



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE ADMINISTRACION
ESCUELA DE ADMINSTRACION DE EMPRESAS

*“Reingeniería del Departamento de Ventas
de la Empresa COHECO CIA. LTDA.”*

**ENSAYO PREVIO A LA OBTENCION
DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

AUTORAS:

JENNY A. TOLA CEDILLO

MA. AUGUSTA GOMEZCOELLO V.

DIRECTOR:

DR. MARIO MOLINA

CUENCA, ABRIL DEL 2006.

DEDICATORIA:

Este trabajo es fruto del esfuerzo de mi vida estudiantil, lo dedico primero a Dios quien es la luz que ilumina mi existencia. A mis Papitos Queridos quienes han sido mi inspiración y ejemplo ya que por el apoyo incondicional que me han brindado pude terminar con éxito mis estudios, y a todas aquellas personas que forman parte importante de mi vida: Cris, Joselito y Vico que por su amor y cariño me han motivado a para culminar esta meta.

MA. AUGUSTA GOMEZCOELLO V.

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo a Dios por ser mi guía y dejarme llegar hasta donde estoy. A mis Queridos Padres por su apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida y por ser los promotores para que culmine mi carrera. A mi abuelita Ketty quien con sus sabios y prácticos consejos me motivó a seguir adelante, a mis Hermanos por su cariño incondicional, A Xavier por su comprensión.

Y de manera especial a mi hijo Mateo por ser la fuente de mi inspiración e incentivo para mi superación profesional.

JENNY TOLA C.

AGRADECIMIENTO:

Nuestros sinceros agradecimientos a la Escuela de Administración de Empresas en la persona del Econ. Luis Mario Cabrera, a cada uno de nuestros Maestros quienes nos han impartido todos los conocimientos necesarios para poder culminar con éxito nuestra carrera, de manera especial al Dr. Mario Molina quien supo guiarnos y ayudarnos en el desarrollo de este Ensayo, y a todo el personal del Departamento de Ventas de la Empresa Coheco Cia. Ltda., por su colaboración.

RESPONSABILIDAD

La información y contenido de este Ensayo Universitario es total resultado de la investigación realizada y desempeño intelectual por lo cual nos responsabilizamos ante cualquier suceso luego de su revisión.

.....
Jenny A. Tola C.

.....
Ma. Augusta Gomezcoello V.

INDICE

RESUMEN EN ESPAÑOL

RESUMEN EN INGLES

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I:

ASPECTOS GENERALES

1. La Empresa
 - 1.1. Reseña Histórica de la Empresa
 - 1.2. Principios Generales

CAPITULO II:

ANALISIS SITUACIONAL

2. Diagnóstico de la Situación Actual del Departamento de Ventas
 - 2.1.1. Organigrama Actual de Ventas
 - 2.1.2. Distribución del Personal
 - 2.1.3. Área de Influencia
 - 2.1.4. Niveles Jerárquicos
 - 2.1.5. Procesos
 - 2.1.6. Recursos
 - 2.1.6.1. Sistemas
 - 2.1.6.2. Información
 - 2.1.6.3. Humano
 - 2.2.2. Descripción de Cargos, Funciones y Procedimientos
 - 2.2.3. Gerente de Ventas
 - 2.2.3.1. Perfil Ocupacional
 - 2.2.3.2. Fortalezas y Debilidades
 - 2.2.4. Ingeniería de Ventas
 - 2.2.4.1. Perfil Ocupacional
 - 2.2.4.2. Fortalezas y Debilidades
 - 2.2.5. Asistente de Ventas
 - 2.2.5.1. Perfil Ocupacional
 - 2.2.5.2. Fortalezas y Debilidades

CAPITULO III:

PROPUESTA DE LA REINGENIERÍA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

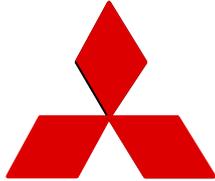
- 3. Propuesta General del Departamento de Ventas
 - 3.1.1. Organigrama Propuesto
 - 3.1.2. Distribución del Personal
 - 3.1.3. Área de Influencia
 - 3.1.4. Niveles Jerárquicos
 - 3.1.5. Procesos
 - 3.1.6. Recursos
 - 3.1.6.1. Sistemas
 - 3.1.6.2. Información
 - 3.1.6.3. Humano
 - 3.2.1. Descripción de Cargos, Funciones y Procedimientos
 - 3.2.2. Gerente de Ventas
 - 3.2.2.1. Perfil Ocupacional
 - 3.2.2.2. Fortalezas y Debilidades
 - 3.2.3. Ingeniería de Ventas
 - 3.2.3.1. Perfil Ocupacional
 - 3.2.3.2. Fortalezas y Debilidades
 - 3.2.4. Asistente de Ventas
 - 3.2.4.1. Perfil Ocupacional
 - 3.2.4.2. Fortalezas y Debilidades

ANEXOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA



COHECO Cia. Ltda.
ASCENSORES Y ESCALERAS MITSUBISHI
ECUADOR - SUR AMERICA

RESUMEN



COHECO Cia. Ltda.
ASCENSORES Y ESCALERAS MITSUBISHI
ECUADOR - SUR AMERICA

RESUMEN:

**REINGENIERÍA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA
EMPRESA COHECO CIA. LTDA.**

COHECO Cía. Ltda. es una Empresa creada en 1975 con la finalidad de comercializar equipos, maquinaria y más instrumentos para la construcción. A partir de 1978 se consigue la distribución de la Marca Mitsubishi en la línea de equipos para la transportación vertical, concretamente ascensores y escaleras eléctricas.

Coheco Cia. Ltda. con su matriz en la ciudad de Quito, y oficinas en las ciudades de Guayaquil y Cuenca; brinda su experiencia en las áreas administrativa, de ventas, de importaciones y técnica ya que tiene una experiencia de más de 30 años de servicio ininterrumpido, tiempo en el cual ha vendido e instalado mas de 2000 unidades.

Este ensayo tiene como objetivo Diseñar una nueva estructura del Departamento de Ventas, analizando la situación actual para luego poder implementar acciones correctivas mediante la Propuesta que sugerimos.

Es por ello que hemos visto conveniente aplicar la técnica de la Reingeniería que nos permitirá readecuar al Departamento de Ventas para las nuevas y exigentes condiciones del entorno actual, permitiendo la optimización del tiempo que se emplea en los procesos desde el momento en que se contacta al cliente hasta que se cierra una venta, siendo éste de un mes a cinco días; obteniendo como resultado la satisfacción total del Cliente



COHECO Cia. Ltda.

**ELEVATORS AND ELECTRIC STAIRS
ECUADOR - SUR AMERICA**

SUMMARY

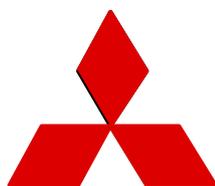
SALES DEPARTMENT REENGINEERING OF COHECO CIA. LTDA ENTERPRISE.

COHECO Cía. Ltda. was created in 1975 with the mission of sell construction equipment, machines and instruments. Since 1978 the enterprise got the distribution of the brand Mitsubishi with the vertical transportation equipments line, basically elevators and electric stairs.

Coheco Cia. Ltda. Principal office is located in Quito, and also they have locals in Guayaquil and Cuenca; offer they service and experience in administration, sales importation and technical support because they got more than 30 years in the market, selling more than 200 equipments all over the country.

This essay objective is to design a new sales department structure, analyzing the actual situation in the market for then apply the actions and corrections that we suggest in this essay.

Because of that we think that is necessary to apply the Reengineering technique, allowing us to re-adapt the sales department for the new hard conditions of our actual market and economy, optimizing the time that we use from the moment that we are in contact to the client until we close the deal, going from one month to five days; obtaining as the results the customer satisfaction



COHECO Cia. Ltda.

ASCENSORES Y ESCALERAS MITSUBISHI
ECUADOR - SUR
AMERICA

INTRODUCCION

Este ensayo tiene como objetivo Diseñar una nueva estructura del Departamento de Ventas de la Empresa Coheco Cia. Ltda., para conseguir una secuencia lógica de los procedimientos y actividades.

Es por ello que hemos visto conveniente aplicar la técnica de la Reingeniería que nos permitirá readecuar a la Empresa para las nuevas y exigentes condiciones del entorno actual.

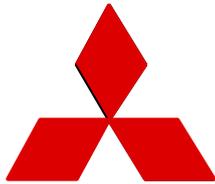
Se realizará un diagnóstico de la situación actual del Departamento de Ventas con sus diferentes recursos humanos, logísticos y técnicos.

Además que analizaremos e identificaremos los cargos de cada empleado, sus funciones dentro del mismo y los procedimientos que se están llevando a cabo, así como también se considerará sobre todo el tiempo que toma la realización de las actividades de cada empleado del Departamento de Ventas para luego rediseñar y proponer un modelo que optimice el funcionamiento de dicho departamento.

La reingeniería en los procesos de la Empresa es una filosofía de mejora por la cual se busca lograr perfeccionamientos graduales en el rendimiento. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la organización, en nuestro caso haremos un análisis puntual al Departamento de Ventas y su personal.

De esta manera la Empresa Coheco Cia. Ltda. podrá enfrentar de mejor manera los acontecimientos que se presenten a futuro, tales como mejorar la atención a sus clientes optimizando el tiempo en los procesos específicos y esenciales para satisfacción del cliente y al mismo tiempo alcanzando los objetivos que busca ésta área, mayor control de ventas e incremento de las mismas.

El presente aporte no pretende ofrecer "una fórmula para administrar el cambio"; pero sí proporcionar una serie de variables que son de suma importancia al considerar obtener un resultado efectivo en un proceso de cambio.



COHECO Cia. Ltda.
ASCENSORES Y ESCALERAS MITSUBISHI
ECUADOR - SUR AMERICA

CAPITULO I:

ASPECTOS GENERALES

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1. LA EMPRESA



COHECO Cia. Ltda.

Ascensores y Escaleras Mitsubishi
Ecuador - Sudamérica

1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

COHECO CIA. LTDA.

GENERALIDADES

COHECO Cía. Ltda. es una Empresa creada en 1975 con la finalidad de comercializar equipos, maquinaria y más instrumentos para la construcción, fue fundada por el Sr. Alberto Correa e Hijos, de allí su nombre Correa Hermanos COHECO Cía. Ltda. A partir de 1978 se consigue la distribución de la Marca Mitsubishi en la línea de equipos para la transportación vertical, concretamente ascensores y escaleras eléctricas.

En un inicio la Empresa contaba únicamente con su oficina en la ciudad de Quito, pero percibiendo el boom de la construcción que se dio en Guayaquil en la década de los 80, obligó a la apertura de una nueva oficina en esta ciudad. Por lo que se atendía a todo el país desde estas dos ciudades.

Sin embargo a partir del año 95, a raíz del gran índice de la migración en su gran mayoría de la Región Austral permitieron un desarrollo sostenido de la construcción en general y últimamente de la construcción en altura y de centros comerciales, por lo que se tomó la decisión de apertura una nueva oficina en la ciudad de Cuenca, para atender desde allí al creciente mercado de esta región.

Coheco Cia. Ltda. con su matriz en la ciudad de Quito, y oficinas en las ciudades de Guayaquil y Cuenca; brinda su experiencia en las áreas administrativa, de ventas, de importaciones y técnica ya que tiene una experiencia de más de 30 años de servicio ininterrumpido, tiempo en el cual ha vendido e instalado mas de 2000 unidades.

La Empresa cuenta con: Personal capacitado en el país como en el exterior, Departamento Técnico, Departamento de Asistencia al Cliente, Bodega, Sistema de Radio y frecuencia propia para atender las 24 horas del día los 365 días del año.

MISION

Partiendo en los principios de Honestidad, Responsabilidad y Cumplimiento, nuestra razón de ser es ofrecer confort, seguridad y durabilidad en los productos y excelentes servicios de mantenimiento, con el apoyo total de Mitsubishi Electric Co.

VISION

Nuestra visión es consolidarnos como una Empresa dinámica, sólida, competitiva y líder en el mercado Ecuatoriano en: venta, instalación, mantenimiento y servicios de transporte vertical, basado en el servicio al cliente, el desarrollo del potencial humano de su personal y el aprovechamiento apropiado de la tecnología.

VALORES

- **Honestidad:** Seriedad para con nuestros clientes en la presentación de ofertas, precios justos y servicios que ofrecemos.
- **Calidad:** En nuestros productos y servicios, respaldados por la Mitsubishi Electric Corporation. Así como también en el Recurso Humano con que cuenta Coheco Cía. Ltda..
- **Cumplimiento:** En instalación, entrega y mantenimiento de los equipos.
- **Innovación:** Mediante técnicas como la reingeniería, proponiendo mejoras continuas.
- **Profesionalismo:** Todo el personal con que cuenta Coheco Cía. Ltda., está capacitado para cumplir con eficiencia y eficacia su trabajo.

OBJETIVOS

- Incrementar la Rentabilidad
- Mejorar la Calidad Operativa de la Empresa
- Satisfacer la demanda del mercado actual y potencial
- Definir e implementar servicios de valor agregado
- Impulsar y mejorar permanentemente el desarrollo humano de sus trabajadores, tanto individual como grupal, en relación con el entorno social y Empresarial.

POLITICAS

- Disminuir costos administrativos y operativos
- Remunerar al personal sobre la base del desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.
- Dirigir la Administración mediante un proceso de calidad.
- Mantener un Efectivo sistema de Comunicación y Coordinación.

- Brindar a los clientes atención esmerada y oportuna, satisfaciendo sus requerimientos.
- Optimizar la expansión y explotación del sistema.
- Mejorar continuamente la calidad del servicio y del producto.

SERVICIOS QUE OFRECE

- Venta e instalación de los equipos.
- Asesoría en transporte vertical.
- Servicio preventivo, preestablecido de Mitsubishi de acuerdo a un cronograma.
- Servicio Correctivo, con respaldo técnico total sin costo adicional
- Servicio permanente de Emergencia.

1.2. PRINCIPIOS GENERALES

REINGENERÍA

Hoy en día han surgido diferentes filosofías y estrategias para mejorar la eficiencia de los negocios. Una de éstas, es la reingeniería, que se basa en el "rediseño radical de los procesos para efectuar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

Los administradores de hoy día deben conocer la salud de la Empresa, esto se refiere a tener en cuenta cómo marchan los negocios para tratar de evitar problemas operacionales que afecten a futuro. Si un negocio tiene fallas internas, a pesar que estas no son notadas por los clientes, afecta la operabilidad del establecimiento, provocando disfuncionalidades que podrían causar una gran crisis organizacional dentro de la Empresa.

Bases Históricas de la Reingeniería:

Michael Hammer es el originador y principal expositor del concepto de reingeniería, y fundador del correspondiente movimiento. Escribió un trascendental estudio que apareció en Harvard Business Review con el título "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate". Es presidente de Hammer and Company, firma de educación administrativa y consultoría. Fue nombrado por Business Week como uno de los cuatro maestros sobresalientes en administración en los años 90; actúa como conferencista y asesor de administradores ejecutivos de las principales compañías mundiales, y en sus seminarios de reingeniería asisten millares de personas anualmente. En fin, es considerado el pionero del movimiento que conocemos como reingeniería.

Daniel Morris y Joel Brandon, socios de la firma Morris, Tokarski, Brandon and Company, una firma de consultoría en administración situada en Chicago y especializada en posicionamiento Empresarial y reingeniería, y autores del libro: "Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios", ubicados en la vanguardia del movimiento de reingeniería desde que se enunció ese concepto, llevan más de 20 años de experiencia ejecutiva y administrativa en un amplio rango de industrias. Según ellos: "Hoy es el momento de la reingeniería. En la actualidad es uno de los temas más debatidos en el ambiente de oficinas y fabricas en muchos países" (Daniel Morris y Joe Brandon, 1994). Sus actividades de consultoría han incluido reingeniería operacional, planeación estratégica y táctica, evaluación operacional, administración de proyectos y elaboración de políticas gubernamentales.

Esta operacionalización se fundamenta en las tres C's:

Cliente: es la razón de ser del servicio, es a quien buscamos satisfacer, y por lo tanto hay que pensar como él desea ser atendido.

Competencia: las organizaciones deben ser cada vez más competitivas, para así poder sobrevivir en un entorno cambiante y exigente en aras de tener y preservar su segmento de mercado.

Cambio: busca que las Empresas sean más efectivas. Eficiencia + eficacia = efectividad.

Las 3 R's de la Reingeniería:

Rediseño: para tener una visión interfuncional.

Retool (proveer herramientas: factores de infraestructura (equipo de computadoras, redes, procedimientos, etc).

Reorquestar: factores de la organización que necesitan cambiar para conseguir la reingeniería.

Estas son las condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que llegue a feliz término:

- Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
- Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se ven afectadas.
- Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continua.
- Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.

- Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.

- Habilidad para visualizar esos modelos sobre una base continua.

Campos de la Reingeniería.

1. Estructura:

Se deben eliminar en las organizaciones las estructuras piramidales, ya que éstas producen lentitud, centralización, inflexibilidad y protección a los trabajadores ineficientes e ineficaces; claro ésta, debemos de estructurar en forma más vertical; descentralizando así las decisiones y facilitando la comunicación.

2. Procesos:

El trabajo se debe organizar por sistemas básicos y, de ahí, segregar los procesos y sub procesos; tenemos por ejemplo los sistemas básicos:

- a. Técnico
- b. Táctico
- c. Estratégico
- d. Administrativo

Debe haber un enfoque sistemático: todo hacia el cliente

3. Tecnología:

La tecnología debe estar al servicio del cliente; a través de ella se hace un mejoramiento de la capacidad decisoria del personal.

4. Clima y Cultura Organizacional:

Los valores de los trabajadores y la organización, deben ser compartidos, creando un clima propicio para iniciativa, el aporte y el reconocimiento. Los gerenciales debe ser

comunicativos y participativos, creadores de compromisos, entrega, entusiasmo, y compromiso grupal intenso. Todos los trabajadores deben ir tras lo mismo: Misión / visión.

5. Recursos Humanos

Es la poli funcionalidad del personal y la rotación de puestos. Todos los trabajadores saben hacer todas las tareas de todos los puestos de la organización

CLASIFICACION:

- **Reingeniería de Tiempo:** Una reingeniería del tiempo se orientará primero a establecer que lo que pasa es lo mejor o lo único que pueda pasar; segundo afirmar que el presente –lo que pasa- sólo puede ser evaluado por su apertura hacia el porvenir, que no puede sino ser la continuidad, el perfeccionamiento de lo que hoy pasa.
- **Bio_Reingeniería:** Es un modelo biológico de transformación Empresarial y constituye un paso más allá de la reingeniería de procesos que lidera Michael Hammer. La reingeniería y la calidad total parece estar cada día afianzándose en el mundo Empresarial, constituyendo una revolución en la forma de hacer negocios.
- **Reingeniería en Recursos Humanos:** El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una Empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. El proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso de negocios más eficiente que el anterior.
- **Reingeniería de negocios:** Hoy en día, la reingeniería es un tema común en muchas Empresas. Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, modernización, transformación y estructuración. Sin embargo, e

independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad de competir en el mercado mediante la reducción de costos. El repensamiento y rediseño radical de los procesos de negocios es costoso y de alto riesgo, por tanto se hace cuando el funcionamiento de un proceso en específico es altamente eficiente, donde cualquier mejora es una diferencia, además, tiene que ser hecha por personas que estén preparadas para este "doloroso" proceso.

BENEFICIOS

1. Formaliza la normativa aplicable a la tramitación.
2. Ofrece máxima institucionalidad y mínima discrecionalidad mediante la verificación sistemática de la normatividad aplicable a los tramites.
3. Establece un banco único de información.
4. Contempla sólo actividades que agregan valor al proceso.
5. Cubre al 100% las necesidades.
6. Establece congruencia entre procesos y normatividad.
7. Proceso auditable.
8. Proceso sumamente ágil que permite funcionar con un mínimo de movimiento de personal y documentos.
9. Capacidad de aplicarse tanto en la administración central como en los organismos para estatales y desconcentrados del gobierno de estado.

En el mundo actual de los negocios, los cambios radicales son sumamente esenciales para atraer al público consumidor y así maximizar el beneficio de la Empresa en cuestión. Esto significa que las Empresas hoy día dependen de estos cambios y no se pueden quedar estancadas en viejas formas de venta, ni mucho menos, viejos equipos de funcionamiento.

Las Empresas deben confiar en procesos como la reingeniería para ajustarse al mundo real, de otra manera la vida útil de un negocio que tiene paradigmas en contra de cambios radicales va a ser muy corta.

Qué factores influyen o deben considerarse a la hora de rediseñar los procesos?

Requerimientos del cliente.

Al diseñar cualquier proceso es importante dirigir la atención al mercado y a los clientes que lo componen, pues ellos son los que adquieren los productos y servicios de la Empresa. Cabe al respecto hacerse varias preguntas: ¿Qué es lo que los clientes quieren hoy? ¿Qué es lo que desearán mañana? ¿Qué cosas adicionales podría usted hacer por ellos que realmente les encantaría, pero que ellos mismos no lo han expresado como una necesidad?

Comprender cómo satisfacer a los clientes no resulta siempre tan sencillo como suena. Aun así, antes que cualquier proceso pueda diseñarse o rediseñarse, su propósito, esto es, el resultado deseado debe comprenderse claramente.

Tendencia de la demanda.

La tendencia de la demanda para un producto o servicio desempeñará una parte significativa para determinar el diseño o la provisión de recursos del sistema de entrega.

La demanda para un producto o servicio, con un volumen muy grande, requiere de un tipo distinto de procesos en comparación con aquellos productos o servicios que se ofrecen con base en volúmenes bajos.

Limitantes.

Cualquier limitante en la operación debe quedar incluida en el rediseño de los procesos, siendo las principales: leyes y reglamentaciones estatales, las políticas de la Empresa y las limitaciones de carácter financiero.

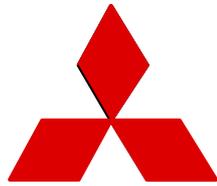
Metas financieras.

Todas las Empresas tienen metas de eficiencia. Estas metas tendrán un impacto sobre la cantidad y el tipo de recursos que pueden utilizarse en el proceso, incluyendo personas, máquinas, computadoras, instalaciones, recursos financieros, etc.

Principales errores que se cometen en los Procesos de Reingeniería:

- No aplicar la reingeniería, pero decir que se lo está haciendo.
- No centrarse en los procesos.
- Dedicar una gran cantidad de tiempo al análisis de la situación actual.
- No contar con un fuerte liderazgo que apoye la recreación de los procesos.
- No ser lo suficientemente atrevido a la hora de rediseñar y reconfigurar los procesos.
- Pasar directamente del diseño conceptual a la implantación.
- Implantar lentamente la reingeniería.
- Ignorar las preocupaciones del personal, no tomando debidamente en cuenta aspectos psicológicos, entre ellos la resistencia al cambio.
- Adoptar un estilo de implantación convencional.
- Centrarse sólo en los aspectos técnicos del cambio, dejando de lado los cambios en materia de participación, supervisión, liderazgo, trabajo en equipo, y capacitación.





COHECO Cia. Ltda.
ASCENSORES Y ESCALERAS MITSUBISHI
ECUADOR - SUR AMERICA

CAPITULO II:

ANALISIS

SITUACIONAL

CAPITULO II:

ANALISIS SITUACIONAL

2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

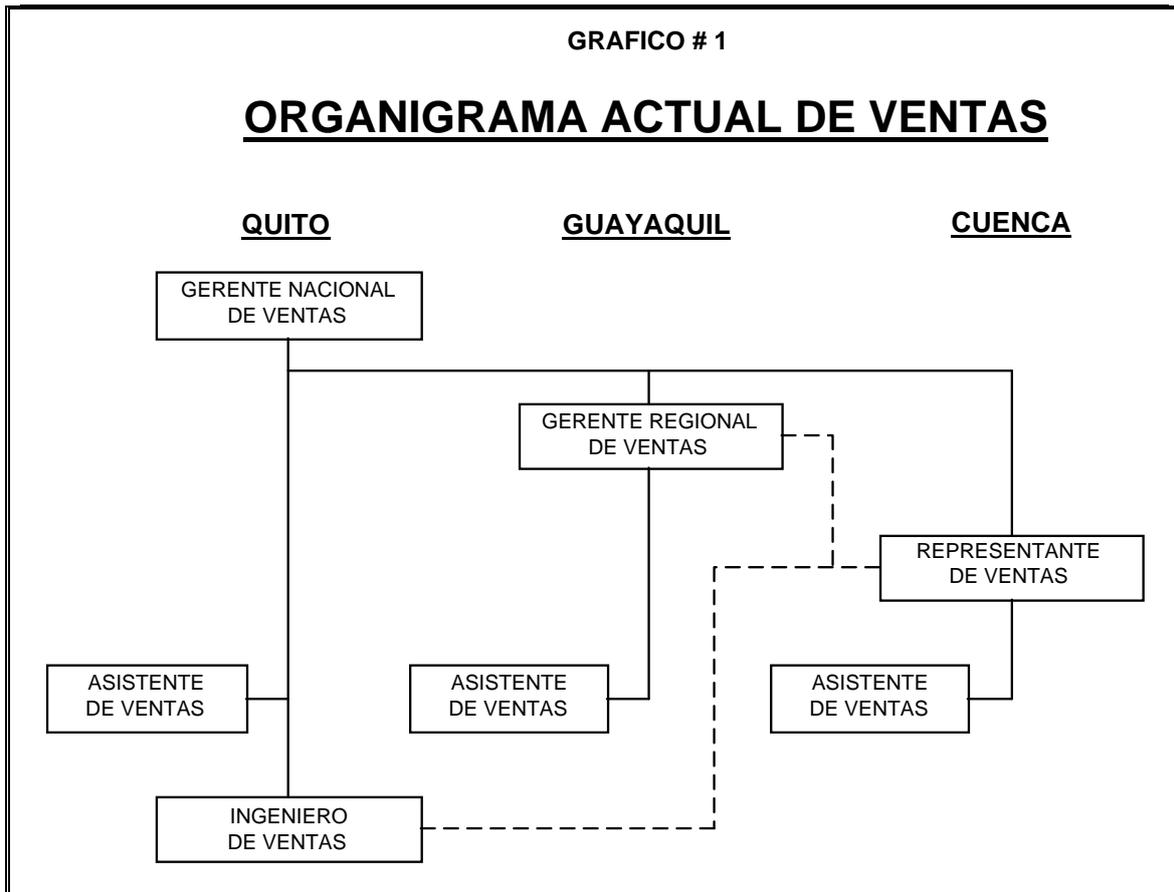
El Departamento de Ventas es la piedra fundamental de la Organización, pues constituye el eje de las actividades que generan los ingresos y egresos, debido a que todos los departamentos que forman COHECO CIA. LTDA. giran en torno al mismo. De su desempeño depende el éxito de la Empresa para alcanzar un posterior crecimiento.

Dado que COHECO CIA. LTDA. es una Empresa con presencia en todo el territorio nacional, su Departamento de Ventas se ha distribuido el mercado entre las tres oficinas que lo constituyen:

- Oficina Matriz en Quito (Mercado aproximado de 1000 clientes).
- Oficina Regional en Guayaquil. (Mercado aproximado de 1000 clientes).
- Oficina de Representación y Ventas en Cuenca. (Mercado aproximado de 100 clientes).

La estructura de las tres oficinas se muestra a continuación,

2.1.1. ORGANIGRAMA ACTUAL DE VENTAS



2.1.2. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL

En la Oficina Matriz laboran tres personas, el Gerente Nacional, su Asistente y el Ingeniero de Ventas; en la Oficina Guayaquil, el Gerente Regional y su Asistente; y en la Oficina de Cuenca, el Representante de Ventas y su Asistente. En total 7 Empleados.

2.1.3. AREA DE INFLUENCIA

COHECO CIA. LTDA mantiene relaciones comerciales con clientes de todo el país, para ello estableció hasta hace poco, el área de influencia de las tres oficinas de la siguiente manera (TABLA # 1):

TABLA # 1

DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO NACIONAL

OFICINA	REGION COSTA	REGION SIERRA	REGION ORIENTAL
QUITO	MANABI ESMERALDAS	CHIMBORAZO BOLIVAR TUNGURAHUA COTOPAXI PICHINCHA IMBABURA CARCHI	PASTAZA
GUAYAQUIL	GUAYAS LOS RIOS		
CUENCA	EL ORO	LOJA AZUAY CAÑAR	

2.1.4. NIVELES JERÁRQUICOS

De acuerdo al Organigrama del Departamento de Ventas, existen tres niveles jerárquicos que son: Gerencia, Ingeniería y Asistencia de Ventas.

Las ventas son conducidas por los miembros del primer nivel, es decir las Gerencias, donde se encuentran tres ejecutivos, el Gerente Nacional, a quien reportan los otros dos miembros de este nivel, además del Gerente Regional y el Representante de Ventas, los dos responsables de las oficinas de Guayaquil y Cuenca respectivamente.

En el nivel de Ingeniería de Ventas se encuentra un solo miembro que desempeña sus funciones desde la Oficina de Quito y que responde directamente a la Gerencia Nacional. Su trabajo consiste en dar apoyo a los Gerentes y al Representante de Ventas a través del suministro de información técnica en la materia Ingeniería de Ascensores.

Con respecto a las Asistentes de Ventas, las cuales existen una en cada una de las Oficinas, están para dar soporte administrativo al desempeño de cada uno de las Oficinas y dependen directamente de cada uno de los representantes de cada Oficina.

2.1.5. PROCESOS

Dentro de los procesos que forman parte de la negociación, tan solo aquellos que tienen que ver con el trabajo en campo son realizados en todas las oficinas de COHECO CIA. LTDA. y, aquellos que tienen que ver con las actividades técnica, económica, relaciones con fábrica, legal, etc.; son potestad casi únicamente de la Matriz, aunque algunas de ellas son realizadas en Guayaquil y Quito directamente.

Una buena descripción de lo indicado se lo puede apreciar en la tabla #2 que se presenta a continuación.

TABLA #2

PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

PROCESOS	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA
Entrevista con clientes	X	X	X
Estudios de Tráfico	X		
Estudios Técnicos de Pozos y Equipos	X		
Elaboración de Planos Técnicos provisionales	X		
Calculation Sheet (Solicitud de Cotización) enviada a Miami vía mail	X	X	X
Solicitud de Precios F.O.B. a fábrica	X		
Consultas técnicas a fábrica.	X		
Determinación de Precios de Equipos en Obra e Instalación de los mismos.	X		
Elaboración de Cotizaciones	X		
Negociación (Hasta ciertos niveles)	X		
Elaboración de Planos Técnicos Definitivos.	X		
Elaboración de Contratos	X		
Firma de Contratos	X		
Cobros	X	X	X

Como se puede observar en la tabla, una vez que se ha establecido contacto con el cliente y que se ha tomado nota de sus necesidades y requerimientos, las Oficinas de Guayaquil y Cuenca quedan a la espera del soporte que puede proveer la oficina de Quito a través de la Asistente de Ventas y del Ingeniero de Ventas.

Al respecto es importante aclarar que en ninguno de los casos se tiene la ayuda adecuada, y esto obviamente causa una disminución en la calidad del servicio con que estas dos oficinas pueden atender a sus clientes.

Aparentemente, el problema se debe a que los deberes y prioridades de estos dos puestos no están claramente definidos y no se sabe exactamente ¿Quién debe realizar determinados trabajos? Y ¿En qué plazo entregarlos?

Claro ejemplo de lo indicado son los siguientes casos:

- No existe un plazo determinado para la respuesta a una solicitud de cotización: considerando que para poder realizar la entrega de la misma a un cliente, se debe esperar aproximadamente unos quince días, dependiendo de la agilidad del ingeniero de ventas y la prontitud con la que fábrica responde a la misma.

Proceso: El Gerente de Ventas (GYE) o Representante (CUE) luego de haberse entrevistado con el cliente, y haber atendido y dado respuesta a todas y cada una de las inquietudes del cliente, es decir ha realizado ya el estudio de tráfico, inspección técnica del pozo en donde será instalado el equipo, procede a enviar una hoja de solicitud del equipo de acuerdo a los requerimientos del cliente al Ingeniero de Ventas (UIO), quien luego de revisarla elabora unos planos provisionales para el cliente los mismos que son enviados por valija, tardando hasta 48 horas en la entrega. Posteriormente envía vía mail la solicitud de cotización a la oficina en Miami, hasta mientras han transcurrido entre doce a quince días. Una vez más es revisada en esta oficina y enviada por un programa en red con la Mitsubishi Electric Co. en Japón, en donde se obtiene la aprobación final para luego ser enviada con los datos definitivos y el precio equipo. Estos procedimientos son los mismos pero viceversa, es decir desde Japón a oficina matriz y luego a la sucursal correspondiente.

- No existe un plazo para la entrega de los planos de instalación:
De hecho, parece ser que el suministro de planos para las otras oficinas está por debajo en la escala de prioridades con respecto a la entrega de planos para clientes de Quito.
- Otras actividades del Ingeniero de Ventas:
Relacionadas más con las Ventas propiamente, es decir, entrevistas con los clientes, busca de futuros clientes, manejo de otras áreas como PostVenta y Servicio al

Cliente que ocupan la mayor parte de su tiempo, ocasionando la falta atención para las funciones propias de este cargo.

- A nivel de las otras oficinas, no es posible realizar un seguimiento adecuado de las cotizaciones solicitadas, perdiéndose de esta manera la ejecución lógica del proceso, ya que estas podrían ser futuras ventas.
- Tanto el Gerente de Ventas de Guayaquil como el Representante de Ventas de Cuenca, no tienen suficiente poder de negociación, ni cuentan con la información necesaria en momentos precisos.
- Los planos técnicos tanto provisionales como definitivos, son elaborados únicamente en oficina matriz, lo que ocasiona un retraso en la entrega de información tanto al cliente interno como externo.
- Una vez aceptada la cotización por el cliente y por petición del mismo, la Asistente de Ventas de Matriz procede a la elaboración del contrato con los datos proporcionados por las asistentes de las regionales, quienes son las encargadas de verificar la información general y técnica facilitada por el cliente. Esto provoca el retraso en la elaboración de los contratos, debido a la acumulación de trabajo centralizada únicamente en Matriz.
- De igual manera, no existe una persona que realice específicamente la tarea de cobros, una vez firmada el contrato, es decir realizar un seguimiento adecuado para el control de cartera, y evitar de esta manera una serie de inconvenientes financieros como falta de liquidez o aumento en la cuenta de clientes incobrables.

2.1.6 . RECURSOS

El Departamento de Ventas, para poder cumplir con su objetivo cuenta principalmente con el Recurso Humano, el mismo que será analizado detenidamente más adelante.

Por ahora trataremos de otro tipo de recursos que también consideramos clave para el funcionamiento del Departamento y el normal desempeño de cada uno de los miembros.

2.1.6.1 SISTEMAS

Se cuenta con un sistema de computación montado sobre la Base de Datos MEGANEGOCIO, en la cual la información de las cotizaciones, negocios y clientes se actualiza permanentemente en casa matriz.

Sin embargo se nota una gran falta de reacción ante la necesidad de completar la información relacionada con las nuevas series de producción de Mitsubishi Electric como MELWIDE, MELCITY, ELENESA, TRAVETORS, NEXWAY, etc.

A todo esto se suma el hecho de que en Guayaquil, la MEGANEGOCIO no se actualiza permanentemente, sino más bien en forma esporádica, y en el caso de Cuenca, ni siquiera es conocida en su totalidad.

Con respecto a la elaboración de la información técnica para el cliente, está disponible el programa Autocad instalado sobre una computadora destinada exclusivamente para tal efecto, la cual es capaz de imprimir en formato A1, suficiente para atender todos los requerimientos de información técnica de los clientes, sin embargo el período de respuesta es incierto, no se sabe

exactamente qué tiempo tomará entregar los planos solicitados, en vista que al igual que el resto de actividades únicamente matriz es la encargada de realizar y aprobar todos los procesos.

2.1.6.2 INFORMACIÓN

La información de los últimos cambios en los equipos y las últimas series de producción, llegan hasta COHECO CIA. LTDA. por medio de manuales que fábrica envía cuando lo considera pertinente por medio de boletines y catálogos. Esta información llega con copia para Quito en su totalidad, algunas para Guayaquil, pero para Cuenca no están disponibles, lo que ocasiona que al momento de presentar una propuesta a los clientes, no se cuente con el material adecuado y a tiempo, en donde cada cliente pudiera observar modelos, series, y otras características importantes.

2.1.6.3 HUMANO

El recurso más importante del departamento. Está formado básicamente por tres niveles: Gerencia, Ingeniería y Asistencia.

2.2.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

2.2.3 GERENTES DE VENTAS.

Estos son los perfiles de los gerentes y representantes de ventas.

2.2.3.1 PERFILES DE LOS ENCARGADOS:

	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA
Sexo:	Masculino	Masculino	Masculino.
Edad:	50 aprox.	43 aprox.	32 aprox.
Experiencia en COHECO CIA. LTDA.:	27 años	17 años	7 años
Horario:	Normalmente trabaja desde las 08h00 a las 18h00.	Normalmente trabaja desde las 08h00 a las 19h00.	Normalmente trabaja desde las 08h00 a las 18h00.
Viajes:	Viaja raramente a Guayaquil y escasamente a Cuenca. Al exterior la hace varias veces por año.	Viaja a menudo a las ciudades de su área. A Quito una vez por mes y a Cuenca muy escasamente.	Viaja a menudo a las ciudades de su área. A Quito y Guayaquil una vez por mes.
Nivel Cultural:	Su nivel cultural le permite tratar al máximo nivel.	Su nivel cultural le permite tratar al máximo nivel.	Su nivel cultural le permite tratar al máximo nivel.
Presentación:	Buena presencia	Buena Presencia.	Buena presencia.

Movilización:	Posee un automóvil en buen estado de funcionamiento.	Posee un automóvil en buen estado de funcionamiento.	Posee un automóvil en buen estado de funcionamiento.
Estudios:	Ingeniería Eléctrica	Ingeniería Electrónica	Ingeniería en Marketing / Administración de Empresas
Computación:	Buen manejo del paquete Office.	Buen manejo del paquete Office y Minicad	Buen manejo del paquete Office.
Otros:	Buen conocimiento de Inglés.	Regular conocimiento de inglés	Buen conocimiento de Inglés.
Entrenamiento:	Varios cursos de ventas en el exterior.	Varios cursos de ventas en el exterior.	Escaso entrenamiento en oficinas de COHECO CIA. LTDA.

2.2.3.2 PERFIL OCUPACIONAL

	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA
Reporta:	A la Junta de accionistas y a fábrica.	A la Gerencia Nacional.	A la Gerencia Nacional.
Planificación:	Establece políticas de negociación. Establece metas de ventas.	Colabora en la elaboración de las políticas de negociación. Establece metas de ventas de su área	Colabora en la elaboración de las políticas de negociación. Establece metas de ventas de su área

Trato con clientes:	Personal: Generalmente. Telefónico: Generalmente Oficios: Generalmente	Personal: Generalmente. Telefónico: Generalmente Oficios: Generalmente	Personal: Generalmente. Telefónico: Generalmente Oficios: Generalmente
Supervisión en cumplimiento de Metas de Ventas:	Trimestralmente recibe información de otras áreas e informa a Fábrica y Accionistas.	Trimestralmente informa al Gerente Nacional.	Trimestralmente informa al Gerente Nacional.
Reuniones con Personal de otras áreas:	Mantiene reuniones programadas con las otras áreas de ventas. Se reúne a menudo con otros departamentos.	Asiste a reuniones programadas con la Gerencia Nacional. Se reúne a menudo con otros departamentos.	Asiste a reuniones programadas con la Gerencia Nacional.
Programación del trabajo:	Planifica el trabajo de todas las áreas del departamento aproximadamente cada tres meses.	Planifica el trabajo quincenalmente.	

2.2.3.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA
Fortalezas:	Es responsable, trabajador y honesto.	Es responsable, trabajador y honesto.	Es responsable, trabajador y honesto.
	Goza del respeto de los empleados de COHECO CIA. LTDA.	Goza del respeto de los empleados de la Oficina Guayaquil	Goza del respeto de los empleados de la Oficina Cuenca.
	Gran nivel de credibilidad entre los clientes.	Gran nivel de credibilidad entre los clientes.	Regular nivel de credibilidad entre los clientes.
	Maneja bien la computadora aunque no lo hace muy a menudo.	Maneja bien la computadora aunque no lo hace muy a menudo.	Regularmente la computadora.
	Ha recibido mucho entrenamiento en el exterior.	Ha recibido mucho entrenamiento en el exterior.	
	Planifica correctamente su trabajo.	Posee gran experiencia en el cargo.	
	Posee gran experiencia en el cargo.	Buen nivel de conocimientos técnicos.	
	Buen nivel de conocimientos técnicos.		
Debilidades:	Falta tiempo para dedicarlo a las ventas.	Falta socialización con los clientes.	Le falta conocimientos técnicos.

			No ha recibido entrenamiento.
--	--	--	-------------------------------

2.2.4 INGENIERO DE VENTAS.

Existe uno solo, su asiento está en Quito y es el encargado de proporcionar el soporte a las demás oficinas.

2.2.4.1. PERFILES DEL ENCARGADO

Sexo:	Masculino
Edad:	35 años
Experiencia en COHECO CIA. LTDA.:	4 años
Horario:	Normalmente trabaja desde las 08h00 a las 18h00.
Viajes:	Viaja raramente a otras ciudades del país. Ha viajado al exterior para entrenamiento.
Nivel Cultural:	Regular nivel cultural que le permite trato hasta cierto nivel de clientes.
Presentación:	Buena presencia
Movilización:	Una camioneta en buen estado.
Estudios:	Arquitectura
Computación:	Buen manejo de los paquetes Word, Excel, Autocad.
Entrenamiento:	Entrenamiento en COHECO CIA. LTDA. y en Melcol.

2.2.4.2. PERFIL OCUPACIONAL

Reporta:	Al Gerente Nacional
Planificación:	Organiza el envío de I.D.S. y P.O. a fábrica.
Trato con clientes:	Personal: Generalmente. Telefónico: Generalmente. Oficios: Raramente.

Reuniones con Personal de otras áreas:	Se reúne a menudo con el Gerente Técnico, quien supervisa su trabajo.
Programación del trabajo:	Planifica semanalmente su trabajo de soporte a las otras oficinas.

2.2.4.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas:	Es honesto.
	Goza del aprecio de los empleados de COHECO CIA. LTDA.
	Buen manejo de la computadora.
	Recibió entrenamiento en MELCOL.
Debilidades:	Falta conocimientos de instalación.
	Falta mayor planificación de su trabajo.

2.2.5 ASISTENTE DE VENTAS.

Existen una en cada Oficina.

2.2.5.1. PERFILES DE LOS ENCARGADOS

	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA
Sexo:	Femenino	Femenino	Femenino
Edad:	32 años	30 años	27 años
Experiencia en COHECO CIA. LTDA.:	8 años	4 años	4 años
Horario:	Normalmente trabaja desde las 08h00 a las 18h00.	Normalmente trabaja desde las 08h00 a las 18h30	Normalmente trabaja desde las 08h00 a las 18h00.
Viajes:	No viaja por trabajo.	No viaja por trabajo.	No viaja por trabajo.

Nivel Cultural:	Sabe tratar con clientes hasta cierto nivel	Sabe tratar con clientes hasta cierto nivel	Sabe tratar con clientes hasta cierto nivel
Presentación:	Buena presencia	Buena Presencia	Buena presencia
Movilización:	Automóvil en buen estado	No posee	No posee
Estudios:	Administración de Personal	Mercadeo	Técnica en Administración de Empresas y Marketing
Computación:	Buen manejo de los paquetes Word, Excel	Buen manejo de paquetes Word, Excel y PowerPoint	Buen manejo de paquetes Word, Excel, PowerPoint
Entrenamiento:	Adquirido en COHECO CIA. LTDA.	Adquirido en COHECO CIA. LTDA.	Adquirido en COHECO CIA. LTDA.

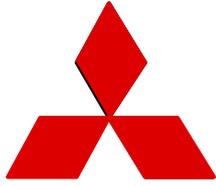
2.2.5.3 PERFIL OCUPACIONAL

	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA
Reporta:	A la Gerencia Nacional	A la Gerencia Regional	Al Representante de Ventas
Planificación:	Organiza la Agenda del Gerente Nacional.	Organiza la Agenda del Gerente Regional.	Organiza la Agenda del Representante de Ventas.
Trato con clientes:	Personal: Raramente. Telefónico: Generalmente Oficios: Generalmente	Personal: casi Nunca. Telefónico: Generalmente Oficios: Generalmente	Personal: casi Nunca. Telefónico: Generalmente Oficios: Generalmente

Supervisión en cumplimiento de Metas de Ventas:	Bimensualmente recibe información de otras áreas e informa a Fábrica y Gerente Nacional	Bimensualmente prepara informe para el Gerente Nacional.	Mensualmente prepara informe para el Gerente Nacional.
Reuniones con Personal de otras áreas:	Con Gerente Técnico y con Contabilidad	Casi nunca	Casi nunca
Programación del trabajo:	Organiza su trabajo diariamente	Organiza su trabajo diariamente	Organiza su trabajo diariamente

2.2.5.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA
Fortalezas:	Es responsable, trabajadora y honesta.	Es responsable, trabajadora y honesta.	Es responsable, trabajadora y honesta.
	Goza del respeto de los empleados de COHECO CIA. LTDA.	Goza del respeto de los empleados de la Oficina Guayaquil	Goza del respeto de los empleados de la Oficina Cuenca.
	Buena redacción.	Buena redacción.	Buena redacción.
	Buen manejo de la computadora.	Buen manejo de la computadora.	Buen manejo de la computadora.
	Planifica correctamente su trabajo.		
Debilidades:	Falta experiencia	Falta experiencia	Falta Experiencia
	Necesita entrenamiento	Necesita entrenamiento	Necesita Capacitaciones Continuas



COHECO Cia. Ltda.
ASCENSORES Y ESCALERAS MITSUBISHI
ECUADOR - SUR AMERICA

CAPITULO III:

**PROPUESTA DE LA
REINGENIERIA DEL
DEPARTAMENTO
DE VENTAS**

CAPITULO III:

PROPUESTA DE LA REINGENIERÍA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

3. PROPUESTA GENERAL PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

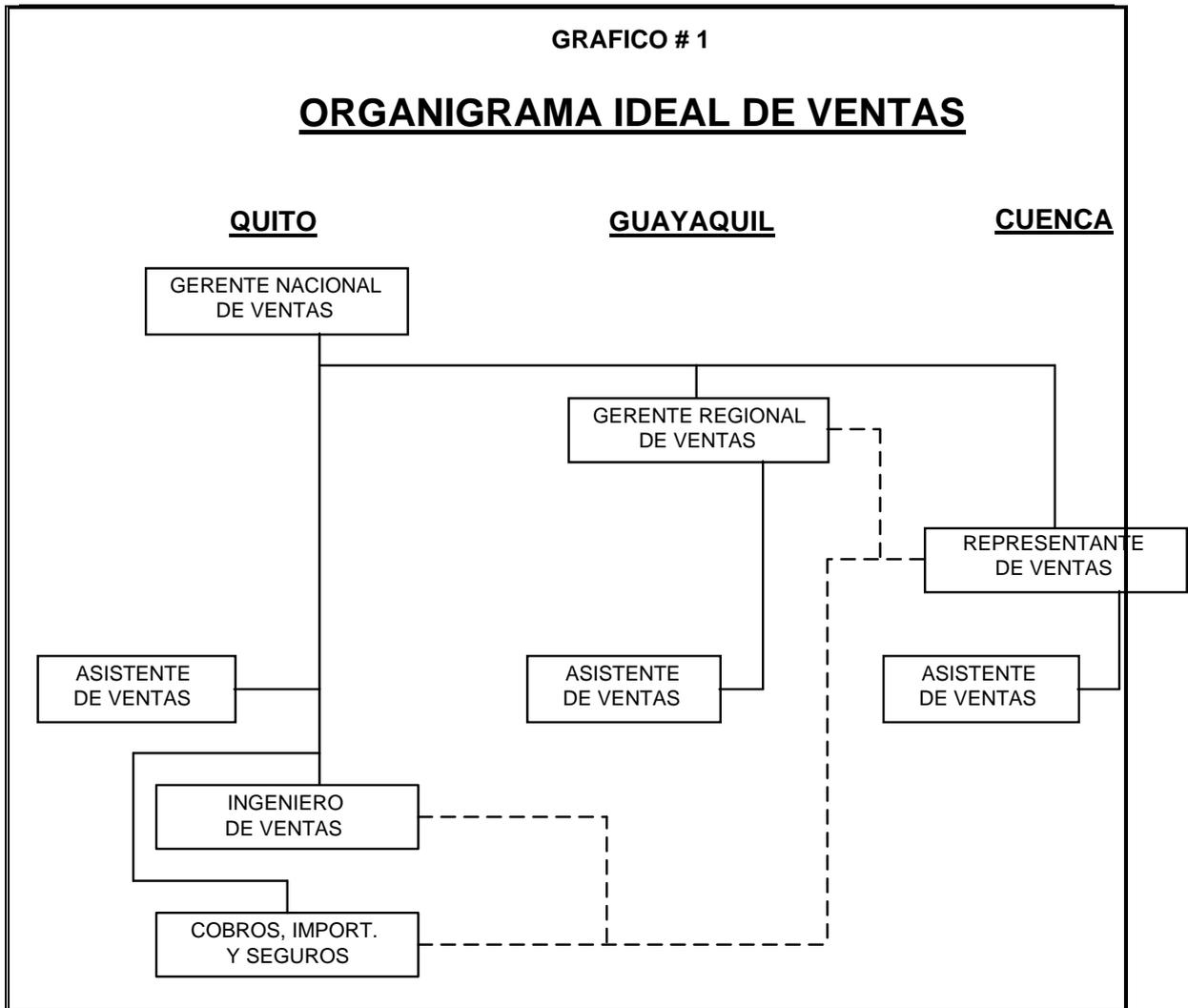
Luego de haber analizado la situación actual de la Empresa COHECO CIA. LTDA., y de haber estudiado los conceptos de la Reingeniería, sus principios, beneficios y los posibles errores que se podrían cometer al aplicarla a una Empresa, en nuestro caso específicamente al Departamento de Ventas.

Se ha detectado que el principal problema se encuentra en la centralización de información y desarrollo de procesos que tiene Casa Matriz en Quito, lo que ocasiona demoras considerables en la entrega de información al cliente, lo que muchas veces provoca la insatisfacción y disgusto por parte del mismo.

Considerando que la Reingeniería del Tiempo se basa en el perfeccionamiento de la situación actual de un proceso o una serie de procesos, hemos creído conveniente presentar la siguiente propuesta, la misma que principalmente se basa en la disminución de tiempos en el manejo de la información y la entrega de la misma tanto al Cliente Interno (empleados, fábrica, oficinas anexas) y Cliente Externo (consumidor).

La aplicación de la Reingeniería permitirá que el Departamento de Ventas de COHECO CIA. LTDA., pueda alcanzar su máximo desarrollo contando con personal calificado, permanentemente capacitado y preparado para el gran cambio que implica esto, ya que los riesgos son mayores, el impacto es grande y afecta transversalmente a toda la organización.

3.1.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO



Nos permitimos presentar algunas observaciones que creemos pertinentes para conseguir mejoramiento:

- A base de la nueva implementación del Organigrama propuesto, creemos que debería implementarse un manual de procedimientos para cada funcionario del área involucrada, analizando y estableciendo las funciones concretas, ya que el departamento tiene una estructura bastante proporcionada y adecuada.
- Falta una clara definición en el ámbito de las responsabilidades de los miembros del Departamento.
- En el caso del Ingeniero de Ventas, éste se ha estado desempeñando más como un vendedor propiamente que como un Ingeniero, lo cual crea problemas enormes en el

funcionamiento de las otras Oficinas (retrasos en entrega de información solicitada por personal de GYE y CUE.

- La oficina de Cuenca está totalmente desatendida en cuanto a la provisión de herramientas de trabajo, así como de preparación y entrenamiento de sus miembros.

A continuación procederemos a hacer una mayor descripción de puntos que consideramos importantes los cuales necesitan mayor atención:

El departamento tiene una estructura bastante proporcionada y adecuada a sus objetivos y funcionamiento.

Luego de haber realizado la observación directa a cada una de las oficinas, consideramos que tanto la oficina de Quito como de Guayaquil se encuentran muy bien estructuradas, no necesitan un cambio en lo que se refiere a reubicación y distribución de puestos. Con respecto a la oficina de Cuenca, creemos necesario una oficina más amplia, en la cual se puedan distinguir cada uno de los departamentos ya que actualmente su personal no se encuentra cómodamente ubicado, pues comparten espacio, materiales, y hasta equipos con los Departamento de Cobranzas y Post Venta.

El Departamento de Ventas es que quien tiene a su cargo la ejecución de las siguientes actividades:

- (a) Tomar contacto con los clientes.
- (b) Asesorarle en la elección de los equipos más convenientes para su proyecto.
- (c) Realizar la venta.
- (d) Firmar el contrato de compraventa e instalación.
- (e) Elaborar los planos de instalación.
- (f) Cobrar la primera cuota del contrato, siendo una garantía de que el cliente cerrará la venta.
- (g) Ordenar la producción de los equipos de acuerdo a la selección de acabados.

-
- (h) Hacer el seguimiento del avance de la instalación para notificar al Departamento Técnico.
 - (i) Entregar una copia del Contrato al Departamento de Cobranzas para que ejecute los cobros de acuerdo al mismo.
 - (j) Entregar los equipos en funcionamiento una vez concluida la instalación.
 - (k) Elaborar trimestralmente un reporte para entregar a Gerencia de las ventas realizadas en este período.

Falta una clara definición en el ámbito de las responsabilidades de los miembros del Departamento.

De la conversación con los miembros del Departamento, especialmente con los de la Oficina Quito, que son quienes desempeñan la mayor parte de las actividades de este Departamento, existe una total de superposición de responsabilidades en sus actividades.

Por ejemplo, no está claro quien es el responsable de negociar los términos de los contratos, ni el encargado de obtener los datos para el mismo. Igualmente, para conseguir que el cliente escoja los acabados de los equipos, se ha estado necesitando la intervención de al menos dos miembros del grupo.

En el caso del Ingeniero de Ventas, éste se ha estado desempeñando más como un vendedor propiamente que como un Ingeniero, lo cual crea problemas enormes en el funcionamiento de las otras Oficinas.

Históricamente las ventas han sido realizadas directamente por las Gerencias, sin embargo, en la Oficina de Quito se ha estado dando el hecho de que el Ingeniero de Ventas ha participado más como vendedor, lo cual deberá mantenerse si es que el Gerente Nacional estima que sus otras ocupaciones requieren más de su tiempo y debe delegar esta responsabilidad. Si esto es así, deberá pensarse en contratar otro ingeniero u otro vendedor, ya que la misma persona no puede ser a la vez vendedor e ingeniero, pues para la una se requiere su presencia más en campo, mientras que para la segunda se le necesita más en la oficina, atendiendo la demanda de información técnica de todo el país.

La oficina de Cuenca está totalmente desatendida en cuanto a la provisión de herramientas de trabajo, así como de preparación y entrenamiento de sus miembros.

En esta ciudad, los miembros del departamento no están en capacidad de elaborar un Estudio de Tráfico, primero porque no han sido entrenados en hacerlo, y segundo, porque en ninguna de las computadoras que poseen corre el programa provisto por fábrica.

Así, como este ejemplo, se podrían citar muchos otros, pero creemos que más importante sería mencionar, en orden de prioridad, los requerimientos más urgentes de esta Oficina:

- Entrenamiento en el uso de la MegaNegocio y en la lectura de Planos y manuales Técnicos.
- Provisión de una computadora iMac con memoria suficiente para que la MegaNegocio funcione y sea usada para la elaboración de cotizaciones.
- Provisión de una computadora PC, apta para hacer funcionar el Estudio de Tráfico y la aplicación Autocad. Esto es también aplicable para Guayaquil.
- Envío de copias de los manuales actualizadas cada cierto tiempo.

A continuación nos permitimos sugerir un manual de procedimientos, luego de haber observado y analizado la situación actual de cómo se realizan las actividades en el mismo.

Para esto, previamente el personal del Departamento de Ventas, deberá estar capacitado totalmente en el manejo tanto de la información, como del sistema, tener acceso y disponer de datos técnicos como catálogos y manuales para poder asesorar adecuadamente y a tiempo para lograr la satisfacción del cliente.

Es decir, en el caso de la Oficina Matriz en Quito se seguirá haciendo como hasta ahora. En la oficina de Guayaquil las tres personas involucradas están ya capacitadas lo

suficiente para poder realizar al igual que en Quito las mismas funciones, mientras que en la oficina de Cuenca variará un poco debido a su tamaño, y será el Representante de Ventas quien asuma las responsabilidades del Ingeniero de Ventas además de las suyas y la Asistente tendrá iguales funciones que las Asistentes de Quito y Guayaquil.

PROPUESTA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El proceso de Ventas inicia:

- Cuando el Cliente llama al Departamento de Ventas, o
- Cuando Coheco busca al Cliente

El Cliente llama cuando:

- Anteriormente ya ha contratado a Coheco,
- Otro Cliente ha referido
- Ubica por medio de la Guía Telefónica, etc.

Coheco busca al Cliente, lo cual realiza de varias maneras:

- Visita obras en las que se supone se instalarán ascensores
- Recibe información de otros Clientes o terceros
- Realiza giras internas y a otras ciudades para determinar requerimientos de equipos

Atención al Cliente:

- La atención al Cliente se la puede realizar Telefónica o Personalmente.
- La llamada telefónica recibirá la Recepcionista, si el Cliente no ha escogido la extensión de Ventas que informa automáticamente la operadora, quien la transmitirá a la Asistente de Ventas.
- Si un Cliente visita, las Instalaciones de la Empresa la Recepcionista informará a la Asistente de Ventas.

El Representante de Ventas lo atenderá y determinará la necesidad del Cliente y ejecutará los siguientes pasos, según el caso:

- Si el Cliente conoce el equipo que requiere:
- Se tomará los datos que se detallan para solicitar precios a fábrica y posteriormente presentar la cotización al Cliente.

Si el Cliente no conoce sus requerimientos:

- El Responsable de Area, solicitará una entrevista con el Cliente para visitar obra u obtener planos del edificio.
- Obtendrá los datos necesarios para elaborar el Estudio de tráfico y posteriormente determinar el equipo que requiere el Cliente y pedir precios a fábrica.
- Si sería factible, por la experiencia del Representante, determinar el equipo a suplir, se le informará al Cliente y se tomarán todos los datos necesarios, para solicitar precios a Fábrica, sin embargo se realizará el Estudio de Tráfico como respaldo al asesoramiento.

La Asistente de Ventas atenderá telefónica o personalmente al Cliente si el Representante de Ventas no se encuentra.

- Otros casos a considerar son que los Clientes soliciten telefónica o personalmente datos referenciales únicamente, esto puede ser catálogos, planos, medidas requeridas u otros que se requieren para la instalación de equipos, casos que indistintamente pueden ser atendidos por el Representante o Asistente de Ventas, previo de lo cual se deberá obtener lo siguiente:

Para qué Proyecto u Compañía se requiere esta información.

- La información que se obtenga deberá registrar se en Ayuda Memoria de la Mega Negocio (Software Mitsubishi para consolidar información) y esta información deberá ser ingresada por cada Asistente de Ventas.

- En caso de ausencia de la Asistente de Ventas y/o Representante de Ventas, en cada oficina deberá estar establecido el Reemplazo automático para que la Recepcionista conozca a quien debe dirigirse y sobre todo para que el Cliente sea atendido de manera adecuada y eficiente.

Solicitud de Precios a Fábrica

- Una vez determinado el equipo que requiere el Cliente, se solicitan precios a fábrica cumpliendo los siguientes pasos:
- Los Representantes de Ventas UIO, GYE y CCA elaborarán la Solicitud de Cotización de Precios a Fábrica, el mismo que se alimentará automáticamente al Programa de Fábrica, cuyos datos a llenar se especifican en el mismo formulario.

Los datos que se alimentan a través de la Asistente de Ventas Oficina UIO, GYE o CUE persona responsable del Contacto con Fábrica, se envían a LACC (Oficina Anexa en Miami), a cuya hoja se la conoce con el nombre de Hoja de Cálculo de Valor, (esto se lo mantiene para diferenciarla de la cotización que fue elaborada por cada Representante de Ventas). Esto se deberá cumplir hasta máximo el siguiente día de recibida la información de los Representantes de Ventas.

- LACC recibe la Hoja de Cálculo de Valor y si todo está correcto fija los precios y la devuelve por el mismo medio a las Asistentes de Ventas Oficina UIO, GYE o CUE, paso que deberá cumplirse en máximo dos días laborables.
- Si existen datos incorrectos LACC solicita revisión por el mismo medio, se los revisa y se repite el proceso detallado anteriormente.
- Una vez que se reciben los precios mediante la Hoja de Cálculo de Valor, las Asistentes de Ventas Oficina UIO, GYE y CUE revisa que se haya cotizado correctamente, en base a las especificaciones dadas por cada Representante e

imprime la Hoja de Cálculo de Valor. Este paso demorará no más de 24 horas a partir de la recepción

Elaboración de Simulador y Cálculo de Valor

- Las Asistentes de Ventas Oficinas UIO, GYE y CUE, no más tarde del siguiente día de recibir los precios de LACC, llena los datos y precios de la Hoja de Cálculo de Valor en la Aplicación Mega Negocio y genera 1. El Simulador de Instalación y 2. el Cálculo de Valor, mediante los cuales se obtiene: a. el calendario de embarque e instalación de equipos así como b. la tabla de precios a ofertar a los Clientes.
- Revisión y autorización de calendarios de producción, embarque e instalación, plazos contractuales
- Una vez que se ha generado el Simulador y Cálculo de valor, se debe chequear previa la fijación de precios, los plazos contractuales a negociar en base al calendario de producción y embarque vigente a la fecha de negociación, y, tomando en cuenta el calendario de instalación. Es importante que en esta revisión que debe ser rápida y oportuna intervengan Logística y Departamento Técnico, si los plazos que se fijan en la Mega Negocio no concuerdan con el plazo que se cotiza al cliente o que se le ha ofrecido, lo cual evitará situaciones futuras de retraso.

Fijación de Precios a Cotizar al Cliente

- Las Asistentes de Ventas Oficinas UIO, GYE y CUE imprimen y entregan a Gerencia de Ventas la Hoja de Cálculo de Valor con los precios informados por LACC y luego de revisar los precios en su pantalla, Gerencia máximo al siguiente día instruye por escrito en la misma hoja el valor a cotizar al Cliente.

- Las Asistentes de Ventas Oficinas UIO, GYE y CUE revisan, se quedan con las Hojas de Cálculo de Valor con Precios que le corresponden y luego proceden a la elaboración de Cotizaciones.

Elaboración de Cotizaciones

- Para elaborar una cotización las Asistentes de Ventas deben utilizar la herramienta de trabajo Aplicación Mega Negocio y la Hoja de Cálculo de Valor con los precios indicados en el punto anterior.

Entrega de cotizaciones

- La Asistente de Ventas de cada Oficina se encarga de realizar una cita con el Cliente, para que los Representantes de Ventas entreguen personalmente las cotizaciones. Sólo en casos estrictamente especiales las cotizaciones serán enviadas a través del Mensajero, fax, e-mail u otro medio, de lo cual se deberá mantener un registro en la Ayuda Memoria de la Mega Negocio.

Seguimiento de cotizaciones

- Cada Representante de Ventas informará a la Asistente de Ventas los acuerdos a los que se llegaron con el Cliente.
- Estos datos son alimentados a Ayuda Memoria de la Aplicación Mega Negocio y son utilizados para realizar el seguimiento de las cotizaciones.
- Si el cliente informa que es un Proyecto que se definirá posteriormente, en lo posible se obtendrán fechas aproximadas para la negociación y la Asistente de Ventas se ocupará de realizar el seguimiento telefónico respectivo de cada cotización, según la retroalimentación que reciba del Representante de Ventas y/o Cliente.
- A la vez el Representante de Ventas deberá realizar visitas periódicas en las oficinas y/o construcciones de los Clientes, que permitan conocer el avance de la obra y/o proyecto.

Recotizar

- Si el cliente solicita cambio de especificaciones, acabados y/o una opción diferente a la cotizada, el Representante de Ventas tomará los datos respectivos y se recotizará cumpliendo con los mismos pasos mencionados en el paso denominado Solicitud de Precios a Fábrica y entrega de cotizaciones.

Descuentos

- Al momento el único autorizado para realizar descuentos es el Gerente de Ventas, si los Clientes solicitan descuentos, los Representantes de Ventas deberán consultarle y obtener su aprobación por e-mail o fax, o ser ratificado el nuevo precio por uno de estos medios si se hace telefónicamente.

Negociación

- Una Negociación se frustra por lo siguiente:
 - El Cliente adquiere otro equipo
 - El Cliente paraliza su proyecto
 - Coheco no cubre las especificaciones requeridas por el Cliente
 - Coheco decide no vender el equipo por no ser conveniente a sus intereses
- Cuando esto sucede, se deberá mantener en la Mega Negocio, en la Ayuda Memoria, el registro correspondiente.
- Una Negociación se concreta a la firma del contrato cuando el Cliente decide a favor de nuestra cotización.
- Previa la firma del contrato y durante la negociación, el Representante de Ventas deberá receptar la siguiente información, datos importantes para la elaboración del contrato, Orden de Compra, IDS/MSE y planos:
 - Acabados Finales del Equipo.
 - Datos contractuales requeridos.

Datos para Facturación.

Datos del Contacto para que Coheco efectúe el cobro.

Planos del Edificio

Elaboración de planos y presupuesto para el proyecto.

Elaboración y Firma de Contratos

- Una vez que el Cliente y el Representante de Ventas han acordado las especificaciones, plazos, condiciones, precios y forma de pago del equipo, se realiza lo siguiente:
 - El Representante de Ventas instruye verbalmente y entrega la información a la Asistente de Ventas para elaborar el borrador del contrato, el mismo que será enviado al Cliente para su aprobación final, ya sea mediante e-mail, fax, mensajería o personalmente lo llevará el Representante de Ventas.
 - La Asistente de Ventas elabora el borrador en base al formato existente en la Mega Negocio, el mismo que fue aprobado por Gerencia Regional, luego de recibir el asesoramiento del Abogado de la Compañía.

Aprobación del borrador del contrato

- Una vez que el Cliente ha realizado su revisión, observaciones, comentarios y ha dado a conocer su aprobación final, se realizan las correcciones, si fuere del caso y siempre que no afecten al fondo del contrato (plazos, especificaciones, precios, garantías), la Asistente de Ventas imprimirá un original y dos copias del contrato, el mismo que será enviado para la firma respectiva.
- Este proceso es muy difícil especificar en que tiempo se debe cumplir, pero para no tener futuros problemas con el Cliente, una vez que se firma el contrato y se

realiza el cobro de la primera cuota, la Asistente de Ventas enviará una carta al Cliente especificando que, a partir de esa fecha, corren los plazos contractuales.

- La firma del contrato no se puede dar si el Representante de Ventas no ha obtenido la información previa requerida para enviar a producir el equipo.
- Si por razones excepcionales el Cliente no ha entregado la información completa, sino después de la firma del contrato, también la Asistente de Ventas enviará una carta que determine que, a partir de la entrega de acabados, corren los plazos contractuales.

Desaprobación del contrato por parte del Cliente

- Se puede presentar la posibilidad de que el Cliente cambie especificaciones de los equipos, acabados y/o aspectos opcionales que determinen que debe ser recotizado a LACC; si esto sucede se deberá iniciar el proceso ya detallado para cotizar equipos y cumplir estrictamente los pasos detallados anteriormente para dar a conocer el nuevo precio al Cliente y llegar a un acuerdo final. Luego de esto la Asistente de Ventas elaborará el borrador del contrato y, de la misma manera como se detalla anteriormente, se cumplirá el procedimiento hasta la firma del contrato.

Desaprobación del contrato por parte de Coheco

- Podría ser que Coheco, el momento de negociar los plazos, nuevos valores por cambio de especificaciones y/o formas de pago, decida no continuar con la negociación por no convenir a sus intereses, en ese momento se informará al Cliente y se procederán a archivar los documentos.

Ingreso del Nuevo Código de Venta en la Mega Negocio

- Existen varias opciones para ingresar un nuevo Código de Venta a la Mega Negocio, las cuales son detalladas a continuación, de lo cual está encargada la Asistente de Ventas Oficina UIO exclusivamente:

- Cuando se han cumplido todos los pasos anteriormente descritos hasta la firma del contrato.
 - Cuando se ha cobrado la cuota relacionada con la firma del contrato
 - Cuando se ha firmado el contrato, se han cumplido los pasos anteriormente detallados y se ha cobrado la primera cuota
 - Con autorización de Gerencia de Ventas, así no se hayan cumplido las opciones anteriores
-
- El proceso de Creación de un Nuevo Código de Venta se detalla en un formulario especial en el cual también se puede ver como se genera un Presupuesto Provisional cuando aún el Departamento Técnico y Logística, por falta de información, no han elaborado los calendarios y presupuestos descritos en párrafos siguientes.

Entrega de información a Ingeniería de Ventas para elaboración de MSE/IDS/PLANOS

- Inmediatamente después de que se ha ingresado el Código de Ventas y se han generado los procesos que deben cumplirse para elaborar la Orden de Compra, la Asistente de Ventas debe entregar a Ingeniería de Ventas (en el caso de UIO y GYE) y al Representante de Ventas (en el caso de la oficina CUE), la siguiente información:
 - Copia de la Hoja de Cálculo de Valor (sin precios)
 - Copia de Especificaciones (mencionadas en contrato)
 - Acabados finales de los equipos contratados
 - Planos del Edificio

Elaboración y envío de IDS/MSE/PLANOS

Colocación de Ordenes de Producción a fábrica

Elaboración de Órdenes de Compra a Fábrica

- Esta parte del Proceso también es generado en la Mega Negocio por cada Asistente de ventas, y en el caso de GYE y CUE, enviado a la Asistente de Ventas UIO.

- Es importante señalar que para elaborar la Orden de Compra es necesario contar con la Hoja de Cálculo de Valor definitiva y enviada por fábrica, cuyos datos son los que se ingresan en el Mega Negocio, Módulo de Ventas.
- Las Ordenes de Compra elaboradas por las Asistentes de GYE y CUE son recibidas por la Asistente de Ventas Oficina UIO, quien las presenta al Representante de Ventas UIO, Asistente de Ingeniería y Logística, para revisión y colocación de Vistos Buenos, posteriormente son firmadas por el Gerente Nacional de Ventas y si, el Gerente no estuviera o delegaría, éstas órdenes son firmadas por el Representante de Ventas Oficina UIO.

Despacho de Órdenes de Compra a LACC

- Una vez que están listas las Órdenes de Compra la Asistente de Ventas UIO prepara un memorando, con el detalle de órdenes enviadas, ingresa en un sobre dirigido a fábrica y solicita a Recepción que se coordine el retiro del mismo con el Courier.

Despacho de Órdenes de Compra de LACC a Melco Colombia y Japón

Producción de Equipos

- MC Japón y LACC autorizan la producción a AMEC/MELCO y MELCOL, respectivamente, una vez que toda la documentación e información está totalmente correcta, por lo cual necesario que tanto Asistencia de Ventas e Ingeniería de Ventas, así como los involucrados en la obtención de datos del Cliente así como revisión de documentación, sean prolijos en cumplir de manera eficiente su rol y evitar retrasos en el inicio de producción.
- Respecto a los tiempos de producción, AMEC/MELCO/MELCOL atraviesan momentos críticos que no permiten adjuntar o detallar un cuadro de tiempos de producción de equipos por Serie, lo cual en cuanto se pueda establecer como algo fijo lo haremos.

Entrega de documentos a Logística

- La Asistente de Ventas entrega a Logística las Carpetas Bene, con el Código de Ventas asignado a cada nuevo Proyecto y el original del contrato firmado, este paso debe cumplirse inmediatamente después de creado el Código de Venta, siempre que el condicionante para ingresar el Código haya sido que se cuenta con el Contrato de Compra Venta e Instalación de Equipos. En caso contrario la Asistente de Ventas deberá facilitar por lo menos la carpeta bene y en un plazo no mayor a una semana entregar el respectivo contrato.
- Logística también, mediante e-mail, recibe la información que la Asistente de Ventas ha cumplido el proceso de creación de un nuevo Código de Venta, Contrato, Planes de Pago, datos que serán revisados y servirán para el Cash Flow.

Elaboración de Presupuesto de Instalación de cada Proyecto

- Este parte del proceso la cumple el Departamento Técnico y se elabora una vez que Ventas ha entregado toda la información requerida.
Esto también se realiza en la Mega Negocio, Módulo Departamento Técnico, y se cumple un proceso mas detallado, que hacen que el calendario de instalación y presupuesto sean más exactos.
Cuando se concluye este proceso el Departamento Técnico, por e-mail automatizado en la Mega Negocio, informa a Logística que se ha cumplido este paso.

3.1.3 AREA DE INFLUENCIA

COHECO CIA. LTDA mantiene relaciones comerciales con clientes de todo el país, para ello estableció hasta hace poco, el área de influencia de las tres oficinas de la siguiente manera

TABLA # 3

NUEVA DISTRIBUCION DEL MERCADO NACIONAL

OFICINA	REGION COSTA	REGION SIERRA	REGION ORIENTAL
QUITO	ESMERALDAS	CHIMBORAZO BOLIVAR TUNGURAHUA COTOPAXI PICHINCHA IMBABURA CARCHI	NAPO
GUAYAQUIL	GUAYAS LOS RIOS MANABI		
CUENCA	EL ORO	LOJA AZUAY CAÑAR	MORONA SANTIAGO ZAMORA CHINCHIPE

3.1.4 NIVELES JERÁRQUICOS

Las jerarquías y relaciones entre los miembros de este Departamento deberían mantenerse igual en lo futuro, incluso en el caso de que se acepte el advenimiento del nuevo miembro que se encargaría del proceso del embarque, transporte, nacionalización y entrega en obra de los equipos, así como del cobro de las cuotas de los contratos y de la consecución de las garantías en los casos en que fueran necesarias.

3.1.5 PROCESOS

- Es posible apreciar que existe un desperdicio de la capacidad del personal de las Oficinas de Guayaquil y sobre todo de Cuenca, donde no se realizan procesos básicos de la actividad de la venta como son: Estudios de Tráfico, propuestas a las soluciones técnicas requeridas por clientes con pozos especiales, intercambio de información por medios magnéticos, etc., los cuales no son atendidos por la Oficina de Quito en el plazo que nuestro cliente necesita.
- En este sentido se tiene un doble impedimento, pues ni el programa de Estudio de Tráfico ni el programa Autocad funciona en las actuales computadoras Apple, por lo que NOS parece necesario que para solucionar estas y otras carencias, se provea de una computadora compatible con WINDOWS a cada oficina de COHECO CIA. LTDA.
- Adicionalmente, es imprescindible que en el plazo más corto posible, se prepare un curso de Ingeniería de Ventas para el Representante de Ventas Cuenca, a fin de que aprenda a proveer de soluciones técnicas a edificios con pozos especiales, que en el mercado de Cuenca parecen ser la mayoría. En esta misma oportunidad podría aprovecharse para capacitar a todo el personal sobre el manejo de la MEGANEGOCIO y a la vez, preparar la instalación de estos programas en esta Oficina, a fin de que también se abandone la dependencia en la elaboración de cotizaciones.

- Creemos conveniente que se formalice un calendario de charlas y cursos para todo el personal del Departamento, a fin de actualizarlos en detalles de los equipos en general y en especial de las series de producción nuevas.
- Por otra parte, para desarrollar cualquiera de sus procesos, las Oficinas de Guayaquil y Cuenca deben obligatoriamente oficiar a la oficina de Quito, lo cual obviamente es necesario y conveniente, sin embargo, también es necesario y conveniente que la Oficina de Quito mantenga informadas del estado en que se encuentran los trámites solicitados.
- Informar periódicamente sobre el estado en que se encuentran las cotizaciones o los planos o cualquiera otra actividad propia de este departamento.
- Sería altamente provechoso para todos que la información de ventas que realice Quito sea conocida en Cuenca y Guayaquil, y que la información de Guayaquil le sea informada a Cuenca y viceversa, pero de una manera formal, no como ahora que se realiza de manera puramente casual a través de una conversación telefónica, es decir implantar un modelo de retroalimentación mediante el programa MEGANEGOCIO.
- Sería muy bueno que todos los procesos, salvo aquellos que irremediamente pueden ser solo realizados por Quito, sean por igual llevados a cabo en todas las oficinas, aproximadamente como se propone en la tabla # 4

TABLA #4

PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

PROCESOS	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA
Entrevista con clientes	X	X	X
Estudios de Tráfico	X	X	X
Estudios Técnicos de Pozos y Equipos	X	X	X
Elaboración de Planos Técnicos provisionales	X	X	X
Calculation Sheet	X	X	X
Solicitud de Precios F.O.B. a fábrica	X	X	X
Consultas técnicas a fábrica.	X	X	X
Determinación de Precios de Equipos en Obra e Instalación de los mismos.	X		
Elaboración de Cotizaciones	X	X	X
Negociación (Hasta ciertos niveles)	X	X	X
Elaboración de Planos Técnicos Definitivos.	X	X	X
Elaboración de Contratos	X	X	X
Firma de Contratos	X		
Cobros	X	X	X

3.1.6 RECURSOS.

Entre los medios con que cuenta este departamento para cumplir con su cometido está principalmente el Humano, al respecto del cual vamos a realizar un mayor análisis más adelante, por ahora trataremos de otros recursos que aunque no tan importantes, son

claves para el funcionamiento del Departamento y el normal desempeño de cada uno de los miembros.

3.1.6.1 SISTEMAS

Es notoria la evolución que ha venido teniendo la MEGANEGOCIO en la provisión de soluciones para casi todos los departamentos, desgraciadamente en el caso de Ventas está claramente sub - utilizada, pues no ha recibido básicamente ninguna actualización durante todo este año.

Es así que cuando se requiere realizar la cotización de un ascensor ELENESA, se debe recurrir al Programa Word y llenar manualmente toda la información que se requiere para poner al cliente en conocimiento de las bondades de nuestros equipos.

Sirva este ejemplo para concluir que es necesario designar a una persona de Ventas, que consulte y coordine con los demás miembros del Departamento y que con esta información se ponga a trabajar en conjunto con la Ingeniera de Sistemas, a fin de que actualice la información de todas las series inconclusas y encuentre una manera de darle mayor ductilidad al programa de ventas, haciéndola apta para manejar una mayor variedad de alternativas a los requerimientos de nuestros clientes.

Es importante dejar en claro que esta situación no es responsabilidad de Sistemas, sino más bien del propio Departamento de Ventas que no ha encontrado un medio por el cual hacer las demandas de servicio para que, por parte del Departamento de Sistemas, se procure el perfeccionamiento de la Base de Datos en lo relacionado a la comercialización de los equipos.

3.6.1.2 INFORMACIÓN

La información de lo últimos cambios en los equipos y las últimas series de producción, llega hasta COHECO CIA. LTDA. por medio de manuales que fábrica envía cuando lo considera pertinente por medio de boletines.

Esta información consiste de los Manuales S y C, los cuales deberán llegar con dos copias a Quito y luego deberá ser distribuido para Guayaquil y Cuenca.

3.6.1.3 HUMANO

Resulta difícil definir un perfil ideal para los miembros de este Departamento, ya que para vender ascensores se debe aprender otra ciencia. Es decir, un pre-requisito especial no existe, tan solo que esté lo mejor capacitado y preparado tanto humano y técnicamente para las ventas y que tenga la mejor disposición para aprender de ésta materia.

Así, la gran variedad de profesiones que existe entre todos los miembros del Departamento, en lugar de ser una debilidad podría considerarse como una fortaleza, pues se podría contar con un grupo de personas que aporten con lo mejor de sus conocimientos, actitudes y aptitudes al perfeccionamiento de esta máquina cuyo producto es la venta y el crecimiento de nuestra Empresa.

Entonces, a continuación nos permitimos proponer los siguientes perfiles como ideales para aquellos que forman parte de este departamento, considerando todo lo indicado anteriormente.

3.2.1 DESCRIPCION DE CARGOS, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

3.2.2. GERENTES DE VENTAS.

Sexo:	Preferentemente Masculino.
Edad:	36 años en adelante
Experiencia en COHECO CIA. LTDA.:	No menos de 2 años en el Departamento Técnico y 2 años como Ingeniero de Ventas.
Horario:	Normalmente desde las 08h00 a las 18h00. Si es necesario en otros horarios y días feriados.
Viajes:	Dispuesto a viajar dentro del país y al exterior.
Nivel Cultural:	Nivel de trato al máximo nivel.
Presentación:	Buena presencia.
Movilización:	Poseer automóvil en buen estado de funcionamiento.
Estudios:	Cualquier profesión que tenga relación con la Construcción o con Mercadeo.
Computación:	Buen manejo del paquete Office y del Programa MEGANEGOCIO
Otros:	Buen conocimiento de Inglés.

3.2.2.1 PERFIL OCUPACIONAL

Reportará:	Al Gerente General
Planificación:	Establecer políticas de negociación. Establecer metas de ventas. Realizar mediciones de posición en el mercado.
Ventas:	Realizará directamente la venta de nuestros productos.
Trato con clientes:	Establecerá contactos con Empresas del mercado de la construcción e inmobiliarias. Mantendrá relaciones con clientes conocidos para mantenerlos dentro de nuestra cartera.

Cumplimiento de Metas de Ventas:	Supervisará permanentemente el cumplimiento de las metas de ventas e informará de ello al Gerente General.
Coordinación con otras áreas:	Mantendrá informado de las ventas a los otros Departamentos y coordinará con ellos los procesos de importación, instalación, entrega y mantenimiento de los equipos.
Programación del trabajo:	Establecerá planes semanales, mensuales y anuales de trabajo de todos los miembros de su Departamento.

3.2.2.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Además de las expuestas anteriormente podríamos nombrar las siguientes:

HONESTIDAD

Fortalezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Goza del respeto de sus empleados y clientes. • Tiene el apoyo de su equipo • Sabe ser líder • Es capaz de solucionar cualquier inconveniente que se le presente y cuenta con las herramientas necesarias • Ha sido capacitado y entrenado tanto en el exterior como dentro del país. • Es cumplido
Debilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • No dispone de tiempo suficiente para realizar todas las actividades.

3.2.3 INGENIERO DE VENTAS.

Sexo:	Preferentemente Masculino.
Edad:	35 años

Experiencia en COHECO CIA. LTDA.:	No menos de 2 años en el Departamento Técnico.
Horario:	Normalmente desde las 08h00 a las 18h00. Si es necesario en otros horarios y días feriados.
Viajes:	Dispuesto a viajar dentro del país y al exterior.
Nivel Cultural:	Nivel de trato al máximo nivel.
Presentación:	Buena presencia.
Movilización:	Poseer automóvil en buen estado de funcionamiento.
Estudios:	Cualquier profesión que tenga relación con la construcción o con Mercadeo.
Computación:	Buen manejo del paquete Office, Autocad, y MEGANEGOCIO
Otros:	Buen conocimiento de Inglés.

3.2.3.1. PERFIL OCUPACIONAL

Reportará:	Al Gerente de Ventas
Planificación:	Organizar el suministro de información técnica a los otros departamentos, clientes y fábrica.
Ventas:	Dará apoyo técnico al Gerente de Ventas.
Trato con clientes:	Contactará a Ingenieros y Arquitectos encargados de la construcción de edificios para asesorarles en cuanto a las necesidades de nuestra Empresa.
Coordinación con otras áreas:	Coordinará con el Departamento Técnico las características de los equipos y los detalles constructivos de los edificios.
Programación del trabajo:	Establecerá planes semanales para la elaboración y suministro de toda la información requerida por los clientes y otros departamentos.

3.2.3.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Además de las expuestas anteriormente podríamos nombrar las siguientes:

HONESTIDAD

Fortalezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe trabajar en equipo • Tiene el apoyo total de los Gerentes de Ventas • Es amigable y poseedor de un gran don de gentes • Es capaz de solucionar cualquier inconveniente técnico que se le presente y cuenta con las herramientas necesarias y el apoyo de fábrica. • Ha sido capacitado y entrenado en el exterior • Es responsable
Debilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • A veces tiene inconvenientes con el personal del Dpto. Técnico y Logística

3.2.4. ASISTENTE DE VENTAS.

Sexo:	Preferentemente Femenino.
Edad:	27 años
Experiencia en COHECO CIA. LTDA.:	No requerida
Horario:	Normalmente trabaja desde las 08h00 a las 18h00.
Viajes:	Dispuesta a viajar dentro del país para capacitaciones constantes
Nivel Cultural:	Regular nivel cultural.
Presentación:	Buena presencia
Movilización:	No posee.
Estudios:	Mercadeo o Administración
Computación:	Buen manejo de los paquetes Word, Excel, PowerPoint, MEGANEGOCIO
Otros:	Buen conocimiento de inglés

3.2.4.1 PERFIL OCUPACIONAL

Reporta:	A la Gerencia de Ventas
Planificación:	Organizar las reuniones y compromisos del Gerente de Ventas. Asistir a las reuniones del Departamento.
Asistencia al Gerente:	Elaborará las cotizaciones. Llevará el control de la cartera de clientes. Realizará el primer cobro establecidos en los contratos. Redactará los contratos de ventas. Manejará toda la correspondencia hacia y desde la Gerencia de Ventas. Llevará el control del archivo del Departamento. Coordinará con el Ingeniero de Ventas toda la información hacia fábrica o la Gerencia Nacional.
Trato con clientes:	Contactará a los clientes para conducir las llamadas hacia y desde el Gerente de Ventas. En ausencia del Gerente de Ventas, procurará de información y servicio a los clientes y de ser necesario, los encaminará hacia el Ingeniero de Ventas.
Supervisión en cumplimiento de Metas de Ventas:	Realizará los informes de cumplimiento de metas hacia la Gerencia Nacional y fábrica.
Capacitaciones:	
Reuniones con Personal de otras áreas:	Asistirá a reuniones programadas del Departamento y Ventas y de los otros, de los cuales tomará notas para mantener siempre al día al Gerente Nacional.
Programación del trabajo:	Organizará su trabajo y el del Gerente de Ventas diariamente.

3.2.4.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

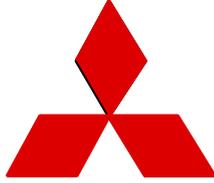
Fortalezas:	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe trabajar en equipo • Tiene el apoyo total de su superior • Los clientes la identifican muy bien • Ha sido capacitada para desarrollar sus funciones • Es responsable, cumplida y organizada • Planifica su trabajo
Debilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Debe estar en constante capacitación, para poder proporcionar al cliente información correcta y actualizada.

RESUMEN

CUADRO COMPARATIVO

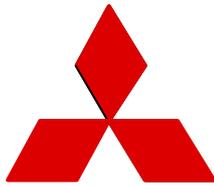
SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA
<ul style="list-style-type: none"> • El Ing. Ventas busca clientes y descuida su trabajo principal por labores que no le corresponden. • Ventas se encarga de realizar todos los cobros de los contratos firmados. • Responsabilidades no definidas claramente. • Existe una desatención parcial en la 	<ul style="list-style-type: none"> • El Ing. Ventas se ocupará exclusivamente de su trabajo, es decir, estudios de tráfico y elaboración y revisión de planos y en el caso de CUE, el Representante de Ventas será capacitado para realizar este trabajo. • La Asistente o el Gerente de Ventas se encargarán del primer cobro únicamente y los demás pasarán a ser responsabilidad del departamento de Cobros, Importaciones y Seguros (Logística).

<p>Oficina de GYE en cuanto a suministro de información actualizada y en CUE además de esto, en cuanto a espacio físico, ya que se comparte espacio, materiales y equipos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Centralización de actividades y procesos: Elaboración y entrega de cotizaciones aproximadamente en un mes.• No hay plazo definido para la entrega de información al cliente (planos).• A GYE pertenece: Guayas, Los Ríos, y a CUE Loja, Azuay y Cañar.• El sistema que maneja Coheco Cia. Ltda., la MEGANEGOCIO solo se conoce en Quito• No existen capacitaciones y actualizaciones de manuales.• No existe Retroalimentación• Tiempo de entrega de cotización aproximadamente un mes	<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidades bien asignadas.• Personal de las oficinas de GYE y CUE lo suficientemente capacitada para desempeñar todas y cada una de las actividades y de esta manera descentralizar.• Se definirán plazos para entrega de información.• A GYE pertenece además de éstas Manabí, y a CUE Morona Santiago y Zamora Chinchipe.• La MEGANEGOCIO será instalada y manejada perfectamente por el personal de cada oficina.• Capacitaciones continuas• Existe Retroalimentación• Tiempo máximo de entrega de cotización al cliente: 5 días.
---	--



COHECO Cia. Ltda.
ASCENSORES Y ESCALERAS MITSUBISHI
ECUADOR - SUR AMERICA

ANEXOS



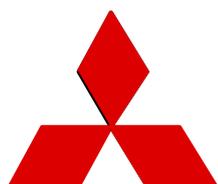
COHECO Cia. Ltda.
ASCENSORES Y ESCALERAS MITSUBISHI
ECUADOR - SUR AMERICA

PRODUCTOS









COHECO Cia. Ltda.
ASCENSORES Y ESCALERAS MITSUBISHI
ECUADOR - SUR AMERICA

OFICINAS

OFICINAS DE COHECO CIA. LTDA.



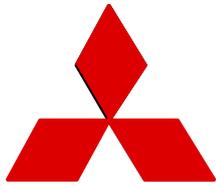
CUENCA



GUAYAQUIL



QUITO



COHECO Cia. Ltda.
ASCENSORES Y ESCALERAS MITSUBISHI
ECUADOR - SUR AMERICA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

A la conclusión que hemos llegado luego de analizar la situación Actual del Departamento de Ventas de la empresa Coheco Cia. Ltda. es que esta goza de aceptación y reconocimiento en el mercado debido a la gestión que realiza a diario el personal que labora en esta área.

Si bien es cierto la Empresa cuenta con un sistema avanzado que le permite recopilar la información e integrar a todos los departamentos al mismo tiempo, pero no estaba siendo aprovechado al máximo lo que ocasionaba inconformidad y molestias a los clientes, debido a que la información se encontraba centralizada y manejada exclusivamente desde la oficina matriz hacia las oficinas anexas en Colombia / Miami y fábrica en Japón dejando de lado las otras sucursales que cuentan con el Recurso Humano necesario, que pudieran ejecutar directamente los procesos disminuyendo considerablemente el tiempo empleado en los mismos.

Teniendo en claro que la Reingeniería nos permite mejorar la eficiencia de los negocios y que se basa en el rediseño radical para efectuar mejoras tales como costos, calidad, servicio y "rapidez". Hemos considerado que nuestro tema abarca puntos importantes para el desarrollo de la empresa como son: clientes, competencia y cambio; así como también rediseño, retool, reorquestar

Con nuestra propuesta que nos permitimos plantear se conseguiría que la Empresa mejore sus procesos ya que el tiempo que se emplea actualmente desde el momento que se contacta al cliente hasta que se cierra una venta disminuiría notablemente y de esta manera se lograría brindar un servicio de calidad para satisfacer totalmente las exigencias y requerimientos del cliente en el momento oportuno.

El Personal de la Empresa ha demostrado total colaboración en la dotación de los recursos necesarios para la ejecución de mejoras para el Departamento de Ventas y por ende de toda la Empresa en general.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que planteamos a la Empresa Coheco Cia. la hacemos en base al contacto directo que hemos tenido con el Departamento de Ventas durante la elaboración de este ensayo, periodo en el cual hemos logrado familiarizarnos con este proceso y a la vez detectar las imperfecciones que existen, para poder sugerir una propuesta que los ayudará a optimizar sus funciones consiguiendo la completa satisfacción de los clientes.

No hay que perder de vista que esta Reingeniería nos permite perfeccionar tiempo en los procesos específicos del Departamento de Ventas por lo que resulta necesario que se aplique cambios que conduzcan a un mejoramiento continuo y rediseño de la Organización.

Creemos que es conveniente aplicar esta propuesta debido a que el Personal de esta Área tiene la suficiente disposición y capacidad para someterse a estas modificaciones ya que ellos están seguros y confiados que los conducirá a una mejor y rápida atención para sus clientes asegurando la venta.

Las recomendaciones que describimos a continuación son susceptibles de hacerlas realidad en forma paulatina, y con ello incrementar un mejoramiento en los procesos de ventas. Estas recomendaciones las planteamos desde los siguientes puntos de vista:

1. De la redistribución de la oficina en Cuenca
2. Del funcionamiento y procesos del Departamento de Ventas
3. De la eficiencia de la operación
4. De la calidad de Servicio

5. De la capacitación del personal
6. Del tiempo de respuesta
7. De la ampliación del mercado

Redistribución de la Oficina en Cuenca:

Dentro de este aspecto nuestra sugerencia está en el sentido de que se reestructure la ubicación de los puestos de trabajo ya que muchas de las veces no se tiene un espacio físico adecuado que permita un desempeño exitoso de las funciones operativas de Ventas ya que se comparte los equipos con otros departamentos.

Funcionamiento y procesos del Departamento de Ventas:

Como nuestro tema lo indica la Reingeniería de este departamento tiene que aplicarse ya que el análisis señala que existiría una considerable disminución de tiempo que es empleado actualmente para manejar todo el proceso de una Venta.

Eficiencia de la Operación:

Con la información obtenida del estudio de tiempos y procedimientos, conjuntamente con los diferentes procesos que deberían implementarse, se lograría una eficiencia general que daría como resultado un incremento satisfactorio de las ventas, sin obligarle al personal a alterar su ritmo normal de trabajo. Esta eficiencia va ligada a la aplicación de nuestro Manual Propuesto.

Calidad del Servicio:

Los clientes podrán darse cuenta que la calidad de Servicio que le ofrece Coheco Cia. Ltda. luego de implementar esta propuesta es totalmente superable a la actual debido a que sus pedidos van a ser atendidos con prontitud sin tener que esperar las largas respuestas a sus requerimientos.

Capacitación del Personal:

Se requiere una capacitación continua tanto en el manejo del Sistema y de los beneficios de sus productos para que la actualización de sus conocimientos sea la mejor

herramienta que les permita un máximo desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

Del Tiempo de Respuesta:

Este fue el tema mas importante de nuestro Rediseño ya que con la propuesta que planteamos optimizaremos el tiempo actual que es de un mes por tan solo 5 días en todo el proceso que implica una venta (cotización, envío de documentación, respuesta de fabrica, precios, características del equipo etc) ya que se tendrá un manejo directo en cada sucursal.

Ampliación del Mercado:

Este aspecto es muy importante pues nos motiva a buscar alternativas que permitan el desarrollo actual y futuro de la Empresa, ya que este es uno de los objetivos que debe primar en toda organización. La Reingeniería es la clave que nos conduce a planear y controlar el cambio readecuando el presente obsoleto de cualquier Empresa.

BIBLIOGRAFÍA:

- CHIAVENATO, Adalberto, 1997 “*Administración de Recursos Humanos*” Editorial MC. Graw Hill,.
- Monografías.com, Reingeniería
- BURT K. SCANLAN, Administración, México, editorial Limusa 1987
- KOONTZ HAROLD Y HEINZ WEIHRICH, Curso de Administración moderna, editorial McGraw-Hill, 1982
- PORTER MICHAEL, Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México D.F. 1987
- WWW.GOOGLE.COM
- WWW.ALTAVISTA.COM