

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Innovación empresarial para Complementos para Reacondicionamiento y Estética Automotriz S. de R.L de C.V.

Autor: LA. Oswaldo Cruz Padilla

**Tesis presentada para obtener el título de:
Maestro en Administración**

**Nombre del asesor:
Dra. Lucia de la Cueva García Teruel**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





“Universidad Vasco de Quiroga”

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

**Innovación empresarial para Complementos para
Reacondicionamiento y Estética Automotriz S. de R.L. de C.V.**

Que para obtener el grado de Maestro en Administración

Presenta

LA. Oswaldo Cruz Padilla

Asesor

Dra. Lucia de la Cueva García Teruel

Clave: 16PSU0015P

Acuerdo: MAES100816

Morelia, Michoacán 30 de agosto de 2017

Índice

Resumen	1
Introducción	2
1. Antecedentes	4
2. Estudio de caso	9
2.1 Diagnóstico	9
2.2 Problemática	10
2.2.1 Diagnóstico general de problemas del área administrativa	10
2.2.2 Diagnóstico tienda 3M	15
2.2.3 Evaluaciones del personal	18
2.2.4 Evaluación de vendedores, empresa “CREA”	21
2.3 Propuesta de solución	30
2.4 Estrategias de implementación	35
2.4.1 Manual de Ejecutivos de Ventas y Cobranza	36
2.4.2 Manual del Encargado de Almacén	63
2.4.3 Manual de procedimientos del encargado de almacén	70
2.4.4. Manual del Jefe de Facturación y Ventas	79
2.4.5 Manual de procedimientos de Jefatura de Ventas	83
2.4.6 Manual de crédito y cobranza	94
2.4.7 Manual de procedimientos para el jefe de crédito y cobranza	100
2.4.8 Plan de acción para el área de Cobranza	115
3.Implementación de controles y seguimiento a la reingeniería	118
3.1 Indicadores de seguimiento general	118
3.2 Indicadores del área de vetas y facturación	122
3.3 Indicadores área de cobranza	127
3.4 Indicadores ejecutivos	131
3.5 Indicadores área de almacén	146
3.6 Soporte técnico	149
3.7 Seguimiento y consolidación	152

4. Resultados	154
5. Observaciones	157
6. Recomendaciones.	158
Conclusión	160
Bibliografía	162

Resumen.

En el presente trabajo, se documenta el proceso de reingeniería realizado a la empresa Complementos para Reacondicionamiento y Estética Automotriz S. de R.L. de C.V. en el verano pasado, con el propósito de generar innovación empresarial que permita otorgar valor interna y externamente a la organización, creando un modelo de negocio único que brinde liderazgo y rentabilidad a la organización y su entorno generando desarrollo económico y bienestar social.

El procedimiento consistió primeramente en conocer los antecedentes de la empresa, su nacimiento, crecimiento y desarrollo a 10 años de su fundación para saber cómo ha evolucionado, pero sobre todo para conocer cuáles son los puntos débiles del negocio; estos se detectaron a través de un diagnóstico integral que fue la segunda actividad realizada apoyando a detectar así necesidades y problemáticas existentes, partiendo del dueño de la empresa hasta sus colaboradores, quienes manifestaron su sentir y forma de trabajo, la forma de trabajo actual ya no era vigente y contraste radicalmente con el manual de organización creado hace 10 años.

Posteriormente se elaboró un modelo de negocio único que fuera capaz de generar y trasladar valor a todos los involucrados, partiendo de este punto se diseñó la estrategia para realizar acciones clave que permitan consolidar y acelerar el negocio basándose en la innovación, uso de las TIC'S, la renovación del manual de organización, el enfoque al cliente, y la consolidación del modelo y plan de negocio; todo lo anterior con acciones y rasgos idóneos a la época actual y poniéndolo de inmediato en operación, midiendo los resultados tanto cualitativos como cuantitativos.

Finalmente se encontrará en el presente trabajo los resultados de esa reingeniería los cuales a grandes rasgos se traducen en incremento del 50 al 70% de la productividad, las ventas y las utilidades, además de una mejora significativa del ambiente de trabajo y una mejoría en el servicio percibida por los clientes.

Introducción

“El estudio de caso es una investigación exhaustiva y desde múltiples perspectivas de la complejidad y la unicidad de un determinado proyecto, política, institución, programa o sistema de un contexto real. Se basa en la investigación, integró diferentes métodos y se guía por las pruebas. La finalidad primordial es generar una comprensión exhaustiva de un tema determinado (por ejemplo, en una tesis), un programa, una política, una institución o un sistema, para generar conocimientos y/o informar el desarrollo de políticas, la práctica profesional y la acción civil o de la comunidad.” (Simons, 2011, p. 40)

El estudio de caso de la empresa CREA, dedicada a la comercialización de productos y servicios para reacondicionamiento y estética automotriz busca resolver el reto de operar adecuadamente, mejorar continuamente procesos, generar valor y rentabilidad a la empresa Complementos para Reacondicionamiento y Estética Automotriz S. de R.L. de C.V.; empresa dedicada a comercializar en el centro, bajo y occidente del país las prestigiosas marcas 3M y Meguiars, líderes en el ramo automotriz de la reparación, reconstrucción, detallado y estética de autos y camiones.

Complementos para Reacondicionamiento y Estética Automotriz es una empresa que después de surgir en 2004 y después de 6 años de bonanza y crecimiento continuo anual a dos dígitos en el 2014, a 10 años de creada, se estancó y en 2015 se decide realizar la reingeniería e innovación empresarial siguiendo la presente metodología que se encontrará en este trabajo y que a continuación se menciona:

1. Descripción y antecedentes de la empresa.
2. Diagnóstico de la problemática y funciones que tiene la empresa.
3. Uso de las herramientas de planeación estratégica, innovación y generación de valor para lograr la reingeniería empresarial.
4. Ejecución y/o puesta en marcha de acciones para innovar el movimiento de la empresa para acelerar y consolidar su liderazgo.
5. Medición de resultados y retroalimentación de acciones realizadas.

6. Documentación de conclusiones y recomendaciones de la reingeniería e innovación empresarial.

Con esta metodología y en este trabajo se da testimonio de cómo es posible llevar a cabo una reingeniería e innovación empresarial en beneficio de las Pymes para generar bienestar económico y social; esto se podrá conocer y constatar a lo largo de los cinco capítulos que arriba clamamos y que invitamos a conocer detalladamente en este estudio de caso.

1. Antecedentes

Complementos para Reacondicionamiento y Estética Automotriz S. de R.L. de C.V. (CREA) es una empresa dedicada a la compra-venta y asesoría sobre complementos para reacondicionamiento y estética automotriz, fundada el 1 de Julio de 2004 con ubicación en Benjamín Hill #36 Col. Plan de la Garita Morelia, Michoacán, C.P 58130. Con presencia en todo el estado de Michoacán, parte del estado de Guanajuato, Guerrero, Jalisco y el estado de México.

Historia

- En 2004 se realiza investigación de mercado, *“La investigación de mercados es la recolección, el registro y el análisis de datos sobre problemas relacionados con la mercadotecnia de productos y servicios”*. (David, 2003, p. 136)
- En 2006 se toma la bandera de la innovación. Creemos en agentes de ventas e iniciamos el trabajo foráneo.
- En 2007 se da un crecimiento local y foráneo.
- En 2008 inicia la consolidación del negocio en lo local y el crecimiento en lo foráneo.
- En 2009 inicia el año con metas de crecimiento, invirtiendo en fuerza laboral y aumentando nuestra capacidad de atención.
- En 2010 seguimos innovando, adquiriendo promociones, realizando eventos, pero es necesario el apoyo para hacer frente a la competencia.
- 2011-2013 Estancamiento, ZONA COMFORT.
- 2014 REINGENIERIA TOTAL. *“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”* (Hammer, 1994, p. 49)

¿Qué hace CREA?

1. Detectamos las necesidades de nuestros clientes y adquirimos los bienes y servicios que requieren para satisfacer sus necesidades de negocio.
2. Comercializamos productos de marcas líderes de calidad, duraderos, novedosos y rentables para garantizar la comercialización a largo plazo.
3. Gestionamos demostraciones, capacitaciones, promociones y descuentos para otorgarles a nuestros clientes beneficios en favor de su desarrollo personal y empresarial.
4. Damos seguimiento y servicio post-venta a los bienes y servicios otorgados, para garantizar la satisfacción del cliente.

¿Para qué lo hace?

Para:

1. Aumentar la productividad del taller o negocio.
2. Aumentar las ventas y rentabilidad de las casas de pintura que atendemos.
3. Brindar terminados únicos y clientes satisfechos.
4. Mejorar y hacer eficientes sus procesos generando dinero.

Organización

Misión

Ser el proveedor confiable e integral en complementos para reacondicionamiento y estética automotriz en el centro occidente del país, brindando productos líderes de nuestra marca 3M; asesoría y servicios de calidad, buscando una innovación constante para con esto garantizar el liderazgo de nuestros clientes y organización.

Visión

Consolidarnos a corto plazo como proveedor líder en complementos para reacondicionamiento y estética automotriz en el centro occidente del país brindando productos y servicios integrales a nuestros clientes construyendo así una alianza cliente-proveedor que garantice la viabilidad comercial en el largo plazo.

Equipo de trabajo

Para lograr trabajar de la mejor manera CREA cuenta con una fuerza de trabajo conformada por 4 ejecutivos de venta locales, 2 agentes independientes de ventas locales, dos puntos de venta especializados en complementos, dos punto de venta en tienda de pinturas, ejecutivo de ruta foránea, coordinador de comercialización, jefe de crédito y cobranza, auxiliar administrativo, jefe administrativo y director general, contando con un total de 12 colaboradores trabajando en conjunto para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

La empresa desarrolla sus actividades en una bodega y oficinas para vendedores y administrativos totalmente equipadas con estantería, mobiliario y equipos de cómputo de 240 mts².

Además de contar con una tienda abierta al público en general con horario corrido de 9:00 a 19:00 horas en donde aceptamos pagos con tarjeta de crédito y débito.

Y cuenta con equipo de transporte que consta de 5 motocicletas de reparto, una pick up ligera, una pick up grande y una van larga.

Nuestras marcas



3M fue fundada en 1902 en la ciudad de Two Harbors, Minnesota, con el nombre de: Minnesota Mining and Manufacturing Co, cuando cinco socios decidieron explotar un depósito mineral. Como el depósito resultó con pocos beneficios, la compañía se trasladó a Duluth, Minnesota, dedicándose a la producción del papel lija en un viejo molino.

En 1920 3M lanzó la primera lija de agua en el mundo, utilizada en la fabricación automotriz.

En 1925 un joven ingeniero llamado Richard Drew, desarrolló la cinta de enmascarado para autos "Masking Tape", la que permitió que los autos fueran pintados a dos colores, como imponía la moda.

Actualmente 3M está presente en más de 200 países y las más de 70,000 personas que se desempeñan en ella ponen en práctica día a día su experiencia, la tecnología y la fuerza global para liderar los mercados en los que opera, algunos de los cuales son Consumo y Oficina; Materiales de Exhibición y Artes Gráficas; de Materiales Eléctricos y Telecomunicaciones; de Servicios de Seguridad y Protección; Cuidados para la Salud, Manufactura e Industria y Transporte.

CREA cuenta con el sistema 3M:

- Lijado
- Enmascarado
- Reparaciones Plásticas y Recubrimientos
- Sistema De Preparación De Pintura (PPS)
- Pulido



Nace en 1901 en el garaje de Frank Meguiar Jr, elaborando abrillantadores para muebles y después de 4 generaciones sigue basando el éxito de sus productos en la excelencia y calidad y en satisfacer las necesidades de sus clientes, creando fanáticos de la marca.

Hoy día Meguiar's es parte de 3M sin embargo Barry Meguiar's el CEO de la compañía sigue supervisando directamente las operaciones. Participa en actividades como Auto shows, programa Club Car Crazy.

Se cuenta con dos líneas principales:

- La línea Comercial: Dirigida a usuario final, car collectors, car fans y tuneros.
- La Línea Profesional: Dirigida a lavados, detallados y talleres de reparación física automotriz.

Modelo de negocios CREA

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” (Yves, 2011, p. 14)

Nuestro modelo de negocio se basa en los siguientes atributos que otorgan a CREA ventajas competitivas sobre la competencia y la preferencia de nuestros clientes, *“Una ventaja competitiva es un conjunto de recursos valiosos que habilitan o permiten a la empresa el desarrollo de actividades de mejor manera y, normalmente, con menor costo que el competidor”* (Lares, 2009, p. 42)

- Amplia gama de productos y servicios que otorgamos de marcas líderes.
Comercializamos sistemas y no solo productos.
- Vasto inventario de productos para asegurar el suministro.
- Atención personalizada, pronta y expedita a través de diversos medios de contacto, y atención surtimos en menos de 4 horas.
- Asesoría, demostración, seguimiento, literatura, pruebas y más servicios sin costo alguno.
- Amplio horario de servicio de 9 a 19 horas.
- Certificaciones y reconocimientos a talleres 5 estrellas.
- Capacitación formal con validez oficial sobre el uso y aplicación de nuestros productos además de técnicas y procesos de reparación de vanguardia.
- Precios, descuentos y promociones competitivos para aumentar las utilidades de nuestros clientes.
- Eventos del ámbito automotriz y de convivencia entre clientes.
- Suvenires, regalos, muestras de material y herramienta a consignación para premiar la lealtad de nuestros clientes.
- Amplio límite y plazo de crédito para apoyar a nuestros clientes.
- Servicio integral al vender complementos y ahora recubrimientos.

2. Estudio de caso

“El estudio de caso es útil para investigar y comprender el proceso y la dinámica del cambio. Mediante la descripción en primer plano, la documentación y la interpretación de lo que sucede y mientras se despliega en el escenario real, puede determinar factores que fueron fundamentales en la implementación de un programa o una política, y analizar los patrones y los vínculos entre ellos.” (Simons, 2011, p. 45)

2.1 Diagnóstico

El diagnóstico de CREA se derivó de un análisis de información arrojada de distintas herramientas como lo son los estados financieros de los últimos años, entrevistas con los colaboradores y análisis del sistema de administración electrónica, del análisis de toda esta información se obtuvo lo siguiente un incremento en gastos operativos y costos así como un estancamiento en ventas, un incremento en la solicitud de créditos, así como las que se mencionan enseguida:

- Estancamiento comercial.
- Endeudamiento financiero.
- Baja productividad y competitividad.
- Desorden empresarial.
- Robos y desfalcos empresariales.
- Desmotivación y mal clima organizacional.
- Mala comunicación.
- Manejo de dinero, documentos y materiales fuera de control.
- Pérdida de clientes.
- Deterioro de vehículos y bienes de la organización.
- Manejo de procesos inadecuados.
- Mala imagen del negocio.

2.2 Problemática.

2.2.1 Diagnóstico general de problemas del área administrativa

La dirección de la empresa CREA es un factor determinante para su funcionamiento por lo que es importante visualizar y resolver los errores que pudieran estar originando un mal clima laboral y baja productividad. Del trabajo realizado para detectar la problemática en el área administrativa se encontró lo siguiente:

1. Existe un clima laboral negativo que es influenciado por las actitudes del líder y director;
2. Mala comunicación originada por varios factores como los siguientes:
 - Contradicción en las órdenes del líder tanto al interior como al exterior de la empresa;
 - No existe una notificación de los acuerdos que influyen en la organización;
 - No se respetan las políticas en cuanto al límite de créditos;
 - Falla organizacional porque el líder no cumple con su palabra y/o explota contra los empleados ya que el líder no distingue entre llamar la atención en público y en privado;
 - Los empleados no confían en el líder para comentarle problemas y consultarle sobre la posible solución por miedo a regaños severos;
 - El líder debe separar su vida personal del clima laboral de la organización; y,
 - El líder no sabe delegar responsabilidades. En opinión de los empleados debe aprender a compartir no sólo el poder sino las responsabilidades de la organización.
3. Las cuentas en el área de ventas no son claras ya que tanto los vendedores como la administración desembolsan recursos propios para hacer frente a los pagos y pierden la noción del dinero gastado

Ante estos problemas las sugerencias son las siguientes:

1. El líder podría cambiar su actitud, hacer ejercicio y llevar una buena alimentación, aprender a manejar sus niveles de estrés ya sea de manera personal o con apoyo profesional que sirva para desahogar sus presiones y aprenda a manejar la tolerancia y la frustración.
2. Ante la ausencia del líder, contratar personal de apoyo que se haga cargo de la empresa y a la que le confiera responsabilidades y poder en la toma de decisiones.
3. Adquirir software en nube en donde pueda auditar todo a distancia desde una computadora portátil y además se disminuya el doble trabajo de facturación, cobranza y almacén.

Por parte de los **clientes** se detectaron los siguientes problemas:

1. Amenazas por parte de los clientes al vendedor (hablarle al jefe).
2. Toman como excusa robos anteriores y descontrol de saldos para no efectuar el pago de sus deudas actuales.
3. Desconfían del personal.
4. Sólo confían en el líder lo que dificulta la labor de los vendedores.

Para resolver esos problemas se sugieren dos acciones:

1. Diseñar un programa de educación al cliente donde se le informen los nuevos mecanismo de comprobación de su pago (talonarios, maquina emisora de ticket o cualquier otro mecanismo) y días de visita y cobro.
2. Dar respaldo al vendedor.

Con respecto al **personal del área de administración** y/o facturación se encontró que existe buena disposición y tolerancia de la empleada para atender al cliente a pesar de que en ocasiones les faltan al respeto con palabras altisonantes, amplio compañerismo y aparente compromiso con la empresa, ya que el personal de dicha área se siente decepcionado del líder o jefe y, por lo tanto, comparte información y presentan tiempos muertos.

En este caso se sugiere lo siguiente:

1. Motivar a la empleada y convertirla en un canal de comunicación entre líder, vendedores y clientes.
2. Capacitarla sobre los productos y sus funciones, por ejemplo, entregándole los catálogos respectivos.
3. Asignarle la tarea de recibir en la oficina los pedidos directos del cliente cuando no sea día de visita de ruta del vendedor asignado a los clientes específicos.
4. Generar un cronograma de pago a proveedores ajustado con el director.
5. Comprender que las cancelaciones vienen por el cliente y el vendedor. Una vez mejorado el aprendizaje de formas correctas de emisión de pedidos por código evitara cancelaciones.
6. Reacondicionar o redistribuir su lugar de trabajo de tal manera que la luz no le dificulte el trabajo en la computadora.

En el área de **cobranza** se encontró que la empleada presenta:

1. Mala disposición para el trabajo;
2. Para todo la excusa es falta de tiempo.
3. Pide alguien que le apoye para su labor.
4. Los cobradores hacen la mitad de su trabajo.
5. Mala actitud para atender a los cobradores en cortes, entrega de sobres y emisión de saldos.
6. Tarda mucho en atender pendientes.
7. No está dispuesta a dar un minuto más a la empresa de su horario.
8. Se traba en su trabajo y culpa a los demás pues no asume su responsabilidad en las fallas.
9. No sabe distinguir prioridades.
10. Deja el trabajo para mañana (puede cargar en el momento el corte del día y lo prefiere dejar para la mañana siguiente).
11. No es capaz ni de levantarse de su lugar a abrir la puerta.
12. Falta de preparación y conocimientos para desarrollar su trabajo.

Sugerencias

1. Establecer un horario de atención de ruta a los vendedores para la entrega de sobres (9:00 a 9:30);
2. Establecer un horario de recepción de sobres y corte de caja para cargar en el sistema (6:30 a 7:00);
3. Si es necesario recorrer su horario.
4. Con el diseño de rutas se prevé el 80% de sobres que se requiere llevar el vendedor.
5. Se retrabaja paso de notas en facturación, almacén y cobranza (sistema on-line. El último saldo correcto y si está cargado es el de la encargada de cobranza).
6. Emitir todos los nuevos saldos con corte a fecha de mayo y mandarlo con los cobradores a que se firme que están de acuerdo y partir de esos saldos en la hoja con firma del cliente dar seguimiento y ya no en el sobre.
7. Se sugiere considerar el tener una “caja chica” para cambio ya que ni el área de cobranza ni los vendedores tiene cambio por si se requiere darlo;
8. Se sugiere que el personal de cobranza tenga más contacto con clientes y vendedores y andar en la calle si es necesario;
9. Debe ser capaz de intervenir en caso necesario con clientes complicados;
10. Darle poder para intervenir en cobranzas;
11. Dejar preparado su corte desde el día anterior y poner una hora fija en la cual debe entregar cuentas al director este o no físicamente en la empresa.

En el caso de **almacén**, el empleado trata de hacer su trabajo aunque el sistema no le ayuda para que no se duplique el trabajo; es difícil mantener un orden en el almacén por las entradas y salidas constantes de los productos; el empleado se siente desanimado con el trabajo porque considera que no se le valora. Para agilizar el trabajo del área de almacén se sugiere que:

1. Los pedidos del día que se hagan por la mañana se surtan por la tarde y los de tarde se surtan por la mañana;
2. Establecer mesas de reparto;

3. Diseñar ruta de gestión de pedidos en línea para evitar robos;
4. Aplicación de un software que administre mínimos y máximos;
5. Reorganización de la bodega proporcionándole aditamentos necesarios para mejorar los tiempos y movimientos;
6. Líneas pintadas que delimiten áreas;
7. Proporcionar al empleado un mejor espacio para que desarrolle su trabajo de una forma ergonómica;
8. Permitirle tener música e incluso unas bocinitas para que se motive; y,
9. Designar días específicos de limpieza de almacén.

De la gestión pensar posibilidades

Establecer una planeación para que los cuatro vendedores se hagan cargo de vender y cobrar con una rotación de rutas (dos vendedores y dos cobradores).

Del aspecto general de todas las áreas de trabajo

Para lograr que mejore el clima organizacional es necesario realizar un reajuste del espacio en general. Se presentan problemas de espacio, luz y ventilación en las áreas de trabajo, para lo cual se sugiere:

1. Pintar los muros con colores que motiven a los empleados a permanecer en sus lugares de trabajo (evitar el color gris);
2. Evitar en los muros calendarios como los que existen en la mayoría de los talleres mecánicos;
3. Quitar del lugar objetos que estorben (automóvil de colección y cacharros sin valor) y en su lugar acondicionar una sala de juntas o de descanso, convivencia y recreación para los trabajadores;
4. Reacondicionar y reorientar las oficinas administrativas que por mala orientación no permiten que los empleados trabajen cómodamente;
5. Evitar el exceso de papeles en las oficinas, es mejor tener archivos electrónicos que, además de que ahorran espacio, permiten un ambiente más amplio en las oficinas muy pequeñas.

2.2.2 Diagnóstico tienda 3M

El presente documento se desarrolla a partir de la verificación de inventarios en la sucursal de la empresa CREA.

El inventario fue realizado en la **tienda de venta al público** ubicada en Manuel Buendía #200. En este establecimiento pequeño que ofrece atención y venta directa por parte de un vendedor que asesora acerca de los productos y servicios que allí se ofrecen como lo es el detallado automotriz.

Sin embargo presenta rezagos tal es el caso de inventarios no controlados por diversas problemáticas como: falta de abastecimiento de material, no se lleva inventario complementario de contraparte, falta de materiales para desarrollo de la actividad, etc. Al ser la cara de la empresa directa con clientes le falta limpieza, organización, etc.

Además por índole de actividades complementarias se tiene la ausencia del encargado en diferentes momentos por: depósitos bancarios, vueltas a la matriz, etc.

Actividades actuales en tienda

- Llegar y abrir a las 9:00 a.m.
- En ocasiones llevar carros a otro taller (lo que implica tiempo). Además durante ese período de tiempo la tienda permanece cerrada.
- Realizar servicios (afuera del negocio) los cuales pueden durar todo el día.
- Atención a clientes.
- Realizar depósitos bancarios.
- Reportar ventas en block de notas y llevarlos a la bodega a las 7:00 p.m.
- Limpiar tienda los días sábado.
- El material utilizado para los servicios se debe pagar en la bodega.
- Cuando el cliente necesita un producto que en la tienda no se tiene, se debe sacar al cliente y cerrar la tienda para ir a bodega a verificar su existencia (requiere radio).

Puntos críticos

- Abastecimiento de materiales, puede pasar de uno al infinito de días que se resurta materiales vendidos y/o prestados.
- Desatención de la tienda (cuando no se tienen productos ir por ellos).
- Cierre de venta de productos. Se requiere capacitar o actualizar al encargado de la tienda en técnicas de administración de ventas y atención al cliente.
- Seguimiento al cliente. (Definir protocolos de si no existe un producto, redireccionar a matriz).
- Cuando se envían clientes de la tienda a la bodega no se le da el seguimiento correcto.

Sugerencias

A fin de mejorar los procesos de la tienda se presentan las siguientes sugerencias a partir de la verificación de inventarios de la tienda 3M el día 11 y 12 de junio de 2014:

Respecto del inventario

Objetivo: Controlar la cantidad de productos abastecidos en la tienda.

Objetivo: Agilizar los procesos de abastecimiento.

Objetivo: Garantizar la existencia de productos necesarios y nuevos.

Objetivo: Definir y asignar responsabilidades y funciones para el encargado de tienda y el abastecedor de productos, con la finalidad de evitar conflictos, confusiones y excusas.

1. Determinar a partir de la fecha mencionada cuál será el inventario base de la tienda y surtir el stock para partir de allí.
2. A fin de optimizar la atención recibida del representante o encargado de la tienda por el almacenista de la matriz se sugiere llevar inventario independiente que permita llevar la contraparte de verificación.
3. Además de definir el método si será electrónico o físico (computadora o papel).¹

¹ Nota: proporcionar las notas de remisión.

4. A fin de que sea abastecida a tiempo se sugiere llevar notas directamente a la jefatura de ventas y hoja de requisición de materiales a almacén con concentrado semanal (a fin de evitar traspapeleos, confusiones y problemáticas futuras).
5. A fin de mantener la tienda en vanguardia se sugiere mensualmente revisar nuevos productos.
6. Visita semanal de corte.
7. Implementar medio de comunicación con la matriz (teléfono, radio, etc.).

Mejoras del procedimiento

- Hacer formulario de requerimiento de materiales.
- Poner cartel avisando que se cerrará por algunos minutos pero regresará.
- Realizar supervisión constante (corte mensual mínimo).
- Proporcionar material necesario, ejemplo notas de remisión y el requerido para servicios.
- Aplicar metodología 5s (clasificar, organizar, limpieza, estandarizar y disciplina).
- Se sugiere desarrollar mercadotecnia, publicidad, para dar visibilidad a la tienda.
- Implementar un punto de venta, formatos digitales o formatos físicos “diseño de formatos físicos”.
- Tener radio para tener comunicación con bodega en las ventas.

2.2.3 Evaluaciones del personal

“El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en información respecto a los empleados y su desempeño en el cargo.” “El objetivo primordial es identificar problemas como de supervisión de personal, de integración del empleado a su cargo o a la empresa, no aprovechamiento exigido por el puesto, motivación, etc., para colaborar en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa”. (Castellanos, 2012, p. 106)

Evaluación del Gerente General de CREA								
Dimensión	1	2	3	4	5	6	7	Total
1.- Calidad administrativa	3	4	5	4	2	4	4	26
	3	4	5	4	3	3	4	26
2.- Liderazgo	4	5	5	4	2	4	5	29
	5	5	5	5	2	2	5	29
3.- Toma de decisiones	5	4	5	3	3	4	4	28
	5	4	5	4	2	5	4	29
4.- Trabajo en Equipo	4	4	5	3	3	4	4	27
	5	3	5	3	3	3	4	26
5.- Calidad operativa	5	4	5	3	4	3	3	27
	4	5	5	4	4	4	3	29
6.- Atención al cliente	4	5	5	3	4	5	4	30
	4	5	5	3	4	5	5	31
TOTAL	51	52	60	43	36	46	49	56.12
NIVEL	Excelente	Excelente	Excelente	Bueno	Regular	Bueno	Excelente	Excelente

Resultado Excelente con tendiente a bueno.

Debilidades del análisis 1:

- Bajo rendimiento del empleo efectivo de los recursos requeridos en el proceso.
- Ausencia de cumplimiento de los plazos establecidos de los procesos.
- Problemas en el clima laboral y no es armónico.
- La forma de ser y comunicarse no mantiene motivado al equipo.
- No identifica las zonas de riesgo en la empresa.

Fortalezas

- Inteligencia, trabajador, honesto y directo.
- Tiene determinación.
- Persona emprendedora, le gustan los retos, tiene disponibilidad, es comprensible, busca el bienestar mutuo, trabaja en equipo, brinda apoyo, es comprometido, honesto, responsable y buena persona.
- Conocimiento de los productos así como del mercado en el que se desenvuelve.
- Su experiencia laboral.
- Que es una persona preparada y sabe que tiene la mejor empresa y que podemos cortar muchos frutos: tanto personales como laborales.
- De un tiempo a la fecha libertad total de solicitar materiales del negocio que requiere para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Su actitud para llevar la empresa siempre adelante y tener siempre una solución a cada problema que se presenta.

Debilidades

- Carácter, puntualidad, olvido de cosas que ya tenía dicho, te recuerda los favores que te hace, si alguien lo hace enojar se desquita con otro y crea un ambiente tenso.
- No mantenerse firme en las decisiones.
- Suele ser explosivo.
- Le afecta demasiado el pasado, “aunque tiene mucha razón al ponerse como tal”.
- No le da seguimiento a los pendientes.
- Deja pasar mucho tiempo para resolver los problemas.
- No tomar en cuenta a veces el valor del trabajo que se realiza, ya que algunas de sus acciones provocan que baje el ánimo de las personas que aquí laboramos.
- Ninguna porque siempre lo vemos en actividad.

Sugerencias

Escuchar un a los trabajadores porque a veces como el ya conoce el negocio le es más fácil dar soluciones que uno como empleado no tiene la facultad de tomarlo por falta de confianza, creo que venimos a trabajar por lo cual tratamos de elegir la mejor opción que convenga al negocio y él no lo ve así.

Aplicar la administración del tiempo.

Que cuente con el equipo adecuado para el desarrollo de la empresa.

Que reconozca sus defectos y errores.

Mantenerse firme en las decisiones que toma, sé que en algunos casos es necesario ser flexible y cambiar de decisión drásticamente pero que igual, que las comunique para no cometer errores.

Que se involucre un poco más con el cliente en cuestión de saldos.

Siendo la principal cabeza del negocio debe atacar desde el origen los problemas que aquejan a los empleados ya que hace revisiones a medias y no sirve de nada hay que terminar por aclarar saldos que identifico es el mal que nos tiene con desconfianza tanto internamente como externamente.

Comunicarse más con los empleados.

Saber escuchar a los trabajadores y no dejarse llevar por las palabras de los demás "clientes".

Que hubiera más planeación para poder trabajar con más seguridad y poder avanzar.

Deben ajustar los números y cuentas de los clientes porque los afecta y los clientes son morosos.

Disponer de una persona que se encargue de la cobranza.

Un descanso 15 min para desayunar, tomar agua o ir al baño; durante el transcurso de la mañana que es el más largo.

Evaluación Forzada 2

La evaluación forzada, es una evaluación complementaria donde los trabajadores seleccionan la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

Positivo	Negativo
Conoce su trabajo Buena presentación personal Ofrece buenas sugerencias Buena memoria Comportamiento dinámico Buena iniciativa Tiene espíritu de equipo Espíritu muy emprendedor	Dificultad para tratar a las personas Es lento y demorado Comete muchos errores Dificultad para tomar decisiones Se muestra antipático Se expresa con dificultad Hace reclamos No soporta la presión No acepta críticas constructivas Dificultad para seguir planes Tarda en tomar decisiones Comunicación deficiente
Fuente: Elaboración propia.	

¿Por qué se debe seguir permitiendo se lleven las motos?

Es un apoyo económico para mí.

No es necesario llevarme la moto.

Si necesito la moto porque tengo la necesidad para transportarme hacia el trabajo y tener mejor puntualidad.

Porque me sirve para gastar menos y me facilita mis horarios pero si me la llegaran a quitar, no alegraría porque me serviría para valorar mi dinero.

Porque me da tiempo de revisarla y evitar descomposturas reportando alguna falla.

2.2.4 Evaluación de vendedores, empresa “CREA”

La presente evaluación se efectuó del 14 al 23 de abril de 2014, la misma se realizó en campo, a través de seguimiento y acompañamiento de vendedores y la aplicación de pruebas dependiendo del desempeño del vendedor.

Se contemplaron indicadores como: calidad de las herramientas de trabajo, compromiso institucional, ética, costumbres, actitudes y habilidades en el proceso de venta.

Prueba 1 (Milton)

Durante este recorrido por la ruta se observaron los siguientes detalles:

- Buena táctica de venta, ofrece kits, analiza en que está trabajando el cliente, etc.
- Buena comunicación y trato a los clientes.
- Buena táctica de visita a clientes, primero lejanos y al último todos los cercanos.
- No accedió a robar, corrobora una acción de robo, denota arrepentimiento y sugiere no hacer la acción debido a su experiencia.
- Reconoce la visión del propietario.
- Reconoce un clima organizacional de cambios, no necesariamente el mejor ya que trasmite inestabilidad y temor a la pérdida de trabajo (se tiene la sensación de que están pagando el plato roto de los anteriores).
- Le faltó llevar recibos de pago.
- Se pierden en promedio de 20 a 25 min. en el desayuno.
- Buen manejo de la moto pero le faltan espejos y cajuela de reparto.
- Carga problemas familiares en exceso (esta corrido de su casa).

Su prueba consistió en incitarlo a robar y perder tiempo desayunando. Solo accedió a la segunda y apresurando el tiempo debido a que manifiesta el dueño los checa y le da miedo lo encuentre fuera de ruta. Se le deben \$40 pesos del desayuno que pago del evaluador.

Prueba 2 (Alex)

- Es propenso a sufrir un accidente (siempre va con el celular, no precisamente por trabajo).
- Desconoce aún los productos.

- No tiene compañerismo, ve por sus intereses y objetivos de venta así como intereses personales.
- Su comportamiento denota que su filosofía es “el fin justifica los medios” busca dejar en mal a los demás.
- Considera y siente la moto de su propiedad, lo que le hace cuidarla.
- No está dispuesto a poner un peso para el negocio si se requiere.
- No tiene compañerismos.
- Es individualista.
- Su actitud lo hace rendir bajo trabajo por metas u objetivos.
- Tiene actitudes deshonestas.
- No llevo recibos de pago.
- Al evaluador no le permitió paso a IIRCL, en la calle Zamora #121, servicio y mantenimiento automotriz. Alega que son peligrosos y empistolados los del taller y no era prudente. Se recomienda checar cuenta por cualquier cosa.
- Manifiesta que falleció su mamá el mes pasado.
- Hizo dos paradas personales un lugar de rines y una mueblería.
- Su perfil no es de vendedor, aspira a más, manifiesta haber sido gerente y/o coordinador de Herso y resiente la diferencia de trabajo.
- Se encontró un problema de facturas que depende directamente de cobranza y/o administración (No checan que esta pagado y que no), ausencia de claridad en pago de facturas.
- De los equipos de transporte es el mejor sin embargo el freno delantero no funciona al 100%.

Su prueba consistió en perder tiempo desayunando y encubrir que el evaluador se retiró una hora. No accedió a desayunar, sin embargo accedió a encubrir la ausencia del evaluador.

Es demasiado individualista, no quiso compartir con el evaluador su vale de gasolina. Por lo que el evaluador le tuvo que poner gasolina de su bolsillo.

Prueba 3 (Hugo)

- Es de los vendedores más antiguos, manifiesta 5 meses aproximadamente laborando.
- Trabajaba en Nissan Acueducto.
- Tiene hijos pequeños, que lo hacen comprometerse a realizar un buen trabajo ya que tiene esa responsabilidad.
- No es el trabajo que más le agrada sin embargo está dispuesto a hacer lo que sea para tener y mantener su trabajo.
- Buena atención al cliente.
- Facilidad para arreglar problemas con el cliente.
- Apenas se está adecuando a su ruta.
- Es confiable y honesto.
- En esta ruta se detectó una posible irregularidad que se pasó a la contadora.
- Se presentó una duplicidad de pedido.
- Es tranquilo y sensato.
- Le falta iniciativa para prospectar nuevos clientes.
- Buen manejo de la moto pero le faltan espejos y cajuela de reparto.

Su prueba consistió en incitarlo a perder tiempo comiendo. A lo cual no accedió ya que tenía acuerdo previo para ver a algunos clientes.

Prueba 4 (Alan)

- Es extrovertido.
- Está viciado.
- Tiene tendencia a ser problemático e insubordinado.
- Personalidad violenta.
- Agranda los hechos.
- No está comprometido.
- Busca no trabajar.
- No hace prospección de nuevos clientes.
- De todo se queja.

- Pensamientos negativos.
- Ha presentado demandas laborales previas, es un foco rojo para la organización.
- Es grillero y chismoso.
- No conoce los productos.
- Ofrece expectativas altas al cliente y los productos no corresponden.
- Tiene verbo para vender.

Su prueba consistió en incitarlo a perder el tiempo tomando un refresco. Perdimos aprox. 20 minutos platicando. Se le deben \$10 ya que pago el refresco del evaluador.

Prueba 5 (Roberto)

- Es impulsivo e imprudente, propio de su juventud.
- Inmaduro.
- Maneja sin casco por largos tramos.
- Es confianzudo.
- Tiende a ser insubordinado.
- No está comprometido con la empresa.
- Es imprudente para manejar la moto, se atraviesa a combis y carros.
- Su motivación es el dinero.
- Buen vínculo con el cliente.
- Busca la forma de dar soluciones.
- No conoce los productos.
- Dificultad para manejar lista de precios.
- Su personalidad es inestable y tendiente a explotar.
- Intento prospectar un nuevo cliente pero se le indico que era sucursal, denoto enojo y frustración.
- No tolera la frustración.
- Acepta los regaños y los reflexiona.
- Debe aprender a hablar más lento para que el cliente lo entienda.

- De acuerdo a las observaciones se nota que está entusiasmado con la ruta, tiene defectos de juventud sin embargo CREA puede ser su oportunidad para ser mejor persona y mejor vendedor.

Su prueba consistió en sonsacarle a desayunar, lo cual no acepto. Se le intento marcar tiempos, pausas y reflexión sobre el acelere que lleva. Es un buen elemento al cual se le puede desarrollar considerando cuáles son sus puntos débiles.

Prueba uno posterior a la perdida 1 del evaluador se le siguió de forma prudente ni muy rápido ni muy lento, sin embargo su acelere personal le impidió mantenerse con el evaluador por lo que ante su disgusto por qué no soluciono él, el enojo del cliente de 2x1 se enojó y se fue.

Observaciones:

El problema de raíz de los vendedores proviene del reclutamiento, pocos de ellos tienen experiencia como vendedores en campo y algunos de los que tienen experiencia han ocupado puestos más altos y sueldos más altos, a los que aspiran pero sin esfuerzo ya que sus anteriores trabajos así lo otorgaban.

Parte de los problemas de saldos provienen de un mal seguimiento por parte de cobranza, no existen estados al día.

El sistema de sobres de cobranza es ineficiente, se llena rápidamente, esta desactualizado en ocasiones y en más de una ocasión se entregó un sobre no perteneciente a la ruta. Se debe manejar el seguimiento de cobranza por rutas, por lo que desde contabilidad deberá ser separado notas, sobres y pagos por ruta.

El medio de transporte para laborar requiere de atención en su mantenimiento y estética, entiéndase esta última como la integración de espejos y maleteros para reparto.

Durante las visitas solo una vez se realizó prospección de un nuevo cliente por parte de Roberto, sin embargo la actividad pudo ser viciada.

La mayoría de vendedores manipula la hora de visita con los clientes.

Hay ausencia de material por parte del vendedor al realizar su actividad: pagarés y lista de precios, estas los más recurrentes.

Les afecta a los vendedores el saber los antecedentes de los vendedores previos.

Los clientes tienen cierto temor a robo y desconfianza ante los nuevos vendedores dado la experiencia previa de robo, sin embargo se mantienen por la seguridad de las visitas constantes del dueño de CREA.

Ningún vendedor prepara una ruta previa.

Todos los clientes indican el día que se debe visitar a pedido y cobranza.

No tienen poder de negociación los vendedores con los clientes.

De acuerdo a la lista de vendedores del dueño la mayoría son levanta pedidos.

Recomendaciones:

De los pagarés otorgados al cliente, se deberá resguardar una copia para CREA. Se recomienda diseñar otro tipo de formato que sea foliado y con papel carbón para copia de archivo. Se sugiere los mismos sean firmados por el cliente.

De los pedidos telefónico, se recomienda sean solicitados directamente del cliente a la administración. Esto debido a la rotación alta de rutas y permite llevar un control indirecto de las visitas de ruta realizadas por el vendedor. Se sugiere en caso de aplicarse enviar circular a los clientes con firma de enterado.

Se recomienda mensualmente mover de ruta al vendedor.

Se sugiere realizar chequeo en la ruta dejada por Sayid, se observó una irregularidad de cobranza del 16 de abril de 2014.

Se sugiere además de camisas y materiales de la empresa, considerar implementos para trabajo en lluvia.

Se sugiere poner al corriente en cobranza que facturas están pagadas y cuáles no, además especificaciones para el cliente si los abonos van a facturas pasadas o liquidan factura en especial.

Se requiere más participación de cobranza del área administrativa a morosos con mayor tiempo, se sugiere realice visitas de campo a clientes morosos.

Administración hacer perder en promedio de 30min a más de una hora a cada vendedor, siendo los que más tardan los que llevan buen vinculo como Alex y Roberto.

Se tarda demasiado en surtir pedidos.

Los vendedores no mandan pedidos por teléfono debido a que la mayoría no trae radio y de sus celulares prefieren no gastar.

Se sugiere desarrollar vendedores en técnicas y habilidades de ventas mediante curso/taller.

Realizar taller donde cada vendedor determina sus agendas de días de venta con cada cliente de acuerdo a lo que cada cliente les indica.

Se sugiere contratar un supervisor.

Mejoras que se deben realizar

Vendedor: Conocimiento del producto, técnicas de ventas y organización de visitas.

Dirección: Clima de la estructura y estilo de dirección.

Administración: Sistemas de gestión de pedidos (políticas de pedidos y pagos) y sistema de gestión de la cobranza (poner al día cada cliente).

Nota: Se pide anexar respuesta de los empleados a desempeño del evaluador.

Evaluación de Almacén

Organización	Conceptos	Fase: Disciplina y Hábito				
		O(4)	A(3)	N(2)	B(1)	NA(0)
	1.- Están actualizadas las listas de máximos y mínimos			X		
	2.- Están identificados los materiales necesarios e innecesarios.	X				
	3.- No hay materiales innecesarios en el Área.					X
	4.- Se cumple el procedimiento para ingresar materiales al almacén.			X		
	5.- Se revisa y actualiza el inventario.			X		
	Total ORGANIZACIÓN: (PUNTOS X 5)			10		
Orden	1.- Existe un listado de material necesario.				X	
	2.- Se han definido los materiales de mayor circulación y se conoce su ubicación.	X				
	3.- Se aplica el sistema de clasificación de material por uso, marca y números.	X				
	4.- Están bien ordenados cajones, armarios, etc. del Área.					X
	5.- Existe material apilado sobre la mesa, ni en las estanterías, ni en el suelo.					X
	Total ORDEN: (PUNTOS X 5)					9
Limpieza	1.- Están limpias las paredes, ventanas, suelos y techos y no hay objetos sueltos ni rotos.					X
	2.- Se han revisado y eliminado la las fuentes de suciedad de la zona: archivos, almacén, etc.					X
	3.- Hay útiles de limpieza en lugares accesibles.			X		
	4.- Se han arreglado todos los estantes.			X		
	5.- Se cumple con el abastecimiento en los lugares establecidos.		X			
	Total LIMPIEZA: ((PUNTOS X 5)					7
Control Visual	1.- Se utilizan las estrategias acordadas de control visual.	X				
	2.- Hay un control del nivel de existencias en materiales.		X			
	3.- Si alguien se lleva algo de su sitio, lo anota y/o firma.		X			
	4.- Están debidamente señalados los puntos de residuos.					X
	5.- Se cumplen las indicaciones de reposición de materiales antes de su acabado.		X			
	Total CONTROL VISUAL: (PUNTOS X 5)					13
Disciplina y Hábito	1.- Tiene una actitud favorable de atención.					X
	2.- Se ejecuta abastecimiento eficaz.			X		
	3.- Ejecuta acciones correctoras y mejora plazos.					X
	4.- Maneja con eficacia el almacén.			X		
	5.- Se mejora el lugar de trabajo, actividades, etc. constantemente.					X
	Total DISCIPLINA Y HABITO: (PUNTOS X 5)					4
	Total 56: PUNTOS /5					43 de 100

Notas: O: Óptimo; A: Alto; N: Normal; B: Bajo; NA: No aceptable

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Propuesta de solución

Planeación estratégica y complementaria

Planeación estratégica				
Objetivo	Estrategia / metas	Indicadores	Actividades de aplicación principal	Indicador de seguimiento
Incrementar el volumen de ingresos	1.1 Desarrollar nuevas carteras de clientes			
	1.1.1 Obtener nuevos clientes.	1.1.1.1 Apertura de 10 cuentas nuevas	Identificar ubicación de clientes potenciales. Prospectar clientes potenciales. Políticas de crédito y pagos para nuevos clientes. Políticas de rutas	Bitácora de direcciones. Bitácora de visitas. Primera versión de políticas nuevos clientes. Primera versión políticas de rutas.
		1.2.1.1 Incremento de ventas de un 10% mensual respecto del resulta inmediato del mes anterior	Verificar consumo promedio del cliente. Diseño de cuotas y recompensas de ventas. Establecer meta por cliente. Establecer meta de ventas por ruta.	Porcentaje de cumplimiento de metas de venta por ruta y cliente. Supervisor trabajando y/o mecanismo funcionando (pago multinivel).
	1.2 Mejorar la atención al cliente			
	1.2.1 Aumento de consumo de los clientes	1.2.2.1 Incremento de la supervisión.	Contratación de un supervisor y/o supervisor mensual interno. Panel de discusión diseño de rutas. Diseño de plan rutas previas. Diseño de encuestas satisfacción del cliente. Verificación de satisfacción del cliente.	Realización del panel. Cronograma de rutas. Bitácoras de seguimiento vendedores y reporte de incidentes. Aplicación de encuesta por ruta al azar
	1.3 Profesionalizar a vendedores.			
1.3.1 Dominio de la función de vendedor CREA	1.3.1.1 Aprobación de un examen teórico y práctico	Diseño de material base de estudio. Diseño de manual del vendedor. Difusión del material (curso/taller). Diseño de examen teórico y práctico (habilidades de venta, listas de precios, negociaciones y casos prácticos).	1.3 Impartición del curso. 1.3 Aplicación del examen.	
1.3.2 Dominio de herramientas de trabajo	1.3.2.1 90% de conocimiento de las herramientas de trabajo	Panel de discusión herramientas de trabajo (experiencias, listas de precios, equipos de venta) Diseño de examen de conocimientos teóricos y prácticos.	1.3.2 Realización de panel. 1.3.2 Aplicación del examen	
1.4 Recuperar carteras vencidas				
1.4.1 Ingreso de dinero por cobranza mayor.	1.4.1.1. Recuperar el 50% de cobranza mayor a 30 días	Diseño de políticas de cobranza mayor. Envío de cobradores a visita Llamadas de cobranza C.P. Visita y creación de convenios de pagos por parte de C.P.	1.4 Política de cobranza 1.4 Bitácoras de llamadas y visitas. 1.4 Convenios.	
1.5 Recuperación de cobranza ordinaria.				
1.5.1 Ingreso de dinero por cobranza ordinaria	1.5.1.1. Recuperar el 80% de cobranza menor a 30 días	Verificar pagos promedio y nivel de deuda del cliente. Diseño de cuotas y recompensas de cobranza. Establecer meta por cliente. Establecer meta de cobranza por ruta	1.5 Porcentaje de cumplimiento de metas de cobranza por ruta y cliente.	
Blindar fugas	2.1 Organizar ventas			

Planeación estratégica

Objetivo	Estrategia / metas	Indicadores	Actividades de aplicación principal	Indicador de seguimiento
hormiga	2.1.1 Tener instrumentos de seguimiento.	2.1.1.1 Rediseño de la documentación de respaldo de las ventas (ordenes de pedido, comprobantes fiscales, etc.)	2.1 Mínimo 3 nuevos formatos	2.1 Análisis de pertinencia. 2.1 Propuesta de nuevos documentos. 2.1 Aplicación de nuevos documentos
	2.2 Organizar cobranza			
	2.2.1 Tener instrumentos de seguimiento.	2.2.1.1 Rediseño de la documentación de cobranza (comprobantes de pago manejados por cobrador directo, sobres, pagares)	2.2 Mínimo 3 nuevos formatos	2.2 Análisis de pertinencia. 2.2 Propuesta de nuevos documentos. 2.2 Aplicación de nuevos documentos.
	2.3 Organizar cobranza interna.			
	2.3.1 Tener instrumentos de seguimiento	2.3.1.1 Rediseño de la documentación de respaldo y gestión de la cobranza (comprobantes de pago manejados por administrador, sobres, pagares, organización de documentos por ruta).	2.3 1 nuevo sistema de orden y de informática.	2.3 Análisis de documentos. 2.3 Rediseño de documentos. 2.3 Análisis de sistemas informáticos. 2.3 Propuesta de mejora de sistemas. 2.4 Análisis de gestión de espacios. 2.4 Propuesta de rediseño de espacios
Mejora de las herramientas de trabajo	3.1 Incrementar eficiencia de motos			
	3.1.1 Mejoramiento de las motos	3.1.1 Condiciones de mejora de la moto estéticas y de motor.	Mantenimiento de motos. Instalación de cajuelas para mercancía Instalación de espejos. Instalación de velocímetro.	Motos con caja, espejos y velocímetros. Tarjeta de mantenimiento. Primera versión de políticas de uso de motos. Primera versión de tablas de verificación de kilometraje. Primera versión de políticas de seguridad y accidentes.
		3.1.2 Mayor rendimiento km vs gasolina vs ruta.	Políticas de uso de moto (solo para trabajo y desplazamiento de comida). Verificación de kilometraje por día por ruta. Vales menores de 50 para gasolina. Políticas de seguridad y accidentes.	Adquisición de los nuevos equipos. Primer versión políticas de pedidos vía teléfono
	3.2 Incrementar uso de teléfonos			
		3.2.1 Mejorar el uso de celulares 3.2.2 Mejora de procesos en moto		
		3.2 Condiciones de mejora en el uso de celulares y/o radios		
	3.3 Incrementar uso de papeles de cobranza y asegurar cobranza correcta			

Planeación estratégica

Objetivo	Estrategia / metas	Indicadores	Actividades de aplicación principal	Indicador de seguimiento
		3.3 Nueva cobranza.	3.3 Análisis de papeles de cobranza. Análisis de implementación de máquinas portables con emisión de ticket.	3.3 Nuevos papeles de control de cobranza y/o nuevas herramientas de cobranza.
	3.4 Motivar y concientizar al personal sobre el uso correcto de herramientas			
		3.4 Disminución de riesgos laborales y administrativos.	3.4 Elaboración de parámetros de uso de herramientas. Difusión de uso correcto de herramientas.	3.4 Primera versión de parámetros.
Fuente: Elaboración propia.				

Fuente: Administración Estratégica, (Strickland, s.f.)

Planeación complementaria

Objetivo	Estrategia	Metas	Indicadores	Actividades de aplicación principal
Estandarizar conductas internas	1.1 Diseñar ² políticas que regulen las ³ conductas	1.1.1 Obtener conductas deseadas de los colaboradores	1.1.1.1 Revisión contrato ⁴ prueba e indefinido. 1.1.1.2 Diseño de recompensas y sanciones. 1.1.1.3 Diseño de estímulos al trabajador (empleado del mes, área de limpieza, etc.). 1.1.1.4 Diseño de políticas de permisos y/o ausencias. 1.1.1.5 Diseño políticas de remuneración, prestamos, utilidades, etc. 1.1.1.6 Cobertura de riesgos y/o accidentes por parte de la empresa. 1.1.1.7 Cobertura médica (en caso de enfermedad acudir a donde seguro y/o particular, apoyo de la empresa). 1.1.1.8 Sanciones por no respetar políticas. 1.1.1.9 Descripciones de puesto, definir bien sus funciones, les dará seguridad (obligaciones, responsabilidades y delegación de poder que implica)	General diseñar, revisar, aprobar, difundir y aplicar.
	1.2 Plan de comunicación.	1.2.1 Hacer del conocimiento de todas las políticas generales y cambios.	1.2.1.1 Reunión y firma de acuerdos	
	1.3 Plan de estandarización de tiempos	1.3.1 Definir políticas de procesos y tiempos	1.3.1.1 Diseñar de manera formal procesos a seguir por actividad y/o área. 1.3.1.2 Diseño de tiempos de atención pedidos (abastecimiento, solicitud de pedidos, etc., cobranza (atención a cobradores, clientes, etc.) y facturación (atención clientes y vendedores).	
	1.4 Gestión de abastecimiento de pedidos	1.4.1 Educar al vendedor en atención a robos externos	1.4.1.1 Diseño de logística interna de abastecimiento de pedidos.	

² En caso de ya existir las políticas: 1.- revisión 2.- difusión.

³ En físico y con firma de enterado y aceptación de cada trabajador.

⁴ Anexo al contrato debe existir una especificación clara de compromisos adquiridos en cada vacante por lo que se pide la firma del trabajador en el diseño de puesto.

Planeación complementaria

Objetivo	Estrategia	Metas	Indicadores	Actividades de aplicación principal
	1.5 Definición de tiempos de respuesta	1.5.1 Tener tiempos fijos de respuesta.	1.5.1.1 Definir tiempos de respuesta para consulta, atención entre otros por parte de la dirección. 1.5.1.2 Definir tiempos para dar seguimiento a pendientes pasados y futuros.	
	1.6 Definir tiempos fijos de entrada, salida, comida y de descanso	1.6.1 Definir tiempos.	1.6.1.2 Documentación de procesos.	
	1.7 Atar puestos a objetivos.	1.7.1 Manejar una administración por objetivos.		
Integrar la supervisión a la actividad diaria	2.1 Integrar instrumentos que den seguimiento a la supervisión en campo	2.1.1 Informar a todos de la toma de decisiones en campo.	2.1.1.1 Diseño de instrumento de visita de supervisión. 2.1.1.1.1 Diseño del proceso de supervisión en campo (desde cómo hasta a quien pasarle la información).	General diseñar, revisar, aprobar, difundir y aplicar.
	2.2 Seguimiento diario de ventas, almacén y cobranza.	2.2.1 Adquirir software on line.	2.2.1.1 Seleccionar e implementar software de su preferencia.	
	2.3 Seguimiento y retroalimentación de actividades.	2.3.1 Crear círculos de confianza.	2.3.1.1 Diseñar espacios de retroalimentación positiva (motivacional, reflexión, etc.).	
	2.4 Diseñar mecanismos de toma de decisiones compartida.	2.4.1 Paneles de comunicación semanal.	2.4.1.1 Reuniones semanales para toma de decisiones compartidas (pagos, clientes cobranzas, pedidos, etc. exposición de problemática y propuesta de solución por el colaborador encargado del área).	
Estandarización de conductas externas	3.1. Diseñar políticas que regulen las conductas de clientes ⁵ .	3.1.1 Educación al cliente.	3.1.1.1 Diseño políticas de pagos. 3.1.1.2 Diseño de políticas de crédito. 3.1.1.3 Sanciones de incumplimiento. 3.1.1.4 Difusión de días de visita. 3.1.1.5 Diseño de políticas de atención de pedidos. 3.1.1.6 Diseño de políticas de conciliación (a quien llamarle y bajo qué circunstancias). 3.1.1.7 Difusión de nuevos mecanismos de cobro.	General diseñar, revisar, aprobar, difundir y aplicar.
	3.2 Definir saldos.	3.2.1 Clarificar todos los saldos.	3.2.1.1 Emitir todos los nuevos saldos a firma del cliente con corte a cierre de mes y/o medio mes (conciliar en su caso).	
Ergonomía laboral ⁶	4.1 Atender detalles ergonómicos del puesto de trabajo.	4.1.1 Proporcionar un mejor espacio para laborar.	4.1.1.1 Cubrir ventana del área de jasmín. 4.1.1.2 Mejor equipo de trabajo conjunto almacén. 4.1.1.3 áreas de reparto (mesas). 4.1.1.4 Roles de limpieza general baño, almacén, oficina, etc. (metodología 5's almacén o en general organización). 4.1.1.5 Reubicación de puestos de trabajo de ser necesario.	Comprar, aplicar, considerar, etc.
Clima organizacional	5.1 Hacer sentir a los empleados parte de la empresa.	5.1.1 Empleados más vinculados en su puesto de trabajo.	5.1.1.1 Permitirles decorar su espacio físico.	Considerar y actuar.

⁵ En caso de ya existir las políticas: 1.- revisión 2.- difusión.

⁶ Complementaria del área de ventas (cobradores y/o vendedores).

Planeación complementaria

Objetivo	Estrategia	Metas	Indicadores	Actividades de aplicación principal
		5.1.2 No prohibir a los empleados revisen las redes sociales.	5.1.2.1 Incluir las redes sociales a la forma de comunicación laboral.	
		5.1.3 Motivar la salud del empleado.	5.1.3.1 Vincularse con algún gimnasio, lista de equipos de futbol, clases de zumba.	
		5.1.4 Evitar cruzar la línea jefe-amigo, vida personal-vida laboral.	5.1.4.1 Involucrarse pero con sus límites. 5.1.4.2 Crear espacios de expresión e intercambio de ideas para conocer más a fondo a tus empleados.	
		5.1.5 Mejorar el trato al empleado.	5.1.5.1 Escuchar, notar lo que los empleados hacen, ser optimista, establecer confianza para hablar, mostrar gratitud, interesarse en los empleados, reconocer hasta las tareas rutinarias, recompensa el trabajo destacable, ⁷ entiende lo que realmente le importa a los empleados, comunicarse, planear juntos, compartir objetivos, motivar trabajo en equipo, etc. 5.1.5.2 Definir si existe un plan de carrera para los empleados. 5.1.5.3 Dinámicas de clima laboral, trabajo en equipo, etc.	
Fuente: Elaboración propia.				

⁷ Que los empleados no esperen solo la fecha de aniversario donde les regalan gorras y playeras.

2.4 Estrategias de implementación

1. Implementación de herramientas TIC'S (E-Fact, Prontoforms, Redes Sociales), *“Este concepto hace referencia a todas aquellas tecnologías que permiten y dan soporte a la construcción y operación de los sistemas de información, y son tecnologías de hardware, software, de almacenamiento y de comunicaciones”* (Lares, 2009, p. 15)
2. Evaluación de personal.
3. Seguimiento, medición, evaluación, retroalimentación y control.
4. Reingeniería de estructura organizacional. *“La reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego cómo debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra por completo en lo que debe ser.”* (Hammer, 1994, p. 35)
5. Trabajo de campo con vendedores a través del uso de tablero de control (Balance Score Card), *“El cuadro de mando integral, más que un sistema de medición, es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos aquellos que trabajan dentro de una organización , hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo”.* (Norton, 2009, p. 383)

Las estrategias planteadas anteriormente se aplicaron a cada uno de los puestos con los que cuenta CREA, a continuación se describe el manual de cada puesto incluyendo en cada uno de ellos las estrategias establecidas.

2.4.1 Manual de Ejecutivos de Ventas y Cobranza

Manual del vendedor CREA

Felicidades mi estimado vendedor, ya eres parte de la familia “CREA”. Cuando leas este manual, recuerda que eres el motor de nuestra empresa.

No siempre el buen vendedor “nace”, sino que podemos aprender a reconocer las necesidades y expectativas del cliente y motivarlo, adaptando nuestros argumentos de venta en función de la atención y del interés de nuestro interlocutor, reconociendo las señales en el momento justo de la compra, o formulando las preguntas adecuadas a sus objeciones. Todo para conseguir cerrar con éxito la venta.

Método S.A.B.O.N.E. de venta

- **Seguridad:** Debes tener seguridad en ti mismo y en tu producto. Hay que creer que vas a ganar. Si no tienes esa actitud porqué ese día te han dado una mala noticia o lo que sea, no vas a poder realizar una venta. Recuerda que un cambio de actitud te llevará a mejores resultados.
- **Afecto:** Debes tener cariño al cliente. Sonreír. El afecto y la preocupación por las cuestiones personales por el cliente son vitales. Aunque él no te quiera, debes mostrar que realmente te preocupas y que él es importante para ti.
- **Bienestar:** No debes vender productos o servicios. Debes vender bienestar: vendes algo que mejora la vida del cliente, lo tranquiliza, le soluciona problemas. Enfoca la venta desde el punto de vista de la mejora que obtiene el cliente.
- **Orgullo:** convéncete a ti mismo de que tu trabajo es muy importante. De que tu marca y productos son los mejores. Si tienes esta actitud se la transmites, aunque sea inconscientemente, al cliente.
- **Novedad:** en el producto (innovación) y en el sistema de ventas. Reinvéntate cada día y encuentra nuevas estrategias para cerrar una venta.
- **Economía:** un vendedor debe ser rentable. Un buen vendedor siempre será valorado y reconocido, incluso por sus clientes. Además entre mejor realices tu trabajo tus ingresos aumentarán. Dale valor y calidad a tu trabajo.

Los 10 mandamientos para convertirte en el mejor vendedor

Buscarás satisfacer las necesidades del cliente por sobre todas las cosas	Un cliente satisfecho equivale a diez nuevos clientes. Y cuesta cuatro veces más conseguir una venta con un cliente nuevo que con un cliente ya satisfecho.
No prometerás cosas que no puedes cumplir	El vendedor actual no tiene éxito gracias a su capacidad de manipulación. Tiene éxito en la medida que establece una relación sincera con el cliente y cumple con su palabra. Y lo que no puede cumplir, lo manifiesta oportunamente y con honesta actitud.
Aprovecharás al 100% las jornadas laborales	El vendedor mediocre siempre llega un poco tarde y se va un poco más antes. No empieza el primer contacto con un cliente hasta después de las diez, luego del café. Claro que, al final del mes, la empresa hace como que le paga, por lo que él hacía como que vendía.
Llevarás el sagrado mensaje de los beneficios de tus productos a por lo menos 3 prospectos diarios	No puedes irte a casa con la conciencia tranquila sin hacer esta tarea cada día. Caso contrario, estarás en pecado mortal. y tu penitencia será reponer lo faltante al siguiente día.
Siempre pedirás prospectos	Un nuevo prospecto nunca se irá de ti, sin dejarte algo. Puede dejarte una venta (lo ideal). Puede dejarte experiencia. Y lo más importante, puede dejarte otros prospectos.
Nunca olvidarás el seguimiento post venta	La venta comienza luego de la venta. Mantenerse en la liga de los grandes vendedores es mantenerse en la mente de los clientes. Una tarjeta, una llamada, cualquier detalle ayuda para no perder del radar a tu cliente.
Dedicarás el 10% de tu tiempo y si es posible parte de tus ingresos a capacitarte	Lo dijo Benjamín Franklin: vacía tus bolsillos en tu mente y tu mente llenará tus bolsillos. Estudiaras tus catálogos, leerás sobre los productos que vendes, asiste a seminarios, lee libros, escucha audiolibros, lee blogs de ventas, utiliza cualquier medio pero no te estanques.
No envidiarás los clientes de tus compañeros de trabajo ni sus comisiones	Concéntrate en tu trabajo. No pierdas el foco. Respeta los clientes de tus colegas. No te fijes en lo que hace o deja de hacer. Dedicar tiempo a estas actividades es disminuir el tiempo que podrías dedicar a tus clientes y a aumentar tus ingresos.
Nunca, nunca, nunca te des por vencido	En las ventas como en la vida, habrá días malos e incluso días muy malos. El rechazo no te hace ni mejor ni peor vendedor, lo que sí importa es tu actitud, lo que tú haces con el NO que recibes. Haz como los apóstoles, donde no te reciban, sacúdete el polvo de tus sandalias y toca la siguiente puerta.
Planificarás con eficiencia y atención al detalle tú estrategia de ventas	El vendedor es un estratega. Salir al terreno de ventas sin planificar, tendrá las mismas consecuencias que si un ejército sale al campo de batalla, sin una estrategia, te matarán inevitablemente y al instante.

¿Qué hacer en caso de accidentes?

Estimado vendedor, en CREA nos preocupa tu seguridad por lo que procuramos brindarte el equipo necesario para tu protección y dar mantenimiento oportuno a tu motocicleta.

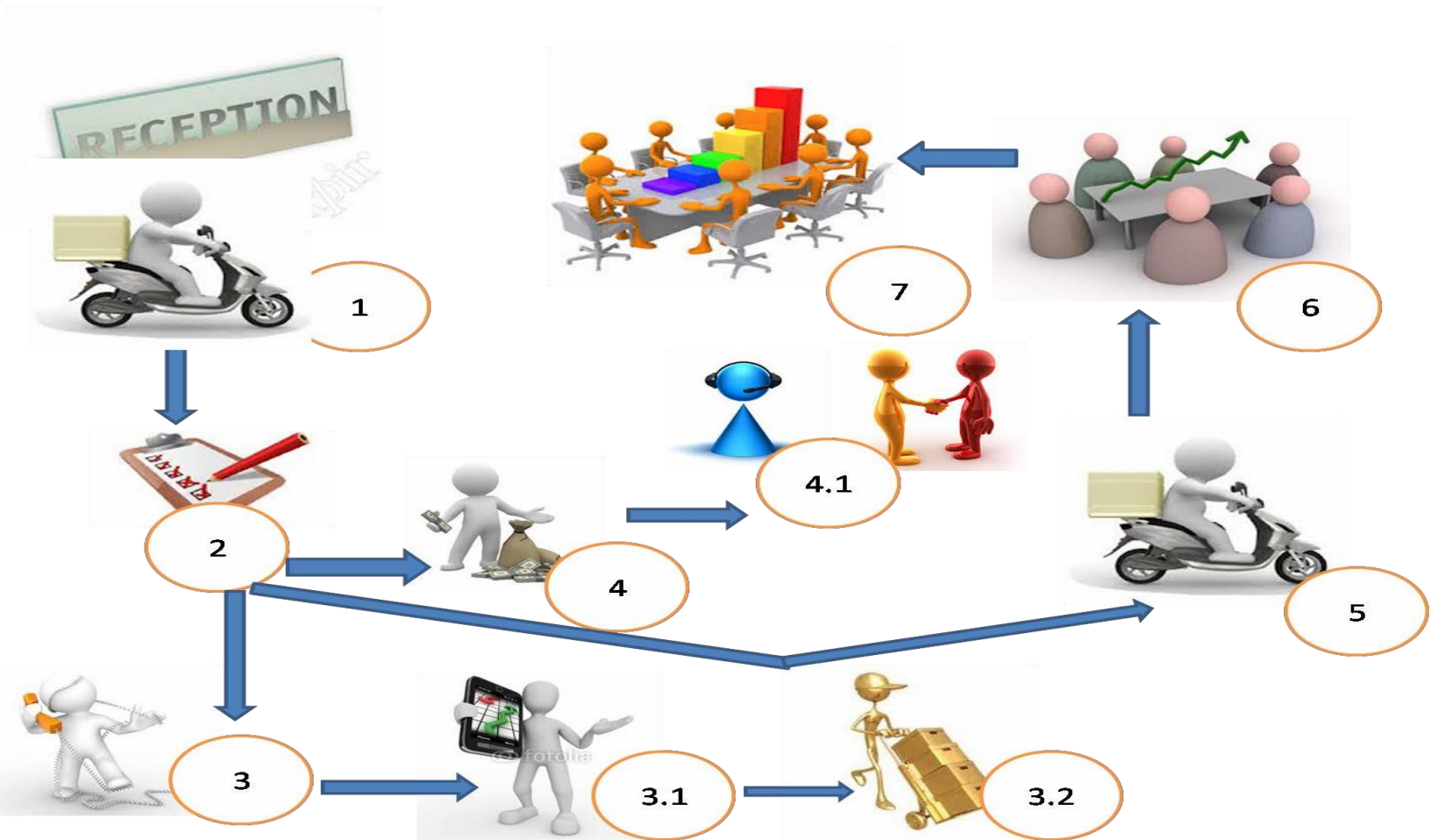
Si en algún momento llegas a sufrir un accidente, descompostura, imprevisto o algún inconveniente, no dudes en marcar al 52*265135*1 y/o al 4431652784, donde te atenderá el Gerente General para apoyarte, orientarte y ver por tu seguridad.

Es importante que las herramientas de trabajo se mantengan en buen estado, esto para facilitar las labores además de buscar tu mayor comodidad y seguridad.

Al ingresar se te asignará una moto, un casco y un radio en buenas condiciones. Si alguno de ellos llega a sufrir un daño por mal uso será tu responsabilidad repararlo. Si llegarás a perderlo por descuido, tendrás que reemplazarlo por otro con las propiedades o características del que se te brindó al inicio.

Es obligación de cada ejecutivo portar consigo la tarjeta de circulación de su unidad motora.

¡Esperamos que este manual te ayude a realizar de una mejor forma tu trabajo!



1. El ejecutivo se presenta en la bodega, recibe sus sobres de cobranza, despeja dudas de facturación y llena los papeles conducentes a su labor del día. Posteriormente pasa a visitar a sus clientes.
2. Llegando con su cliente llena su formato digital de ruta, registra cobro, venta u otro. Además se aseguran de tener la firma digital de su cliente.
3. Si realiza venta posteriormente pasa el pedido vía prontoform para que suceda:
 - 3.1 Jefatura de Ventas recibe pedido, realiza nota y/o factura y pasa pedido a almacenista y Jefatura de Cobranza a revisión.
 - 3.2 Nuestro almacenista surte los pedidos que le entrega la jefatura de ventas y coloca cada pedido en el área designada del ejecutivo.
4. Si realiza cobranza en su visita emite reporte vía prontoforms y en caso de observaciones notifica a la Jefatura de Cobranza quien deberá dar seguimiento al cliente mediante:
 - 4.1 entrega de reportes al ejecutivo, llamadas telefónicas o visitas personales.
5. Continúa visitando a sus clientes y por la tarde surte pedidos de la mañana; así como pedidos de la tarde los surte por la mañana del día siguiente. Así mismo podrán apoyarse en el repartidor de la empresa para cubrir pedidos.
6. Al finalizar el día presenta sus reportes e ingresos a la jefatura de cobranza.
7. Periódicamente tiene juntas de retroalimentación.

Consideraciones del ejecutivo

Los ejecutivos tendrán que considerar que mensualmente deberán alcanzar un objetivo, el cual será medido mensualmente por la dirección y sus áreas de apoyo:

Objetivos de venta

Cada ejecutivo tiene como meta de ventas \$150,000 de venta mensual así como meta de recuperación de cobranza del 80% equivalente a \$120,000.

Una vez rebasado la meta esta incrementara 10% mensual respecto del resultado inmediato del mes anterior.

Objetivos de mercado

Cada ejecutivo deberá desarrollar nuevas carteras = nuevos clientes = nuevos giros = desplazar la competencia.

Meta 10 nuevas cuentas mensuales.

Objetivos de atención al cliente

Cada ejecutivo deberá visitar al 100% de los clientes⁸.

Ofrecer el 100% de los productos que ofrece la empresa⁹.

Diagnosticar y desarrollar al cliente¹⁰.

Objetivo de cobranza¹¹

No deberán dar más de 3 vueltas para cobrar.

Objetivos de planeación

Cada ejecutivo deberá planear su trabajo antes de salir a trabajar en campo.

⁸ Cada ejecutivo debe ubicar a sus clientes: categorizarlos por tipo de cliente A, B, o C.

⁹ Cada ejecutivo deberá conocer los productos, código, aplicación, ubicar a todos sus clientes, etc. por lo que tendrá exámenes temporales teóricos y prácticos.

¹⁰ Identificar su consumo promedio, trabajo que está realizando, necesidades, etc. para ofrecerle en base a ello.

¹¹ 1.- Definir un día de cobro con el cliente y ese día llevar el sobre.

2.- Cada vez que cobren, enviar: monto, firma, foto y entregar la nota correspondiente (en caso de que el abono sea menor no entregar nota y solo anotar abono en sobre y/o nota al reverso).

3.- Siempre deberán llevar en el sobre el saldo tanto de ventas como de abonos y cualquier diferencia de saldos una vez entregado ok será cargado al ejecutivo.

4.- Las notas son igual a dinero y el ejecutivo es responsable de ellas.

Descripción de puesto ejecutivos de venta y cobranza

Descripción

Fecha de
emisión: 11/07/2014

Unidad de negocio: **COMPLEMENTOS PARA REACONCIONAMIENTO Y ESTÉTICA AUTOMOTRIZ S. DE R.L. DE C.V.** Número de ocupantes en el puesto: **4**

Título del puesto: **EJECUTIVOS DE VENTA Y COBRANZA**

PROPÓSITO

OBJETIVO GENERAL: Realizar actividades de venta dentro de la ciudad, en las que se incluyen las visitas y demostraciones a los clientes, además de llevar a cabo la cobranza de dichas ventas.

Ofrecer un servicio personalizado a los clientes además de estar en comunicación continua para ofrecerle la entera satisfacción de sus necesidades.

FUNCIONES:

- Realizar periódicamente visitas a los clientes.
- Llevar a cabo demostraciones a los clientes.
- Otorgar asesoría técnica para el adecuado uso de los productos que la empresa comercializa.
- Entregar y repartir la mercancía vendida.
- Efectuar la cobranza de las ventas que haya realizado.
- Establecer un nexo entre cliente y empresa comunicando oportunamente la información importante.
- Retroalimentar a la empresa todo lo que sucede con el cliente: inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos, agradecimientos, y otros de relevancia.
- Generar registros de todas las ventas realizadas.
- Prospeccionar clientes.

CONOCIMIENTOS QUE EXIGE EL PUESTO

1.- FORMACIÓN ACADÉMICA

Preparatoria terminada.

2.- CONOCIMIENTOS

ESPECIFICOS

Conocimientos básicos de

4.- EXPERIENCIA

6 meses mínimo en área de ventas.

matemáticas. Conocimiento en ventas.	
3.- HABILIDADES Saber escuchar. Tener buena memoria. Ser creativo. Tener espíritu de equipo. Ser auto disciplinado. Tener tacto (al comunicarse). Tener facilidad de palabra. Poseer empatía. Poder de convencimiento.	5.- ACTITUDES Dinámico. Agradable. Respetuoso. Honesto. Responsable. Iniciativa. Disponibilidad para aprender.

POSICION DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre del puesto del que depende o superior jerárquico: **Jefe de Cobranza, Jefe de Ventas y Gerente general.**

Labores de los ejecutivos de venta y cobranza

Llegada a la bodega

1. Al iniciar horario laboral, registrarse en la tabla del encargado de almacén



2. Ubicarse el lugar asignado para los ejecutivos.



- 2.1 Diseñar hoja de ruta tomando considerando los pedidos pendientes y los clientes que cuentan con adeudos (Sin olvidar visitar de 2 o 3 veces a la semana a cada cliente).
- 2.2 El Gerente general puede solicitar de forma aleatoria realizar reunión matutina a la cual deben estar presentes las personas que él asigne.



3. Acudir con el jefe de cobranza a recoger sobres de cobranza (de los clientes agendados para realizar cobros) en el horario asignado y ubicado en su lugar de trabajo. Si es necesario solicitar vale de gasolina (firmar de recibido).



4. En caso de requerirse pasar al área de ventas para verificar notas, facturas y seguimiento de pedidos.

5. Revisión de salida: llevar catálogos, lista de precios, facturas de los pedidos a entregar, notas, sobres de cobranza, lista de ruta diseñada, recibos, radio o celular, y casco. Verificar las motos, traer uniforme (playera de la empresa). Revisar que los pedidos (productos) estén de acuerdo a lo solicitado por el cliente.¹²

Trabajo en campo

Visitar a la mayor cantidad de clientes posible para realizar cobros, ventas y entregar pedidos, procurando cumplir la hoja de ruta e ir elaborando o planeando la próxima.

Por la mañana levantar pedidos y por la tarde entrega del mismo. Para cobranza con cada cliente deberás platicar para agendar días de cobro (de acuerdo a solicitud de cliente). Las actividades principales son venta, entrega de pedidos y cobro. Los pasos a seguir para cada una de las actividades son las siguientes:

Venta y entrega de pedido

1. Al realizar una venta anotar cantidad, clave del producto(s) y registrarlo en prontoform.
2. El mismo llegara vía correo electrónico a la Jefatura de Ventas para que elabore la nota de venta y/o factura la cual enviará al Encargado de almacén.
3. El encargado de almacén preparará el pedido de acuerdo a las características solicitadas y lo dejará con su nota de venta correspondiente en el área asignada para cada ejecutivo.
4. Al llegar el ejecutivo a la bodega revisará que coincida los productos con la nota de venta, en caso de no coincidir reportarlo al Encargado de almacén para que sea corregido (ya que si no se reporta la responsabilidad será del ejecutivo).
5. Recoger los productos y firmar de recibido al Encargado de almacén.
6. El encargado entregará 2 copias de la nota (o factura) de venta.
7. Llevar el pedido al cliente y entregarle una de las copias de la nota de venta y solicitarle que firme la otra de recibido (ésta se notificara posteriormente a la Jefatura de Cobranza y se integrara al sobre del cliente).

¹² La misma la lleva acabo el encargado de almacén, quien obligatoriamente deberá realizarla y en caso de no hacerse se deberá reportar al gerente general quien impondrá la sanción pertinente.

8. Además deberá de registrar la entrega en el formulario de visita.
9. Si el cliente realiza pago parcial o total de los productos en la entrega, se anotará en el sobre el pago, se enviara vía prontoforms y se agendara el día y la hora del próximo pago (visita). Registrar el monto recibido en el sobre de cobranza, especificando la fecha, el monto y el número de nota o factura a la cual pertenece y anotar el saldo actual.
10. Si el cliente cubre el total del pago, se escribirá "PAGADO" en las dos copias de la nota y se le entregará una al cliente (o si el cliente lo solicita, se le dejan las 2 copias).
11. Si el cliente requiere la factura se solicitará mediante formulario de solicitud de factura en el sistema prontoforms, en caso de que aún no pague los productos, se solicitará la factura a la Jefatura de Ventas. Y si entrega la factura se elaborará un contra recibo el cual deberá contener: fecha, el nombre de CREA, número de la factura a la cual pertenece, la fecha de la factura, cantidad que adeuda el cliente, fecha de pago y firma del cliente.

Cobro

1. Al realizar un cobro se podrá: registrar en hoja de ruta el monto, elaborar recibo (sellado por CREA) con fecha, nombre del cliente, cantidad con letra y número, a que nota pertenece el abono y la firma del vendedor.
2. Se deberá registrar en el sobre de cobranza el monto recibido, especificando la fecha, el monto y el número de nota o factura a la cual pertenece y anotar el saldo actual.
3. Se deberá enviar vía prontoforms el registro de pago.
4. Nota: las fotos designadas para este formulario deberán ser del sobre con abono anotado, dinero y/o recibo entregado.

Visitas

Cuando el ejecutivo realice una visita sin realizar cobro y/o venta deberá registrar la visita en el FORMULARIO DE VISITA donde especificará que tipo de visita fue la que realizo y si existe un acuerdo posterior como de: pago, demostración, etc.

Circulares

Cuando sea asignada por el Gerente General u otros representantes la entrega de circulares, revistas, etc. deberá ser registrado en el formulario de RECEPCIÓN DE CIRCULARES.



El sistema oficial para hacer llegar sus pedidos, cobros y reportes de actividades es PRONTOFORMS de otra forma no serán reconocidos abonos a clientes, no serán surtidos pedidos y no se dará seguimiento a las solicitudes de los clientes.



Algunas recomendaciones para atender a tu cliente

Habilidades que debes desarrollar

Saber escuchar: Es decir, tener la capacidad de atender lo que dicen los clientes, además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar.	Tener buena memoria: Tener la facultad de recordar, por ejemplo, las características, ventajas y beneficios de los productos que se representan, los nombres de los clientes, las instrucciones de los superiores, las políticas de venta de la empresa, etc.
Ser creativo: Implica tener la capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se necesitan, por ejemplo, para abordar a un cliente potencial, cerrar una venta con un cliente difícil, etc.	Tener espíritu de equipo: Es decir, ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
Ser auto disciplinado: O tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.	Tener tacto: Es decir, tener la destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (por ejemplo, a los clientes), pero al mismo tiempo, sin dejar

	que ellos saquen ventaja de la situación.
Tener facilidad de palabra: Consiste en saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.	Poseer empatía: Implica tener la facilidad de sentir una situación o sentimiento de la otra parte (por ejemplo, de los clientes) como si fuera propia para identificar cuáles son sus necesidades.
Poder de convencimiento: Convencer a los clientes de comprar lo que les ofreces, utilizando frases, actitudes y recursos para lograrlo.	Dominio: Hay dos cosas que no puede hacer el vendedor, dudar y quedarse mudo. Si usted asesora, debe tener respuestas siempre. El vendedor ha de saber convertir los problemas de los clientes en oportunidades de negocio, aportándoles soluciones. El cliente no desea más problemas, requiere SOLUCIONES.
Conocimiento de la competencia: averiguar cómo, qué y a qué precio venden los demás. Podrás incluso utilizarlo como argumento de venta.	Honestidad: Un buen vendedor tiene dimensión ética. No promete sin estar seguro.
Sonreír: Las personas que sonríen nos transmiten más confianza que las que no lo hacen. Pero debe ser una sonrisa sincera y espontánea, ya que cualquier persona sabe identificar en segundos una sonrisa falsa.	

Piensa en:

“GANAR UN CLIENTE” PARA LA EMPRESA, MÁS QUE EN SÓLO VENDER”.

Consejos de ventas

1.- Use su tiempo sabiamente.

- El tiempo es nuestro recurso más valioso
- Planifique su día con metas establecidas durante cada día, semana, mes, y año
- Concentrarse en las actividades que generan ventas - preparación, demostraciones, tomar pedidos, la búsqueda de nuevos contactos, crear nuevas relaciones
- Permanezca en el mismo lugar, en vez de gastar tiempo y dinero viajando todos los días a las diferentes ciudades – la preparación es fundamental

2. Preparar.

- Llame para programar citas en lugar de llegar sin previo aviso
- Llame para confirmar su cita el día antes de su llegada
- Poner gasolina en su coche la noche anterior
- Detalle su coche por la mañana antes, debe “predicar con el ejemplo”
- Preparar los productos que se van a demostrar la noche anterior
- Entender las necesidades y los desafíos de las tiendas antes de la demostración - Utilice un demo como una solución
- ¡Siempre alinear las expectativas con quien toma las decisiones en cada tienda!

3. Descubrir las necesidades de sus clientes.

- Hacer preguntas abiertas para ayudar a entender las necesidades "reales" del clientes
- Use preguntas como:
 - ¿Qué tipo de clientes atiende?
 - ¿Qué tipo de clientes le gustaría que le compraran?
 - ¿Qué tipo de cosas sus clientes le piden cuando realiza una venta?
 - ¿Qué diferentes niveles de servicio es lo que ofrece a los clientes?
 - ¿Cuál es su proceso actual?
 - ¿Cuáles cree que son las áreas de oportunidad de su proceso actual?

¡Cuanto más entendamos las necesidades de los clientes, será más fácil vender el producto!

4. Mantenga sus demostraciones simples.

- Nunca deje una oportunidad durante su visita sin demostrar y recomendar al menos un producto de CREA
- Mantenga su demostración limpia, sencilla y corta

5. Seguimiento de sus éxitos y fracasos

- Dar Seguimiento y registro en un par de días más tarde después de cerrar una venta
- Intente de nuevo si alguna demostración falla y vea si se puede reprogramar una demostración otra vez, ¡"Nosotros somos los expertos en el cuidado del coche!"
- Siga adelante con sus compromisos

6. Haga preguntas durante las citas de ventas, eventos, clínicas, exposiciones y talleres.

- Para saber quiénes son las personas influyentes más importantes en el negocio automotriz
- Hágase amigo y conectarse con estas personas influyentes, ya que pueden ayudar a impulsar su negocio.

7. ¿Quiere hacer crecer sus ventas.... centrarse en visitar más nuevos clientes.

- Perspectiva de nuevos clientes, asegúrese de localizar ¿quién es su mejor cliente potencial?
- Planee abrir al menos "X" POD (puntos de venta) nuevos cada semana, "X" al mes
- Los clientes actuales son importantes, pero los nuevos clientes son igualmente importantes para el crecimiento de sus ingresos

Tips para vencer las objeciones

Éstas son las objeciones más comunes para no cerrar la venta y cómo sobrepasarlas:

“Es caro”

Debes reconocer que es cierto. No intentar evitar la realidad o enfrentarte en una discusión con el cliente. Sin embargo, tal y como dices que es cierto, debes explicar las ventajas que ofreces por ese precio, justificar el precio. “Sí, es cierto, pero por ese precio usted obtiene la siguientes ventajas...” (de nuevo debes conocer a fondo tu producto, las necesidades del cliente y estar convencido de que es el mejor).

“No tengo dinero”

Discutir con él las formas de pago alternativas: plazos, retardos del pago, etc. Si realmente es que no quiere pagar, déjalo correr.

“No estoy contento con el último pedido”

El cliente ha tenido problemas con alguna situación anterior a esta venta. Te debes aguantar el “sermón” escuchando los problemas que ha sufrido y reconocer el error. Normalmente el cliente ante esto deja su enfado y entra en modo “no pasa nada”. Lo que nunca hay que hacer es enfrentarse al cliente. Reconoce el error, observa el problema y encuentra la forma de resolverlo.

“Ahora no, quizá en el futuro”

El cliente tiene miedo de comprometerse. No te vayas sin sacarle una reunión futura o indicándole que le llamarás más adelante.

“Su producto no funciona o no es el mejor”

Pídele que te enseñe que es lo que falla, pídele consejo para mejorarlo. Implica al cliente en tu producto.

Entrega en bodega

1. Revisar que todas las notas se encuentren firmadas del material que se entregó a los clientes (ventas).
2. Registro de cobro o venta y anexarlas a cada sobre.
3. Acudir con jefe de cobranza (de acuerdo a horario) para entregarle:
 - ✓ El monto y reporte de lo cobrado.
 - ✓ El nombre de los clientes que realizaron pagos.
 - ✓ La nota de venta (de pedidos que se entregaron), la cual debe estar firmada por el cliente de recibido.
 - ✓ Entregar los contra-recibos, cheques o transferencias.
 - ✓ Al finalizar firmar en la hoja de horario de atención.

4. Entregar la hoja de ruta con los clientes que visitaron y sus firmas al jefe de ventas.
5. Revisar pedidos que quedaron pendientes con el encargado de almacén (que los tenga con su nota).
6. Acomodar las notas en su sobre correspondiente (de cobranza) para dejarlas en su lugar correspondiente (archivero).
7. Firmar de salida.



¿Y las motos?

Al llegar a la hora de salida deberá acomodar las motos de acuerdo al lugar que le toque al momento de su llegada. Las motos deben colocarse a lo ancho de la bodega (no a lo largo).

Forma correcta



Forma incorrecta



Al utilizar la moto siempre deberás portar tu casco



Siempre deberás traer tu tarjeta de circulación, y



Deberás traer tu licencia de conducir



Una vez que vayas a utilizar tu moto deberás considerar lo siguiente:

- 1.- Revisar que las llantas de la moto tengan el aire adecuado.
- 2.- Que contenga la gasolina necesaria para tu trayecto.
- 3.- Darle una revisión general para resguardar las mejores condiciones de tu equipo y de tu seguridad.
- 4.- En caso de identificar anomalía reportarla.

Cuando manejes tu moto:

- 1.- Deberás hacerlo con cuidado, no eres repartidor de pizzas.
- 2.- Respetaras altos y evitarás andar entre autos y camiones en movimiento.
- 3.- Nunca manejarás tu moto sin casco.

Todo esto es preventivo para procurar tu bienestar y evitar un accidente



Notas adicionales

1. Por la mañana se deberá respetar los horarios de atención en la Jefatura de cobranza, el cual es de 9:10 am a 9:50 am (solo se destinaran 10 minutos por cobrador-vendedor y serán asignados previamente) y por las tardes la entrega de sobres es de 6:20 p.m. a 7:00 p.m. (asignados previamente 10 minutos por cobrador-vendedor).
2. Es requisito indispensable cuidar el sobre que se le entrega y sus anotaciones deberán ser legibles para evitar correcciones (sobre limpio, con notaciones y remisiones que debe contener).

Ejemplo de llenado de recibo

Fecha 27 de junio de 2014	CREA El arte en detallado automotriz por Distribuidor Maxi-Mayorista 3M Nota 484
Recibi de AUTOCOM ALFA S.A.P.I. DE C.V.	
cantidad de \$ 3000.00 pesos Tres mil pesos 00/100	
concepto de pago y/o abono de material.	
FIRMA 	Complementos para reacondicionamiento y estética automotriz

En el apartado de **Fecha:** Escribir la fecha del día en que se está recibiendo el dinero.

Recibí de: Anotar el nombre de la empresa o del cliente que está realizando el pago.

La cantidad de: Anotar el monto en número del dinero recibido. En el área donde se encuentran los paréntesis escribir con letra la misma cantidad.

En el apartado **Nota:** anotar el número de nota a la cual corresponde la venta.

En el apartado **FIRMA:** firma el cobrador-vendedor que está recibiendo el dinero.

Hoja de ruta

		FECHA ___/___/___				LLEGADA BODEGA _____		HORA SALIDA BODEGA A RUTA _____			
Nº	HORA LLEGADA CON EL CLIENTE	NOMBRE DEL CLIENTE	ACTIVIDAD REALIZADA				MONTO	HORA SALIDA DEL ESTABLECIMIENTO DEL CLIENTE	FIRMA	OBSERVACIONES	
1			C	V	E	otro	\$				
2			C	V	E	otro	\$				
3			C	V	E	otro	\$				
4			C	V	E	otro	\$				
5			C	V	E	otro	\$				
6			C	V	E	otro	\$				
7			C	V	E	otro	\$				
8			C	V	E	otro	\$				
9			C	V	E	otro	\$				
10			C	V	E	otro	\$				
11			C	V	E	otro	\$				
12			C	V	E	otro	\$				
13			C	V	E	otro	\$				
14			C	V	E	otro	\$				
15			C	V	E	otro	\$				
16			C	V	E	otro	\$				
17			C	V	E	otro	\$				
18			C	V	E	otro	\$				
19			C	V	E	otro	\$				
20			C	V	E	otro	\$				
TOTAL CLIENTES VISITADOS			TOTAL COBRADO				\$				

La forma de llenado de la hoja de ruta es la siguiente:

Fecha: Anotar la fecha del día al cual corresponde la hoja de ruta.

Llegada Bodega: Registrar la hora en la cual se ingresó a trabajar.

Hora salida bodega a ruta: Indicar el horario en el cual se retira de la bodega para dar inicio al trabajo en campo (visita a clientes).

Hora llegada con el cliente: Especificar la hora en la cual se está visitando al cliente.

Nombre del cliente: Anotar el nombre del cliente al cual se le está visitando.

Actividad realizada: En este campo existen 4 opciones (C, V, E, otro) si la actividad que se está realizando es cobranza se debe tachar la letra "C"; si la actividad es una venta se tacha la letra "V"; si es entrega de material se debe tachar la letra "E" y si

es una actividad distinta a las anteriores, se tacha “otro” y en el espacio que se encuentra a un costado se debe especificar la tarea que se está ejecutando.

Monto: Escribir la cantidad (con número) de la venta o de la cobranza.

Hora salida del establecimiento del cliente: Indicar la hora en la cual finalizó la visita con el cliente.

Firma: Solicitar al cliente que firme (en la hoja de ruta).

Observaciones: Registrar cualquier situación, comentario o dato que sea relevante para una mejor atención al cliente o una mejora en los procesos internos.

Total clientes visitados: Por las tardes al regresar a bodega hacer el conteo de los clientes que se visitaron y anotarlo (con número).

Total cobrado: Por las tardes al regresar a bodega hacer la sumatoria de las cantidades (montos) que se cobraron y anotarlo (con número).

PEDIDOS	COBRANZA

Pedidos: Cuando se realice una venta, anotar los productos que solicita el cliente, especificando cantidad y presentación (de los productos).

Cobranza: En la mañana al llegar a bodega se debe definir los clientes que se visitarán para cobranza, registrarlos en hoja de ruta y pedir los sobres (de cobranza) de esos clientes.

Sobre de cobranza

La parte superior del sobre la llenará Jefatura de cobranza con los datos del cliente. Los apartados de cargos y abonos serán llenados por los cobradores-vendedores.

Nuevos clientes

Cuando capten un nuevo cliente deberán traer consigo una hoja de nuevo cliente, que encontrarán lateral a las hojas de ruta.



Del uso de prontoforms



Prontoforms es el sistema oficial de la empresa para dar seguimiento a las actividades de nuestros ejecutivos, las actividades que no sean enviadas por ese medio no serán reconocidas.

Para las actividades del ejecutivo con el cliente han sido diseñados diversos formularios, los cuales a continuación se describen:

Formulario de visita

Es un formulario diseñado para registrar la visita a un cliente en caso de no tener abono y/o venta.

Formulario de cobranza

Es un formulario diseñado para el registro de la cobranza diaria. Deberá ser debidamente llenado con el cliente y su firma.

Nota: en caso de no hacer llegar el cobro por ese medio, el abono no será reconocido por la empresa.

Formulario de ventas

Es un formulario diseñado para hacer llegar la solicitud de pedidos a la oficina, donde se le dará el seguimiento correspondiente.

Formulario solicitud de facturación

Es un formulario diseñado para cumplir con las peticiones de facturación de nuestros clientes.

Formulario de circulares

Es un formulario diseñado para identificar la recepción de comunicaciones de la empresa con el cliente.

Formulario de detección de competencia

Es un formulario diseñado para identificar y atacar a la competencia.

Formulario de satisfacción del cliente

Es un formulario que se aplica paulatinamente para identificar necesidades del cliente, percepción de los servicios, valoración de la empresa, etc. a fin de implementar medidas que permitan enfrentar la competencia.¹³



¹³ NOTA: todos estos formularios serán encontrados en su dispositivo móvil asignado por la empresa.



Ya que el sistema PRONTOFORMS está contenido en sus equipos nextel y es el sitio oficial para los comunicados con la empresa y llenado de formularios.

¡SIEMPRE DEBE TRAER BATERÍA!



“El éxito llega cuando tus sueños son más grandes que tus excusas”

Ahora depende de ti que tanto quieras ganar, tendrás a tu cargo la representación de las mejores marcas automotrices.





2.4.2 Manual del Encargado de Almacén

Bienvenida

Felicidades mi estimado encargado de almacén ya eres parte de la familia “CREA”. Cuando leas este manual, recuerda que eres un engrane fundamental para que la empresa pueda caminar hacia el éxito.

Ser encargado del almacén implica una gran responsabilidad ya que es el área donde se manejan los productos que ofrecemos a nuestros clientes y donde debemos cuidarlos y administrarlos hasta que llegan a cada cliente que los solicita.

Es importante que sepas que tienes un papel crucial ya que debes asegurar que ningún pedido se quede estancado y que los productos no se queden por largos lapsos en el almacén, por lo que debes tener una fuerte comunicación con el área de ventas, proveedores y gerente general. Además este trabajo implica un gran reto organizacional por lo que deberás atender a las siguientes 5’s como reglas indispensables de calidad en tu trabajo:

Rige todas tus actividades bajo este principio que lleven tu trabajo a la mejora continua.

<p>Seiri (clasificar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de materiales. Clasificación. Separación (necesarios e innecesarios). Actividad 	<p>Seiketsu (limpieza estandarizada o control visual)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Normas sencillas para distinguir situación normal de la anormal en el sector (documentar). Control visual por diferencias. Intervención inmediata para corregir los desvíos
<p>Seiton (orden)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de materiales. Definir frecuencia de uso. Ordenar según frecuencia de uso 	<p>Shitsuke (disciplina)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo permanente de acuerdo a las normas establecidas. Compromiso y capacitación permanente. Evaluaciones periódicas, Auditorías, Mejora Continua
<p>Seiso (limpieza)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y eliminar fuentes de suciedad. Hacer visibles las anomalías y corregirlas. Mantener la limpieza obtenida 	<h1>Las 5's</h1>	

Principios 5's



Objetivos del encargado de almacén

Elaboración del 100% de pedidos inteligentes y óptimos	Asegurar que los ejecutivos lleven sus herramientas de trabajo
Recepción completa de pedidos	Abastecimiento eficiente de pedidos
Registro de entradas de almacén	Verificación de salidas de almacén
Manejo de documentos adecuado	Mantener orden y limpieza de la bodega
Manejo al 100% de máximos y mínimos	Seguimiento al 100% del vendedor foráneo (kilometraje, hora de salida y llegada, inspección de vehículo, etc.).
A todos estos objetivos les deberás dar seguimiento ya que son la base para evaluar tu desempeño.	

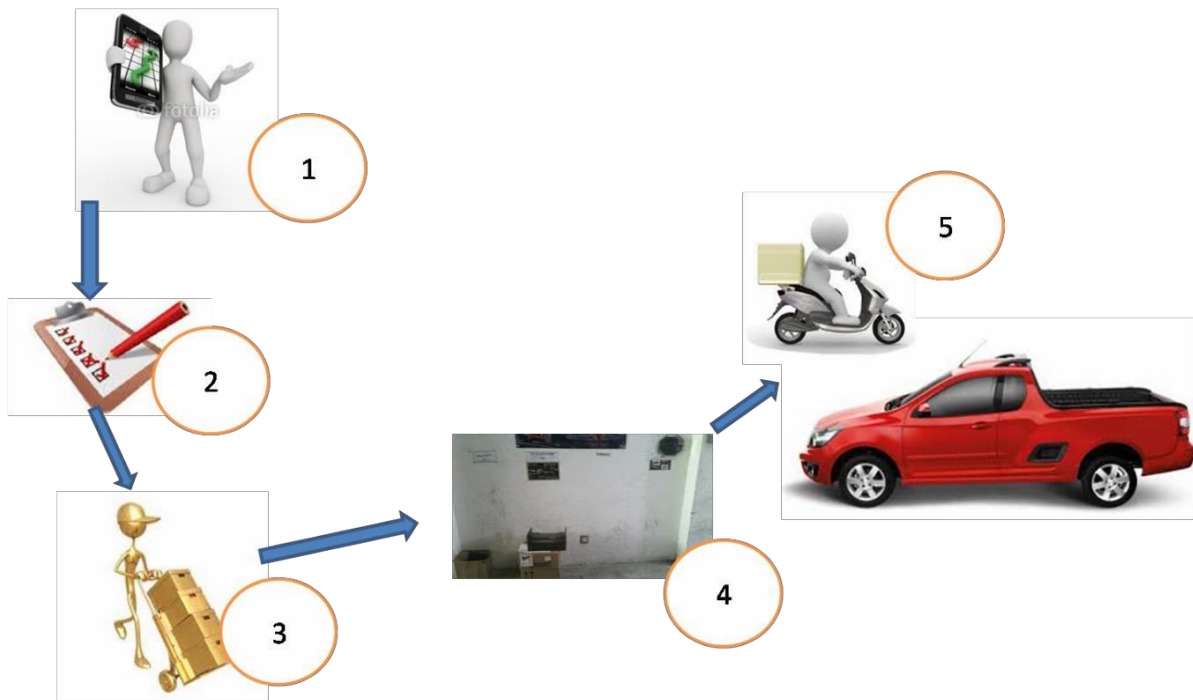
“Una persona lista resuelve un problema, una persona sabia lo evita”

Albert Einstein

Es importante que nunca olvides que tu trabajo debe estar orientado a la CALIDAD TOTAL en todos los sentidos y aspectos de tu vida laboral.



Proceso de abastecimiento de pedidos (encargado de almacén)



- 1.- Los ejecutivos envían vía prontoform su pedido.
- 2.- El área de ventas y facturación emite nota y/o factura que hace llegar al encargado para su abastecimiento.
- 3.- Una vez emitida la nota y/o factura, el encargado de almacén tiene 15min para abastecer el pedido (independiente de si es foráneo, de la tienda o del área de Morelia).
- 4.- Deberá colocar los pedidos en las áreas asignadas y delimitadas por nombre del ejecutivo.

5.- Los ejecutivos recogen sus pedidos del área asignada y parten con destino al cliente para abastecer sus pedidos.¹⁴

Tips para el manejo del almacén

Coordina los ejecutivos desde tu almacén para que no se quede ningún pedido atorado.	Busca promocionar con los ejecutivos los productos que menos se vendan para tratar de darles salida.
Abastece todos tus pedidos dentro de los plazos establecidos, máximo 15 minutos.	Ten siempre suficiente mercancía para abastecer pedidos.
Trata de evitar los cuellos de botella en los procesos de abastecimiento de pedidos.	Elimina tiempos muertos en tu lugar de trabajo.
Dosifica las compras.	Cuida el nivel de inventario.
Mantén el almacén ordenado, limpio y organizado en todo momento.	Contribuye a la reducción de costos y reducción de tiempos de atención.
Alimenta con información el sistema efact para que tu inventario siempre este al día.	

¹⁴ Nota: dentro de las funciones del almacenista esta elaborar pedidos, verificar materiales de ejecutivos y seguimiento del vehículo foráneo. Actividades que deberá realizar en sus tiempos libres y/o asignados dependiendo de la actividad.

Descripción del puesto

Descripción

Fecha de
emisión:
14/07/2014

Unidad de negocio: **Número de ocupantes en el puesto:**
COMPLEMENTOS PARA 1
REACONCIONAMIENTO Y ESTÉTICA
AUTOMOTRIZ S. DE R.L. DE C.V.

Título del puesto: **encargado de almacén**

PROPOSITO

Objetivo general: Ejecutar los procesos de almacenamiento y despacho de materiales así como equipos y materiales adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la organización

Funciones:

- Supervisar la entrada y salida de materiales y equipos del almacén.
- Verificar la codificación y registro de mercancías que ingresa al almacén.
- Elaborar la programación de las adquisiciones para la dotación del almacén.
- Clasificación y organización de la mercancía en el almacén.
- Elaborar órdenes de compra para la adquisición de materiales.
- Supervisar los niveles de existencia de inventario establecidos.
- Mantener actualizados los sistemas de registros.
- Archivar registro de mercancías que se le ha entregado a los vendedores.
- Llevar el control de mercancía despachada contra mercancía en existencia.
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Dar a conocer productos nuevos y producto a producto a promover.
- Dar a conocer productos rezagados y elaborar propuestas para incentivar su venta (con promociones o descuentos).
- Estar atento a promociones o descuentos por parte de los proveedores para verificar la viabilidad de compras adicionales.

Conocimientos que exige el puesto

1.- FORMACIÓN ACADÉMICA

Técnico superior universitario en administración o bachillerato terminado, más curso en el área de por lo menos 6 meses de duración.

2.- CONOCIMIENTOS

ESPECIFICOS

Elaboración y control de inventarios.

4.- EXPERIENCIA

6 meses o más.

5. ADIESTRAMIENTO REQUERIDO

Relaciones humanas.

Manejo y suministro de almacén.

Computación.

Contabilidad.

Técnicas de almacenamiento de materiales y equipos. Conocimientos de computación.	
<u>3.- HABILIDADES</u> Organizar el trabajo. Establecer relaciones interpersonales. Realizar cálculos numéricos. Redactar informes. Negociar y analizar información. Tomar decisiones oportunas. Facilidad de expresión. Planificar sistemas de registros.	<u>6.- ACTITUDES</u> Proactivo. Respetuoso. Responsable. Rendimiento bajo presión. Solución de problemas. Orientado a resultados.



POSICION DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre del puesto del que depende o superior jerárquico: **Gerente general**

2.4.3 Manual de procedimientos del encargado de almacén

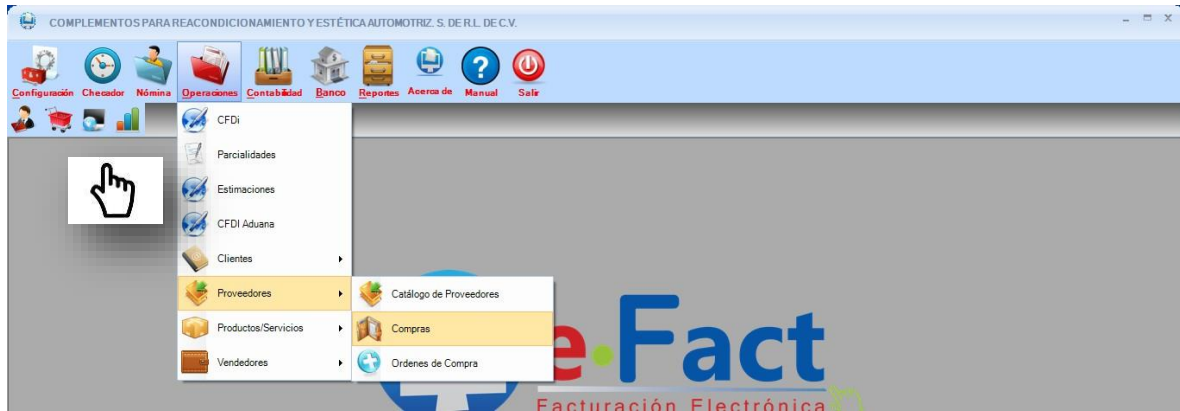
Supervisar la entrada de materiales además de verificar la codificación y registrar la mercancía que ingresa al almacén.

Al recibir un pedido:

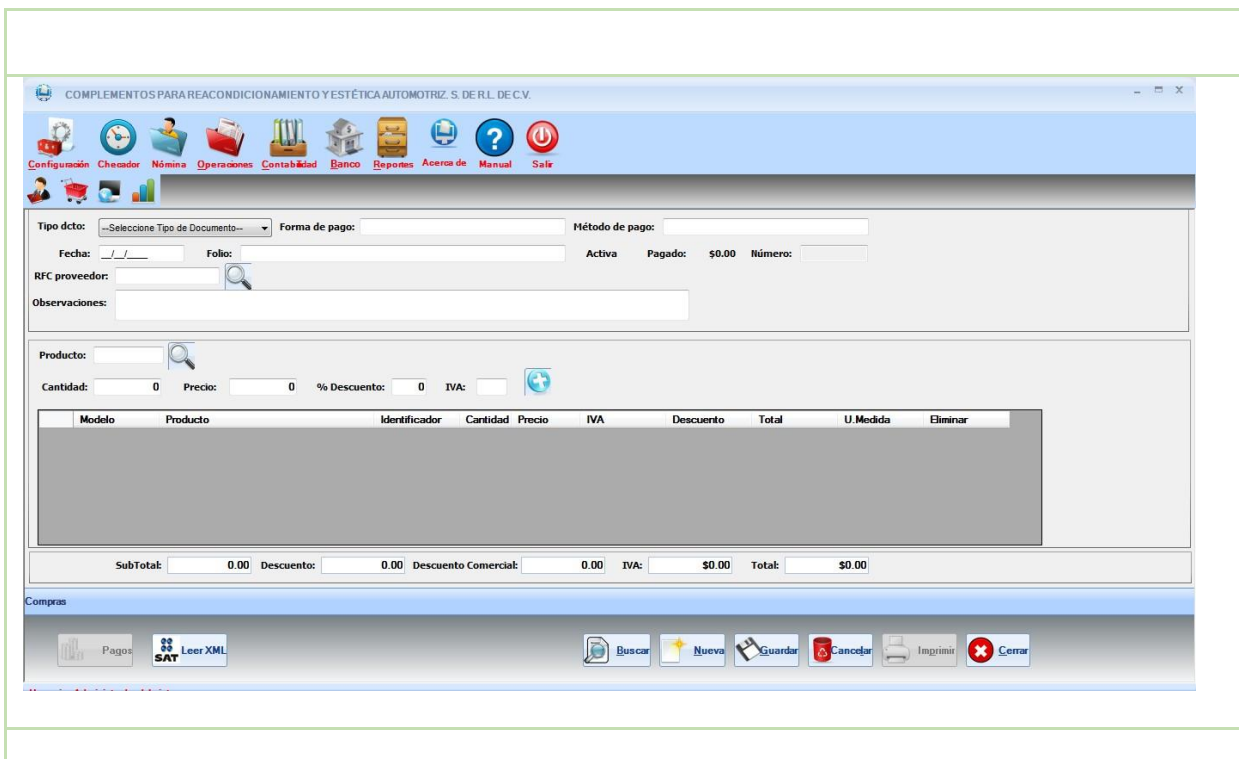
<ol style="list-style-type: none">1. Verificar los códigos de las cajas y buscarlos en las facturas.2. Al tener identificado el código del producto en la factura, contabilizar el número de cajas recibidas y verificar que coincidan las cantidades.3. Si coinciden, señalar en la factura (anotando un asterisco o cualquier otro símbolo elegido) para facilitar la verificación de productos que faltan.4. Buscar el código del resto de los productos y seguir el mismo procedimiento.5. Si es necesario se reacomoda el material (en el momento de la descarga) con la finalidad de visualizar y contabilizar rápidamente los productos recibidos.6. Con el fin de checar nuevamente el material, se acomoda en su lugar. Tomando en cuenta que se almacenan al frente los materiales antiguos para que estos sean los primeros en salir a la venta.	<ol style="list-style-type: none">7. Ingresar las facturas al sistema efact.8. Comprobar que las facturas estén bien, para una oportuna corrección, si se llega a identificar algún error se le comunicara al Gerente General. 
	

Cargar compras al sistema efact

En busca de mantener el inventario al día se deberán registrar las entradas al almacén como compras, colocando el cursor primero en Operaciones luego en proveedores y después en compras:



Dónde podrá cargar manualmente y/o archivo XML. Sin olvidar asegurarse de indicar por familias y/o nuevos productos que se registre el movimiento de entradas y salidas.



Generar un pedido:

- 1.- Entre el viernes y sábado se realiza una revisión física de los materiales y se elabora una lista de los productos que se están agotando, así como de aquellos que son sobre pedido y el vendedor requiere para entregar.
- 2.- Se elaboran dos relaciones de faltantes de materiales: uno para 3M y otro para Meguiar's.

3.- Checar materiales que son sobre pedido verificando con el cliente pidiendo un anticipo por la mitad del pedido.

4.- Al identificar que está cualquier material faltante se deben anotar en una hoja llevando un adecuado registro.

5.- Los pedidos Meguiars se realizan dos veces por mes (realizándose siempre en día lunes) enviando facturas al encargado de DIREMICH.



6.- Una vez que el material llega a paquetería deberá ser recogido.

7.- Los pedidos 3M se hacen los días sábado a más tardar los lunes, llegando el material pedido el miércoles o jueves para pedidos por mayoreo.

8.- Enviar correo a con los productos necesitados al representante de DIREMICH, regresándonos una carta poder (sin formato, con asunto y datos de comprador), para recoger el material.

Solicitud de pedidos vía internet 3M:



1.- Entrar al sistema 3M.

2.- Llenar campos usuario y contraseña.

3.- Solicitar cada producto con descripción y clave.

4.- El sistema enviara una lista de los productos que no enviara y de los en existencia que enviara, enviando los faltantes posteriormente.

3M Corporativo - Colombia

3M EOC Ingresar al sistema

Usuario:

Contraseña:

[Olvidó su usuario? Necesita ayuda para ingresar al sistema?](#)

Este sitio web está diseñado para cumplir todos los requerimientos de seguridad establecidos por 3M para ingresar ordenes, consultarlas y obtener información de productos. Para más información acerca de este sitio web [Contáctenos](#).

©3M 2014. [Información Legal](#) [Política de Privacidad](#)

[Contáctenos](#) [Acerca de 3M](#) [Búsqueda](#) [3M en el Mundo](#)

Devoluciones de mercancía:

1.- Al revisar el material se debe firmar de conformidad ambas partes:

* Si el producto se encuentra en mal estado, llamar a 3M México.

*3M enviara un código para generar la nota de crédito.

*No hay devoluciones de dinero ni material (se abona a la factura).

Abastecimiento de pedidos

La mercancía debe ir remisionada, con folio y tres notas (la primera para archivo de almacén, la segunda para el cliente, la tercera para entregar a cobranza).

* Al recibir una nota de venta, el encargado debe surtir, sellar y firmar.





* Los ejecutivos deberán firmar al almacén la recepción de materiales.

		COMPLEMENTOS PARA REACONDICIONAMIENTO Y ESTÉTICA AUTOMOTRIZ S. DE R.L. DE C.V. BENJAMIN HILL #36. COL. PLAN DE LA GARITA. MORELIA, MICHOACÁN DE OCAMPO MÉXICO. C.P. 58130 R.F.C. CRE090113K20 REGIMEN FISCAL: GENERAL DE PERSONAS MORALES 443 3139693 crea3mMorelia@yahoo.com		NOTA DE VENTA: NV 1,298 07/07/2014 12:00:00a.m.	
No Cliente: 840 Nombre: ALEJANDRO RAMIREZ MEJIA Dirección: AV. DECIMA 553 GUADALUPE, MORELIA, MORELIA, MICHOACÁN, MÉXICO, C.P. 00000 R.F.C: MERA121214MIE		Vendedor: MSO JOSE ISMAEL GUILLENGUION		Pago en una sola Exhibición Método de Pago: NO IDENTIFICADO	
Observ: Ampara las notas de venta: NV1274.					
Cantidad	Unidad de Medida	Identificador	Descripción	Precio Unitario	Importe
23.00	PZA	05501	05501 BODYFILLER LIGHT WEIGHT 3M	\$172.41	3,448.23
48.00	PZA	26333	26333 MASKING TAPE VERDE 015X45 MT	\$17.24	827.56
1.00	PZA	461112	461112 CINTA VHB DOBLECARA 12X33M	\$354.76	354.76
12.00	LITROS	COVER	COVERCRYL ANTICORROSIVO BASE AGUA	\$87.56	1,050.72
1.00	GALON	M8501	M8501 DIAMOND CUT COMPOUND 3.78 LT	\$662.49	662.49



Organización de material

- 1.- Material pesado y de mayor venta se coloca abajo.
- 2.- Se agrupan por líneas, lijas, pulimentos, etc. (En el anaquel se encuentra una etiqueta que indica el nombre del producto).
- 3.- Ningún material debe permanecer fuera de la reja de contención de almacén.

Productos rezagados

De los productos rezagados deberá entregar una lista frecuente al Gerente General y una propuesta de venta.

Cancelaciones y/o devoluciones

Cada vez que se emite una nota cabe la probabilidad de que acontezca una cancelación y/o devolución.

En caso de cancelarse en automático en el área de ventas harán la cancelación directa en el sistema lo que en automático volverá a sumar los productos al inventario.

1. Proceden en ventas con menos de un mes de emisión.

1.2 Procede cuando se da un error venta.

2. Jefatura de ventas y facturación cancela en el sistema eliminando el saldo del cliente e ingresando el material a inventario.
3. En caso de error en venta, se debe realizar una nueva nota con el texto: "AMPARA NOTA "No de nota"", quedando cancelada la primer nota.

De ser una devolución deberá notificarse a ventas para que cancele la nota y/o realiza la nota por los productos que solo fueron vendidos y se replica el proceso de cancelación.



Otras actividades

Atender las llamadas de proveedores, vendedores locales y vendedores foráneos a fin de asesorar en cuestión de material existente y/o alguna información de aplicación



Asegurar que exista hoja de registro de entrada y verificar que los ejecutivos carguen sus herramientas

El encargado de almacén proporcionará la hoja de registro diario así como también verificará que los ejecutivos lleven catálogos, celular, etc. para que tengan un buen desempeño en el campo



Despedida y agradecimientos

Querido encargado de almacén espero que este breve manual te sirva como una base para tus actividades diarias, *recuerda que siempre puedes mejorar tus actividades.*

¡En CREA estamos en busca de la excelencia! **Y tú eres** el elemento fundamental para lograrlo.

Siempre habrá problemas que solucionar, la diferencia será la actitud con que los afrontes.

**“Calidad significa hacer lo correcto
cuando nadie está viendo”**

Henry Ford



Reporte de almacén

Morelia, Michoacán 21 de julio de 2014

Asunto: Reporte de evaluación almacén.

Lic. Oswaldo Cruz Padilla

Gerente General

CREA S. de R.L. de C.V.

Estimado Lic. Cruz:

Por medio del presente se hace llegar un reporte de evaluación del manejo de almacén, el período de evaluación comprendió del día 17 y 18 de julio de 2014.

Diagnóstico

El desempeño del encargado de almacén es “**BAJO**” esto de acuerdo a la ficha de evaluación anexa donde se reflejan puntos críticos divididos por escalas (No aceptable, bajo, normal, alto, óptimo):

No aceptable:

Existen materiales innecesarios en el área de almacén.

No están ordenados cajones, estantería, etc.

Existe acumulación de trabajo, materiales y desorganización de la documentación.

No está limpia su área de trabajo.

No se eliminan fuentes de suciedad en la zona de archivos y almacén.

La actitud de atención es baja.

No se ejecutan acciones correctoras y los plazos de actividades son aplazables.

No existe calidad en el trabajo y no está orientado a la mejora continua.

Bajo:

El ingreso de materiales al sistema de inventario ha sido lento e inconcluso después de 21 días.

Normal:

Actualizada lista de máximos y mínimos (Sin Vo. Bo. De Gerente General).

No se cumple al 100% los procesos de ingreso de materiales (ubicación).

No se tiene un inventario de partida anterior al sistema efect.

Se etiquetó y asigno espacio a materiales.

El abastecimiento llega a ser insuficiente, no existe propuestas “formales de solicitud de material” para el Gerente General.

El manejo del almacén es de estándar “Normal” no existen mejorar e innovaciones identificadas.

Alto:

Se abastecen materiales dentro de bodega y se resguardan.

Se identifica que materiales faltan para solicitud de pedido.

Se cumple con la firma de notas de salida de almacén.

Óptimo:

Se sabe que materiales son necesarios y cuales innecesarios en el almacén.

Se implementó eficazmente materiales debajo de mayor circulación y arriba de menor circulación.

Se encuentran clasificados y/o asignados espacios específicos de los materiales.

Se utilizan zonas de abastecimiento.

Siendo este el reporte de resultados que queda a disposición del Gerente General a fin de implementar las mejoras que atiendan la problemática del manejo de almacén.

Atentamente

L.G.E. Ana Jackelinne Segura Rodríguez

2.4.4. Manual del Jefe de Facturación y Ventas.

Bienvenida

Felicidades mi estimado(a) jefe de facturación y ventas, sabes que eres parte de la familia "CREA". Cuando leas este manual, recuerda que eres la llave que enciende el motor de nuestra empresa.

Facturación y ventas es un área vital de la empresa ya que es el área donde se gestionan los recursos más valiosos de la empresa: clientes, productos y ejecutivos. Por lo que siempre debe tener un SEGUIMIENTO oportuno, constante y rápido.

Hay que recordar que sin ventas nuestra empresa no tendría ingresos para comprar materiales, pagar nóminas, en sí, no tendría gasolina para continuar.



Este trabajo implica un reto importante de supervisión, ¿Por qué supervisión? Porque de hoy en adelante eres la cabeza que lidera a nuestros ejecutivos desde oficina en temas de venta, promociones, descuentos, etc. por lo que debes tener siempre presente los siguientes objetivos:

Objetivo de facturación y ventas

- Vender el 100% de la gama de productos
- Vender \$600,000 en la ruta interna de Morelia (Meta \$150,000 por vendedor)
- Garantizar la gestión de nuevos clientes
- Garantizar la visita a todos los clientes
- Visitar al 100% de los clientes
- Generar 10 cuentas nuevas mensualmente
- Garantizar el abastecimiento rápido de pedidos en bodega

- Garantizar el reparto oportuno de pedidos
- Controlar adecuadamente las cuentas por pagar
- Garantizar las ventas al mayor precio posible
- Gestionar adecuadamente los archivos de la oficina
- Atención 100% adecuada de clientes vía telefónica
- Atención 100% eficaz de pedidos y solicitudes de facturas

La llave para conseguir estos objetivos estará basada en:

- La comunicación con los ejecutivos
- La rapidez con que realices tu trabajo.
- El conocimiento que tengas de los productos, precios, usos y aplicaciones.
- El orden con que gestiones tus actividades.
- El seguimiento de todas tus responsabilidades.
- La comunicación con el Gerente General.



“Sabemos lo que somos, pero aún no sabemos lo que podemos llegar a ser.”

William Shakespeare.

(Y tu desde la oficina debes ayudarles a que puedan llegar antes tus ejecutivos)



Tips para liderar a los ejecutivos

- ✓ Fija metas y fechas para revisar el progreso.
- ✓ Escucha antes de objetar.
- ✓ Utilizar técnicas apropiadas de refuerzo
- ✓ Nunca ignores las peticiones, recomendaciones, etc.
- ✓ Enfóquese en hechos específicos y sus repercusiones y no en las personas.
- ✓ Sea participativo (involúcrese en las actividades de los ejecutivos)
- ✓ Proponga alternativas.
- ✓ Haga reflexionar a los ejecutivos.
- ✓ Vigila las actividades de tus ejecutivos.



Tips para atender a los clientes vía telefónica

Es importante que tengas un spick de saludo corporativo

“Buenos días CREA, le atiende_____, ¿En qué puedo servirles?”

Responde rápido el teléfono (antes del 3er timbre).

Cuando responda el teléfono, cuide que su voz suene cálida y entusiasta.

Escucha atento a tu cliente (déjalo que se explaye pero cierra ofreciendo los productos).

Controle su lenguaje. En vez de decir Ok, diga “Muy bien o de acuerdo”

Nunca digas “No se”

Siempre ten a la mano en que anotar.

Ten a la mano y ubicadas listas de precios, catálogos, etc.

Estudia los productos que maneja la empresa (precios, usos y aplicaciones).

Siempre ten una respuesta y/o ubicado a quien puede responder la duda.

No hagas promesas que no puedes cumplir, se lo más sincero posible con tu cliente.

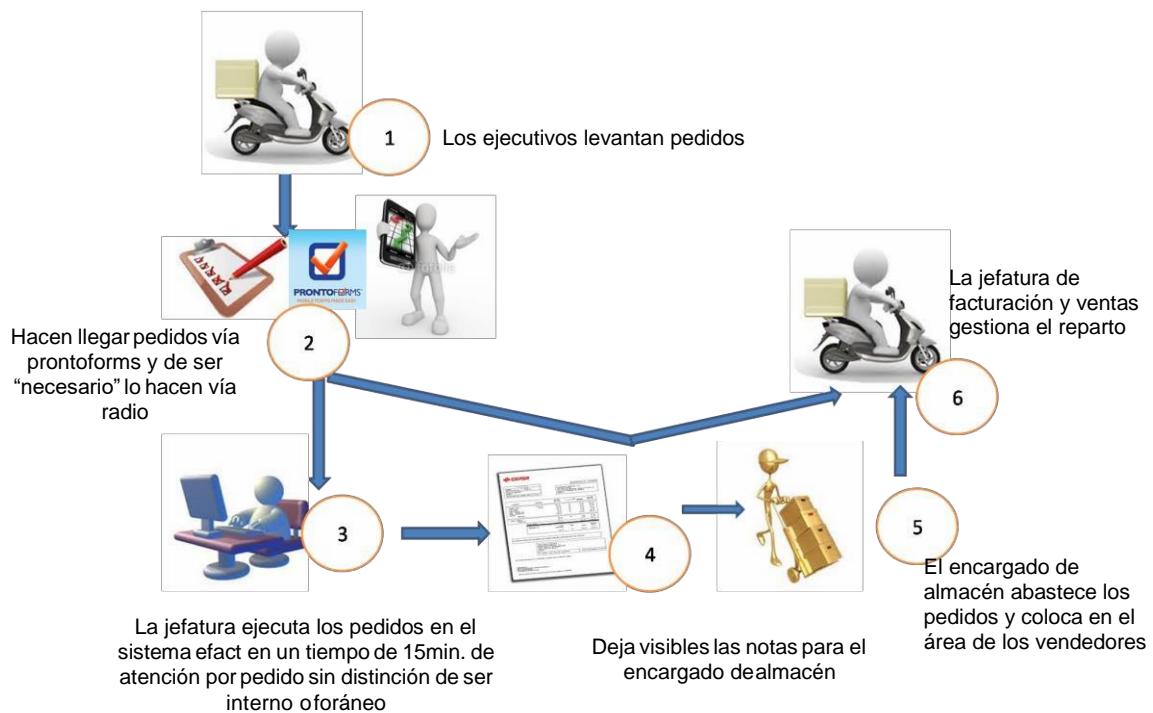


Establece plazos de servicio y cúmplelos.

Despídete cordialmente.

“Gracias por su llamada”

Proceso de atención de pedidos



La Paciencia, el Orden y la Concentración en la tarea presente son los elementos claves de todos los grandes avances. Entonces son tus virtudes lo que harán de ti y un nuevo amanecer.

Félix Campoverde Vélez

2.4.5 Manual de procedimientos de Jefatura de Ventas

1. Al iniciar tu horario laboral siempre debes registrar tu ingreso en la tabla del encargado de almacén.



2. Encender la computadora para abrir lista de precios y correo electrónico para verificar si hay pedidos o transferencias.



3. Si hay pedidos, ya sea por correo electrónico, por llamada telefónica o por cualquier otro medio.
 - a. Verificar si hay existencia de los productos con el encargado de almacén.
 - b. Si algún producto no se tiene en existencia, verificar algún producto sustituto para sugerirlo al cliente y/o alternativa.
 - c. Hacer nota de venta de acuerdo a los productos solicitados por el cliente. Acordar con el cliente el horario de entrega.
4. Avisar al repartidor de la entrega de pedidos y en caso de que no pueda comunicarse con el ejecutivo a cargo del cliente para que lo distribuya.



- 5.- Atender solicitudes del Gerente General (Pagos a proveedores, etc.)



Realizar nota de venta y facturas

1.- Abrir Efact

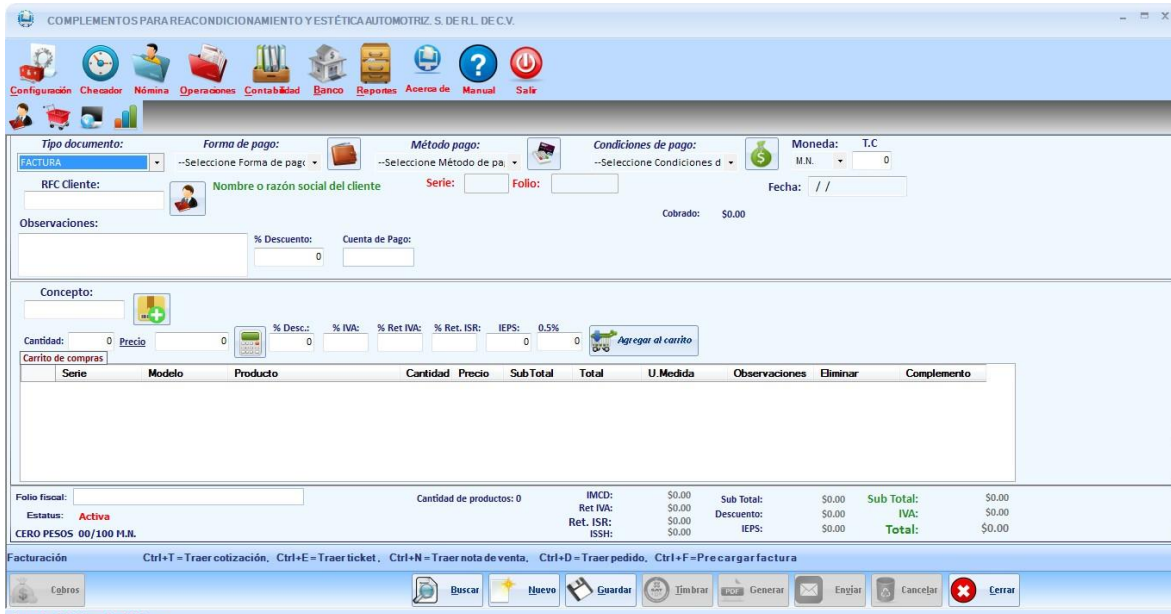
Para trabajar en el sistema eFact, deberá ingresar al sistema:



Una vez en el sistema debe colocar el cursor en Operaciones → CFDi



Donde deberá llenar los datos y definir si es nota o factura.



De requerirse deberá ingresar datos como:

Iniciar el registro de datos, de acuerdo a los campos solicitados, los cuales son:

- Tipo de documento (seleccionar nota de venta).
- Forma de pago (seleccionar crédito).
 - Método de pago (seleccionar no identificado).
 - Fecha (ingresar la fecha de pedido).
 - R.F.C. (registrar el R.F.C. del cliente si cuenta con el).
 - Nombre o razón social del cliente.

Para registrar los productos solicitados se deben ingresar:

El número de serie (código del producto), producto, cantidad, precio y u. medida (presentación del producto). El sistema en automático registra la nota de venta, se envía a imprimir y se le hace llegar al encargado de almacén para que prepare el pedido.

Verificación de precios

Cuando los ejecutivos elaboren pedidos, la Jefatura de Ventas debe:

1. Verificar si los precios de la nota de venta coinciden con los del sistema.
2. En caso de no coincidir, modificar nota de venta (se deben respetar los precios registrados en el sistema).

Si los cobradores-vendedores (locales) al solicitar una nota de venta mencionan que al cliente se le otorgó un precio menor:

1. Consultar con el Gerente General si autorizó (o autorizará) el descuento.
2. Realizar la nota de acuerdo al precio otorgado por el Gerente General.

Nota: Siempre debe procurar dar los precios más altos posibles.



Verificación del tipo de cliente

1. Verificar si el cliente pertenece a una casa pintura (para otorgarle un precio más bajo).
2. Se recurre al historial de compra del cliente y de acuerdo a la cantidad y tipo de productos que ha adquirido con anterioridad, se determina qué tipo de cliente es.



Verificación de pagos

Pago de pedido con cheque

Eventualmente algunos clientes realizan el pago de sus pedidos con cheque y el procedimiento a seguir es el siguiente.

1. Depositar el cheque en la cuenta bancaria.
2. Al recibir comprobante del depósito del cheque, anotarle el nombre del cliente y número de la factura a la cual corresponde el pago.
3. Registrar en la relación de pagos (archivo: Facturas 2014) que se ha cubierto el pago de la factura.



Pago de pedidos con transferencia

El cliente puede realizar el pago de su pedido a través de transferencia, la cual debe enviar al correo electrónico de la empresa.

1. Imprimir la transferencia.
2. Anotar a qué factura corresponde.
3. Enviarla a la Jefatura de Cobranza.
4. Registrar en la relación de pagos (archivo: Facturas 2014) que se ha cubierto el pago de la factura.



Elaboración de comprobantes para el contador

Pólizas de cheques

El Gerente General elabora cheques para cubrir gastos de la oficina, los cuales son necesarios para la comprobación de gastos que elabora el contador. La Jefatura de Ventas es la encargada de emitir las pólizas de cheques y debe seguir estos pasos:

The image shows a form titled 'CHEQUE PÓLIZA'. The form is divided into several sections. At the top, there are fields for 'EMPRESA', 'CÓDIGO', 'NOMBRE', 'DIRECCIÓN', 'TELÉFONO', and 'FAX'. Below these are fields for 'FECHA', 'MONTO', 'NÚMERO', 'FOLIO', and 'SERIE'. The bottom section contains fields for 'NOMBRE DEL CLIENTE', 'DIRECCIÓN', 'TELÉFONO', and 'FAX'. The form is designed to be used as a carbon copy for accounting purposes.

1. Abrir el archivo POLIZAS, para imprimirlo.
2. Partir por la mitad la hoja.
3. Utilizar papel carbón entre las dos mitades de la hoja (para obtener una copia).
4. Anotar en la póliza a nombre de quien está el cheque, la cantidad que ampara el cheque (con letra y número), fecha de emisión del cheque, firma de recibido y número de cheque.
5. Se engrapan las pólizas junto con las facturas que fueron cubiertas con el cheque.
6. Se entregan al contador cuando lo solicite.

Pago a proveedores

1. Al adquirir productos (de proveedores) se recibe la factura.
2. Capturar la factura en el archivo “facturas pendientes de pago”, registrando el monto, fecha y número de factura.
3. Al finalizar el período de pago, se le informa al Gerente General el monto de la deuda.
4. El Gerente General reporta cuando se realizará el pago y la cantidad a pagar.
5. Buscar facturas que cubran la cantidad que autorizó el Gerente General a pagar.
6. El Gerente elabora el cheque para cubrir adeudo.
7. Depositar el cheque a la cuenta bancaria del proveedor.
8. Imprimir desglose de pagos (archivo en el cual se redacta las cuentas pendientes de pago con el proveedor y las facturas a las que corresponde).
9. Pegar en la hoja de desglose de pagos el comprobante del depósito bancario.
10. Escanear la hoja de desglose de pagos (con el comprobante de depósito) y enviar por correo al Departamento de crédito y cobranza del proveedor (3M).
11. Archivar la hoja de desglose en la carpeta de “Pagos 3M 2014”.
12. Archivar las facturas de compra en la carpeta de “Compras 2014”.



Conciliación de contabilidad

Al finalizar cada mes, se entrega consecutivo de facturas al contador:

- Facturas de compras que se realizaron en el mes de 3M.
- Pagos que se efectuaron en el mes a 3M.



- **Pólizas.**

Los documentos anteriores se fotocopian y se entregan (las fotocopias) al contador. Diseño, seguimiento e implementación de promociones (propias y de proveedores)



Promociones de proveedores

1. El proveedor de 3M avisa a la Jefatura de Ventas las promociones existentes.
2. Verificar si las promociones están reflejadas en el precio de factura, para analizar la factibilidad del descuento.
3. Consultar el descuento con el Gerente general para su autorización.
4. Si el Gerente general autoriza el descuento, se implementa.
5. Comunicar a los cobradores-vendedores la promoción.
6. Imprimir la información del producto en promoción (imagen, precio anterior y precio actual) para que los cobradores-vendedores lo promuevan con los clientes.

Promociones propias

Cuando hay producto rezagado:

1. Verificar costo.
2. Analizar descuento.
3. Sugerir descuento a gerente.
4. Si el gerente autoriza descuento, comunicarlo a cobradores-vendedores.



Compra-ventas productos Meguiars (Denco)

1. Cuando los clientes solicitan productos meguiars (DENCO), se le envía un correo de pedido a la administradora y al encargado de distribución de Meguiar's (Miriam y Saúl); la administradora se encargará de solicitar el pedido (por paquetería).
2. Cuando llega el material (a paquetería), llamar a la administradora (Miriam) para consultarle quién recogerá el material. Si CREA lo recogerá la administradora envía una carta para que se pueda recoger el producto.
3. Al recibir la carta, enviar algún trabajador de CREA para recogerlo.
4. Al ingresar el material a la bodega, el encargado de almacén debe revisarlo para verificar que el pedido esté completo, en buenas condiciones y contengan las facturas.
5. El encargado de almacén entrega las facturas a la Jefatura de ventas.
6. Enviar una copia de la factura a la administradora de Meguiars (Miriam) por correo electrónico.
7. Archivar la factura en consecutivo (carpeta DENCO).
8. La administradora (Miriam) elabora otra factura con los mismos productos pero a nombre de CREA.
9. Al proceder al pago de la factura, se hará por transferencia.
10. Se envía la transferencia con póliza a la administradora (Miriam).



Proveedor Israel López

Al solicitarle algún pedido:

1. Se le solicita enviar factura y pedido.
2. El encargado de almacén de CREA debe confirmar la recepción de material.
3. Comunicar al Gerente general para que elabore un cheque que cubra el pago.
4. El cheque se manda a depositar.
5. Al recibir comprobante de depósito se engrapa con la póliza.

6. Escanear comprobante y póliza y enviarlo a Israel López.
7. Archivar (comprobante y póliza) en carpeta de pagos.

Cotizaciones

1. Cuando un cliente (actual o potencial) solicita una cotización, se debe elaborar en computadora y debe incluir:
 - Nombre de quien solicitó la cotización.
 - Domicilio (para determinar el precio que se manejará).
 - Código.
 - Descripción.
 - Pieza.
 - Precio normal.
 - Descuento (si existe).
 - Total.
2. Consultar con el Gerente general si se otorgará algún descuento.
3. Registrar los datos en la computadora.
4. Entregar al cobrador-vendedor para que se la proporcione al cliente o enviársela por correo electrónico.

Actividades adicionales

PARHIKUNI

Cuando la empresa Parhikuni solicita productos, envía nota de compra.

1. Verificar que estén correctos los precios (de acuerdo al sistema).
2. Comprobar que en CREA se tengan los productos.
3. Si en la nota de compra se solicitan producto de DENCO:
 - 3.1 Llamar a la administradora de la distribuidora de DENCO (Miriam) para revisar existencia y costos de sus productos.
 - 3.2 Solicitar y confirmar envío de factura.
 - 3.3 Elaborar otra factura donde se incluyan los productos de DENCO y de 3M.
 - 3.4 Enviar a cobrador-vendedor (Hugo) a recoger el material (o ellos lo envían).
4. Enviar los productos y factura a Parhikuni.

5. Al efectuar el pago Parhikuni, ellos envían comprobante por correo electrónico.
6. Entregar el comprobante de pago a la Jefatura de Cobranza (CREA).
7. Proporcionar al Gerente general la relación del pago; es decir, la cantidad que corresponde a productos de CREA y la cantidad que corresponde a productos de DENCO.
8. Enviar la relación de pago que corresponde a productos de DENCO a la administradora (Miriam).
9. En Gerente general se encarga de pagarle directamente a DENCO por medio de transferencia.

Consultas

Es de vital importancia siempre atender las consultas en la brevedad posible de los clientes gerente general, proveedores, ejecutivos o cualquier persona facultada.



Mercadotecnia digital

Una función vital y no menos importante es el promocionar la empresa a través de redes sociales mediante la cuenta de Facebook de CREA, donde deberá contestar preguntas de precios, productos, publicar fotos de eventos de CREA, promociones, etc. A fin de llegar a más clientes de una forma más económica.



Despedida y agradecimientos

Querid@ Jefe de facturación y ventas espero que este breve manual te sirva como una base de tus actividades diarias, recuerda que siempre puedes mejorar tus actividades.

En CREA estamos en busca de la excelencia!! Y tú eres el elemento fundamental para lograrlo.

Siempre habrá problemas que solucionar, la diferencia será la actitud con que los afrontes.

"Piensa que eres como un recurso adicional para tus clientes y compañeros de trabajo: un consultor, un consejero, un mentor y un amigo(a) y no sólo un simple trabajador."

2.4.6 Manual de crédito y cobranza



Bienvenida

Felicidades mi estimada jefa de crédito y cobranza, ya eres parte de la familia “CREA”. Cuando leas este manual, recuerda que eres el engrane fundamental del motor de nuestra empresa.

Crédito y cobranza es un área delicada de la empresa ya que es el área donde se maneja los valores en efectivo por lo que SIEMPRE debemos tener cuidado en lo que recibimos y en lo que no recibimos, es importante saber ¿Quién nos paga?, ¿Quién no nos paga y por qué no lo hace? así como saber ¿Cuánto hace que no vendemos a un cliente? Hay que recordar que sin ventas no hay cobranza por lo que debemos trabajar mano a mano con el área de ventas.

Este trabajo implica un reto importante de supervisión, ¿Por qué supervisión? Porque de hoy en adelante eres la cabeza que lidera a nuestros ejecutivos en temas de cobranza por lo que debes tener siempre presente los siguientes objetivos:

Objetivo de cobranza

Recuperar el 80% de pagos de las ventas mensuales.

Recuperar el 100% de la cartera vencida superior a los 30 días.

Tener mínimo 1 abono por cliente en la semana.

Identificar días de cobro de cada cliente.

Identificar tipo de pago de cada cliente (efectivo, crédito, etc.).

Objetivos de apoyo

Apoyar a recuperar carteras de los clientes morosos.

Brindar herramientas de cobro como historial de saldos.

Aseguramiento de saldos correctos en sobre y sistema.

Todos estos objetivos los debes hacer llegar a los ejecutivos que son los representantes en el campo de batalla, para lograrlos debemos saber que los puntos clave se encuentran en:

- Tener cada cliente con su sobre y registro con un SALDO CORRECTO y los DOCUMENTOS FIRMADOS que avalen su deuda con la empresa.
- Tener actualizado al día los sistemas: registrar diario cada que se abone dinero.
- Programar días de visita para cobro apoyando en la planeación de los ejecutivos.
- Cortes correctos: procurar atender a un ejecutivo a la vez y corroborar abonos contra sistema prontoforms.
- Monitoreo de la cobranza a 30 días máximo.
- Apoyo para cobranza.
- Emitir los reportes de avance cada semana e indicar el porcentaje de cumplimiento.

**NO TIENE SENTIDO CONTRATAR A PERSONAS
INTELIGENTES Y DESPUES DECIRLES LO QUE
TIENEN QUE HACER**

Steve Jobs

Eres libre de administrar a los ejecutivos en aspectos de cobranza para lograr los objetivos, confiamos en que tomaras las mejores decisiones.

Proceso de cobranza



Tip's para la cobranza telefónica

Realizar cobranza telefónica no es una labor sencilla por lo que requiere de una preparación previa. Llamar a lo loco no sirve de nada, debes tener claro cuál es el objetivo y/o fin de la llamada: recordar un pago, verificar un cheque, solicitar un pago, etc. pueden ser varios los objetivos que persiga una llamada de cobranza. Algunos tip's que pueden ayudarte son:

1. Tener toda la información necesaria sobre el cliente (nombre, importe, historial como cliente, notas y/o facturas, etc) toda la información que respalde el objetivo de la llamada.



2. Antes de llamar debes contemplar todas las posibles objeciones y/o excusas de tu contraparte para rebatir con argumentos sólidos y de una forma fácil.
3. También debes tener todas las posibles soluciones que te lleven compromisos de pago que enviaras posteriormente con tu ejecutivo de ruta.
4. AL negociar siempre debes tener cerca y presente la información de la empresa como cuenta bancaria, domicilio, etc. cualquier información que ayude a orientar a nuestro cliente a pagar ya sea por depósito, en visita personal, etc.
5. Nunca olvides que la actitud y el tono de voz amable y segura, puede lograr más que gritos y sombrerazos con el cliente.
6. También puedes apoyarte mediante envíos de cartas de solicitud de pago, para que conste que por tu parte no quedo.
7. No olvides anotar el acuerdo al que llegues.



¿Quién es el jefe de crédito y cobranza?

Descripción de puesto jefe de crédito y cobranza

Descripción
Fecha de emisión: 11/07/2014

Unidad de negocio:	Número de ocupantes en el puesto:
COMPLEMENTOS PARA RECONCIONAMIENTO Y ESTÉTICA AUTOMOTRIZ S. DE R.L. DE C.V.	1

Título del puesto: **JEFE DE CREDITO Y COBRANZA**

PROPOSITO

OBJETIVO GENERAL: Responsable de aplicar y coordinar el desarrollo de estrategias de cobranzas y ejecutar acciones orientadas a incrementar la recuperación de ingresos, desarrollando gestión de cobranza eficaz y eficiente, llevando un control a través de un sistema informático que permita contar con una gestión transparente.

FUNCIONES:

- Efectuar gestiones de cobranza, llegar a acuerdos con los mismos con el fin de generar los pagos correspondientes.
- Controlar y evaluar el cumplimiento de las metas de cobranza en relación a las cuentas por cobrar.
- Elaborar y proporcionar información estadística que se requiera para la toma de decisiones a nivel gerencial.
- Informar a la Gerencia sobre el comportamiento de los clientes morosos.
- Revisión de sobres de cobranza y depuración de los mismos.
- Registrar abonos de clientes en el sistema.
- Conciliación de pagos de clientes.
- Entrega de sobres a vendedores para efectuar cobranza y confirmar sobres recibidos después de ruta.
- Recibir dinero de cobros a clientes y efectuar corte diario para entregarlo al gerente general.
- Revisión de sobres y recibir cobranza de foráneo.
- Conciliación de estados de cuenta (mensualmente).
- Cálculo de comisiones de los vendedores.
- Elaboración de pólizas de gastos.
- Entregar y controlar vales de gasolina a vendedores locales y foráneos.
- Manejo de caja chica y caja grande.
- Emitir reporte semanal de los cobros efectuados.
- Seguimiento de cheques para conciliaciones.
- Entregar cortes diarios.

CONOCIMIENTOS QUE EXIGE EL PUESTO

<p><u>1.- FORMACIÓN ACADÉMICA</u> Técnico contable.</p> <p><u>2.- CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS</u> Conocimiento de software utilizado en el área. Conocimientos básicos de cobranza. Conocimientos básicos de contabilidad.</p>	<p><u>4.- EXPERIENCIA</u> 6 meses mínimo en área de cobranza.</p>
<p><u>3.- HABILIDADES</u> Tolerancia al trabajo bajo presión. Prevención y solución de problemas Toma de decisiones Trabajar en equipo</p>	<p><u>5.- ACTITUDES</u> Compromiso. Orientación a los resultados. Integridad. Iniciativa.</p>

Liderazgo Analítico Organización Buena comunicación Habilidad para el manejo de sistemas administrativos.	Autocontrol. Responsabilidad.
--	----------------------------------

POSICION DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre del puesto del que depende o superior jerárquico: **Gerente general**

2.4.7 Manual de procedimientos para el jefe de crédito y cobranza

Entrega de sobres

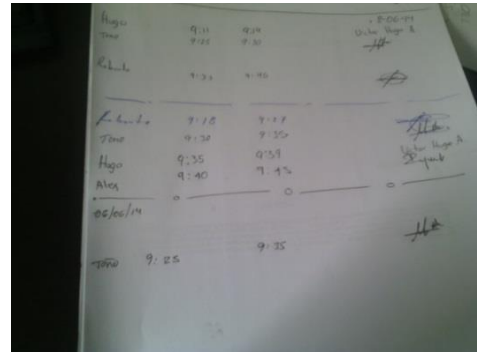
1. Al iniciar labores (9:00 a.m.) solicitar a los cobradores-vendedores que pasen uno por uno al escritorio (del jefe de cobranza). Ellos cuentan con un horario específico para cada día de la semana, al igual que un período de tiempo para ser atendidos, dicho horario se encuentra ubicado a un costado del escritorio del jefe de cobranza (pegado en la pared).
2. Cada cobrador-vendedor debe llevar consigo su hoja de ruta, en la cual se menciona el nombre de los clientes que visitarán. Se debe entregar al cobrador-vendedor los sobres de estos clientes (se encuentran en el primer y segundo cajones superiores del archivero).



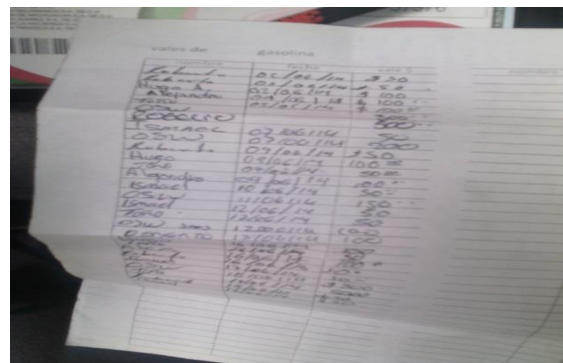
NO.	NOMBRE DEL CLIENTE	FECHA VISITA	ESTADO	OTROS	REMARKS
1	12.05	Platanillo	X	1	12.05
2	12.06	Platanillo	X	1	12.06
3	12.07	Platanillo	X	1	12.07
4	12.08	Platanillo	X	1	12.08
5	12.09	Platanillo	X	1	12.09
6	12.10	Platanillo	X	1	12.10
7	12.11	Platanillo	X	1	12.11
8	12.12	Platanillo	X	1	12.12
9	12.13	Platanillo	X	1	12.13
10	12.14	Platanillo	X	1	12.14
11	12.15	Platanillo	X	1	12.15
12	12.16	Platanillo	X	1	12.16
13	12.17	Platanillo	X	1	12.17
14	12.18	Platanillo	X	1	12.18
15	12.19	Platanillo	X	1	12.19
16	12.20	Platanillo	X	1	12.20
17	12.21	Platanillo	X	1	12.21
18	12.22	Platanillo	X	1	12.22
19	12.23	Platanillo	X	1	12.23
20	12.24	Platanillo	X	1	12.24
21	12.25	Platanillo	X	1	12.25
22	12.26	Platanillo	X	1	12.26
23	12.27	Platanillo	X	1	12.27
24	12.28	Platanillo	X	1	12.28
25	12.29	Platanillo	X	1	12.29
26	12.30	Platanillo	X	1	12.30
27	12.31	Platanillo	X	1	12.31
28	12.32	Platanillo	X	1	12.32
29	12.33	Platanillo	X	1	12.33
30	12.34	Platanillo	X	1	12.34
31	12.35	Platanillo	X	1	12.35
32	12.36	Platanillo	X	1	12.36
33	12.37	Platanillo	X	1	12.37
34	12.38	Platanillo	X	1	12.38
35	12.39	Platanillo	X	1	12.39
36	12.40	Platanillo	X	1	12.40
37	12.41	Platanillo	X	1	12.41
38	12.42	Platanillo	X	1	12.42
39	12.43	Platanillo	X	1	12.43
40	12.44	Platanillo	X	1	12.44
41	12.45	Platanillo	X	1	12.45
42	12.46	Platanillo	X	1	12.46
43	12.47	Platanillo	X	1	12.47
44	12.48	Platanillo	X	1	12.48
45	12.49	Platanillo	X	1	12.49
46	12.50	Platanillo	X	1	12.50
47	12.51	Platanillo	X	1	12.51
48	12.52	Platanillo	X	1	12.52
49	12.53	Platanillo	X	1	12.53
50	12.54	Platanillo	X	1	12.54
51	12.55	Platanillo	X	1	12.55
52	12.56	Platanillo	X	1	12.56
53	12.57	Platanillo	X	1	12.57
54	12.58	Platanillo	X	1	12.58
55	12.59	Platanillo	X	1	12.59
56	12.60	Platanillo	X	1	12.60
57	12.61	Platanillo	X	1	12.61
58	12.62	Platanillo	X	1	12.62
59	12.63	Platanillo	X	1	12.63
60	12.64	Platanillo	X	1	12.64
61	12.65	Platanillo	X	1	12.65
62	12.66	Platanillo	X	1	12.66
63	12.67	Platanillo	X	1	12.67
64	12.68	Platanillo	X	1	12.68
65	12.69	Platanillo	X	1	12.69
66	12.70	Platanillo	X	1	12.70
67	12.71	Platanillo	X	1	12.71
68	12.72	Platanillo	X	1	12.72
69	12.73	Platanillo	X	1	12.73
70	12.74	Platanillo	X	1	12.74
71	12.75	Platanillo	X	1	12.75
72	12.76	Platanillo	X	1	12.76
73	12.77	Platanillo	X	1	12.77
74	12.78	Platanillo	X	1	12.78
75	12.79	Platanillo	X	1	12.79
76	12.80	Platanillo	X	1	12.80
77	12.81	Platanillo	X	1	12.81
78	12.82	Platanillo	X	1	12.82
79	12.83	Platanillo	X	1	12.83
80	12.84	Platanillo	X	1	12.84
81	12.85	Platanillo	X	1	12.85
82	12.86	Platanillo	X	1	12.86
83	12.87	Platanillo	X	1	12.87
84	12.88	Platanillo	X	1	12.88
85	12.89	Platanillo	X	1	12.89
86	12.90	Platanillo	X	1	12.90
87	12.91	Platanillo	X	1	12.91
88	12.92	Platanillo	X	1	12.92
89	12.93	Platanillo	X	1	12.93
90	12.94	Platanillo	X	1	12.94
91	12.95	Platanillo	X	1	12.95
92	12.96	Platanillo	X	1	12.96
93	12.97	Platanillo	X	1	12.97
94	12.98	Platanillo	X	1	12.98
95	12.99	Platanillo	X	1	12.99
96	12.100	Platanillo	X	1	12.100



3. Después de entregar los sobres, el cobrador-vendedor firmará una hoja donde se especifica la hora en la cual se le atendió y la hora en la que finalizó la entrega de sobres (puede ser cualquier hoja, sin embargo el dato que cuenta es el de salida final que deberá escribirse en la hoja que se encuentra en el vidrio llamada “Días atendidos a tiempo”).



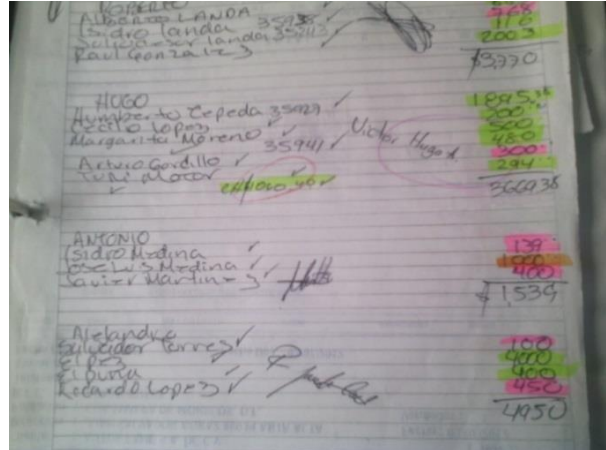
4. A cada cobrador-vendedor se les entregará un vale de gasolina de requerirse (se encuentran en una caja negra, la cual se ubica en la repisa que está a un lado del escritorio del jefe de cobranza, el monto máximo a entregar en vales es de \$100.00 por semana) y ellos deben firmar de recibido.



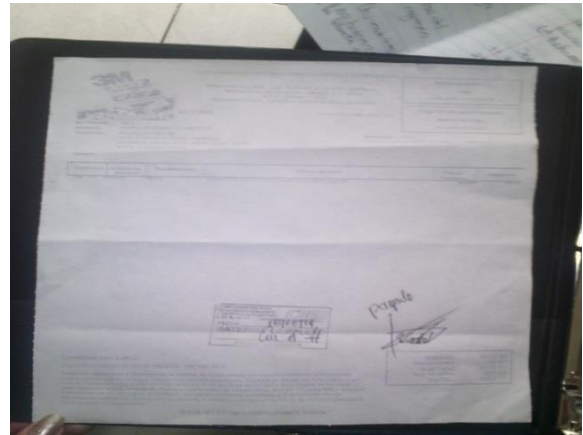
Entrega de efectivo por los vendedores

1. Al terminar sus recorridos los vendedores, deberán acudir con el jefe de cobranza para la entrega del dinero de cobranza. El horario para esta actividad es de 6:30 p.m. en adelante (deben hacerlo de uno en uno).

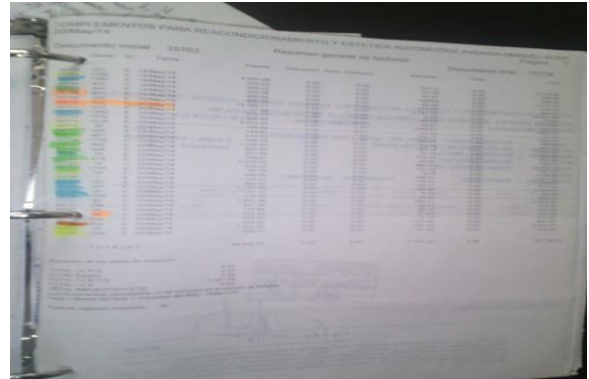
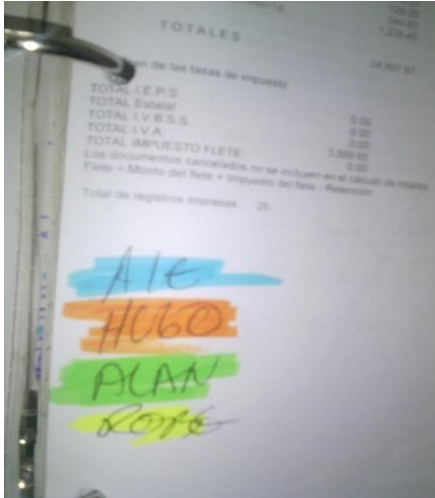
2. Ellos deben reportar el nombre de los clientes a los cuales visitaron y la cantidad que ellos pagaron, estos datos se los dictan al jefe de cobranza para que lo anote en la libreta de cobranza. La libreta de cobranza se ubica en la repisa que está a un lado del escritorio del jefe de cobranza.



3. Se deben revisar todas las notas que se llevaron los cobradores-vendedores (las de cobranza y las de entrega de material) que se encuentran dentro de los sobres de cobranza. Si la nota fue de entrega de material, debe de estar firmada de recibido por el cliente. Y si fue de cobranza, debe decir "pagado"



4. Revisar que las notas coincidan con la hoja de ruta (en cobros).



5. El jefe de ventas diariamente entrega una hoja de las ventas del día y el jefe de cobranza revisará que los vendedores regresen esas notas firmadas por clientes.
6. Verificar que los cobradores-vendedores entreguen los sobres de cobranza.
7. Archivar todos los sobres que entregaron pero no hicieron pago (los clientes).
8. Los sobres de los clientes que efectuaron pagos, deben registrarse en el sistema (programa Efact que se ubica en el escritorio de la computadora).

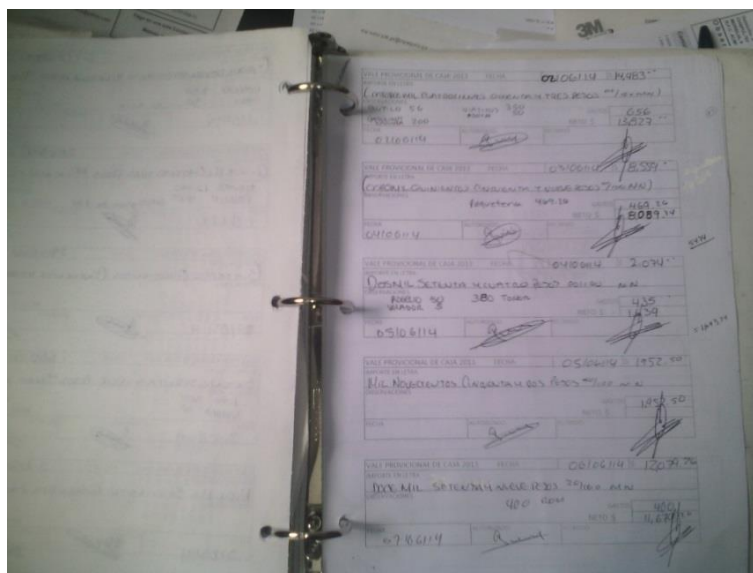


Corte de caja

1. En las mañanas después de la entrega de sobres, se debe proceder al corte de caja. Se hace una sumatoria total de las cantidades de efectivo recibidas por parte de los cobradores-vendedores la noche previa y se debe anotar en la libreta de corte (ubicada en la repisa).



2. Registrar (también en la libreta de corte) los gastos que se cubrieron en la oficina y ésta cantidad debe restarse a la cantidad del paso 1.
3. El resultado será la cantidad que se debe entregar al Gerente general en el momento que él lo solicite, pero debe firmar de recibido en la libreta de corte.



Revisar y depurar sobres

1. Revisar los sobres de los clientes que realizaron pagos el día anterior, para verificar si registraron los abonos los ejecutivos.
2. Comprobar que coincidan las cantidades del sistema con las del sobre.
3. Si las cantidades del sistema no coinciden con las de algún sobre, identificar dónde está el error.

4. Una vez identificado el error, corregirlo para hacer coincidir las cantidades.
5. Si hay notas de venta (pagadas) en los sobres, sacarlas de tal forma que los ejecutivos la entreguen a su cliente y/o guardarlas en el archivo de la oficina.
6. Archivar los sobres.

Seguimiento a vendedor foráneo

1. El vendedor foráneo acude a la oficina y debe entregar su hoja de ruta, en la cual él anota sus gastos (y él maneja sus sobres y los trae consigo).

CLIENTE	VENTA	FECHA EFECTIVO
...	1200	...
...	1000	...
...	1500	...
...	1200	...
...	1000	...
...	1500	...
...	1000	...
...	1500	...
...	1000	...

2. Recibir el dinero que entregará el vendedor foráneo y la relación de los clientes que le pagaron.
3. Verificar que coincidan las cantidades del punto anterior.
4. El dinero recibido no se registra en la libreta de cobranza, se le debe entregar directamente al Gerente general.
5. Registrar los movimientos en el sistema EFACT de acuerdo a las cantidades señaladas en los sobres y en la hoja de ruta que el vendedor foráneo entregó.
6. Verificar que coincidan los abonos en el sistema con las cantidades registradas en los sobres.

Cheques recibidos por cobradores-vendedores

En ocasiones los clientes no pagan en efectivo, lo realizan con cheques, en estos casos se realizan los siguientes pasos.

1. Registrar el cheque en una hoja de excel, con la finalidad de tener mayor control. El archivo se llama Bancos, está ubicado en la carpeta movimientos bancarios en mis documentos.
2. Entregar al Gerente general los cheques cuando se llegue la fecha de cobro del mismo (o a la persona que él asigne).
3. El vendedor foráneo lleva su propio control de cheques, los cuáles son posfechados; cuando llega la fecha de cobro se le notifica al vendedor foráneo para que él se comunice con sus clientes y le confirmen si se procede a realizar el cobro.
4. Todos los cheques deben cobrarse de preferencia después de las 12:00 p.m.

Cálculo de comisiones

1. Capturar diariamente los cobros realizados por los cobradores-vendedores para proceder al pago de comisiones (sólo los de cobranza, no de ventas) en el archivo cobranza 2014 en “mis documentos”.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
145	25/05/2014			\$ -							
146	26/05/2014	\$ 1,542.00		\$ 1,542.00							
147	27/05/2014	\$ 398.00		\$ 398.00							
148	28/05/2014	\$ 875.30		\$ 875.30							
149	29/05/2014	\$ 575.00		\$ 575.00							
150	30/05/2014	\$ 1,063.00		\$ 1,063.00							
151	31/05/2014	\$ 185.00		\$ 185.00	\$ 19,028.30						
152	01/06/2014	\$ -		\$ -							
153	02/06/2014	\$ 400.00		\$ 400.00							
154	03/06/2014	\$ -		\$ -							
155	04/06/2014	\$ 1,110.00		\$ 1,110.00							
156	05/06/2014	\$ 1,895.00		\$ 1,895.00							
157	06/06/2014	\$ 495.00		\$ 495.00							
158	07/06/2014	\$ 480.00		\$ 480.00							
159	08/06/2014	\$ -		\$ -							
160	09/06/2014	\$ 1,901.00		\$ 1,901.00							
161	10/06/2014	\$ 2,308.00		\$ 2,308.00							
162	11/06/2014	\$ 790.00		\$ 790.00							
163	12/06/2014	\$ -		\$ -							
164	13/06/2014	\$ 1,674.00		\$ 1,674.00							
165	14/06/2014	\$ -		\$ -							
166	15/06/2014	\$ -		\$ -							
167	16/06/2014	\$ -		\$ -							

2. Los datos se obtienen de la libreta de cobranza (ubicada en la repisa que está a un costado del escritorio del jefe de cobranza).
3. En el caso del vendedor foráneo los datos se obtienen de su hoja (archivo comisiones de Miguel en “mis documentos”).
4. Calcular la comisión, la cual es el 3% (sin I.V.A.) de los datos registrados en los pasos anteriores (cantidades cobradas).

5. La información obtenida, se envía al Gerente general de manera mensual para que proceda al pago correspondiente.
6. Aplica el mismo procedimiento en el caso del vendedor foráneo.

VENDEDOR : MIGUEL ANGEL MARIN SILVA						
EFFECTIVO						
FECHA	MONEDA	MONTOS	FECHA	NOMBRE	MONTOS	MONTOS
	USDOLAR	75,429.95		RAMIRO ALBARRAN	75,429.95	
	USDOLAR	5,770.00		MARCELO GONZALEZ	5,770.00	
	USDOLAR	2,496.00		JOSEFINA CONTRERAS	2,496.00	
	USDOLAR	2,176.00		JOSEFINA CONTRERAS	2,176.00	
	USDOLAR	2,519.42		JOSEFINA CONTRERAS	2,519.42	
	USDOLAR	4,246.50		JOSEFINA CONTRERAS	4,246.50	
	USDOLAR	55,153.54		JOSEFINA CONTRERAS	55,153.54	
02/07/2014	USDOLAR	24,994.59		ELIZABETH MOLINA S	24,994.59	
	USDOLAR	4,524.70		ANTONIO MEDRANO	4,524.70	
	USDOLAR	2,887.00		ALEXANDER SOLOMO	2,887.00	
	USDOLAR	3,400.00		ALEXANDER SOLOMO	3,400.00	
03/07/2014	USDOLAR	6,527.26		ANGEL GONZALEZ	6,527.26	
04/07/2014	USDOLAR	4,489.00		ANGEL GONZALEZ	4,489.00	
06/07/2014	USDOLAR	20,000.00		PERARY CASARENA	20,000.00	
	USDOLAR	1,758.38		PERARY CASARENA	1,758.38	
06/07/2014	USDOLAR	1,800.00		JOSE SUVALES PEREZ	1,800.00	
07/07/2014	USDOLAR	6,527.42		ANGEL GONZALEZ	6,527.42	

Otra opción de calcular las comisiones es mediante sistema efect, el cual emite los cobros realizados por vendedor y se le saca el 3% para comisión.

Para adquirir información del sistema efect, deberá ingresar al sistema:

Una vez en el sistema debe colocar el cursor en Contabilidad → CFDi → Cobros realizados



Donde podrá obtener información de los pagos por: fecha de depósito, fecha de captura, por periodos, tipo de documento, vendedor y numero de documento.

Además podrá cuantificar los cobros del día, semana y/o mes no solo en número si no en dinero generados por día al seleccionar las notas del día, de tal forma que puede calcular en base a la cantidad que emita el sistema.

NOTA: de requerir puede exportar la información a Excel.

The screenshot shows the 'Reporte de cobros realizados por fecha' in the e-Fact software. The interface includes a filter section with the following details:

- Selección filtro:**
 - Por fecha del depósito
 - Por fecha de captura
- Fecha inicial:** 1/07/2014
- Fecha final:** 9/07/2014
- Operación:** --Selección Tipo de Operación--
- Número doc:** [Empty field]
- Total seleccionado:** \$2,738.00
- Vendedor:** ARMANDO TIENDA
- Tipo dcto:** --Selección Tipo de Documento--

The main data table is as follows:

FechaCobro	Fecha	FechaCaptura	Nombre	TipoDocumento	Serie	Folio	NumeroDocumento	Observaciones	Operacion	Ban
02/07/2014	03/07/2014	04/07/2014	TIENDA 3M	NOTA DE VE...	NV	1192	1567		EFFECTIVO	CAJA
03/07/2014	04/07/2014	04/07/2014	TIENDA 3M	NOTA DE VE...	NV	1224	1566		EFFECTIVO	CAJA
04/07/2014	05/07/2014	08/07/2014	TIENDA 3M	NOTA DE VE...	NV	1255	1690		EFFECTIVO	CAJA
05/07/2014	07/07/2014	07/07/2014	TIENDA 3M	NOTA DE VE...	NV	1300	1629		EFFECTIVO	CAJA

At the bottom of the report, there are buttons for 'Buscar', 'Imprimir', 'Exportar', and 'Cerrar'. The user is identified as 'Administrador del sistema'.

Caja chica

No existe un fondo definido, sólo se resguarda el dinero de lo que se recibe de los cobradores-vendedores y se entrega al día posterior.

1. Cubrir los gastos de oficina (tóner, papelería, teléfono, etc.) y solicitar notas para la comprobación de los mismos.



2. Registrarlos en la libreta.
3. Restarlos a los ingresos para entregar el dinero sobrante al Gerente general (él debe firmar en los vales de caja chica).



Elaboración de póliza de gastos

1. Juntar los comprobantes de gastos (que sean de \$2000.00 o menos) para que el Gerente general realice cheques por la cantidad específica (actualmente se encuentran en el archivero que se coloca en el escritorio del vendedor foráneo).



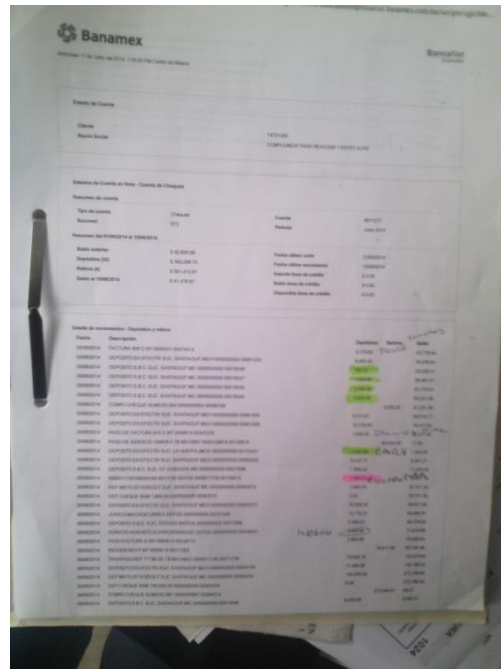
2. Depositar los cheques anteriores (la persona que asigne el Gerente general).
3. Cuando los gastos son superiores a los \$2000.00 se guardan los comprobantes hasta que el Gerente los solicite para elaborar cheques por esas cantidades.
4. Los cheques son usados para la comprobación de gastos.



Conciliación de estados de cuenta

Al final de cada mes (o quincenalmente o como lo indique el gerente general) el Gerente general muestra al Jefe de cobranza el estado de cuenta del banco y se

deben verificar que todos los cheques y transferencias estén reflejados en el estado de cuenta (se utiliza el archivo Bancos que se ubica en la carpeta movimientos bancario, en “mis documentos” el cual contiene el registro de cheques y transferencias).



Transferencias

Cuando los clientes realizan transferencias, le entregan al vendedor una copia o se la envían por correo electrónico. El vendedor debe confirmar con el Jefe de ventas la recepción de dicho comprobante.

El jefe de cobranza debe registrar las transferencias en la libreta de cobranza (ubicada en la repisa a un costado del escritorio) y en el sistema (programa SAE ubicado en el escritorio de la computadora).

Antigüedad de saldos

Entregar antigüedad de saldos a los cobradores-vendedores (tomado del registro programa Efact o identificarlos al depurar sobres) para que ellos procedan a la cobranza.

Al obtener la antigüedad de saldos a través del Efact, se solicita como reporte de antigüedad de saldos y se especifica la fecha que se desea obtener.

Nº	CLIENTE	Al cobro	Debitos	Saldo	Clasificación
4	RICARDO LOPEZ HURTADO TOYOTA	0.00	0.00	0.00	MNE
20	AUTO CLEAN EXPRESS S.A DE C.V	2,861.00	0.00	2,861.00	MNE
31	TANIA DEL CARMEN PRIETO ROJAS	0.00	0.00	0.00	MNE
39	BIBIANE ZARCO CHAVEZ	0.00	0.00	0.00	MNE
42	CARLOS ADRIAN VALDEZ CAUDILLO	0.00	0.00	0.00	MNE
47	DANIEL PIREKO HERNANDEZ	0.00	0.00	0.00	MNE
70	OSORIO SANCHEZ PEÑA Tiene notas (haber pagadas)	0.00	0.00	0.00	MNE
88	JUAN SEPSA	0.00	0.00	0.00	MNE
100	JANIS GONZALEZ	0.00	102.86	102.86	MNE
102	JOSQUIN GUZMAN (HDI)	0.00	0.00	0.00	MNE
104	JULIO CESAR PAVON PEREZ	0.00	201.00	201.00	MNE
105	JAVIER SEGUNDO	0.00	0.00	180.79	MNE
123	STORED SHOP PROP. SR. JOSE LUIS VAZQUEZG.	0.00	0.00	1,425.36	MNE
133	PINTURAS AUDITORIO	0.00	0.00	0.00	MNE
140	JOSE LUIS YANES TORRES	0.00	0.00	0.00	MNE
149	MARIO VILLAGOMEZ HERNANDEZ (DEL BOULEVARD)	0.00	0.00	400.00	MNE
157	CARLOS ESCOBEDO MERCADO "PINTURAS VALLADOLID" C&B	0.00	0.00	0.00	MNE
160	JAVIER GUTIERREZ TAQUILLO "PINTURAS EL PUMA"	0.00	0.00	0.00	MNE

Tienda

1. Cuando el encargado de la tienda acude con notas de venta, se debe corroborar que la sumatoria sea correcta.
2. Recibir el dinero.
3. Firmarle la nota para indicar que fue recibido el dinero en efectivo.
4. Solicitar al encargado de tienda que firme en la libreta de cobranza (ubicada en la repisa a un costado del escritorio del jefe de cobranza) donde se especifica la cantidad que se entregó
5. Entregar la nota a facturación para que emita nota al encargado de almacén y se surta la misma.
6. La cantidad del monto recibido se registra en la libreta de corte diario.

Adicional (situaciones especiales)

- ✓ Los inquilinos de los departamentos ubicados en las plantas superiores a la oficina, pagan al jefe de cobranza la renta de sus respectivos departamentos, se

les debe entrega un recibo de rentas (ubicado en archivo rentas en “mis documentos” en la computadora).

- ✓ Por las tardes llamar a los clientes para notificarles sus adeudos y solicitarles el pago correspondiente dependiendo del acuerdo. Se le informa al vendedor para que acuda a realizar el cobro.
- ✓ Mensualmente o cuando sea requerida enviar la información de la cobranza (archivo información mensual en “mis documentos”).
- ✓ Si un saldo no coincide, se analiza con el vendedor y si es necesario se acude con el cliente.
- ✓ El repartidor foráneo entrega su hoja de ruta, se debe revisar que los pedidos (notas) que se haya llevado tengan firma de recibido de los clientes y se marcan



2014	2014						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
MIGUEL ANGEL BARRA SILVA	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
J. DANIEL BARRERA ANGULO	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
JOSE NICOLA LEZAMA	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
IRMA HONORATO RICO CARBONA	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
CARLOS A. CALDERON TORRES	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
HILDA GABRIELA NICOLA GARCIA	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
JULIANA LUCAS LOPEZ	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
ARMANDO BARRA	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00

en la hoja de ventas diarias que entrega el Jefe de ventas. Si el repartidor foráneo realizó algún cobro, se registra en el programa Efact (ubicado en el escritorio de la computadora).

- ✓ Los trabajadores cuentan con un fondo de ahorro, el cual resguarda el Jefe de cobranza en un sobre dentro de la caja negra, que es colocada en la repisa (el ahorro se entregará a fin de año).

Despedida y agradecimientos

Querido(a) jefe de crédito y cobranza espero que este breve manual te sirva como una base de tus actividades diarias, recuerda que siempre puedes mejorar tus actividades.

¡En CREA estamos en busca de la excelencia! Y tú eres el elemento fundamental para lograrlo.

Siempre habrá problemas que solucionar, la diferencia será la actitud con que los afrontes.

“Aquellos que dicen que algo no puede hacerse, suelen ser interrumpidos por otros que lo están haciendo”

Joel A. Barker



2.4.8 Plan de acción para el área de Cobranza

Antecedentes

A fin de blindar fugas se adquirió el servicio Prontoforms donde llegara de manera diaria un correo a la cuenta asignada de la cual la responsable será Margarita.

Los saldos por cliente presentan conflictos.

El sistema SAE fue cambiado por Efact.

Problemática: los saldos no están al corriente al 100% en sistema Efact, el proveedor ha alargado las modificaciones y los saldos no son correctos al 100%.

Objetivos del área

1. Aclarar saldos.

- a) Reunión con lista de saldos para aclaraciones y definición de saldos.
- b) Visita a clientes específicos por parte de Oswaldo.
- c) Trasmisión de acuerdos.
- d) Ejecución en sistema.

Materiales requeridos: sobres, corte del sistema a 23 de mayo, lista de comparativa de saldos, lista de saldos reconocidos y libreta para seguimiento por cliente.

Responsable Oswaldo.

Fecha y horario
Hasta 30 de junio

2. Ajustar en sistema saldos.

Materiales requeridos: notas de acuerdo de saldos, sistema, computadora y capacitación.

Fecha y horario
Durante 15 días

3. Ajustar abonos.

Materiales requeridos: hojas de ruta, hojas de corte, hojas de abonos excel, sistema y computadora.

Fecha y horario
Durante 15 días

4. Acción: Recuperar cartera vencida.

Objetivo: Recuperar 50% de cobranza mayor a 30 días.

Previa verificación de pagos promedio y nivel de deuda del cliente.

Pasos a seguir.

- 1.- Trasmitir objetivo a ejecutivos.
- 2.- Dar seguimiento de cumplimiento a ejecutivos.
- 3.- Identificar clientes con adeudo corriente o cotidiano.
- 4.- Mandar a ejecutivos con clientes en específico.
- 5.- En caso de no dar resultado realizar llamada
- 6.- De requerirse realizar visita personal.

Responsables: Margarita y Gabriela

Fecha y horario
En 30 días

5. Acción: Recuperación de cartera ordinaria

Objetivo: Recuperar el 80% de cobranza menor a 30 días.

Pasos a seguir.

Previa verificación de pagos y saldos del cliente

- 1.- Trasmitir objetivo a ejecutivos.
- 2.- Dar seguimiento de cumplimiento a ejecutivos.
- 3.- Identificar clientes con adeudo corriente o cotidiano.
- 4.- Mandar a ejecutivos con clientes en específico.
- 5.- En caso de no dar resultado realizar llamada
- 6.- De requerirse realizar visita personal.

Responsables: Margarita y Gabriela

Fecha y horario

6. Acción: emitir rutas prediseñadas a ejecutivos.

Objetivo: Diseñar una ruta prediseñada para ejecutivos.

- 1.- Verificar resultados de rutas predichas (5 semanales)
- 2.- Retomar lo bueno y lo malo.
- 3.- Diseñar las nuevas rutas.

Asistentes: Ejecutivos, jefatura de ventas, jefatura de cobranzas, coordinador de ventas, consultor y personal de apoyo.

Responsables: Coordinador de ventas y J.C..

Fecha y horario

7. Acción: mejorar el sistema efect.

Objetivo: que el sistema emita lo requerido.

- 1.- Marcarle al de sistemas hasta que atienda las necesidades de la empresa.

3. Implementación de controles y seguimiento a la reingeniería

“En la administración, la función de control incluye todas las actividades realizadas con la finalidad de garantizar que las operaciones reales concuerden con las operaciones planeadas.” (David, 2003, p. 132)

Todos los gerentes de una empresa tienen responsabilidades de control, como son la conducción de evaluaciones del rendimiento y la toma de acciones necesarias para reducir al mínimo las deficiencias. La función de control en la gerencia es importante sobre todo para la evaluación eficaz de la estrategia.

El control consiste en cuatro pasos básicos:

1. El establecimiento de normas de rendimiento.
2. La medición del rendimiento individual y de la empresa.
3. La comparación del rendimiento real con las normas de rendimiento planeadas.
4. La toma de acciones correctivas.

3.1 Indicadores de seguimiento general

El presente manual es una representación gráfica para evaluar y dar seguimiento a los ejecutivos en campo mediante sistema prontoforms y sistema efact.

Ingreso: Sistema Prontoforms

Para comenzar a utilizar prontoforms se debe ingresar a la página:

<https://live.prontoforms.com/security/login>

Donde deberán ingresar nombre de usuario: usuario: nextel524433565643
contraseña: mJaZkm

PRONTOFORMS™
MOBILE FORMS MADE EASY

Nombre de Usuario
nextel524433565644

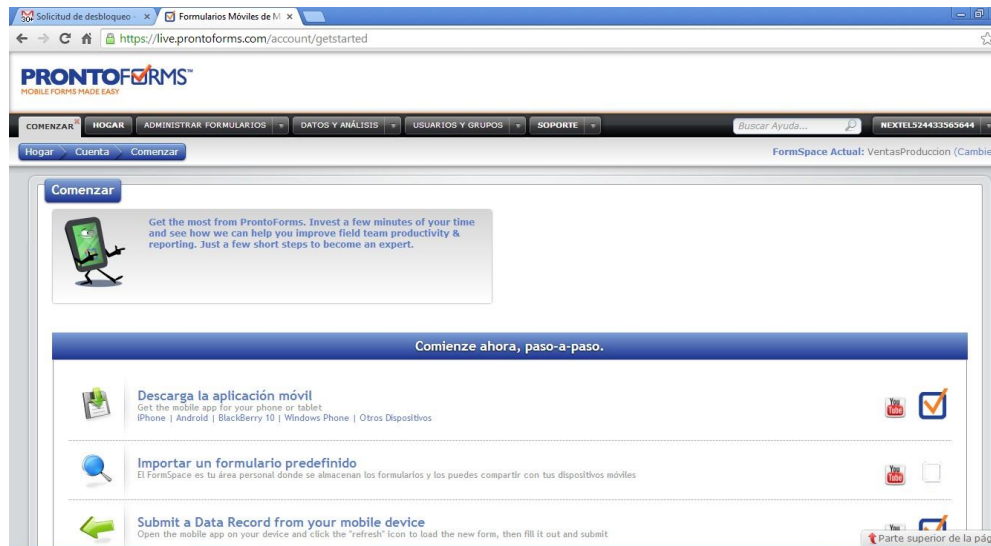
Contraseña

Mantenerme firmado por 2 semanas

[¿No recuerda su nombre de usuario o contraseña? \(i\)](#)

Regístrese para una prueba gratuita, con todas las funcionalidades, por 30 días.

Una vez iniciada sesión tendrá acceso al sistema mediante la siguiente pantalla:



Ingresando a la pantalla anterior podrá verificar información relevante a las actividades de los ejecutivos, segmentada por tipo de formulario:

Tipos de formularios

- **Formulario de visita.** Es un formulario diseñado para registrar la visita a un cliente en caso de no tener abono y/o venta.
- **Formulario de cobranza.** Es un formulario diseñado para el registro de la cobranza diaria. Deberá ser debidamente llenado con el cliente y su firma. Nota: en caso de no hacer llegar el cobro por ese medio, el abono no será reconocido por la empresa.
- **Formulario de ventas.** Es un formulario diseñado para hacer llegar la solicitud de pedidos a la oficina, donde se le dará el seguimiento correspondiente.
- **Formulario solicitud de facturación.** Es un formulario diseñado para cumplir con las peticiones de facturación de nuestros clientes.
- **Formulario de circulares.** Es un formulario diseñado para identificar la recepción de comunicaciones de la empresa con el cliente.
- **Formulario de detección de competencia.** Es un formulario diseñado para identificar y atacar a la competencia.

- **Formulario de satisfacción del cliente.** Es un formulario que se aplica paulatinamente para identificar necesidades del cliente, percepción de los servicios, valoración de la empresa, etc. a fin de implementar medidas que permitan enfrentar la competencia.



Indicador de capacidad de pago

Un indicador de liquidez se mide en la capacidad de pago de la empresa por lo que es importante conocer cuánto estamos adeudando. *“Las razones de liquidez miden la capacidad de una empresa para cumplir las obligaciones que se aproximan a su vencimiento en el corto plazo.”* (David, 2003, p. 140) Los productos al ingresar al almacén deben ser registrados con su factura, lo que posteriormente se reflejara en las cuentas por pagar, ubicadas en efact: Contabilidad-compras-cuentas por pagar

Donde podrán ver las facturas y los días que han pasado desde que se ingresó así como saldos por factura y saldos totales de deuda, además podrá exportar la información a Excel y/o imprimirla.

COMPLEMENTOS PARA REACONDICIONAMIENTO Y ESTÉTICA AUTOMOTRIZ S. DE R.L. DE C.V.

Configuración Cheador Nómina Operaciones Contabilidad Banco Repones Accesorios Manual Sale

Fecha inicial: 15/06/2014 Fecha final: 15/07/2014 Todos los pendientes de pago Total selecc: \$1,160.00

Fecha	Proveedor	TipoDocumento	Folio	Pagado	Saldo	Total	Dias
30/06/2014	DENKO INTERNACIONAL S.A. DE C.V.	FACTURA	190	\$0.00	\$1,160.00	\$1,160.00	15
02/07/2014	DENKO INTERNACIONAL S.A. DE C.V.	FACTURA	7424	\$0.00	\$22,749.87	\$22,749.87	13
02/07/2014	DENKO INTERNACIONAL S.A. DE C.V.	FACTURA	7425	\$0.00	\$5,122.21	\$5,122.21	13
02/07/2014	DENKO INTERNACIONAL S.A. DE C.V.	FACTURA	7434	\$0.00	\$4,649.28	\$4,649.28	13
04/07/2014	3M MEXICO, S.A. DE C.V.	FACTURA	M88...	\$0.00	\$65,256.50	\$65,256.50	11
04/07/2014	3M MEXICO, S.A. DE C.V.	FACTURA	M88...	\$0.00	\$32,628.25	\$32,628.25	11
04/07/2014	3M MEXICO, S.A. DE C.V.	FACTURA	M88...	\$0.00	\$18,896.70	\$18,896.70	11
04/07/2014	3M MEXICO, S.A. DE C.V.	FACTURA	M88...	\$0.00	\$32,196.41	\$32,196.41	11
04/07/2014	3M MEXICO, S.A. DE C.V.	FACTURA	M88...	\$0.00	\$28,058.14	\$28,058.14	11
04/07/2014	3M MEXICO, S.A. DE C.V.	FACTURA	M88...	\$0.00	\$18,322.35	\$18,322.35	11
05/07/2014	3M MEXICO, S.A. DE C.V.	FACTURA	M88...	\$0.00	\$48,321.56	\$48,321.56	10
05/07/2014	3M MEXICO, S.A. DE C.V.	FACTURA	M88...	\$0.00	\$59,043.65	\$59,043.65	10
05/07/2014	3M MEXICO, S.A. DE C.V.	FACTURA	M85...	\$0.00	\$114,156.01	\$114,156.01	10
09/07/2014	3M MEXICO, S.A. DE C.V.	FACTURA	M92...	\$0.00	\$2,688.23	\$2,688.23	6
09/07/2014	3M MEXICO, S.A. DE C.V.	FACTURA	M92...	\$0.00	\$18,847.31	\$18,847.31	6
09/07/2014	3M MEXICO, S.A. DE C.V.	FACTURA	M92...	\$0.00	\$26,826.35	\$26,826.35	6
09/07/2014	3M MEXICO, S.A. DE C.V.	FACTURA	M92...	\$0.00	\$7,855.26	\$7,855.26	6

Reporte de cuentas por Pagar

Pagos

Buscar Imprimir Exportar Cerrar

frmComprasPorPagar

Informe principal

COMPRAS PENDIENTES DE PAGO

15/06/2014 AL 15/07/2014

Fecha de Impresión: 15/07/2014

Fecha	Folio	Tipo documento	Total	Cobrado	Saldo
DENRODITZS: DENKO INTERNACIONAL S.A. DE C.V.					
30/06/2014	190	FACTURA	15	1,160.00	0.00
02/07/2014	7424	FACTURA	13	22,749.87	0.00
02/07/2014	7425	FACTURA	13	5,122.21	0.00
02/07/2014	7434	FACTURA	13	4,649.28	0.00
Sub Total:			33,681.36	0.00	33,681.36
TMM720509PYA: 3M MEXICO, S.A. DE C.V.					
04/07/2014	M8787	FACTURA	11	65,256.50	0.00
04/07/2014	M8863	FACTURA	11	32,628.25	0.00
04/07/2014	M8835	FACTURA	11	18,896.70	0.00
04/07/2014	M8839	FACTURA	11	32,196.41	0.00
04/07/2014	M8870	FACTURA	11	28,058.14	0.00
04/07/2014	M8836	FACTURA	11	18,322.35	0.00
05/07/2014	M8837	FACTURA	10	48,321.56	0.00
05/07/2014	M8838	FACTURA	10	59,043.65	0.00
05/07/2014	M8968	FACTURA	10	114,156.01	0.00
09/07/2014	M92186	FACTURA	6	2,688.23	0.00
09/07/2014	M92047	FACTURA	6	18,847.31	0.00
09/07/2014	M92048	FACTURA	6	26,826.35	0.00
09/07/2014	M92045	FACTURA	6	7,855.26	0.00
10/07/2014	743503	FACTURA	6	8,231.99	0.00
10/07/2014	743504	FACTURA	6	626.88	0.00
Sub Total:			491,854.69	0.00	491,854.69
Total general:			515,535.96	0.00	515,535.96

Donde además podrá realizar los pagos pertinentes, al dar clic en pagos, para tener deudas reales.

Al realizar el abono le aparecerá un cuadro de diálogo que le permitirá generar el pago.

COMPLEMENTOS PARA REACONDICIONAMIENTO Y ESTÉTICA AUTOMOTRIZ S. DE R.L. DE C.V.

Configuración Cheador Nómina Operaciones Contabilidad Banco Repones Accesorios Manual Sale

Fecha inicial: 15/06/2014

Pagos realizados a DENKO INTERNACIONAL S.A. DE C.V.

Tipo de Operación: [Seleccione Tipo de Operación] Banco: [Seleccione Banco] No. Cuentas: [Seleccione Cuenta]

Fecha: / / Importe: 0.00

TipoOperacion	Banco	NumeroCuenta	NumeroDocumento	Fecha	Cantidad

Total factura: \$1,160.00 Total pagado: \$0.00 Saldo: \$1,160.00

Pagos realizados a DENKO INTERNACIONAL S.A. DE C.V.

Reporte de cuentas por Pagar

Pagos

Buscar Limpiar Guardar Eliminar Cerrar

Buscar Imprimir Exportar Cerrar

3.2 Indicadores del área de vetas y facturación

Objetivos a medir

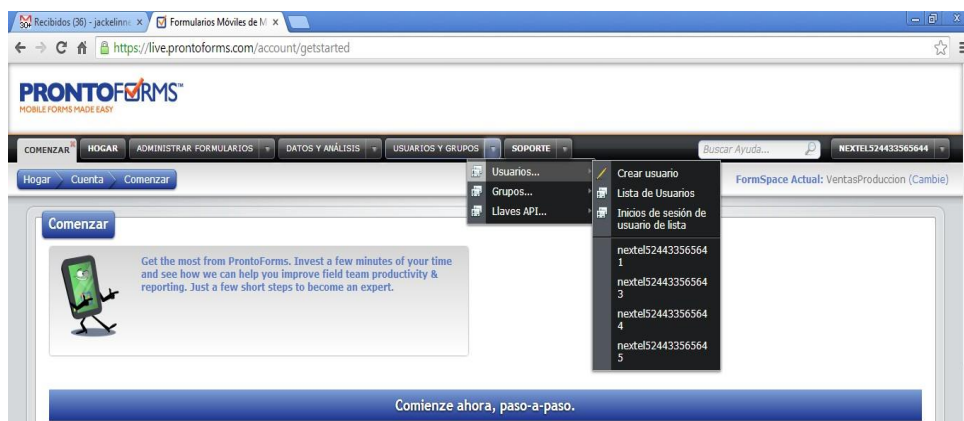
1. **Ventas por día** A fin de que los ejecutivos puedan ser evaluados se diseñó un formulario llamado “Formulario de ventas” el cual llega directamente al correo crea3mmorelia@yahoo.com y está a cargo de la Jefatura de Ventas y Facturación quien día a día recibe los pedidos por ese medio y puede tener indicador de ventas ya sea por:

- Cantidad de correos recibidos por usuario.
- Cantidad de registros en sistema prontoforms y gráficos.
- Cantidad de notas y/o facturas realizadas al día por efect.

2. **Cantidad de correos recibidos por usuario:** este indicador es directamente ejecutado por la responsable de facturación quien da seguimiento a los pedidos y puede contabilizarlos en el quehacer diario, además de poder percatarse a que clientes se les vende frecuentemente y a quienes no se les está vendiendo

3. Cantidad de registros en sistemas prontoforms y gráficos:

Una vez en la página prontoforms colocar el puntero en la pestaña USUARIOS Y GRUPOS posteriormente en USUARIOS y finalmente en el equipo que desee verificar, por ejemplo: nextel524433565643



Entrando al usuario seleccionado, aparecerá la siguiente pantalla:

The screenshot shows the user profile page for 'nextel524433565643'. The page is divided into several sections:

- Cuenta:** Includes 'Ningún nombre proporcionado' (ADMINISTRADOR DE PRONTO 1.24272065) and 'Suscripción' (NEXTEL - 524433565643, CANTIDAD MÁXIMA DE DISPOSITIVOS ACTIVOS: 1, PERMITE REACTIVACIÓN UNA SOLA VEZ, NÚMERO DE CUENTA DE FACTURACIÓN 1.24272065, NÚMERO DE CUENTA DE LA COMPAÑÍA).
- Integración de sistemas:** NEXTEL - 1.24272065, 1.24272065/524433565643.
- Contacto:** oswaldocruz@yahoo.com, +52 443 356 5643.
- Actividad del Usuario:** Último inicio de sesión (05-jul-2014 17:13:11 EDT), Última Reconciliación (08-jul-2014 18:13:58 EDT), Registros de Datos este Mes (94).
- Preferencias:** Delimitador de archivo CSV de extracción, Idioma (Español), Zona horaria preferida (America/New_York), Tamaño de página preferido.

Donde deberá posicionar el cursor en actividad y dar click:

The screenshot shows the user activity page for 'nextel524433565643'. The page displays a bar chart titled 'Registros de Datos' (Data Records) showing the number of records per week. Below the chart is a table titled 'Últimos registros de datos' (Latest data records).

Registros de Datos por Semana:

Periodo de Tiempo	Registros
05-07-2014	~10
12-07-2014	~30
19-07-2014	~50
26-07-2014	~80
02-08-2014	~100
09-08-2014	~20

Últimos registros de datos:

Número de referencia	Participación	Fecha de evento
00140708-181887413	Formulario de Gobierno	Jul 08, 18:13:58 EDT
00140708-181887391	Formulario de Gobierno	Jul 08, 18:05:58 EDT
00140708-181887382	Formulario de Gobierno	Jul 08, 17:48:58 EDT
00140708-181887352	Formulario de Gobierno	Jul 08, 17:44:58 EDT
00140708-181887324	Formulario de Gobierno	Jul 08, 17:42:58 EDT
00140708-181887218	Formulario de Gobierno	Jul 08, 17:41:58 EDT
0014070723422-121810910-181887170	Registro de Pedure	Jul 07, 18:43:58 EDT
0014070502812-121810910-181887134	Registro de Pedure	Jul 07, 18:37:58 EDT
001407033110-121810910-181887108	Registro de Pedure	Jul 07, 18:30:58 EDT
001407011818871288	Formulario de Ventas	Jul 07, 18:08:58 EDT

Donde podrá obtener gráficos por: semana, día, día de la semana y hora así como ubicación geográfica de donde se registró el formulario.

Además en la parte inferior encontrara un breve listado de la actividad del día de los ejecutivos, cantidad, tipo de visita y horario. Debajo encontrara un más.... donde al dar click le re direccionará a otra página, como la de a continuación:

MOBILE FORMS MADE EASY

COMENZAR HOGAR ADMINISTRAR FORMULARIOS DATOS Y ANÁLISIS USUARIOS Y GRUPOS SOPORTE

Hogar Registros de Datos FormSpace Actual: VentasProduccion (Cambie)

Registros de Datos

Reminder: Data Records are only kept in the system for 45 days. Please ensure you have a Data Destination or Export Schedule configured to move your data to your own systems in a timely manner.

Opciones de búsqueda

Resultados

Ordenar por: Fecha de creación (más recientes)

# De referencia	Nombre de FormSpace	Nombre del formulario	Fecha de envío desde dispositivo	Fecha de recepción en servidor	Usuario
20140708-1813859195	Desarrollo	Formulario de Cobranza v3	08-jul-2014 18:29:31 EDT	08-jul-2014 18:29:46 EDT	nextel524433565643
20140708-1813857422	Desarrollo	Formulario de Cobranza v3	08-jul-2014 18:13:44 EDT	08-jul-2014 18:13:57 EDT	nextel524433565643
20140708-1813857361	Desarrollo	Formulario de Cobranza v3	08-jul-2014 18:01:49 EDT	08-jul-2014 18:02:09 EDT	nextel524433565643
20140708-1813855852	Desarrollo	Formulario de Cobranza v3	08-jul-2014 17:45:39 EDT	08-jul-2014 17:46:17 EDT	nextel524433565643
20140708-1813858002	Desarrollo	Formulario de Cobranza v3	08-jul-2014 17:44:24 EDT	08-jul-2014 17:46:06 EDT	nextel524433565643
20140708-1813857224	Desarrollo	Formulario de Cobranza	08-jul-2014 17:42:41 EDT	08-jul-2014 17:42:51 EDT	nextel524433565643

Donde podrá verificar información de días anteriores, ubicaciones, reporte de gráficos así como exportar los datos a Excel para trabajarlos. Donde además podrá segmentarlo por: número de referencia, fecha de envío, fecha de finalización, fecha de creación, fecha de procesamiento y nombre de usuario.

Recibidos (36) - jackelin... Pedido - Rodrigo Orozco Formulario Móviles de M

Reminder: Data Records are only kept in the system for 45 days. Please ensure you have a Data Destination or Export Schedule configured to move your data to your own systems in a timely manner.

Opciones de búsqueda

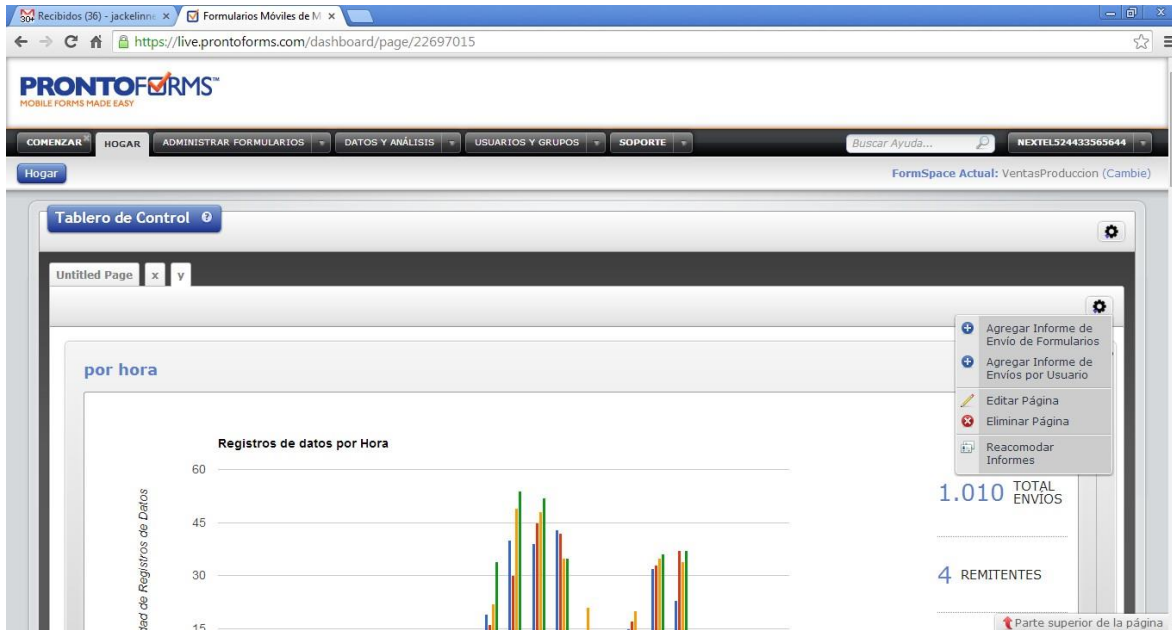
Resultados

Ordenar por: Fecha de creación (más recientes)

- Fecha de creación (más recientes)
- Número de referencia
- Fecha de envío desde dispositivo
- Fecha de Finalización
- Fecha de creación (más recientes)
- Fecha de creación (más antiguo)
- Fecha de Procesamiento (más reciente)
- Fecha de Procesamiento (menos reciente)
- Nombre de Usuario

# De referencia	Nombre de FormSpace	Nombre del formulario	Fecha de envío desde dispositivo	Fecha de recepción en servidor	Usuario
20140708-1813859195	Desarrollo	Formulario de Cobranza v3	08-jul-2014 18:29:31 EDT	08-jul-2014 18:29:46 EDT	nextel524433565643
20140708-	Desarrollo	Formulario	08-jul-2014	08-jul-2014	nextel524433565643

Además puede consultar informes en gráficos generales por usuario y/o formulario desde la pestaña HOGAR donde al colocar el puntero en el engrane lateral podrá agregar informes acorde a las necesidades que tenga de información.



4. Cantidad de notas y/o facturas realizadas al día por efect:

Para adquirir información del sistema efect, deberá ingresar al sistema:

The screenshot shows the login interface for 'eFact v 3.2 CFDi'. It features a blue circular icon with a document and a computer monitor. To the right, there is a form with the following elements: a dropdown menu labeled 'COMPLEMENTOS PARA REACONDICIONAMIE...', a text input field for 'Nombre de usuario', another text input field for 'Contraseña', and two buttons: 'Aceptar' (Accept) with a green checkmark and 'Cancelar' (Cancel) with a red X.

Una vez en el sistema debe colocar el cursor en Contabilidad → CFDi → CFDi por periodo



Donde podrá obtener las remisiones del día por: fecha, vendedor y tipo de documento y además las ventas del día no solo en número si no en dinero generado por esas ventas al seleccionar todas las notas del día. NOTA: de requerir puede exportar la información a Excel.

Ver	Tipo	Serie	Folio	Fecha	Sub Total	Desc.	IVA	ImPorteISR	ImPorteRetIVA	ImPorteISSH	ImPorteEPS	UUID	Sub Total	Total	
	NOTA DE VE...	NV	1337	08/07/2014	\$1,295.10	\$0.00	\$207.22	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$1,295.10	\$1,502.32	DESTINOS PA...
	FACTURA		1209	08/07/2014	\$1,295.10	\$0.00	\$207.22	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	FBE97A71-81...	\$1,295.10	\$1,502.32	DESTINOS PA...
	NOTA DE VE...	NV	1338	08/07/2014	\$568.18	\$0.00	\$90.91	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$568.18	\$659.09	FERNANDO H...
	NOTA DE VE...	NV	1339	08/07/2014	\$4,594.83	\$0.00	\$735.17	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$4,594.83	\$5,330.00	AMEL GONZA...
	NOTA DE VE...	NV	1340	08/07/2014	\$4,151.72	\$0.00	\$664.28	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$4,151.72	\$4,816.00	MARTIN GUT...
	NOTA DE VE...	NV	1341	08/07/2014	\$2,038.97	\$0.00	\$326.23	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$2,038.97	\$2,365.20	VICTOR HUGO...
	NOTA DE VE...	NV	1342	08/07/2014	\$1,324.14	\$0.00	\$211.86	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$1,324.14	\$1,536.00	JOSE FERMIN...
	NOTA DE VE...	NV	1343	08/07/2014	\$426.48	\$0.00	\$68.24	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$426.48	\$494.72	JOSE OLIVAR...
	NOTA DE VE...	NV	1344	08/07/2014	\$206.90	\$0.00	\$33.10	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$206.90	\$240.00	JORGE VILLAS...
	NOTA DE VE...	NV	1345	08/07/2014	\$596.55	\$0.00	\$95.45	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$596.55	\$692.00	MARIO CARDE...
	NOTA DE VE...	NV	1346	08/07/2014	\$18.39...	\$0.00	\$2,943.84	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$18,398.97	\$21,342.81	JUAN CAMACI...
	NOTA DE VE...	NV	1347	08/07/2014	\$10.62...	\$0.00	\$1,700.66	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$10,629.14	\$12,329.80	JUAN CAMACI...
	NOTA DE VE...	NV	1348	08/07/2014	\$6,563.42	\$0.00	\$1,050.15	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$6,563.42	\$7,613.57	ELEAZAR MO...

3.3 Indicadores área de cobranza

Objetivos a evaluar

Recuperar el 80% de pagos de las ventas mensuales

Medición: El área de cobranza debe emitir un reporte de manera mensual donde especifique el porcentaje de recuperación de las ventas realizadas en el mes.

Nota: el reporte tiene validez hasta tener firma de recibido del Gerente General y deberá guardarse anexa a la carpeta de reporte de baja posterior al último día del mes. Ejemplo de reporte:



REPORTE DE VENTAS Y COBRANZA

Morelia, Michoacán a 20 de MAYO del 2014

Lic. Oswaldo Cruz Padilla
Director General CREA

por medio de la presente hago llegar el reporte de ventas y cobranza del periodo del 1 al 17 de mayo de 2014. El mismo se desglosa de la siguiente manera:

ESTE MES ¹	VENTAS REALES	Nº DE PEDIDOS	META A FIN DE MES	CUMPLIMIENTO %
Ventas Locales ²	\$210,992.70	260	\$500,000.00	42.20%
Ventas foráneas	\$366,733.82	74	PENDIENTE	PENDIENTE
Cobranza local	\$117,850.00		80% de recuperación en base a ventas del mes. 50% de recuperación cuentas atrasadas.	55.85 %
Cobranza Foránea	\$215,832.88		pendiente	pendiente

Los resultados internos se desglosan de la siguiente forma:

Ruta	Ventas	Nº PEDIDOS	Meta	%	Cobranza	Meta	%
Hugo	\$39,380.53	56	\$100,000.00	39.38%	\$20,064.51	80,000.00	25.08
Alejandro	\$30,969.26	41	\$120,000.00	25.87%	\$39,898.00	96,000.00	41.56
Antonio	\$39,456.93	63	\$100,000.00	39.45%	\$2,538.36	80,000.00	3.17
Roberto	\$91,453.98	100	\$150,000.00	60.97%	\$45,617.13	120,000.00	38.01
Tienda	\$ 9,732.00	X	\$ 30,000.00	32.44%	\$9,732.00	100,000.00	9.73
TOTAL	\$210,992.70	260	\$500,000.00	42.20%	117,850.00	476,000.00	23.51

Sin más por el momento, quedamos atentas a sus amables comentarios.

Jefatura de Ventas y Jefatura de Cobranza

Recuperar el 100% de la cartera vencida superior a los 30 días

Este indicador está atado al reporte mensual, cuando la cobranza supera el 100% de ventas mensuales significa que se ha comenzado a recuperar la cartera vencida.

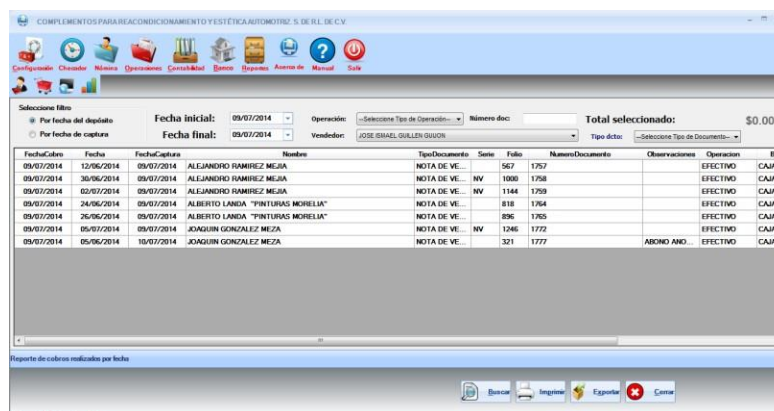
Nota: Está incluido en los reportes mensuales.

Tener mínimo 1 abono por cliente en la semana

Este indicador es responsabilidad del jefe de crédito y cobranza verificar constantemente e identificar los clientes no visitados por el ejecutivo para asignar su visita. El indicador es evaluado mediante sistema efact: Contabilidad CFDi Cobros realizados



A fin de emitir un reporte que permita identificar que clientes se visitan y cuáles no en lapsos medibles de mes, semana y/o día al seleccionar: fecha y ejecutivo podrá visualmente evaluar a quienes se visita y quienes no, en el periodo seleccionado.

The image shows a screenshot of the e-Fact software interface displaying a report titled 'Reporte de cobros realizados por fecha'. The report includes a table with columns for 'FechaCobro', 'Fecha', 'FechaCaptura', 'Nombre', 'TipoDocumento', 'Serie', 'Folio', 'NumeroDocumento', 'Observaciones', 'Operacion', and 'Banco'. The data is filtered for the period from 09/07/2014 to 09/07/2014, with a total selected amount of \$0.00. The report shows several entries for 'NOTA DE VE...' with various series and folios, all marked as 'EFECTIVO' and 'CAJA'.

FechaCobro	Fecha	FechaCaptura	Nombre	TipoDocumento	Serie	Folio	NumeroDocumento	Observaciones	Operacion	Banco
09/07/2014	12/06/2014	09/07/2014	ALEJANDRO RAMIREZ MEJIA	NOTA DE VE...	567	1757			EFECTIVO	CAJA
09/07/2014	20/06/2014	09/07/2014	ALEJANDRO RAMIREZ MEJIA	NOTA DE VE...	NV	1000	1758		EFECTIVO	CAJA
09/07/2014	02/07/2014	09/07/2014	ALEJANDRO RAMIREZ MEJIA	NOTA DE VE...	NV	1144	1759		EFECTIVO	CAJA
09/07/2014	24/06/2014	09/07/2014	ALBERTO LANDA "PINTURAS MORELIA"	NOTA DE VE...	818	1764			EFECTIVO	CAJA
09/07/2014	26/06/2014	09/07/2014	ALBERTO LANDA "PINTURAS MORELIA"	NOTA DE VE...	896	1765			EFECTIVO	CAJA
09/07/2014	05/07/2014	09/07/2014	JOSUAIN GONZALEZ MEZA	NOTA DE VE...	NV	1246	1772		EFECTIVO	CAJA
09/07/2014	05/06/2014	10/07/2014	JOSUAIN GONZALEZ MEZA	NOTA DE VE...	321	1777		ABONO ANO...	EFECTIVO	CAJA

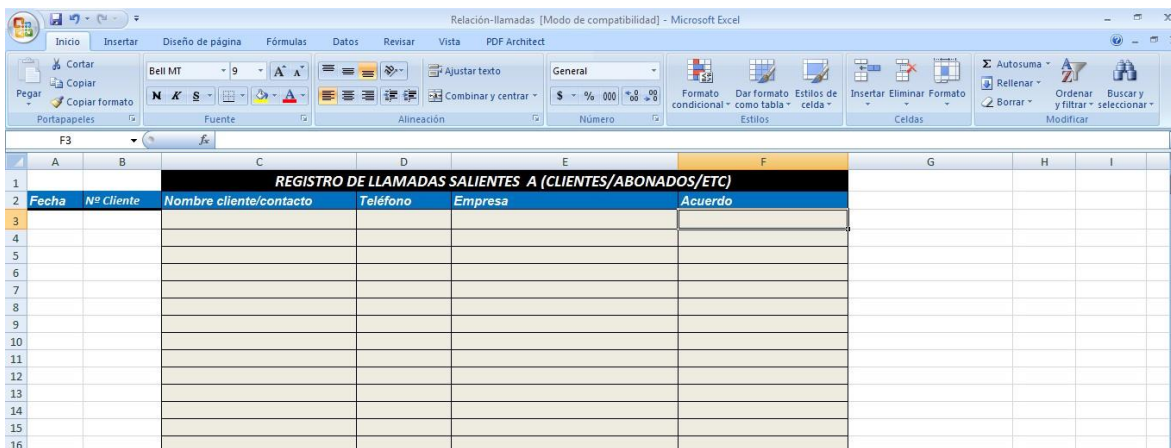
Identificación de días de cobro de cada cliente y medio de pago

Mediante la emisión del reporte de cobros se puede observar que días tiende a pagar cada cliente, montos y tipo de medio de pago. Además se deberá trabajar con los ejecutivos para estipular sus agendas de visita.

Apoyar a recuperar carteras de los clientes morosos

Una de las labores del jefe de cobranza es dar seguimiento a clientes morosos esto será medido mediante bitácora de llamadas y visitas (a petición de ejecutivo y/o gerente general y por iniciativa propia).

Para lo cual deberá llevar una bitácora de llamadas y acuerdos que respalden sus actividades.



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
1			REGISTRO DE LLAMADAS SALIENTES A (CLIENTES/ABONADOS/ETC)							
2	Fecha	N° Cliente	Nombre cliente/contacto	Teléfono	Empresa	Acuerdo				
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										

Brindar herramientas de cobro como historial de saldos

Uno de los objetivos del área de cobranza es atender solicitudes de los ejecutivos como reportes para lo cual se mide la atención a peticiones mediante hoja de atención al ejecutivo.

Aseguramiento de saldos correctos en sobre y sistema.

La jefatura de cobranza deberá registrar los saldos correctamente y verificar continuamente a los ejecutivos por lo cual al azar se deberá seleccionar clientes por ruta de tal forma que se evalúe en muestras si están al día o no los cobros.

Tanto en sistema como en sobre.

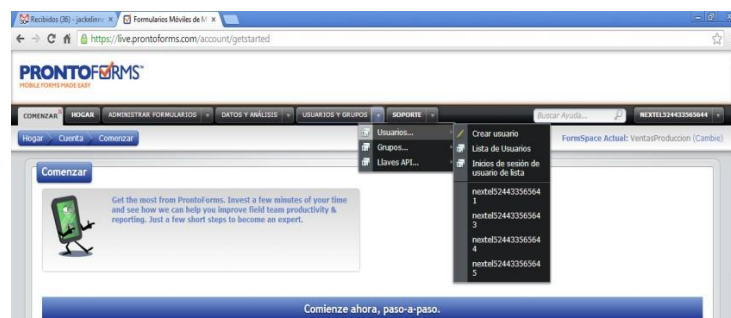


3.4 Indicadores ejecutivos

Clientes visitados por día

A fin de que los ejecutivos puedan realizar proceso de cobranza requiere tener el conteo de los formularios enviados al día por lo que para verificar y obtener la información de una manera fácil se deberá contabilizar desde el sistema prontoforms.

1.- Ingresar al sistema repitiendo los pasos indicados en la página 2. Una vez en la página prontoforms colocar el puntero en la pestaña USUARIOS Y GRUPOS posteriormente en USUARIOS y finalmente en el equipo que desee verificar, por ejemplo: nextel524433565643



Entrando al usuario seleccionado, aparecerá la siguiente pantalla:

The screenshot shows the user profile page for 'nextel524433565643'. The page is divided into several sections:

- Cuenta:** Includes a profile picture placeholder with the text 'Ningún nombre proporcionado', the role 'ADMINISTRADOR DE PRONTO', and the phone number '1.24272065'.
- Suscripción:** Shows 'nextel524433565643' with details: 'CANTIDAD MÁXIMA DE DISPOSITIVOS ACTIVOS: 1', 'PERMITE REACTIVACIÓN UNA SOLA VEZ', 'NÚMERO DE CUENTA DE FACTURACIÓN 1.24272065', and 'NÚMERO DE CUENTA DE LA COMPAÑÍA'.
- Integración de sistemas:** Lists 'nextel524433565643' and 'nextel524433565643'.
- Contacto:** Provides an email 'oswaldocruz@yahoo.com' and a phone number '+52 443 356 5643'.
- Actividad del Usuario:** Shows 'Último inicio de sesión' (08-jul-2014 17:13:11 EDT), 'Última Reconciliación' (08-jul-2014 18:13:58 EDT), and 'Registros de Datos este Mes' (94).
- Preferencias:** Includes 'Delimitador de archivo CSV de extracción', 'Idioma' (Español), 'Zona horaria preferida' (America/New_York), and 'Tamaño de página preferido'.

Donde deberá posicionar el cursor en actividad y dar click:

The screenshot shows the user activity page for 'nextel524433565643'. It features a bar chart and a table of recent data records.

Registros de Datos (Bar Chart):

Fecha	Registros de Datos
08-07-2014	~10
09-07-2014	~35
10-07-2014	~55
11-07-2014	~75
12-07-2014	~95
13-07-2014	~45

Últimos registros de datos (Table):

Número de referencia	Particular	Fecha de costo
00140709-1813897410	Formulario de Cobranza	Jul 08, 18:13:50 EDT
00140709-1813897381	Formulario de Cobranza	Jul 08, 18:02:50 EDT
00140709-1813897352	Formulario de Cobranza	Jul 08, 17:48:50 EDT
00140709-1813897323	Formulario de Cobranza	Jul 08, 17:44:50 EDT
00140709-1813897294	Formulario de Cobranza	Jul 08, 17:42:50 EDT
00140709-1813897265	Formulario de Cobranza	Jul 08, 17:41:50 EDT
00140709180421-181389619-1813896170	Formulario de Pedido	Jul 07, 18:41:50 EDT
00140709180421-181389619-1813896180	Formulario de Pedido	Jul 07, 18:37:50 EDT
00140709180421-181389619-1813896190	Formulario de Pedido	Jul 07, 18:35:50 EDT
0014070918138961288	Formulario de Ventas	Jul 07, 18:08:50 EDT

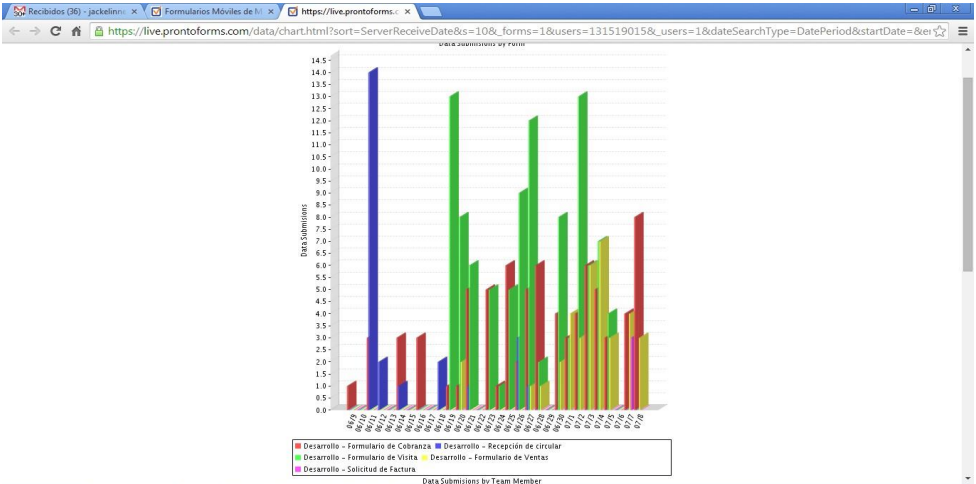
Continuando en la parte inferior encontrara un breve listado de la actividad del día de los ejecutivos, cantidad, tipo de visita y horario. Debajo encontrara un más.... donde al dar click le redireccionará a otra página, como la de a continuación:

# De referencia	Nombre de FormSpace	Nombre del formulario	Fecha de envío desde dispositivo	Fecha de recepción en servidor	Usuario
20140708-1813859195	Desarrollo	Formulario de Cobranza v3	08-jul-2014 18:29:31 EDT	08-jul-2014 18:29:46 EDT	nextel524433565643
20140708-1813857422	Desarrollo	Formulario de Cobranza v3	08-jul-2014 18:13:44 EDT	08-jul-2014 18:13:57 EDT	nextel524433565643
20140708-1813857361	Desarrollo	Formulario de Cobranza v3	08-jul-2014 18:01:49 EDT	08-jul-2014 18:02:09 EDT	nextel524433565643
20140708-1813855852	Desarrollo	Formulario de Cobranza v3	08-jul-2014 17:45:39 EDT	08-jul-2014 17:46:17 EDT	nextel524433565643
20140708-1813858002	Desarrollo	Formulario de Cobranza v3	08-jul-2014 17:44:24 EDT	08-jul-2014 17:46:06 EDT	nextel524433565643
20140708-1813857224	Desarrollo	Formulario de Cobranza v3	08-jul-2014 17:42:41 EDT	08-jul-2014 17:42:51 EDT	nextel524433565643

Al estar en esta página deberá colocar el cursor en la imagen de gráfico de barras donde tendrá las siguientes opciones: MES, DIA y SEMANA dependiendo del momento en el que requiera la información la selección que hará donde además podrá solicitar el informe en HTML y/o PDF.

Al dar click en generar informe si solicita HTML se abrirá lateral una pestaña y si solicita PDF se descargara un archivo donde pueda observar los gráficos.

Independiente de la selección aparecerá un gráfico inicial donde le segmentara el tipo de visita realizada ya sea por día, semana y/o mes.



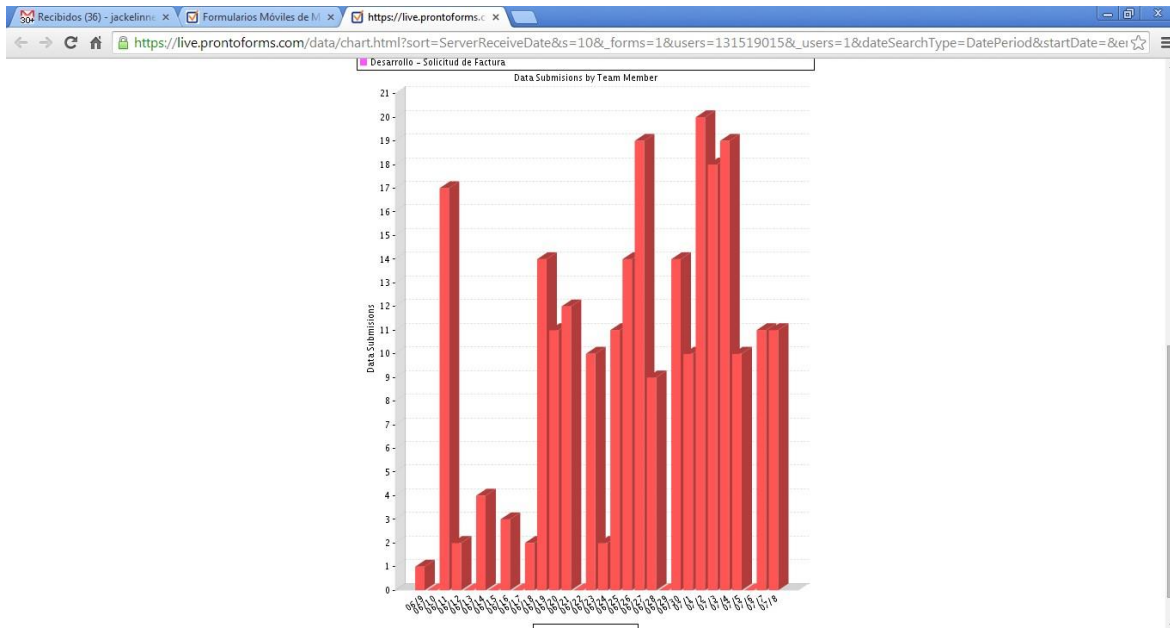
Con el gráfico anterior se puede medir la productividad de las visitas lo que significa realizar un análisis de cuantas de todas las visitas son productiva en porcentaje ´por ejemplo:

Visitas=20

Visitas	5	25%
Venta	12	60%
Cobro	3	15%
Total	20	100%

Lo que significaría que del 100% de las visitas solo 75% de ellas genero un ingreso ya sea por venta o por cobro para la empresa y 25% de ellas no fue una visita efectiva, por lo tanto la productividad del ejecutivo es del 75%.

Posteriormente debajo del primer gráfico se encontrara un gráfico adicional donde le aparecerá el acumulativo de visitas totales sin diferenciar por tipo de actividad realizada.



De esta forma podrá ver la cantidad de visitas y/o actividad del ejecutivo por día, mes y/o semana.

Cobros realizados

A fin de que los ejecutivos puedan ser evaluados se diseñó un formulario llamado "Formulario de cobranza" el cual llega directamente al correo cobranzacre@gmail.com y está a cargo de la Jefatura de Cobranza quien día a día recibe las notificaciones de pago por ese medio y puede tener indicador de cobranza ya sea por:

- Cantidad de correos recibidos por usuario.
- Cantidad de registros en sistema prontoforms y gráficos.
- Cantidad de pagos realizados al día por efect.

Cantidad de correos recibidos por usuario: este indicador es directamente ejecutado por la responsable de cobranza quien da seguimiento a los pedidos y puede contabilizarlos en el quehacer diario, además de poder percatarse a que clientes se les cobra frecuentemente y a quienes no se les está cobrando ni

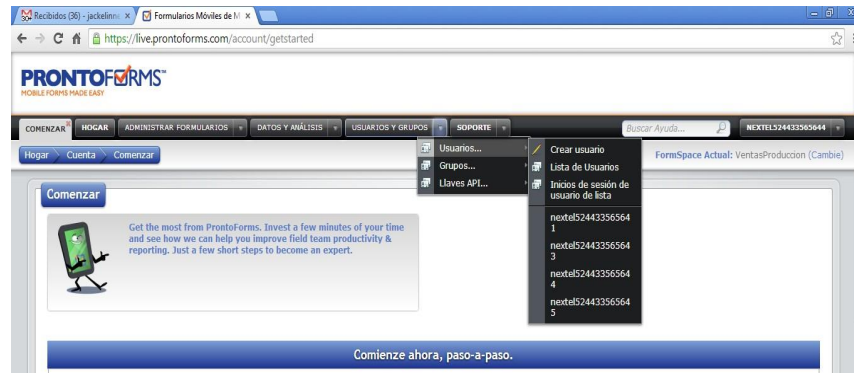
vendiendo. Además deberá llegarle un correo como el que se muestra a continuación:

 CREA El servicio al cliente está en línea Cada día para mejorar tu experiencia	
Nueva Página	
Nombre del Cliente	ser.mendoza
Fecha y Hora	Jul 7, 2014 11:42:00 AM CDT
Monto de Abono	200
Firma del Cliente	
Ubicación GPS	Av. Periodismo, Morelia, Michoacán de Ocampo, MX
Foto de la Visita	Jul 7, 2014 11:42:52 AM CDT [View Map] 
Observaciones	ninguna

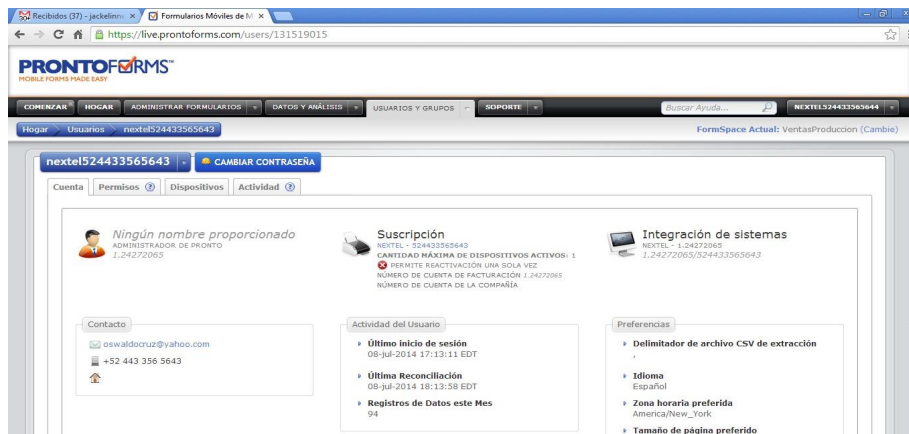
Cantidad de registros en sistemas Prontoforms y gráficos:

A fin de que los ejecutivos puedan se requiere tener el conteo de los formularios de cobranza enviados al día por lo que para verificar y obtener la información de una manera fácil se deberá contabilizar desde el sistema prontoforms.

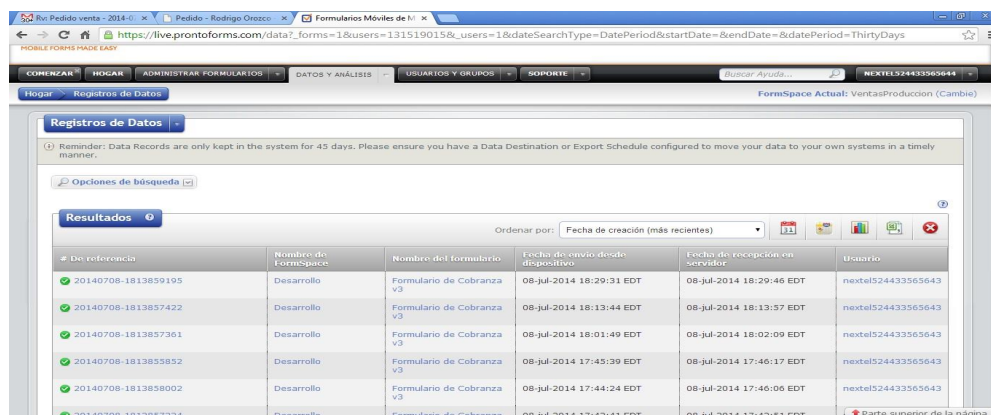
1.- Ingresar al sistema repitiendo los pasos indicados en la página 2. Una vez en la página prontoforms colocar el puntero en la pestaña USUARIOS Y GRUPOS posteriormente en USUARIOS y finalmente en el equipo que desee verificar, por ejemplo: nextel524433565643



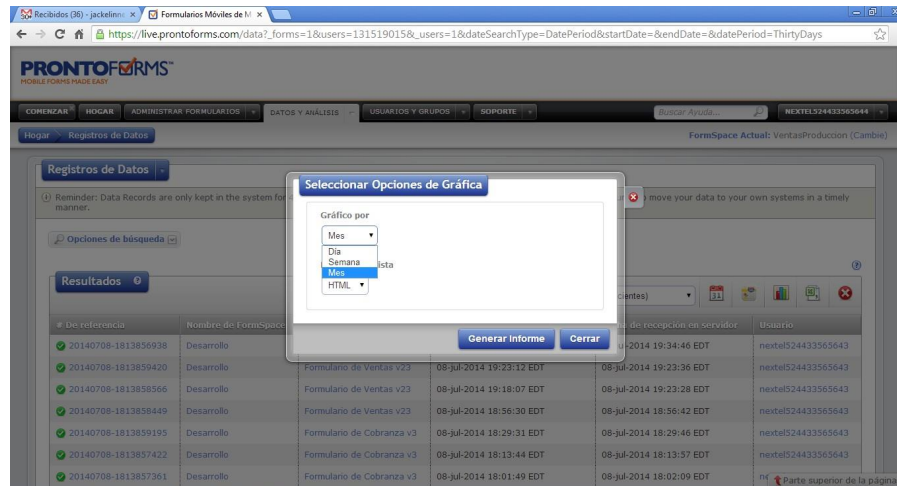
Entrando al usuario seleccionado, aparecerá la siguiente pantalla:



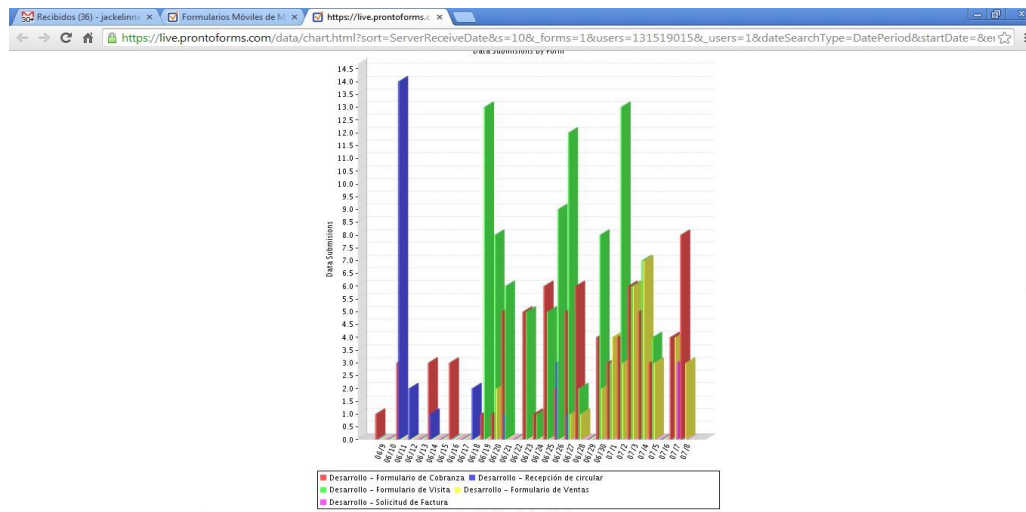
Donde continuara en la parte inferior y encontrara un breve listado de la actividad del día de los ejecutivos, cantidad, tipo de visita y horario. Debajo encontrara un más... donde al dar click le redireccionará a otra página, como la de a continuación:



Donde podrá verificar información del día como actividades y contabilizar desde allí o bien generar un gráfico colocando el cursor en la imagen de gráfico de barras. Al estar en esta página deberá colocar el cursor en la imagen de gráfico de barras donde tendrá las siguientes opciones: MES, DIA y SEMANA dependiendo del momento en el que requiera la información la selección que hará donde además podrá solicitar el informe en HTML y/o PDF.



Al dar click en generar informe si solicita HTML se abrirá lateral una pestaña y si solicita PDF se descargara un archivo donde pueda observar los gráficos. Independiente de la selección de aparecerá un gráfico inicial donde le segmentara el tipo de visita realizada ya sea por día, semana y/o mes.



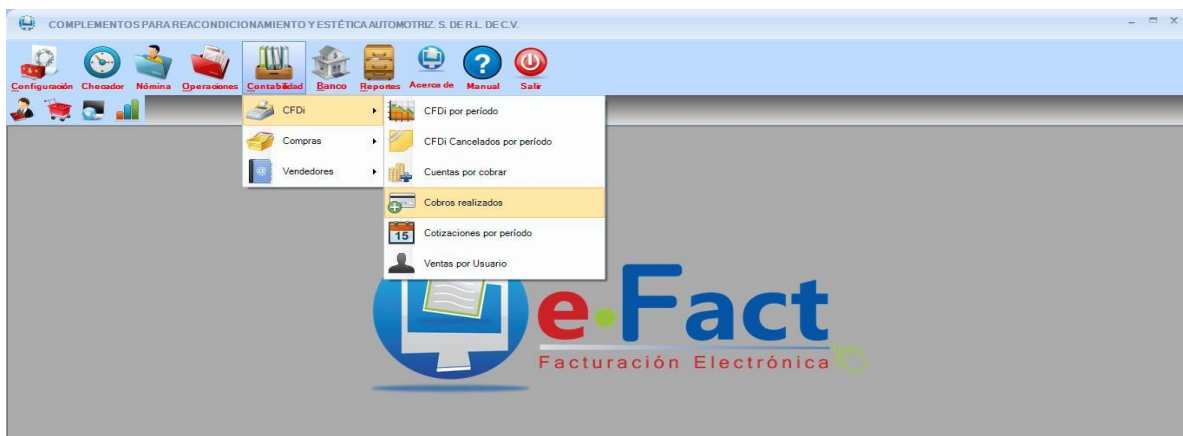
Donde podrá identificar el formulario de cobranza y su cantidad con el color rojo.

Cantidad de notas cobros realizados al día por efect:

Para adquirir información del sistema efect, deberá ingresar al sistema:



Una vez en el sistema debe colocar el cursor en Contabilidad → CFDi → Cobros realizados



Donde podrá obtener información de los pagos por: fecha de depósito, fecha de captura, por periodo, tipo de documento, vendedor y número de documento.

Además podrá cuantificar los cobros del día no solo en número si no en dinero generados por día al seleccionar las notas del día.

NOTA: de requerir puede exportar la información a Excel.

COMPLEMENTOS PARA REACONDICIONAMIENTO Y ESTÉTICA/AUTOMOTRIZ, S. DE RL. DE C.V.

Configuración Clientes Mermas Operaciones Contabilidad Bancos Reportes Acerca de Manual Sobre

Selección filtro
 Por fecha del depósito
 Por fecha de captura

Fecha inicial: 1/07/2014 Fecha final: 9/07/2014 Operación: --Seleccione Tipo de Operación-- Número doc: Total seleccionado: \$2,738.00
 Vendedor: ARMANDO TENDA Tipo de doc: --Seleccione Tipo de Documento--

FechaCobro	Fecha	FechaCaptura	Nombre	TipoDocumento	Serie	Folio	NumeroDocumento	Observaciones	Operación	Banco
03/07/2014	03/07/2014	04/07/2014	TIENDA 3M	NOTA DE VE...	HV	1182	1567		EFFECTIVO	CAJA
03/07/2014	04/07/2014	04/07/2014	TIENDA 3M	NOTA DE VE...	HV	1224	1866		EFFECTIVO	CAJA
04/07/2014	05/07/2014	05/07/2014	TIENDA 3M	NOTA DE VE...	HV	1295	1690		EFFECTIVO	CAJA
05/07/2014	07/07/2014	07/07/2014	TIENDA 3M	NOTA DE VE...	HV	1300	1629		EFFECTIVO	CAJA

Reporte de cobros realizados por fecha

Buscar Imprimir Exportar Cerrar

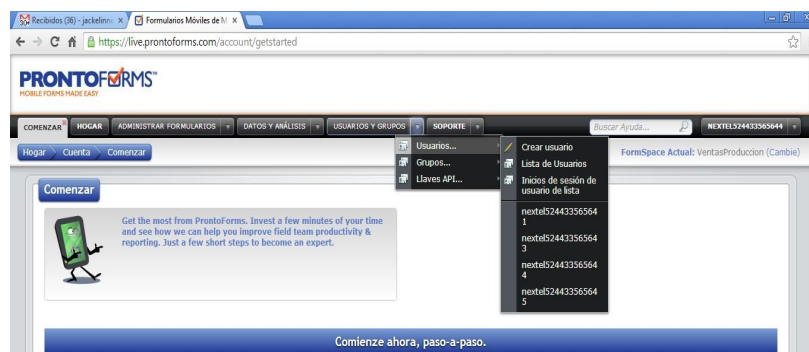
Usuario: Administrador del sistema

Tiempo con cada cliente

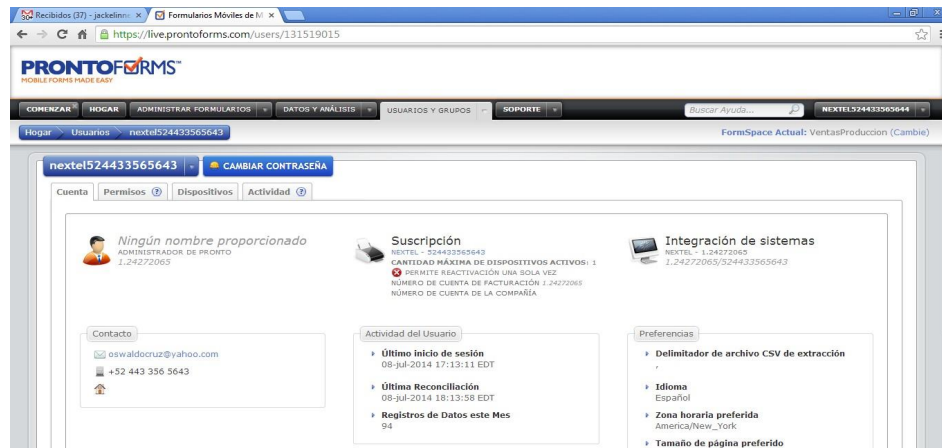
A fin de dar seguimiento a los ejecutivos y sus actividades del día así como productividad el sistema prontoform brinda información muy útil para medir eficacia y efectividad de cada visita de los ejecutivos.

Entre un indicador importante para medir su productividad está el tiempo destinado entre cada cliente por lo que para obtener esta información deberá:

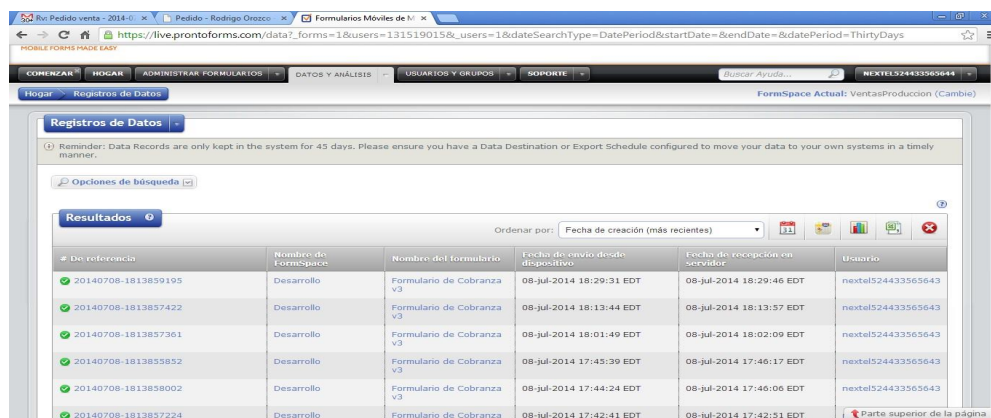
1.- Ingresar al sistema repitiendo los pasos indicados en la página 2. Una vez en la página prontoforms colocar el puntero en la pestaña USUARIOS Y GRUPOS posteriormente en USUARIOS y finalmente en el equipo que desee verificar, por ejemplo: nextel524433565643



Entrando al usuario seleccionado, aparecerá la siguiente pantalla:



Donde continuara en la parte inferior y encontrara un breve listado de la actividad del día de los ejecutivos, cantidad, tipo de visita y horario. Debajo encontrara un más.... donde al dar click le redireccionará a otra página, como la de a continuación:



Donde podrá observar un listado por hora y día lo que le permitirá retrabajar la información ya sea manualmente o exportando a Excel para determinar los tiempos que ocurren entre una y otra visita del ejecutivo.

Además podrá conocer la ubicación geográfica del ejecutivo al momento de realizar su envío de formulario al dar click en el segundo icono.

Recibidos (38) - jackelinn... Reglas de protocolo para... Formularios Móviles de M... Formularios Móviles de M... Nueva pestaña

https://live.prontoforms.com/data?_forms=1&users=131516017&_users=1&dateSearchType=DatePeriod&startDate=&endDate=&datePeriod=ThirtyDays

PRONTOFORMS
MOBILE FORMS MADE EASY

COMENZAR HOGAR ADMINISTRAR FORMULARIOS DATOS Y ANÁLISIS USUARIOS Y GRUPOS SOPORTE

Hogar Registros de Datos FormSpace Actual: VentasProduccion (Cambie)

Registros de Datos

Reminder: Data Records are only kept in the system for 45 days. Please ensure you have a Data Destination or Export Schedule configured to move your data to your own systems in a timely manner.

Opciones de búsqueda

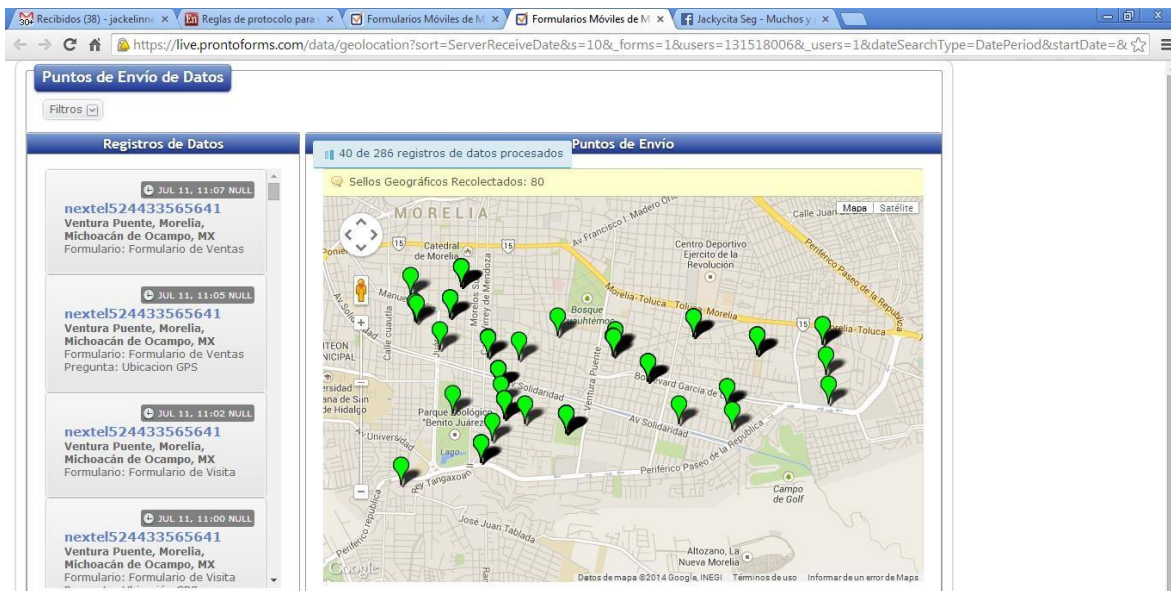
Resultados 0

MARCAR REGISTROS DE DATOS EN UN MAPA

Ordenar por: Fecha de creación (más recientes)

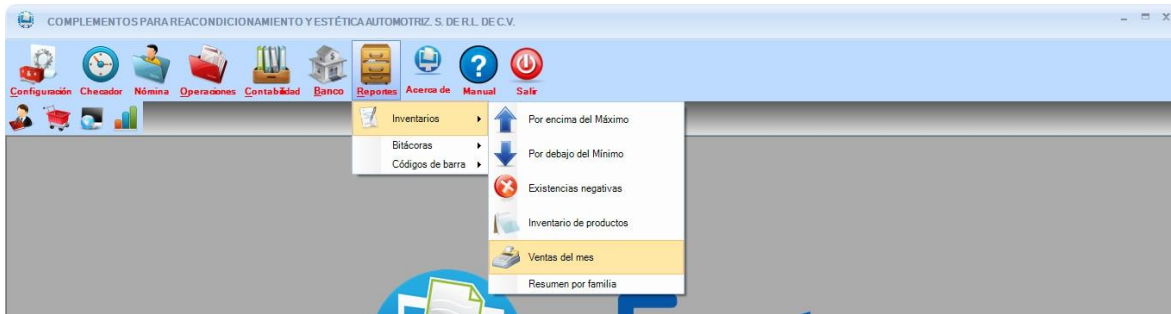
# De referencia	Nombre de FormSpace	Nombre del formulario	Fecha de envío desde dispositivo	Fecha de recepción en servidor	Usuario
20140710-1813936983	Desarrollo	Formulario de Visita v3	10-jul-2014 19:27:06 EDT	10-jul-2014 19:27:26 EDT	nextel524433565645
20140710-1813935715	Desarrollo	Formulario de Visita v3	10-jul-2014 18:42:15 EDT	10-jul-2014 18:42:44 EDT	nextel524433565645
20140710-1813937538	Desarrollo	Formulario de Visita v3	10-jul-2014 18:32:37 EDT	10-jul-2014 18:32:55 EDT	nextel524433565645
20140710-1813924061	Desarrollo	Formulario de Cobranza v3	10-jul-2014 15:30:20 EDT	10-jul-2014 15:30:39 EDT	nextel524433565645
20140710-1813921767	Desarrollo	Formulario de Ventas v23	10-jul-2014 15:28:47 EDT	10-jul-2014 15:29:02 EDT	nextel524433565645
20140710-1813917758	Desarrollo	Formulario de Ventas v23	10-jul-2014 13:54:35 EDT	10-jul-2014 13:54:48 EDT	nextel524433565645
		Formulario de Ventas v23	10-jul-2014 13:45:40 EDT	10-jul-2014 13:45:56 EDT	

Obteniendo así información de las visitas y ubicaciones geográficas que además podrá acercar para identificar con precisión el lugar desde el cual se ha hecho envío del formulario.



Productos vendidos

A fin de identificar que productos se venden al mes, mediante efect se puede identificar el cliente y productos que compran en periodos determinados, como a continuación se muestra:



Donde al ingresar en Reportes + Inventarios + Ventas del mes se generara un reporte que permite ubicar de forma visual los resultados.

The screenshot shows the software interface displaying a report table for 'Ventas del mes'. The table has columns for 'Folio', 'fecha', 'Cliente', 'Producto', 'Almacen', 'Cantidad', 'Unidad/Medida', 'SubTotal', 'IVA', 'IEPS', and 'Total'. The data is filtered for the period from 1/07/2014 to 12/07/2014.

Folio	fecha	Cliente	Producto	Almacen	Cantidad	Unidad/Medida	SubTotal	IVA	IEPS	Total
1121	01/07/20...	FAME PERISUR S DE R.L. DE C.V.	4611/12 CIN...		1.00	PZA	\$460.73	\$73.72	\$0.00	\$534.45
NV1...	01/07/20...	FERNANDO OROZCO GONZALEZ	B823 TELA P...		12.00	PZA	\$130.68	\$20.91	\$0.00	\$151.59
NV1...	01/07/20...	FERNANDO OROZCO GONZALEZ	02032 LJA I...		50.00	PZA	\$660.50	\$105.68	\$0.00	\$766.18
NV1...	01/07/20...	FERNANDO OROZCO GONZALEZ	02020 LJA I...		50.00	PZA	\$660.50	\$105.68	\$0.00	\$766.18
NV1...	01/07/20...	MARTIN SAUCEDO DAVILA	203/12 CINT...		40.00	PZA	\$451.72	\$72.28	\$0.00	\$524.00
NV1...	01/07/20...	MARTIN SAUCEDO DAVILA	26333 MASKI...		15.00	PZA	\$258.62	\$41.38	\$0.00	\$300.00
NV1...	01/07/20...	MARTIN SAUCEDO DAVILA	COVERCRYL...		6.00	LITROS	\$527.59	\$84.41	\$0.00	\$612.00
NV1...	01/07/20...	MARTIN SAUCEDO DAVILA	DISCO HOOK...		10.00	PZA	\$77.59	\$12.41	\$0.00	\$90.00
NV1...	01/07/20...	MARTIN SAUCEDO DAVILA	05703 BORLA...		1.00	UNIDAD	\$276.72	\$44.28	\$0.00	\$321.00
NV1...	01/07/20...	MARTIN SAUCEDO DAVILA	E112 RESPA...		1.00	UNIDAD	\$115.52	\$18.48	\$0.00	\$134.00
NV1...	01/07/20...	MARTIN SAUCEDO DAVILA	02023 LJA I...		50.00	PZA	\$403.02	\$64.48	\$0.00	\$467.50
NV1...	01/07/20...	MARTIN SAUCEDO DAVILA	203/48 CINT...		6.00	UNIDAD	\$274.97	\$43.99	\$0.00	\$318.96
NV1...	01/07/20...	MAURO FEDERICO NAVARRO ORTEGA...	02040 LJA I...		10.00	PZA	\$98.90	\$15.82	\$0.00	\$114.72
NV1...	01/07/20...	MAURO FEDERICO NAVARRO ORTEGA...	02038 LJA I...		10.00	PZA	\$98.90	\$15.82	\$0.00	\$114.72
NV1...	01/07/20...	MAURO FEDERICO NAVARRO ORTEGA...	26333 MASKI...		10.00	PZA	\$172.41	\$27.59	\$0.00	\$200.00

E incluso es más integral al imprimir:

frmImprimirReporteVentasMensuales

Informe principal!

COMPLEMENTOS PARA REACONDICIONAMIENTO Y ESTÉTICA AUTOMOTRIZ. S. DE R

Reporte de ventas por producto del Periodo: 20140701 Al 20140712

Folio	Fecha	Nombre	Unidad/medida	Cantidad	SubTotal	IEPS	IVA	Total
00073 LIJA OXIDO DE ALUMINIO 313Q P-800								
1150	02/07/2014	JOSE MANUEL RIOSALCANTAR	GALON	560.00	\$227.00	\$0.00	\$36.32	\$263.32
1165	03/07/2014	BERTANO ESPINOZA SOLIS	GALON	\$1.00	\$4.74	\$0.00	\$0.76	\$5.50
1175	04/07/2014	ALBERTO VILLASEÑOR PANDURO	GALON	\$6.00	\$23.71	\$0.00	\$3.79	\$27.50
NV1224	04/07/2014	TIENDA 3M	GALON	\$6.00	\$26.86	\$0.00	\$4.14	\$30.00
NV1273	07/07/2014	DISTRIBUIDORA DE RECUBRIMIENTOS DE MICHOACAN S DE R.L.	GALON	\$10.00	\$34.48	\$0.00	\$5.52	\$40.00
NV1280	07/07/2014	PATRICIA PARRA NAVARRO	GALON	\$3.00	\$14.22	\$0.00	\$2.28	\$16.50
1202	08/07/2014	DISTRIBUIDORA DE RECUBRIMIENTOS DE MICHOACAN S DE R.L.	GALON	\$20.00	\$90.80	\$0.00	\$14.53	\$105.33
NV1371	09/07/2014	LUCAS LOAIZA LUZMARIA	GALON	\$3.00	\$14.22	\$0.00	\$2.28	\$16.50
NV1397	09/07/2014	MIGUEL ANGEL ABREGO	GALON	\$60.00	\$193.97	\$0.00	\$31.03	\$225.00
NV1398	10/07/2014	MARTIN GARCIA GONZALEZ	GALON	\$60.00	\$193.97	\$0.00	\$31.03	\$225.00
NV1496	11/07/2014	GUSTAVO ALVAREZ PINTURAS DANY	GALON	\$26.00	\$86.21	\$0.00	\$13.79	\$100.00
NV1501	12/07/2014	JOSE MANUEL RIOSALCANTAR	GALON	\$60.00	\$193.97	\$0.00	\$31.03	\$225.00
NV1514	12/07/2014	ELEAZAR SOLORIO VARGAS	GALON	\$60.00	\$193.97	\$0.00	\$31.03	\$225.00
00073 LIJA OXIDO DE ALUMINIO 313Q P-800								
				322.00	\$1,276.56	\$0.00	\$204.09	\$1,479.65
00074 LIJA OXIDO DE ALUMINIO 313Q P-600								
NV1070	01/07/2014	PRECILIANO PACHECO CHAVEZ AUTO CLEAN EXPRESS JEFETALLER	PZA	\$10.00	\$34.48	\$0.00	\$5.52	\$40.00
NV1118	01/07/2014	DISPEL AE S.A. DE C.V.	PZA	\$3.00	\$14.22	\$0.00	\$2.28	\$16.50
NV1183	03/07/2014	AUTO SOLUCIONES DE MORELIA S.A DE C.V.	PZA	\$60.00	\$193.97	\$0.00	\$31.03	\$225.00
1165	03/07/2014	BERTANO ESPINOZA SOLIS	PZA	\$1.00	\$4.74	\$0.00	\$0.76	\$5.50
1175	04/07/2014	ALBERTO VILLASEÑOR PANDURO	PZA	\$6.00	\$23.71	\$0.00	\$3.79	\$27.50
NV1224	04/07/2014	TIENDA 3M	PZA	\$6.00	\$26.86	\$0.00	\$4.14	\$30.00

Ventas realizadas

Cantidad de ventas realizadas al día por efect:

Para adquirir información del sistema efect, deberá ingresar al sistema:

Una vez en el sistema debe colocar el cursor en Contabilidad → CFDi → CFDi por periodo



Donde podrá obtener las remisiones del día por: fecha, vendedor y tipo de documento y además las ventas del día no solo en número si no en dinero generado por esas ventas al seleccionar todas las notas del día.

COMPLEMENTOS PARA REACONDICIONAMIENTO Y ESTÉTICA AUTOMOTRIZ S. DE R.L. DE C.V.

Configuración Chequeador Nómina Operaciones Contabilidad Banco Reportes Acerca de Manual Safe

Fecha inicial: 08/07/2014 Fecha final: 08/07/2014 Tipo decto: --Seleccione Tipo de Documento-- Total selecc: \$113,302.84

Vendedor: @Seleccione Vendedor--

Ver	Tipo	Serie	Folio	Fecha	Sub Total	Desc.	IVA	ImpORTEISR	ImporteRetIVA	ImporteISSH	ImporteEPS	UUID	Sub.Total	Total
	NOTA DE VE...	NV	1337	08/07/2014	\$1,295.10	\$0.00	\$207.22	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$1,295.10	\$1,502.32
	FACTURA		1209	08/07/2014	\$1,295.10	\$0.00	\$207.22	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	FBE97A71-61...	\$1,295.10	\$1,502.32
	NOTA DE VE...	NV	1338	08/07/2014	\$568.18	\$0.00	\$90.51	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$568.18	\$659.09
	NOTA DE VE...	NV	1339	08/07/2014	\$4,594.83	\$0.00	\$730.17	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$4,594.83	\$5,330.00
	NOTA DE VE...	NV	1340	08/07/2014	\$4,151.72	\$0.00	\$654.28	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$4,151.72	\$4,815.00
	NOTA DE VE...	NV	1341	08/07/2014	\$2,038.97	\$0.00	\$326.23	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$2,038.97	\$2,365.20
	NOTA DE VE...	NV	1342	08/07/2014	\$1,324.14	\$0.00	\$211.86	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$1,324.14	\$1,536.00
	NOTA DE VE...	NV	1343	08/07/2014	\$426.48	\$0.00	\$68.24	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$426.48	\$494.72
	NOTA DE VE...	NV	1344	08/07/2014	\$206.90	\$0.00	\$33.10	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$206.90	\$240.00
	NOTA DE VE...	NV	1345	08/07/2014	\$596.55	\$0.00	\$95.45	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$596.55	\$692.00
	NOTA DE VE...	NV	1346	08/07/2014	\$18.35	\$0.00	\$2,943.84	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$18.35	\$21,342.81
	NOTA DE VE...	NV	1347	08/07/2014	\$10.62	\$0.00	\$1,700.66	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$10.62	\$12,329.80
	NOTA DE VE...	NV	1348	08/07/2014	\$6,563.42	\$0.00	\$1,050.15	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000		\$6,563.42	\$7,613.57

Reporte de CFD por fecha

Usuario: Administrador del sistema

Buscar Imprimir Exportar Cerrar

NOTA: Se puede exportar la información a Excel.

Conocimientos de trabajo

A fin de poder respaldar que los ejecutivos tengan conocimientos básicos, intermedios y avanzados sobre sus actividades, productos que ofrece, promociones y marcas que maneja, deberá someterse a una evaluación continua, mediante exámenes diseñados por cada área y aval del gerente general.



3.5 Indicadores área de almacén

Limpeza y orden

Con la finalidad de dar seguimiento al manejo de los materiales y su ubicación se deberá realizar una evaluación constante (periodos mensuales) en base a las 5's como la siguiente:



FICHA DE EVALUACIÓN

Crea el orden y el control en tu almacén

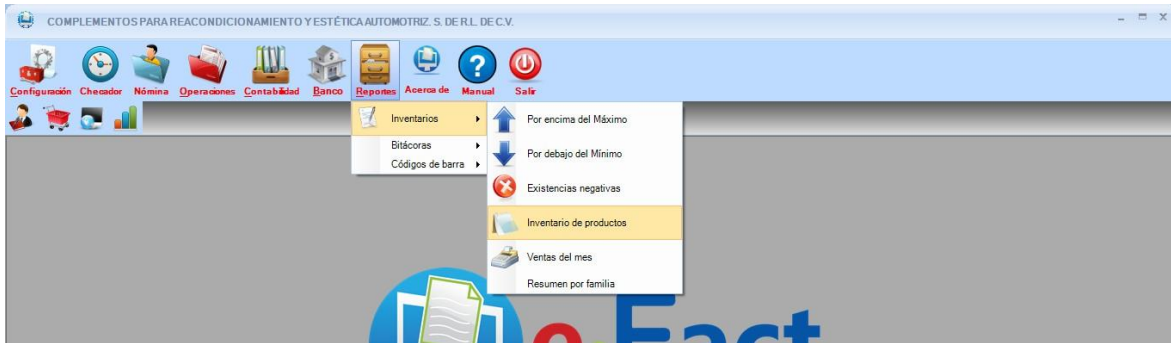
	CONCEPTO	O (4)	A(3)	N(2)	B(1)	NA(0)
ORGANIZACIÓN	1- Están actualizadas las listas de maximos y minimos					
	2- Están identificados los materiales necesarios e innecesarios.					
	3- No hay materiales innecesarios en el Área.					
	4- Se cumple el procedimiento para ingresar materiales al almacén.					
	5- Se revisa y actualiza el inventario.					
	Total ORGANIZACIÓN: (PUNTOS X 5)					
ORDEN	1- Existe un listado de material necesario.					
	2- Se han definido los materiales de mayor circulación y se conoce su ubicación.					
	3- Se aplica el sistema de clasificación de material por uso, marca y números.					
	4- Están bien ordenados cajones, armarios, etc. del Área.					
	5- No existe material apilado sobre la mesa, ni en las estanterías, ni en el suelo.					
	Total ORDEN: (PUNTOS X 5)					
LIMPIEZA	1- Están limpias las paredes, ventanas, suelos y techos y no hay objetos sueltos ni rotos.					
	2- Se han revisado y eliminado las fuentes de suciedad de la zona: archivos, almacén, etc.					
	3- Hay útiles de limpieza en lugares accesibles.					
	4- Se han arreglado todos los estantes.					
	5- Se cumple con el abastecimiento en los lugares establecidos.					
	Total LIMPIEZA: (PUNTOS X 5)					
CONTROL VISUAL	1- Se utilizan las estrategias acordadas de control visual.					
	2- Hay un control del nivel de existencias en materiales.					
	3- Si alguien se lleva algo de su sitio, lo anota y/o firma.					
	4- Están debidamente señalados los puntos de residuos.					
	5- Se cumplen las indicaciones de reposición de materiales antes de su acabado.					
	Total CONTROL VISUAL: (PUNTOS X 5)					
DISCIPLINA Y HABITO	1- Existen indicadores 5S actualizados, con buen nivel y evolución favorable.					
	2- Se ejecuta el plan de abastecimiento eficaz.					
	3- Se ejecutan las acciones correctoras y en el plazo previsto.					
	4- Se valora la eficacia del sistema 5S.					
	5- Se mejora el lugar de trabajo, actividades, etc. constantemente.					
	Total DISCIPLINA Y HABITO: (PUNTOS X 5)					
Total 5S: PUNTOS /5						

CODIGOS → O: OPTIMO A: ALTO N: NORMAL B:BAJO NA: NO ACEPTABLE

Inventario OK

El aseguramiento de la calidad y veracidad del control de almacén es indispensable, por lo que una vez mínimo al mes se deberá realizar una visita de corroboración de inventario (sistema vs existencias físicas).

El reporte de corrección será emitido por efecto de reportes inventarios inventario de productos



Archivo que podrá imprimir, exportar a Excel y/o verificar en pantalla.

Clave	Ubicación	Descripción	U Medida	Fecha Última compra	Precio Costo	Costo	Precio Venta	Existencia
ALMACEN:								
00073		00073 LJA OXIDO DE ALUMINIO 313Q P-600	GALON	09/07/2014	\$3.28	\$4,582.90	\$6.50	1,203.00
00074		00074 LJA OXIDO DE ALUMINIO 313Q P-600	PZA				\$9.18	500.00
00075		00075 LJA OXIDO DE ALUMINIO 313Q P-400	UNIDAD				\$6.69	501.00
00076		00076 LJA OXIDO DE ALUMINIO 313Q P-320	UNIDAD				\$6.69	-11.00
00077		00077 LJA OXIDO DE ALUMINIO 313Q P-240	UNIDAD		\$0.00	\$0.00	\$6.78	57.00
00078		00078 LJA OXIDO DE ALUMINIO 313Q P-220	PZA				\$5.80	482.00
INACTIV		00079 LJA OXIDO DE ALUMINIO 313Q P-180	UNIDAD		\$0.00	\$0.00	\$5.27	-50.00
00079		00079 LJA OXIDO DE ALUMINIO 313Q P-180	PZA		\$0.00	\$0.00	\$5.27	390.00
00080		00080 LJA OXIDO DE ALUMINIO 313Q P-150	PZA				\$5.80	257.00
00081		00081 LJA OXIDO DE ALUMINIO 313Q P-120	UNIDAD		\$0.00	\$0.00	\$6.75	-54.00
00083		00083 LJA OXIDO DE ALUMINIO 313Q P-80	PZA				\$6.99	271.00
00086		00516 DISCO HOOKIT REGAL G-36	PZA				\$0.00	-25.00
00089		00539 TIRA REGAL G-80E	PZA				\$0.00	-50.00
00043		00543 TIRA REGAL G-36	PZA	09/07/2014	\$17.91	\$4,673.55	\$0.00	225.00
00071		00071 DISCO HOOKIT GOLD FILM P-600	PZA				\$0.00	-100.00
00072		00072 DISCO HOOKIT GOLD P-600	PZA				\$6.28	-10.00
00073		00073 DISCO HOOKIT GOLD P-400	PZA				\$0.00	-148.00
00074		00074 DISCO HOOKIT GOLD P-360	PZA				\$7.00	-100.00
00075		00075 DISCO HOOKIT GOLD P-320	PZA	09/07/2014	\$4.60	\$-539.40	\$0.00	-101.00
00076		00076 DISCO HOOKIT GOLD P-220	PZA				\$0.00	-660.00
00079		00079 DISCO HOOKIT GOLD P-180	PZA				\$0.00	-404.00
00080		00080 DISCO HOOKIT GOLD P-150	PZA				\$0.00	-135.00
00081		00081 DISCO HOOKIT GOLD P-120	PZA	09/07/2014	\$4.60	\$-715.64	\$0.00	-134.00
00082		00082 DISCO HOOKIT GOLD P-100	PZA				\$0.00	-10.00

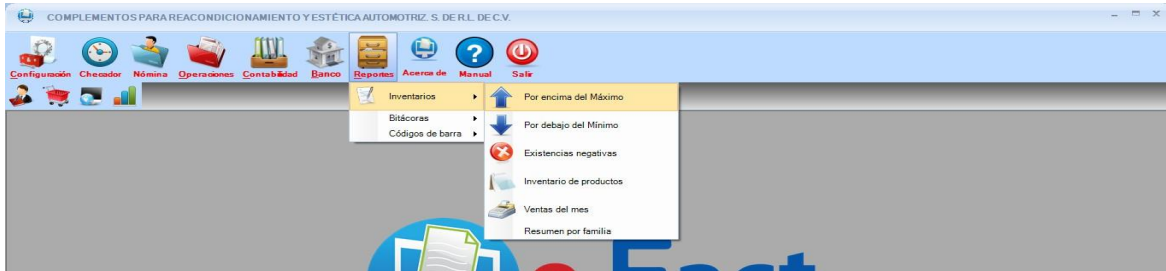
Abastecimiento OK

El almacenista debe tener identificado que cantidad es la mínima y máxima en base al consumo promedio de los clientes, previamente determinado y avalado por el gerente general. Por lo que no se debe tener productos de más en almacén ni de menos a fin de verificar se deberán evaluar máximos y mínimos.

Máximos

Los máximos de material son históricos de años pasados por lo que a fin de garantizar que estos productos sean vendidos se identifican mediante efect que

muestra los productos que sobre pasan el ideal de inventario, a fin de determinar la causal y promover mediante promociones.



Reportes + inventarios por encima del máximo = Reporte de máximos

Mínimos

Los mínimos de material son el stock de respaldo que se permite en productos para cubrir pedidos. Estos mínimos deben ser los óptimos, por lo que a fin de evaluar si son los correctos se deberá verificar que mínimos tenemos de parámetro y cada cuando llegamos a los mínimos, para ello se evaluara mediante efect.

Pedidos inteligentes

Un principio básico de ser distribuidor es nunca dejar las existencias en 0 por lo que un pedido inteligente deberá cubrir todas las mercancías faltantes y de mayor venta. A fin de evaluar se apoya en efect: Reportes + Inventarios + Existencias negativas

Seguimiento de material vendedores

Asegurar la calidad en todas las áreas requiere supervisiones alternas por lo que el encargado de almacén al estar en la salida esta comisionado de supervisar la salida con las herramientas de los ejecutivos, por que deberá llevar una bitácora de registro, la cual deberá ser evaluada a fin de supervisar su labor y la de los ejecutivos.

3.6 Soporte técnico

En caso de tener algún inconveniente con los sistemas implantados tanto efact como prontoforms deberá dirigirse a:

Efact: Javier Macedo

jmacedo@dcs.mx

Siendo asignada del seguimiento de sistema la Jefatura de Cobranza.

Prontoforms: José Antonio Jiménez

jjimenez@prontoforms.com

Gerente de Gestión Comercial y Soporte 55.1480.2185 | Support ProntoForms |

Mobile Forms Made Easy

Quien podrá asesorar ante fallas del sistema y/o capacitaciones de ser necesarias respecto del manejo del sistema.

Puntos críticos

Organizacionales

- Comunicación. Hace referencia a comunicar acuerdos, respetar acuerdos y caminar todos en la misma dirección sin emitir contraordenes. *“El flujo de la comunicación de arriba para abajo es esencial para lograr el apoyo de los niveles inferiores hacia los superiores.”* (David, 2003, p. 238)
- Reuniones de seguimiento. El proceso ideal de reunión es gerente general con responsables de área y responsables de área con ejecutivos.
- Sistemas para que los sistemas funcionen se deben alimentar de información y requieren de su supervisión de manejo constante. *“El proceso de gestión de una organización ciertamente es complejo, por lo que desde la perspectiva de los sistemas de información es necesaria una plataforma tecnológica sólida, que permita disponer de una base de información integrada que reúna en un solo lugar todas las transacciones que la empresa produce con su operación.”* (Lares, 2009, p. 120)

- Evaluación. A fin de consolidar conductas y procesos todas las áreas deberán ser evaluadas constantemente y hacer de su conocimiento los resultados, a fin de que mejoren su desempeño en base a parámetros cuantitativos.

Cobranza

- Educación de ejecutivos
Uno de los retos constantes es mantener alineados a los ejecutivos en objetivos y deberes a realizar.
- Base de datos clientes
Sin información la jefatura de crédito y cobranza no puede realizar llamadas.
“Las bases de datos proporcionan la infraestructura requerida por los sistemas de apoyo a la toma de decisiones y por los sistemas de información estratégicos, ya que estos sistemas explotan la información contenida en las bases de datos de la organización para apoyar el proceso de toma de decisiones o para lograr ventajas competitivas.” (Lares, 2009, p. 232)
- Comisiones
Es fácil medir un proceso estandarizado global, el reto de descontar ciertos productos de comisión dificulta la labor de determinación de comisiones.
- Saldos correctos
Es un trabajo de campo dejar saldos ok que requiere de la participación del gerente general.

Ventas

- Educación de ejecutivos
Uno de los retos constantes es mantener alineados a los ejecutivos en objetivos y deberes a realizar.
- Saturación de labores
El enfoque disperso hace que los empleados sean menos productivos.

Ejecutivos

- Seguimiento y control
Una labor que no es medida, no es mejorada. Deben tener seguimiento y evaluaciones constantes que los orienten a realizar de una mejor forma su trabajo.
- Reconocimiento y/o sanciones
La motivación en las labores parte del reconocimiento, premios y recompensas así como la corrección de conductas de las sanciones.

Almacén

- Seguimiento y control
Una labor que no es medida, no es mejorada. Deben tener seguimiento y evaluaciones constantes que los orienten a realizar de una mejor forma su trabajo.
- Reconocimiento y/o sanciones
La motivación en las labores parte del reconocimiento, premios y recompensas así como la corrección de conductas de las sanciones.

Claves para llevar al éxito la empresa sin la presencia del dueño

- Tener los mejores empleados, desarrollarlos, motivarlos y premiarlos.
- Empowerment: aprender a delegar con los resultados que esto implica, la toma de decisiones varía dependiendo de la perspectiva de cada persona. *“El asunto clave será el otorgamiento de poder, término cuya fuerza sugiere la necesidad de ir más allá de sólo compartir algo de información y un poco del proceso de toma de decisiones”* (David, 2003, p. 132)
- Respetar procesos y orientarlos a la mejora continua. *“La mejora continua del proceso reduce las actividades inútiles y elimina aquellas que no agregan valor al*

proyecto. Esto permite que los procesos operen con niveles más altos de eficiencia y efectividad.” (Institute, 2008, p. 177)

- Enfocar a cada persona exclusivamente a sus responsabilidades.
- Definir y respetar bien cuáles son las reglas del juego.
- Da seguimiento mediante informes corporativos.
- Ten un líder en la empresa. “El liderazgo implica dirigir los esfuerzos de un grupo de personas hacia una meta común y hacer posible que trabajen como un equipo” (Institute, 2008, p. 339)

3.7 Seguimiento y consolidación.

- Se estableció un seguimiento y medición diario de actividades realizadas a través de Prontoforms.
- Se realiza una visita conjunta por semana con cada uno de los colaboradores.
- Se realizan reuniones generales de evaluación, retroalimentación y control los sábados de cada semana.
- De manera personal se retroalimenta a cada uno de los colaboradores y se establecen nuevas estrategias, planes y programas.
- Se cuenta con parámetros de seguimiento, medición, control y retroalimentación para guiar a la empresa a las metas.
- Se evalúan las actividades clave que generan valor y se les otorgan bonos a quien las realiza adecuadamente.
- Se capacita y desarrolla al personal cada trimestre en temas de desarrollo personal, profesional, comercial y técnico.
- Se actualizan y dan mantenimiento a los equipos y herramientas de trabajo.
- Se da seguimiento a los compromisos trimestrales con las marcas que representamos.

- Garantizamos crecimiento, desarrollo y consolidación de todos los involucrados con la organización, interna y externamente.

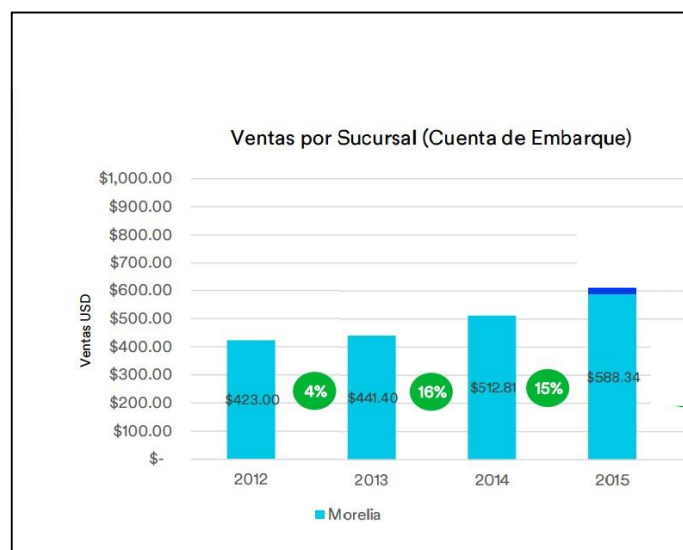
Con estas acciones la organización ha logrado reposicionarse en todos los sentidos generando valor, crecimiento, desarrollo, utilidades y rentabilidad en todos los sentidos, garantizando un negocio sustentable y sostenible a largo plazo para el beneficio de todos y del entorno.

4. Resultados.

Con las estrategias citadas logramos los siguientes resultados:

- Crecimiento en ventas en un 15%

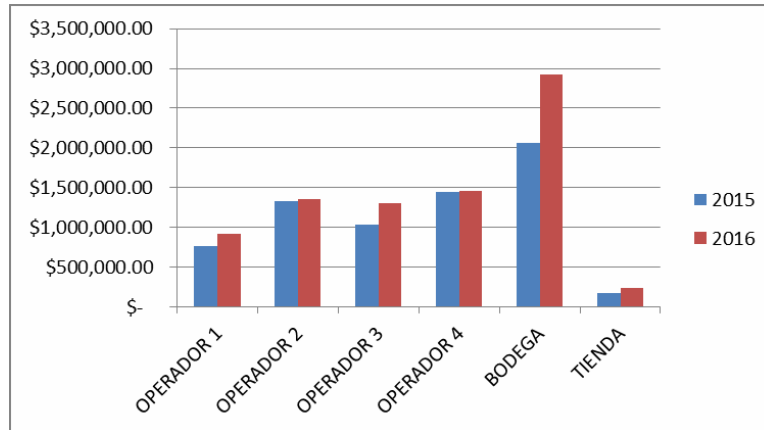
Las ventas de manera posterior a la reingeniería incrementaron en un 15% del año 2014 a 2015, como muestra la siguiente gráfica, misma que está representada en ventas en dólares americanos.



- Recuperación de la cobranza en un 85%

La cobranza incremento de 2015 a 2016 en un 85% en promedio en CREA, considerando la cobranza realizada por bodega y por la tienda, a continuación se muestran los números bajo los cuales se realizó este análisis y la gráfica que lo explica de mejor manera.

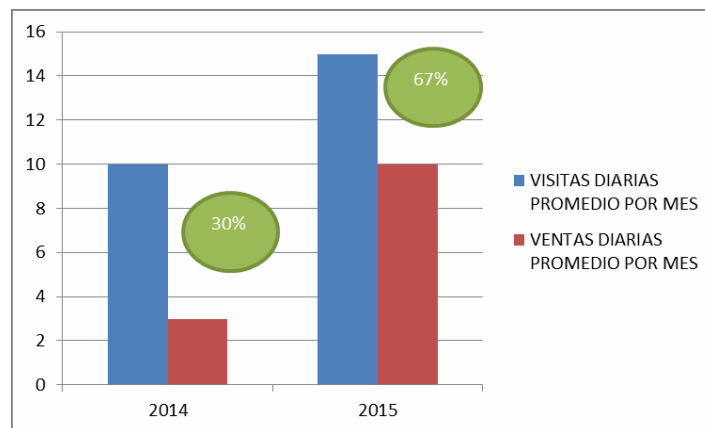
	2015	2016	INCREMENTO EN COBRANZA
OPERADOR 1	\$ 768,764.70	\$ 921,748.78	83%
OPERADOR 2	\$ 1,326,524.28	\$ 1,348,977.46	98%
OPERADOR 3	\$ 1,034,991.94	\$ 1,303,071.58	79%
OPERADOR 4	\$ 1,446,471.74	\$ 1,459,966.44	99%
BODEGA	\$ 2,055,306.08	\$ 2,916,824.61	70%
TIENDA	\$ 172,842.92	\$ 241,139.17	72%



- Incremento de productividad en 45%

La productividad es medida en relación al número de visitas diarias a clientes en relación con las ventas realizadas, en 2014 se visitaban en promedio a 10 clientes diarios y se realizaban únicamente 3 ventas teniendo con esto una productividad del 30% promedio.

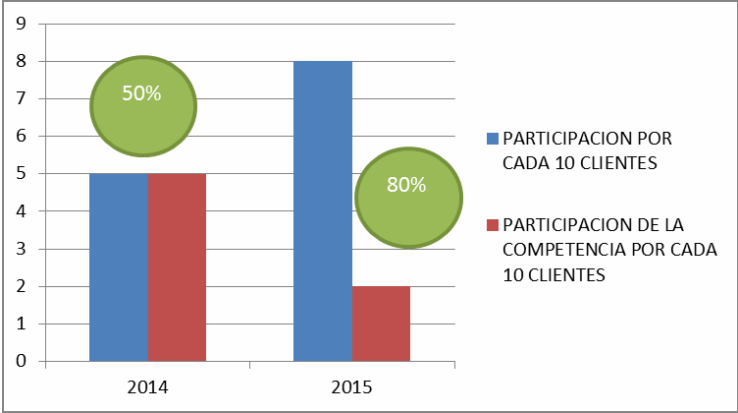
Posterior a la reingeniería se incrementó el número de visitas diarias a 15 en promedio y las ventas se elevaron a 10 diarias logrando una productividad de 66%, este número representa un incremento en la productividad del 45% de año a año.



- Incremento de competitividad en 60%

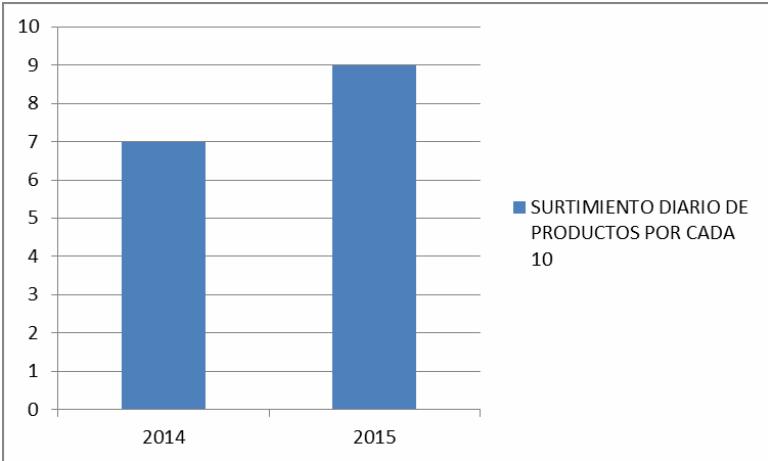
La competitividad esta medida en relación con la participación de mercado, esto se refleja en el número de ventas que se realizan por cada 10 personas interesadas en comprar el producto.

En 2014 de cada 10 personas que compran alguna de nuestras marcas solamente se tenía éxito con 5 de ellas, dándonos esto una participación de mercado del 50% en dicho año, mientras que para 2015 de cada 10 ya nos compran a nosotros 8 personas, logrando una participación de mercado de 80%.



- Surtimiento de pedidos al 90%

El surtimiento de pedido se mide en relación al abastecimiento de almacén, en 2014 de cada 10 productos solicitados se tenía la capacidad de surtir únicamente 7 de ellos por lo que se dejaba de percibir venta, mientras que con los cambios realizados en dicha área se logró para 2015 de esos mismos 10 productos surtir 9, haciendo posible obtener otros de los resultados ya mencionados.



- Incremento de utilidad en 50%

Las utilidades son uno de los números en que se puede cerrar todo lo obtenido, pues para 2014 se tenía una utilidad promedio de 15%, mientras que ahora con los cambios implementados se ha cuidado el margen de utilidad, se han reducido los gastos y se ha incrementado el volumen de venta todo esto reflejándose en un incremento en la utilidad al 22.5%, es decir se incrementó la misma en 50% de una año a otro.

5. Observaciones

El problema de raíz de los vendedores proviene del reclutamiento, pocos de ellos tienen experiencia como vendedores de campo y algunos de los que tienen experiencia han ocupado puestos más altos, a lo que aspiran pero sin esfuerzo ya que en sus anteriores trabajos así lo otorgaban.

El sistema de sobres de cobranza es ineficiente, se llena rápidamente, está desactualizado en ocasiones y en más de una ocasión se entregó un sobre no perteneciente a la ruta. Se debe manejar el seguimiento de cobranza por rutas, por lo que desde contabilidad deberá ser separado por notas, sobres y pagos, según la ruta.

El medio de transporte para laborar requiere de atención en su mantenimiento y estética, entendiéndose está última como la integración de espejos y maleteros para reparto.

Durante las visitas solo una vez se realizó prospección de nuevos clientes, por parte de uno de los vendedores.

La mayoría de los vendedores manipula la hora de visita a los clientes.

Hay ausencia de material por parte del vendedor al realizar su trabajo, por ejemplo pagarés y listas de precios, estas son las más recurrentes.

Las actividades realizadas por trabajadores anteriores deben mantenerse separadas de los nuevos vendedores, pues el conocimiento de estas afecta su labor.

Los clientes tienen temor a robo y desconfianza ante los nuevos vendedores dada la experiencia previa, sin embargo se mantienen por la seguridad de las visitas constantes del dueño de CREA.

Ningún vendedor prepara una ruta previa, a pesar que todos los clientes al visitarlos indican un día para venta y para cobranza.

Los vendedores no tienen poder de negociación al realizar la venta.

6. Recomendaciones.

De los pagarés otorgados al cliente, se deberá resguardar una copia para CREA. Se recomienda diseñar otro tipo de formato que sea foliado y con papel carbón para copia de archivo. Se sugiere los mismos sean firmados por el cliente.

De los pedidos telefónico, se recomienda sean solicitados directamente del cliente a la administración. Esto debido a la rotación alta de rutas y permite llevar un control indirecto de las visitas de ruta realizadas por el vendedor. Se sugiere en caso de aplicarse enviar circular a los clientes con firma de enterado.

Se recomienda mensualmente mover de ruta al vendedor.

Se debe realizar chequeo en la ruta dejada por Sayid, se observó una irregularidad de cobranza del 16 de abril de 2014.

Se sugiere además de camisas y materiales de la empresa, considerar implementos para trabajo en lluvia.

Se deberá poner al corriente en cobranza que facturas están pagadas y cuáles no, además especificaciones para el cliente si los abonos van a facturas pasadas o liquidan factura en especial.

Se requiere más participación de cobranza del área administrativa a morosos con mayor tiempo, se sugiere realice visitas de campo a clientes morosos.

Administración hacer perder en promedio de 30min a más de una hora a cada vendedor, siendo los que más tardan los que llevan buen vinculo como Alex y Roberto.

Se tarda demasiado en surtir pedidos.

Los vendedores no mandan pedidos por teléfono debido a que la mayoría no trae radio y de sus celulares prefieren no gastar.

Se sugiere desarrollar vendedores en técnicas y habilidades de ventas mediante curso/taller.

Realizar taller donde cada vendedor determina sus agendas de días de venta con cada cliente de acuerdo a lo que cada cliente les indica.

Se sugiere contratar un supervisor.

Mejoras que se deben realizar

Vendedor: Conocimiento del producto, técnicas de ventas y organización de visitas.

Dirección: Clima de la estructura y estilo de dirección.

Administración: Sistemas de gestión de pedidos (políticas de pedidos y pagos) y sistema de gestión de la cobranza (poner al día cada cliente).

Nota: Se pide anexar respuesta de los empleados a desempeño del evaluador.

Conclusión

“El estudio de caso tiene el potencial de implicar a los participantes en el proceso de investigación. Una realidad de importancia política y epistemológica. Indica la posibilidad de cambiar la base de poder de quien controla los conocimientos, y reconoce la importancia de co-construcción de la realidad percibida a través de las relaciones y las interpretaciones conjuntas que creamos en el campo. Brinda, además, la oportunidad de que los investigadores adopten un enfoque autorreflexivo para comprender el caso y a sí mismos.” (Simons, 2011, p. 46)

El estudio de caso unido con la reingeniería permitió la realización de significativos cambios dentro de CREA, la participación de los colaboradores significó que se involucraran y comprometieran con cada paso que se dio, haciendo posible los resultados obtenidos.

Como bien se mencionó en los antecedentes CREA es una empresa con muchos años de experiencia, sin embargo hacía falta un cambio para avanzar al futuro de los negocios y del mercado actual, pues este estaba demandando nuevas estructuras y procesos.

El uso de las nuevas herramientas de planeación, innovación y generación de valor permite la optimización de los recursos ya sean tangibles o intangibles, además de que con ellos se logra la creación de conciencia por parte de los colaboradores en la realización de cada uno de los procesos de planeación, cada colaborador también sabe la importancia de su trabajo en la cadena de valor de la empresa.

Una vez establecido de manera escrita los nuevos procesos y procedimientos fueron puestos en marcha dentro de CREA apoyando el proceso los colaboradores en cada área de trabajo, todo esto con la intención de acelerar y consolidar el liderazgo de la empresa en el sector, cada paso a dar tenía un fin y cada miembro de la empresa conoce su papel en dicha labor, logrando con esto una ejecución óptima de cada plan trazado.

La realización de procesos sin medición sería un error, por lo que se establecieron también indicadores para cada área funcional, para poder establecer la obtención de resultados y realizar en base a ello la retroalimentación necesaria para el perfeccionamiento de los planes de acción, esto se realizaría en conjunto con el encargado de cada área.

Finalmente posterior a la medición se pueden observar los resultados obtenidos, el incremento en ventas, productividad, competitividad y utilidades por mencionar algunos reflejan la importancia de haber realizado la reingeniería en CREA y mantienen a la empresa a la vanguardia de la innovación empresarial.

Con el trabajo anterior se reafirma lo comentado en la introducción, en relación a la posibilidad de aplicar la reingeniería e innovación empresarial en beneficio de las Pymes, pues los resultados son claros, al haber realizado el presente estudio de caso se reflejan los beneficios económicos y sociales de la aplicación de dichos conocimientos.

Bibliografía

- Castellanos, M. d. C. A., 2012. *Administración de personal*. Primera Edición ed. Estado de México: Tercer Milenio.
- David, F. R., 2003. *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición ed. México: Pearson Educación.
- Hammer, M. & C. J., 1994. *Reingeniería*. Décima ed. Colombia: Norma.
- Institute, P. M., 2008. *Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyectos*. Cuarta ed. Estados Unidos de América: s.n.
- Lares, D. C. K. y. E. A., 2009. *Tecnologías de información en los negocios*. Quinta ed. Mexico: Mc Graw Hill.
- Norton, R. S. K. y. D. P., 2009. *El Cuadro de Mando Integral*. Segunda ed. s.l.:Gestión.
- Simons, H., 2011. *Estudio de Caso: Teoría y Práctica*. Madrid: Morata.
- Strickland, T. y., s.f. *Adiministracion Estratégica*. Treceaba ed. s.l.:Mc Graw Hill.
- Yves, O. A. y. P., 2011. *Generación de Modelos de Negocio*. s.l.:Deusto Ediciones.