

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD CON ENFOQUE EN LA
GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA SURTICAMPO LTDA.**

**JESSICA JOHANA RODRÍGUEZ MILLÁN
COD: 200765591
JAMILTON RIVERA ROBALLO
COD: 200765628**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
INGENIERÍA INDUSTRIAL
X SEMESTRE
3751
PALMIRA
2013**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD CON ENFOQUE EN LA
GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA SURTICAMPO LTDA.**

**JESSICA JOHANA RODRÍGUEZ MILLÁN
COD: 200765591
JAMILTON RIVERA ROBALLO
COD: 200765628**

Trabajo de grado para optar por el
Título de Ingeniero Industrial
Presentado al Asesor
John Hardy García Ortiz

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
INGENIERÍA INDUSTRIAL
X SEMESTRE
3751
PALMIRA
2013**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1. TÍTULO	15
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
2.1. Planteamiento del Problema	16
2.2. Formulación del Problema	17
2.3. Sistematización del Problema	17
3. OBJETIVOS	18
3.1. Objetivo General	18
3.2. Objetivos Específicos	18
4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	19
5. MARCO REFERENCIAL	20
5.1. Marco Teórico	20
5.2. Marco Conceptual	23
5.3. Marco Contextual	25
6. ASPECTO METODOLÓGICO	26
6.1. Tipo de Estudio	26
6.2. Método de Investigación	26
7. DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL DE SURTICAMPO LTDA.	27

7.1. Diagnóstico de Cumplimiento de Requisitos de la Norma ISO 9001 de 2008.....	27
7.2. Diagnóstico del comportamiento de las Ventas 2011-2013	41
7.2.1. Análisis Anual del Comportamiento de los Ingresos	41
7.2.2. Análisis Mensual del Comportamiento de los Ingresos	48
 8. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS EN EL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL.	51
8.1. Propuesta de Mejoramiento del Mapa de Procesos	51
8.2. Diagramas de Flujo del Funcionamiento Actual del Proceso de Gestión Comercial	53
8.2.1. Proceso de Pre-Venta.....	53
8.2.2. Proceso de Venta.....	54
8.2.3. Proceso de Post-Venta.....	60
 8.3. Propuesta de Mejoramiento para los procesos del Proceso de Gestión Comercial	61
8.3.1. Proceso de Pre-Venta.....	61
8.3.2. Proceso de Venta.....	64
8.3.3. Proceso de Post-Venta.....	69
 8.4. Propuesta de Implementación de Gestión Documental	71
 9. ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO PHVA EN EL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL.	75
9.1. Estructura del modelo PHVA para el proceso de Gestión Comercial	75
 CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS.....	89

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Diagnóstico de cumplimiento de Requisitos de la Norma ISO 9001:2008.	28
Tabla 2. Comparación de comportamiento de ventas 2011 - 2013.	49
Tabla 3. Formatos Propuestos.....	72
Tabla 4. Seguimiento de Indicadores.....	80

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Ingreso Total (\$) Por Año.	41
Gráfica 2. Ingreso Anual De Servicios Y Ventas.	42
Gráfica 3. Histograma De Ingresos Por Cliente 2011.....	43
Gráfica 4. Distribución De Concentración De Ingresos 2011.....	44
Gráfica 5. Histograma De Ingresos Por Cliente 2012.....	45
Gráfica 6. Distribución De Concentración De Ingresos 2012.....	46
Gráfica 7. Histograma De Ingresos Por Cliente 2013.....	47
Gráfica 8. Distribución De Concentración De Ingresos 2013.....	47
Gráfica 9. Comportamiento Mensual De Ventas	48

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de Procesos Actual	51
Figura 2. Mapa de Procesos Propuestos	52
Figura 3. Diagrama De Flujo Actual: Pre-Venta (Marketing)	54
Figura 4. Diagrama De Flujo Actual: Servicio De Reparación.....	56
Figura 5. Diagrama De Flujo Actual: Re-Venta (Repuestos)	57
Figura 6. Diagrama De Flujo Actual: Venta Producto Fabricado	58
Figura 7. Diagrama De Flujo Actual: Post-Venta.....	60
Figura 8. Diagrama De Flujo Propuesto: Pre-Venta Inicial (Marketing).....	62
Figura 9. Diagrama De Flujo Propuesto: Pre-Venta (Estrategia Marketing)....	63
Figura 10. Diagrama De Flujo Propuesto: Servicio de Reparación	65
Figura 11. Diagrama De Flujo Propuesto: Re-Venta (Repuestos).....	66
Figura 12. Diagrama De Flujo Propuesto: Venta Producto Fabricado	68
Figura 13. Diagrama De Flujo Propuesto: Post-Venta	70
Figura 14. Encabezado De Documentos	71
Figura 15. Ciclo PHVA	75

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Tabulación De Información Sobre Ingresos Por Actividad Comercial	90
Anexo 2. Acta De Reunión	99
Anexo 3. Llamadas Realizadas)	100
Anexo 4. Plan De Visitas	101
Anexo 5. Visitas Realizadas	102
Anexo 6. Registro De Datos Del Cliente	103
Anexo 7. Requisitos Especificados Por El Cliente	104
Anexo 8. Aceptación De Términos De Negociación	105
Anexo 9. Remisión.....	106
Anexo 10. Producto No Conforme.....	107
Anexo 11. Cotizaciones En Curso	108
Anexo 12. Quejas, Reclamos Y Sugerencias.....	109
Anexo 13. Acciones Correctivas Y Preventivas	110
Anexo 14. Encuesta: Nivel De Satisfacción Del Cliente	111
Anexo 15. Garantías	114
Anexo 16. Informe De Auditoría.....	115
Anexo 17. Lista De Chequeo Para Auditoria Interna	116
Anexo 18. Plan De Auditoría	117
Anexo 19. Programa De Auditoría	118
Anexo 20. Estándar de Gestión Comercial.....	119

NOTA DE ACEPTACIÓN

Asesor de Trabajo de Grado
John Hardy García Ortíz

Coordinador de la Carrera
Julio César Londoño

Representante de Jurado Calificador

Palmira, 12 de Diciembre de 2013

DEDICATORIA

Primero que todo le doy gracias a Dios por haberme permitido estar aquí y por acompañarme durante todo este proceso que ha sido uno de mis mayores anhelos y que hoy culmino con mucha felicidad, Gracias Diosito por haberme iluminado cada vez que te lo pedía, gracias por poner en mi camino a personas tan bellas y porque me has mostrado que debo ser una profesional íntegra, que su objetivo principal es servirle a la comunidad.

A mis padres y a mi hermana, por animarme, apoyarme y comprenderme incondicionalmente durante este camino, fueron parte fundamental en este proceso, ya que son mi motor y lo que más amo en esta vida, ustedes son lo mejor que yo puedo tener.

A mis tías: mis segundas mamás y a todos mis familiares, por estar siempre pendientes de mí, porque me brindaron su ayuda y apoyo incondicional y sin ningún interés.

A mi colega, amigo incondicional y novio, por mantener viva las esperanzas en los momentos difíciles, por acompañarme durante todo este camino, por su dedicación en cada trabajo que hicimos durante la carrera y en especial en este último.

A mis mejores amigas, Jessica Lenis y Cyntia Herrera porque estuvieron pendientes de mis esfuerzos y aunque Jek está lejos la llevo siempre en mi corazón.

Gracias Papito Dios por este Logro!

JESSICA JOHANA RODRÍGUEZ MILLÁN

DEDICATORIA

Dios me diste sabiduría, me brindaste los mejores padres que un ser humano pudiera tener, mi madre Aidenis Roballo Herrera, quien con tanta dedicación hizo de mí un buen hombre, y mi padre Raúl López Orbes, quién con su esfuerzo me ayudó cuando más lo necesite. Dios, Gracias!, me diste la fortuna de tenerlos a mi lado en los mejores momentos.

A Jessica Johana Rodríguez, compañera de tantas batallas, agradezco su esfuerzo que junto al mío hicieron posible este trabajo de grado.

A todos ellos dedico el resultado de tan grande esfuerzo.

JAMILTON RIVERA ROBALLO

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

En primera medida a Dios, por brindarnos su apoyo permanente y colmarnos de sabiduría, disciplina, constancia y habilidades para apoderarnos de todos y cada uno de los conocimientos.

A nuestros padres y familiares, por su comprensión y apoyo desde el primer momento en que decidimos escoger este camino, que aunque dejamos de compartir salidas familiares siempre nos expresaron su entendimiento.

Al ingeniero John Hardy García Ortíz, profesor incondicional, atento, amable quién además de ser un excelente docente conocedor del tema, es una excelente persona, virtud que lo hace destacar de entre todos los profesores. Agradecemos por su dedicación, esmero y por su valiosa colaboración que nos brindó durante el desarrollo no sólo de este trabajo sino durante gran parte de nuestra carrera.

Al profesor y coordinador del programa de Ingeniería Industrial Julio César Londoño, quién por su excelente gestión en la coordinación del programa ha fortalecido nuestra formación y ha contribuido a que nos sintamos más orgullosos de ser Univallunos. Agradecemos por los valiosos conocimientos transmitidos y por ser un profesor tan comprensivo, aprovechamos para decirle que de todos los coordinadores de Ingeniería que han pasado durante este tiempo, usted es el mejor y esperamos que continúe por mucho tiempo.

Agradecemos a todos los profesores que nos guiaron y nos transmitieron su conocimiento sin ningún límite, especialmente agradecemos a los profesores que se destacaron no sólo por su excelente docencia sino también por su sentido humano, factores claves para lograr excelentes resultados, entre los que se destacan: Amanda Arana, Jaime Flórez, Wilson Orrego, Julio César Londoño, John Hardy García, Camilo Micán y Carlos Rojas, esperamos continúen siendo profesores íntegros.

Finalmente agradecemos a nuestros compañeros de estudio, quienes hicieron de este proceso un camino divertido y alegre, algunas veces sufrimos pero valió la pena tanto esfuerzo: Lo Logramos!

RESUMEN

El presente trabajo de grado, tuvo como objetivo principal proponer un modelo de gestión para el proceso de Gestión Comercial de la empresa SurtiCampo Ltda. en el marco del control total de la calidad que contribuya al mejoramiento continuo de la organización. Para dar cumplimiento a este objetivo, se planteó la siguiente línea de acción:

- Realizar un estudio detallado de los clientes, es decir, un análisis cualitativo (Enfocado a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008) y cuantitativo (Enfocado en el comportamiento de las ventas 2011-2013).
- Analizar y mejorar los procesos actuales de pre-venta, venta y post-venta de la empresa, para encontrar actividades críticas que requieran de revisión constante.
- Estructurar desde el proceso gerencial el comportamiento del proceso de Gestión Comercial a través del ciclo PHVA.

Los resultados obtenidos mostraron que la empresa Surticampo Ltda. tiene excelentes procesos de producción, sus productos son valorados por sus clientes, la gerencia de la empresa entiende que a través de la calidad se ha logrado posicionar la marca de la empresa a nivel regional, sin embargo, es necesario aclarar que lo que la gerencia considera como calidad, es un esbozo de lo que ésta representa. En la compañía no se identifican las no conformidades, las causas de la no calidad, ni sus costos asociados, no se tiene establecido un método para documentar las sugerencias, quejas y reclamos del cliente y por tanto no pueden controlar ni gestionar una comunicación efectiva que permita medir la satisfacción del cliente. Los procesos del proceso de Gestión Comercial: pre-venta, ventas y post-ventas, se analizan y se realizan mejoras documentales y se adiciona la estimación de costos por reproceso, puesto que la empresa actualmente no tiene en cuenta dichos costos asociados a la no calidad. Por último se estructura un modelo PHVA enfocado al proceso de Gestión Comercial con el fin de tener un enfoque de mejoramiento continuo.

Palabras Clave: Control Total de la Calidad, Satisfacción del Cliente, Modelo PHVA, Mejoramiento Continuo.

INTRODUCCIÓN

En la evolución de las empresas, se identifica la necesidad de estrechar una relación más estable y duradera con el cliente, puesto que es el cliente uno de los motores principales de las empresas.

SurtiCampo Ltda., es una empresa ubicada en la ciudad de Palmira, que lleva 18 años en el mercado del sector agrícola-industrial, dedicada a la fabricación y mantenimiento de equipos agrícolas e industriales. Esta empresa actualmente no cuenta con un modelo de Control Total de la Calidad en el área de mercadeo, esta es la razón principal por la que se escogió como caso de estudio para establecer estrategias de control total de la calidad en el proceso de Gestión Comercial para así optimizar dicho proceso, por medio de un mejoramiento continuo y teniendo claro que lo más importante es la satisfacción del cliente.

Para dar cumplimiento al objetivo principal se desarrollan tres capítulos.

En el primer capítulo, se realizan dos tipos de diagnósticos enfocados en el proceso de Gestión Comercial, *el primer diagnóstico* consiste en estudiar y analizar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 por parte de Surticampo Ltda., en esta parte se estudian los requisitos de la norma que la empresa debe cumplir para garantizar un proceso de mercadeo y ventas acorde con un sistema de gestión de calidad; *el segundo diagnóstico se hace con base al comportamiento de las ventas desde Enero de 2011 hasta Abril de 2013*, se realiza un estudio del mercado actual de la empresa Surticampo Ltda., para este estudio se recopila información sobre las ventas realizadas desde el 2011 hasta el 2013, con el fin de determinar los ingresos totales por año, los ingresos según actividad comercial y comportamiento de las ventas mensualmente (Crecimiento, Decrecimiento).

En el segundo capítulo se describen los procesos actuales del área de mercadeo y ventas: pre-venta, venta y post-venta, se analizan y se proponen mejoras, dentro de las que se resaltan mejoras documentales y estimaciones de costos asociados a lo no calidad que actualmente no se realizan.

En el último capítulo, se propone una estructuración del proceso de Gestión Comercial con base en el ciclo PHVA, que busca el mejoramiento continuo de la organización, en este capítulo se ejemplifica la secuencia administrativa que debe seguir la organización para la implementar y estructurar un proceso ordenado, con el fin de mantener y/o aumentar el número de clientes y por ende su rentabilidad.

El desarrollo y análisis de estos tres capítulos permite estructurar un modelo de gestión para el proceso de Gestión Comercial en el marco del control total de la calidad que contribuya al mejoramiento continuo de la organización.

1. TÍTULO

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD CON ENFOQUE EN LA
GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA SURTICAMPO LTDA.**

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento Del Problema

SurtiCampo Ltda. es una empresa que lleva 18 años en el mercado agrícola-industrial de la ciudad de Palmira, su principal actividad económica es la fabricación, comercialización y mantenimiento de maquinaria agrícola e industrial. Actualmente sus actividades relacionadas al proceso de Gestión Comercial son realizadas de forma empírica y arriesgada, es decir, es una empresa que no tiene registros de ventas, por ende no puede presupuestar o pronosticar las ventas futuras, no mide el número de clientes perdidos, las no conformidades que conllevaron a esta pérdida y las no conformidades de los clientes actuales, impidiendo una mejora continua y un crecimiento en sus ventas. Por otra parte, SurtiCampo Ltda. No conoce los costos asociados a la No Calidad, ni mucho menos las causas y consecuencias que éstos le pueden ocasionar¹.

Las circunstancias anteriores llevan a la empresa SurtiCampo Ltda. a desaprovechar las oportunidades que brindan el medio y las fortalezas con que cuenta la compañía (en el área de producción), lo que conlleva a disminuir su participación y competitividad en el mercado, un descuido le puede ocasionar la salida de éste. Además, las utilidades se podrán ver afectadas drásticamente en el largo plazo, ya que al no identificar las no conformidades, la empresa no podrá mejorar estos requerimientos y los clientes preferirán otras empresas. Por otro lado, se debe resaltar que como consecuencia de no identificar los costos asociados a la No Calidad, surgirán devoluciones, re-procesos, retrasos y costos adicionales de producción.

Esta situación hace necesaria la estructuración de un modelo de mejoramiento continuo que permita medir, analizar y mejorar el direccionamiento estratégico de SurtiCampo Ltda., con el fin último de optimizar la función ventas.

Actualmente, son pocas las empresas que tienen un control determinado en áreas como mercadeo y ventas, ya que falta concientización y preparación del personal directivo sobre la importancia del control total de calidad en éstas áreas, además la mayor parte de las empresas tienen la tendencia de obtener resultados inmediatos sin mirar más allá; una de las pocas compañías que demuestra los resultados positivos de convertir éstas actividades primarias (Mercadeo y ventas) en un eje principal controlado de las empresas es Toyota, una de las empresas de mayor reconocimiento y recordación en la industria automotriz a nivel mundial, esta empresa se caracteriza por ir más allá de la simple producción de automóviles, es decir, que su esfuerzo se basa en la gran conquista de un legado impermeable a través del tiempo, esto lo logra a través del conocimiento y

¹ Entrevista con Gerente de SurtiCampo Ltda.

comunicación permanente con los clientes, identificando detalladamente los requerimientos por éstos y por los excelentes servicios pos-venta que ofrece (asesor de servicios para diagnóstico rápido de fallas mecánicas, servicio Toyota Express, repuestos o recambios en menos de 60 horas)². Toyota, es una empresa modelo, que cambia la visión que tienen las empresas sobre la calidad total, muestra resultados excelentes que impulsan en la actualidad a establecer estrategias de control total de calidad no sólo en el proceso productivo sino también en áreas tan importantes como el mercadeo y el servicio post-venta.

A continuación se presenta una síntesis de algunas de las preguntas a resolver en el transcurso del trabajo:

2.2. Formulación Del Problema

¿Cómo estructurar el proceso de Gestión Comercial de la empresa Surticampo Ltda. bajo un modelo de Control Total de la Calidad?

2.3. Sistematización Del Problema

¿SurtiCampo Ltda. cuenta con un modelo establecido de mejoramiento continuo?

¿Cuál es el modelo PHVA en el proceso de Gestión Comercial que maneja SurtiCampo Ltda.?

¿Cuál es la competencia del personal para realizar Control Total de Calidad en el proceso de Gestión Comercial?

¿Cuáles son las causas que generan los costos asociados a las No Calidad de SurtiCampo Ltda.?

¿Cuáles son las no conformidades con más frecuencia de los clientes?

¿Los productos y/o servicios se entregan a tiempo al cliente?

² <http://www.motorpasion.com/toyota/asi-funciona-la-postventa-de-toyota>

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

3.1. Objetivo General

Presentar propuestas de mejoramiento en el proceso comercial de la empresa SurtiCampo Ltda. en el marco del control total de la calidad.

3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de Gestión Comercial de la empresa SurtiCampo Ltda.
- ✓ Estandarizar procedimientos de control total de calidad en el servicio pre-venta, venta y post-venta de la empresa SurtiCampo Ltda.
- ✓ Estructurar un modelo PHVA en el proceso de Gestión Comercial de la empresa SurtiCampo Ltda.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION

Este trabajo busca, mediante la aplicación de conocimientos ingenieriles en áreas como: Fundamentos Estadísticos, Mercados y Productos, y Aseguramiento de calidad, estructurar un modelo de Control Total de Calidad en el proceso de Gestión Comercial de la empresa SurtiCampo Ltda. Lo anterior permitirá reafirmar que esta estructuración funciona como un método de solución a los problemas identificados en el proceso de Gestión Comercial de la empresa.

Para la estructuración del modelo de Control Total de Calidad en el proceso de Gestión Comercial de la empresa se acude a: la realización de un diagnóstico actual de la empresa, el empleo del ciclo PHVA, y la identificación de las no conformidades de los clientes, como herramientas de solución a problemas identificados en la empresa SurtiCampo Ltda., entre los que se destacan: ausencia de la planeación de ventas, falta de medición, análisis y mejoramiento continuo del direccionamiento estratégico enfocado al proceso de Gestión Comercial.

Por otro lado, la empresa no reconoce que en su macro-ambiente externo existe una fuerza llamada *Competencia*, que hace que su desempeño deba ser eficiente y efectivo. Los procesos primarios que la empresa SurtiCampo Ltda. debe fortalecer son los procesos de pre-venta, Venta y post-venta, ya que carece de un control de los mismos. Al no tener estos procesos entendidos, documentados y medidos, la empresa desaprovecha las oportunidades que brindan el medio y las fortalezas con las que cuenta, y esto conlleva a la disminución de su participación y competitividad en el mercado, así como a tener utilidades menores a las establecidas por la empresa en el largo plazo.

Si la empresa no se concientiza de la importancia de hacer un control total de calidad en el proceso de Gestión Comercial, perderá al largo plazo una cantidad importante de clientes o peor aún, desaprovechará la oportunidad de ampliar su cuota de mercado, ya que si la empresa no conoce las necesidades y/o deseos de los clientes, ni conoce sus expectativas frente al producto o servicio esperado, la empresa no podrá tenerlos satisfechos y no podrá cultivar un sentido de fidelización frente al producto que se le está ofreciendo, esto tiene como consecuencia la preferencia de otras marcas ante SurtiCampo Ltda., por tanto, no podrá tener un crecimiento, desarrollo y reconocimiento por parte del mercado.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado ayudará a mejorar la gestión del proceso Comercial.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. Marco Teórico

El marco empresarial actual es altamente competitivo y exige que las empresas revalúen sus esfuerzos para lograr integrarse en un mundo cada día más globalizado, es por esto, que hacer las cosas mejor, más rápido y con menores costos es una necesidad vigente de cualquier organización. Las respuestas a esta exigencia han sido a lo largo de los años muy variadas, sin embargo, en ocasiones estas actividades no se han desarrollado a partir de un entendimiento profundo de lo que está ocurriendo en el interior y exterior de la organización, se han pasado por alto aspectos tan básicos como entender por qué la calidad y la satisfacción del cliente son factores claves para la competitividad, además se desvinculan los esfuerzos y objetivos de calidad de las metas y objetivos globales de la organización³.

La calidad total es el concepto de soporte para la competitividad de las empresas en todo el mundo y aunque existen diferentes definiciones de la calidad presentadas por los maestros de la calidad, todas se enfocan en considerar al conjunto de técnicas y procedimientos para la planeación, el control y el mejoramiento de todas las actividades organizacionales, con el objeto de entregar al cliente un producto o servicio que satisfaga sus necesidades y expectativas.

A continuación se presentan las principales tesis de cada uno de los autores seleccionados⁴:

Edwards W. Deming: Los fundamentos del pensamiento de Deming se resumen en que la calidad es la base de una economía sana, ya que las mejoras a la calidad desatan una reacción en cadena al final genera crecimiento en el nivel de empleo. Deming expone 14 puntos de la alta administración para lograr calidad, productividad y posición competitiva, dentro de los puntos que más se destacan son: Crear una visión de futuro y comprometerse con ésta; Aprender y vivir la filosofía de calidad; Formalizar entrenamiento de todo el personal; Sustituir la supervisión tradicional por un liderazgo efectivo; Optimizar y enfocar el trabajo en equipo hacia los objetivos del negocio; y Asegurar que todos los 14 puntos de realicen. Adicionalmente, Deming mencionaba lo que llamó las siete enfermedades mortales, lo que a su juicio estaban en ese tiempo perjudicando la competitividad de las organizaciones de su país:

1. Falta de compromiso con la calidad y el mejoramiento continuo.
2. Énfasis en las utilidades de corto plazo.
3. “Estimular” el desempeño del personal mediante su evaluación.

³ Gutiérrez Pulido, Humberto. Calidad Total y Productividad. Mc Graw Hill.

⁴ Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw Hill.

4. Inestabilidad y rotación de la alta administración.
5. Administrar el negocio solamente con base en indicadores “visibles”.
6. Incremento en los costos de seguridad social y ausentismo.
7. Costos excesivos por reclamaciones de garantía.

Joseph M. Juran: El enfoque de Juran sobre la administración de calidad, se basa en lo que él llamó la **trilogía de Juran**, que divide el proceso de administración de calidad en tres etapas: planeación de calidad, control de calidad y mejora de la calidad.

Planeación de calidad: Independientemente del tipo de organización, producto o proceso, la planeación de la calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada-salida llamado mapa de planeación de la calidad; y son los siguientes:

- Identificar a los clientes
- Determinar sus necesidades
- Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía
- Desarrollar productos con características que correspondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto
- Transferir el proceso a la operación

Control de Calidad: La alta administración debe utilizar un proceso universal para controlar las operaciones. Los principios de control son la esencia del control de calidad, antes y ahora, pues si se quiere que un proceso entregue al cliente lo que éste necesita, además de conocer y anticipar sus necesidades, los procesos deberán tener la capacidad de desempeñarse sostenidamente con la menor variabilidad posible.

Mejoramiento de la calidad: Esta etapa se basa en la realización de todas las mejoras proyecto por proyecto. Para esto, es necesario establecer un comité de calidad, que diseñe, coordine e institucionalice la mejora de calidad anual. Hace hincapié en la importancia de proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo de administración en el proceso, de manera que aprenda los métodos y las herramientas necesarios para establecer el programa de mejora de calidad anual.

Kaoru Ishikawa: La visión de Ishikawa se apoya en el control y el aseguramiento de la calidad, por lo que podría considerarse tradicionalista y básica. Algunos de los principios básicos del pensamiento Ishikawa fueron en su momento la base para los sistemas de calidad actuales. Subraya, entre otros, la capacitación y la importancia de involucrar a la alta gerencia.

Según Kaoru Ishikawa⁵: “Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para la organización”.

La conclusión principal que se obtiene del análisis de los autores seleccionados se plantea en la siguiente hipótesis: Las organizaciones tienen una mayor probabilidad de éxito y permanencia en el mercado si:

- Desarrollan una cultura de mejora continua, mediante la integración de los conceptos de la Administración por Calidad Total a su sistema de administración para planear, controlar y mejorar su operación.
- Analizan periódicamente el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés e influencia de la compañía para definir y desplegar políticas de calidad en la operación a través del proceso estratégico de planeación.

Esta hipótesis debe proveer una infraestructura sólida para la mejora continua y para la satisfacción del cliente. Estos dos elementos son requisitos para cumplir con la misión y visión de la compañía, al igual que con las expectativas de los grupos de interés⁶.

Para proceder con el control, Ishikawa plantea el ciclo PHVA: “Planear, Hacer, Verificar y Actuar”. Este círculo de control se divide en seis categorías o pasos:

- | | | |
|---|---|----------|
| 1. Determinar metas y objetivos. | } | Planear |
| 2. Determinar métodos para alcanzar las metas | | |
| 3. Dar educación y capacitación. | } | Hacer |
| 4. Realizar el trabajo. | | |
| 5. Verificar los efectos de la realización. | } | Verifica |
| 6. Empezar la acción apropiada. | } | Actuar |

⁵ Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es control total de calidad?: Modalidad Japonesa. Editorial Norma.

⁶ Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw Hill.

5.2. Marco Conceptual

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de manera objetiva, con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes de un producto o servicio cumplen con los requisitos establecidos.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto o servicio.

Conformidad: Cumplimiento de un requisito.

Control Total de la Calidad⁷: Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

Criterios de Auditoría: Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.

Estandarización: Es un proceso dinámico por el cual se documentan los trabajos o actividades a realizar, la secuencia, los materiales y herramientas de seguridad a usar en los mismos, facilitando la mejora continua para lograr mejores niveles de competitividad.

Formato: Documento que suministra evidencia objetiva de las actividades efectuadas.

Histograma: Representación gráfica de la distribución de frecuencias de un conjunto de datos que permite conocer la variabilidad propia del proceso del que provienen.

Indicador: Es un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

⁷ Feingenbaum, libro de Kaoru Ishikawa ¿Qué es el Control Total de la Calidad?

Mejora Continua: El mejoramiento continuo es un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa debe buscar el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte a la operación. El mejoramiento continuo se da a través de todas las acciones diarias, por más pequeñas que sean, que permiten que los procesos y la compañía en su conjunto sean más competitivas en la satisfacción del cliente.

Objetivos de Calidad: son metas, retos que se definen a partir de la planificación estratégica de la empresa y de su política de calidad.

Planificación de la Calidad: Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

Política de Calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Registros: Evidencia de actividades desempeñadas o de resultados alcanzados.

Reproceso: Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

Requisitos: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

Revisión: Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del tema objeto, para alcanzar unos objetivos establecidos del proceso documentado.

Satisfacción del Cliente⁸: Proceso resultado de las comparaciones que el consumidor realiza del producto y/o servicio de una compañía con respecto al de sus competidores, en relación con el grado del cumplimiento de sus expectativas.

Sistema de Gestión de Calidad: Es un conjunto de elementos que se relacionan o que interactúan para la gestión y mejora continua de las políticas, procedimientos y procesos de la organización enfocadas a la calidad.

Trazabilidad: Habilidad para rastrear la historia, aplicación o localización de un elemento por medio de identificaciones registradas.

⁸ Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de una cultura de calidad. Mc Graw Hill.

5.3. Marco Contextual:

Este proyecto será realizado en la empresa SURTICAMPO LTDA. que se encuentra ubicada en la Calle 42 No. 49-135, vía Cali-Palmira.

Surticampo Ltda. Está constituida hace 18 años y se dedica a la fabricación y mantenimiento de equipos agrícolas e industriales, así como al suministro de repuestos de dicha maquinaria. Dentro de los equipos que fabrican se encuentran: Despajadoras, Surcadores, Escarificadores, Zanjadores, Subsoladores, Guadañas, Tanques, Remolques, Abonadoras, Aporcadores, Rastras, Palas Niveladoras y Arados Cíncel; y dentro de los servicios están: Soldadura especial, Reconstrucción de todo tipo de piezas para tractor y maquinaria agrícola y Mecánica Agroindustrial. Estos productos fabricados y los servicios de reparación tienen una garantía de 6 meses.

La organización cuenta con 25 empleados, 15 con contratación directa y 9 contratistas. Actualmente cuenta con 138 clientes y realiza exportaciones a Perú, Ecuador y Brasil.

SurtiCampo Ltda. Maneja dos formas de pago: Contado y Crédito. Su característica diferenciadora se basa en la excelente calidad de los productos y servicios que ofrecen.

La empresa no cuenta con un área de Aseguramiento de Calidad, lo que impide un manejo eficiente de la documentación. No hay certificaciones en Gestión de Calidad⁹.

⁹ Fuente de Información: Ingeniero Julián González, trabajador de SurtiCampo Ltda.

6. ASPECTO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de Estudio

Para abordar el problema de investigación se determina el tipo de estudio que se debe usar para darle solución a dicho problema, en este caso se utiliza un estudio descriptivo, ya que éste nos permite establecer comportamientos concretos utilizando técnicas específicas para recolección de información, en este trabajo se reúne información sobre cada venta o servicio prestado por la empresa SurtiCampo Ltda. desde Enero de 2011 hasta Abril de 2013, con el fin de definir por medio de un análisis estadístico los niveles de ingreso por cada actividad comercial, así como el comportamiento mensual por año de dichas ventas y los niveles de ingreso por cliente, se busca establecer el nivel de cumplimiento de la norma ISO 9001 de 2008, además se describen, a través de la creación de Diagramas de Flujo el proceso actual de mercadeo y ventas, y se define el proceso administrativo desde el enfoque del ciclo PHVA.

6.2. Método de Investigación

El método de Investigación a utilizar para darle cumplimiento a los objetivos es el Inductivo, ya que se desagregan variables como: Ingresos por Servicios, Re-ventas y Fabricación, Requisitos de la Norma ISO 9001:2008, Procesos críticos relacionados con el proceso de Gestión Comercial, y ciclo PHVA, con el fin de entender el comportamiento de la organización; se parte de información real y se contrasta con estructuras teóricas para generar así propuestas y mejoras, que dan alcance a verdades generales.

7. DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL DE SURTICAMPO LTDA.

Para hacer un diagnóstico efectivo en el proceso de Gestión Comercial, se realizan dos diagnósticos: *El primer diagnóstico*, es el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 por parte de Surticampo Ltda., en esta parte se estudian los requisitos de la norma que la empresa debe cumplir para garantizar un proceso de mercadeo y ventas acorde con un sistema de gestión de calidad, posterior a este estudio, se realiza una lista de criterios para evaluar los requisitos estudiados y facilitar el análisis de cumplimiento de cada uno de ellos; *el segundo diagnóstico se hace con base al comportamiento de las ventas desde Enero de 2011 hasta Abril de 2013*, se realiza un estudio del mercado actual de la empresa Surticampo Ltda., para este estudio se recopila información sobre las ventas realizadas desde el 2011 hasta el 2013, con el fin de determinar los ingresos totales por año, los ingresos según actividad comercial y comportamiento de las ventas mensualmente (Crecimiento, Decrecimiento).

7.1. Diagnóstico de Cumplimiento de Requisitos de la Norma ISO 9001 de 2008.

Este diagnóstico nos permite conocer el nivel de cumplimiento por parte de la empresa de los Requisitos de la Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad, que tienen relación con el proceso de Gestión Comercial. El análisis de este diagnóstico nos permite identificar situaciones puntuales relacionadas con los clientes, la gerencia y las acciones de la empresa para contribuir al mejoramiento continuo.

Los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 que se estudian en este diagnóstico se estipulan en los capítulos: 4. Sistema de Gestión de Calidad; 5. Responsabilidad de la Dirección; 7. Realización del producto y 8. Medición, Análisis y Mejora, con base en estos requisitos se listan criterios de estudio y se evalúan para determinar si la empresa cumple o no dichos criterios y así conocer su cumplimiento integral.

En la Tabla 1. se presentan los resultados del diagnóstico de la empresa SurtiCampo Ltda.

Tabla 1. Diagnóstico de Cumplimiento de Requisitos de la Norma ISO 9001 de 2008.
Cuestionario. Diagnóstico Actual de la Empresa Surticampo Ltda.

REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001: 2008		CRITERIOS DE ESTUDIO	SI	NO	OBSERVACIONES
4. Sistema de Gestión de Calidad	4.1 Requisitos Generales	¿La organización establece, documenta, implementa y mantiene un sistema de gestión de calidad que soporte el proceso de Gestión Comercial?		X	Surticampo Ltda. No cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, que involucre y soporte al proceso de Gestión Comercial.
5. Responsabilidad de la Dirección	5.1 Compromiso de la Dirección	¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios?	X		La alta dirección sí comunica a la organización y especialmente al proceso de Gestión Comercial dicha importancia, pero no queda registro documental de esta actividad, además, aunque la organización conoce la importancia no se encuentra preparada para hacer frente a este tema de forma autónoma. El proceso de Gestión Comercial conoce la importancia de cumplir con los requisitos del cliente ya que sin ello los clientes no estarían satisfechos, por eso, se especifican los requisitos en una cotización para algunos clientes.
		¿La alta dirección ha establecido una política de calidad y objetivos de calidad?		X	Aunque la alta dirección tiene un compromiso con la calidad, ésta no ha sido evidenciada ya que no ha establecido objetivos ni política de calidad, sin embargo, la alta dirección tiene presente que estas políticas y objetivos son importantes para un buen desempeño de toda la organización incluyendo el proceso de Gestión Comercial.
		¿Se realizan revisiones del sistema de gestión de calidad por parte de la alta dirección?		X	Debido a que no se tiene establecido un sistema de gestión de calidad, la alta dirección omite esta revisión. Lo único que se toma como revisión es la supervisión que realiza cada empleado de su actividad.

REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001: 2008		CRITERIOS DE ESTUDIO	SI	NO	OBSERVACIONES
		¿La alta dirección asegura la disponibilidad de los recursos?	X		La alta dirección sí asegura la disponibilidad de los recursos, ya que planea los materiales que se necesitan. El proceso de Gestión Comercial es el área que planea estos recursos o materiales que se necesitan en el proceso productivo.
5.2 Enfoque al Cliente	¿La alta dirección determina los requisitos del cliente?	X		Los requisitos del cliente se determinan y se plasman en la cotización que se les hace a los clientes que la solicitan, se debe aclarar que si el cliente no solicita dicha cotización ésta no se realiza y por tanto los requisitos aunque se determinan no quedan documentados y se dan por entendidos de forma verbal puesto que son características estandarizadas de Surticampo Ltda. La cotización es realizada por el proceso de Gestión Comercial.	
	¿La alta dirección cumple los requisitos del cliente?	X		La alta dirección si cumple con los requisitos del cliente.	
5.3 Política de Calidad	¿La alta dirección se asegura de que la política de calidad es adecuada al propósito de la organización?		X	Surticampo Ltda. no cuenta con una política de calidad establecida ni documentada que involucre el proceso de Gestión Comercial.	
	¿En la política de calidad la alta dirección se compromete a cumplir los requisitos y a mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad?		X		
	¿La política de calidad es comunicada, revisada y entendida dentro de la organización?		X		
5.6 Revisión por la Dirección					

REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001: 2008		CRITERIOS DE ESTUDIO	SI	NO	OBSERVACIONES
	5.6.1 Generalidades	¿La alta dirección revisa a intervalos planificados el Sistema de Gestión de Calidad de la Organización?		X	La alta dirección hace reuniones con el ingeniero de producción y con el encargado de mercadeo y ventas, pero no tienen intervalos definidos para la ejecución de estas reuniones.
		¿La revisión de la Alta Dirección incluye la evaluación de las oportunidades de mejora del Sistema de Gestión de Calidad?		X	La alta dirección no evalúa oportunidades de mejora del sistema de gestión de calidad que se relacionan con el proceso de Gestión Comercial.
	5.6.2 Información de entrada para la revisión	¿La información de entrada para la revisión por la Dirección incluye resultados de auditorías, retroalimentación del cliente y los cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de Calidad?		X	La información de entrada para las revisiones, se limitan a las situaciones que ocurren durante el intervalo de reunión a reunión, es decir, no se programan temas específicos como: Resultados de Auditorías, ya que no se realizan auditorías; Retroalimentación del cliente, el proceso de Gestión Comercial no identifica ni documenta quejas, reclamos, recomendaciones o sugerencias, así que no planifica dicho tema en la reunión; Cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de Calidad, este tema se incluye si existe alguna novedad.
	5.6.3 Resultados de la Revisión	¿Se incluye en los resultados de la revisión por la Dirección decisiones y acciones relacionadas con: la mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y las necesidades de recursos?			Los resultados de la revisión no se documentan, así que las decisiones y acciones que se tomen con respecto a temas de recursos, requisitos de producto y mejoras del sistema de gestión de calidad quedan en riesgo de no ser ejecutadas correctamente.
6. Gestión	6.2 Recurso Humano				

REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001: 2008		CRITERIOS DE ESTUDIO	SI	NO	OBSERVACIONES
de los Recursos	6.2.1 Generalidades	¿El personal que realiza trabajos que afectan la conformidad de los requisitos del producto es competente, formado, hábil y con la experiencia apropiada?	X		El personal sí es competente, hábil y con la experiencia adecuada en el área productiva, pero no hay una persona con conocimientos suficientes de aseguramiento de calidad que garantice un manejo óptimo de documentos, identificación de no conformidades, mejoramiento continuo, acciones correctivas y preventivas, que contribuya con estrategias de comunicación efectiva con el cliente al proceso de Gestión Comercial.
	6.2.2 Competencia, Formación y toma de conciencia	¿La organización determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto?	X		La organización sí determina la competencia necesaria para el personal, pero no tiene caracterizado los perfiles correspondientes a cada cargo.
		¿La organización proporciona formación o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria?	X		La organización contrata a personas con la competencia adecuada, sin embargo, cuando es muy necesario la capacitación para los empleados se les brinda, pero esta situación no es una política de la compañía. En el proceso de Gestión Comercial no se han realizado capacitaciones.
		¿La organización se asegura de que su personal es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos de calidad?	X		La organización sí da a conocer a su personal la importancia de sus actividades, pero no se inculca que las actividades que cada uno hace contribuyen a unos objetivos de calidad ya que éstos no están definidos.
		¿La organización mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia de su personal?		X	La organización no evidencia la formación, educación, habilidades y experiencia de su personal.

REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001: 2008		CRITERIOS DE ESTUDIO	SI	NO	OBSERVACIONES
7. Realización del Producto	7.2.1. Determinación de los Requisitos Relacionados Con el Producto	¿Se Tienen documentados los requisitos especificados por el cliente?	X		Los requisitos especificados por el cliente se encuentran documentados en una cotización que realiza el proceso de Gestión Comercial para los clientes que solicitan dicha cotización, si el cliente no solicita dicha cotización la organización no documenta los requisitos.
		¿En la documentación incluye los requisitos para las actividades de entrega y posteriores a la misma?		X	En la cotización no se establece la política de entrega del producto, se define de palabra cuando se va a retirar el producto de la empresa.
		¿Se Tienen documentados los requisitos del producto para el uso previsto por el cliente?		X	De acuerdo a la visión del proceso de Gestión Comercial, este aspecto no se toma como necesario, ya que los clientes que solicitan el producto y/o servicio son clientes expertos en el tema de utilización de los productos que solicitan.
		¿Se Tienen documentados los requisitos legales, reglamentarios y adicionales aplicables al producto?		X	No se tienen documentado ningún requisito legal, reglamentario u otro adicional aplicables al producto.
		¿Se Tienen documentados otros requisitos aplicables al producto según la organización?	X		El único requisito o aspecto a tener en cuenta que se tiene documentado es el tiempo de garantía del producto y/o servicio que la organización le ofrece al cliente.
	7.2.2 Revisión de los Requisitos Relacionados con el producto	¿Surticampo Ltda. revisa los requisitos relacionados con el producto antes de comprometerse a proporcionar dicho producto al cliente?	X		En el momento en que el cliente especifica los requisitos del producto que necesita, el gerente de Surticampo analiza dichas características para saber si la organización está en capacidad de satisfacerlas y procede a darle razón al cliente, cabe resaltar que actualmente la única persona que está en capacidad de determinar si se

REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001: 2008		CRITERIOS DE ESTUDIO	SI	NO	OBSERVACIONES
					comprometen o no con el cliente es el gerente de la organización.
	7.2.3 Comunicación con el Cliente	¿Utilizan mecanismos de comunicación con el cliente?	X		Actualmente se tiene un único mecanismo de comunicación con el cliente que es: Después de un período indeterminado de entregado el producto y/o servicio, se llama por teléfono a un grupo de clientes para preguntarles cómo les ha parecido el producto y/o servicio prestado.
		¿Existe retroalimentación del cliente con base en el producto o servicio ofrecido?	X		Sí existe retroalimentación con el cliente, ya que por medio de la llamada que se realiza después de entregado el producto, el cliente expresa su satisfacción o insatisfacción. Sin embargo el proceso de Gestión Comercial cree que este mecanismo no es suficiente para una retroalimentación más eficiente.
		¿Se documentan las quejas del cliente?		X	El proceso de Gestión Comercial no documenta quejas, ni reclamos, ni sugerencia de los clientes.
		¿Se solucionan efectivamente las quejas del cliente?		X	Se solucionan efectivamente las quejas que el cliente logra expresar durante la llamada que la organización le hace, pero si el cliente después de esa llamada presenta quejas, éstas no se logran identificar y que no hay otro mecanismo de comunicación, por tanto, no se pueden solucionar efectivamente.

REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001: 2008		CRITERIOS DE ESTUDIO	SI	NO	OBSERVACIONES
	7.5.3 Identificación y Trazabilidad	¿La organización identifica el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto?		X	El producto no es identificado por medios adecuados.
		¿La organización identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto?	X		La identificación del estado del producto con respecto a los requisitos sí se lleva a cabo, pero no se deja evidencia de esta identificación, lo que hace que el proceso de Gestión Comercial no lleve un control continuo de los requisitos que no se están cumpliendo.
	7.5.4 Propiedad del Cliente	¿La organización identifica los bienes que son propiedad del cliente?	X		El proceso de Gestión Comercial sí identifica los bienes que son propiedad del cliente, esta identificación queda evidenciada por medio de una remisión que se realiza para cada cliente.
		¿La organización verifica los bienes que son propiedad del cliente?	X		La organización verifica de forma visual los bienes que son propiedad del cliente y quien realiza esta actividad es el jefe de producción, y ésta persona es quien reporta el estado del bien al jefe de mercadeo y ventas, quien es la persona que hace la entrega del producto reparado.
		¿La organización protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente?	X		La organización sí protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente.
		¿Se llevan registros que evidencien el estado de los bienes que son propiedad del cliente?	X		Actualmente el proceso de Gestión Comercial maneja un único registro que son las remisiones, por medio de este documento se lleva un control del estado de los bienes que son propiedad del cliente.

REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001: 2008		CRITERIOS DE ESTUDIO	SI	NO	OBSERVACIONES
8. Medición, Análisis y Mejora	8.2 Seguimiento y Medición				
	8.2.1 Satisfacción del Cliente	¿La organización realiza seguimientos de percepción del cliente con respecto al cumplimiento de los requisitos?	X		El proceso de Gestión Comercial realiza un seguimiento por cliente después de que se le entrega el producto y/o servicio, esto es, por medio de una llamada donde se le pregunta al cliente de forma general si está satisfecho con el producto y/o servicio prestado.
		¿Se tiene determinado un método para obtener información sobre satisfacción del cliente?		X	No se tiene un método específico para medir la satisfacción del cliente, pues aunque se comunica una vez con el cliente la información que se logra obtener es de forma general, no se obtienen criterios para evaluar y documentar como: cumplimiento total de requisitos del producto, atención prestada, sugerencias y quejas.
		¿Se tiene establecido un mecanismo para analizar la perdida de negocios?		X	El proceso de Gestión Comercial no analiza por qué un negocio se pierde.
		¿Se tiene establecido un mecanismo para recibir las felicitaciones, sugerencias y quejas del cliente?		X	El proceso de Gestión Comercial no cuenta con un mecanismo para recibir felicitaciones, sugerencias y quejas de los clientes.
	8.2.2 Auditoría Interna	¿Se ha implementado un sistema de auditorías internas?		X	No se tiene establecido un programa de auditorías internas que permitan un seguimiento al cumplimiento de los requisitos del proceso y el producto.

REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001: 2008		CRITERIOS DE ESTUDIO		SI	NO	OBSERVACIONES
		¿Se tiene establecido un período de tiempo para la realización de las auditorías internas?			X	No se tiene establecido un periodo de tiempo para la realización de auditorías internas puesto que éstas no se hacen.
		¿El sistema de auditorías internas se mantiene de manera eficaz?			X	No se hacen Auditorías Internas.
		¿Se conservan los registros y resultados de las auditorías internas?			X	No existen registros de resultados puesto que no se hacen auditorías.
	8.2.3 Seguimiento y Medición de los Procesos	¿Se alcanzan los resultados planificados del proceso de mercadeo y ventas?			X	La planificación del proceso de mercadeo y ventas se limita a algunos criterios como: realización del producto, entrega al cliente y percepción del producto, actividades que se realizan y no quedan documentadas, lo que con lleva a no establecer metas de: clientes nuevos adquiridos, incremento de ventas, nivel de satisfacción del cliente, número de devoluciones, garantías y quejas atendidas. Al no quedar documentada esta planificación es difícil identificar si se cumplen todas las metas pensadas, así que realmente no se llega a saber si mensualmente se cumple todo lo que se piensa.
	8.2.4 Seguimiento y Medición del Producto	¿Se hace seguimiento y medición de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo?		X		Se hace seguimiento y medición en cada etapa del proceso, pero no queda documentada esta actividad.
		¿Se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación?			X	No se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. El cumplimiento de estos criterios no queda documentado, son verificados por cada trabajador según la actividad que realice y el producto terminado lo revisa el gerente.

REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001: 2008	CRITERIOS DE ESTUDIO	SI	NO	OBSERVACIONES
	8.3 Control del Producto No Conforme	¿La organización se asegura de que el producto no conforme con los requisitos del producto, se identifica y se controla?	X	Según el proceso de Gestión Comercial hasta el momento no ha llegado a algún cliente un producto no conforme, puesto que las fallas en el proceso son mínimas, las únicas fallas son humanas y se dan en muy pocas veces, y cuando sucede algo así esta no conformidad se identifica y se mejora, pero estos reprocesos no se registran, así que no se tiene una cifra exacta ni aproximada de reprocesos.
		¿La organización tiene establecido un procedimiento documentado que defina los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme?	X	No se tiene establecido un procedimiento documentado que defina los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme. Cuando ocurre una situación de éstas, la empresa procede sin ningún protocolo.
	8.4 Análisis de Datos	¿La organización recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad?	X	El proceso de Gestión Comercial sí recopila información pero no la analiza, por tanto, no puede demostrar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, en cuanto a información sobre la satisfacción del cliente, la organización puede demostrar esta satisfacción gracias a la llamada que se les hace después de entregarle el producto y/o servicio ofrecido.
		¿El análisis de los datos proporciona información sobre la satisfacción del cliente, conformidad con los requisitos del producto?	X	
	8.5 Mejora			
	8.5.1 Mejora Continua	¿La organización tiene un programa de mejoramiento continuo?	X	La organización no tiene un programa de mejoramiento continuo. La empresa realiza mejoras cuando ve la necesidad, pero no tiene establecido un programa como tal.

REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001: 2008		CRITERIOS DE ESTUDIO	SI	NO	OBSERVACIONES
	8.5.2 Acción Correctiva	¿La organización toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir?	X		La organización sí toma acciones correctivas, pero no lleva un registro de las acciones que se llevan a cabo, pues estas acciones se hacen en el momento que se requiere.
		¿La organización tiene establecido un procedimiento documentado que defina los requisitos para la revisión y determinación de causas de no conformidades, así como la evaluación de la necesidad de adoptar acciones y el registro de los resultados de dichas acciones?		X	No se tiene un procedimiento que defina los requisitos para determinar las causas de las no conformidades, tampoco se ha documentado la evaluación de la necesidad de adoptar acciones y los resultados de dichas acciones.
	8.5.3 Acción Preventiva	¿La organización tiene determinado acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia?	X		La organización sí toma acciones preventivas, pero no lleva un registro de las acciones que se llevan a cabo, pues estas acciones se hacen en el momento que se requiere.
		¿La organización tiene establecido un procedimiento documentado que defina los requisitos para la revisión y determinación de causas de no conformidades potenciales, así como la evaluación de la necesidad de adoptar acciones y el registro de los resultados de dichas acciones?		X	No se tiene un procedimiento que defina los requisitos para determinar las causas de las no conformidades potenciales, tampoco se ha documentado la evaluación de la necesidad de adoptar acciones y los resultados de dichas acciones.

Elaboración: Propia

De acuerdo a los resultados del diagnóstico, el nivel de incumplimiento de la norma ISO 9001:2008 con enfoque en el proceso de Gestión Comercial de Surticampo Ltda. es del 58%, lo que significa que 32 de los 55 criterios de estudio no se están llevando a cabo.

Para facilitar el análisis detallado de los resultados del diagnóstico que se muestran en la Tabla 1. Se analizan tres enfoques:

Con Respecto al Cliente

El resultado del diagnóstico arrojó que el 29% de los requisitos tienen relación con el Cliente, los requisitos relacionados se incumplen en un 50%, de éste porcentaje se considera crítico lo siguiente: *Documentar, analizar y resolver las quejas, reclamos y sugerencias del cliente*, si no se reconoce las inconformidades del cliente no se podrán atacar las fallas, y así satisfacer sus expectativas, la insatisfacción del cliente no permitirá la fidelización del mismo y por consiguiente la empresa tendrá que hacer desgaste monetario para invertir en publicidad u otras estrategias de mercadeo y poder atraer clientes nuevos, una vez los nuevos clientes encuentren que sus necesidades no son prioridad de la empresa, entonces dejarán de comprarle y se obligará a la empresa a conseguir otros clientes, el ciclo será continuo hasta que la empresa pierda todo su mercado y deba salir de éste por no tener en cuenta al cliente y sus expectativas. En la actualidad la empresa Surticampo Ltda. realiza llamadas de manera aleatoria a un porcentaje pequeño de los clientes con el fin de conocer si el cliente quedó satisfecho con el producto o servicio ofrecido, pero la información obtenida de ésta actividad no es registrada, procesada y analizada para la toma de decisiones de la empresa, convirtiéndose en un mecanismo ineficiente de medición de satisfacción del Cliente, puesto que la norma exige que se documente, analice y a partir de este análisis se tomen las decisiones de mejora. Aunque el porcentaje de incumplimiento enfocado con el Cliente muestre que tan solo el 14,5 % del total de la norma estudiada se incumple, no se debe dejar de lado que el Cliente es el principio y fin de todo proceso económico y por consiguiente su gestión (a través del proceso de Gestión Comercial) no puede pasar desapercibida.

Según la norma ISO 9001:2008, la empresa debe medir el nivel de satisfacción de sus clientes, para esto, debe implementar herramientas efectivas que le permita medir dicho factor, dentro de estas herramientas se encuentran: Encuestas, Visitas, Llamadas, Buzones de Quejas, Reclamos y Sugerencias, entre otras, pero dicha actividad debe quedar documentada y se debe analizar con el fin de identificar oportunidades de mejora enfocadas hacia el cliente y aumentar la satisfacción y por ende la fidelidad de los mismos.

Con Respecto al Compromiso de la Gerencia

La Gerencia también es uno de los aspectos importantes dentro de este diagnóstico, es por esto que el 24% de los requisitos estudiados corresponden a este pilar, de éstos se incumplen el 69%, en éste porcentaje se considera crítico lo siguiente: *La Alta Gerencia no adopta ni reconoce la necesidad de la implementación de políticas de Calidad* que se apoyen en indicadores, impidiendo la implementación de la primera etapa de un sistema de gestión de Calidad que contribuya al mejoramiento continuo por medio de oportunidades que se detecten en las auditorías que se realicen frecuentemente. Dado que la empresa Surticampo Ltda. es una empresa unifamiliar, la transición de ser una pequeña a una mediana empresa no ha permitido entender a la Gerencia las nuevas prioridades de la misma, en la actualidad la gerencia realiza un papel de líder de supervisor de procesos y no de líder de Gestión y Control de Procesos, por consiguiente, no se han creado protocolos formales de recolección de Información, análisis y toma de decisiones con base a los nuevas necesidades de la creciente empresa.

La norma ISO 9001:2008, exige que la gerencia evidencie su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad así como con la mejora continua, una de las formas de mostrar este compromiso, es estableciendo políticas de calidad y asegurando que se establecen objetivos de calidad, también realizando revisiones continuas al Sistema de Gestión de Calidad, en donde se evalúan oportunidades de mejora.

Con Respecto al Mejoramiento Continuo

Según la Norma ISO 9001:2008, para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa es importante tener un plan de mejoramiento continuo en el proceso de Gestión Comercial, puesto que es aquí donde se puede fortalecer desde el principio hasta el final la relación con los clientes. Es por esto que dentro del diagnóstico realizado, el 47% de los requisitos estudiados corresponden a este factor, el nivel de incumplimiento alcanza el 58%, dentro de este porcentaje incumplido se encuentran aspectos críticos como: *La organización no cuenta con un programa de mejoramiento continuo* que le permita identificar causas de no conformidades actuales y potenciales, de tal forma que le facilite tomar acciones preventivas o correctivas según sea el caso. Actualmente la empresa toma medidas de mejora únicamente cuando se presenta la necesidad. Una de las causas de esto, es porque no se tiene un procedimiento que permita recopilar y analizar datos de satisfacción del cliente, proceso productivo u otra área, con el fin de predecir cualquier falla actual o potencial del proceso estudiado.

Todos los factores mencionados anteriormente son de vital importancia para garantizar el mantenimiento y crecimiento del nivel de los clientes junto con un

manejo interno bien documentado y efectivo para un mejoramiento continuo, y con un fin último que es aumentar ingresos por ventas.

7.2. Diagnóstico del comportamiento de las Ventas 2011-2013

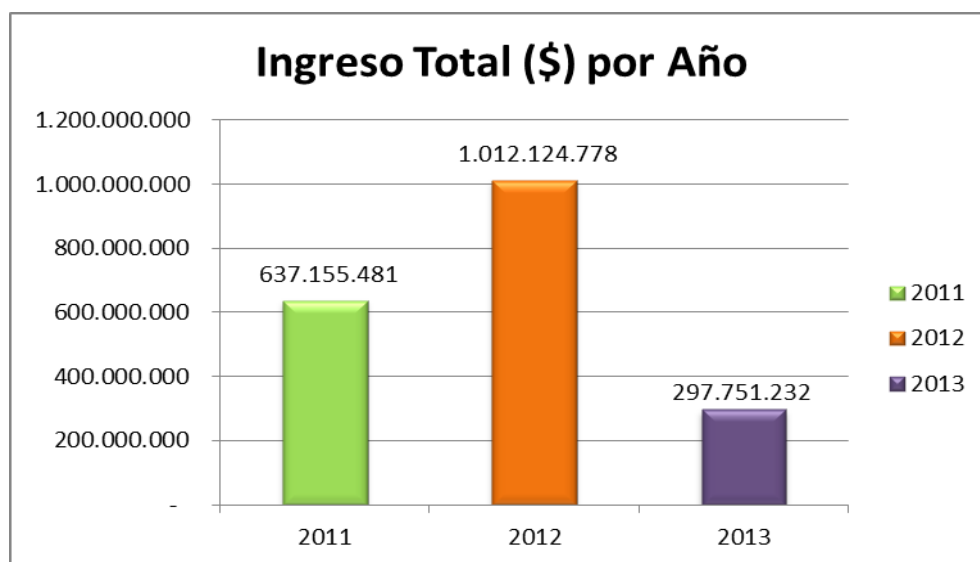
Este diagnóstico es una herramienta que nos permite conocer el comportamiento de las ventas desde el 2011 hasta Abril de 2013. Para esto, se ha creado una base de datos¹⁰ con información de ventas de estos años (Los nombres de los clientes son reservados) y se realizan gráficos estadísticos que permitan analizar la información. Se parte de lo general a lo particular, es decir, se toman los ingresos totales por cada año y se realizan histogramas, para estudiar el comportamiento general y por servicio de las ventas y luego se estudian las mayores ventas de cada año y se desglosan mensualmente: Montos, clientes, clase de servicio prestado y el nivel de crecimiento de cada mes.

Este análisis permite conocer el estado actual de las ventas de la organización, se basa en el estudio del comportamiento histórico de las mismas, con el fin de hacer una toma de decisiones basada en hechos y datos.

7.2.1 Análisis Anual del Comportamiento de los Ingresos

Los ingresos totales de los años 2011, 2012 y 2013 de Surticampo Ltda. se muestran en la siguiente gráfica:

Gráfica 1. Ingreso Total (\$) por Año



Elaboración: Propia

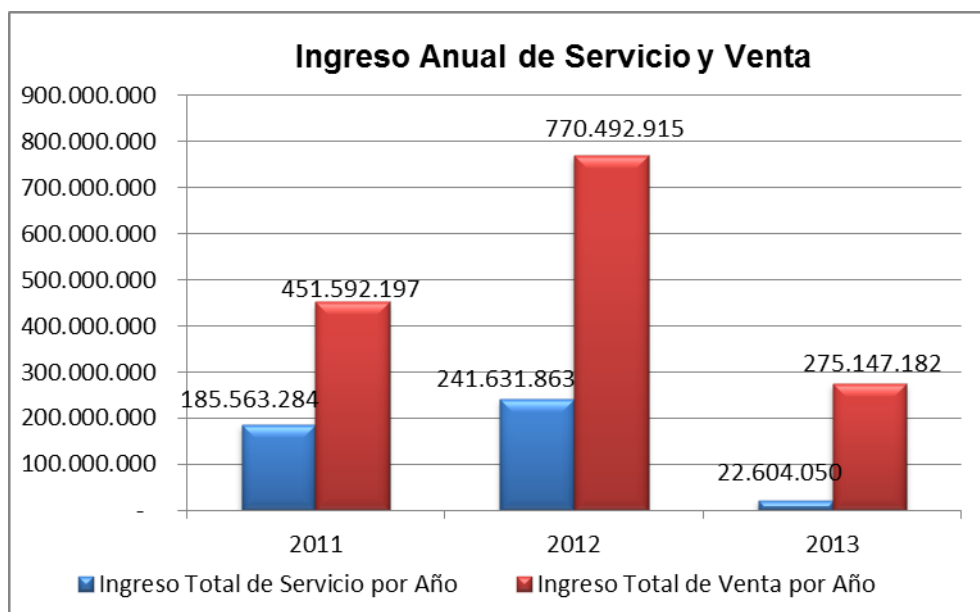
¹⁰ Ver Base de datos en Anexos. Anexo 1.

De acuerdo a la Gráfica 1. Se puede afirmar que el año con mayor ingreso por servicios y ventas de la organización fue el año 2012 con un monto total de \$1.012.124.778, seguido del año 2011 con un monto de \$637.155.481, el monto del año 2013 es menor a los montos de los años anteriores puesto que como se explica anteriormente sólo se analizan los cuatro primeros meses del año (Enero-Abril).

Los ingresos anuales de Surticampo Ltda., provienen de dos fuentes principales: *Los Servicios*, que incluyen las reparaciones, y *Las Ventas*, que incluyen: Re-venta de repuestos y Fabricación de maquinaria y equipos agroindustriales existentes o totalmente nuevos. Para analizar el porcentaje que representa cada una de las fuentes en el monto total por año, se presenta una gráfica de barras donde se muestra el ingreso por año de cada fuente.

A continuación se presenta la distribución anual de los servicios y las ventas (Ver Gráfica 2).

Gráfica 2. Ingreso Anual de Servicios y Ventas



Elaboración: Propia

Según la gráfica se puede concluir que el mayor ingreso de todos los años es por el concepto de fabricación de maquinaria y equipos.

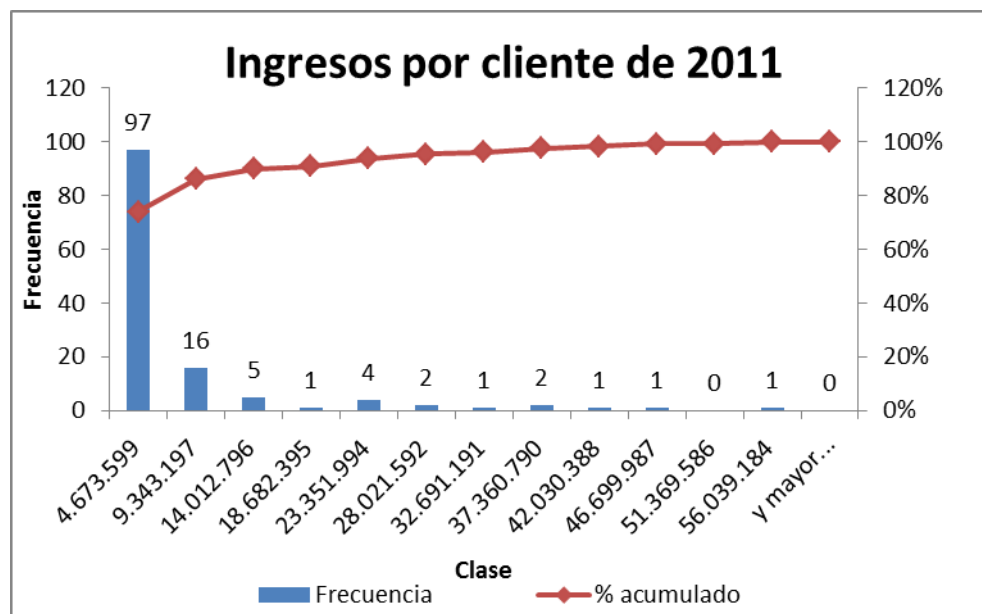
En el año 2011, los servicios representan un 29% y las ventas representan un 71% de los ingresos totales; en el año 2012, los servicios representan un 24% y las ventas representan un 76% de los ingresos totales y en los primeros cuatro

meses del 2013, los servicios representan un 8% y las ventas representan un 92% de los ingresos totales. En todos los años el nivel de ventas está por encima del nivel de servicios en una relación de al menos el doble de los ingresos por ventas, lo que permite tener una visión clara sobre la fuente que más aporta en los ingresos totales, de acuerdo al análisis anterior es evidente que se deben establecer estrategias que mantengan y/o aumenten la antes mencionada fuente principal. Cabe resaltar que aunque las ventas representen un porcentaje más alto que los servicio en los ingresos totales, la frecuencia anual de servicios y ventas no difieren mucho, por ejemplo, en el año 2011 el número total de servicios prestados fue de 216, y el número total de ventas realizadas fue de 228, a pesar de que la frecuencia de cada fuente de ingreso no difiera, los porcentajes de aporte si son muy diferentes puesto que los ingresos de ventas son mayores que los ingresos de los servicios, pero esto no quiere decir que los servicios sean menos importantes que las ventas, ya que éstos aunque sean menores tienen un buen aporte anual.

Antes de realizar el análisis del comportamiento de las ventas mensualmente, se estudia la concentración de clientes en rangos por año, para esto se realizan histogramas por año.

A continuación se presentan las gráficas para los años respectivos:

Gráfica 3. Histograma de Ingresos por Cliente de 2011

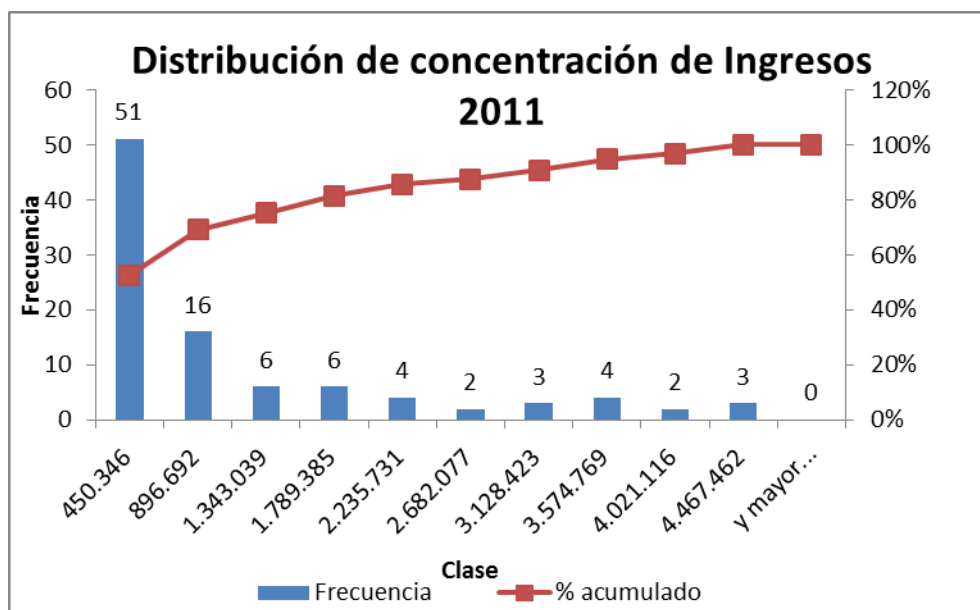


Elaboración: Propia

Esto nos muestra que 97 clientes compran entre \$3.950 y \$4.673.599, siendo esta la mayor concentración de clientes y representando el 74% de frecuencia

acumulada; 16 clientes compran entre \$4.673.599 y \$9.343.197; 5 clientes compran entre \$9.343.197 y \$14.021.796; 4 clientes compran entre \$18.682.395 y \$23.351.994; los rangos de ingresos descritos anteriormente son los que representan la mayor frecuencia. La concentración de clientes en el primer rango (\$3.950-\$450.346) se debe a que hay una gran brecha entre el ingreso mínimo y máximo, por esto, se analiza más detalladamente este rango, para esto se realiza un histograma, que se muestra a continuación:

Gráfica 4. Distribución de concentración de Ingresos 2011



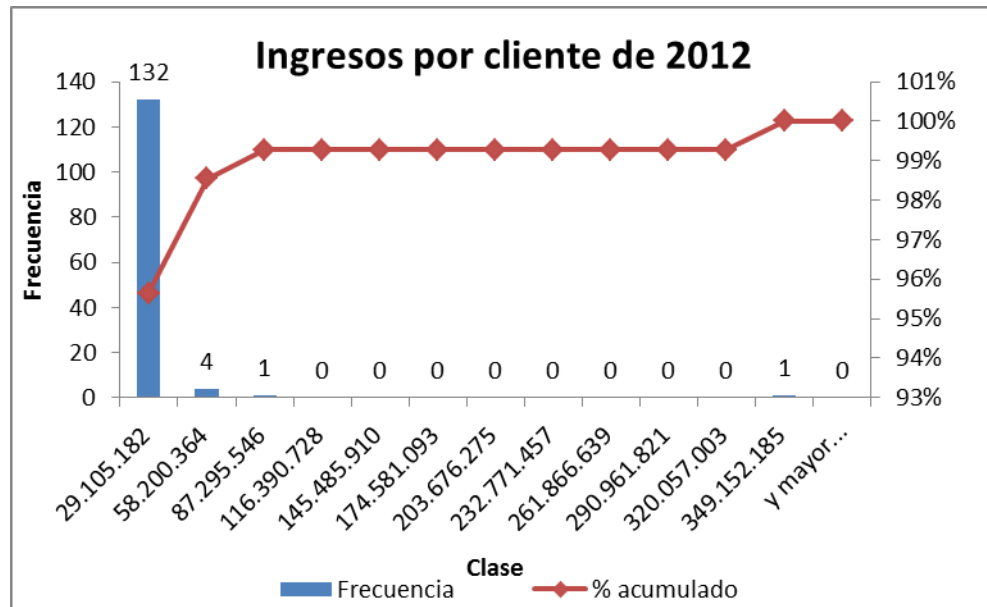
Elaboración: Propia

Esta gráfica representa una ampliación de la concentración de los 97 clientes que se muestra en la gráfica 3. Como se puede observar, la concentración de estos clientes está más distribuida dentro de rangos más pequeños. La mayor cantidad de clientes se encuentran entre los cuatro primeros rangos, en el primero 51 clientes pagan entre \$3.950 y \$450.346, en el segundo hay 16 clientes que pagan entre \$450.346 y \$896.692, en el tercero hay 6 clientes que pagan entre \$896.692-\$1.343.039, y en el cuarto hay 6 clientes que pagan entre: \$1.343.039-\$1.789.385, estos clientes representan una frecuencia acumulada del 81%, el porcentaje restante se encuentra distribuido entre 6 rangos con una totalidad de 18 clientes.

En el año 2012, también se presenta una concentración de clientes en el primer rango por la misma razón que en el año 2011, pero esta concentración es mucho más notoria, dado que los montos de venta alcanzan niveles superiores a los \$1.012.124.778, por tanto la amplitud de los rangos es mayor comparada con los

rangos del año 2011. A continuación se presenta el histograma y su respectivo análisis:

Gráfica 5. Histograma de Ingresos por Cliente de 2012

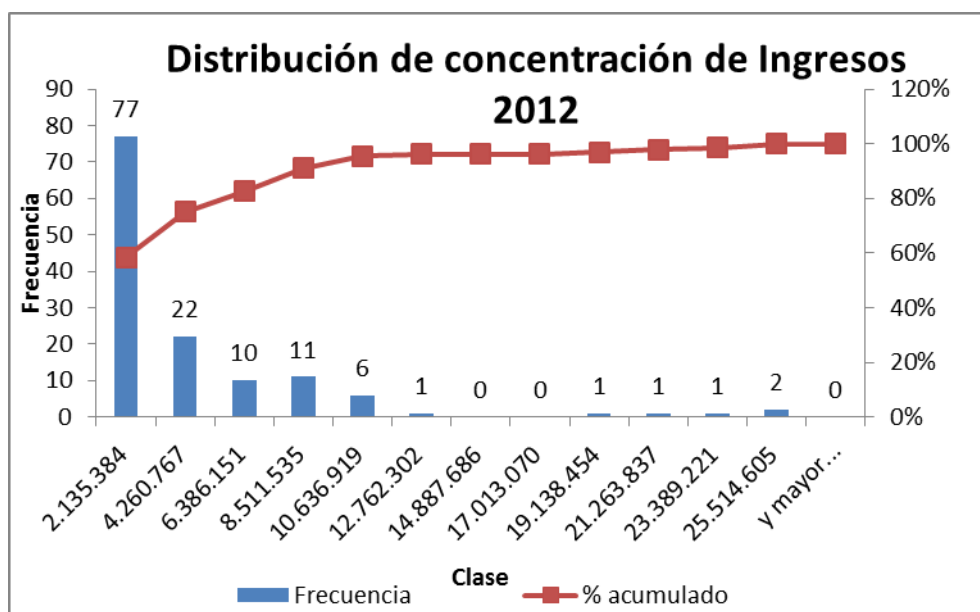


Elaboración: Propia

Según la gráfica 5, existen 132 clientes que realizan compras durante el año dentro de un rango de \$9.950 y \$29.105.182 y con una frecuencia acumulada del 96%, los ingresos restantes se dan por 4 clientes que compran entre \$29.105.182-\$58.200.364 y un cliente que compró en ese año dentro de un rango de \$58.200.364 y \$87.295.546.

Ahora se estudia con más detalle la concentración de los 132 clientes:

Gráfica 6. Distribución de concentración de Ingresos 2012

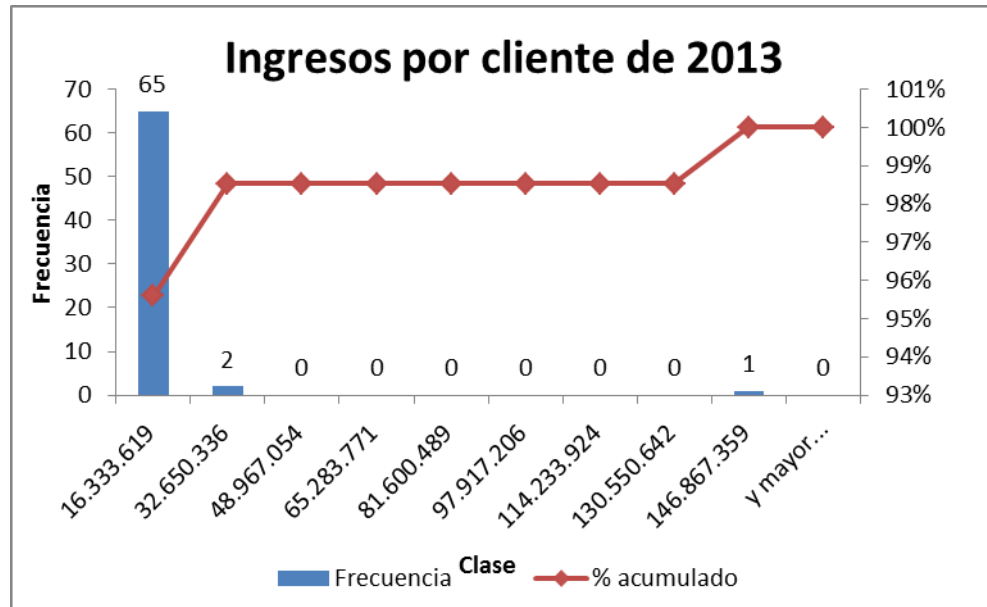


Elaboración: Propia

Como se puede observar, la concentración de estos clientes está más distribuida dentro de rangos más pequeños. La mayor cantidad de clientes se encuentran entre los siguientes rangos: \$9.950-\$2.135.384 con 77 clientes, \$2.135.384-\$4.260.767 con 22 clientes, \$4.260.767-\$6.386.151 con 10 clientes, \$6.386.151-\$8.511.535 con 11 clientes y \$8.511.535-\$10.636.919 con 6 clientes, todos estos clientes representan una frecuencia acumulada de 95%, el porcentaje restante se encuentra distribuido entre 5 rangos con una totalidad de 6 clientes.

En el año 2013, se estudian los cuatro primeros meses, es por esto que se encuentra una cantidad menor de clientes. Se debe tener en cuenta, que este análisis en el 2013 tiene un porcentaje de error debido a que se realizó una venta y no se registró el nombre del cliente, por tanto, el porcentaje de error es del 5% que resulta de dividir el monto de la venta que no registra el cliente entre el monto total de ingreso del 2013 (El valor de la venta que no tiene registro del cliente es de: \$15.000.000 y el Valor del monto de ingreso del 2013 es de: \$297.751.232). Al igual que en los años anteriores, la brecha entre el ingreso mínimo y máximo es amplia, por tanto existe una concentración de 65 clientes, a continuación se presenta dicho comportamiento:

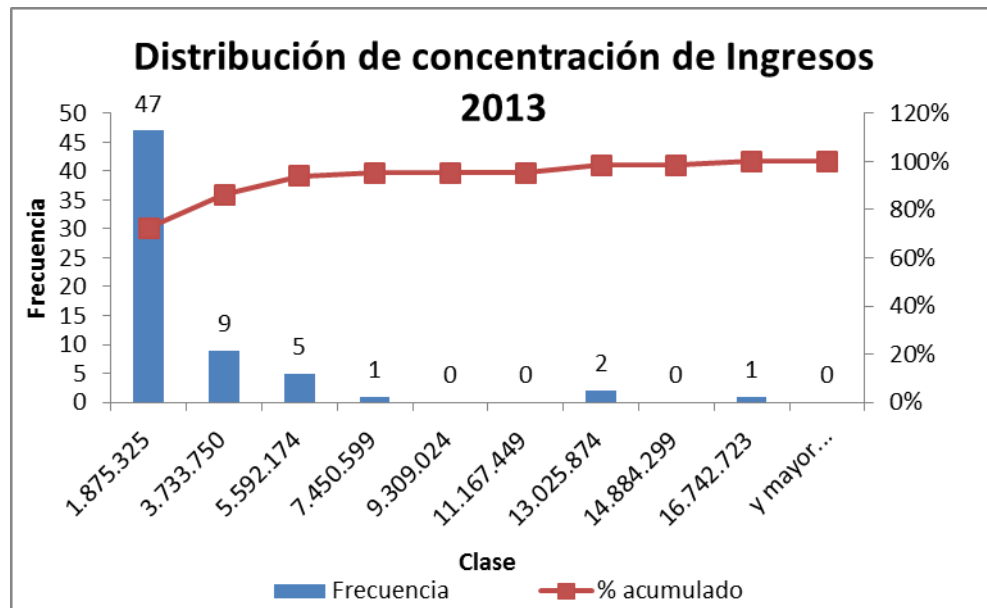
Gráfica 7. Histograma de Ingresos por Cliente de 2013



Elaboración: Propia

Se observa que 65 clientes realizan compras entre \$16.850 y \$16.333.619 con una frecuencia acumulada del 96%, lo que significa que la mayor parte de los clientes están en este rango, por tanto se analiza esta concentración en el siguiente histograma:

Gráfica 8. Distribución de concentración de Ingresos 2013



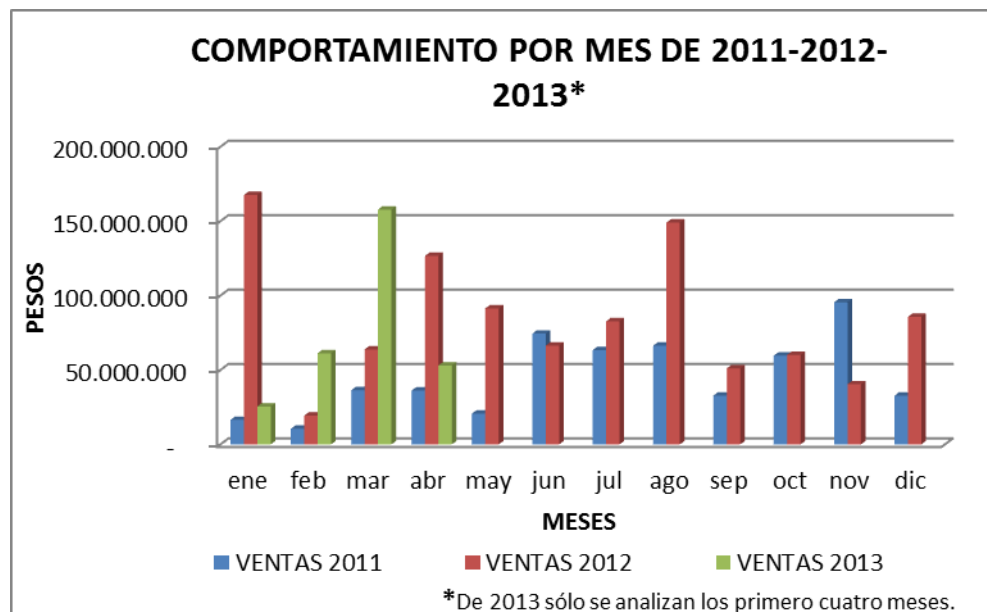
Elaboración: Propia

La mayor cantidad de los clientes se encuentra en los siguientes rangos: \$18.650-\$1.875.325 con 47 clientes, \$1.875.325-\$3.733.750 con 9 clientes y \$3.733.750-\$5.592.174 con 5 clientes, estos clientes representan una frecuencia acumulada del 94%, el porcentaje restante se encuentra distribuido entre 3 rangos con una totalidad de 4 clientes.

7.2.2 Análisis Mensual del Comportamiento de los Ingresos

Para tener una visión más amplia del comportamiento de las ventas de cada año, se presenta una gráfica de las ventas mensuales de cada año, esto con el fin de analizar el porcentaje de crecimiento mensual, se debe tener en cuenta que en el año 2013 sólo se estudian los cuatro primeros meses (Ver Gráfica 9.).

Gráfica 9. Comportamiento Mensual de Ventas



Elaboración: Propia

La gráfica muestra que el comportamiento de las ventas en cada año varía de mes a mes, es decir, no hay un patrón de comportamiento que permita tomar decisiones fácilmente.

En el año 2011, 2012 y 2013 los meses con mayor ingreso son: Noviembre con un monto de \$95.487.195, Enero con un monto de \$167.577.749 y Marzo con un monto de \$157.826.900, respectivamente.

Los menores ingresos en los años 2011, 2012 y 2013 son: Febrero con un monto de \$10.513.880, Febrero con un monto de \$ 19.403.470 y Enero con un monto de \$25.515.404, respectivamente.

Se puede inferir, que entre los primeros tres meses se dan los ingresos más bajos, y aunque los ingresos más altos no tienen un patrón definido se puede decir que existe una consistencia de ingresos altos entre Junio y Agosto.

Este análisis mensual de las ventas por año, tiene un cierto porcentaje de error en los años 2011 y 2012, puesto que durante la recopilación de datos, se encuentra que hubo ciertas ventas que se realizaron en estos años y no registraron las fechas de ejecución, impidiendo incluir esta suma en los meses estudiados, es por eso que si se suman los ingresos por mes no coinciden con el valor registrado en la gráfica 1; se tiene que en el año 2011 el porcentaje de error fue del 14%, valor que sale de dividir las ventas que se realizaron y no tenían fecha entre el valor total del ingreso real del 2011 (Valor de ingresos que no reportaron fecha: \$91.811.000, Valor de Ingreso Anual: \$637.155.481), en el año 2012 el porcentaje de error fue mucho menor que en el 2011, éste fue del 1% que resulta de dividir las ventas que se realizaron y no tenían fecha entre el valor total del ingreso real del 2012 (Valor de ingresos que no reportaron fecha: \$ 7.497.000, Valor de Ingreso Anual: \$ 1.012.124.778).

A continuación se calcula mes a mes el porcentaje de crecimiento o decrecimiento de las ventas en comparación con el año siguiente:

Tabla 2. Comparación de Comportamiento de Ingresos 2011-2013

Comparación de Comportamiento de Ingresos				
Meses	2011-2012	Creció o Decreció	2012-2013	Creció o Decreció
Enero	916,45%	Creció	-84,77%	Decreció
Febrero	84,55%	Creció	215,90%	Creció
Marzo	75,33%	Creció	147,13%	Creció
Abril	249,60%	Creció	-58,07%	Decreció
Mayo	340,64%	Creció		
Junio	-10,78%	Decreció		
Julio	30,42%	Creció		
Agosto	124,74%	Creció		
Septiembre	55,83%	Creció		
Octubre	0,83%	Creció		
Noviembre	-57,66%	Decreció		
Diciembre	161,74%	Creció		
PROMEDIO	164,31%	PROMEDIO	55,05%	

Elaboración: Propia

En comparación con el año 2011, en el año 2012 se registraron 2 meses con decrecimiento (Junio y Noviembre), cabe resaltar que ambos decrecimientos estuvieron muy por debajo del promedio de variación, promedio que alcanzó niveles de 164%, en el año 2012 se destaca el crecimiento de los meses de Enero, Abril, Mayo y Diciembre.

En el análisis de los primeros cuatro meses de los años 2012 y 2013, se tiene que en los meses de Enero y Abril, se presenta un decrecimiento en los ingresos de 2013 con respecto a las de 2012, mientras que en febrero y marzo los ingresos aumentaron y representaron un crecimiento del 215,90% y el 147,13%, crecimiento muy significativo si se compara con el crecimiento que se tuvo en estos meses del año 2011 al 2012.

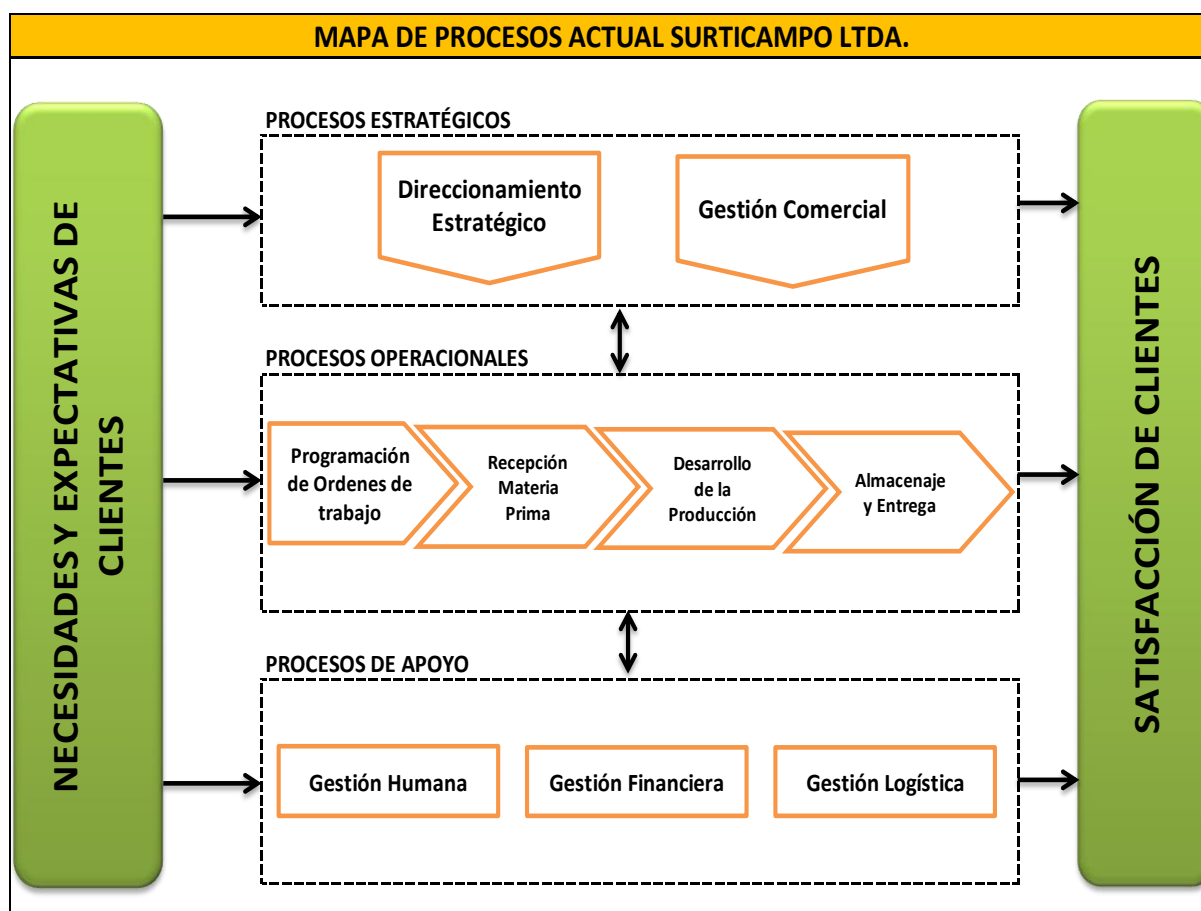
8. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS EN EL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL

8.1 Propuesta de Mejoramiento del Mapa de Procesos

Para dar una visión de los procesos que maneja Surticampo Ltda. Se realiza el mapa de procesos actual de la empresa donde se muestran los procesos estratégicos, operacionales y de apoyo y su relación por medio de flechas.

A continuación se muestra el mapa de procesos actual de la empresa:

Figura 1. Mapa de Procesos Actual



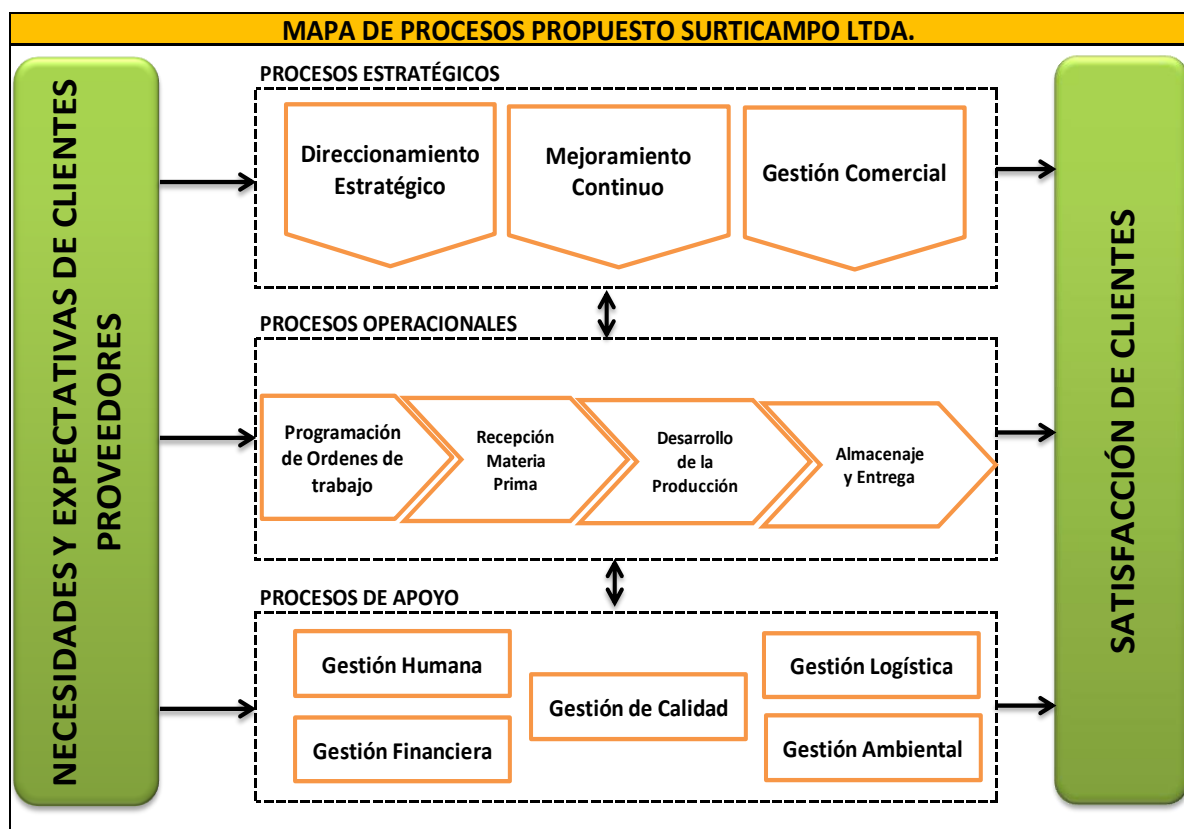
Elaboración: Propia

Al analizar los procesos que la empresa maneja actualmente, se ve la necesidad de incluir algunos procesos que contribuirán al mejoramiento continuo de la empresa. Dentro de los procesos estratégicos se propone incluir un proceso que se llame Mejoramiento Continuo, que tenga como fin, manejar proyectos nuevos

que aporten a diversos mejoramientos; además se propone incluir dentro de los procesos de apoyo dos procesos más que son: Gestión de Calidad y Gestión Ambiental, con el fin de que la empresa tenga un líder que se encargue de entender, medir, documentar y mejorar todos los procesos de la empresa, de la misma forma tener un líder que esté atento a los aspectos e impactos ambientales con los que la empresa tenga relación, estos dos procesos de apoyo tienen también un objetivo general que es lograr certificaciones de calidad y ambientales.

En la figura 2. Se muestra el Mapa de Procesos propuesto:

Figura 2. Mapa de Procesos Propuesto



Elaboración: Propia

8.2. Diagramas de Flujo del Funcionamiento Actual del Proceso de Gestión Comercial

Actualmente la empresa tiene establecido tres procesos que conforman el área de Gestión Comercial: Pre-Venta, Venta y Post-Venta, aunque están determinados no se tiene un diagrama de flujo actual de cada proceso para facilitar su entendimiento, por esto, se realiza inicialmente una descripción de cada proceso y posterior a esto se realizan los diagramas de flujo respectivos.

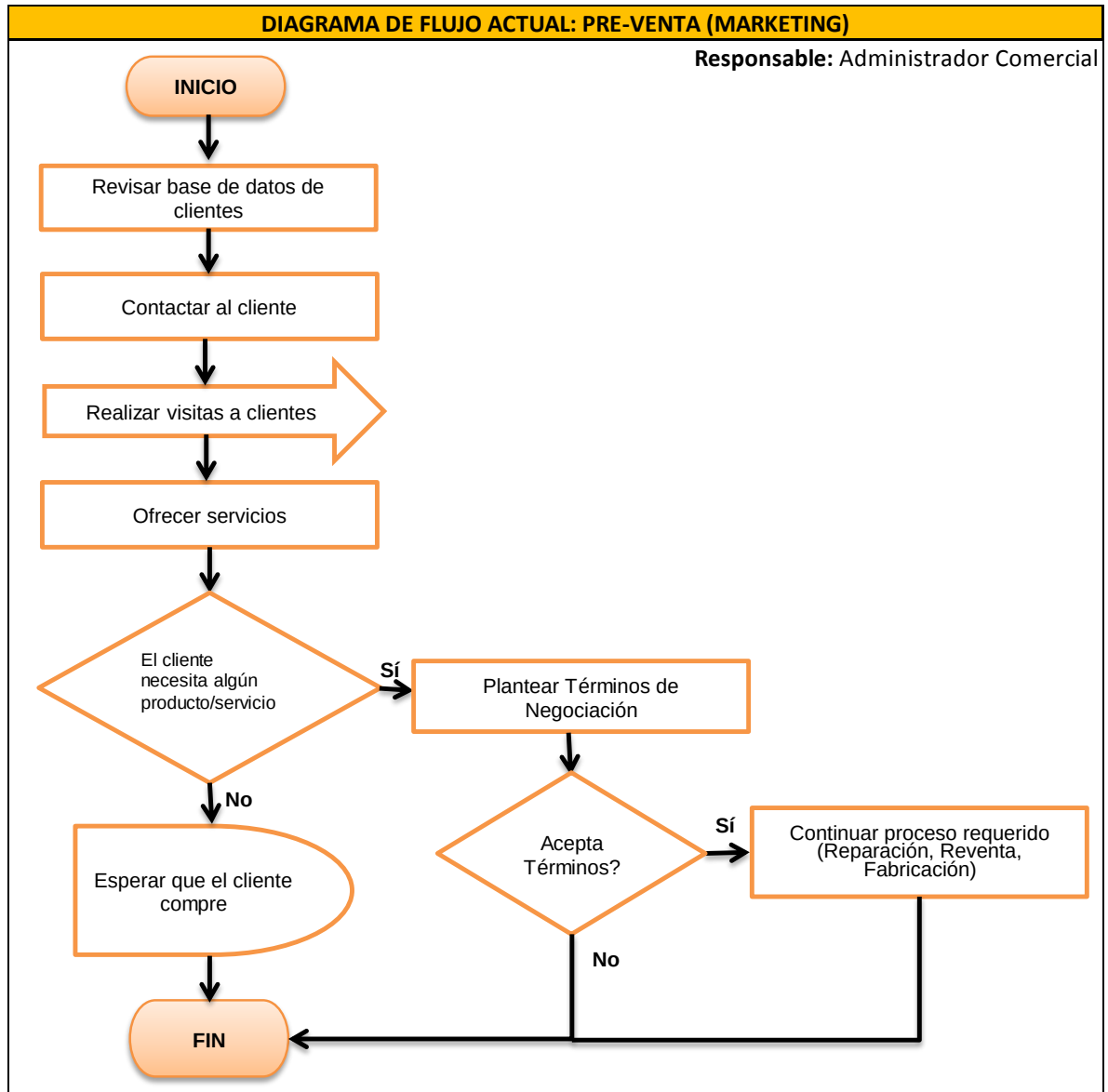
8.2.1. Proceso de pre-venta

Actualmente SurtiCampo Ltda. tiene una persona encargada para este proceso de pre-venta, esta persona utiliza una base de datos de clientes que sirve como soporte para contactar al cliente e ir donde algunos de ellos y ofrecerles los servicios y/o productos que brinda la organización; si el cliente necesita de alguno de estos productos y/o servicios, el encargado procede a realizar una cotización si así lo solicita el cliente, de lo contrario se plantean términos de negociación y se persuade al cliente de obtener dicho producto y/o servicio; en caso de que el cliente no requiera de ninguno de los productos y/o servicios de la empresa, el representante ofrece los productos y/o servicios de forma breve y deja un número o dirección de contacto para cuando éste requiera de la organización, así que la empresa espera a que el cliente lo contacte.

La documentación que se utiliza para soportar este proceso actualmente, son las cotizaciones que se realizan a los clientes que la solicitan, es decir, que es un documento que no se realiza para todos los clientes potenciales, es por esto que no se incluye en el diagrama de flujo de dicho proceso que se presenta más adelante. La empresa no deja evidencia de las llamadas, ni visitas que realizan a los clientes para ofrecer su portafolio y tampoco de aceptación de términos de negociación

Aunque la empresa tiene un proceso de pre-venta establecido, no ha creado el diagrama de flujo de dicho proceso; para facilitar el entendimiento y análisis de este proceso se crea el Diagrama de Flujo que se muestra a continuación (Figura 3):

Figura 3. Diagrama de Flujo Actual: Pre-Venta (Marketing)



Elaboración: Propia

8.2.2. Proceso de Venta

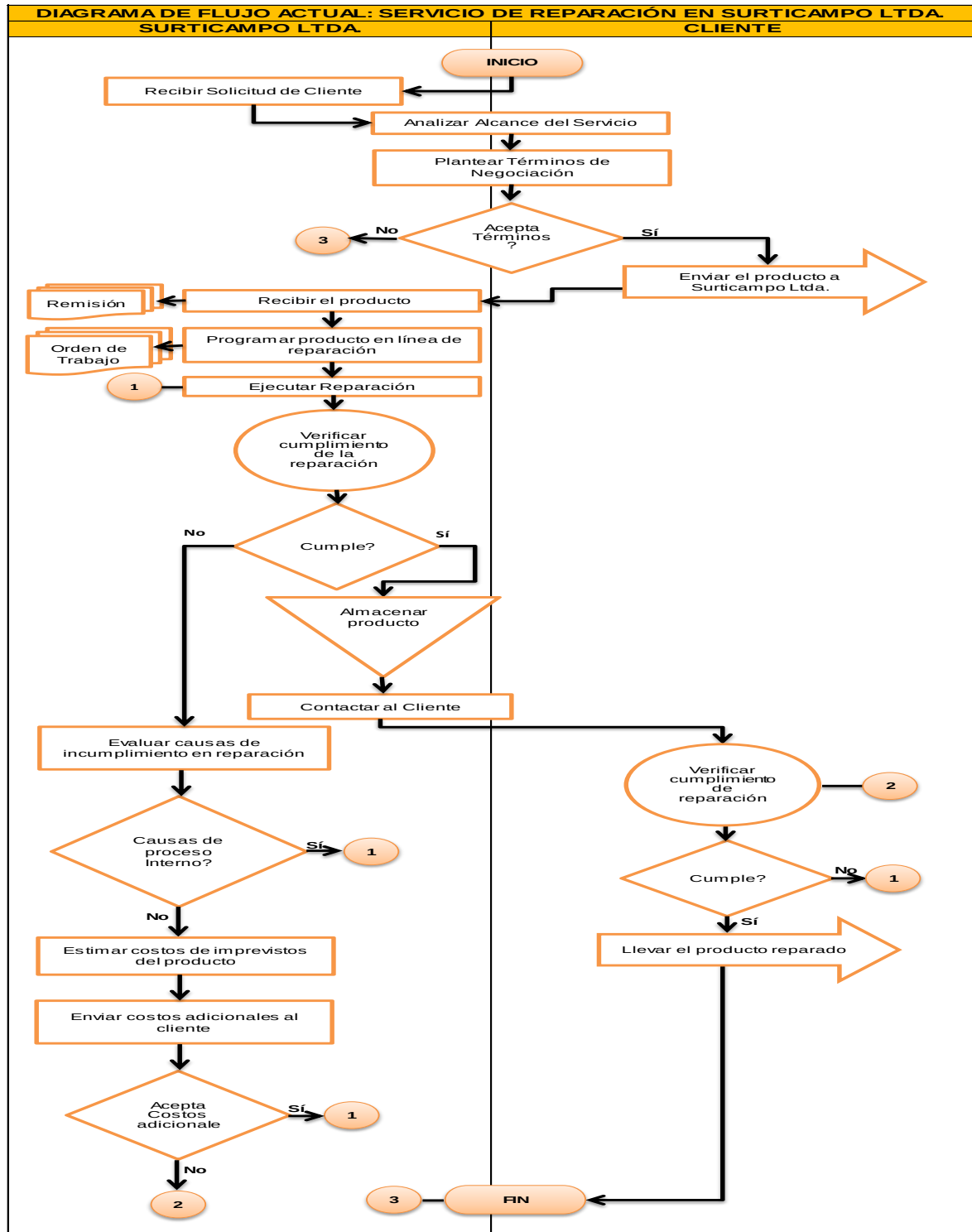
La Organización dentro de este proceso tiene tres formas de ingreso, la primera es la prestación de servicios de reparación, la segunda es la re-venta de repuestos de maquinaria o equipos agroindustriales y la tercera es la fabricación y venta de productos existentes o totalmente nuevos. Ninguno de estos tres procesos tiene un diagrama de flujo establecido, es por esto que se crean dichos diagramas para facilitar el análisis de cada proceso.

Servicio de Reparación: La organización recibe la solicitud del cliente por medio telefónico o personalmente y analizan las necesidades de éste, si dicho servicio está al alcance de la organización se comunica al cliente los términos de negociación; si el cliente acepta dichos términos, éste procede a enviar el equipo o maquinaria a SurtiCampo, y en el momento en que llega el objeto a reparar la empresa realiza una remisión, con el fin de registrar el estado inicial del objeto que recibe, posteriormente se realiza una orden de trabajo que permite programar el objeto en la línea de reparación, mientras que el objeto está en proceso de reparación se verifica de forma visual en cada etapa si el producto está quedando como el cliente lo requiere, si cumple con los requerimientos, el producto reparado se almacena mientras SurtiCampo contacta al cliente para que se dirija por su equipo o maquinaria, cuando el cliente va por ello la reparación se somete a juicio del cliente y si el cliente queda satisfecho se dirige a llevarse el producto, de lo contrario la organización analiza las causas de la inconformidad y vuelve a línea de reparación, en caso de que la organización observe que el producto no cumple con los requerimientos, se evalúan las causas de dicho incumplimiento y se analiza si fue por una falla del proceso de reparación o por costos adicionales (reparaciones que no se tenían previstas), si es por una falla del proceso de reparación dicho producto vuelve a línea de reparación, en caso de que sea una reparación adicional, la organización estima los costos y se los comunica al cliente para ver si el cliente acepta estos costos adicionales, si no acepta el cliente verifica el cumplimiento de los requisitos pactados y se lleva el producto, pero si el cliente acepta dichos costos el producto se pasa nuevamente a la línea de reparación, con el fin de realizarle las otras reparaciones que son necesarias para que el funcionamiento de dicho producto sea eficiente.

Las únicas actividades que se evidencian por medio de documentación escrita, son las remisiones que permiten registrar el estado inicial del producto y las órdenes de trabajo que permiten programar el servicio en la línea de reparación; la empresa no deja evidencia de las llamadas, ni visitas que realizan a los clientes para ofrecer su portafolio y tampoco de aceptación de términos de negociación

A continuación se presenta el diagrama de flujo de dicho proceso (Figura 4):

Figura 4. Diagrama de Flujo Actual: Servicio de Reparación

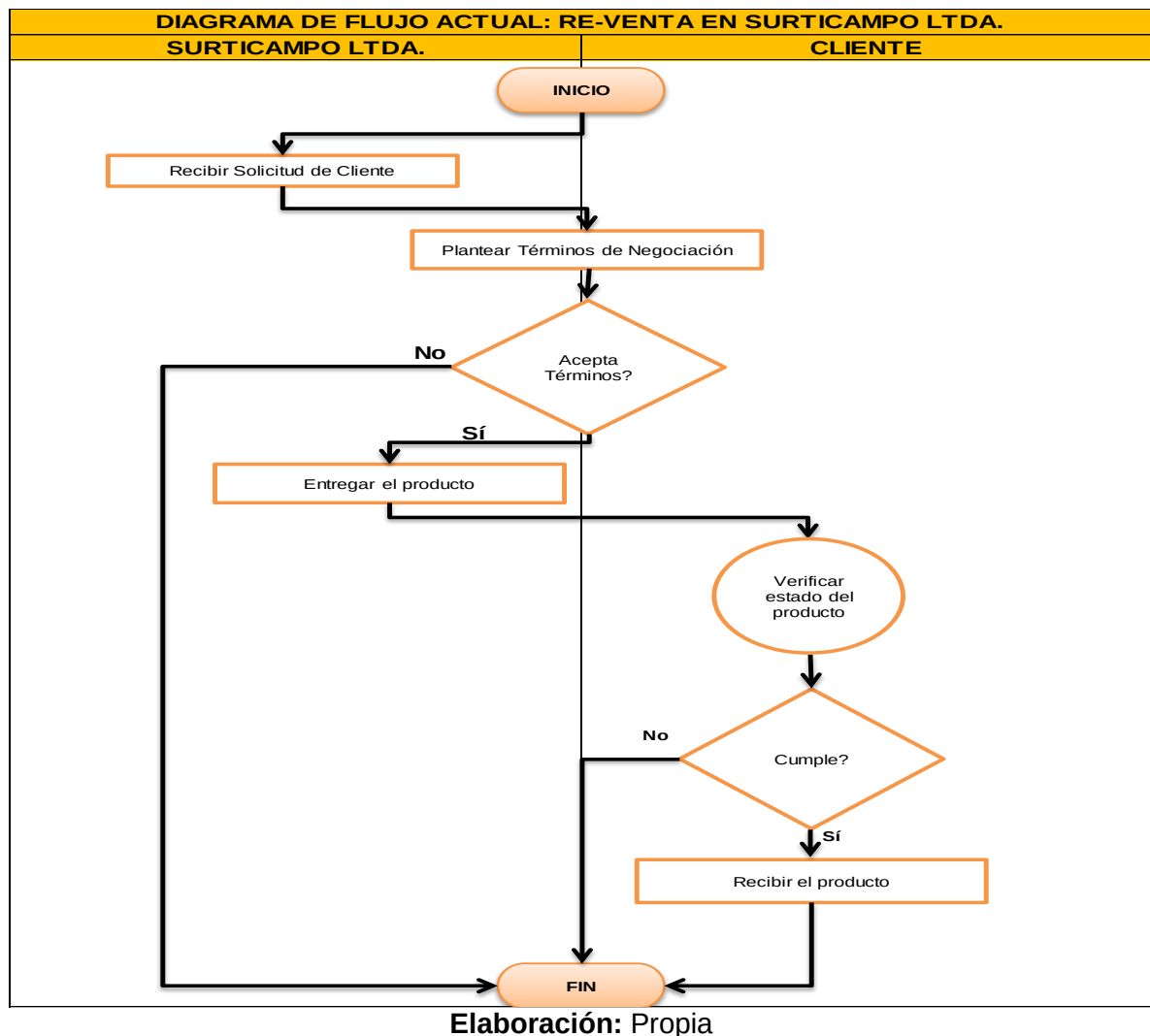


Re-Venta: Este proceso consiste en vender partes o repuestos de maquinarias o equipos agroindustriales a los clientes. Se le llama re-venta puesto que SurtiCampo compra dichos repuestos y los re-vende a los clientes a un precio más alto.

La organización recibe la solicitud del cliente y el representante le plantea los términos de negociación y si el cliente acepta dichos términos, la empresa entrega el repuesto y el cliente verifica que éste sea el que necesita, si cumple con los requerimientos el cliente recibe el repuesto de lo contrario no lo recibe y se acaba la negociación. En caso de que el cliente no acepte los términos de negociación, se acaba el proceso.

A continuación se presenta el Diagrama de Flujo de este proceso (Figura 5):

Figura 5. Diagrama de Flujo Actual: Re-Venta (Repuestos)



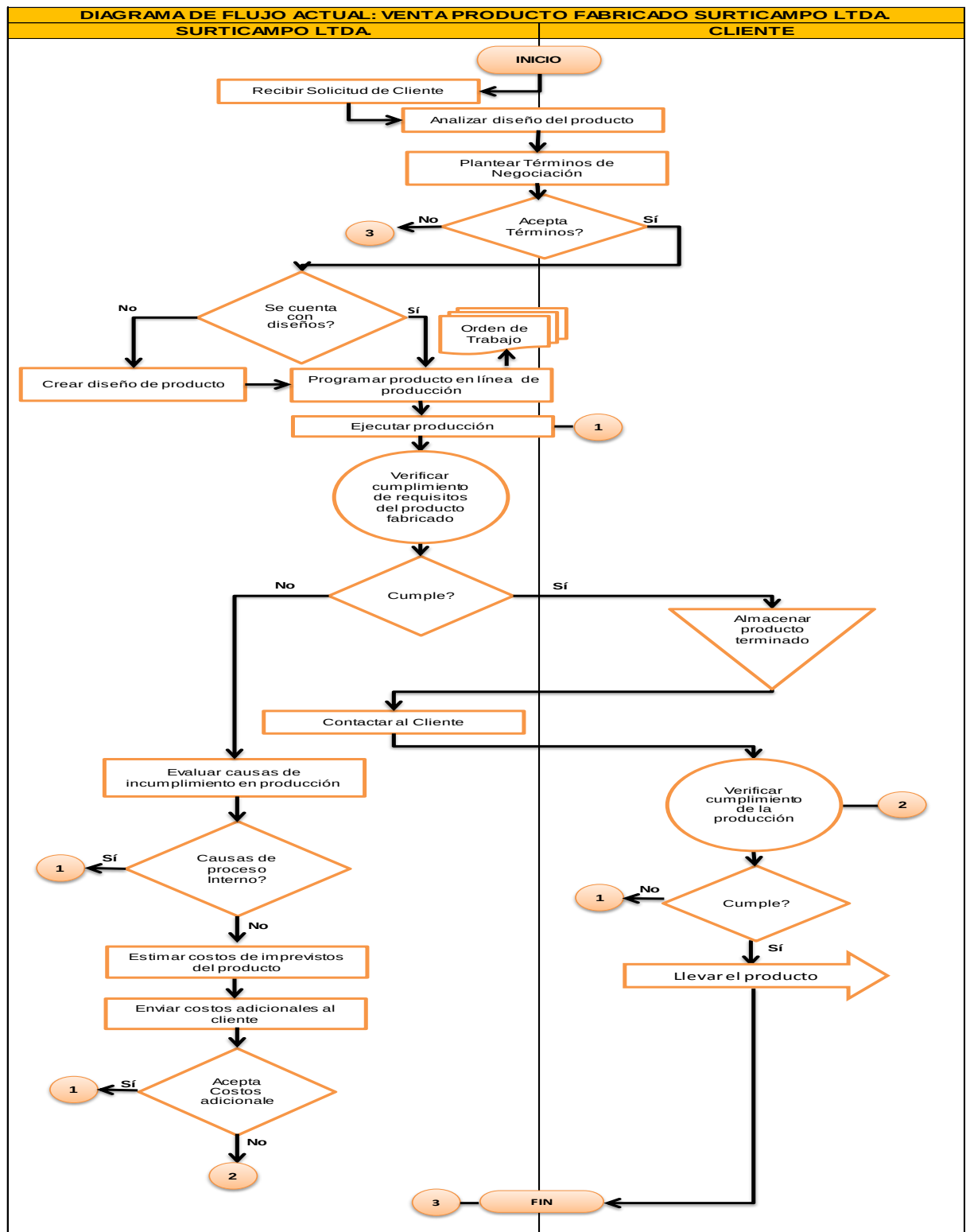
Venta Producto Fabricado: Actualmente la empresa fabrica y vende maquinaria o equipos agroindustriales existentes o nuevos. Cuando un producto es existente es porque la empresa cuenta con el diseño de dicho producto, pero cuando es nuevo, la empresa debe crear el diseño por primera vez.

Este proceso de fabricación inicia cuando SurtiCampo recibe la solicitud del cliente y analiza el diseño del equipo o maquinaria que el cliente está necesitando, cuando analiza este diseño la organización le plantea al cliente los términos de negociación y si el cliente no acepta se termina el proceso, pero si acepta dichos términos la organización procede a revisar si el diseño es nuevo o si ya existe, cuando el producto es nuevo, la organización debe crear el diseño y proceder a programar dicha maquinaria en línea de producción, pero cuando el producto ya tiene creado su diseño se pasa directamente a programar en línea de producción, mientras se ejecuta el proceso de fabricación cada persona encargada verifica que cada etapa cumpla con las especificaciones, si cumple con las especificaciones, el producto fabricado se almacena mientras SurtiCampo contacta al cliente para que se dirija por su equipo o maquinaria, cuando el cliente va por ello, el producto se somete a juicio del cliente y si el cliente queda satisfecho se dirige a llevarse el producto, de lo contrario la organización analiza las causas de la inconformidad y vuelve a línea de fabricación, en caso de que la organización observe que el producto no cumple con los requerimientos, se evalúan las causas de dicho incumplimiento y se analiza si fue por una falla del proceso de fabricación o por costos adicionales, si es por una falla del proceso de producción, dicho producto vuelve a línea de fabricación, en caso de que sea un imprevisto de fabricación, la organización estima los costos y se los comunica al cliente para ver si el cliente acepta estos costos adicionales, si no acepta el cliente verifica el cumplimiento de los requisitos pactados y se lleva el producto, pero si el cliente acepta dichos costos el producto se pasa nuevamente a la línea de producción, con el fin de realizarle los arreglos que son necesarias para que el funcionamiento de dicho producto sea eficiente.

El único documento que se realiza siempre durante este proceso es la orden de trabajo, algunas veces se realizan cotizaciones pero esto solo se hace para los clientes que la solicitan.

En la figura 6. Se muestra el diagrama de flujo del proceso antes descrito:

Figura 6. Diagrama de Flujo Actual: Venta Producto Fabricado



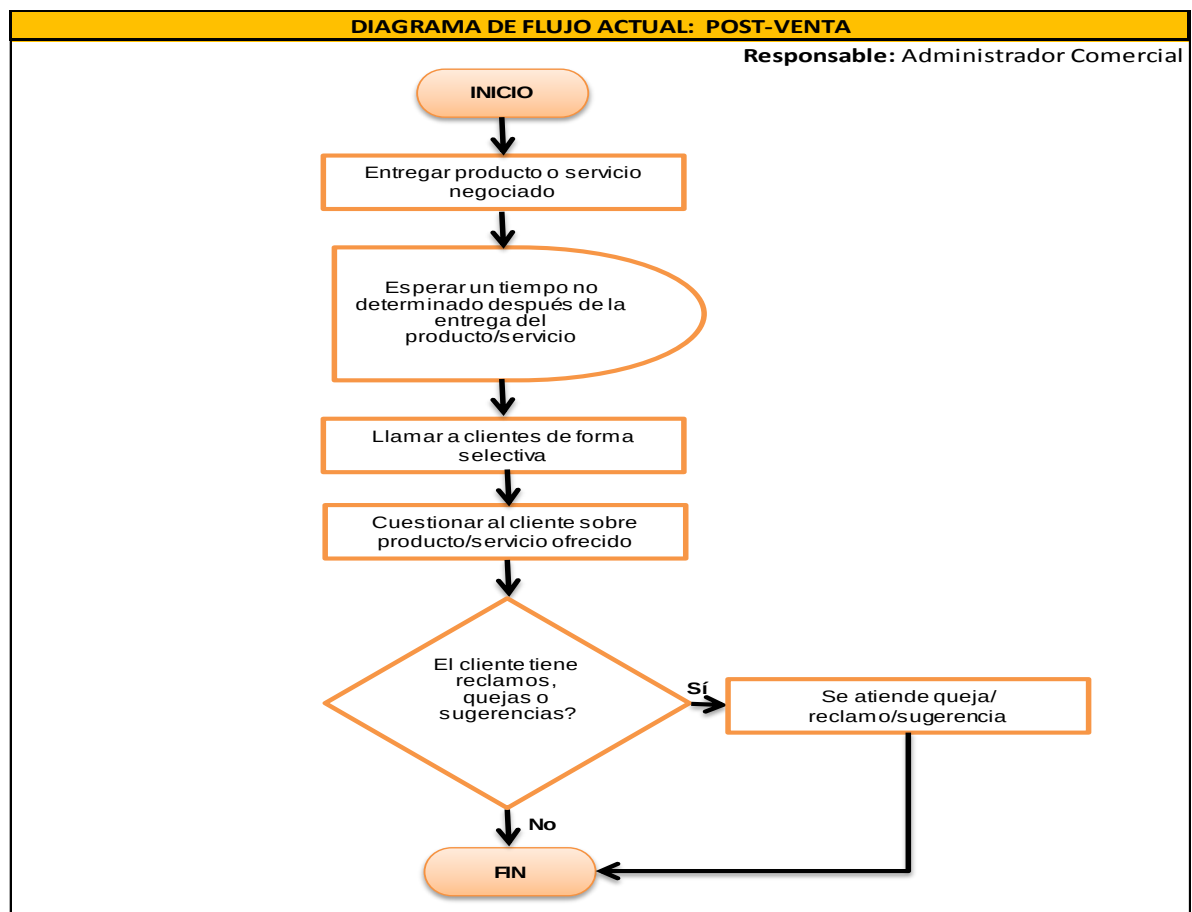
8.2.3. Proceso de Post-Venta

Cuando la organización entrega un servicio de reparación o una venta de repuestos o producto fabricado, la empresa espera un tiempo no determinado después de dicha entrega para llamar a algunos clientes de forma selectiva, con el fin de cuestionar si quedó o no satisfecho con la venta o servicio prestado, cuando el cliente expresa satisfacción el proceso termina, pero si el cliente presenta una queja, reclamo o sugerencia la empresa atiende dichas inconformidades en un tiempo no determinado y de esta forma termina el proceso.

Las actividades que comprenden dicho proceso no se documentan, es decir, no hay evidencias de llamadas realizadas a clientes, no se conocen quejas, reclamos o sugerencias, ni tampoco queda documentado el número de quejas o reclamos atendidos.

En la Figura 7. Se presenta el Diagrama del proceso actual de Post-Venta:

Figura 7. Diagrama de Flujo Actual: Post-Venta



Elaboración: Propia

8.3. Propuesta de Mejoramiento para los procesos del Proceso de Gestión Comercial

A continuación se presenta una propuesta de mejoramiento para cada uno de los procesos de mercadeo y ventas: Pre-Venta, Venta y Post-Venta. Inicialmente se plantea la propuesta de mejoramiento y posteriormente se muestra el Diagrama de Flujo propuesto para cada proceso.

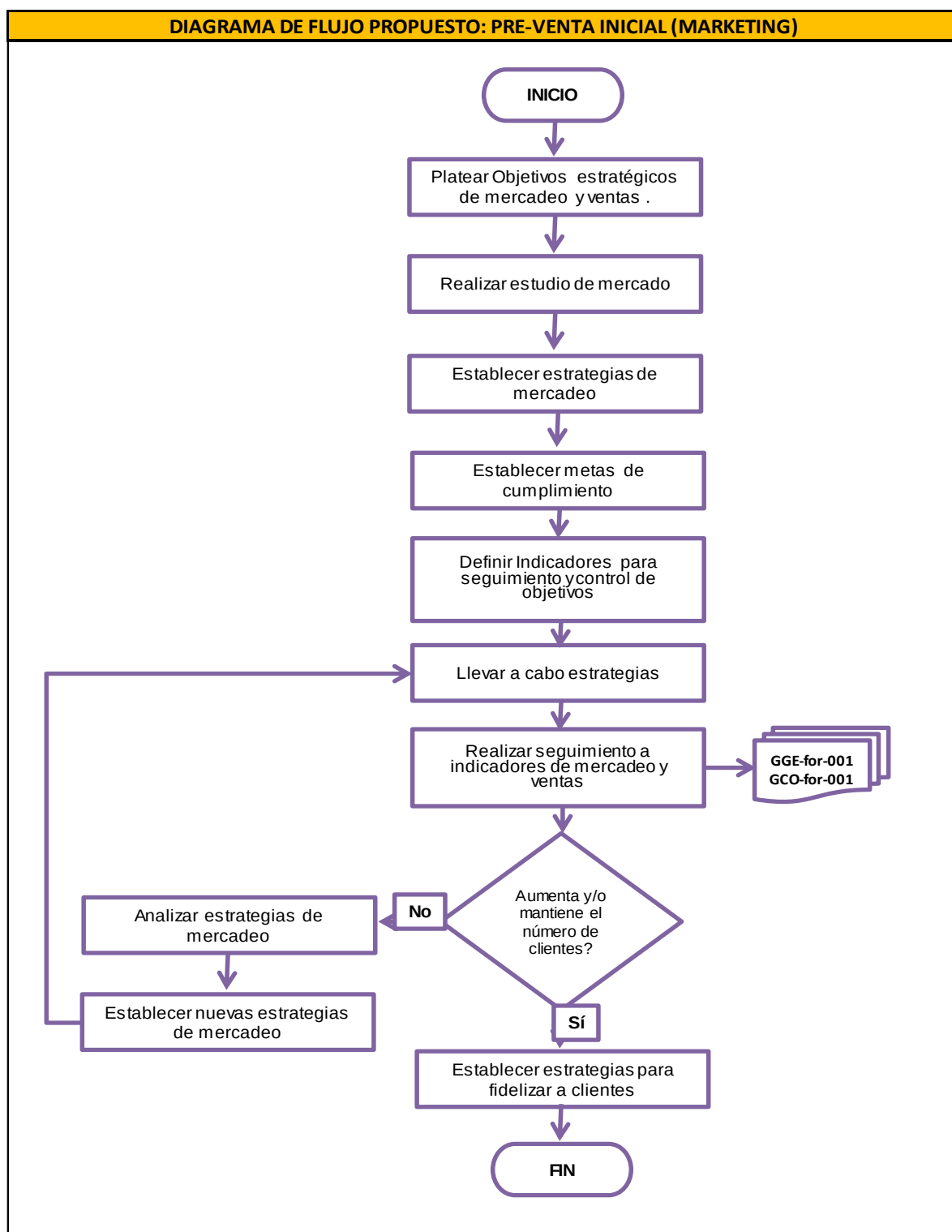
8.3.1. Proceso de Pre-Venta

A partir del análisis del proceso de Pre-Venta, se propone establecer otras actividades previas al proceso que SurtiCampo actualmente tiene establecido, esto porque antes de aplicar una estrategia para mantener o aumentar clientes, es necesario determinar unos objetivos y unas metas que cumplir y unos indicadores que permitan al proceso de Gestión Comercial realizar seguimiento y control a su proceso y facilitar la identificación de oportunidades de mejora y a partir de estas plantear y ejecutar estrategias que fortalezcan dichos hallazgos.

En las primeras actividades de pre-venta se tienen actividades que permiten a la empresa centrar sus esfuerzos en un direccionamiento estratégico enfocado al mejoramiento continuo del proceso de Gestión Comercial, para esto se propone que este proceso inicie con el planteamiento de objetivos estratégicos de mercado y ventas (actualmente no tienen documentado objetivos de ninguna clase), después de esto se debe realizar un estudio de mercado con el fin de analizar su comportamiento (El planteamiento de objetivos y el estudio de mercado se recomienda hacer anualmente) y así mismo plantear estrategias, metas e indicadores que permitan realizar de forma efectiva un seguimiento y un control a las estrategias que se aplicaran posteriormente, cuando se lleven a cabo las estrategias determinadas, se procede a realizar una reunión (Para evidenciar reuniones se propone utilizar un Acta de Reuniones GCO-for-001) con el fin de analizar el comportamiento de los indicadores. Para la documentación de todos los indicadores de desempeño y de control del proceso de Gestión Comercial se establece un formato que facilite el análisis de los mismos (GGE-for-001). Si después de analizar el comportamiento de los indicadores resulta que el número de clientes se mantiene y/o aumente, se procede a establecer estrategias para fidelizar a los clientes, en caso contrario, es decir, que el número de clientes disminuya, se analizan las estrategias de mercado nuevamente y se establecen nuevas si es necesario, y se llevan a cabo dichas estrategias.

Este proceso inicial de pre-venta se muestra en el diagrama de flujo siguiente:

Figura 8. Diagrama de Flujo Propuesto: Pre-Venta Inicial (Marketing)



Elaboración: Propia

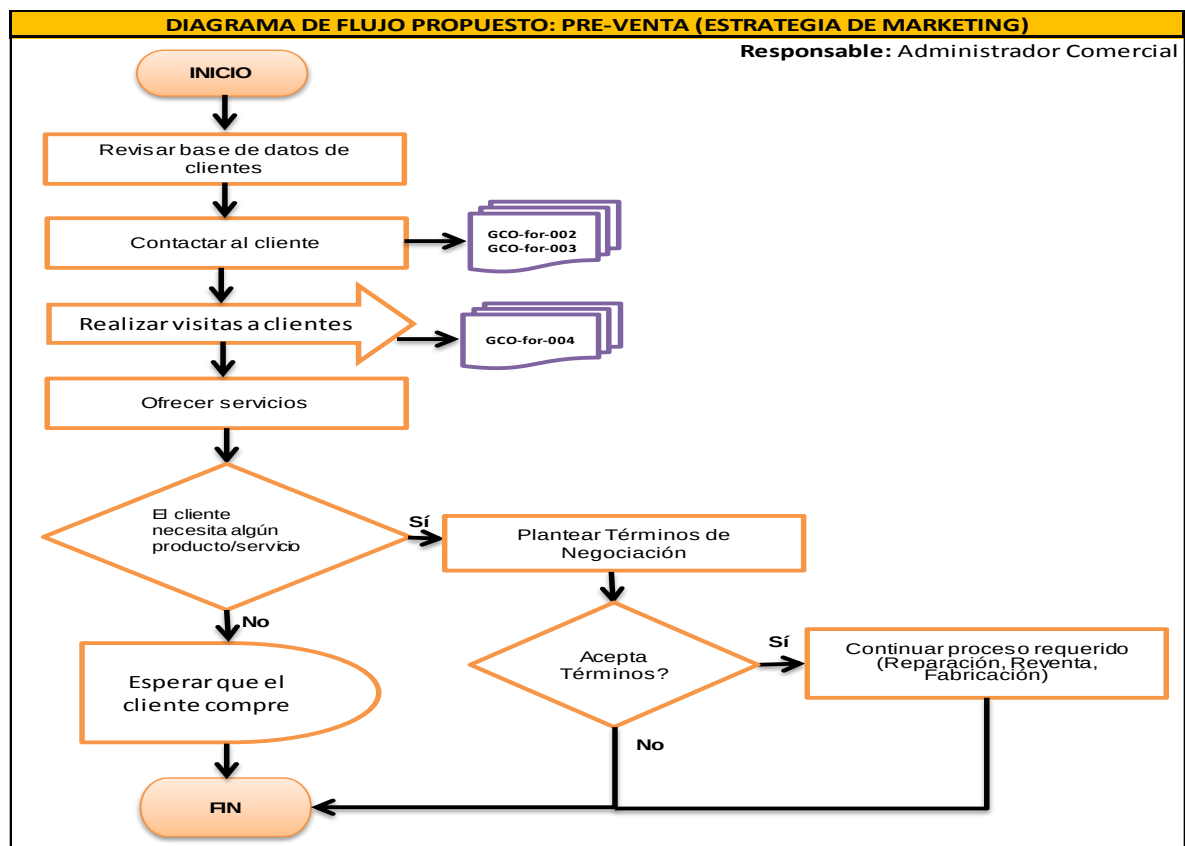
Después de realizar el proceso anterior, que se explica de forma general, se aplican las estrategias de mercadeo enfocadas al proceso de pre-venta.

Como se explicó anteriormente, SurtiCampo tiene establecida una estrategia de pre-venta, que se enfoca en contactar al cliente por medio telefónico y/o realización de visitas, con el fin de acaparar mercado. Para el desarrollo de esta estrategia se tiene el mismo proceso que la organización tiene actualmente pero se propone una mejora documental.

Según la norma ISO 9001:2008, todos los procesos deben estar documentados, es por esto que se crea una forma de registrar actividades críticas para este proceso como: Registro de llamadas (GCO-for-002), plan de visitas (GCO-for-003), y visitas realizadas a los clientes (GCO-for-004), esta documentación nos permitirá llevar un control de estas actividades y nos permitirá tener un punto de partida para analizar el porcentaje de clientes acaparados a partir de llamadas o visitas y así saber la efectividad de cada estrategia.

A continuación se muestra el Diagrama Propuesto:

Figura 9. Diagrama de Flujo Propuesto: Pre-Venta (Estrategia de Marketing)



Elaboración: Propia

8.3.2. Proceso de Venta

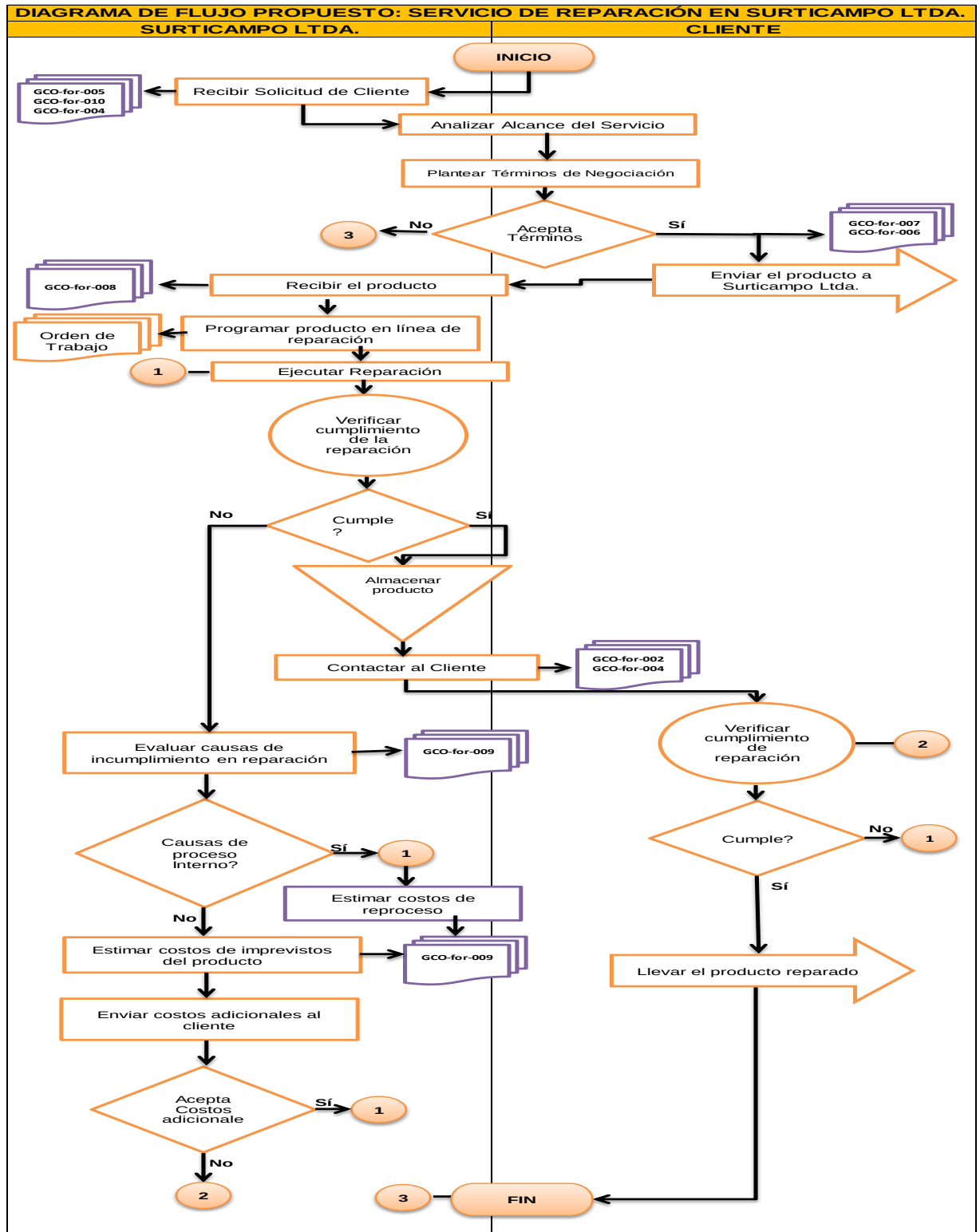
Para plantear las propuestas de mejora para este proceso de venta, se presenta de la misma forma en que se presentó la descripción de los procesos actuales anteriormente, para cada proceso: Pre-venta, Venta y Post-Venta se plantean las propuestas de mejora y su mejor entendimiento se crea el diagrama de flujo de los procesos.

Servicio de Reparación: Se propone una actividad adicional en este proceso, y se da cuando el incumplimiento en especificaciones es causado por el proceso interno de reparación, esto es, si algún producto no conforme se devuelve a la línea de reparación por incumplir un requisito, se considera reproceso, lo que conlleva a costos asociados a la no calidad, por tanto, se propone que cuando esto ocurra, se estimen estos costos y se documenten, con el fin de tener un registro de estos costos y emprender actividades de mejora para minimizarlos.

Además de esto, se propone la implementación de documentos que permitan registrar hallazgos de cada una de las actividades críticas, dentro de estos registros se encuentran: Registro de datos de los clientes (GCO-for-005); Requisitos especificados por el cliente (GCO-for-006); Aceptación de términos de negociación (GCO-for-007); Remisión, que hace referencia al Estado del bien (GCO-for-008); Productos No conformes (GCO-for-009); Llamadas a Clientes (GCO-for-002); Visitas a Clientes (GCO-for-004); y cotizaciones (GCO-for-010). Todos estos formatos permiten que el proceso preserve información valiosa que facilite el análisis y la identificación de oportunidades de mejora.

A continuación se presenta el Diagrama de Flujo propuesto para el servicio de reparación:

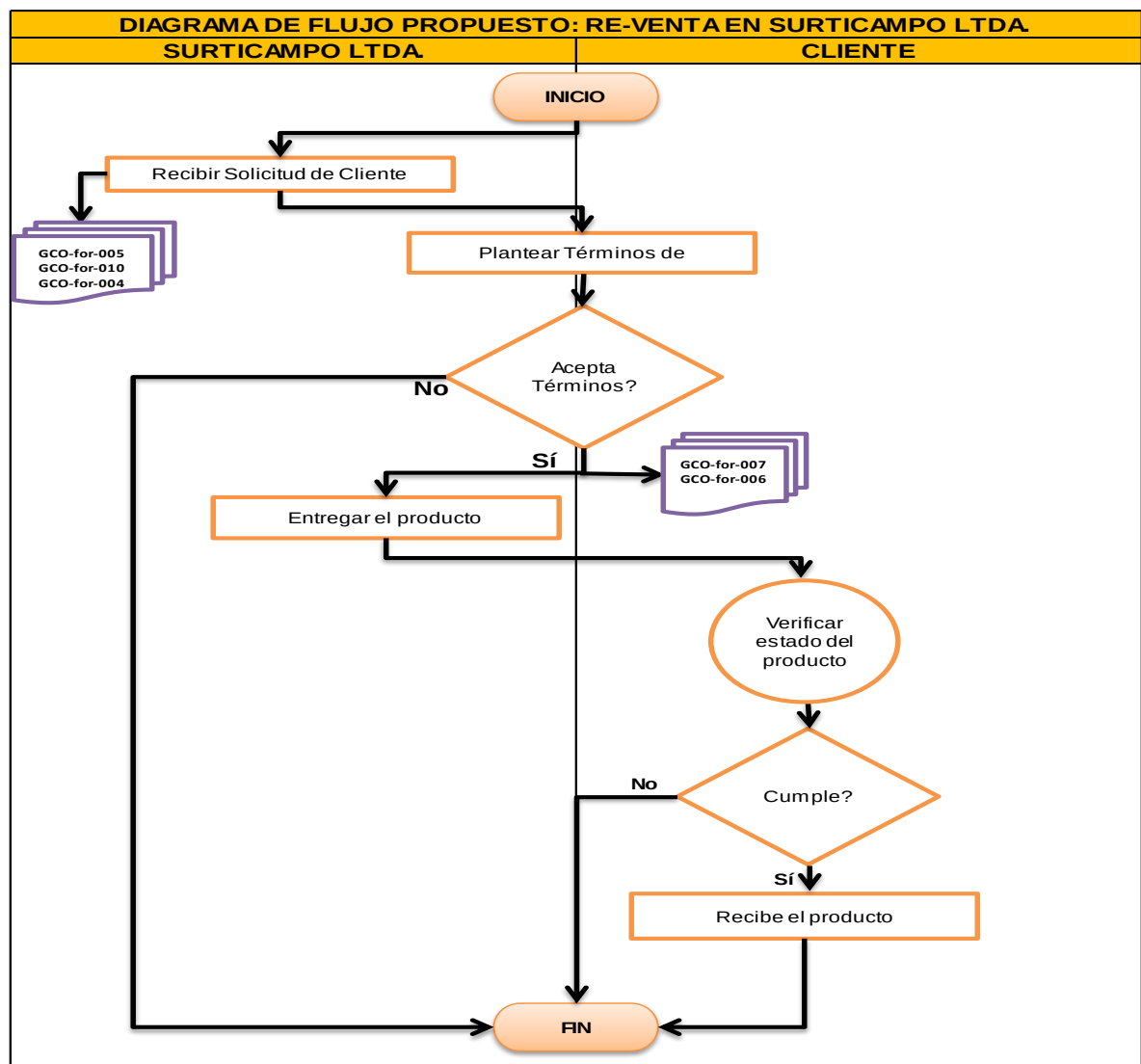
Figura 10. Diagrama de Flujo Propuesto: Servicio de Reparación



Re-Venta: Para este proceso se propone una mejora documental, puesto que este proceso tiene una buena estructura pero no cuenta con ningún registro o evidencia que permita demostrar la efectividad de cada una de las actividades que conforman dicho proceso. Se propone la implementación de cinco formatos que evidencien las actividades críticas, los formatos son: Registro de datos de los clientes (GCO-for-005); Requisitos especificados por el cliente (GCO-for-006); Aceptación de términos de negociación (GCO-for-007); Visitas a Clientes (GCO-for-004); y cotizaciones (GCO-for-010).

En la figura 11. Se muestra el Diagrama de Flujo propuesto para este proceso:

Figura 11. Diagrama de Flujo Propuesto: Re-Venta (Repuestos)



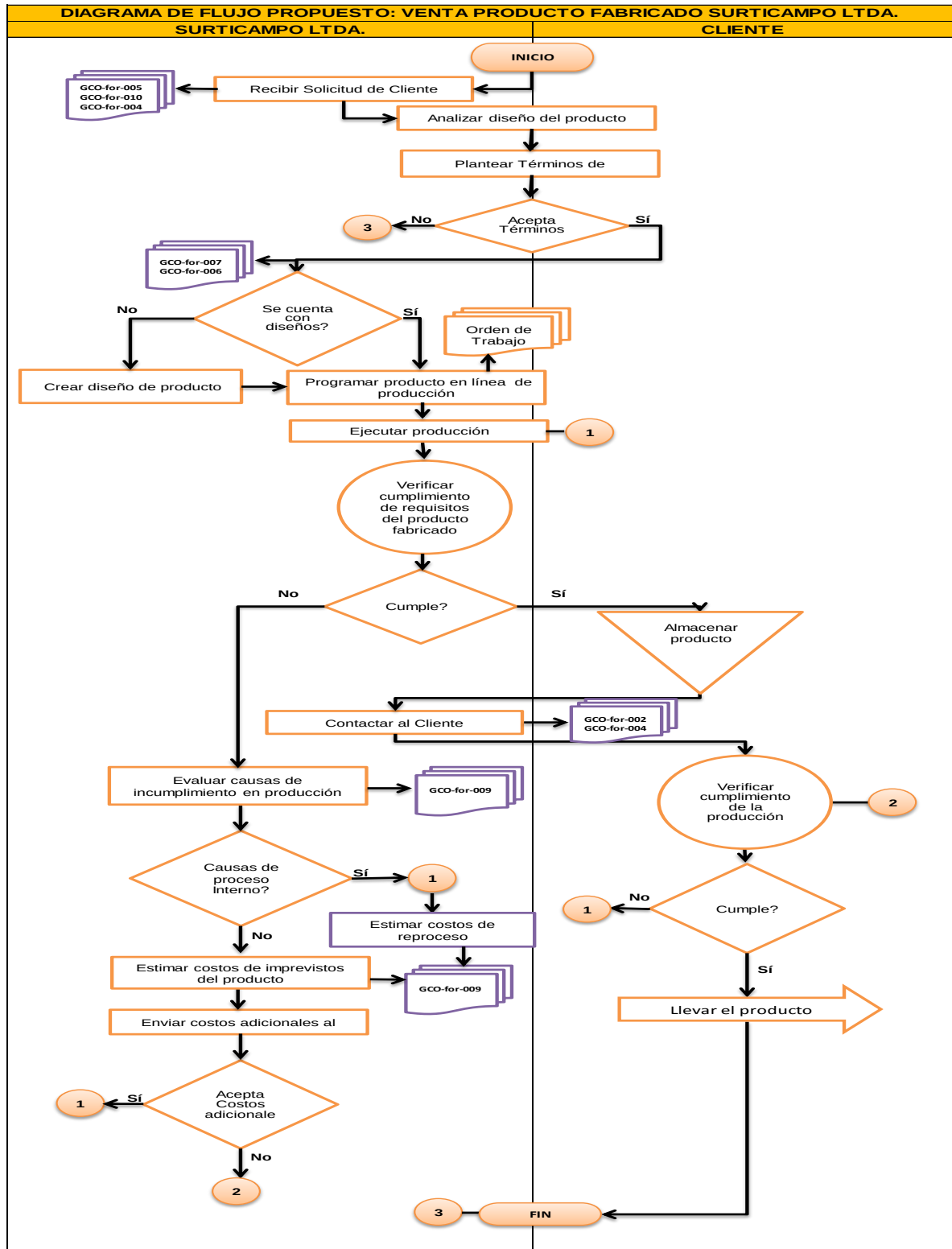
Elaboración: Propia

Venta de Producto Fabricado: Se propone una actividad adicional en este proceso, y se da cuando el incumplimiento en especificaciones es causado por el proceso interno de fabricación, esto es, si algún producto no conforme se devuelve a la línea de producción por incumplir un requisito, se considera reproceso, lo que conlleva a costos asociados a la no calidad, por tanto, se propone que cuando esto ocurra, se estimen estos costos y se documenten, con el fin de tener un registro de estos costos y emprender actividades de mejora para minimizarlos.

Además de esto, se propone la implementación de documentos que permitan registrar hallazgos de cada una de las actividades críticas, dentro de estos registros se encuentran: Registro de datos de los clientes (GCO-for-005); Requisitos especificados por el cliente (GCO-for-006); Aceptación de términos de negociación (GCO-for-007); Productos No conformes (GCO-for-009); Llamadas a Clientes (GCO-for-002); Visitas a Clientes (GCO-for-004); y cotizaciones (GCO-for-010). Todos estos formatos permiten que el proceso preserve información valiosa que facilite el análisis y la identificación de oportunidades de mejora.

A continuación se presenta el Diagrama de Flujo propuesto para la venta de productos fabricados:

Figura 12. Diagrama de Flujo Propuesto: Venta Producto Fabricado



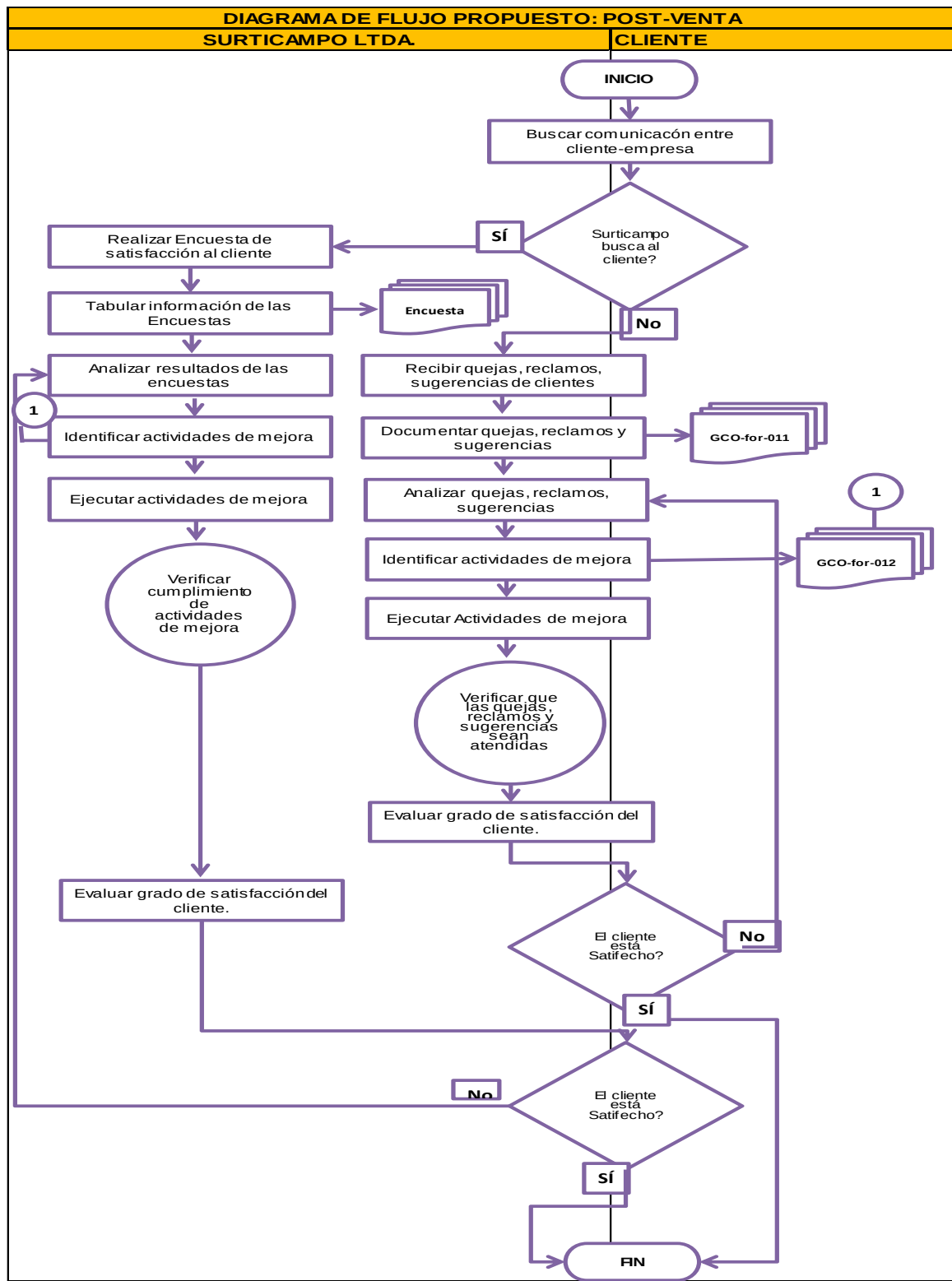
8.3.3. Proceso de Post-Venta

La organización actualmente se comunica con el cliente por medio telefónico para saber si está satisfecho o no con el producto o servicio proporcionado, pero este método no es eficiente puesto que no hay un tiempo determinado para realizar estas llamadas, no hay un método para elegir el número de clientes, tampoco se registra evidencias de esta actividad ni tampoco se conocen cuantas quejas, recomendaciones o sugerencias llegan y cuántas se atienden.

Para este proceso se propone iniciar con la comunicación entre SurtiCampo Ltda. y el Cliente, si la organización es la que busca al cliente para esta interacción, se realiza una encuesta de satisfacción al cliente (Encuesta propuesta), se tabulan y analizan los resultados con el fin de identificar y desarrollar actividades de mejora, posterior a estas actividades se verifica el cumplimiento de dichas actividades y se evalúa el grado de satisfacción de los clientes, en caso de que los clientes no se encuentren satisfechos, se vuelven a analizar las encuestas y continúa la secuencia, y si los clientes si están satisfechos el proceso termina. En caso de que los clientes sean los que busquen comunicación con la organización, se debe a que tienen una queja, reclamo o sugerencia, por tanto SurtiCampo Ltda. Recibe dichas novedades, las documenta (En documento propuesto GCO-for-011: Quejas, Reclamos y Sugerencias), las analiza e identifica actividades de mejora (GCO-for-012: Acciones correctivas y preventivas), se ejecutan y se verifica el nivel de quejas, reclamos y sugerencias atendidas, con esto se evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, si estos no se encuentran satisfechos la organización vuelve y analiza las quejas, reclamos o sugerencias y sigue la secuencia del proceso, pero si los clientes si se encuentran satisfechos el proceso termina.

Para facilitar el entendimiento de este proceso, se realiza un Diagrama de Flujo que se muestra en la Figura 13:

Figura 13. Diagrama de Flujo Propuesto: Post-Venta



Elaboración: Propia

8.4. Propuesta de Implementación de Gestión Documental

De acuerdo a la norma ISO 9001:2008 la organización debe tener la documentación necesaria para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Para los procesos del proceso de Gestión Comercial se han creado una serie de documentos que permita el cumplimiento de lo exigido por la Norma, como se mostró en el literal 8.2, cada proceso tiene propuestas para el mejoramiento documental, se ha enfocado en el uso de registros, puesto que es una herramienta que permite a la empresa realizar seguimiento, control y mejoramiento de los procesos, cada uno de los formatos propuestos está identificado con una codificación interna, con el objetivo de facilitar su clasificación, control y uso; este código está constituido por:

Figura 14. Encabezado de Documentos

	1 Área	3 XXX-yyy-zzz
	2 Título del Documento	4 Versión: w
		5 Día/Mes/Año
		6 Página: x de y
7 Elaboración: Propia		8

1. Área: Nombre del Área al que pertenece el documento (Ej. Gestión Comercial).

2. Título del Documento: Nombre del documento que identifica el proceso o actividad que está descrito en dicho documento.

3. Primer grupo de caracteres que va escrito con mayúscula sostenida e indica el área a la cual pertenece el cargo de quien elabora el documento. Para este caso se crea codificación para dos áreas: GGE, Gestión Gerencial y GCO, Gestión Comercial.

4. Segundo grupo de caracteres que va escrito con minúscula e indica el código de la clase de documento, se propone una clase de documentación que es la de los formatos (for), la organización puede crear otros según su necesidad.

5. Tercer grupo de caracteres que corresponde al número consecutivo de los documentos que corresponden a cada área.

Toda esta nomenclatura va separada por un guión (-). Ejemplo: GCO-for-001 (Identifica el formato número 1 de Gestión Comercial).

6. **Versión:** Este número identifica las actualizaciones o el grado de actualización del documento.

7. **Fecha:** Fecha en la cual se crea el documento.

8. Se muestra el número de la página actual y el número total de páginas, así: 1 de 2 (Es la primera página de las dos que hay).

Para el proceso de mercadeo y ventas, se crean 19 formatos (Ver Anexos), donde 13 de ellos son principales de los procesos y los 5 restantes son formatos de apoyo, a continuación se listan en la tabla N. 3 que se presenta a continuación:

Tabla N. 3 Formatos Propuestos

Codificación	Nombre de Formato	Objetivo del Formato
GGE-for-001	Indicadores de Gestión Comercial	En este formato se encuentran estipulados todos los indicadores del proceso de Gestión Comercial de la organización, se registran las metas, frecuencia de medición y comportamiento del indicador durante el tiempo medido. Tiene como objetivo medir la eficiencia de las actividades y el nivel de cumplimiento de las mismas.
GCO-for-001	Acta de Reunión	Se crea este formato con el fin de registrar los temas de las reuniones que se realizan, las conclusiones y acciones a tomar en una situación determinada.
GCO-for-002	Formato Diario de Llamadas	Debido a que la organización se contacta con el cliente por medio telefónico y no registra evidencias, este formato se crea con el fin de documentar los clientes que llaman y el motivo de la misma.
GCO-for-003	Plan de Visitas	Tiene como fin planificar el motivo y el horario de las visitas que se van a realizar a los clientes

Codificación	Nombre de Formato	Objetivo del Formato
		en un tiempo determinado.
GCO-for-004	Visitas Realizadas	Este formato busca registrar los clientes visitados o que visitan a Surticampo Ltda.
GCO-for-005	Registro de Clientes	En este formato se registran los datos de los clientes (Dirección, e-mail, número de teléfono) clasificándolos en clientes nuevos, antiguos o potenciales, con el fin de medir el nivel de cliente acaparados y perdidos durante el tiempo que se quiera estudiar.
GCO-for-006	Requerimientos y especificaciones de clientes	Permite plasmar los requerimientos del cliente, según sea el producto y/o servicio que necesite.
GCO-for-007	Aceptación de términos de negociación	Sirve para estipular los términos de negociación, y así evitar inconvenientes con el cliente al final de la negociación (Se dejan claras las condiciones tanto del cliente como las de la empresa). Se pacta precios, diseños, cantidades, fecha de aprobación y fecha de entrega.
GCO-for-008	Remisión	Tiene como fin documentar el estado inicial de un equipo o máquina que es propiedad del cliente.
GCO-for-009	Producto No Conforme	Este formato permite plasmar las novedades de los productos que no cumplan con los requerimientos especificados por el cliente, de la misma forma se analiza la causa de dicha falla y se plantean acciones a tomar.
GCO-for-010	Cotizaciones en Curso	Este documento facilita la identificación del número de clientes que solicitan cotización y no realizan el negocio (número de clientes perdidos), esto permite analizar y establecer estrategias que permitan ampliar la cuota de mercado.
GCO-for-011	Quejas, Reclamos y Sugerencias	Este formato se utiliza para conocer la conformidad del cliente con el producto y/o servicio que le brinda Surticampo Ltda. Facilita identificar el número de quejas, reclamos y sugerencias en un tiempo determinado y con esto se toman acciones de mejora.
GCO-for-012	Acciones correctivas y preventivas	En este documento se plasma la no conformidad actual/potencial y/o mejora con la causa raíz y su respectivo plan de acción.

Elaboración: Propia

Además de los formatos nombrados anteriormente se crean cinco formatos de apoyo, éstos son: GCO-for-013, Garantías; GCO-for-014, Informe de Auditorías; GCO-for-015, Lista de Chequeo para auditoría interna; GCO-for-016, Plan de auditoría y GCO-for-017, Programa de auditoría. El primer formato de apoyo que se nombra (GCO-for-013), tiene como objetivo contabilizar las garantías y establecer el problema, con el fin de calcular costos asociados a la no calidad y tomar acciones de mejoramiento; los otros documentos mencionados se crean con el fin de garantizar un seguimiento y control del proceso de Gestión Comercial.

Para un control efectivo de estos documentos, se propone que cada área (en este caso mercadeo y ventas), cuente con una carpeta que contenga todos los formatos y los tenga disponibles en el momento que se requiera.

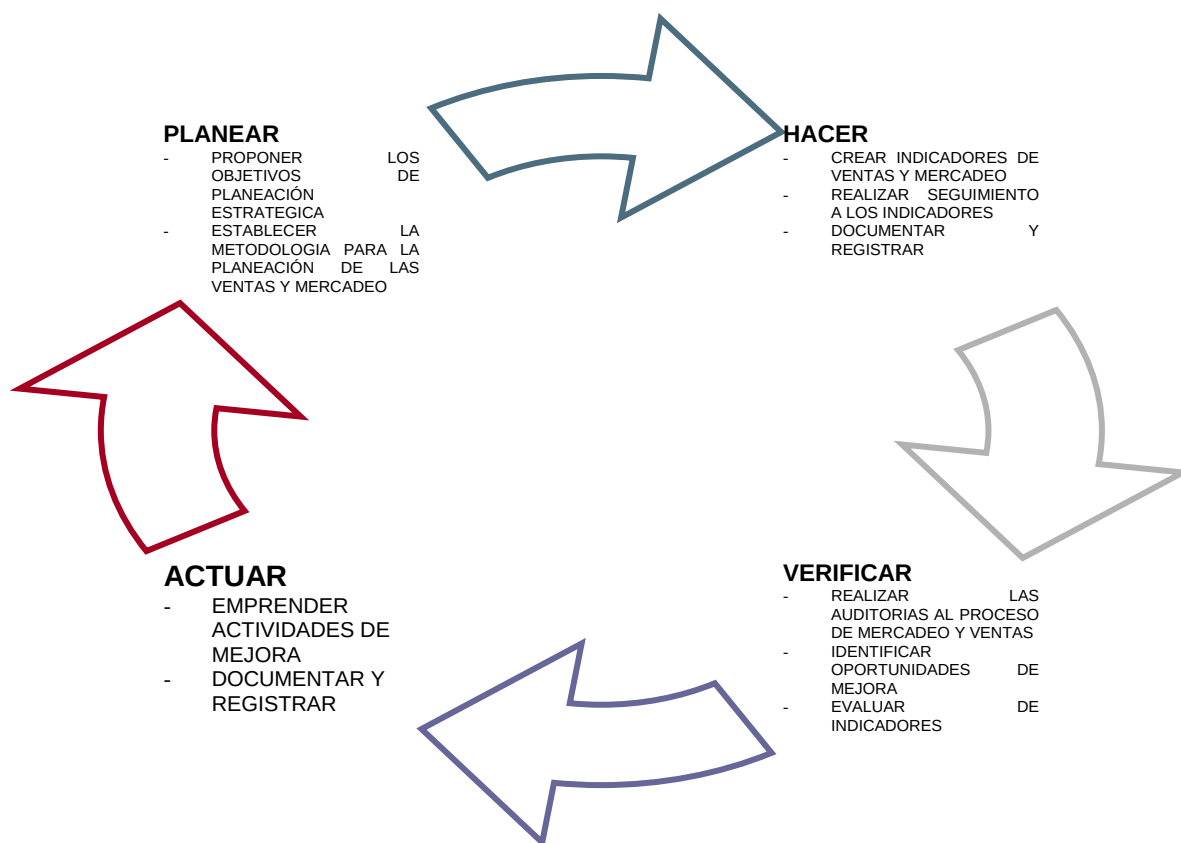
9. ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO PHVA EN EL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL

9.1. Estructura del modelo PHVA para el proceso de Gestión Comercial

El modelo PHVA, permite a la organización estructurar y mejorar la calidad y eficiencia de cualquier proceso, para este caso el proceso de mercadeo y ventas (Enfoque del trabajo).

Este ciclo inicia con la planeación del proceso, y por consiguiente la ejecución y verificación de las actividades, con base a los resultados de la verificación se emprenden actividades de mejora. A continuación se presenta de forma clara dicho ciclo:

Figura 15. Ciclo PHVA



Fuente: Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es Control Total de Calidad?. Editorial Norma

PLANEAR

- **PROPONER LOS OBJETIVOS DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA:** La Gerencia cada fin año se reunirá para proponer los objetivos y metas, según los resultados obtenidos en el año en curso, determinará cuáles son los que debe seguir en el próximo período.

Ejemplo:

La gerencia ha decidido aumentar los ingresos en un 15% en el año 2014 en comparación con el año inmediatamente anterior, 5% por encima de la media de crecimiento histórico de los ingresos. Para alcanzar éste objetivo definió que se deben aumentar en 20% el ingreso por re-venta, 13% ingreso servicios y 10% ingreso por fabricación. Se ha identificado que los xxx meses tienen un crecimiento de xxx, por tanto, en el primer trimestre deberá cumplirse el xxx de las metas propuestas, en el segundo trimestre deberá alcanzar xxx, en el tercer trimestre deberá alcanzar xxx y para cumplir el con el objetivo propuesto en el último trimestre deberá alcanzar xxx.

- **ESTABLECER LA METODOLOGIA PARA LA PLANEACIÓN DEL MERCADEO Y VENTAS:** Realizando un minucioso análisis de la información relacionada con los clientes, el comportamiento de las ventas y los servicios ofrecidos por Surticampo Ltda, la Gerencia debe guiar a su equipo de mercadeo y ventas.

Ejemplo:

La gerencia encontró que el 80% del total de los clientes son antiguos, es decir, llevan con la compañía a los menos 2 años, y que de éste porcentaje el 55% corresponden a fabricación, el 25% corresponde a servicios y el 20% restante corresponde al proceso de re-venta. De los clientes nuevos (el 20% restante) corresponde: 70% a fabricación, el 15% a servicios y el 15% restante al proceso de re-venta. Según los datos anteriores, los directivos le pidieron al Departamento de Gestión Comercial que potencializará el despliegue de los recursos de publicidad en el 70 de los clientes nuevos que son los de fabricación, ya que en el análisis de las compras de éste grupo de clientes se determinó que tienen alto poder adquisitivo y sus compras tan solo representan el 10% del total de las mismas.

HACER

- **CREAR INDICADORES DE DESEMPEÑO DE MERCADEO Y VENTAS:** Se plantean los indicadores relacionados con el proceso de mercadeo y ventas;

Indicadores De Desempeño Del Proceso De Mercadeo Y Ventas

1. **Ingresos por servicio:** Sumatoria de ingresos por servicio
2. **Ingresos por re-venta:** Sumatoria de ingresos por re-venta
3. **Ingresos por fabricación:** Sumatoria de ingresos por fabricación
4. **Ingresos totales:** Sumatoria de ingresos por servicio + Sumatoria de ingresos por re-venta + Sumatoria de ingresos por fabricación
5. **Número de clientes por servicio:** Sumatoria de clientes por servicio
6. **Número de clientes por re-venta:** Sumatoria de clientes por re-venta
7. **Número de clientes por fabricación:** Sumatoria de clientes por fabricación
8. **Número total de clientes:** Sumatoria de clientes por servicio + Sumatoria de clientes por re-venta + Sumatoria de clientes por fabricación
9. **Porcentaje de clientes de servicio nuevos:** Clientes nuevos servicios/Clientes totales
10. **Porcentaje de clientes de re-venta nuevos:** : Clientes nuevos re-ventas/Clientes totales
11. **Porcentaje de clientes de fabricación nuevos:** Clientes nuevos fabricación/Clientes totales
12. **Porcentaje total de clientes nuevos:** (Clientes nuevos servicios + Clientes nuevos re-ventas + Clientes nuevos fabricación)/Clientes totales
13. **Porcentaje de clientes de servicio perdidos:** Número de clientes de servicio perdidos/Número de clientes perdidos totales
14. **Porcentaje de clientes de re-venta perdidos:** Número de clientes de re-venta perdidos/Número de clientes perdidos totales
15. **Porcentaje de clientes de fabricación perdidos:** Número de clientes de fabricación perdidos/Número de clientes perdidos totales
16. **Porcentaje total de clientes perdidos:** Número de clientes perdidos / Número de clientes totales
17. **Porcentaje de ingresos de re-venta:** Ingreso de re-venta /Ingresos totales
18. **Porcentaje de ingresos de servicio:** Ingreso de servicio /Ingresos totales
19. **Porcentaje de ingresos de fabricación:** Ingreso de fabricación /Ingresos totales
20. **Porcentaje de variación de los ingresos totales:** (Ingresos del actual – Ingresos del año anterior)/Ingreso del año anterior
21. **Número de garantías atendidas:** Sumatoria de novedades garantías atendidas
22. **Número de quejas:** Sumatoria novedades quejas
23. **Número de reclamos:** Sumatoria novedades reclamos
24. **Número de sugerencias:** Sumatoria novedades sugerencia
25. **Número de felicitaciones:** Sumatoria novedades felicitaciones

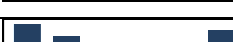
- 26. Porcentaje de quejas atendidas:** Número de quejas atendidas/Quejas totales
 - 27. Porcentaje de reclamos atendidos:** Número de reclamos atendidos/Reclamaciones totales
 - 28. Porcentaje de sugerencias atendidas:** Número de sugerencias atendidas/Sugerencias totales
 - 29. Costo de garantías atendidas:** Sumatoria garantías atendidas X costo de garantías atendidas
 - 30. Cumplimiento de ingreso presupuestado re-ventas:** Ingreso real re-ventas/Ingreso presupuestado reventas
 - 31. Cumplimiento de ingreso presupuestado fabricación:** Ingreso real fabricación/Ingreso presupuestado fabricación
 - 32. Cumplimiento de ingreso presupuestado servicios:** Ingreso real servicios/Ingreso presupuestado servicios
- **CREAR INDICADORES DE CONTROL DE MERCADEO Y VENTAS:** Se plantean los siguientes relacionados con el proceso de control;

Indicadores De Control

- 1. Número de no conformidades:** Sumatoria de novedades no conformidades
- 2. Costo de no conformidades:** Sumatoria de no conformidades por costo de no conformidades
- 3. Índice de costos asociados a la no Calidad:** (Costo de reproceso + Costo de garantías atendidas + Costo de no conformidades)/Total costos
- 4. Número de reprocesos:** Sumatoria de novedades reproceso
- 5. Costo de reproceso:** Sumatoria número re-proceso por costo de reproceso
- 6. Antigüedad promedio de clientes:** (Sumatoria de antigüedad de clientes)/Número de clientes
- 7. Porcentaje de clientes visitados:** Clientes visitados/Clientes estimados a visitar
- 8. Porcentaje de clientes llamados:** Clientes llamados/Clientes estimados a llamar
- 9. Porcentaje de clientes encuestados:** Clientes encuestados/Clientes estimados a encuestar
- 10. Cumplimiento de tiempo de entrega:** Tiempo de entrega ofrecido/Tiempo de entrega real
- 11. Número de cotizaciones realizadas:** Sumatoria de novedades cotizaciones realizadas

-Realizar Seguimiento a Los Indicadores: Se propone el uso del Formato de Análisis de Indicadores:

Tabla 4. Seguimiento a indicadores

		GESTIÓN DE GERENCIA				GGE-for-001											
						Versión: 0											
		Indicadores de Gestión Comercial				10/10/2013											
Proceso	Indicador	Comportamiento	Frecuencia	Meta 2014	Promedio 2014	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
Mercadeo y Ventas	Ingresos por servicio		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Ingresos por re-venta		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Ingresos por fabricación		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Ingresos totales		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Número de clientes por re-venta		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Número de clientes por fabricación		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Número total de clientes		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Porcentaje de clientes de servicio nuevos		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Porcentaje de clientes de re-venta nuevos		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Porcentaje de clientes de fabricación nuevos		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Porcentaje total de clientes nuevos		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Porcentaje de clientes de servicio perdidos		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Porcentaje de clientes de re-venta perdidos		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Porcentaje de clientes de fabricación perdidos		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					



GESTIÓN GERENCIAL

GGE-for-001

Versión: 0

10/10/2013

Formato de Indicadores

Página: 2 de 3

Proceso	Indicador	Comportamiento	Frecuencia	Meta 2014	Promedio 2014	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
Mercadeo y Ventas	Porcentaje total de clientes perdidos		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Porcentaje de ingresos de re-venta		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Porcentaje de ingresos de servicio		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Porcentaje de ingresos de fabricación		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Porcentaje de variación de los ingresos totales		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Número de garantías atendidas		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Número de quejas		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Número de reclamos		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Número de sugerencias		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Número de felicitaciones		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Porcentaje de quejas atendidas		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Porcentaje de reclamos atendidos		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Porcentaje de sugerencias atendidas		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					
	Costo de garantías atendidas		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx					

		GESTIÓN GERENCIAL								GGE-for-001											
										Versión: 0											
		Formato de Indicadores								10/10/2013											
										Página: 3 de 3											
Cumplimiento de ingreso presupuestado re-ventas		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx									
Cumplimiento de ingreso presupuestado fabricación		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx									
Cumplimiento de ingreso presupuestado servicios		Mensual	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx									

Elaboración: Propia

Documentar Y Registrar: Las personas encargadas de los procesos de mercadeo y ventas, deben llevar un registro documental (físico y/o magnético) de las novedades que se presenten con los indicadores.

Ejemplo:

El proceso de Gestión Comercial registra que en lo corrido del año se han registrado: una queja, tres reclamos y ninguna felicitación; unos ingresos totales de \$500 millones de los cuales pertenecen \$300 millones a servicios y \$200 millones a Ventas.

VERIFICAR

- **Realizar las Auditorias al Proceso de Mercadeo y Ventas:** Es necesario evaluar el proceso de mercadeo y ventas, para esto, se debe formalizar un programa de auditorías a realizar, el registro de éstas debe reposar en el Formato de Auditorias, luego, se construye el plan específico de cada Auditoria, se documenta en un formato con igual nombre. En las auditorias se debe llevar control estricto de los requisitos a evaluar y/o a auditar y de las evidencias a recopilar.

Ejemplo:

La gerencia programó tres auditorías al año, en las cuales se definió que se debían evaluar los capítulos de la Norma ISO 9000 de 2008 relacionados con el cliente, con el compromiso de la alta gerencia y de mejora. Se encontró como resultado de las auditorias, que las reuniones trimestrales no permiten descubrir soluciones optimas y rápidas, ya que el periodo es demasiado largo y las soluciones tardan demasiado en atender las no conformidades generadas.

- **Identificar Oportunidades De Mejora:** Una vez se analiza el proceso auditado, se identifican factores y fallas que permitan la creación de un plan de acciones de mejoras.

Ejemplo:

A partir de los resultados de la auditoría, se determina que la encuesta de satisfacción del cliente no contiene los criterios para realizar una medición eficiente de la satisfacción del cliente, se encuentra también que la empresa cumple en un 20% el tiempo de entrega establecido y el tiempo de solución de quejas, reclamos y sugerencias es demasiado prolongado, por tanto, aunque se presente solución, el retraso hace que el cliente no se sienta satisfecho.

- **Evaluar Indicadores:** La organización revisa y comprueba la consistencia de los indicadores de mercadeo y ventas con la meta establecida.

Ejemplo:

La gerencia encontró que en lo corrido del año 2014, la meta de ingresos se ha cumplido en un 65%, 10 puntos porcentuales por debajo de lo presupuestado. El número total de clientes ha disminuido en 14%, 20% por debajo de la meta estimada para el mes de julio. El departamento de Gestión Comercial ha recibido cinco quejas, tres reclamos, siete sugerencias y cuatro felicitaciones, de las cuales ha dado respuesta a tres, dos, cinco y cuatro respectivamente.

ACTUAR

- **Emprender Actividades De Mejora:** Se ejecuta las actividades de mejora identificadas en el proceso anterior.

Ejemplo:

Se rediseña la encuesta de satisfacción del cliente, se incluyen preguntas que permitan la medición adecuada de la misma.

Se crea una hoja de ruta para programar de forma óptima los tiempos de entrega de los productos y/o servicios.

Se contrata analista de atención al cliente para agilizar la atención de las quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones.

- **Documentar Y Registrar:** Se registran en el formato de acciones correctivas y preventivas todas las actividades de mejora.

CONCLUSIONES

El presente trabajo permite a Surticampo Ltda. comprender la importancia de la calidad total en su proceso de Gestión Comercial, pues esto permite que sus procesos se documenten, se midan y se entiendan, además de facilitar la detección de fallas en cualquiera de los procesos de mercadeo y ventas y poder así plantear actividades de mejora que contribuyan a la satisfacción del cliente.

Es de vital importancia que la organización plantee y comunique los objetivos y metas estratégicas, ya que esto permite centrar los esfuerzos y lograr mejores resultados.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico basado en la norma ISO 9001:2008 y enfocado al proceso de Gestión Comercial, se puede detectar que el nivel de incumplimiento de la organización es del 58%.

Con el análisis del comportamiento de las ventas desde el 2011 hasta Abril de 2013, se concluye que los mayores ingresos se dan por la venta de maquinaria y equipos fabricados.

El comportamiento de las ventas en cada año varía de mes a mes, es decir, no hay un patrón de comportamiento que permita tomar decisiones fácilmente.

La estandarización de procesos y la gestión documental en cada uno de ellos, garantiza un mejor servicio y/o producto, con esto se registran hallazgos importantes que permiten medir el cumplimiento de los objetivos y metas que la empresa se traza.

La comunicación efectiva con el cliente garantiza que la empresa logre satisfacer plenamente sus necesidades y expectativas, es por esto, que el sistema de llamadas telefónicas y realización de encuestas para medir la satisfacción del cliente son claves para que la organización logre fidelizar al cliente.

El éxito del modelo PHVA depende de la definición correcta de la misión y visión en que se sustenten los lineamientos estratégicos de corto y largo plazo.

La implementación de indicadores es un factor clave para realizar seguimientos y control al cumplimiento de los objetivos que se plantean y que conllevan al logro de un proceso efectivo y eficiente.

RECOMENDACIONES

Se recomienda utilizar los formatos que se crearon para el proceso de Gestión Comercial, con el fin de registrar hallazgos y facilitar acciones rápidas y efectivas que encaminen al mejoramiento continuo.

Establecer y comunicar objetivos estratégicos y de calidad, que permitan orientar a los empleados a su cumplimiento.

Medir la satisfacción del cliente por medio de encuestas, de tal forma que se documente, se analice y se tome acciones para mejorar la percepción del cliente.

Documentar, analizar y atender quejas, reclamos y sugerencias, ya que esto permite que la empresa pueda tener una idea clara de la percepción que el cliente tiene sobre el producto, así como fallas del proceso interno de producción hasta de servicio de atención.

Implementar los indicadores que se plantearon en el trabajo, ya que esto permite medir el cumplimiento de los objetivos del proceso de Gestión Comercial.

Realizar auditorías que permitan obtener evidencias de manera objetiva, para determinar la extensión en que se cumplen los requisitos establecidos.

Programar reuniones continuas que le permitan a la gerencia revisar temas como: resultados de auditorías, cumplimiento de indicadores, acciones correctivas y preventivas a realizar, hallazgos de quejas, reclamos y sugerencias, así como novedades de productos no conformes.

Se recomienda realizar capacitaciones de calidad y mejoramiento continuo al personal, con el fin de que puedan comprender la importancia de su labor para lograr la satisfacción del cliente, siendo ésta la clave para el éxito de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Armstrong, J. Scott. Quality Control versus Innovation in Research on Marketing. Journal of Marketing Management, Oct 1995. Base de datos, Business Source Premier. Número de visitas, 13.121.727.

Cantú Delgado, Humberto. Desarrollo de Una Cultura de Calidad. Mc. Graw hill. México.

Carot Alonso, Vicente. Control Estadístico de la Calidad. Alfaomega. Bogotá.
Costas, Javier. Así funciona la post-venta de Toyota [Citado 11 de abril, 2011]. Disponible en internet: <URL; <http://www.motorpasion.com/toyota/asi-funciona-la-postventa-de-toyota>>.

Divita, Salvatore F. Marketing Quality Control: An Alternative to Consumer Affairs. California Management Review, Summer 1978. Base de datos, Business Source Premier. Número de visitas, 6.412.691.

Gutiérrez Pulido, Humberto. Calidad Total y Productividad. Mc Graw Hill. México.
Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones. Guía Internacional para una mejor práctica comercial.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. NTC–ISO 9000. Bogotá.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. NTC–ISO 9001. Bogotá.

Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es control total de calidad?: Modalidad Japonesa. Editorial Norma. Bogotá.

Méndez, Carlos. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Mc Graw Hill. Bogotá

Miller, Michael D. Quality control = consistency control in marketing. Marketing News, Agosto 5 1987. Base de datos, Business Source Premier. Número de visitas, 19.261.414.

Morgan, Neil A. y Piercy, Nigel F. Interactions Between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes. Journal of the Academy of Marketing Science; Summer 1998. Base de datos, Business Source Premier. Número de visitas, 825.573.

Porter, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985).

Rastogi, Prakash. Improve customer service to improve business results. Paintindia; Septiembre, 2010. Base de datos, Business Source Premier. Número de visitas, 54.492.611.

ANEXOS

ANEXO 1. Tabulación De Información Sobre Ingresos Por Actividad Comercial

CLIENTE	2011			2012			2013			ACUMULADO		
	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA
Sin Información	800.000	710.000	90.000				15.000.000		15.000.000	15.800.000	710.000	15.090.000
A	824.400		824.400	3.633.190	582.500	3.050.690	480.800		480.800	4.938.390	582.500	4.355.890
B				3.460.000	1.890.000	1.570.000	614.000		614.000	4.074.000	1.890.000	2.184.000
C							1.020.000		1.020.000	1.020.000	-	1.020.000
D				80.000	80.000					80.000	80.000	-
E							450.000		450.000	450.000	-	450.000
F				1.280.000		1.280.000				1.280.000	-	1.280.000
G							11.614.110		11.614.110	11.614.110	-	11.614.110
H				477.750		477.750				477.750	-	477.750
I	1.165.000	1.165.000								1.165.000	1.165.000	-
J				4.488.276	480.000	4.008.276				4.488.276	480.000	4.008.276
K	19.890.400	1.650.000	18.240.400	47.043.600	30.255.000	16.788.600	7.043.900		7.043.900	73.977.900	31.905.000	42.072.900
L	4.000		4.000							4.000	-	4.000
M	1.475.000	995.000	480.000							1.475.000	995.000	480.000
N				1.494.100		1.494.100				1.494.100	-	1.494.100
O	1.150.000		1.150.000							1.150.000	-	1.150.000
P	3.829.000	1.716.000	2.113.000	450.000		450.000				4.279.000	1.716.000	2.563.000
Q	130.000		130.000							130.000	-	130.000
R	3.294.021	530.000	2.764.021	20.377.928	17.925.000	2.452.928	225.000		225.000	23.896.949	18.455.000	5.441.949
S				323.400		323.400				323.400	-	323.400
T	2.464.000		2.464.000	3.955.200		3.955.200				6.419.200	-	6.419.200
U				36.638		36.638				36.638	-	36.638
V				2.150.000	900.000	1.250.000				2.150.000	900.000	1.250.000
W							20.000		20.000	20.000	-	20.000
X				380.000		380.000				380.000	-	380.000

CLIENTE	2011			2012			2013			ACUMULADO		
	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA
Y				943.200	180.000	763.200	1.782.200		1.782.200	2.725.400	180.000	2.545.400
Z				25.000	25.000					25.000	25.000	-
AA	1.210.000	1.210.000								1.210.000	1.210.000	-
AB				3.045.000		3.045.000				3.045.000	-	3.045.000
AC	1.632.000		1.632.000							1.632.000	-	1.632.000
AD				620.000	620.000					620.000	620.000	-
AE	1.320.000		1.320.000	2.769.500		2.769.500	1.039.500		1.039.500	5.129.000	-	5.129.000
AF	680.000		680.000							680.000	-	680.000
AG				80.000	80.000					80.000	80.000	-
AH				693.800		693.800				693.800	-	693.800
AI				160.000		160.000				160.000	-	160.000
AJ				20.000	20.000					20.000	20.000	-
AK				600.000	600.000					600.000	600.000	-
AL	264.000		264.000							264.000	-	264.000
AM	85.000	85.000								85.000	85.000	-
AN				420.000	420.000					420.000	420.000	-
AO	190.000	90.000	100.000							190.000	90.000	100.000
AP				50.749.942		50.749.942				50.749.942	-	50.749.942
AQ	10.399.240	130.000	10.269.240	8.654.900		8.654.900				19.054.140	130.000	18.924.140
AR				380.000		380.000	200.000		200.000	580.000	-	580.000
AS				6.200.000		6.200.000				6.200.000	-	6.200.000
AT							24.032.000		24.032.000	24.032.000	-	24.032.000
AU				1.338.000		1.338.000	223.200		223.200	1.561.200	-	1.561.200
AV	1.812.000	1.812.000					495.000		495.000	2.307.000	1.812.000	495.000
AW	228.000	228.000								228.000	228.000	-
AX	30.000		30.000							30.000	-	30.000

CLIENTE	2011			2012			2013			ACUMULADO		
	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA
AY				320.000		320.000				320.000	-	320.000
AZ	540.000	540.000								540.000	540.000	-
BA	4.200		4.200							4.200	-	4.200
BB	8.017.000	2.370.000	5.647.000	9.466.600	730.000	8.736.600	1.101.600		1.101.600	18.585.200	3.100.000	15.485.200
BC	24.255.000	12.475.000	11.780.000	24.040.550	8.039.500	16.001.050	4.095.500		4.095.500	52.391.050	20.514.500	31.876.550
BD				4.706.500		4.706.500				4.706.500	-	4.706.500
BE				150.000	150.000		160.000		160.000	310.000	150.000	160.000
BF							16.900		16.900	16.900	-	16.900
BG	2.044.000	727.000	1.317.000	2.711.000	1.231.000	1.480.000				4.755.000	1.958.000	2.797.000
BH							720.000		720.000	720.000	-	720.000
BI				210.000		210.000				210.000	-	210.000
BJ							40.000		40.000	40.000	-	40.000
BK							500.000		500.000	500.000	-	500.000
BL	493.180		493.180							493.180	-	493.180
BM				435.000	65.000	370.000				435.000	65.000	370.000
BN	50.000	50.000								50.000	50.000	-
BO	4.400.000		4.400.000	409.000		409.000				4.809.000	-	4.809.000
BP				65.689.342		65.689.342				65.689.342	-	65.689.342
BQ				2.313.500		2.313.500				2.313.500	-	2.313.500
BR	60.000	60.000		115.000		115.000				175.000	60.000	115.000
BS	1.593.000	1.393.000	200.000	7.734.000	7.303.000	431.000				9.327.000	8.696.000	631.000
BT				440.000	440.000					440.000	440.000	-
BU	3.784.400	2.470.000	1.314.400							3.784.400	2.470.000	1.314.400
BV	240.000		240.000	206.650		206.650	90.000		90.000	536.650	-	536.650
BW				300.000		300.000				300.000	-	300.000
BX				1.010.300		1.010.300				1.010.300	-	1.010.300

CLIENTE	2011			2012			2013			ACUMULADO		
	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA
BY	3.060.000		3.060.000							3.060.000	-	3.060.000
BZ	420.000		420.000							420.000	-	420.000
CA				24.428.800	840.000	23.588.800				24.428.800	840.000	23.588.800
CB	1.445.000		1.445.000							1.445.000	-	1.445.000
CC				10.000		10.000				10.000	-	10.000
CD	60.000	60.000								60.000	60.000	-
CE	260.000		260.000							260.000	-	260.000
CF				50.000	50.000					50.000	50.000	-
CG	1.978.000		1.978.000	8.582.800		8.582.800				10.560.800	-	10.560.800
CH	300.000	300.000								300.000	300.000	-
CI	420.000	110.000	310.000							420.000	110.000	310.000
CJ	5.000	5.000								5.000	5.000	-
CK				41.100		41.100	40.600		40.600	81.700	-	81.700
CL				7.214.000		7.214.000				7.214.000	-	7.214.000
CM	25.000	25.000								25.000	25.000	-
CN							1.500.000		1.500.000	1.500.000	-	1.500.000
CO				1.050.000	450.000	600.000	354.000		354.000	1.404.000	450.000	954.000
CP	287.000		287.000							287.000	-	287.000
CQ	28.499.521		28.499.521	3.150.499		3.150.499				31.650.020	-	31.650.020
CR	6.277.000	1.995.000	4.282.000	5.199.250	1.640.000	3.559.250	3.986.000		3.986.000	15.462.250	3.635.000	11.827.250
CS	15.719.800	5.042.000	10.677.800	18.735.550	11.987.000	6.748.550	3.155.500		3.155.500	37.610.850	17.029.000	20.581.850
CT				790.000		790.000				790.000	-	790.000
CU	7.581.400	5.147.400	2.434.000	5.406.620	553.000	4.853.620	78.000		78.000	13.066.020	5.700.400	7.365.620
CV				5.700.000	4.500.000	1.200.000				5.700.000	4.500.000	1.200.000
CW	160.000	150.000	10.000	30.000		30.000				190.000	150.000	40.000
CX	420.000		420.000							420.000	-	420.000

CLIENTE	2011			2012			2013			ACUMULADO		
	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA
CY	1.362.500		1.362.500							1.362.500	-	1.362.500
CZ	75.000		75.000							75.000	-	75.000
DA				762.900	370.000	392.900	517.250		517.250	1.280.150	370.000	910.150
DB				1.100.000		1.100.000				1.100.000	-	1.100.000
DC	4.800.000		4.800.000	1.360.000	1.020.000	340.000				6.160.000	1.020.000	5.140.000
DD	781.500		781.500							781.500	-	781.500
DE				22.643.470	18.438.650	4.204.820	1.070.000		1.070.000	23.713.470	18.438.650	5.274.820
DF				190.000		190.000				190.000	-	190.000
DG	80.000	80.000								80.000	80.000	-
DH	200.000	200.000								200.000	200.000	-
DI							2.521.000		2.521.000	2.521.000	-	2.521.000
DJ	390.000		390.000							390.000	-	390.000
DK	608.000	478.000	130.000							608.000	478.000	130.000
DL	3.228.000		3.228.000	2.412.500	288.000	2.124.500				5.640.500	288.000	5.352.500
DM	3.135.000	2.370.000	765.000	3.330.820	1.890.000	1.440.820				6.465.820	4.260.000	2.205.820
DN	6.270.000	6.270.000		980.000	380.000	600.000				7.250.000	6.650.000	600.000
DO				5.254.000		5.254.000				5.254.000	-	5.254.000
DP				6.000.000		6.000.000				6.000.000	-	6.000.000
CQ	146.500		146.500							146.500	-	146.500
DR	6.568.000	1.910.000	4.658.000	3.216.000	1.310.000	1.906.000				9.784.000	3.220.000	6.564.000
DS	96.000	96.000								96.000	96.000	-
DT	3.255.000	130.000	3.125.000	300.000		300.000	1.021.400		1.021.400	4.576.400	130.000	4.446.400
DU	231.000		231.000							231.000	-	231.000
DV	462.000		462.000							462.000	-	462.000
DW	12.800.000		12.800.000							12.800.000	-	12.800.000
DX	527.000		527.000							527.000	-	527.000

CLIENTE	2011			2012			2013			ACUMULADO		
	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA
DY	4.210.000	150.000	4.060.000	580.000	580.000					4.790.000	730.000	4.060.000
DZ				620.000		620.000				620.000	-	620.000
EA	27.971.640	16.226.000	11.745.640	3.432.828	2.895.828	537.000	283.448		283.448	31.687.916	19.121.828	12.566.088
EB	10.476.000	9.106.000	1.370.000	12.374.850	4.447.250	7.927.600	5.026.000		5.026.000	27.876.850	13.553.250	14.323.600
EC	683.600		683.600							683.600	-	683.600
ED	220.000	220.000								220.000	220.000	-
EE				6.950.000		6.950.000				6.950.000	-	6.950.000
EF	36.060.000	560.000	35.500.000	7.961.400	250.000	7.711.400	1.262.700		1.262.700	45.284.100	810.000	44.474.100
EG	135.000		135.000							135.000	-	135.000
EH	680.000		680.000	8.431.500		8.431.500				9.111.500	-	9.111.500
EI	18.710.000		18.710.000	34.084.000	1.764.000	32.320.000	11.854.000		11.854.000	64.648.000	1.764.000	62.884.000
EJ				80.000	80.000					80.000	80.000	-
EK	19.586.600	11.200.000	8.386.600	7.220.450	175.000	7.045.450	2.429.820		2.429.820	29.236.870	11.375.000	17.861.870
EL	740.000		740.000	1.580.000	980.000	600.000	693.000		693.000	3.013.000	980.000	2.033.000
EM	2.929.400	1.446.000	1.483.400	9.036.000	7.072.500	1.963.500	830.000	230.000	600.000	12.795.400	8.748.500	4.046.900
EN	3.000.000		3.000.000	1.446.370		1.446.370				4.446.370	-	4.446.370
EO	1.004.000		1.004.000	990.000		990.000	1.250.100		1.250.100	3.244.100	-	3.244.100
EP							363.800		363.800	363.800	-	363.800
EQ	2.670.000	2.040.000	630.000	1.370.450		1.370.450	390.000		390.000	4.430.450	2.040.000	2.390.450
ER				220.000		220.000				220.000	-	220.000
ES	140.000	140.000								140.000	140.000	-
ET				97.000		97.000				97.000	-	97.000
EU	60.000	60.000								60.000	60.000	-
EV				300.000		300.000	21.427.600		21.427.600	21.727.600	-	21.727.600
EW	25.000	5.000	20.000							25.000	5.000	20.000
EX	170.000		170.000							170.000	-	170.000

CLIENTE	2011			2012			2013			ACUMULADO		
	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA
EY				180.000	180.000					180.000	180.000	-
EZ	20.000	20.000								20.000	20.000	-
FA				20.000		20.000				20.000	-	20.000
FB	150.000	150.000								150.000	150.000	-
FC	240.000		240.000	879.750		879.750	138.500		138.500	1.258.250	-	1.258.250
FD	220.000	220.000								220.000	220.000	-
FE	7.882.000	7.882.000								7.882.000	7.882.000	-
FF							3.850.000		3.850.000	3.850.000	-	3.850.000
FG				150.000	150.000					150.000	150.000	-
FH	20.000		20.000							20.000	-	20.000
FI				120.000		120.000				120.000	-	120.000
FJ	6.278.000	4.365.000	1.913.000	3.034.000	1.580.000	1.454.000				9.312.000	5.945.000	3.367.000
FK	60.000	60.000		34.000		34.000				94.000	60.000	34.000
FL				3.981.900	3.900.000	81.900				3.981.900	3.900.000	81.900
FM				281.400		281.400				281.400	-	281.400
FN	600.000		600.000	1.858.285	337.885	1.520.400	4.215.750	4.215.750		6.674.035	4.553.635	2.120.400
FO				1.004.800		1.004.800				1.004.800	-	1.004.800
FP	9.627.000	9.027.000	600.000	50.058.000	47.708.000	2.350.000	3.319.500	3.319.500		63.004.500	60.054.500	2.950.000
FQ				100.000		100.000				100.000	-	100.000
FR				255.000		255.000				255.000	-	255.000
FS				380.000		380.000				380.000	-	380.000
FT	6.078.800	3.330.000	2.748.800	8.962.100		8.962.100	1.668.000	750.000	918.000	16.708.900	4.080.000	12.628.900
FU				630.000		630.000				630.000	-	630.000
FV				6.050.000	2.350.000	3.700.000	60.000		60.000	6.110.000	2.350.000	3.760.000
FW	53.450.000	300.000	53.150.000							53.450.000	300.000	53.150.000
FX	650.000	560.000	90.000				2.865.800	2.865.800		3.515.800	3.425.800	90.000

CLIENTE	2011			2012			2013			ACUMULADO		
	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA
FY				8.078.000	378.000	7.700.000				8.078.000	378.000	7.700.000
FZ	100.000		100.000							100.000	-	100.000
GA				7.300.220	5.820.000	1.480.220	402.750		402.750	7.702.970	5.820.000	1.882.970
GB	7.203.400	4.025.000	3.178.400	7.538.400	6.372.000	1.166.400	1.122.100	300.000	822.100	15.863.900	10.697.000	5.166.900
GC	40.000	40.000								40.000	40.000	-
GD				200.000		200.000				200.000	-	200.000
GE				24.000	24.000					24.000	24.000	-
GF				2.765.000	2.025.000	740.000	2.237.000	2.237.000		5.002.000	4.262.000	740.000
GG	660.000	196.000	464.000							660.000	196.000	464.000
GH				2.220.000	2.220.000					2.220.000	2.220.000	-
GI	290.000		290.000							290.000	-	290.000
GJ	20.564.884	3.180.884	17.384.000	784.000		784.000				21.348.884	3.180.884	18.168.000
GK				2.618.000		2.618.000	2.213.604	300.000	1.913.604	4.831.604	300.000	4.531.604
GL				3.800.000	3.800.000					3.800.000	3.800.000	-
GM				570.000		570.000				570.000	-	570.000
GN	1.200.000		1.200.000	900.000	900.000					2.100.000	900.000	1.200.000
GO							241.000	155.000	86.000	241.000	155.000	86.000
GP	7.342.000	542.000	6.800.000							7.342.000	542.000	6.800.000
GQ	170.000		170.000	5.040.000		5.040.000	1.313.000		1.313.000	6.523.000	-	6.523.000
GR	150.000	150.000								150.000	150.000	-
GS	1.378.000		1.378.000	2.588.300		2.588.300	1.592.800		1.592.800	5.559.100	-	5.559.100
GT	1.895.000		1.895.000	6.962.550	4.593.750	2.368.800				8.857.550	4.593.750	4.263.800
GU	26.000	26.000								26.000	26.000	-
GV				3.620.000	3.230.000	390.000	409.500		409.500	4.029.500	3.230.000	799.500
GW	5.170.000		5.170.000							5.170.000	-	5.170.000
GX	4.380.000	4.380.000		325.000	175.000	150.000				4.705.000	4.555.000	150.000

CLIENTE	2011			2012			2013			ACUMULADO		
	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA	MONTO TOTAL	MONTO SERVICIOS	MONTO VENTA
GY				284.750		284.750	809.800		809.800	1.094.550	-	1.094.550
GZ	10.370.000	10.370.000								10.370.000	10.370.000	-
HA	7.260.000	60.000	7.200.000	1.088.000	168.000	920.000	966.000		966.000	9.314.000	228.000	9.086.000
HB				10.118.000	9.572.000	546.000	400.000		400.000	10.518.000	9.572.000	946.000
HC	39.477.000	10.600.000	28.877.000	341.801.000	10.600.000	331.201.000	134.568.000	4.100.000	130.468.000	515.846.000	25.300.000	490.546.000
HD							231.000	231.000		231.000	231.000	-
HE	577.500		577.500							577.500	-	577.500
HF	23.000	23.000								23.000	23.000	-
HG				450.000	450.000					450.000	450.000	-
HH	45.956.595		45.956.595							45.956.595	-	45.956.595
HI	7.604.000	600.000	7.004.000							7.604.000	600.000	7.004.000
HJ							163.800		163.800	163.800	-	163.800
HK	37.012.000	24.750.000	12.262.000	8.447.400	180.000	8.267.400	1.880.000	1.880.000		47.339.400	26.810.000	20.529.400
HL				12.000	12.000					12.000	12.000	-
HM	5.849.000	1.514.000	4.335.000	874.000	874.000					6.723.000	2.388.000	4.335.000
HN	7.230.000	3.130.000	4.100.000							7.230.000	3.130.000	4.100.000
HO	120.000	120.000								120.000	120.000	-
HP				3.675.000		3.675.000	2.020.000	2.020.000		5.695.000	2.020.000	3.675.000
HQ	15.000	15.000								15.000	15.000	-
HR				28.000		28.000	45.400		45.400	73.400	-	73.400
HS	45.000		45.000							45.000	-	45.000
HT				733.900	55.000	678.900				733.900	55.000	678.900
HU	10.000		10.000							10.000	-	10.000
TOTAL	637.155.481	185.563.284	451.592.197	1.012.124.778	241.631.863	770.492.915	297.751.232	22.604.050	275.147.182	1.947.031.491	449.799.197	1.497.232.294

Elaboración: Propia

ANEXO 2. Acta de Reunión

	GESTIÓN COMERCIAL	Código: GCO-for-001
	Acta de Reunión	Fecha: 10/10/2013
		Versión: 0
		Página: 1 de 1

ACTA No.

Fecha: _____

Lugar: _____

Asunto: _____

DESARROLLO:

Elaboración: Propia

Anexo 3. Llamadas Realizadas

	GESTIÓN DE COMERCIAL	Código: GCO-for-002
		Versión: 0
	Formato Diario de Llamadas	Fecha: 10/10/2013
		Página 1 de 1

	Empresa	Telefono	Quien atendió la Llamada	Cargo	Motivo de la llamada	Fecha y Hora
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						

Elaboración: Propia

Anexo 4. Plan de Visitas

	GESTIÓN COMERCIAL	Código: GCO-for-003
		Versión: 0
	Plan de Visitas	Fecha:10/10/2013
		Página:1 de 1

	CLIENTE	Motivo de la Visita	Contacto	Cargo	Telefono	Fecha y Hora Programada	Fecha y Hora Reprogramacion
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							

Elaboración: Propia

Anexo 5. Visitas Realizadas

	GESTIÓN COMERCIAL	Código: GCO-for-004
		Versión: 0
	Formato Visitas Realizadas	Fecha: 10/10/2013
		Página: 1 de 1

No.	Empresa	Quien atendió la visita	Fecha y Hora	Firma y Sello
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				

Elaboración: Propia

[illegible]

POTENCIAL=POT

103

Anexo 7. Requisitos especificados por el Cliente

	GESTIÓN COMERCIAL		Código: GCO-for-006
			Versión: 0
	Requerimientos y Especificaciones del Cliente		Fecha: 10/10/2013
			Página: 1 de 2

	GESTIÓN COMERCIAL		Código: GCO-for-006
			Versión: 0
	Requerimientos y Especificaciones del Cliente		Fecha: 10/10/2013
			Página: 2 de 2

Cliente: _____ No. _____
 Identificacion: _____ Fecha: _____
 Telefono: [E-m@il:](#) _____
 Direccion: _____ Ciudad: _____

LINEA	Reparación		Venta		Fabricación	

NOMBRE DEL EQUIPO	Referencia	Características del Equipo

Requisitos Legales y Reglamentarios:

[illegible]

Firma del asesor

Firma del Cliente

Elaboración: Propia

Anexo 8. Aceptación de Términos de Negociación

	GESTIÓN COMERCIAL	Código: GCO-for-007
		Versión: 0
		Fecha: 10/10/2013
	Aceptación de Términos de Negociación	Página: 1 de 1

Nombre del Cliente:	ORDEN DE TRABAJO No.:
Identificación CC - NIT:	e-m@il:
Dirección:	Ciudad:
Telefonos:	Celular:
Fecha Aprobación:	Fecha Entrega:

Referencia	Cant.	Nombre del Equipo - Parte - Repuesto	Precio Unitario	IVA	Precio Total
TOTAL A PAGAR					

DISEÑO	OBSERVACIONES:
---	--

_____ Cliente	_____ Vendedor	_____ Firma Gerente Gral
------------------	-------------------	-----------------------------

Elaboración: Propia

Anexo 9. Remisión

	GESTIÓN COMERCIAL	Código: GCO-for-008
		Versión: 0
	Formato de Remisión	Fecha: 10/10/2013
		Página: 1 de 1

REMISIÓN No.: _____
 Empresa: _____ NIT O CC: _____
 Pedido No.: _____ Fecha: _____ Ciudad de Origen: _____
 Dirección: _____ Teléfono: _____ Ciudad Destino: _____
 Transportador: _____ Conductor: _____ Placa No.: _____
 Recibido: _____ Despachado: _____

Referencia	Cantidad	Descripción del Artículo		
Observaciones:		Elaborado por:	Transportado por:	Recibido por:

Elaboración: Propia

Anexo 10. Producto No Conforme

	GESTIÓN COMERCIAL	Código: GCO-for-009
		Versión: 0
		Fecha: 10/10/2013
		Página 1 de 1
Formato de Producto No-Conformes		

Fecha de Elaboración: _____

Nombre y cargo que identifica el No-Conforme: _____

Descripción: _____

Verificación de la validez del producto no conforme: Si _____ No _____

Responsable de proceso: _____

Empleado

Firma

Jefe Area

Firma

Equipo de trabajo asignado para análisis de causa:

Nombre: _____ **Cargo:** _____

Nombre: _____ **Cargo:** _____

Nombre: _____ **Cargo:** _____

Nombre: _____ **Cargo:** _____

Análisis de causas: _____

Acción a implementar: Corrección: _____ Correctiva: _____

Costo estimado: _____

Fecha solución propuesta:

SEGUIMIENTO DE LA ACCION TOMADA	
Fecha: _____	
Coordinador de Calidad: _____	Firma: _____
Comentarios: _____	
EFICACIA DE LA ACCION TOMADA	
Fecha de Solución: _____	
Empleado: _____	Firma: _____
Comentarios: _____	

Elaboración: Propia

Anexo 11. Cotizaciones en curso

	GESTIÓN COMERCIAL	Código: GCO-for-010
		Versión: 0
	Listado de Clientes con cotizacion en curso	Fecha: 10/10/2013
		Página: 1 de 1

[illegible]

Estatus: Aprobó=Apr

Pendiente=Pen

Rechazo=Rec

Elaboración: Propia

Anexo 12. Quejas, Reclamos y Sugerencias

	GESTIÓN COMERCIAL	Código: GCO-for-011
	Formato de Quejas, Reclamos y Sugerencias	Versión: 0
		Fecha: 10/10/2013
		Página 1 de 1

Fecha y hora: _____

Quien reporta: _____

Quien recibe: _____

Manera en que se presenta:

Verbal _____

Escrita _____

Telefónica _____

Mail _____

Naturaleza:

Queja _____

Reclamo _____

Sugerencia _____

Descripción detallada: _____

Agradecemos todas sus observaciones y serán atendidas en el menor posible. ¡Muchas Gracias!

Elaboración: Propia

Anexo 13. Acciones Correctivas y Preventivas

	GESTIÓN COMERCIAL	Código: GCO-for-012
		Versión: 0
	Formato de Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora	Fecha: 10/10/2013
		Página: 1 de 1

Fecha de iniciación: _____

Fecha máxima para establecer acciones:

INICIADOR:	RESP. EJECUCION:	PROCESO:	RESPONSABLE DE PROCESO:	CLASE					
				AC		AP		AM	
Descripción del Hallazgo (no conformidad o no conformidad potencial o acción de mejor:									
CORRECTIVO:									
CAUSA RAÍZ DE LA NO CONFORMIDAD:									
1er Porqué?									
2do Porqué?									
3rd Porqué?									
4to Porqué?									
5to Porqué?									
PLANES DE ACCION Y SEGUIMIENTO A LA IMPLANTACIÓN DE ACCIONES (Es responsabilidad de PR)									
N°	ACCIÓN	FECHA (DD/MM/AA)							
		PROGRAMADA	EJECUCIÓN						
	SEGUIMIENTO:								
VERIFICACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS / PREVENTIVAS (para eliminar, detectar o prevenir la no conformidad)									

INICIADOR:

VERIFICADO POR _____

RESPONSABLE PROCESO:

Elaboración: Propia

Anexo 14. ENCUESTA: NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Fecha: _____ Nombre del Cliente: _____

Marque con una X la respuesta correcta.

1. ¿Desde cuándo es cliente de SurtiCampo Ltda.?
☐ Menos de 1 año
☐ Entre 1-3 años
☐ Entre 4-8 años
☐ Más de 9 años
2. ¿A través de que medio conoció de SurtiCampo Ltda.?
☐ Internet
☐ Prensa o revistas
☐ Contactos empresariales
☐ Amistades
Otro ¿Cuál? _____
3. ¿Qué producto/servicio utiliza de SurtiCampo Ltda.?
☐ Reparación y mantenimiento
☐ Compra de maquinaria
☐ Todas las anteriores
4. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos?
☐ Excelente
☐ Muy bueno
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo
5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los servicios?
☐ Excelente
☐ Muy bueno
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Malo
6. ¿Volvería a solicitar los productos/servicios de SurtiCampo Ltda.?
☐ Seguro
☐ Posiblemente
☐ Quizás
☐ Posiblemente no
☐ No

7. ¿Considera que el personal que le atiende, le proporciona un servicio fiable y adecuado a las necesidades?
- ☐ Sí, siempre
 - ☐ Casi siempre
 - ☐ A veces
 - ☐ Pocas veces
 - ☐ Nunca
8. El tiempo acordado de entrega de su producto a sido:
- ☐ Excelente
 - ☐ Muy bueno
 - ☐ Bueno
 - ☐ Regular
 - ☐ Malo
9. ¿Qué le parece el horario de atención?
- ☐ Excelente
 - ☐ Muy bueno
 - ☐ Bueno
 - ☐ Regular
 - ☐ Malo
10. ¿Considera que la empresa recoge adecuadamente sus quejas y sugerencias?
- ☐ Excelentemente
 - ☐ Muy bien
 - ☐ Bien
 - ☐ Regular
 - ☐ Mal
11. ¿En cuál de las siguientes opciones ha tenido alguna inconformidad con respecto al producto/servicio ofrecido por la empresa?
- ☐ Calidad
 - ☐ Precio
 - ☐ Cumplimiento de entrega
 - ☐ Atención al cliente
 - ☐ Ninguna
 - ☐ Todas las anteriores
12. Por favor valore de 1 a 5 (donde 1 es malo y 5 excelente) los siguientes atributos de la empresa:
- ☐ Orientada a satisfacción del cliente
 - ☐ Calidad del producto
 - ☐ Calidad del servicio

- ☐ Servicio postventa
- ☐ Relación calidad/precio

13. Ahora valore del 1 al 5 la importancia que tiene para usted esos mismos atributos

- ☐ Orientada a satisfacción del cliente
- ☐ Calidad del producto
- ☐ Calidad del servicio
- ☐ Servicio postventa
- ☐ Relación calidad/precio

14. Recomendaría el producto a otras personas/empresas?

- ☐ Sí
- ☐ Posiblemente
- ☐ Quizás
- ☐ Posiblemente no
- ☐ No

15. Comentarios y/o sugerencias

Elaboración: Propia

ANEXOS FORMATOS DE APOYO

Anexo 15. Garantías

	GESTIÓN COMERCIAL	Código: GCO-for-013
		Versión: 0
	Formatos de Garatías	Fecha: 10/10/2013
		Página:1 de 1

Fecha y hora: _____

Cliente: _____

Quien recibe: _____

NOMBRE DEL EQUIPO, PARTE O REPUESTO	DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Elaboración: Propia

Anexo 16. Informe de Auditoría

	GESTIÓN COMERCIAL	Código: GCO-for-014
		Versión: 0
	Informe de Auditoría	Fecha: 10/10/2013
		Página: 1 de 1

FECHA:		No.:			
OBJETIVO:					
ALCANCE:					
CRITERIOS DE LA AUDITORIA:					
AUDITOR LIDER:					
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:					
PROCESOS AUDITADOS:					
PERSONAL AUDITADO:					
PROCESO AUDITADO:					
ACTIVIDADES Y DOCUMENTOS AUDITADOS:					
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:					
HALLAZGOS DE LA AUDITORIA					
NO CONFORMIDAD No.	MAYOR		MENOR		
DOCUMENTO(S) REFERENCIADO(S):					
DETALLES DE LA NO CONFORMIDAD:					
NO CONFORMIDAD No.	MAYOR		MENOR		
DOCUMENTO(S) REFERENCIADO(S):					
DETALLES DE LA NO CONFORMIDAD:					
CONCLUSIONES DE LA AUDITORIA					

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBO:
----------	---------	---------

Elaboración: Propia

Anexo 17. Lista de Chequeo para Auditoría Interna

	GESTIÓN COMERCIAL	Código: GCO-for-015
		Versión: 0
	Lista de Chequeo para Auditoria Interna	Fecha: 10/10/2013
		Página 1 de 1

Auditoria No.: FECHA:

PROCESO A AUDITAR:

AUDITOR:

[illegible]

OBSERVACIONES:	
----------------	--

Elaboración: Propia

Anexo 18. Plan de Auditoría

	GESTIÓN COMERCIAL	Código: GCO-for-016
		Versión: 0
	Plan de auditoría	Fecha: 10/10/2013
		Página: 1 de 1

FECHA:			AUDITORIA No.:		
LUGAR:			HORA DE APERTURA DE REUNIÓN:		HORA DE CIERRE DE REUNIÓN:
AUDITOR LIDEF					
OBJETIVO:					
ALCANCE:					
EXCLUSION:					
CRITERIOS DE LA AUDITORIA:					
DOCUMENTOS DE REFERENCIA:					
PROCESOS A AUDITAR:					
DOCUMENTOS A VERIFICAR:					
AGENDA DE LA AUDITORIA					
FECHA	Hora Inicio	Hora Final	PROCESO	REQUISITO POR AUDITAR	PARTICIPANTES
COMENTARIOS Y/O OBSERVACIONES ADICIONALES:					

ELABORÓ:	REVISÓ:	APROBÓ:

Elaboración: Propia

Anexo 19. Programa de Auditoría

	GESTIÓN COMERCIAL	Código: GCO-for-017
		Versión: 0
	Programa de Auditoría	Fecha: 10/10/2013
		Página 1 de 1

Periodo:

TIPO	PROCESO	REQUISITOS A AUDITAR	AUDITADO	AUDITOR	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
Interna	GESTION ESTRATEGICA	4.1, 4.2, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	GERENTE GENERAL																																																	
	DISEÑO Y DESARROLLO	4.2.3, 4.2.4, 7.3, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	GERENTE DE PRODUCCION - DIBUJANTE																																																	
	FABRICACION	4.2.3, 4.2.4, 7.1, 7.5, 7.6, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	GERENTE DE PRODUCCION																																																	
	GESTION COMERCIAL	4.2.3, 4.2.4, 7.2, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	GERENTE GENERAL - ASISTENTE COMERCIAL																																																	
	GESTION ADMINISTRATIVA	4.2.3, 4.2.4, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	GERENTE ADMINISTRATIVA																																																	
	GESTION CONTABLE Y FINANCIERA	4.2.3, 4.2.4, 6.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	CONTADOR																																																	
	GESTION DE COMPRAS	4.2.3, 4.2.4, 7.4, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	GERENTE ADMINISTRATIVA - ASISTENTE DE COMPRAS																																																	
	GESTION DE CALIDAD	4.1, 4.2, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5	COORDINADOR DE CALIDAD																																																	
Externa	AUDITORIA DE CERTIFICACION	TODOS LOS PROCESOS Y ELEMENTOS DE LA NORMA	TODA LA EMPRESA	ENTE CERTIFICADOR																																																

Convenciones:

	Auditoría Programada		Entrega Informe de Auditoría
	Auditoría Realizada		Seguimiento a no Conformidades

Elaboración: Propia

Anexo 20. Estándar de Gestión Comercial

	GESTIÓN COMERCIAL		Código: GCO-for-018	
	Estándar Gestión Comercial		Versión: 0	
			Fecha: 10/10/2013	
			Página: 1 de 1	
OBJETIVO			RESPONSABLE	
Garantizar la satisfacción del cliente con la utilización óptima de recursos.			Jefe de Ventas	
ENTRADA		ACTIVIDADES		SALIDAS
Necesidades y expectativas del Cliente. Directrices de la Gerencia. Capital. Información del cliente y de la competencia.		Planear -Metas de los indicadores de gestión comercial (Anual). -Estrategias a implementar para dar cumplimiento a los objetivos. -Recursos a utilizar. Hacer - Implementar estrategias comerciales. - Analizar Información del cliente. - Ejecutar presupuesto del área. - Elaborar informes a la gerencia. - Ejecutar directrices de la gerencia. Verificar - Cumplimiento de indicadores de gestión. - Cumplimiento de ejecución presupuesto. - Cumplimiento de directrices de la gerencia. Actuar - Implementar acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento.		Cientes satisfechos. Cientes nuevos. Optima gestión comercial. Información relevante para gerencia.
RECURSOS		DOCUMENTOS Y REGISTROS		REQUISITOS DE NORMA
Humanos: Practicante sena o universitario, Jefe de ventas. Físicos: Oficina en buenas condiciones. Equipos: Computador, teléfono, vehículo, fotocopiadora. Software: Base de datos para registrar información de clientes.		GGE-for-001. Indicadores de Gestión Comercial. GCO-for-001. Acta de Reunión. GCO-for-002. Formato Diario de llamadas. GCO-for-003. Plan de visitas. GCO-for-004. Visitas realizadas. GCO-for-005. Registro de clientes. GCO-for-006. Requerimientos y especificaciones de clientes. GCO-for-007. Aceptación de términos de negociación. GCO-for-008. Remisión. GCO-for-009. Producto No Conforme. GCO-for-010. Cotizaciones en Curso. GCO-for-011. Quejas, Reclamos y Sugerencias. GCO-for-012. Acciones correctivas y preventivas.		ISO 9001:2008 4.1. Requisitos generales. 4.2. Requisitos de la documentación. 4.2.3. Control de los documentos. 4.2.4. Control de los registros. 5.2. Enfoque al cliente. 6.2. Recursos Humanos. 7.2.3. Comunicación con el cliente. 8.2.1. Satisfacción del cliente. 8.4. Análisis de datos. 8.5. Mejora continua.
INDICADORES DE GESTIÓN				
NOMBRE	UND.	FÓRMULA	FRECUENCIA DE ANÁLISIS	HERRAMIENTA DE ANALISIS
Ingresos por servicio.	\$	Sumatoria de ingresos por servicio	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Ingresos por re-venta.	\$	Sumatoria de ingresos por re-venta	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Ingresos por fabricación.	\$	Sumatoria de ingresos por fabricación	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Ingresos totales.	\$	Sumatoria de ingresos por servicio + Sumatoria de ingresos por re-venta + Sumatoria de ingresos por fabricación	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Número de clientes por	Cientes	Sumatoria de clientes por servicio	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Número de clientes por	Cientes	Sumatoria de clientes por re-venta	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Número de clientes por	Cientes	Sumatoria de clientes por fabricación	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Número total de clientes.	Cientes	Sumatoria de clientes por servicio + Sumatoria de clientes por re-venta + Sumatoria de clientes por fabricación	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Porcentaje de clientes de servicio nuevos.	%	Clientes nuevos servicios/Clientes totales	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Porcentaje de clientes de re-venta nuevos	%	Clientes nuevos re-ventas/Clientes totales	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Porcentaje de clientes de fabricación nuevos.	%	Clientes nuevos fabricación/Clientes totales	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Porcentaje total de clientes nuevos.	%	(Clientes nuevos servicios + Clientes nuevos re-ventas + Clientes nuevos fabricación)/Clientes totales	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Porcentaje de clientes de servicio perdidos.	%	Número de clientes de servicio perdidos/Número de clientes perdidos totales	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Porcentaje de clientes de re-venta perdidos.	%	Número de clientes de re-venta perdidos/Número de clientes perdidos totales	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Porcentaje de clientes de fabricación perdidos.	%	Número de clientes de fabricación perdidos/Número de clientes perdidos totales	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Porcentaje total de clientes perdidos.	%	Número de clientes perdidos / Número de clientes totales	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Número de garantías atendidas.	Garantías	Sumatoria de novedades garantías atendidas	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Número quejas.	Quejas	Sumatoria novedades quejas	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Número reclamos.	Reclamos	Sumatoria novedades reclamos	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Número sugerencias.	Sugerencias	Sumatoria novedades sugerencia	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Número de felicitaciones.	Felicitaciones	Sumatoria novedades felicitaciones	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Porcentaje de quejas atendidas.	%	Número de quejas atendidas/Quejas totales	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Porcentaje de reclamos atendidos.	%	Número de reclamos atendidos/Reclamaciones totales	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Porcentaje de sugerencias atendidas.	%	Número de sugerencias atendidas/Sugerencias totales	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Costo de garantías	\$	Sumatoria garantías atendidas X Costo de garantías atendidas	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Cumplimiento de ingreso presupuestado re-	\$	ingreso real re-ventas/ingreso presupuestado reventas	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Cumplimiento de ingreso presupuestado	\$	ingreso real fabricación/ingreso presupuestado fabricación	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
Cumplimiento de ingreso presupuestado servicios.	\$	ingreso real servicios/ingreso presupuestado servicios	Mensual	Gráfico de barras, tendencia y líneas.
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ

Elaboración: Propia