



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA KAIZEN PARA LA OPTIMIZACIÓN
DEL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES VIZU.

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Línea De Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Autor:

Miguel Boroshilov Villacrés Zúñiga

Director:

Miguel Augusto Torres Almeida. Mg.

Ambato – Ecuador

Septiembre 2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA *KAIZEN* PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL
PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES VIZU.

Líneas de investigación:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Autor:

Miguel Boroshilov Villacrés Zúñiga

Miguel Augusto Torres Almeida, Mg.
CALIFICADOR

f. 

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Mg.
CALIFICADOR

f. 

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Mg.
CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing.MBA.
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

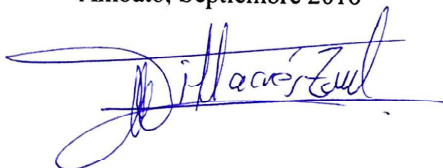
Septiembre 2018

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **MIGUEL BOROSHILOV VILLACRÉS ZÚÑIGA**, con **CC. 180488478-9**, autor del trabajo de graduación intitulado: “**DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA KAIZEN PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES VIZU.**”, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERO COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, Septiembre 2018



MIGUEL BOROSHILOV VILLACRÉS ZÚÑIGA

CC. 180488478-9

AGRADECIMIENTO

Quiero primero agradecer a Dios y a la Virgen María por permitirme cumplir este sueño que empezó desde muy chico, y que junto la guía y la bendición de mis padres poco a poco se fueron cristalizando con su apoyo incansable. También quiero agradecer a la PUCE Sede Ambato faculta de administración de empresas por los magníficos conocimientos y grandes amigos que he conocido, de igual manera a mi tutor del proyecto Miguel Augusto Torres Almeida que fue un gran apoyo y un gran maestro durante el desempeño de la carrera y en la conclusión del trabajo final. Por último, quiero agradecer a la empresa Distribuciones VIZU que me abrió las puertas para desempeñar mi proyecto de mejora continua.

DEDICATORIA

El presente proyecto quiero dedicar a Dios por ser aquel que guía y cuida mi sendero en el camino del bien.

A mis padres Miguel y María del Carmen, hermanas por ser la inspiración, la motivación para nunca darme por vencido y siempre luchar por una mejor versión de uno mismo.

A mis abuelitos maternos que no lograron ver en la finalización de un sueño que empezó desde niño, pero que ahora lo disfrutan desde la gloria del Señor.

A mis abuelitos paternos que con sus consejos me han enseñado a ser mejor día a día, por último, a todos mis seres queridos por su amor, apoyo y cariño.

RESUMEN

En los últimos años la globalización y el desempeño empresarial ha crecido de manera vertiginosa, y por ello, la competitividad del mercado ha puesto en complejidad a más de una empresa por los escasos recursos que poseen las compañías. En consecuencia, a lo mencionado, es de suma importancia la optimización de capitales en las empresas, por consiguiente, Distribuciones VIZU con 25 años en el mercado de la comercialización textil en Ambato, está presto al cambio. Por tal motivo, el presente proyecto de investigación busca optimizar los procesos mediante la aplicación Kaizen. Para el cumplimiento de este objetivo se aplica la metodología de investigación con enfoque cualitativo, apoyada en técnicas de investigación como entrevistas y grupo de enfoque dirigidas a personas influyentes de la organización. Los resultados encontrados son un proceso mal ejecutado y desordenado, tiempos muertos y un control inefectivo de inventarios, que genera desperdicio de bienes. La metodología Kaizen que se propone, permite el mejoramiento continuo a través de la planificación, ejecución, control y estandarización del proceso de ventas.

Palabras claves: mejoramiento continuo, proceso, ventas, planificación, ejecución, control y estandarización.

ABSTRACT

In the last few years, globalization and the company performance have grown in a vertiginous way. Therefore, market competitiveness has challenged more than one company because of their limited resources. Consequently, the optimization of capital is crucial in companies, thereby, VIZU Distributions with 25 years in the textile market in Ambato, is ready to change. Therefore, this study seeks to optimize procedures through the application of Kaizen. To meet this aim, the research methodology with a qualitative approach was applied, supported by the research techniques of interviews and focus groups of influential people in the organization. The results that were found are a poorly executed and disorganized procedure, dead times and an ineffective control of inventory, which leads to the waste of goods. The Kaizen methodology that is proposed makes continuous improvement possible through planning, execution, control, and the standardization of sales procedures.

Key words: *continuous improvement, procedure, sales, planning, execution, control and standardization.*

INDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ABSTRACT	vii
INDICE DE CONTENIDO.....	viii
INDICE DE GRÁFICOS	xiii
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	1
1.3. Contextualización.....	2
1.3.1. Macro Contextualización	2
1.3.2. Meso Contextualización.....	2
1.3.3. Micro Contextualización.....	3
1.4. Análisis Crítico	3
1.4.1. Prognosis	4
1.4.2. Formulación del Problema	4
1.4.3. Interrogantes.....	4
1.5. Delimitación del objeto de investigación.....	4
1.6. Justificación.....	5

1.7. Objetivos	5
1.7.1. Objetivo General	5
1.7.2. Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Estado del Arte.....	6
2.2 Fundamentación Teórica.....	8
2.2.1. ¿Qué es Kaizen?.....	8
2.2.2 ¿Porque la importancia de mejora continua?	8
2.2.3 Ciclo de la mejora continua de Deming.....	9
2.2.4 Elementos de la cultura de la mejora continua.....	11
2.2.5 ¿Qué es la calidad?.....	11
2.2.6 Concepto de procesos.....	13
2.2.7 Características de un proceso	13
2.2.8 Elementos de un proceso.....	14
2.2.9 ¿Qué es un procedimiento?	14
2.2.10 Gestión de un Sistema de Calidad por Procesos	14
2.2.11 Pasos de la Gestión de un Sistema de Calidad por procesos	15
2.2.12 Mapa de procesos.....	15
2.2.13 Diagrama de Flujo.....	16

2.2.14 Características de la Ficha de Proceso	17
2.2.15 Etapas del Proceso de Compras	17
2.2.16 Las etapas del proceso de ventas.....	19
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	20
3.1 Fuentes de Investigación.....	20
3.1.1. Fuentes primarias	20
3.1.2 Fuentes secundarias.....	20
3.2 Enfoque	20
3.2.1 Enfoque Cualitativo	20
3.3. Modalidad de la Investigación	21
3.3.1 Investigación de Campo.....	21
3.4. Tipo de Investigación.....	21
3.4.1. Descriptiva	21
3.5 Técnica	21
3.5.1 Entrevista.....	21
3.5.2 Focus group	22
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	23
4.1 Análisis de Entrevista y Focus Group.....	23

CAPÍTULO V

PROPUESTA.....	26
5.1. Título.....	26
5.2. Datos Informativos.....	26
5.3. Antecedentes.....	26
5.4 Caracterización de la empresa.....	27
5.5. Justificación de la propuesta.....	27
5.6. Objetivos.....	28
5.6.1 Objetivo General.....	28
5.6.2 Objetivos Especificos.....	28
5.7. Desarrollo.....	28
5.7.1. Desarrollo de los diagramas de los procesos actuales.....	28
5.7.2 Desarrollo de la metodología Kaizen.....	34
5.7.3. Control.....	41
5.7.4 Estandarización y o acciones preventivas.....	45
5.7.5. Establecer el ahorro que representa la aplicación del Kaizen.....	46

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
6.1 Conclusiones.....	50
6.2 Recomendaciones.....	50

Bibliografía	52
ANEXOS	54

INDICE DE GRÁFICOS

Esquemas

Esquema 5.1. Proceso de ventas en Almacén	29
Esquema 5.2. Proceso de ingreso de mercaderías actual en bodega.....	30
Esquema 5.3. Proceso de ventas externas actual.....	31
Esquema 5.4. Proceso de atención a nuevas necesidades de cliente.....	33
Esquema 5.5. Diagrama de Ishiwaka de la demora del despacho.....	36
Esquema 5.6. Proceso de Ingreso de Mercadería Mejorada	39
Esquema 5.7 Proceso de Ventas externas mejorado en Bodega	40

Gráficos

Gráfico 5.1 Diagrama de Pareto de los aspectos de mayor relevancia en el proceso	35
--	----

Tablas

Tabla 5.1 Aspectos de mayor relevancia en el proceso de despacho	34
Tabla 5.2. Costos de Implementación de Mejoras en despacho	41
Tabla 5.3. Cronograma de actividades para la sociabilización del Kaizen.....	45
Tabla 5.4. Proceso de ingreso de mercaderías tiempo actual y mejorado.....	46

Tabla 5.5. Proceso de Ventas actual y mejorado	48
--	----

Figuras

Figura 2.1. Ciclo de Deming.....	10
----------------------------------	----

Figura 2.2. Características de un proceso.....	14
--	----

Figura 2.3. Mapa de procesos.	16
------------------------------------	----

Figura 2.4. Símbolos más habituales para la representación de diagramas.	16
---	----

Figura 2.5. Ejemplo de ficha para un proceso de Revisión de Requisitos del Producto..	17
---	----

Figura 2.6. Etapas del proceso de compras.	17
---	----

Figura 2.7. Las etapas de la venta.	19
--	----

Cuadros

Cuadro 2.1. Explicación ciclo de Deming	10
---	----

Cuadro 2.2. Tabla de fundamentos.	12
--	----

Cuadro 5.1 Ficha de procesos. Proceso en Bodega Mejorado	38
--	----

Cuadro 5.2. Funciones en el proceso de ventas	42
---	----

Cuadro 5.3. Ficha de recepción de mercadería N°	43
---	----

Cuadro 5.4. Ficha de despachos semanal.....	44
---	----

Cuadro 5.5. Ficha de Control de Inventario FISICO44

Cuadro 5.6 Ficha de Control de Inventario FISICO45

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

Desarrollo de la metodología Kaizen para la optimización del proceso de ventas en la empresa Distribuciones VIZU.

1.2. Planteamiento del Problema

En la actualidad las exigencias del mercado han crecido de manera progresiva, por lo que las empresas están en la obligación de adaptarse a los cambios, y mejorar su desempeño diario para lograr satisfacer las necesidades de los consumidores, he ahí la razón fundamental de generar un proceso de ventas adecuado en Distribuciones VIZU, que permita planificar, hacer, verificar y controlar o estandarizar los recursos, que faciliten la toma de decisiones en busca de cumplir con los objetivos del negocio.

Así mismo el inadecuado proceso de ventas, genera una inapropiada atención al cliente, desperdicios de recursos, mala planificación de productos, falta de servicios Post-venta e inexistente política de precios y crédito. En consecuencia, a ello se ha perdido clientes, se producen gastos de ventas altos, productos que no se venden, ausencia de retroalimentación y malestar en el personal e incertidumbre en los clientes por la variación de precios.

Por lo tanto, a través del proyecto de investigación se pretende fundamentar teóricamente Kaizen para sustentar con una base académica. Posteriormente, se diagnostica la situación actual de la empresa para ver sus fortalezas y debilidades con el objetivo de perfeccionar el desempeño organizacional. Por último, se establece los elementos del mejoramiento continuo para optimizar el proceso de ventas.

1.3. Contextualización

1.3.1. Macro Contextualización

Según (García, Quispe, & Páez, 2003), los procesos de venta ineficientes pueden estar entre un 15% y 25%, por el contrario, la gestión por mejora continua ayuda a la optimización de recursos permitiendo a que los procesos se encuentren entre un 4% y 6%. Por tal motivo, la aplicación de la mejora continua permite ahorro en costos, y a su vez logra competitividad y mejores beneficios a las empresas a nivel internacionales como por ejemplo los casos de Toyota, Coca Cola, Hyundai, entre otras.

1.3.2. Meso Contextualización

En la actualidad existen varios países en los cuales se está aplicando el proceso de mejora continua a nivel mundial y cada vez son más en Latinoamérica, ya que la optimización de recursos cada vez es más recurrente para la competitividad en el mercado. Por tal motivo, naciones como México, Brasil, Chile, Colombia, Argentina, Perú y Ecuador están implementando por sus beneficios.

Un caso de ello es la empresa mexicana Cólorigráfico, S.A de C.V que implementó el sistema de gestión, alcanzo el certificado ISO 9000:2001 para un mayor número clientes en el mercado.

1.3.3. Micro Contextualización

Por otro lado, se investigó en Ecuador en el ámbito textil y no existe la aplicación de la metodología kaizen en este sector, en consecuencia se investigó en otras áreas y se encontró en el ámbito clínico, y según (Brito, 2011) en el caso Salud S.A dice que en el año 2009 se aplicó la mejora continua con el fin de mejorar procesos y a su vez un trabajo en equipo. Además, dice que el objetivo es “la identificación de problemas en el lugar de trabajo y la búsqueda de soluciones, mediante metodología sencilla, didáctica y estructurada”

Por los inconvenientes antes mencionados es de importancia dar cabida a solucionar el inadecuado proceso de ventas por medio del mejoramiento continuo (Kaizen), sustentada a través de un control, para la optimización de recursos y lograr la satisfacción del cliente.

1.4. Análisis Crítico

Las consecuencias que se producen es que se ha perdido clientes, lo que genera malas referencias por el servicio. Otro efecto que se produce es el de gastos de ventas altos por lo que disminuye la utilidad de la empresa lo que genera baja competitividad y crecimiento de la empresa.

1.4.1. Prognosis

Si no se realiza este proyecto se disminuirá los beneficios, como tiempo de procesamiento ahorro de recursos y utilidad de la empresa.

1.4.2. Formulación del Problema

En los últimos años, la empresa ha detectado deficiencias en la generación de pedidos de las mercaderías, lo que afecta las ventas de varios ítems. Según la información registrada de algunos productos del 100% de los 206 ítems que se maneja, el 36% de los productos no tienen alta rotación y se han quedado en stocks, a diferencia del 64% que tiene rotación normal y alta. Por tal motivo ¿Cómo contribuye el sistema de mejoramiento continuo para la optimización de recursos y la toma de decisiones?

1.4.3. Interrogantes

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Por el inadecuado proceso de ventas

1.5. Delimitación del objeto de investigación

CAMPO: Administrativo

ÁREA: Procesos

ESPECIALIZACIÓN: Mejoramiento continua

ESPACIAL: Distribuciones VIZU

TEMPORAL: 4 meses en el periodo de octubre 2016 – enero 2017

1.6. Justificación

La empresa en los últimos años ha perdido competitividad por lo que es necesario implementar la metodología Kaizen para recuperar espacios de distribución de mercadería y nuevos segmentos de este. Por otro lado, es de suma importancia el aplicar los conocimientos adquiridos en el ciclo académico, con el fin, de ayudar a la empresa y demostrar la excelencia universitaria del área administrativa.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Desarrollar la metodología *Kaizen* para la optimización del Proceso de Ventas en la empresa Distribuciones VIZU

1.7.2. Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente el *Kaizen* para el sustento del trabajo de investigación.
2. Diagnosticar la situación actual de la empresa
3. Establecer los elementos del mejoramiento continuo

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del Arte

(Mayorga, 2012) en su trabajo manifiesta que un plan de mejora continua aplicando el seis sigma permite organizar procesos producción generando flexibilidad y rapidez, reduciendo errores, menos desperdicios de materia prima, insumo, mejorando los beneficios hacia los clientes internos y satisfaciendo las necesidades de los consumidores entregando pedidos a tiempo y mejorando continuamente. De la misma manera Arrobo (2015), indica que “Los colaboradores realizan su trabajo con pasión, disfrutan de los logros que alcanzan y son parte del cambio para la mejora. Esta metodología es una apuesta permanente de la compañía para el crecimiento de sus colaboradores”, Estos pensamientos se convertirán en los pilares fundamentales sobre las cuales se pretende desarrollar la metodología *Kaizen* para la Distribuidora VIZU contribuyendo con su crecimiento y posicionamiento en un mundo tan competitivo en la era de la globalización.

Además, Arellano (2015) en su trabajo señala que “la implementación del modelo del plan estratégico de mejoramiento continuo de la información financiera a través de la metodología *Kaizen* en las empresas de embutidos del sector agroindustrial del estado, se obtendrá un mejor resultado de la información financiera que es requerida por

inversionistas o empresas que necesitan invertir, comprar otras empresas o adquirir un financiamiento, para lo cual necesitan información fiable que indique la situación financiera en la que se encuentra dicha empresa.” Por lo tanto, la pauta que brinda al proyecto, es que la información generada, a través de la metodología Kaizen, será un gran aporte para la toma de decisiones en la planificación de los productos futuros que se venderán. Según Alcaraz, (2014) en su artículo afirma que para mejorar los procesos es de vital importancia realizar cambios en el proceso para que sean más efectivos y eficientes, y que para ejecutar lo anterior se debe tener claro la cultura organizacional y su entorno. Por lo tanto, el aporte que da la metodología de mejoramiento continuo es que los procesos sean más efectivos, competitivos, orientados a disminuir los errores en la relación empresa- cliente y lograr fructíferas transacciones de venta.

Mena (2012), manifiesta que “Se debe mejorar los procesos de venta, que permita hacer del servicio algo eficiente y de calidad para lograr estabilidad en el mercado, sin necesidad de incurrir en gastos innecesarios como la contratación de personal nuevo.” Generando al presente proyecto que, el proceso de ventas debe ser eficiente y de calidad, eso se puede lograr con la metodología de mejoramiento continuo. Barcia (2007) concluye que la aplicación de mejoras continuas han beneficiado directamente al cliente puesto que el tiempo de entrega y los tiempos empleados en las actividades se han transparentado por lo que se ha depurado las actividades y ha generado valor agregado; como se puede apreciar la metodología de la mejora continua, ayuda a tener procesos más limpios y transparente tanto para los clientes internos y externos generando valor agregado a las actividades más relevantes y sobre todo convirtiéndose en una herramienta de gestión para el éxito en la toma de decisiones.

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1. ¿Qué es Kaizen?

Suárez Barraza (2008) menciona que el Kaizen nace en los años de 1986, definido así por Masaaki Imai en sus libros creados en los años de 1986 y 1997, la palabra es de origen japonés y significa mejoramiento. Aunque varios autores exponen que es el mejoramiento continuo de todos los gerentes a su vez, es un trabajo conjunto de todos los trabajadores de la empresa su significado proviene de dos ideogramas KAI = Cambio, ZEN = Bueno (para mejorar).

Además, Suárez Barraza (2008) en su libro sintetiza el concepto de Kaizen como “un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas involucradas juegan un rol explícito, para identificar y asegurar impactos o mejoras que contribuyen a las metas organizacionales”

Así mismo, Suárez Barraza (2008) basándose en Maslow, Mc Gregor, nos dice que Kaizen se basa en un elemento organizacional relacionándose directamente con la participación de los empleados en el proceso de trabajo, a su vez Bessant (2003) menciona que es la incorporación y la participación activa de los trabajadores, en aspectos generales "trabajando con las manos, pero utilizando el cerebro para pensar".

En cuanto a la Asociación de Relaciones Humanas del Japón (1992) expone que la sociedad japonesa interpreta el Kaizen, como una respuesta a los conflictos que se presentan en el día a día, y la manera de contrarrestar las dificultades.

2.2.2 ¿Porque la importancia de mejora continua?

Según Lefcovich (2009)

En mercados globalizados con altísimo grado de competitividad, debido a la caída de las barreras aduaneras, la existencia de un sistema de información en tiempo real y de bajísimo costo, una fuerte convergencia de gustos estándares a nivel planetario, la creciente y cada vez más importante economía digital y el surgimiento de fuertes bloques regionales de libre comercio, hace imperiosa a las empresas la necesidad de mejorar de manera continua y sistemática. (pág. 6)

Después de lo antes expuesto podemos decir que, la mejora continua no es lujo de pocas empresas, sino, es una obligación de muchas, puesto que, esta estrategia que está destinada a mejorar los sistemas y los niveles de calidad es una forma de subsistir, generar valor y ventaja competitiva, a consecuencia de eliminar desperdicios y proteger recursos. Por tal motivo para conocer las bases fundamentales y llegar a Kaizen se necesita tener claro de que es la calidad.

2.2.3 Ciclo de la mejora continua de Deming

“La persona que dio a conocer el ciclo PDCA (proceso de mejora continua) en los años 50 fue Deming en Japón, a pesar de que señala que el creador de este diagrama es W.A. Shewhart, quien lo hizo publicó en 1939, por lo que sé que le conoce como << ciclo Shewhart>> o << ciclo de Deming>> indistintamente.” (Ishikawa, 1986).

Según Ishikawa (1986) los pasos del ciclo son:

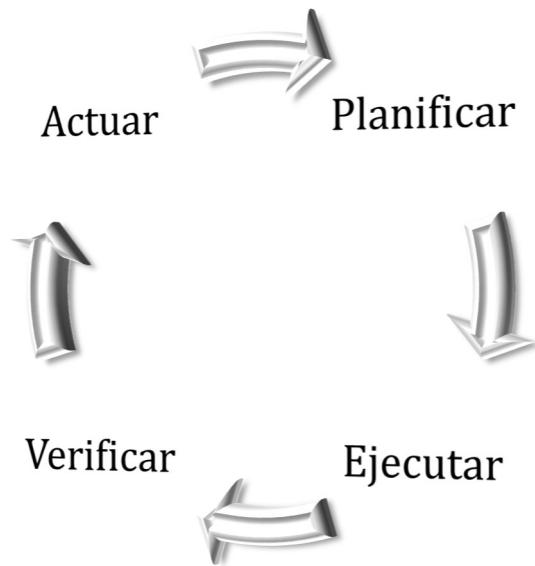


Figura 2.1. Ciclo de Deming

Actuar

Incorporar la mejora al proceso
 Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
 Identificar nuevos proyectos problemas

Planificar

Involucrar a la gente correcta
 Recopilar los datos disponibles
 Comprender las necesidades de los clientes
 Estudiar los procesos involucrados

Verificar

Analizar y generar datos
 ¿Se alcanzó los resultados deseados?
 Revisar errores y problemas
 ¿Qué se aprendió?
 ¿Qué queda aún por resolver?

Hacer

Implementar la mejora/ verificar las causas de los problemas
 Recopilar los apropiados

Cuadro 2.1. Explicación ciclo de Deming

2.2.4 Elementos de la cultura de la mejora continua.

(García, Quispe, & Páez, 2003) en su nota científica menciona a la norma NPT- ISO 9004:2001 que existen ocho principios de gestión de calidad para el mejor desempeño de las organizaciones los cuales son:

1. **Organización enfocada en clientes:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo cual se debe conocer las necesidades actuales y futuras para satisfacerlas.
2. **Liderazgo:** Los líderes indican a donde, como, cuando hacia dónde va la organización
3. **Participación del personal:** Una organización comprometida en todos sus niveles genera sentido de pertenencia para mejorar los beneficios de la empresa.
4. **Enfoque a los procesos:** Los resultados son más satisfactorios cuando las actividades e encuentran mejor planificados en recursos y actividades.
5. **Sistema enfocado hacia la gestión:** Busca identificar, entender y gestionar los sistemas que brinda eficacia y eficiencia a los logros de la organización
6. **Mejoramiento continuo:** El desempeño global es un objetivo permanente
7. **Toma de decisiones basadas en hechos:** Análisis de datos y de información
8. **Relación mutuamente benéfica con proveedores:** Una relación entre proveedores y organización genera valor y aumenta su capacidad.

2.2.5 ¿Qué es la calidad?

(Alcalde, 2007) La calidad “ es algo que va implícito en los genes de la humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas” (pág. 2)

(Alcalde, 2007) señala según Crosby que “Calidad total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, es estándar, es cero defectos”. (pág. 6)

(Alcalde, 2007) menciona que según Deming la “Calidad es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades de los clientes” (pág. 6)

(Alcalde, 2007) en su libro cita que para Ishikawa la “Calidad es diseñar, producir y ofrecer un producto o servicio que sea útil, al mejor precio posible, y que siempre satisfaga las necesidades del cliente” (pág. 6)

(Alcalde, 2007) manifestó que la calidad según la ISO 9000 es “ el grado en el que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) cumple con ciertos requisitos (necesidades o expectativas establecidas). Los requisitos deben satisfacer las expectativas del cliente.” (pág. 7)

Igualmente, para que exista gestión de calidad se debe cumplir los siguientes principios

Lefcovich (2009) indica que los fundamentos de los postulados son:

1. Los servicios, productos y procesos están combinado de diferentes partes y la unión de varios da el resultado final	2. El éxito de un producto, servicio o proceso es realizar las variaciones de manera independiente o de forma individual de sus partes.
--	---

Cuadro 2.2. Tabla de fundamentos.

Para cumplir los dos postulados tienen el siguiente orden (Lefcovich, 2009, pág. 6)

1. Identificar los partes que integran el producto, servicio o proceso
2. Hacer una lista de características de las partes
3. Analizar cada una de las partes que se podría mejorar
4. Con el conjunto total de ideas evaluar cuál es la alternativa mejorar y seleccionarla de acuerdo a las necesidades de la empresa.

2.2.6 Concepto de procesos

Según (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2007) define a un proceso como “un conjunto de actividades realizadas por un individuos o grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente” (pág. 844)

Por otra parte, (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2007) menciona a Oakland que afirma como “ la transformación de una serie de entradas o *inputs*, entre los que incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas u *outputs* que satisfacen las necesidades y expectativas de los cliente en forma de productos, información, servicios o en general, resultados” (pág. 843)

También en la normativa ISO 9000:2000 define que “cualquier actividad que recibe entradas y las convierte en salidas puede considerarse como un proceso.”

Después de los antes expuesto (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2007) concluye que “proceso es la secuencia de actividades lógica diseñada para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de *inputs* necesario que van añadiendo valor”. (pág. 844)

2.2.7 Características de un proceso

Según (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2007) todo proceso debe completar las siguientes cualidades:

1. Posibilidad de ser definido
2. Presentación de límites
3. Posibilidad de ser representado gráficamente
4. Posibilidad de ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan hacer un seguimiento.

5. Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y la eficacia del mismo

2.2.8 Elementos de un proceso

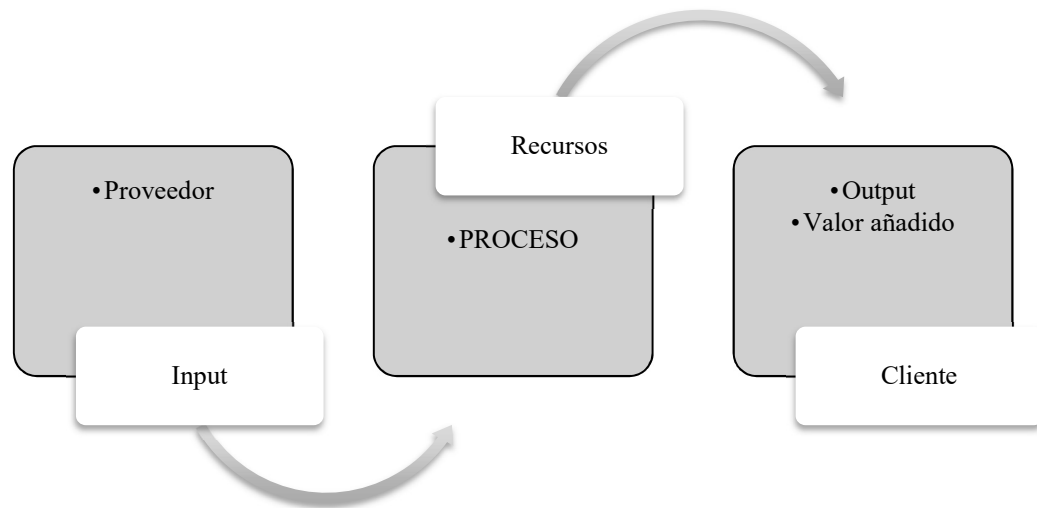


Figura 2.2. Características de un proceso.

2.2.9 ¿Qué es un procedimiento?

Alcalde (Calidad, 2007, pág. 91) en su texto menciona que según la ISO 9000:2005 como “un procedimiento es la forma especificada para llevar una actividad o proceso” Además, concluye que “los procedimientos consisten en información de cómo se hace una determinada tarea, mientras que el proceso se ocupa de qué se hace en una determinada etapa del proceso productivo.” Por lo tanto, el procedimiento contiene el objeto y el campo de la actividad como, por ejemplo, qué, quién, cómo, cuándo y dónde se debe emplear los recursos.

2.2.10 Gestión de un Sistema de Calidad por Procesos

En los últimos años el sistema de gestión de calidad enfocados a procesos está teniendo una gran acogida y eso se debe a que se encuentra enfocada más al éxito de los

procesos y no presta mayor atención a las tareas y actividades concretas, en otras palabras (Alcalde, 2007, pág. 93) concluye que “ la gestión por procesos consiste en gestionar integralmente cada uno de los proceso que realiza la organización”. A su vez, (Alcalde, 2007) cita a las ISO 9000: 2005 que “con un enfoque basado en procesos, se alcanza el resultado deseado más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”

2.2.11 Pasos de la Gestión de un Sistema de Calidad por procesos

De la misma manera Alcalde (2007) dice para que una organización respalde un Sistema de Gestión de Calidad debe tener los siguientes pasos:

1. “Identificación y secuencia de los procesos.
2. Descripción de cada uno de los procesos.
3. Seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
4. Mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.” (pág. 93).

2.2.12 Mapa de procesos

Alcalde (2007) menciona que existen diferentes tipos de procesos entre los cuales tenemos:

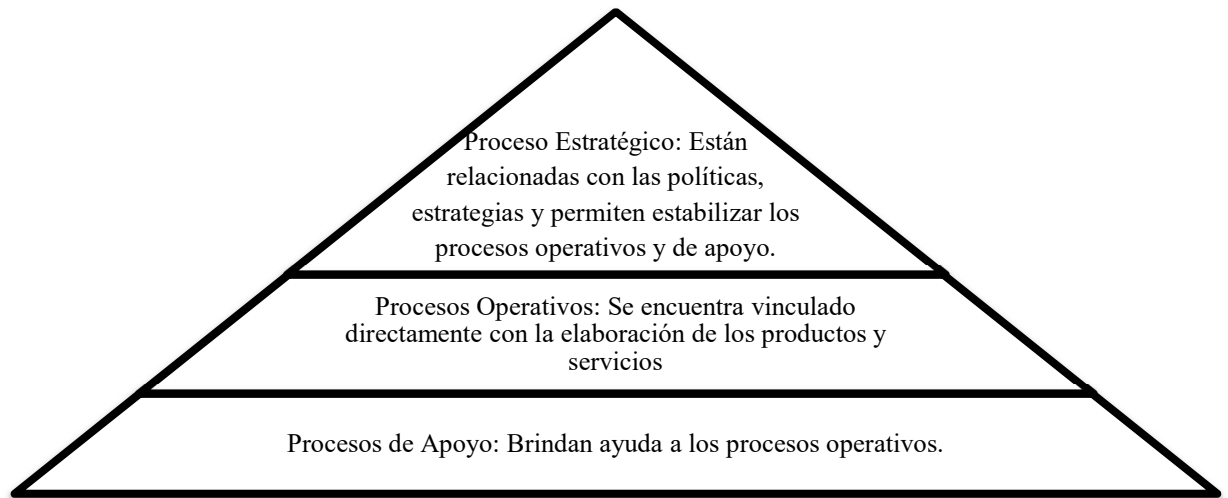


Figura 2.3. Mapa de procesos.

2.2.13 Diagrama de Flujo

Beltrán, Carmona, Carrasco proponen el siguiente conjunto de símbolos que se realiza para la organización de los procesos.

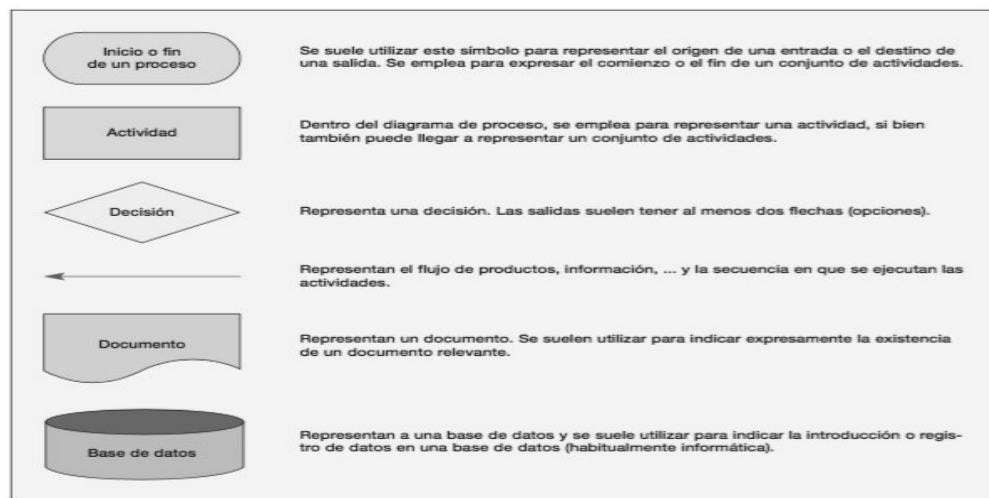


Figura 2.4. Símbolos más habituales para la representación de diagramas.

2.2.14 Características de la Ficha de Proceso

INTENSA		REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO		FP-722
PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO			PROPIETARIO: DTOR COMERCIAL	
MISIÓN: Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aclarados y que se tiene capacidad para cumplirlos			DOCUMENTACIÓN PC-722	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> Empieza: Cuando empezamos cualquier relación comercial. Incluye: Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad. Termina: Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo. 			
	ENTRADAS: Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock. PROVEEDORES: Cliente. Producción. Logística.			
SALIDAS: Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores. CLIENTES: Cliente externo.				
INSPECCIONES: Inspección mensural de las ofertas y pedidos		REGISTROS: Reclamaciones, devoluciones, FORM 722.1		
VARIABLES DE CONTROL: <ul style="list-style-type: none"> Inmovilizado de producto final. Capacidad de producción. Plazo de entrega estándar. Catálogo de productos. Política comercial. 		INDICADORES: <ul style="list-style-type: none"> I722.1 = % de ofertas aceptadas I722.2 = % ofertas/pedidos/contratos no conformes I722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia 		
				Revisión: 02 Fecha 2001/02/05

Figura 2.5. Ejemplo de ficha para un proceso de Revisión de Requisitos del Producto.

2.2.15 Etapas del Proceso de Compras

Kotler & Keller (2012) en su texto menciona las etapas generales que forman parte del proceso de decisiones de compra a un proveedor y se los menciona a continuación:

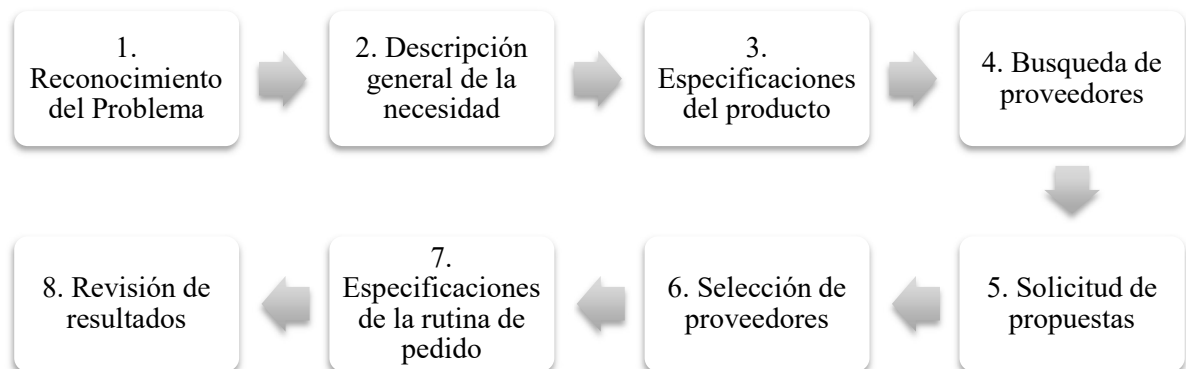


Figura 2.6. Etapas del proceso de compras.

Etapa	Descripción
Reconocimiento del Problema	Primero se identifica las necesidades de un cliente con el objeto de adquirir un bien o servicio.
Descripción general de la necesidad y especificaciones del producto	Segundo se da a conocer las características más relevantes
Búsqueda de proveedores	Luego se busca e identifica a los proveedores más relevantes y adecuados.
Solicitud de propuestas	Después se emite a los proveedores sus propuestas.
Selección de proveedores	Antes de elegir un proveedor se califica en bases características como lo son precio, reputación, confiabilidad del producto, confiabilidad del servicio y flexibilidad.
Especificaciones de la rutina de pedido	Después el comprador negocia el pedido con las cantidades, el tiempo de entrega, políticas de devolución, y las respectivas garantías.

Revisión de resultados	Finalmente se revisa periódicamente el desempeño de los productos, preguntándoles a los usuarios.
-------------------------------	---

Cuadro 2.3. Descripción de las etapas del proceso de compras.

Después de lo antes expuesto es muy importante conocer las etapas de venta para cumplir con el ciclo de venta.

2.2.16 Las etapas del proceso de ventas

Céspedes Sáenz (2010) propone las siguientes etapas de ventas:

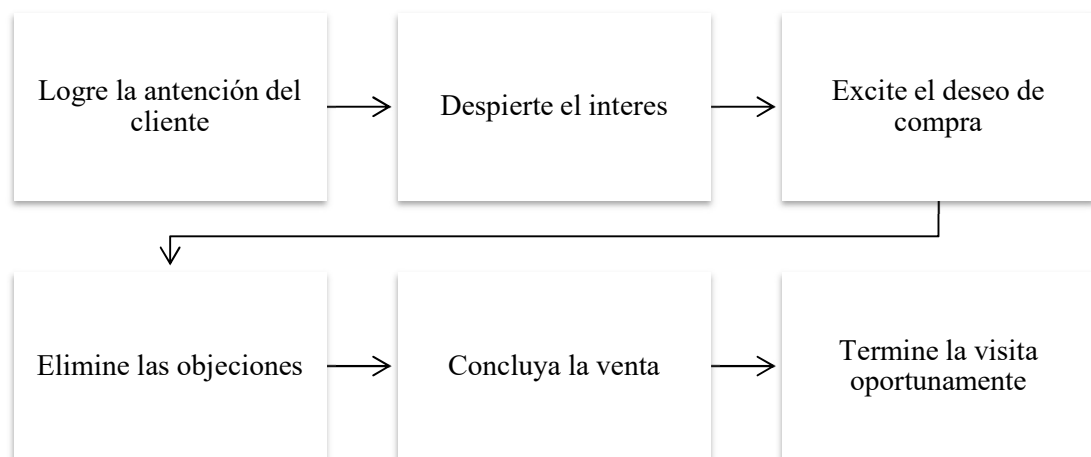


Figura 2.7. Las etapas de la venta.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Fuentes de Investigación

3.1.1. Fuentes primarias

El levantamiento de datos se realiza de manera directa a los empleados a través de un focus group, y entrevista, con el objetivo de conocer las deficiencias que existen en el proceso de ventas, y con el afán de mejorar, generar las herramientas del mejoramiento continuo.

3.1.2 Fuentes secundarias

El proyecto de investigación se sustenta en información bibliográfica recopilada de revistas indexadas, libros, bibliotecas virtuales, páginas web, con el fin de darle un sustento de carácter científico para agregar valor y mejoras al proceso de ventas.

3.2 Enfoque

3.2.1 Enfoque Cualitativo

El proyecto de investigación es de carácter cualitativo por que se realizara la entrevista a los empleados y gerentes con el motivo de conocer las características que debe tener el proceso para que el mismo no genere resistencia al cambio. Por otra parte, se

aplica focos grupo con el afán de conocer las debilidades y fortalezas que tiene el proceso de ventas.

3.3. Modalidad de la Investigación

3.3.1 Investigación de Campo

Se aplicará la investigación de campo porque se tomará los datos en el lugar de la actividad empresarial, a través de entrevistas al gerente general, a los jefes de área y un grupo de enfoque a los integrantes de la empresa para conocer cuál es el proceso de ventas actual.

3.4. Tipo de Investigación

3.4.1. Descriptiva

El presente proyecto será de carácter descriptivo por que mediante él se conoce el proceso de ventas actual y las actividades que se realizan.

3.5 Técnica

3.5.1 Entrevista

Se aplicó esta técnica para conocer las falencias actuales que tiene el proceso de ventas y a su vez los problemas que se han presentado en el mismo, con el fin de conocer las opiniones vertidas por los integrantes de la empresa que son:

- Gerente general y
- Jefe de Bodega

3.5.2 Focus group

Se aplica esta técnica para conocer la problemática y las oportunidades de mejora que tiene la empresa y se lo empleó a vendedores, personal administrativo y también al despachador de bodega.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de Entrevista y Focus Group

A través del focus group aplicado a los empleados, se pudo analizar el contexto que se desarrolla en el día a día del almacén, donde se aprecia que las funciones se encuentran bien establecidas, por lo que, no existe duplicidad de funciones y se optimiza tiempo en el desarrollo de las actividades y ventas. Sin embargo, al momento de preguntar a los trabajadores se pudo distinguir, que no se tiene un diagrama del proceso de ventas, que si bien se conoce el procedimiento de manera verbal de como se atiende al cliente, esto eliminaría las escasas quejas que actualmente se registran. Por otra parte, una de las falencias que se pudo detectar es que la infraestructura llegó a su límite, por lo que no existe espacio para el flujo del tránsito de las personas cuando existe aglomeración.

En otro contexto totalmente diferente se pudo evaluar el desarrollo de las ventas al mayoreo desde la perspectiva de bodega, es por ello que se realizó la entrevista a las personas que se encuentran más cercanas en el desarrollo diario, y lo son el jefe de bodega y el gerente general.

Por un lado, el gerente general manifiesta que no existe un diagrama de procesos, pero que si lo hubiera beneficiaría a que las personas tengan claro el esquema, para que

con ello se pueda estandarizar y así eliminar errores que en la actualidad se presentan. Igualmente al preguntarle sobre el inventario indica que el orden de las mercancías si existía, puesto que se lo clasificaba en las perchas por tipo de tela y color, pero no existía un control exacto del número de metros que se tiene, ya que se lo realizaba solo por conteo de piezas, y esto perjudicaba en la toma de decisiones al momento de generar reposición de inventarios, puesto que no existía un histórico, asimismo no existía codificación por código de barras. También comenta sobre el proceso de despacho de mercadería que lamentablemente se lo hacían de manera manual, como por ejemplo el llenado de facturas, guías de remisión, a su vez los cálculos se los hacía mediante calculadora y esto podría dar paso a equivocación en la digitación, en cuanto al seguimiento del despacho se lo hacía a través de llamada telefónica para conocer que llegó al lugar solicitado. Por último, menciona que la infraestructura se encuentra de manera correcta, puesto que existe amplitud y espacio suficiente para el almacenamiento y flujo de las personas que se desempeñan en aquel escenario.

En otro escenario en la entrevista realizada al jefe de bodega se pudo coincidir con varios aspectos, pero el que se debe destacar es que un diagrama de procesos beneficiaría al desempeño de las actividades, dado que en muchas ocasiones se pensaba que él era el que no realizaba los despachos rápidos, pero con el tiempo se pudo concordar que el llenado de los documentos restaba mucho tiempo, además otra irregularidad que se pudo detectar es que el llenado de la hoja de pedido por el vendedor es otra disconformidad, puesto que en muchas ocasiones no se conoce el precio acordado con el cliente y esto produce retraso al momento de generar los despachos.

Para concluir se puede decir que un diagrama de procesos ayudaría de manera significativa en la aplicación diaria de los procesos, por consiguiente se da paso a la mejora continua, evitando errores y eliminando tiempos muertos. Por último el dar paso a la tecnificación de los procesos, con la aplicación de código de barras y sistematizaciones actuarían de manera directa a reducir desperdicios de tiempo y errores de digitalización de cálculos matemáticos, como lo tan aquejado en el llenado de documentos.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Título

Desarrollo de la metodología *Kaizen* para la optimización del proceso de ventas en la empresa Distribuciones VIZU.

5.2. Datos Informativos

Empresa: Distribuciones VIZU

Beneficiarios: Gerente general, empleados y clientes

Ubicación: Mariano Eguez 626 y Cevallos, Ambato- Ecuador

5.3. Antecedentes

Ante lo expuesto en el capítulo cuatro se puede analizar que existe dos escenarios ,y son, ventas de almacén y ventas al por mayor que se realizan en la bodega. Según lo mencionado por los trabajadores en el focus group, el orden y la delegación de funciones en el local comercial se encuentra bien definido, pero por otro lado se encuentra la falencia de no tener un diagrama de proceso de ventas , es por ello que es de prioridad generar uno, para que de esta manera eliminar errores que se pueden presentar en el desempeño diario.

Del mismo modo, en la zona de bodega existe el inconveniente de que no se encuentra establecido el diagrama y por otra parte no se tiene claro el inventario de manera exacta por tal motivo es de suma importancia buscar la manera de solucionar los inconvenientes.

5.4 Caracterización de la empresa

Misión: Somos una empresa distribuidora de textiles al por mayor y menor con la ventaja competitiva de traer productos innovadores, de calidad, satisfaciendo las expectativas de los clientes.

Visión: Ser la empresa de textiles con mayor posicionamiento en el mercado del Ecuador para el año 2020 con productos innovadores

5.5. Justificación de la propuesta

En los últimos años el Kaizen más conocido como mejora continua ha tomado un giro de mucha relevancia tanto en el desempeño diario de las personas, como el de las empresa, dado que el objetivo del mismo es eliminar errores con el afán de generar beneficios tanto monetarios como de calidad empresarial.

Por tal motivo la relevancia de generar la metodología kaizen para optimizar recursos, eliminar desperdicios y a su vez generar un proceso ordenado y ágil para de tal manera, mejorar las ventas y las utilidades de la empresa.

5.6. Objetivos

5.6.1 Objetivo General

Aplicar la metodología kaizen para la optimización del proceso de ventas

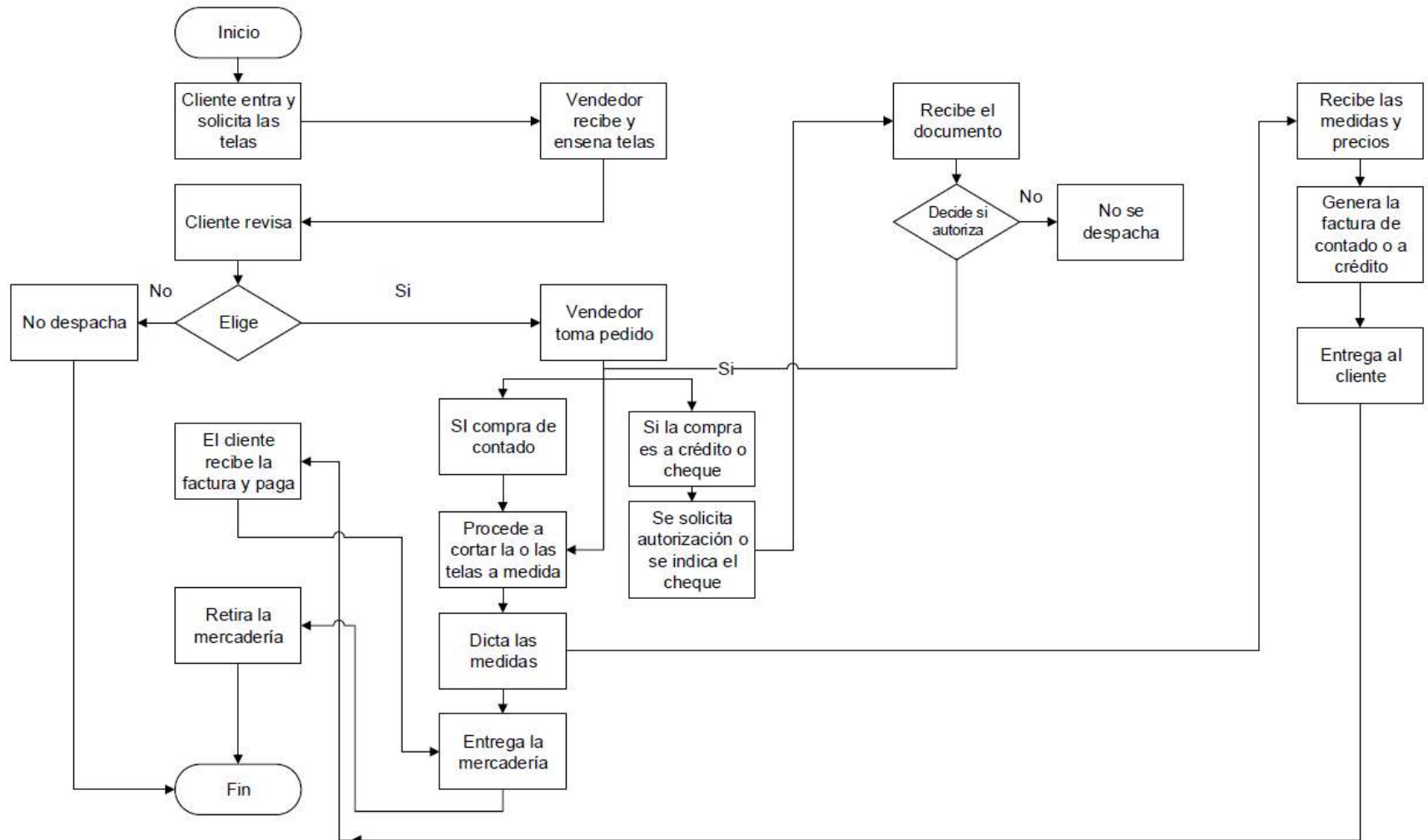
5.6.2 Objetivos Especificos

- Diagnosticar los diagramas del proceso de ventas actual.
- Desarrollar la metodología kaizen al proceso de ventas.
- Establecer la optimización en el tiempo que representa la aplicación del Kaizen.

5.7. Desarrollo

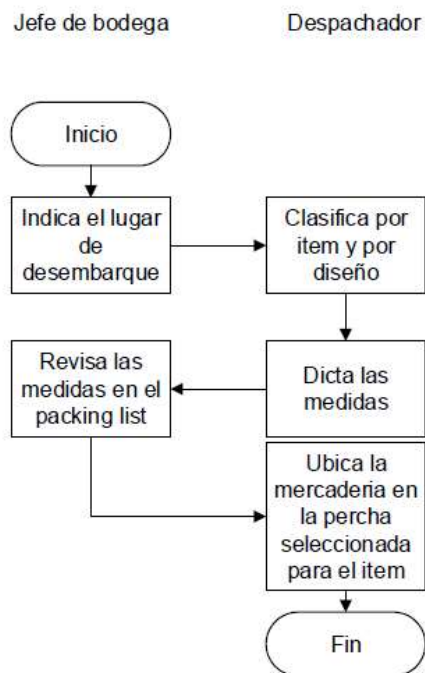
5.7.1. Desarrollo de los diagramas de los procesos actuales

A continuación se presenta la situación actual de la empresa con los siguientes diagramas



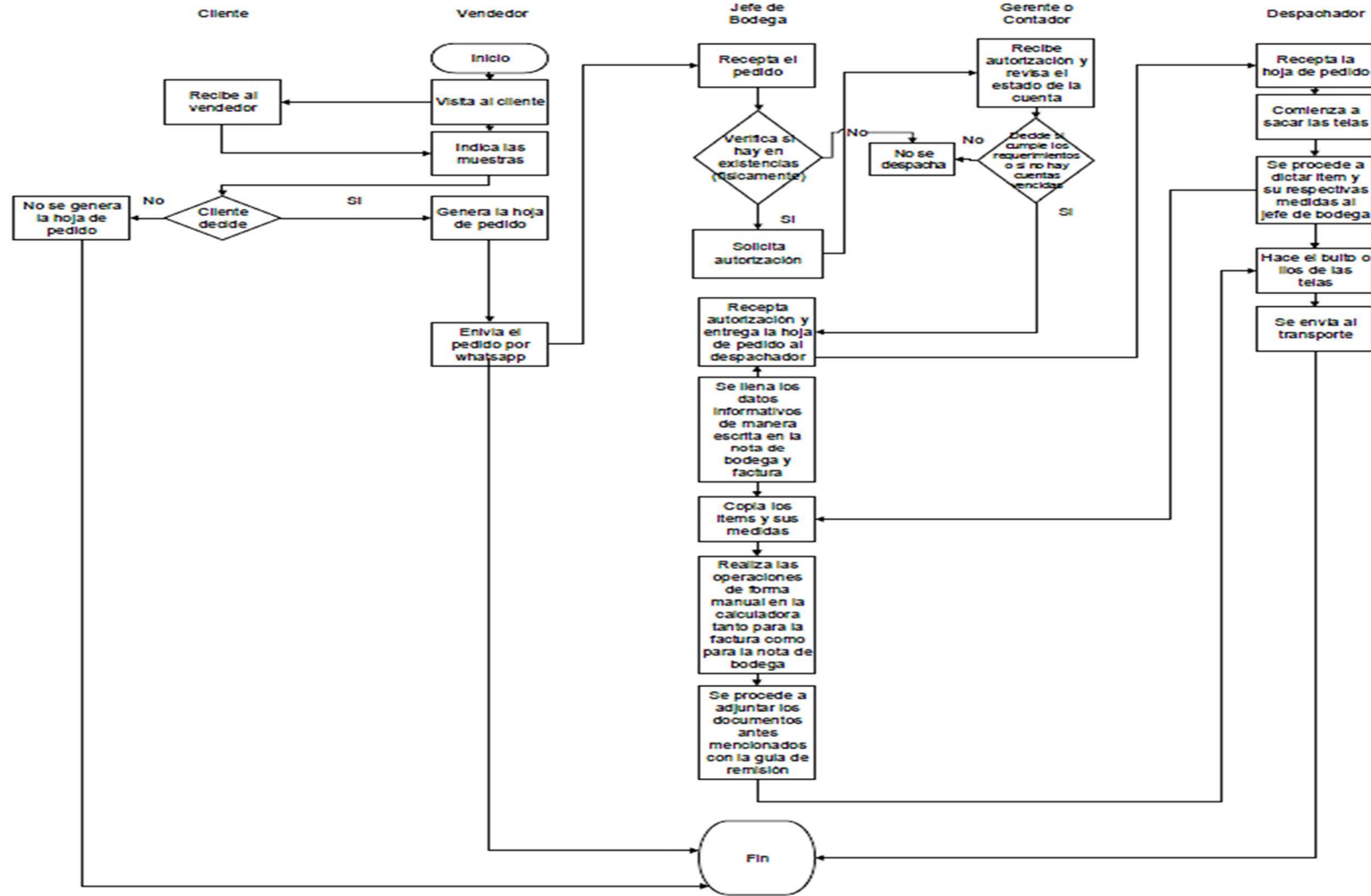
Esquema 5.1. Proceso de ventas en Almacén

Como se puede observar en el esquema de ventas en el almacén, el proceso se encuentra de manera correcta, puesto que en la actualidad en este escenario ya se aplica la sistematización, por lo tanto, su desarrollo es óptimo y no es necesario la aplicación de la metodología *kaizen*.



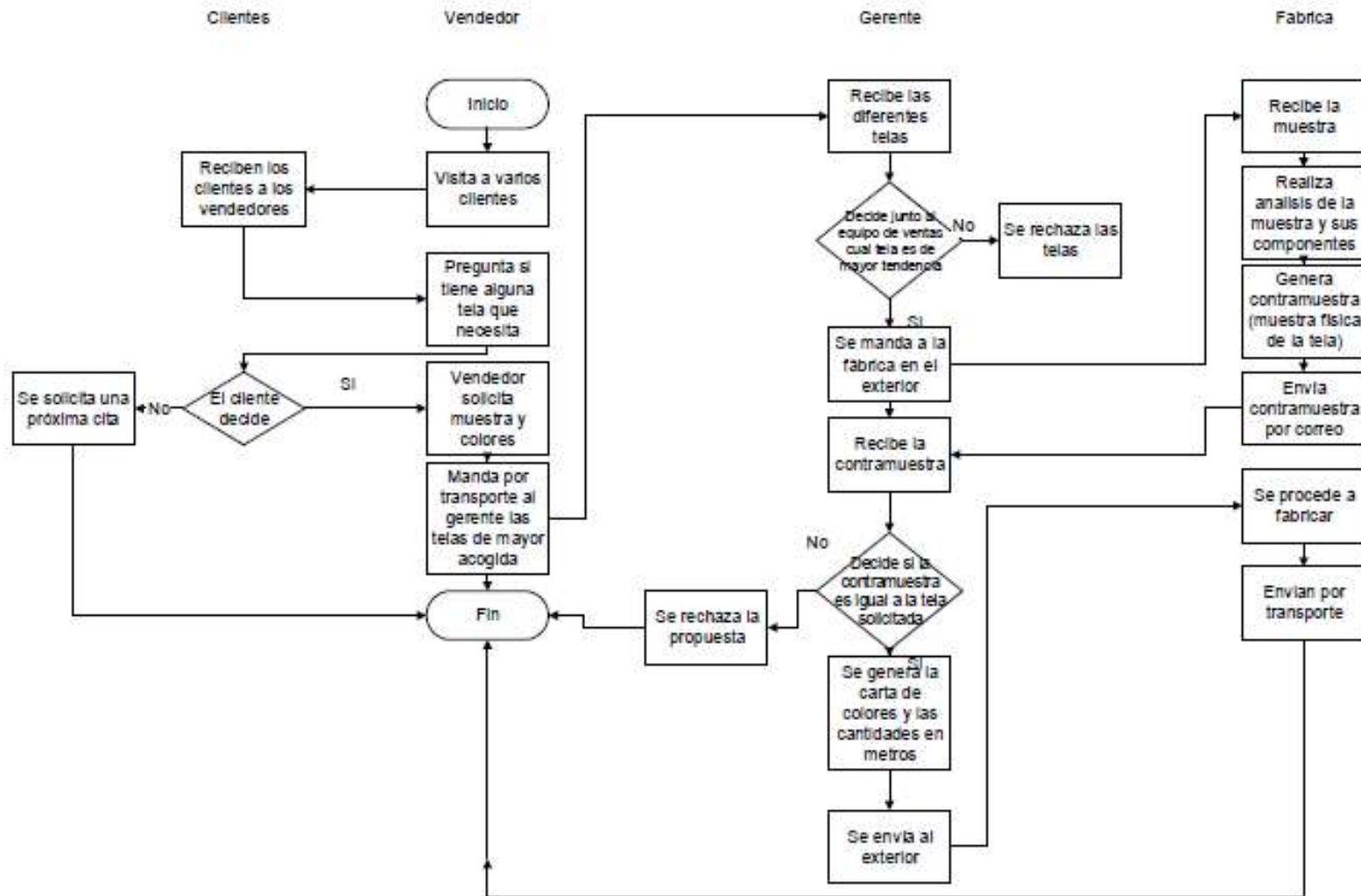
Esquema 5.2. Proceso de ingreso de mercaderías actual en bodega

Por el contrario, en el ingreso de mercaderías actual en bodega, se pudo observar que su desarrollo es manual con un escaso mecanismo de control, por lo que perjudica la inspección de inventarios y a su vez el desconocimiento exacto de los productos que tiene la empresa



Esquema 5.3. Proceso de ventas externas actual

Así mismo en el proceso de ventas externas se detectó la misma falencia empresarial, que se maneja de forma manual en la generación de documentos, como por ejemplo, la guía de remisión, la factura, la nota de bodega, por lo que no permite que exista fluidez en el desempeño, y se genera cuello de botella en la fase que efectúa el jefe de bodega.



Esquema 5.4. Proceso de atención a nuevas necesidades de cliente

En cambio, el proceso de conocer nuevas necesidades (productos) se lo aplica de manera correcta, puesto que, el vínculo se lo realiza de manera directa con el cliente, por lo que existe menos riesgo de evitar errores en las especificaciones del ítem.

5.7.2 Desarrollo de la metodología Kaizen

Optimización del Proceso de Ventas externas e ingreso de mercaderías a bodega mediante la mejora del área de despacho.

5.7.2.1 Planificación

A través del siguiente diagrama de Pareto se observa, que el escenario de mayor relevancia se genera en la bodega ya que existe un ineficiente proceso de despacho, ya que en el desarrollo se realiza todo de manera manual como se indica en la entrevista al gerente y a su vez al jefe de bodega, por otra parte, el segundo problema es el inadecuado control de inventarios.

Causa para la demora de los procesos de ventas e ingreso de mercaderías	Eventos por mes	% Acumulado	%Peso Ponderado
Proceso de despacho al por mayor lento en bodega	80	64,5	64,5
Inadecuado control de inventario en bodega	40	96,8	32,3
Fallas en la medición de productos a clientes en el almacén	3	99,2	2,4
Reposición de productos por falta de información de inventarios	1	100,0	0,8
Total	124		

Tabla 5.1 Aspectos de mayor relevancia en el proceso de despacho

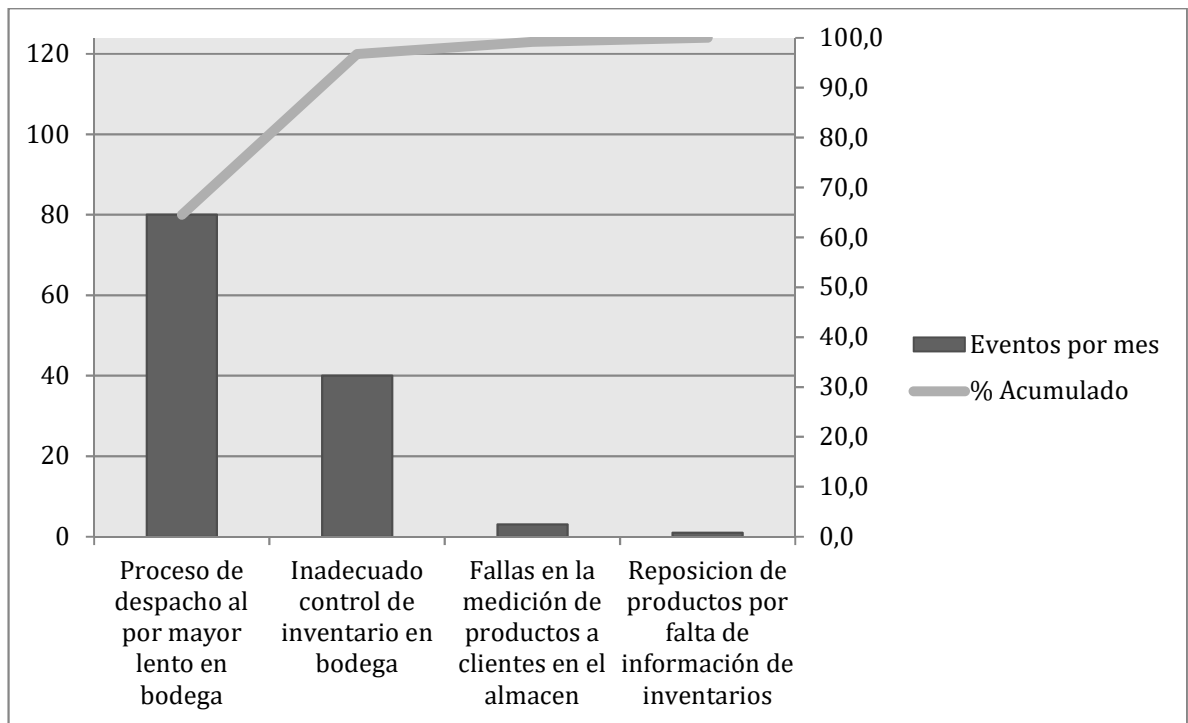
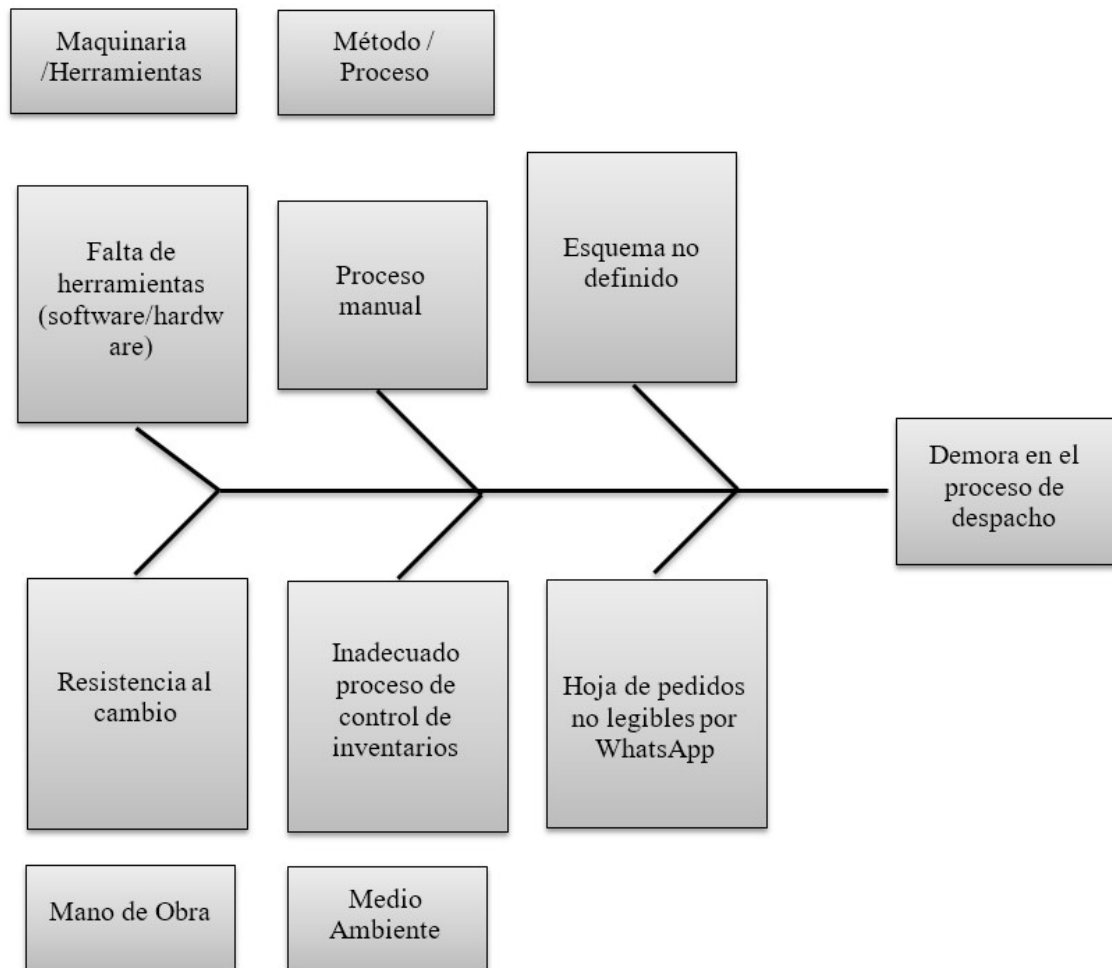


Gráfico 5.1 Diagrama de Pareto de los aspectos de mayor relevancia en el proceso

Como se analiza en el diagrama de Pareto el problema de mayor relevancia es el proceso de despacho lento en bodega con el 64,5% de frecuencia, seguido del inadecuado control de inventarios con el 32,3%, lo que representa el 96,8% de la no optimización del proceso de ventas. Por lo tanto, mediante el diagrama de Ishikawa se analiza el primer problema que consiste en el proceso lento de despacho en bodega.



Esquema 5.5. Diagrama de Ishiwaka de la demora del despacho

Por lo antes mencionado, la propuesta de mejora se realiza en el área de despacho, utilizando un diagrama optimizado y sustentado en un sistema informático.

5.7.2.2 Ejecución

La persona que llevará a cabo la ejecución es el jefe de bodega, ya que es, quien desarrolla sus actividades diarias en el escenario de bodega y será quien lo aplicará. Por lo tanto, a continuación, se detalla la aplicación:

1. Elaboración del presupuesto para la implementación del sistema y sus herramientas

2. Búsqueda del sistema informático
3. Análisis del sistema informático de mejores condiciones para adaptarse a las necesidades de la empresa junto con el gerente y contador.
4. Cotización del sistema y herramientas que se adapten al mismo
5. Reunión junto con el gerente y contador para la elección del sistema
6. Elección del sistema informático y lugar de compra de las herramientas
7. Compra de las herramientas informáticas como lo son la computadora, lector de código de barras, impresora Zebra (etiquetas) e impresora Epson 1375.
8. Aplicación del sistema informático

Además, es trascendental conocer la ficha proceso de despacho en bodega mejorado, con el interés de familiarizarse con las actividades, el objetivo, los responsables y los indicadores de medición para el cumplimiento de optimizar el proceso de ventas y eliminar desperdicios.

Ficha de Procesos

Proceso de despacho en Bodega Mejorado

Misión del Proceso

Optimizar y mejorar el proceso de ventas con el fin de eliminar desperdicio de tiempo y por ende de recursos.

Actividades que forman el proceso

El vendedor realiza la venta y genera la hoja de pedido

Jefe de bodega recibe la hoja de pedido y solicita autorización del contador o gerente

El gerente o contador autoriza despacho

El jefe de bodega recibe autorización y entrega la hoja de pedido al despachador

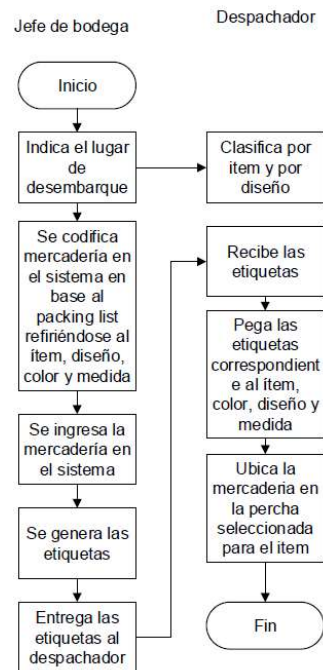
El despachador saca las mercaderías solicitadas y realiza los bultos o líos de las telas

Entrega al transporte	
Responsables del proceso	
Jefe de bodega	
Entradas del Proceso	Salida del Proceso
Stock de Bodega	Entrega al transporte
Procesos Relacionados	
Proceso de ingreso de Mercadería	
Recursos	
Hoja de pedido de los clientes, productos, equipo de trabajo, herramientas de trabajo	
Registro/ Archivos	
Factura, Nota de bodega, guía de remisión	
Indicadores	
Ventas realizadas sobre ventas planificados	
Despachos realizados sobre despachos planificados	
Despachos entregados a tiempo sobre despachos realizados	
Documentos aplicables	
Hoja de Pedido	

Cuadro 5.1 Ficha de procesos. Proceso en Bodega Mejorado

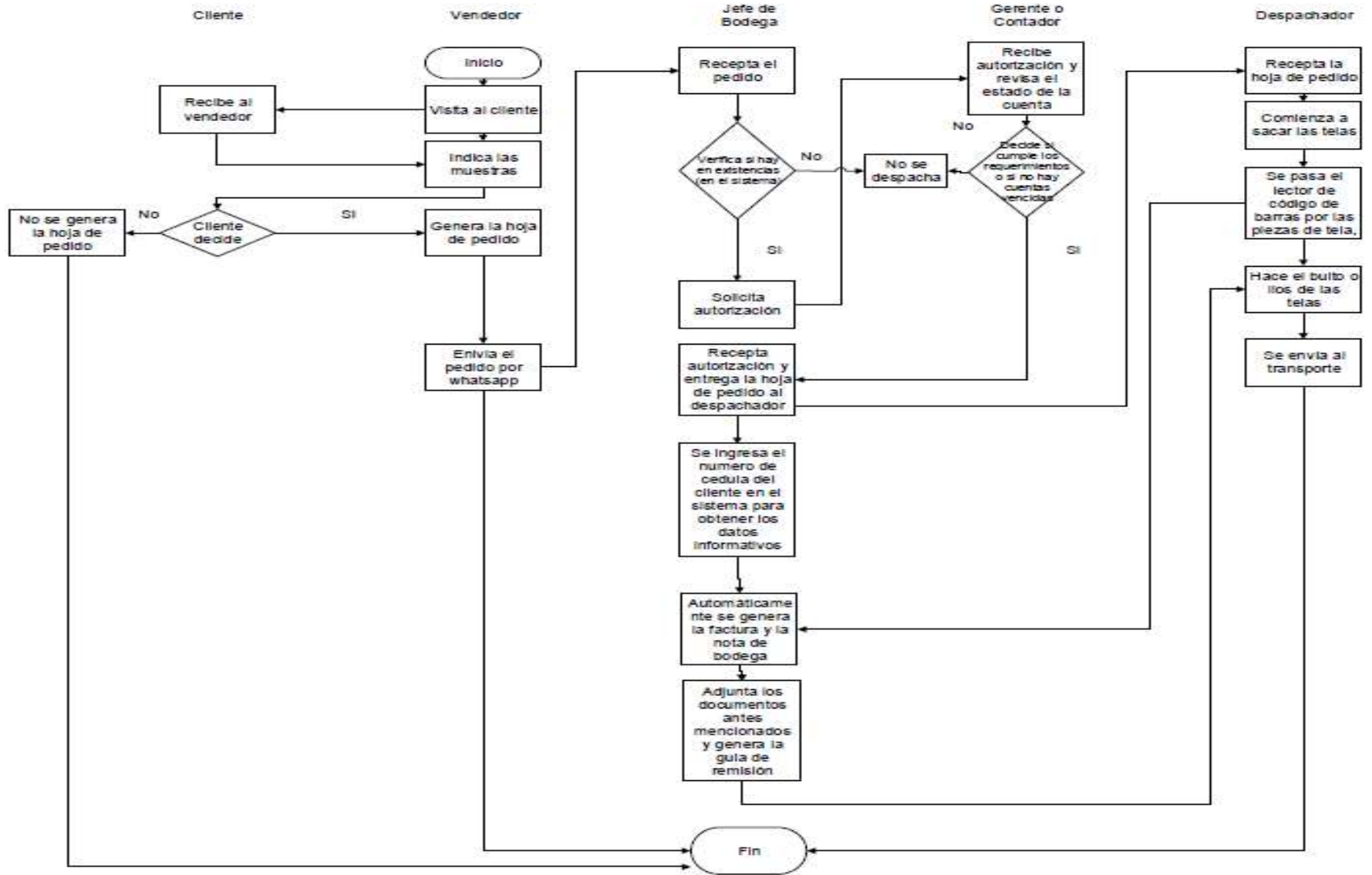
Igualmente es de vital importancia dar a conocer los esquemas de mejora, para que el desempeño diario sea mas cómodo en la aplicación y permita eliminar errores que se presentaba por desconocimiento del mismo.

Por otra parte se seleccionó el proceso de ingreso de mercaderías , ya que al momento de generar inventarios se tiene el desconocimiento real, y a su vez no permite ser efectivo al generar reposición de stock, por lo que se plantea una codificación de la mercadería que facilite el control de inventarios tal como se expresa en el esquema (6).



Esquema 5.6. Proceso de Ingreso de Mercadería Mejorado

Igualmente se tomó al momento del proceso de ventas externas en la que se sustituye, el proceso manual por un proceso sistematizado (Microplus), es por ello que se presenta el siguiente diagrama con la aspiración de transformar y renovar la fase.



Esquema 5.7 Proceso de Ventas externas mejorado en Bodega

Por otra parte, a continuación, se encuentra los precios de la implementación del sistema y sus herramientas para el desarrollo:

Costos de Implementación de Mejoras en despacho

Hardware/ Software	Precio
Computadora Portátil	\$800
Impresora Epson 375	\$334
Impresora Zebra ZT230	\$1375,61
Paquete de 10.2x 5.1, 2720 E/T Rollo	\$27
Térmicas	
Lector Código de Barras	\$400
Licencia del Sistema Micro plus SQL	\$700
Total	\$3636,61

Tabla 5.2. Costos de Implementación de Mejoras en despacho

5.7.3. Control

Finalmente, luego de la ejecución viene los mecanismos de control, y resulta primordial generarlos, por esta razón se generó la matriz de funciones para que cada persona conozca sus actividades, y si, la acción es de carácter mensual, semanal o permanente

5.7.3.1 Funciones en el proceso de ventas

Vendedor	Tiempo	Jefe de Bodega	Tiempo	Despachador	Tiempo	Contadora	Tiempo	Gerente	Tiempo
Generar la hoja de ruta para conocer	Semanal	Informar a los vendedores del inventario actualizado	Semanal	Realizar los bultos de tela	Permanente	Tener actualizado la ficha del cliente, cuentas por cobrar	Permanente	Generar la reposición de inventarios	Permanente
Elaborar un informe de los clientes que se visita con éxito	Semanal	Ingresar los datos informativos del cliente y generar los documentos de sustento factura, nota de bodega y guía de remisión	Permanente	Enviar al transporte	Permanente	Autorizar los despachos de bodega	Permanente		
Realizar las ventas	Permanente	Organizar los lugares probos para la ubicación de la mercadería	Esporádico	Pasar el lector de código de barras	Permanente	Recibir la cartera recuperada por el vendedor	Quincenal		
Actualizar los muestrarios con la disponibilidad de inventarios	Semanal	Recibir la mercadería y corroborar las medidas del hacking lista	Esporádico						
Recuperar cartera de clientes	Permanente	Generar códigos y su respectiva etiqueta	Esporádico						
Mandar los despachos al jefe de bodega	Permanente	Solicitar al contador autorización de despacho	Permanente						
Entregar cartera a contadora	Quincenal	Informar los despachos que se debe realizar al despachador	Permanente						

Cuadro 5.2. Funciones en el proceso de ventas

Asimismo, otro campo de control es en la recepción de mercadería, puesto que el ingreso debe cumplir un tiempo determinado, y a su vez verificar que los productos cumplan con los estándares solicitados.

Ficha de Recepción de Mercadería N°				
Responsable:		Fecha de llegada del		
		Producto		
Hora de Comienzo del		Hora de Finalizado el		
desembarque:		desembarque		
Hora de comienzo del		Hora de Finalizado el		
etiquetado		etiquetado		
Hora de Ubicación en la		Hora de Ubicación en		
percha		la percha		
Fecha de apertura para				
despachar				
Producto o Productos	Calidad	Colores Esperados	Metraje Esperado	*Variación de
	Esperada			Metraje
Observaciones				
Firma del Responsable				
*Nota: La variación debe ser solo llenada en caso de que exista un cambio con el metraje esperado				

Cuadro 5.3. Ficha de recepción de mercadería N°

De igual manera otro ámbito que se debe controlar es el cumplimiento de los despachos diarios para el desarrollo de los indicadores de la ficha del proceso, y es por ello por lo que se generó un esquema para registrar el avance semanal.

Ficha de Despachos semanal N°

Responsable:		Vendedor:	
Fecha de inicio:		Fecha de término:	
Día	Número de despachos solicitados	Número de despachos realizados	*Motivo de la demora del despacho
Lunes			
Martes			
Miércoles			
Jueves			
Viernes			
Observaciones			

Cuadro 5.4. Ficha de despachos semanal

Por otra parte, la escasa estandarización y mecanismo de verificación era otro agravante que se desarrollaba en el inventario, por lo tanto, a continuación, se manifiesta el elemento a seguir con el fin de cumplir y reflejar el mismo inventario que en el sistema.

Ficha de Control de Inventario FISICO

Responsable o responsables		Fecha de	
			Inicio:
		Fecha de	
		Término:	

Producto	*Diseño	Color	Número de Piezas en el sistema	Número de Piezas en físico	Metraje en el sistema	Metraje en Físico
Observaciones:				*El diseño solo será llenado en caso de		
Firma:				que exista en el producto		

Cuadro 5.6 Ficha de Control de Inventario FISICO

5.7.4 Estandarización y o acciones preventivas

En definitiva, para finalizar la aplicación de Kaizen, se planteó la sociabilización y las actividades a desplegarse en el proceso de despacho

Lugar: Complejo de Tilulum

Fecha: Se desarrollará el primer fin de semana de terminado la implementación del sistema

Hora: 10h30 am

Presupuesto: \$300

Actividades a desarrollarse:	Tiempo
Saludos y bienvenida a los integrantes	5 minutos
Entrega de material de soporte	3 minutos
Explicación del sistema y sus ventajas	1 hora
Desarrollo de un test para ver lo aprendido	30 minutos
Almuerzo	2 horas
Entrega de evaluación con calificación	10 minutos
Conclusiones y recomendaciones	15 minutos
Despedida	5 minutos

Tabla 5.3. Cronograma de actividades para la sociabilización del Kaizen

5.7.5. Establecer el ahorro que representa la aplicación del Kaizen

Para concluir es de suma relevancia dar conocer el ahorro que se estima en los procesos que mejoró, por tal motivo se realizó un comparativo de los procesos.

Proceso	Actual		Mejorado	
	Tiempo	Observaciones	Tiempo	Observaciones
El jefe de Bodega indica el lugar de desembarque	5m	Se mantiene	5m	Se mantiene
El despachador clasifica por producto y por diseño	2h	Se mantiene	2h	Se mantiene
El despachador dicta las medidas mientras que el jefe de bodega revisa las medidas en el packing list	2h	Se mantiene	0	Se elimina el proceso
El jefe de bodega crea la codificación de la mercadería en el sistema basándose en el producto, diseño, color, medida y precio del packing list	0	No se tiene	2h	Se agrega
El jefe de bodega ingresa la mercadería en el sistema y se genera las etiquetas	0	No se tiene	1h	Se agrega
El despachador recibe las etiquetas y pega según el producto, diseño, color y medida	0	No se tiene	2h	Se agrega
El despachador ubica la mercadería en la percha seleccionada para el producto	3h	Se mantiene	3h	Se mantiene
Total	7h05m		10h05m	

Tabla 5.4. Proceso de ingreso de mercaderías tiempo actual y mejorado

Si bien es cierto el tiempo del proceso actual relacionado con el proceso mejorado de ingreso existe un aumento de 3 horas, el grado de ocurrencia de este evento es una hasta máximo dos veces al mes, la ventaja que se obtiene, es que, el proceso cada vez es más fácil al momento de despachar y también el proceso de toma de decisiones en la reposición y control de inventarios, puesto que comenzará a existir un histórico de temporada de ventas y la reducción de costos de almacenamiento de productos que no tienen rotación alta porque está a destiempo.

Proceso	Actual		Mejorado	
	Tiempo	Observaciones	Tiempo	Observaciones
El vendedor visita al cliente e indica las muestras	25m	Se mantiene	25m	Se mantiene
Genera la hoja de pedido	10m	Se mantiene	10m	Se mantiene
Envía la fotografía del pedido por WhatsApp	1m	Se mantiene	1m	Se mantiene
Recepta el pedido y verifica que exista (revisión física)	4m	Se mantiene	0	No se tiene
Recepta el pedido y verifica que exista en el sistema de inventarios	0	No se tiene	1m	Se agrega
El jefe de bodega solicita autorización al gerente o contador para ver si no existe cuentas vencidas y recibe aprobación en caso de ser afirmativa.	2m	Se mantiene	2m	Se mantiene
El jefe de bodega entrega al despachador hoja de pedido	1m	Se mantiene	1m	Se mantiene
El despachador procede a sacar los productos requeridos, mientras el jefe de bodega escribe los datos	10m	Se mantiene	0	No se tiene

informativos de la factura, nota de bodega y guía de remisión				
El despachador procede a sacar los productos requeridos, mientras el jefe de bodega ingresa el Ruc para que los datos informativos aparezcan en el sistema	0	No se tiene	8m	Se agrega
El despachador procede a dictar el producto y las medidas al jefe de bodega copiando de manera escrita.	3m	Se mantiene	0	No se tiene
El despachador procede a pasar el lector de código de barras y automáticamente el sistema lee, el producto, el metraje y su precio, además ya se genera las sumatoria y a su vez genera la factura, la nota de bodega y su guía de remisión. Mientras tanto el despachador hace los bultos o líos de tela	0	No se tiene	7m	Se agrega
El jefe de bodega realiza las operaciones (mediante calculadora), en la factura, nota de bodega y guía de remisión mientras tanto el despachador hace los bultos o líos de tela	10m	Se mantiene	0	No se tiene
Se envía al transporte.	5m	Se mantiene	5m	Se mantiene
Total		71m	60m	

Tabla 5.5. Proceso de Ventas actual y mejorado

Como podemos analizar en el proceso de ventas mejorado tiene una reducción de 11 minutos diarios y el grado de ocurrencia de este evento es de mínimo 4 hasta máximo 10 despachos diarios. Puesto que si tomamos el valor más bajo sería el ahorro de 44

minutos diarios, semanalmente 220 minutos semanales y un ahorro mensual de 880 minutos mensuales. Por lo tanto, existe un ahorro de 14,6 horas mensuales.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- ✓ La aplicación de Kaizen a la empresa es una filosofía que permite el mejoramiento corporativo diario y desarrollar no solo en el mundo profesional sino también en el ámbito personal.
- ✓ A través del proceso de mejoramiento continuo se pudo captar varias falencias que tenía el área de ventas en bodega, por lo tanto, la aplicación de un sistema de inventarios brinda la facilidad de tener de manera diaria y exacta, la cantidad de metros disponibles, el producto diseño y color existentes, por lo que para la toma de decisiones en la reposición de inventario será más fácil.
- ✓ El desarrollo de la metodología Kaizen brinda optimización del recurso más importante que es el tiempo, por lo tanto, si se aplica en el proceso de ventas actual se llegara a obtener el ahorro de 14,6 horas mensuales de trabajo.

6.2 Recomendaciones

- ✓ El desarrollo de la metodología Kaizen es la práctica que toda empresa debería llevar a cabo, puesto que permite eliminar errores que generalmente son pequeños,

pero que a largo plazo pueden generar mucha inconformidad en el desarrollo y crecimiento empresarial.

- ✓ La aplicación del diagrama es la manera más adecuada para conocer la situación del proceso, por lo que se recomienda plantearlos para ver las posibles variaciones que se pueden hacer para el mejoramiento y optimización de tiempo y recursos.
- ✓ La inversión en un sistema de control de inventarios es la mejor ventaja competitiva que se puede hacer, contra sistemas caducos que no brindan información veraz y confiables, que a la larga solo disminuye la proactividad y la capacidad de reacción.

Bibliografía

- Alcalde, P. (2007). *Calidad*. Madrid, España: Thomson Paraninfo.
- Alcaraz. (2014). *Beneficios del Kaizen en la Industria* .
- Arellano. (2015). *Estrategias para el fortalecimiento de la información financiera, a través de la metodología Kaizen, en las empresas de embutidos del sector agroindustrial del estado Aragua* .
- Arrobo. (2015). *Implementación de la metodología kaizen como herramienta de mejora continua para incrementar la satisfacción de los clientes en una empresa automotriz*.
- Barcia. (2007). *Metodología para mejorar un proceso de ensamble, fundamentado en la aplicación del mapeo de la cadena de valor nos dice* .
- Beltran , J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (s.f.). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. Berekintza.
- Brito, P. (Diciembre de 2011). Salud S.A.: Programa Kaizen. *EKOS Negocios*.
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2007). *Gestión de la calidad*. Madrid: PEARSON EDUCACION, S.A.
- Céspedes Sáenz, A. (2010). *Principios de mercadeo* (Quinta ed.). Ecoe Ediciones .
- García, M., Quispe, C., & Páez, L. (Agosto de 2003). Mejora Continua de la Calidad de Procesos. *Industrial Data*, 6, 89-94.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (DecimoCuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Lefcovich, M. (2009). El Kaizen como estrategia de Marketing.

Mayorga. (2012). *El Mejoramiento Continuo y su incidencia en los Procesos de Producción en la Empresa LOMBARDIA de la ciudad de Ambato.*

Mena. (2012). *Modelo de Gestión de Calidad y la Mejora Continua de los servicios en línea en la Comercializadora Valdiviezo Venegas Cia. Ltda de la ciudad de Latacunga.*

Suárez Barraza, M. (2008). Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la mejora continua. *Pecunia*, 7, 285-311.

ANEXOS

Focus group “Desarrollo de la metodología *Kaizen* para la optimización del proceso de ventas en la empresa Distribuciones VIZU.”



Objetivo: Conocer la situación del proceso de ventas en el almacén

Dirigida a: Los empleados del almacén Distribuciones VIZU

Preguntas	E1	E2	E3	E4	Observaciones
Existe un diagrama en el proceso de ventas					
Se tiene bien establecido las funciones					
Existe duplicidad de funciones					
Está bien definido el procedimiento cuando se atiende al cliente					
El proceso de ventas en el almacén se demora de 1 a 5 o de 5 a 10 minutos					
La infraestructura del almacén es adecuada.					

Existe quejas en el proceso de ventas.					
--	--	--	--	--	--

Entrevista “Desarrollo de la metodología *Kaizen* para la optimización del proceso de ventas en la empresa Distribuciones VIZU.”



Objetivo: Conocer la perspectiva del gerente en el desarrollo del proceso de ventas la bodega

Dirigida al: Gerente General de Distribuciones VIZU

Preguntas	Respuestas
Existe diagrama de procesos	
Existe un control de la mercadería de ¿cuánto tengo en existencias?	
Se tiene codificado la mercadería	
Se tiene los sitios para ubicar la mercadería	
El proceso de despacho de mercaderías es rápido	
Se recibe adecuadamente los pedidos de ventas	

Existe un control en la calidad del producto	
Se encuentra clasificados los productos por su color, tela y diseño	
La infraestructura es adecuada para el desarrollo óptimo de las operaciones.	
Existe un seguimiento hasta la llegada de la mercadería al cliente	

Entrevista “Desarrollo de la metodología *Kaizen* para la optimización del proceso de ventas en la empresa Distribuciones VIZU.”

Objetivo: Conocer la perspectiva del jefe de bodega en el desarrollo del proceso de ventas la bodega

Dirigida al: jefe de bodega de Distribuciones VIZU

Preguntas	Respuestas
Existe diagrama de procesos	
Existe un control de la mercadería de ¿cuanto tengo en existencias?	
Se tiene codificado la mercadería	
Se tiene los sitios para ubicar la mercadería	
El proceso de despacho de mercaderías es rápido	
Se recibe adecuadamente los pedidos de ventas	
Existe un control en la calidad de el producto	
Se encuentra clasificados los productos por su color, tela y diseño	
La infraestructura es adecuada para el desarrollo optimo de las operaciones.	

Existe un seguimiento hasta la llegada de la mercadería al cliente	
--	--

Focus group “Desarrollo de la metodología *Kaizen* para la optimización del proceso de ventas en la empresa Distribuciones VIZU.”

Objetivo: Conocer la situación del proceso de ventas en el almacén

Dirigida a: Los empleados del almacén Distribuciones VIZU

Preguntas	E1	E2	E3	E4	Observaciones
Existe un diagrama en el proceso de ventas	NO	NO	NO	NO	No existe un diagrama de procesos de ventas.
Se tiene bien establecido las funciones	SI	SI	SI	SI	Si se tiene bien establecido, ya que cada uno conoce las actividades que se debe realiza
Existe duplicidad de funciones	NO	NO	NO	NO	No existe
Está bien definido el procedimiento cuando se atiende al cliente	SI	SI	SI	SI	Si está bien establecido
El proceso de ventas en el almacén se demora de 1 a 5 o de 5 a 10 minutos	4m	5m	4m	5m	Usualmente se demora de 1 a 5 minutos, excepto cuando son ventas grandes o al por mayor
La infraestructura del almacén es adecuada.	NO	NO	NO	NO	Lastimosamente la capacidad máxima del almacén llegó a su límite

Existe quejas en el proceso de ventas.	NO	NO	NO	NO	No existe quejas ya que por lo general se cumple los procesos
--	----	----	----	----	---

Entrevista “Desarrollo de la metodología *Kaizen* para la optimización del proceso de ventas en la empresa Distribuciones VIZU.”

Objetivo: Conocer la perspectiva del gerente en el desarrollo del proceso de ventas la bodega

Dirigida al: Gerente General de Distribuciones VIZU

Preguntas	Respuestas
Existe diagrama de procesos	No se tiene.
Existe un control de la mercadería de ¿cuánto tengo en existencias?	Existe un pequeño control y se lo hace por conteo físico de piezas, pero no se tiene el metraje exacto por color y diseño, y esto perjudica ya que al generar la reposición no se tiene un histórico
Se tiene codificado la mercadería	No se tiene codificada la mercadería
Se tiene los sitios para ubicar la mercadería	Si se tiene bien ubicada la mercadería ya que se posee perchas para la ubicación ordenada de cada ítem.
El proceso de despacho de mercaderías es rápido	Lamentablemente los procesos son escritos como el llenado de facturas, guía de remisión y nota de bodega, así también como las operaciones matemáticas se las realiza en la

	calculadora, por lo que si existe retraso en el despacho de mercaderías.
Se recibe adecuadamente los pedidos de ventas	Si se recibe de manera correcta los pedidos.
Existe un control en la calidad del producto	No existe un control de calidad, ya que siempre se pide mercadería de primera calidad.
Se encuentra clasificados los productos por su color, tela y diseño	Si, ya que justamente el objetivo de las perchas era tener un orden adecuado, para que, al momento de la búsqueda sea fácil tomarlos y rápido el despacho
La infraestructura es adecuada para el desarrollo óptimo de las operaciones.	Si actualmente la infraestructura es adecuada para el almacenamiento y para el flujo de las personas que se desempeñan en aquel escenario.
Existe un seguimiento hasta la llegada de la mercadería al cliente	Si, siempre se llama para la confirmación de que llego la mercadería al cliente.

Entrevista “Desarrollo de la metodología *Kaizen* para la optimización del proceso de ventas en la empresa Distribuciones VIZU.”

Objetivo: Conocer la perspectiva del jefe de bodega en el desarrollo del proceso de ventas la bodega

Dirigida al: jefe de bodega de Distribuciones VIZU

Preguntas	Respuestas
Existe diagrama de procesos	No existe diagrama de procesos

Existe un control de la mercadería de ¿cuánto tengo en existencias?	Se tiene, pero no de manera exacta y real, por lo general se realiza una vez al año y se lo hace contando el número de piezas
Se tiene codificado la mercadería	No se tiene codificado la mercadería
Se tiene los sitios para ubicar la mercadería	Si, se tiene los puestos para ubicar la mercadería
El proceso de despacho de mercaderías es rápido	No, no es rápido ya que por lo general me toca llenar a mano todos los documentos como son factura, guía de remisión y nota de bodega.
Se recibe adecuadamente los pedidos de ventas	No ya que por lo general la vendedora no manda con los precios acordados de los productos, y muchas veces no manda las condiciones de pago.
Existe un control en la calidad del producto	No, no se realiza un control de calidad de los productos. Los productos son de primera
Se encuentra clasificados los productos por su color, tela y diseño	Si se encuentra clasificados según las características propias de cada producto
La infraestructura es adecuada para el desarrollo óptimo de las operaciones.	Si, se tiene un espacio amplio y ordenado
Existe un seguimiento hasta la llegada de la mercadería al cliente	Si existe, por lo general se llama después de un día o dos a confirmar la llegada de la mercadería a su destino.