x						FACTURA NO.000 (copia
13	Enviar copia amarilla a contabilidad	1		2,13	x						FACTURA NO.000 (copia
14	Archivar guía de remisión	1		3,14	x						

179,84

DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO PROPUESTO

PROCESO DEVOLUCION DE MERCADERIA YA ENTREGADA EMISION DE NOTA DE CREDITO (PERSONAL DE BODEGA)

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
	Operación	4	9,25	4	9,25	0	0
	Transporte	0	0	0	0	0	0
	Demora	0	0	0	0	0	0
	Inspección	1	10,02	2	13,02	1	3,00
	Almacenamiento	0	0	0	0	0	0
	Operación combinada	1	3,32	1	3,32	0	0
	TOTAL	6	22,59	7	25,59	1	3,00
	DISTANCIA (metros)						
ACTIVIDAD:							
PROCESO: Devolución de mercadería ya entregada emisión de nota de crédito (Personal de Bodega)							
METODO: ACTUAL							
SECCION: BODEGAS							
ELABORADO POR: MARLA BALDEON							
APROBADO POR:							

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES
			(m)	(min)	○	➡	D	□	▽	
1	Recibir mercadería retirada	1		N/A	X					
2	Verificar estado de mercadería retirada	1		10,02				X		
3	Revisar documento de devolución	1		3,00				X		
4	Solicitar aprobación al jefe de planta	1		3,32	X		X			
5	Emitir nota de crédito	1		3,41	X					Nota de crédito No.0000
6	Clasificar N/C por color	1		3,57	X					
7	Enviar copia blanca y verde al vendedor	1		1,13	X					Nota de crédito No.0000 blanca/Nota de crédito No.0000 (copia verde)
8	Enviar copia amarilla a contabilidad	1		1,14	X					Nota de crédito No.0000 (copia amarilla)

25,59

**DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO PROPUESTO
PROCESO RECLAMOS (VÍA TELEFÓNICA)**

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
ACTIVIDAD: Reclamos via telefonica	Operación	3	12,15	7	9,45	4	-2,70
	Transporte	0	0	0	0	0	0
	Demora	0	0	0	0	0	0
	Inspección	0	0	0	0	0	0
	Almacenamiento	0	0	0	0	0	0
MÉTODO: ACTUAL SECCION: OFICINAS ELABORADO POR: MARLA BALDEON	Operación combinada	0	0	0	0	0	0
APROBADO POR:	TOTAL	3	12,15	7	9,45	4	-2,70
DISTANCIA (metros)							

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia (m)	Tiempo (min)	SIMBOLO					OBSERVACIONES
					○	⇨	D	□	▽	
1	Aceptar llamada telefónica del cliente	1		N/A	x					
2	Llenar formulario de reclamos	1		2,55	x					Formulario Reclamos No.0000
3	Explicar a cliente como se procedera	1		1,94	x					
4	Explicar problema a coordinador	1		0,93	x					
5	Buscar al responsable del proceso	1		0,81	x					
6	Coordinar con responsable la resolución a problema	1		1,04	x					
7	Informar a cliente como se procederá	1		1,57	x					
8	Archivar reclamo hasta próxima orden	1		0,63	x					

9,45

**DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO PROPUESTO
PROCESO RECLAMOS (VÍA E-MAIL)**

DIAGRAMA No 1 HOJA 1 DE 1		RESUMEN					
OBJETO:	ACTIVIDAD	ACTUAL		PROPUESTO		ECONOMÍA	
		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
ACTIVIDAD: Reclamos via e-mail	Operación	3	12,15	6	6,74	3	-5,41
	Transporte	0	0	0	0	0	0
	Demora	0	0	0	0	0	0
	Inspección	0	0	0	0	0	0
	Almacenamiento	0	0	0	0	0	0
MÉTODO: ACTUAL SECCION: OFICINAS ELABORADO POR: MARLA BALDEON	Operación combinada	0	0	0	0	0	0
APROBADO POR:	TOTAL	3	12,15	6	6,74	3,00	-5,41
DISTANCIA (metros)							

No.	DESCRIPCIÓN	Cantidad	Distancia	Tiempo	SIMBOLO					OBSERVACIONES	
					(m)	(min)	○	⇨	D		□
1	Receptar e-mail de reclamo	1		N/A							
2	Leer formulario de reclamo	1		1,78							Formulario Reclamos No.0000
3	Explicar problema a coordinador	1		0,93							
4	Buscar al responsable del proceso	1		0,81							
5	Coordinar con responsable la resolución a problema	1		1,04							
6	Informar a cliente como se procederá	1		1,57							
7	Archivar reclamo hasta próxima orden	1		0,63							

6,74

FORMULARIO PROPUESTO PROCESO RECLAMOS



FORMULARIO RECLAMOS
DIVISION AL POR MAYOR QUITO

No. 0000

FECHA			
	año	mes	día

NOMBRE DEL CLIENTE

*Favor ingresar nombre tal como consta en factura

VENDEDOR ASIGNADO

PERSONA QUE REALIZA EL RECLAMO

TELEFONO DE CONTACTO

*Favor poner código de provincia

TIPO DE RECLAMO

Estimado cliente favor seleccione con una x el motivo de su reclamo

1	Pedido no entregado
2	Pedido no entregado a tiempo
3	Pedido incompleto o con inconsistencias
4	Devolución de mercadería
5	Mala atención al cliente (toma de pedido, envió de proforma o nota de crédito).
6	Disconformidad en precios (nota de crédito por precios)
7	Cambio de factura por fecha
8	Entre otros (especifique)

Le recordamos que toda queja tendrá un tiempo mínimo de respuesta de 48 horas, y una resolución no mayor a 5 días laborables dependiendo del reclamo.

ESPACIO PARA SER LLENADO POR EL PESONAL DE LA DIVISION AL POR MAYOR QUITO			
OBSERVACIONES			
FECHA DE RESPUESTA			
	año	mes	día
NOMBRE DE LA PERSONA ENCARGADA DEL PROCESO			
FECHA DE RESOLUCION DEL RECLAMO			
	año	mes	día
PERSONA ENCARGADA			