



ESCUELA DE NEGOCIOS

MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL DE LA
EMPRESA "TECNOLOGÍA Y EQUIPOS", UBICADA EN LA CIUDAD DE
QUITO, EN BASE A LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL PMI.

AUTOR

ANA LUCIA BURGA JADÁN

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL DE LA EMPRESA
“TECNOLOGÍA Y EQUIPOS”, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, EN BASE
A LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL PMI.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Administración de
Empresas Mención Dirección Estratégica de Proyectos.

Profesor Guía
Washington Fernando Padilla Alarcón

Autora
Ana Lucia Burga Jadán

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la empresa "Tecnología y Equipos" ubicada en la ciudad de Quito, en base a las mejores prácticas del PMI, a través de reuniones periódicas con la estudiante Ana Lucia Burga Jadán, en el semestre 2018 - 1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Washington Fernando Padilla Alarcón

Magister en Riesgo Financiero

CI: 1709763286

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la empresa "Tecnología y Equipos" ubicada en la ciudad de Quito, en base a las mejores prácticas del PMI, de Ana Lucia Burga Jadán, en el semestre 2018 - 1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Irene del Pilar Moreano Chalen

Magister en Gerencia Empresarial MBA Mención Gestión de Proyectos

CI: 170588281-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Ana Lucia Burga Jadán

CI: 171488599-1

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, amigos que siempre me han apoyado y a la empresa que me permitió realizar este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por su guía y amor incondicional.

A mi esposo por su amor, apoyo y dedicación a nuestra familia.

A mis hermanas por siempre estar ahí y mis tres hijas que son la razón para seguir superándome día a día.

RESUMEN

El presente proyecto es un modelo de gestión para la empresa “Tecnología y Equipos”, empleando las mejores prácticas en la administración de proyecto del Instituto de Gestión de Proyecto conocido por sus siglas en inglés como PMI que cuenta con reconocimiento a nivel mundial.

Inicialmente se revisará la problemática y se realizará el marco teórico de la gestión de proyectos para la comprensión de los términos empleados en el proyecto y conocimiento de las herramientas disponibles para la elaboración de los planes que formarán parte del nuevo modelo de gestión para la gerencia comercial.

Después se realizará el diagnóstico de la situación actual que atraviesa la empresa para elaborar la propuesta con el objetivo principal de mejorar los resultados del departamento de ventas, todo esto se realizará bajo los lineamientos estratégicos de la empresa y las buenas prácticas de gestión de proyecto.

El modelo de gestión para la gerencia comercial contempla el acompañamiento durante la etapa de implementación del proyecto, así como también la difusión mediante la capacitación del personal interno del área de ventas y soporte de la empresa.

ABSTRACT

The present project is a management model for the company "Technology and Equipments", using the best practices in project management of the Project Management Institute known by its acronym in English as PMI that has worldwide recognition.

Initially the problem will be reviewed and the theoretical framework of project management will be carried out to understand the terms used in the project and knowledge of the tools available for the preparation of the plans that will be part of the new management model for commercial management.

Then the diagnosis of the current situation that the company is going through will be made to elaborate the proposal with the main objective of improving the results of the sales department, all this will be done under the strategic guidelines of the company and the good practices of project management.

The management model for commercial management contemplates the stage of accompaniment during the implementation phase of the project, as well as the dissemination through the training of the internal personnel of the sales and support area of the company.

INDICE

CAPITULO I.....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 Problemática.....	4
1.4 Marco Teórico.....	5
1.4.1 Definición de Proyectos.....	5
1.4.2 Gestión de Proyectos	6
1.4.3 Áreas de Conocimiento acorde a la Guía del PMBOK®	6
1.4.3.1 Gestión de Integración de Proyectos.....	7
1.4.3.2 Gestión del Alcance.....	7
1.4.3.3 Gestión del Cronograma.....	8
1.4.3.4 Gestión de Costos	9
1.4.3.5 Gestión de Calidad	10
1.4.3.6 Gestión de Recursos	11
1.4.3.7 Gestión de las Comunicaciones	12
1.4.3.8 Gestión de Riesgos	12
1.4.3.9 Gestión de las Adquisiciones.....	14
1.4.3.10 Gestión de Interesados.....	14
1.4.4 Ciclo de Vida de un Proyecto	15
1.4.5 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos	16
1.4.5.1 Grupo de Procesos de Inicio.....	16
1.4.5.2 Grupo de Procesos de Planificación	16
1.4.5.3 Grupo de Procesos de Ejecución.....	16
1.4.5.4 Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.....	17
1.4.5.5 Grupo de Procesos de Cierre	17
CAPITULO 2: Organización.....	18
2.1 Estructura Organizacional de la Empresa Tecnología y Equipos.....	18
2.1.1 Visión.....	18
2.1.2 Misión	18

2.1.3	Objetivos de la Empresa.....	18
2.1.3.1	Objetivos Estratégicos.....	18
2.1.3.2	Objetivos de Calidad.....	20
2.1.3.3	Objetivos en Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional	20
2.1.3.4	Objetivos de Gestión Ambiental	20
2.1.4	Recursos Humanos	21
2.1.5	Organigrama.....	21
2.1.6	Áreas de la empresa.....	22
2.1.7	Portafolio de Productos y Servicios.....	23
2.2	Análisis del entorno.....	24
2.2.1	Análisis de la Industria	24
2.2.1.1	Análisis PEST.....	25
2.2.1.2	Matriz MEFE.....	28
2.2.2	Análisis de la Empresa.....	29
2.2.2.1	Análisis AMOFHIT	29
2.2.2.2	Cadena de Valor.....	31
2.2.2.3	Matriz MEFI (Evaluación de factores internos)	32
2.2.3	Análisis FODA.....	33
2.2.3.1	Planteamiento del Problema.....	35
2.2.3.2	Análisis diagrama causa efecto	35
2.2.3.3	Definición del problema	37
2.2.3.4	Diagnóstico e Identificación de Brechas	37
2.3	Propuesta de Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial	38
2.3.1	Proceso de Ventas	39
2.3.2	Proceso de Servicio al Cliente.....	41
2.3.3	Proceso de Recepción de Equipos	42
2.3.4	Proceso de Garantía	43
2.3.5	Recursos	44
2.3.6	Funcionalidades	44
2.3.7	Información.....	44
2.3.8	Post Proyecto	45
2.3.9	Políticas.....	45
2.4	Documentos o Entregables.....	46

Capítulo 3.....	47
Gestión de Proyecto	47
3.1 Acta de Inicio - <i>Project Charter</i>	47
3.2 Registro de Interesados	53
3.2.1 Evaluación de resultados Matriz de Poder - Impacto.....	56
3.3 Matriz de Colección de Requerimientos del Proyecto.....	58
Capítulo 4.....	61
4.1 Enunciado del Alcance del Proyecto	61
4.1.1 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)	69
4.2 Gestión del Cronograma	70
4.3 Plan de Gestión del Costo	71
4.4 Plan de Gestión de la Calidad	73
4.5 Plan de Gestión de los Recursos	76
4.6 Plan de Gestión del Riesgo	79
4.7 Plan de Gestión de Comunicaciones	94
4.8 Plan de Cierre de Proyecto	98
Capítulo 5.....	101
Análisis Económico y Financiero.....	101
5.1 Análisis Económico.....	101
5.1.1 Inversión Inicial.....	101
5.1.2 Ingresos	102
5.1.3 Egresos	103
5.1.3.1 Gastos Operacionales:	103
5.1.3.2 Gastos de Contingencia	107
5.1.3.3 Utilidad Bruta:.....	108
5.1.3.4 Participación a Trabajadores	108
5.1.3.5 Pago de Impuesto.....	108
5.1.4 Flujo de Fondos Proyectados.....	108
5.2 Análisis Financiero	109
5.2.1 Cálculo de la Tasa de Descuento	110
5.2.2 Cálculo del VAN.....	110
5.2.3 Cálculo de la TIR	110

5.2.4 Periodo de Recuperación	111
5.3 Supuestos	112
Capítulo 6.....	113
Conclusiones y Recomendaciones	113
6.1 Conclusiones	113
6.2 Recomendaciones	115
REFERENCIAS	116
ANEXOS	118

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Representación genérica del ciclo de vida de un proyecto.	15
<i>Figura 2.</i> Organigrama de la empresa.....	21
<i>Figura 3.</i> Venta de equipos por tipo de producto.....	24
<i>Figura 4.</i> Análisis Pest.....	26
<i>Figura 5.</i> Análisis AMOFHIT.....	30
<i>Figura 6.</i> Cadena de Valor de la Empresa Tecnología y equipos.	31
<i>Figura 7.</i> Análisis de la Matriz FODA y estrategias	34
<i>Figura 8.</i> Diagrama de Causa- Efecto	36
<i>Figura 9.</i> Diagrama de Flujo de Procesos de Ventas.	40
<i>Figura 10.</i> Diagrama de Flujo de Servicio al Cliente.	41
<i>Figura 11.</i> Proceso de Recepción de Equipos.	42
<i>Figura 12.</i> Diagrama de Flujo del Proceso de Garantía.	43
<i>Figura 13.</i> Diagrama del Proceso de la Información.....	45
<i>Figura 14.</i> Estructura de Desglose de Trabajo	69

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Preferencia de equipos respecto al sector industrial</i>	23
Tabla 2 <i>Matriz MEFE</i>	28
Tabla 3 <i>Tabla MEFI</i>	32
Tabla 4 <i>Entregables del diseño del modelo de gestión</i>	46
Tabla 5 <i>Costo de la Inversión Inicial</i>	102
Tabla 6 <i>Ingresos por servicios adicionales</i>	102
Tabla 7 <i>Ingresos del año 2017 y proyecciones hasta el año 2021</i>	103
Tabla 8 <i>Proyección anual de gastos administrativos</i>	104
Tabla 9 <i>Proyección salarial anual desde el año 2017 hasta el año 2021</i>	105
Tabla 10 <i>Proyección anual de gastos de personal hasta el año 2021</i>	106
Tabla 11 <i>Gastos de Cierre de Ventas</i>	106
Tabla 12 <i>Costos de Cierre de Ventas</i>	107
Tabla 13 <i>Proyección de gastos por publicidad hasta el año 2021</i>	107
Tabla 14 <i>Proyección de Gastos de Contingencia</i>	108
Tabla 15 <i>Flujo neto de Efectivo</i>	109
Tabla 16 <i>Valor del VAN</i>	110
Tabla 17 <i>Valor de la TIR</i>	111
Tabla 18 <i>Periodo de Recuperación</i>	111

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo surge en respuesta a las necesidades actuales de la empresa Tecnología y Equipos, debido a que el sistema comercial actual no cubre los requerimientos solicitados por la alta gerencia. El proyecto consta de 6 capítulos, a continuación se describe cada uno de ellos.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes de la empresa, los objetivos generales y específicos del proyecto, el planteamiento del problema y el marco teórico que aborda los cinco grupos de procesos y las 10 áreas de conocimiento según la guía del PMBOK®, incluso la definición del ciclo de vida del proyecto.

En el segundo capítulo se analiza la estructura organizacional de la empresa partiendo de su visión y misión; incluye la descripción de los objetivos estratégicos de: calidad, gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional. Un breve resumen de las áreas involucradas en el sistema de comercialización, organigrama y los recursos empleados para su funcionamiento.

Se realiza el análisis del entorno externo mediante el análisis de la industria, PEST y matriz MEFE, mientras que para el análisis interno se realiza análisis AMOFHIT, cadena de valor y matriz MEFI. Procesada la información se presenta la matriz FODA, el planteamiento de las estrategias para maximizar oportunidades - fortalezas y disminuir o mitigar debilidades - amenazas. Se presenta la problemática y realiza su estudio mediante la espina de pescado o diagrama de ISHIKAWA, para definir el problema e identificar las brechas mediante el diagnóstico de la empresa.

En el capítulo 3 se desarrollan los procesos necesarios para la gestión de inicio del proyecto, estos procesos son: la elaboración del acta de constitución del proyecto que incluye los beneficios del proyecto, entregables, riesgos macro, supuestos, y la identificación de los involucrados.

En el capítulo 4 se desarrollan los procesos necesarios para la planificación del proyecto abordando las 10 áreas de conocimiento y los 5 grupos de procesos que incluyen: enunciado del alcance, plan de gestión del cronograma, costos, calidad, recursos, riesgos, comunicaciones y plan de cierre del proyecto.

En el capítulo 5 se realiza el análisis económico de la implementación del proyecto, con una inversión inicial de USD 12,435 se obtiene la información de los ingresos y egresos para elaborar el flujo de caja, flujo proyectado con una proyección a 5 años, los cuales permiten obtener el TIR, VAN y periodo de recuperación.

En el capítulo 6 se presentan las recomendaciones y conclusiones luego de realizar los diferentes análisis durante el ciclo de vida del proyecto, finalmente se incluye las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I

1.1 Antecedentes

La empresa Tecnología y Equipos se dedica a la comercialización de equipos portátiles especializados para ensayos no destructivos (NDT- *nondestructive testing*), empleados para el mantenimiento preventivo y correctivo de tuberías durante la evaluación de integridad, como también la inspección de juntas de soldaduras, alineación de ejes, análisis de vibraciones, entre otros, provenientes de Norte América, Europa y Asia (Tecnología y Equipos, 2017).

La cartera de clientes de la empresa corresponde a un 80% al sector petrolero, el cual fue afectado por la caída del precio del barril de petróleo a partir de junio del 2014, que según información del Banco Central del Ecuador pasó de USD 98.9 (El Universo, 2015) a USD 25.46 para enero de año 2016 (Estatista, 2016).

La caída del precio de petróleo fue uno de los principales factores que afectó de manera directa al área comercial de la empresa. La venta de los equipos y servicios destinados al sector petrolero presentaron un decrecimiento del 5% en el año 2015 y un 8% en el año 2016. Esta caída en ventas no permitió cumplir con el presupuesto asignado a la gerencia comercial, lo cual generó un retraso para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión para la gerencia comercial de la empresa "Tecnología y Equipos" basado en las mejores prácticas para la gestión de

proyectos acorde al *Project Management Institute* (PMI) en un plazo no mayor a seis meses.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual para la identificación de brechas.
- Identificar los factores internos y externos a la empresa que intervienen en el proceso de comercialización.
- Evaluar los macro procesos relacionados a la gestión de la comercialización de la compañía.
- Desarrollar el plan de gestión del proyecto acorde a las mejores prácticas del *Project Management Institute* (PMI).

1.3 Problemática

La empresa “Tecnología y Equipos” se encuentra presente en el mercado ecuatoriano desde el año 1999, se dedica a la comercialización de equipos de ensayos no destructivos para brindar soluciones en el mantenimiento y control de calidad. Los equipos son comercializados en el sector petrolero, petroquímico, aeronáutico y construcción, también en empresas de servicios de ensayos no destructivos.

La empresa presentó una caída en sus ventas anuales del 5% para el año 2015 y un 8% en el 2016, lo cual disminuyó los ingresos y no permitió alcanzar los objetivos planificados. Al revisar los procesos actuales del sistema de comercialización se encontró que el sistema no contempla una adecuada gestión de clientes, las proyecciones no siguen metodologías formales y el tiempo de cierre de venta no está limitado; los gastos de viáticos y movilización relacionados a las ventas no están claramente identificados para cada proceso de comercialización.

Tampoco existe una gestión de la información entre las áreas de la empresa, el personal de ventas distribuye su tiempo entre la gestión de ventas, reportes, administrativo, respuesta a solicitudes del departamento comercial, y alta gerencia; como por ejemplo: encuesta de satisfacción, organización de eventos promocionales, entre otros. Todo el proceso de comercialización se realiza sin un tablero de métricas que permita conocer el real desempeño de los integrantes del área comercial.

En resumen, el modelo de gestión actual presenta varias falencias como: falta de planificación de los proyectos, inadecuada gestión de recursos humanos y mala comunicación entre áreas de la empresa. El presente proyecto tiene como objetivo principal diseñar un modelo de gestión que brinde solución a las actuales y futuras necesidades de la empresa basado en las buenas prácticas del PMI.

1.4 Marco Teórico

1.4.1 Definición de Proyectos

En la actualidad el crecimiento de la industria genera necesidades o presentan problemas que deben ser solventados mediante un grupo de ideas que en lo posterior se convertirán en proyectos, estos deben ser gestionados desde su inicio hasta el cierre. Según Gray y Larson (2008, p. 5) “un proyecto es un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente”. Otra definición de proyectos de acuerdo a Bataller (2016, p. 13) “un proyecto es una iniciativa singular, no repetitiva, normalmente dirigida a alcanzar unos objetivos prefijados en un lapso de tiempo determinado y con un presupuesto también determinado”. Finalmente el PMI (2017, p. 4) define los proyectos como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.

En base a estas tres definiciones un proyecto es un esfuerzo temporal que tiene principio y fin, el cual surge para solventar un problema o necesidad cuyo resultado será único. Se debe recordar que todos los proyectos de una organización deberían estar alineados a los objetivos estratégicos para obtener mayores beneficios.

1.4.2 Gestión de Proyectos

Una eficiente gestión de proyectos surge de una ejecución adecuada de conocimientos, herramientas y habilidades que permitan cumplir los requerimientos del proyecto (PMI, 2017, p. 10). Según Bataller (2016, p. 11) “para una correcta gestión de proyectos hay que disponer de una serie de conocimientos que permiten dar una opinión fundamentada de muchos elementos diferentes (tecnología, finanzas, recursos humanos, etc.). Todo ello sin necesidad de ahondar en la mayoría de ellos”.

La dirección del proyecto se llevará a cabo mediante la aplicación de los procesos ajustados a la realidad de la empresa, para esto se emplearán las mejores recomendaciones descritas en la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos conocido como la guía del PMBOK® del PMI (*Project Management Institute*), en su sexta edición.

1.4.3 Áreas de Conocimiento acorde a la Guía del PMBOK®

La guía del PMBOK® agrupa el conocimiento de la gestión de proyectos en 10 áreas y cinco grupos de procesos que están compuestos por 49 procesos. Los responsables de la dirección del proyecto deben ajustar los procesos acorde a la realidad del proyecto y respetar los lineamientos de la empresa donde se desarrollará el mismo (PMI, 2017, pp. 23-25). A continuación se describe de forma general las áreas de conocimiento de la guía del PMBOK®.

1.4.3.1 Gestión de Integración de Proyectos

Durante la dirección del proyecto la gestión de integración se encarga de “identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección de proyecto” (PMI, 2017, p. 69) a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

El proceso de gestión de integración abarca el desarrollo del acta de constitución del proyecto, el plan de gestión para la dirección del proyecto el cual prepara una integración coordinada de los diferentes componentes mediante la dirección y gestión del proyecto. Para alcanzar los objetivos del proyecto es necesario gestionar el conocimiento existente e incentivar la creación de nuevo conocimiento.

El proceso de monitoreo y control del trabajo del proyecto permite dar seguimiento y revisar el avance del proyecto mediante la comparación del desempeño actual versus el planificado y registrar los cambios a través de la actualización del plan de control de cambios y otros planes que puedan sufrir alguna afectación. Finalmente el proceso de cierre de proyecto o fase es el encargado de verificar el cumplimiento de todas las actividades planificadas dentro de los grupos de procesos a nivel administrativo o técnico, para concluir el proyecto (PMI, 2017, p. 70).

1.4.3.2 Gestión del Alcance

La gestión del alcance se refiere a todo el trabajo requerido para completar el proyecto con éxito, “se enfoca primordialmente en definir y controlar que incluye y que no se incluye en el proyecto” (PMI, 2017, p. 129). A continuación se describe los procesos involucrados en la gestión del alcance:

- Planificar el alcance es el proceso de crear un plan para la gestión donde se define, valida y controla el alcance del proyecto. Las entradas de este

proceso son el acta de inicio, plan para la dirección y los factores ambientales; y las salidas son el plan para la gestión del alcance y el plan de gestión de requisitos. (PMI, 2017, p. 130).

- La recopilación de requisitos es el proceso encargado de la recopilación y gestión de las necesidades para alcanzar los objetivos del proyecto. Luego de recopilar los requisitos se procede a definir el alcance que es una descripción detallada del proyecto o servicio.
- Para definir el alcance se debe desarrollar una descripción profunda del proyecto mediante los requisitos definitivos, las restricciones y supuestos que permitan elaborar el enunciado del alcance que es la salida de este proceso. El enunciado del alcance debe tener: descripción del alcance, entregables del proyecto, criterios de aceptación y exclusiones.
- Crear la estructura de desglose de trabajo (EDT) permite subdividir el trabajo y los entregables del proyecto en paquetes más pequeños, facilitando un modelo de referencia para los entregables.
- La aceptación formal de los entregables se conoce como validación del alcance, para el monitoreo y control del alcance se debe monitorear la línea base del mismo acorde al plan de gestión del alcance, y de ser necesario el plan de gestión de cambios que permite obtener datos e información del desempeño del trabajo. (PMI, 2017, pp. 170-171).

1.4.3.3 Gestión del Cronograma

La gestión del cronograma incluye todos los procesos necesarios para finalizar el proyecto en el tiempo planificado. Planificar la gestión incluye definir las políticas, procedimientos y documentación necesaria para generar una guía de cómo gestionarlo (PMI, 2017, p.173).

Se definen las actividades mediante el proceso de identificar y documentar las acciones necesarias para la elaboración de los entregables, que serán secuenciadas en un orden lógico a través del método de diagrama de precedencias que permite elaborar el diagrama de red. Para estimar la duración de las actividades es necesario emplear las estimaciones análogas, paramétricas o basadas en tres valores, con esta información se desarrolla el cronograma (PMI, 2017, p.195). Es necesario controlar el cronograma mediante el monitoreo del proyecto, con el fin de mantener la línea base del cronograma.

El control del cronograma permite monitorear el avance o retraso de las actividades según lo programado, el registro de los posibles cambios en la línea base del cronograma deben ser documentados. Los datos del desempeño de trabajo pueden ser evaluados a través del análisis de tendencia, método de la ruta crítica, o análisis del valor ganado. En el caso de existir alguna actualización en el plan de dirección del proyecto o modificación debe ser registrada en el plan de gestión de cambios.

1.4.3.4 Gestión de Costos

El plan de gestión de costos del proyecto debe incluir todos los procesos para planificar, estimar, determinar y controlar los costos que permita el cierre del proyecto dentro del presupuesto aprobado. Los costos se refieren a los recursos necesarios para la ejecución de las actividades del proyecto (PMI, 2017, p. 24).

Planificar la gestión de costos incluye los procesos de planificar, estimar, presupuestar, gestionar y controlar los costos (PMI, 2017, p. 23). Se debe tomar en cuenta la línea base del alcance, los recursos financieros necesarios de cada paquete de trabajo y la línea base del cronograma para monitorear que el desembolso de los recursos esté acorde al presupuesto planificado.

Estimar costos se refiere a realizar una aproximación financiera de los recursos empleados para completar cada uno de los paquetes de trabajo del proyecto, el resultado será el presupuesto que incluye los costos del margen de contingencia, margen de gestión, también se debe considerar el margen gerencial al cual solo tiene acceso la alta gerencia (PMI, 2017, p. 240).

Controlar costos es monitorear el estado del proyecto que permite detectar desviaciones en el desempeño o cronograma, lo cual produciría costos adicionales, en base a esta información se debe tomar decisiones para retornar a la línea base de costos (Online Business School, 2015, p. 11).

1.4.3.5 Gestión de Calidad

La calidad tiene varias definiciones, según Crosby (1987, p. 112) la calidad está asociada con la idea “cero defectos” al cumplir los requisitos, mientras que para Imai (1992) la calidad significa la mejora continua en la vida personal y laboral. Estas definiciones permiten entender la importancia de la calidad para un proyecto o servicio.

La gestión de la calidad abarca todos los procesos para definir los objetivos, políticas y procedimientos de la calidad que cumplan los parámetros y requisitos establecidos en el proyecto. Planificar la gestión de calidad requiere información del plan de dirección de proyecto como la línea base del alcance, cronograma y costos, también identificar los requisitos de calidad requeridos por los involucrados, que son la base para realizar el análisis de costo-beneficio. Los costos de calidad se clasifican en costos de conformidad y no conformidad, lo cual permite elaborar el plan de gestión de calidad donde se proponen las mejoras de proceso, establecer las métricas de calidad, y la forma de verificación de la calidad.

Gestionar la calidad es ejecutar el plan de calidad, es decir, convertir en actividades todo lo planificado acorde a las métricas, estándares y políticas de

calidad permitiendo identificar procesos ineficaces que serán tratados mediante la implementación de un conjunto de procesos que aseguren cumplir con las expectativas y requisitos del proyecto (PMI, 2017, p. 288).

El control de la calidad es verificar el cumplimiento de las actividades acorde a las métricas definidas en el plan de calidad, que permitirá evaluar el desempeño del proyecto con la finalidad de generar los entregables acorde a los requisitos de los interesados, en el caso de existir una desviación se realizan los cambios necesarios, que serán registrados y monitoreados en el plan de cambios, y de existir variación en los costos se actualizará el plan de costos.

1.4.3.6 Gestión de Recursos

La gestión de recursos abarca los procesos de identificación, adquisición y gestión de recursos, que permitan disponer de los recursos en el momento adecuado durante el ciclo de vida del proyecto generando un cierre exitoso del proyecto (PMI, 2017, p. 307).

La planificación de los recursos es estimar, gestionar y adquirir los recursos físicos, materiales y de personal en el tiempo adecuado que permita obtener una disponibilidad acorde a las necesidades del proyecto.

La adquisición de recursos “es el proceso de obtener miembros del equipo, instalaciones equipamiento, materiales y suministros, y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto” (PMI, 2017, p.328). Su adquisición se realiza a lo largo del proyecto que permita completar el trabajo del proyecto.

Después de adquirir los recursos se debe desarrollar el equipo de trabajo a través de la capacitación, interacción con el equipo para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo. El seguimiento del desempeño del equipo permite

resolver problemas y gestionar conflictos con el fin de mejorar el ambiente laboral y dirigir al equipo de mejor manera.

El control de los recursos asegura la disponibilidad de los recursos en el tiempo planificado en la cantidad correcta mientras el monitoreo de los recursos permite tomar decisiones al momento de presentarse alguna variación que requiere de acciones correctivas o preventivas que puede generar costos y por esto se debe actualizar la documentación del proyecto, los planes de gestión del proyecto y gestión de cambios.

1.4.3.7 Gestión de las Comunicaciones

En la dirección de proyectos la gestión de comunicaciones cubre todos los procesos que aseguren una correcta transmisión de la información al receptor preciso. La planificación de la gestión de comunicaciones es basada en las necesidades del registro de interesados.

A través de la elaboración de una estrategia de comunicación que permita transmitir información a los interesados y gestionar las comunicaciones a través de la implementación de las actividades planificadas en la estrategia para generar una comunicación eficiente entre los involucrados. Finalmente el monitoreo de las comunicaciones asegura el cumplimiento de los requisitos del proyecto y de los interesados del proyecto para alcanzar el cierre del proyecto con éxito (PMI, 2017, p. 359).

1.4.3.8 Gestión de Riesgos

Los riesgos están presentes en todas las etapas de vida del proyecto. Los procesos involucrados son: planificar la gestión de riesgos, identificación de riesgos, análisis cualitativo y cuantitativo, planificación de las respuestas a los riesgos mediante la implementación de acciones que minimicen los riesgos e

incrementen las oportunidades, y finalmente el monitoreo de riesgos acorde al plan de respuesta (PMI, 2017, p. 401).

Planificar la gestión de riesgos es definir cómo se realizarán las actividades de gestión de riesgos que se pueden presentar durante el ciclo de vida del proyecto, se requiere información del acta de inicio, registro de interesados y componentes del plan de integración para obtener el plan de riesgos.

El proceso de identificar riesgos se realiza mediante un análisis individual de los componentes del plan de integración, acta de inicio identificando los posibles riesgos que serán documentados en el registro de riesgos para su posterior análisis.

El análisis cualitativo se basa en “el proceso de priorizar los riesgos individuales” (PMI, 2017, p. 419), evaluando su probabilidad de ocurrencia e impacto, permitiendo el enfoque en los riesgos críticos especialmente. El análisis cuantitativo es el proceso de cuantificar el posible efecto causado por los riesgos en el proyecto. Este proceso permite obtener información cuantitativa que servirá para apoyar la planificación de riesgos.

La planificación de la respuesta a los riesgos es el proceso de desarrollar estrategias para posibles amenazas como: escalar, mitigar, evitar, transferir y aceptar, en el caso de ser oportunidades las estrategias son: escalar, explotar, compartir, mejorar y aceptar como también buscar opciones o acordar acciones.

La implementación de respuesta a los riesgos debe ser acorde a lo planificado en el plan de respuesta que permitan maximizar las oportunidades, minimizar las amenazas y de igual manera a la posible aparición de nuevos riesgos. (PMI, 2017, p. 437). El proceso de monitoreo de los riesgos es dar seguimiento a las actividades implementadas acorde a los planes en respuesta a los riesgos y se realizará el monitoreo a lo largo del proyecto para identificar y analizar nuevos

riesgos como también evaluar el resultado de las estrategias implementadas para la gestión de riesgos.

1.4.3.9 Gestión de las Adquisiciones

Las adquisiciones se refieren al equipo de trabajo y material requerido para el proyecto, planificar la gestión de adquisiciones es el proceso de documentar las decisiones para adquirir e identificar a los posibles proveedores. Para efectuar las adquisiciones es necesario obtener una respuesta de los proveedores para solicitar ofertas y proceder a seleccionarlos. (PMI, 2017, p. 459).

El control de las adquisiciones se refiere a realizar la compra o alquiler de los recursos dentro de lo planificado, realizar el seguimiento de los contratos hasta su cierre. Este proceso entrega información sobre el desempeño del contratista y proveedor, en el caso de presentarse un cambio se debe actualizar el registro de cambios y la documentación afectada del proyecto.

1.4.3.10 Gestión de Interesados

La gestión de los interesados abarca los procesos necesarios para identificar a los involucrados que pueden afectar o ser afectados durante todo el proyecto, como también evaluar las expectativas y posible impacto que sirve para elaborar las estrategias adecuadas para involucramiento positivos de los interesados (PMI, 2017, p.503).

El proceso de identificar a los interesados se desarrolla durante todo el proyecto lo que permite analizar y documentar información relevante para planificar el involucramiento positivo de los interesados. Un punto fundamental es gestionar la participación de los interesados, proceso que involucra trabajar con los interesados mediante una buena comunicación para satisfacer sus necesidades y fomentar el compromiso con el proyecto para alcanzar los objetivos planificados. El monitoreo de la participación de los interesados es el

proceso mediante el cual se monitorea las relaciones entre interesados y los resultados de las estrategias implementadas para su participación positiva.

1.4.4 Ciclo de Vida de un Proyecto

La definición del ciclo de vida del proyecto puede variar dependiendo del sector o industria donde surge la necesidad de un proyecto, de manera general “el ciclo de vida del proyecto atraviesa, en forma secuencial, cuatro etapas: definición, planeación, ejecución y entrega”. (Gray & Larson, 2008, p. 7). Cada proyecto presenta diferentes especificaciones o requisitos, pero siempre existirán procesos recurrentes en el ciclo de vida del proyecto que pueden proponer una metodología compuesta de cinco fases que son: definición del proyecto, planificación y diseño, gestión del proyecto, gestión de cambios y finalmente la gestión de documentación (Bataller, 2016, p.17).

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión, estas fases pueden ser secuenciales, pero existen también fases iterativas o superpuestas que serán elegidas acorde a la necesidad de cada proyecto. Las fases de un proyecto acorde a la estructura del ciclo de vida pueden ser: inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto (PMI, 2017, p. 547). Ver figura 1.

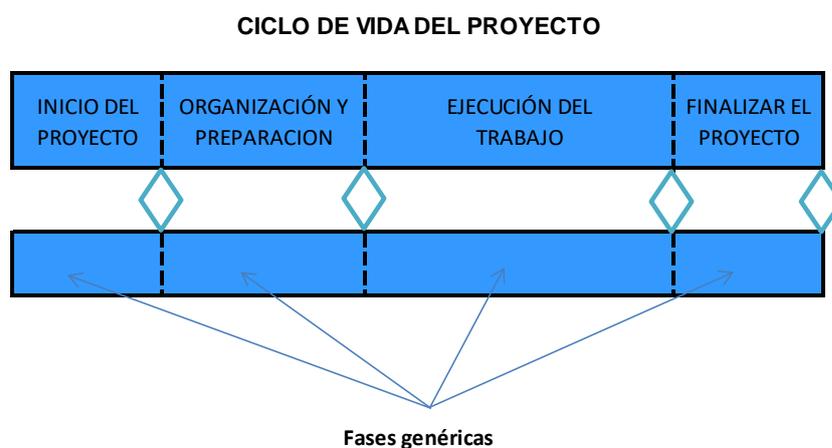


Figura 1. Representación genérica del ciclo de vida de un proyecto.
Adaptado de PMI, 2017.

1.4.5 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

De acuerdo a la guía del PMBOK® se describen los procesos necesarios para la dirección de proyectos que permitan alcanzar los objetivos planificados del proyecto. Estos grupos de procesos son cinco: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre.

1.4.5.1 Grupo de Procesos de Inicio

Los grupos de procesos de inicio permiten concretar un nuevo proyecto o fase, a partir de la autorización para empezar el proyecto. Donde se busca alinear las expectativas de los interesados con los objetivos del proyecto. Identificar y gestionar a los interesados para que su participación sea positiva y no afecte los resultados del proyecto. Se define el alcance inicial, presupuesto inicial y director de proyecto (PMI, 2017, p. 561).

1.4.5.2 Grupo de Procesos de Planificación

Son los procesos que sirven para establecer el alcance del proyecto, definir los objetivos y de ser el caso refinarlos, este grupo de procesos desarrollan los elementos del plan para la dirección del proyecto y los documentos necesarios. A lo largo del proyecto se pueden presentar cambios que deben ser registrados y también actualizar los documentos que sean afectados.

1.4.5.3 Grupo de Procesos de Ejecución

Son los procesos encargados de ejecutar las actividades del proyecto acorde al plan de dirección del proyecto que permita cumplir con los requisitos del proyecto, en esta etapa se requiere gestionar el involucramiento de los interesados, coordinar recursos, desarrollar, dirigir y gestionar el trabajo como también el conocimiento del proyecto.

1.4.5.4 Grupo de Procesos de Monitoreo y Control

Son los procesos necesarios para realizar el rastreo, análisis del progreso y desempeño del proyecto. El monitoreo es la recolección de datos mientras que el control es comparar el desempeño real con el planificado, información que permita analizar, evaluar e identificar posibles variaciones en el plan de dirección del proyecto (PMI, 2017, p. 615).

1.4.5.5 Grupo de Procesos de Cierre

Todo proyecto en su etapa de cierre debe completar formalmente cada actividad del proyecto o fase, para ello el grupo de procesos de cierre se encarga de constatar que todos los procesos involucrados se han completado adecuadamente.

CAPITULO 2: Organización

2.1 Estructura Organizacional de la Empresa Tecnología y Equipos

2.1.1 Visión

“Respondemos a las necesidades de nuestros clientes mediante la comercialización de tecnología, equipos y soluciones de vanguardia para el mantenimiento y control de calidad. Nuestro personal calificado trabaja interrelacionando clientes y proveedores reconocidos mundialmente” (Tecnología y Equipos, 2017).

2.1.2 Misión

“Mantendremos el reconocimiento en Colombia como la mejor empresa comercializadora de tecnología, equipos y soluciones para el mantenimiento y el control de calidad. Para el año 2023 consolidaremos nuestro reconocimiento en Ecuador y Panamá” (Tecnología y Equipos, 2017).

2.1.3 Objetivos de la Empresa

2.1.3.1 Objetivos Estratégicos

1. Ser reconocido a nivel nacional y obtener una posición competitiva dentro del sector comercial de equipos para mantenimiento y control de calidad para el año 2020. Además:
 - Ser reconocido como el mejor proveedor de tecnología en equipos y soluciones para el mantenimiento y control de calidad, entre el 70% a 90% de los clientes encuestados anualmente.

- Mejorar entre nuestros clientes LOCALES, el concepto como el proveedor líder de tecnología, equipos y soluciones para el mantenimiento y control de calidad, con una participación del mercado mayor al 40% por productos vendidos en los mercados estratégicos.
 - Incrementar el número de clientes compradores nuevos en Colombia en cinco clientes adicionales a los actuales en un periodo de 12 meses.
2. Consolidar el reconocimiento de la empresa a nivel internacional en los países de Ecuador y Panamá alineados a los objetivos estratégicos en los próximos 5 años. Es decir:
- Incrementar el número de clientes compradores nuevos en Ecuador y Panamá en cinco clientes adicionales a los actuales en un periodo de 12 meses.
 - Lograr el concepto como el proveedor líder de tecnología, equipos y soluciones para el mantenimiento y control de calidad, con una participación del mercado mayor al 40% por productos vendidos en los mercados estratégicos, en cuanto a las soluciones en las que Equipos y Tecnología tenga exclusividad en cada país.
3. Innovar líneas de comercialización adquiriendo nuevos productos para la creación de valor cada 5 años.
- Retomar el programa INNOVA, de tal manera que se genere por lo menos 2 alternativas innovadoras anuales que aporten valor a la empresa por trabajador.
4. Mejorar las ganancias de las empresas con respecto al nivel de la inversión de los propietarios en un cuatro por ciento (4%) en un periodo de 24 meses.

5. Capacitar al personal del departamento comercial en soluciones tecnológicas, conocimiento general de ventas y formas de pago por lo menos 2 veces al años.

2.1.3.2 Objetivos de Calidad

1. Mejorar los procesos de calidad establecidos por la empresa mediante una revisión y actualización de ser necesario, acorde a los procesos establecidos por la empresa cada 2 años.
2. Incrementar en un 3% las ofertas efectivas a clientes en Colombia, Ecuador y Panamá en un periodo de 12 meses.
3. Planificar estrategias acorde a la realidad del mercado para mejorar la satisfacción de los clientes en un 5% respecto a las evaluaciones del año anterior.

2.1.3.3 Objetivos en Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional

Implementar normas de seguridad ocupacional reconocidas a nivel internacional para reducir en un 10% los factores de riesgo laborales evaluados en los dos últimos años.

2.1.3.4 Objetivos de Gestión Ambiental

Fortalecer la cultura ambiental en la organización mediante la capacitación en manejo adecuado de residuos y uso eficiente de los recursos no renovables disponibles en la empresa.

2.1.4 Recursos Humanos

En la filial de Ecuador, el departamento comercial recibe apoyo de los departamentos administrativos y soporte técnico ubicados en la ciudad de Bogotá-Colombia de esta manera las funciones de la empresa se distribuyen en dos grupos: personal directo y personal de apoyo. El personal directo de la empresa está compuesto por: (a) jefe de ventas, (b) vendedor, (c) mensajero, (d) asistente administrativo, (e) financiero, y (f) asistente legal. El personal de apoyo radicado en Colombia consta de: (a) coordinador ventas Ecuador, (a) gerente general (b) gerente financiero, (c) 5 vendedores, (d) asistente administrativo, (e) legal, (f) mercadeo, y (g) logística.

2.1.5 Organigrama

El organigrama de la empresa incluye al personal fijo ubicado en Ecuador y el personal de apoyo ubicado en Colombia, se presenta en la Figura 2.

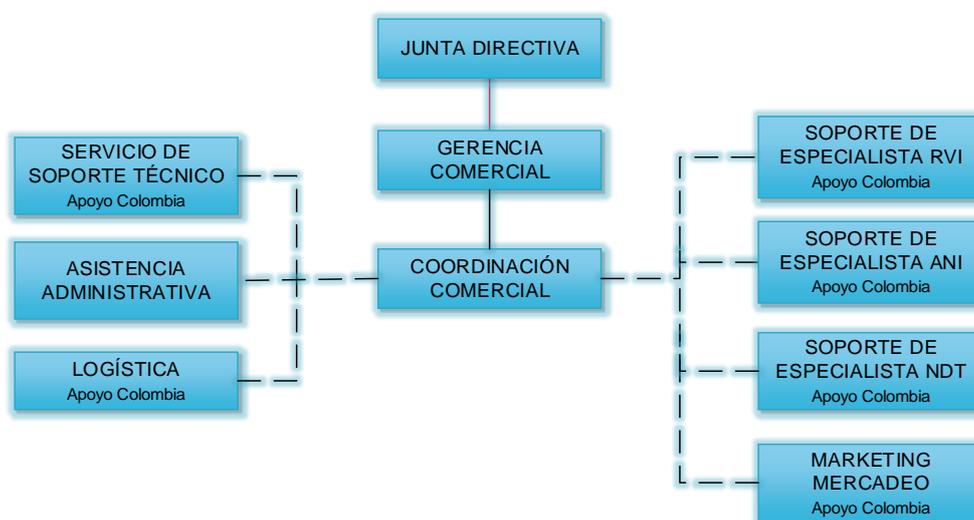


Figura 2. Organigrama de la empresa.

Nota: RVI inspección visual remota, NDT pruebas no destructivas, ANI inspección y análisis de materiales.

2.1.6 Áreas de la empresa

- Área comercial o ventas es la responsable de generar las ventas, el proceso de comercialización de la empresa inicia con acercamiento al cliente potencial, seguimiento de posibles ventas, almacenamiento de información y documentación generada, cierre de ventas, acompañamiento al departamento de logística en el proceso de importación y entrega, finalmente se oferta el servicio post venta. La fuerza de ventas en Ecuador debe cubrir todos los sectores estratégicos a nivel nacional.
- Área administrativa y finanzas es la responsable de gestionar los recursos financiero bajo la dirección de la junta directiva, también se encarga de gestionar y controlar los desembolsos que requiere el departamento comercial para la gestión de ventas.
- Área de logística es responsable de la gestión de importaciones del departamento comercial, brinda soporte para la realización de eventos promocionales, capacitación interna y organización de cursos externos para los clientes. En Ecuador se recibe apoyo del departamento de logística de Colombia.
- Área de mercadeo elabora las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa mediante encuesta y llamadas telefónicas que permiten valorar en forma cualitativa la satisfacción de los usuarios, también es responsable de mejorar la imagen corporativa para mejorar la posición dentro del mercado objetivo.
- Soporte técnico es el área de apoyo que brinda soporte a las unidades de negocio en Colombia, Ecuador y Panamá, en su inicio el departamento de soporte técnico fue creado para brindar apoyo a los clientes con sus requerimientos, por ejemplo: solicitud de actualización de equipos, capacitación en manejo de equipos y software, inspección técnica de

equipos y arreglos básicos de los equipos. Actualmente el departamento brinda soporte a todas las unidades de la empresa que requieran solventar inquietudes sobre los productos ofertados.

2.1.7 Portafolio de Productos y Servicios

Los equipos comercializados por la empresa emplean tecnología no intrusiva para el mantenimiento preventivo, correctivo y control de calidad, acorde a su tecnología son requeridos en diferentes sectores del mercado lo que se puede visualizar en la Tabla 1.

Tabla 1

Preferencia de equipos respecto al sector industrial.

EQUIPOS	SECTORES ESTRATÉGICOS					
	PETROLERO	EDUCATIVO	MANUFACTURA	AERONAUTICA	ENERGÉTICO	MINERO
Medidores de espesor UT	x	x	x	x	x	
Medidores de espesor corrientes de focault	x	x	x	x		
Detectores de fallas UT	x	x		x	x	x
Detectores de falla por corrientes de Focault	x	x		x		x
Escáner de tubería	x					
Inspección visual	x	x		x	x	x
Líquidos Penetrantes	x			x		
Partículas Magnéticas	x			x		
Alineación laser	x	x			x	x
Analizadores de vibración	x	x	x		x	x
Equipos de intemperismo		x	x			

Se puede observar en la Tabla 1 que el sector con mayor demanda y consumo de los equipos es el sector petrolero y en segundo lugar el sector educativo que no se considera como un mercado potencial ya que los equipos vendidos

cuentan con un descuento del 25% por políticas de fábrica y los pedidos son esporádicos, en tercer lugar se encuentra el sector aeronáutico.

De acuerdo al portafolio de productos los equipos de mayor demanda a nivel nacional son los equipos medidores de espesor y detectores de falla que representan el 65% de las ventas, los equipos de inspección visual el 15%, los equipos de alineación laser el 10%, finalmente los equipos de intemperismo, líquidos penetrantes y partículas magnéticas corresponde al 10% (Ver figura 3).

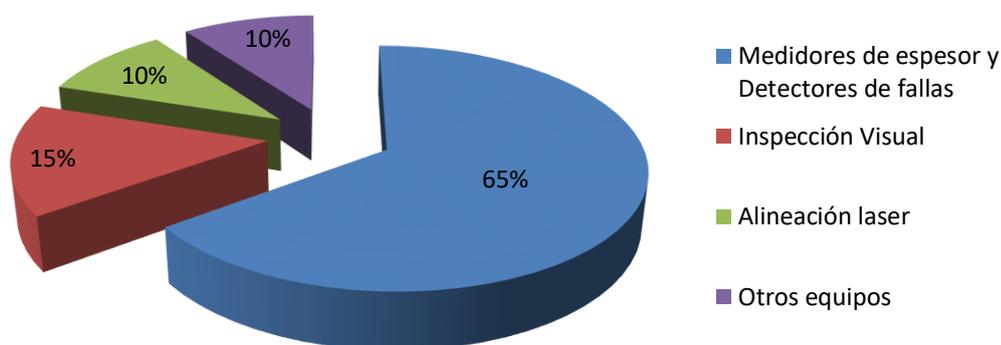


Figura 3. Venta de equipos por tipo de producto.

2.2 Análisis del entorno

2.2.1 Análisis de la Industria

Para iniciar el análisis de la empresa se debe identificar el sector al cual pertenece, las líneas de negocio y giro de negocio. El sector comercial se divide en tres grandes grupos: industriales, comerciales y servicios (Enciclopedia de Ejemplos, 2017). La empresa Tecnologías y Equipos se dedica a la actividad comercial es decir es el intermediario entre el productor y consumidor (Caro, 2015).

La empresa comercializa equipos de diferentes marcas producidas en Estados Unidos y Europa, posee la representación de varias marcas a nivel nacional. Los productos son equipos especializados para mantenimiento o control de calidad en la industria petrolera, minera, aeronáutica, entre otras.

Su actividad principal es la comercialización de equipos y representa el 95% de sus ingresos, el 5 % restante corresponde al servicio técnico ofertado a sus clientes como servicio post venta para el mantenimiento de los equipos.

2.2.1.1 Análisis PEST

El análisis PEST permite conocer el movimiento de la industria a nivel macro, para el caso de la empresa Tecnología y equipos es importante analizar el movimiento del sector comercial y la influencia que tienen los factores externos (políticos, sociales, económicos y tecnológicos) en el desempeño de la empresa; se empleó la herramienta de juicio de expertos para la elección de los factores que interfieren en el funcionamiento de la empresa (ver Figura 4).



Figura 4. Análisis PEST.

Factores Políticos

Las leyes laborales en el año 2016 sufrieron algunas reformas como reducción de las horas laborales, y el incentivo a la contratación de profesionales jóvenes (Mónica, 2016, p. 1). Con estos ajustes se intentó incentivar al sector industrial evitando despidos o cierre de empresas consecuencia de la crisis que afrontó el país por la inestabilidad política generada por el cambio de gobierno o por los múltiples casos de corrupción que han aparecido desde el 2017. Estos factores afectan directamente a la venta de los equipos convirtiéndose en una amenaza para el departamento comercial de la empresa.

Factores Económicos

Entre los factores económicos que mayor influencia han tenido sobre el rendimiento del área comercial han sido sin duda la sobretasa de aranceles o salvaguardas a las importaciones implementadas en el año 2015, que fue cargado a varias partidas arancelarias y generaron un impacto negativo en la empresa. Estas sobretasas fueron retiradas parcialmente desde el año 2016 hasta el año 2017, las importaciones del sector petrolero y no petrolero se incrementaron. Actualmente esto se identifica como una oportunidad para incrementar las ventas.

Factores Sociales

En la actualidad por el comportamiento social y preferencias del consumidor se buscan equipos amigables con el ambiente, es decir, que su tecnología no cause daño al ser humano y naturaleza, los equipos distribuidos por la empresa emplean tecnología de ultrasonido que reemplaza a los rayos X.

En la amazonía ecuatoriana se deben proteger los recursos naturales de la contaminación provocada por la explotación del crudo. Los equipos ofertados por la empresa cubren esta necesidad de los consumidores, cuentan con certificaciones internacionales y tecnología no intrusiva encontrando una oportunidad de incremento de ventas.

Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos son aquellos que están relacionados con la innovación, desarrollo de tendencias y medios de comunicación de interés para la empresa. El área de mercadeo maneja las redes sociales como herramientas de comunicación sin lograr un beneficio significativo para la empresa.

La información generada por el departamento de ventas se almacena en cada computador, se emplea la nube para reportes y actualización de estado de clientes. La transmisión de la información es muy limitada a pesar de contar

con los medios tecnológicos adecuados para su difusión. Se identifica una oportunidad al explotar las herramientas actuales de comunicación al 100% y explorar nuevas tecnologías para mejorar la gestión de ventas.

2.2.1.2 Matriz MEFE

La matriz de evaluación de factores externos permite realizar un análisis de las oportunidades y amenazas que debe enfrentar la empresa. Para iniciar se parte de los resultados del análisis PEST donde se identifican algunos de los factores externos que influyen en el funcionamiento de la empresa.

También se recurre a la herramienta de juicio de expertos quienes para este proyecto son los integrantes de la junta directiva, quienes eligieron alguno de los factores más importantes que se encuentran agrupados en oportunidades y amenazas como se puede observar en la Tabla 2.

La calificación de cada ítem fue entregada por el coordinador de ventas Ecuador donde a cada factor se da un peso y el total del peso debe ser siempre uno, también se coloca un valor del 1 al 4, indicando que: 4 representa su mayor oportunidad, 3 mediana oportunidad 2 casi nada, 1 nada (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Matriz MEFE

Matriz de evaluación de factores Externos (MEFE)				
Items	Factores determinantes de Éxito	Peso (0-1)	Valor (1-4)	Ponderación
OPORTUNIDADES				
1	Reactivación del sector petrolero	0.20	3	0.60
2	Tecnología amigable con el medio ambiente	0.05	2	0.10
3	Incremento del PIB	0.15	2	0.30
4	Eliminación de salvaguardas	0.10	3	0.30
5	Tratados de libre comercio	0.05	2	0.10
6	Avances Tecnológicos	0.05	1	0.05
7	Cambio en las preferencias del consumidor	0.02	1	0.02

		Sub-Total 1	0.62		1.47
	AMENAZAS				
1	Cambio de matriz productiva		0.10	2	0.20
2	Innovación tecnológica		0.05	2	0.10
3	Inestabilidad de política arancelaria		0.10	2	0.20
4	Incremento del Índice de Riesgo País		0.05	2	0.10
5	Competencia Fuerte		0.08	3	0.24
		Sub-Total 2	1.00		0.84
TOTAL					2.3

Al realizar el análisis mediante la matriz MEFE se obtiene como resultado 2.3 lo cual indica que la empresa tiene una respuesta media ante las posibles amenazas esto se considera como una oportunidad para mejorar la respuesta a las amenazas y mediante una correcta gestión maximizar las oportunidades que contribuyan a obtener mayores beneficios para la empresa.

2.2.2 Análisis de la Empresa

2.2.2.1 Análisis AMOFHIT

La matriz AMOFHIT realiza el análisis de todas las áreas funcionales de la empresa, gracias al juicio de expertos se obtiene las fortalezas y debilidades internas, los resultados permitirán conocer el nivel de productividad o falencias de cada área, en otras palabras obtener la situación actual de la empresa. (Ver figura 5).

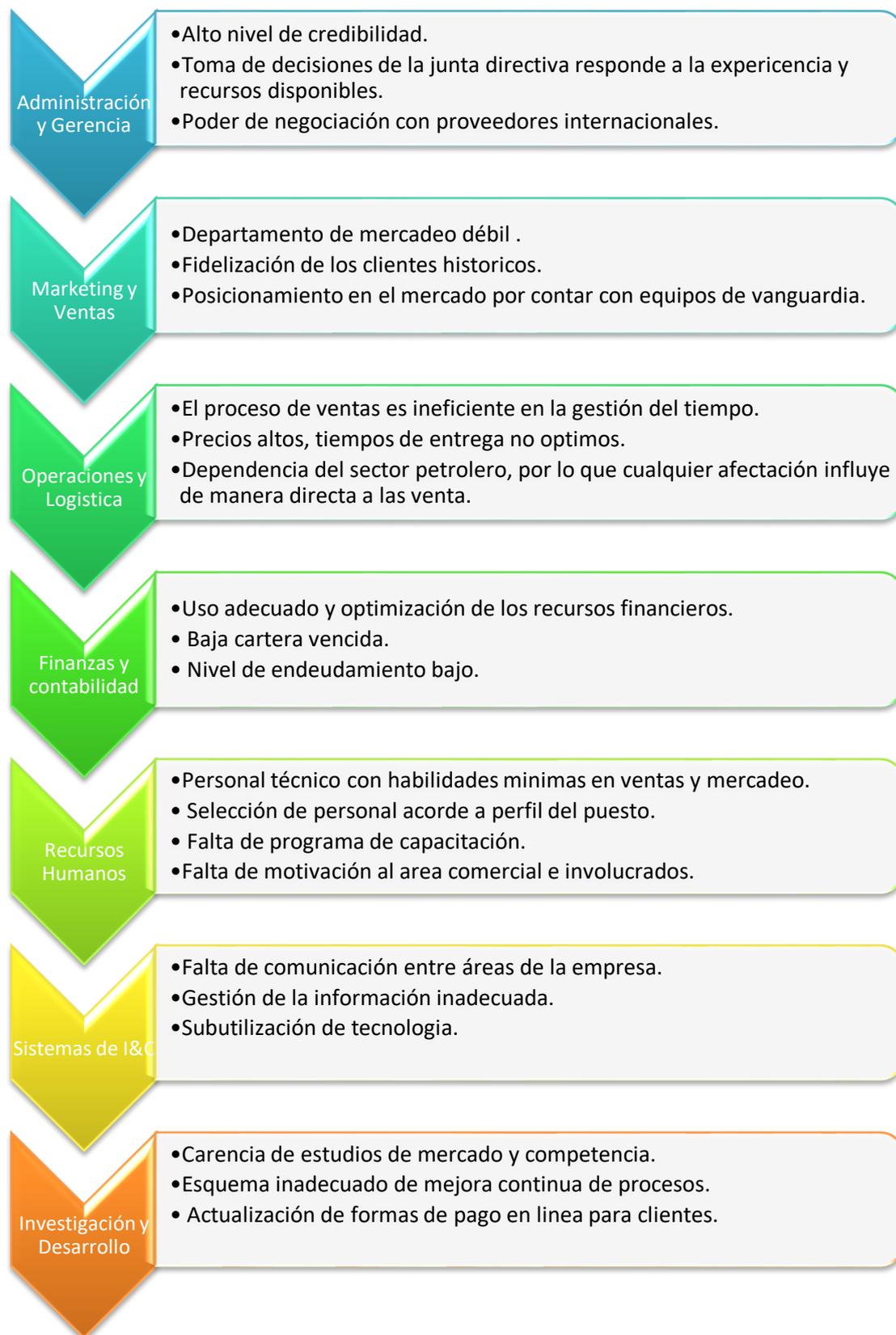


Figura 5. Análisis AMOFHIT

2.2.2.2 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta que permite evaluar las actividades que realiza cada área de la empresa en forma independiente, realizar un análisis interno a través de la desagregación en las principales actividades que generaran potenciales ventajas competitivas (Porter, 1991, pág. 51). Las actividades de la organización se dividen en actividades de apoyo y principales, las cuales fueron elegidas acorde al juicio de expertos conformado por la junta directiva y gerencia comercial (ver Figura 6).

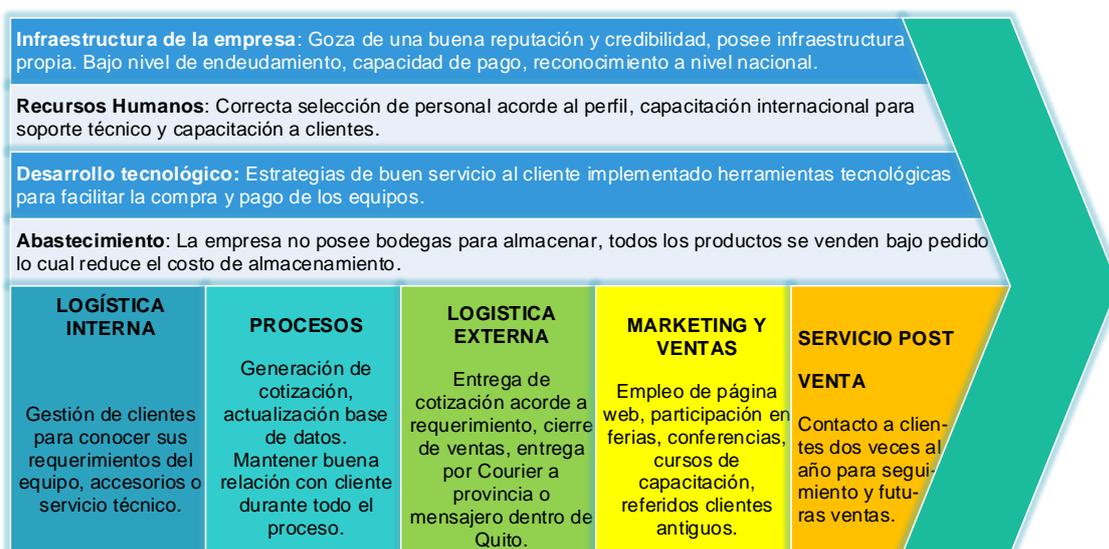


Figura 6. Cadena de Valor de la Empresa Tecnología y equipos.

El proceso de ventas está estructurado y definido según el criterio de la alta gerencia, esto no significa que esté acorde a los requerimientos de los clientes (modelo de gestión inadecuado).

Las actividades de apoyo presentan algunas falencias, por ejemplo: el departamento de talento humano no posee un plan de incentivos que genere motivación en el área de ventas, tampoco existen métricas que permita analizar el desempeño de los vendedores para evitar sobre cargas finalmente no se considera capacitación en ventas.

Se implementó una plataforma para que los clientes realicen las comprar on-line, recibir pagos que permiten mejorar el servicio. También se realizó una actualización al contenido y funcionalidad de la página web que permite una mejor interacción entre el usuario y el portal en beneficio del cliente.

2.2.2.3 Matriz MEFI (Evaluación de factores internos)

Análisis del contexto organizacional en base a los resultados obtenidos del análisis AMOFHIT y cadena de valor, donde se obtienen las fortalezas y debilidades de la empresa obtenidas por juicio de expertos, serán evaluadas en la matriz de evaluación de factores internos conocida por si siglas como matriz MEFI, a continuación en la Tabla 3 se presenta dicha matriz.

Tabla 3

Tabla MEFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)				
Items	Factores internos determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
FORTALEZAS		0-1	(1-4)	
1	Alto nivel de credibilidad	0.10	4	0.400
2	Fidelización de clientes	0.03	3	0.090
3	Manejo eficiente de recursos financieros	0.20	4	0.800
4	Adaptabilidad al cambio	0.05	3	0.150
5	Poder de negociación	0.04	3	0.120
6	Reconocimiento a nivel nacional	0.005	3	0.015
7	Posicionamiento en el mercado	0.02	3	0.060
Sub-Total		0.45		1.635
DEBILIDADES				
1	Carencia de estudio de mercado y competencia	0.20	1	0.200
2	Precios Altos	0.05	2	0.100
3	Mala comunicación	0.02	2	0.040
4	Dependencia del sector petrolero	0.20	1	0.200
5	Modelo de gestión de ventas	0.08	1	0.080
Sub-Total		1.00		0.620
TOTAL				2.255

A cada factor se da un peso y el total del peso debe sumar siempre uno, también se coloca un valor del 1 al 4, indicando que: 4 (representa su mayor fortaleza), 3 (mediana fortaleza), 2 (debilidad menor), 1 (debilidad mayor), la calificación para cada ítem fue otorgada por el coordinador de ventas Ecuador. Luego de realizar la evaluación de la matriz MEFI (ver Tabla 3), se puede observar que la mayor fortaleza de la empresa es el alto nivel de credibilidad como también el manejo eficiente de recursos a nivel general y las mayores debilidades son: la dependencia del sector petrolero, como también la falta de estudios de mercado generando un modelo de gestión inadecuado.

El resultado obtenido en la matriz es 2.255 representa que la empresa tiene una respuesta media antes las fortalezas y debilidades, la estrategia adecuada debe reafirmar las fortalezas y al mismo tiempo debe minimizar las debilidades, para definir la estrategia se realiza el análisis FODA de la empresa.

2.2.3 Análisis FODA

Una vez realizado el análisis de PEST en busca de las oportunidades y amenazas que se presentan en el ambiente externo a la empresa y realizar su respectiva evaluación gracias a la matriz MEFE, como se pudo observar en la Tabla 2.

A continuación se procede a realizar la evaluación interna de la empresa buscando sus posibles fortalezas y debilidades empleando las herramientas del análisis del contexto empresarial como son: el análisis AMOFHIT y la cadena de valor que fueron el pilar para realizar la matriz de MEFI (ver Tabla 3).

Considerando los factores de mayor peso para su evaluación, el resultado de la matriz MEFI y MEFE permiten realizar el análisis FODA que nos ayuda a conocer la situación actual de la empresa para plantear las estrategias necesarias para aprovechar las oportunidades y fortalezas así como reducir las debilidades y amenazas para obtener mejores resultados.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Tecnología y Equipos	<p>Manejo eficiente de recursos financieros</p> <p>Alto nivel de credibilidad</p> <p>Adaptabilidad al cambio</p> <p>Poder de negociación</p> <p>Fidelización de clientes</p>	<p>Carencia de estudio de mercado y competencia</p> <p>Dependencia del sector petrolero</p> <p>Precios Altos</p> <p>Mala comunicación</p> <p>Modelo de Gestión actual</p>
OPORTUNIDADES	Plan de Acción del Cuadrante I	Plan de Acción del Cuadrante II
<p>Reactivación del sector petrolero</p> <p>Avances Tecnológicos</p> <p>Inversión extranjera</p> <p>Eliminación de salvaguardas</p> <p>Tratados de libre comercio</p> <p>Cambio en las preferencias del consumidor</p>	<p>Incursión nuevos nichos de mercado</p> <p>Elaboración de plan de visitas programadas a clientes estratégicos del sector petrolero</p> <p>Empleo de nuevas tecnologías para marcar diferencia respecto a la competencia</p>	<p>Diseño de un modelo de gestión para la gerencia comercial</p> <p>Revisión de costos de importación para ofertar precios más competitivos</p> <p>Uso de avances tecnológicos para fortalecimiento de la comunicación en la empresa</p>
AMENZAS	Plan de Acción del Cuadrante III	Plan de Acción del Cuadrante IV
<p>Empleo inadecuado</p> <p>Competencia Fuerte</p> <p>Incremento del Índice de Riesgo País</p> <p>Inestabilidad de política arancelaria</p> <p>Innovación tecnológica</p>	<p>Planificación de un fondo de reserva para variaciones políticas, económicas y comerciales.</p> <p>Capacitación al personal comercial en técnicas de ventas y negociación.</p>	<p>Contratación de empresa externa para realizar estudio de mercado y competencia cada 4 años</p> <p>Capacitación al personal en técnicas novedosas de mercadeo y, uso de herramientas tecnológicas.</p> <p>Estudio de nuevas marcas de diferentes sectores para reducir dependencia del sector petrolero.</p>

Figura 7. Análisis de la Matriz FODA y estrategias

2.2.3.1 Planteamiento del Problema

Durante los años 2015 y 2016 la empresa presentó una caída en sus ventas anuales del 5% y 8% respectivamente, lo cual afectó negativamente los ingresos y no permitió cumplir el presupuesto de ventas asignado a la gerencia comercial.

Al revisar los procesos actuales del sistema de comercialización, se encontró que el sistema no contempla una adecuada gestión de clientes, las proyecciones no siguen metodologías formales, el tiempo de cierre de venta no está limitado, los gastos de viáticos y movilización relacionados a las ventas no están claramente identificados para cada proyecto de comercialización.

No existe una gestión de la información entre las áreas de la empresa, el personal de ventas dedica tiempo excesivo para realizar informes, proyecciones, encuestas, y no existe un tablero de métricas que permita conocer el real desempeño de los integrantes del área comercial.

2.2.3.2 Análisis Diagrama Causa Efecto

La identificación de los principales problemas se realizará empleando la herramienta del diagrama de causa efecto conocido como espina de pescado o diagrama de Hishikawa; que permite conocer la situación actual de la empresa y al mismo tiempo identificar el problema central.

Para la identificación de los problemas y posibles causas se recurre a la herramienta de juicio de expertos que la conforman para este caso la gerencia comercial, coordinador ventas Ecuador y vendedores quienes contribuyeron con la información necesaria para la elaboración del diagrama como se presenta en la Figura 8.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA

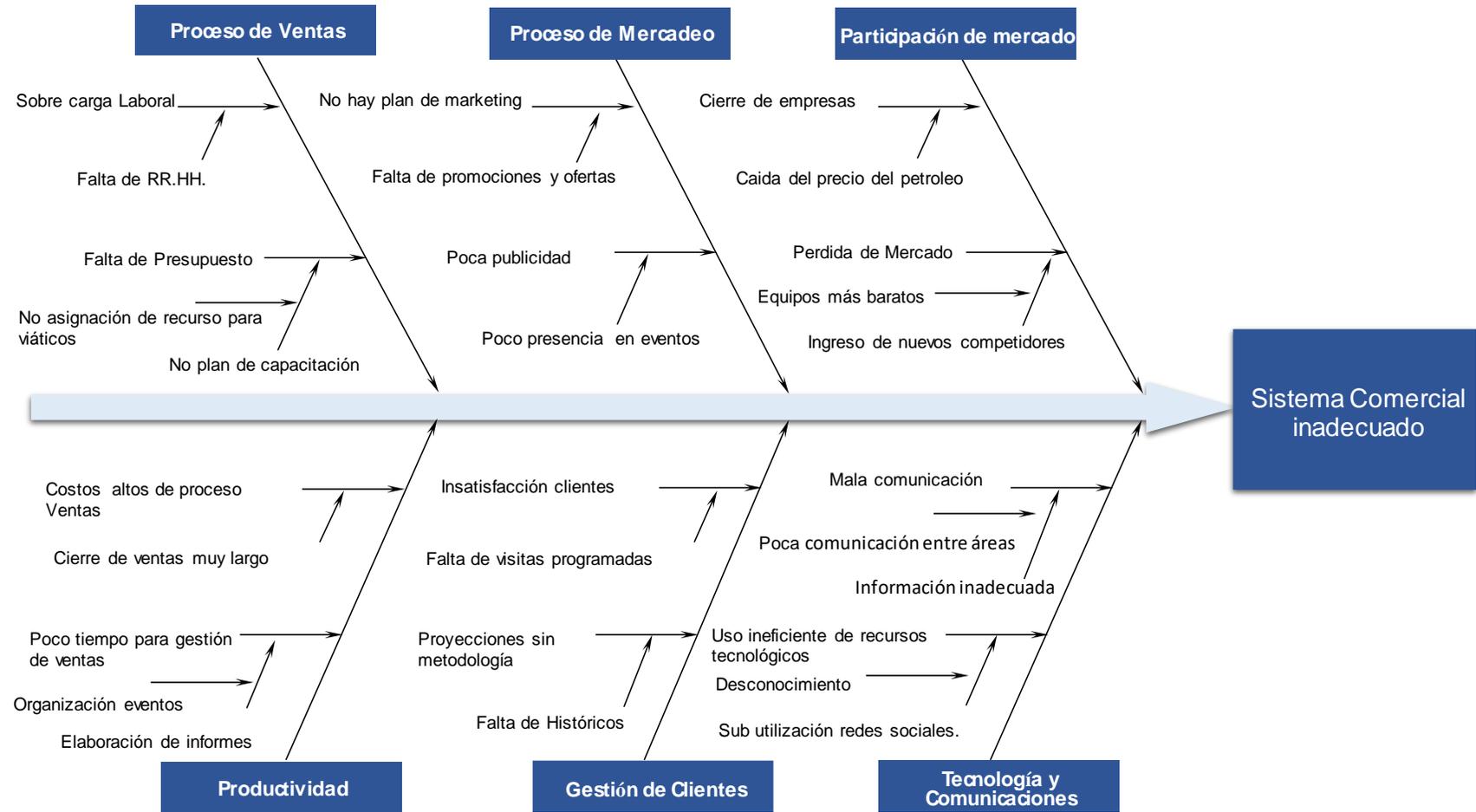


Figura 8. Diagrama de Causa- Efecto

2.2.3.3 Definición del problema

Después de realizar el diagrama de causa-efecto se puede observar los puntos críticos presentes en la empresa, los cuales después de ser valorados indican que se debe realizar ajustes para mejorar el rendimiento y productividad, otro factor presente es la mala comunicación que ha originado demoras y contratiempos en el proceso de comercialización, la pérdida de clientes a consecuencia de la aparición de nuevos proveedores permite observar que el plan de gestión comercial no es el adecuado para la actual situación de la empresa, y debe realizarse los ajustes o cambios necesarios para mantenerse en el mercado ecuatoriano.

2.2.3.4 Diagnóstico e Identificación de Brechas

En el área comercial se encontró que existe falta de recurso humano lo que ocasiona una sobrecarga laborar en el personal de ventas, también se encontró que no hay un plan de capacitación sea de preparación técnica o comercial que se refleje dentro del presupuesto anual del área comercial.

Las tareas del departamento comercial también comprenden actividades administrativas que demandan tiempo, como: elaboración de reportes, informes, evaluaciones y manejo de datos, lo que ha generado un distanciamiento del objetivo principal del departamento comercial, la falta de categorización o priorización de clientes ha provocado incrementar el tiempo de cierre de proyectos.

La divulgación y explotación de las marcas es reducida, el departamento de mercadeo no cuenta con un plan de mercadeo o presupuesto para el año en curso, son contados lo eventos promocionales u ofertas y se desconoce del impacto causado en los clientes por no contar con herramientas de gestión de la información. El medio utilizado para contactar a los posibles clientes es mediante llamadas telefónicas, página web de la empresa, en la feria del

petróleo y minas, no hay otras opciones para contactar a nuevos clientes. Se debería emplear las redes sociales como medio de comunicación, su correcto uso permite llegar a más clientes.

Un factor muy importante detectado es la mala comunicación entre las áreas, lo cual origina información inadecuada y no precisa, lo cual provoca retrasos, gastos innecesarios e incluso una mala definición de los equipos solicitados por los clientes.

Para la proyección anual de ventas, no se cuenta con históricos o información actual que sirva para elaborar una aproximación más confiable ya que las proyecciones no cumplen con metodología reconocida a nivel internacional. El presupuesto anual de ventas no contempla los gastos de movilización por proceso de venta, alimentación, hospedaje y otros ya que se los carga a los gastos generales de operación del área comercial.

El ingreso de nuevos competidores con oferta de equipos más baratos ha ocasionado una reducción del segmento de mercado y es posible una pérdida de clientes al tener presente que el sector petrolero es el principal cliente, además con la caída del precio del petróleo las ventas fueron afectadas de forma negativa.

2.3 Propuesta de Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial

La identificación de brechas se realizó mediante el análisis interno y externo de la organización cuyos resultados se emplearon para realizar el diagnóstico. En base a esta información se propone el diseño del modelo de gestión que permitirá el cierre de las brechas.

El diseño del modelo de gestión para la gerencia comercial propone diseñar o modificar 3 elementos principales del departamento comercial: a) Procesos del área comercial que comprende: ventas, servicio al cliente, recepción de equipos y garantía; b) Recursos comprende a: recursos de personal y recursos financieros y finalmente; c) Funcionalidades que abarca: ventas, análisis técnico, información y servicio post venta. El desglose del diseño que incluye las actividades se puede observar en el Anexo 1.

A continuación se presenta los diagramas de flujo de los principales procesos del modelo de gestión, como también la descripción de los recursos y funcionalidades.

2.3.1 Proceso de Ventas

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso de ventas para el modelo de gestión de la gerencia comercial (ver Figura 9).

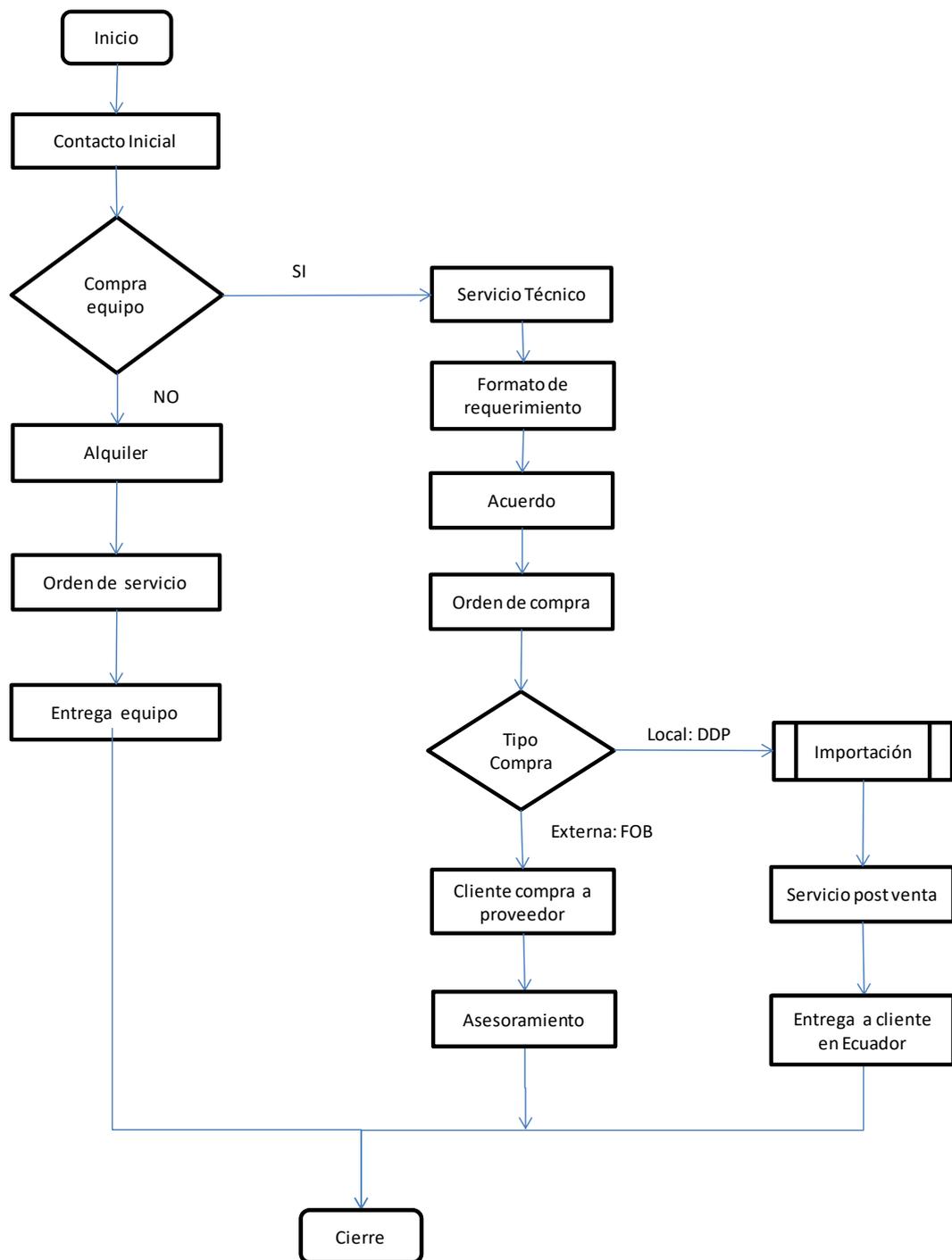


Figura 9. Diagrama de Flujo de Procesos de Ventas.

2.3.2 Proceso de Servicio al Cliente

En la Figura 10 se presenta el diagrama de flujo del proceso de servicio al cliente.

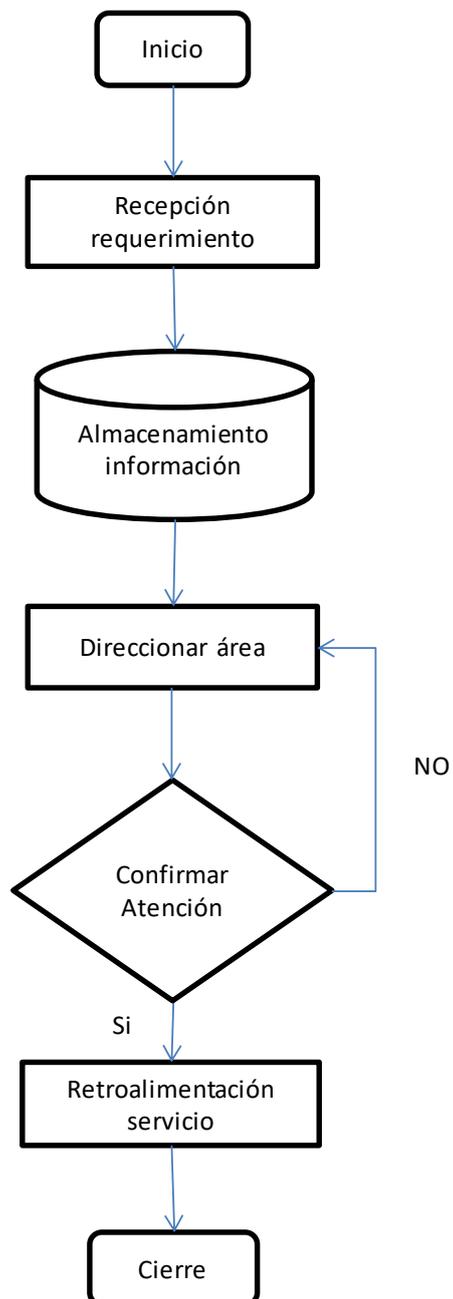


Figura 10. Diagrama de Flujo de Servicio al Cliente.

2.3.3 Proceso de Recepción de Equipos

En la Figura 11 se presenta el diagrama de flujo del proceso de recepción de equipos.

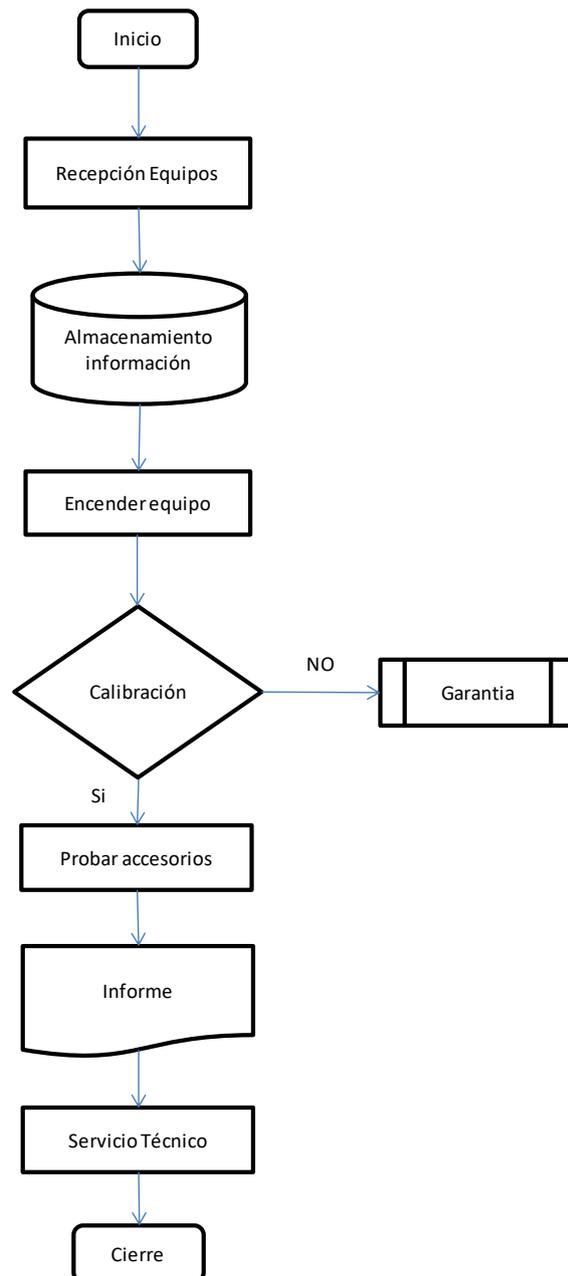


Figura 11. Proceso de Recepción de Equipos.

2.3.4 Proceso de Garantía

En la Figura 12 se presenta el diagrama de flujo del proceso de garantía.

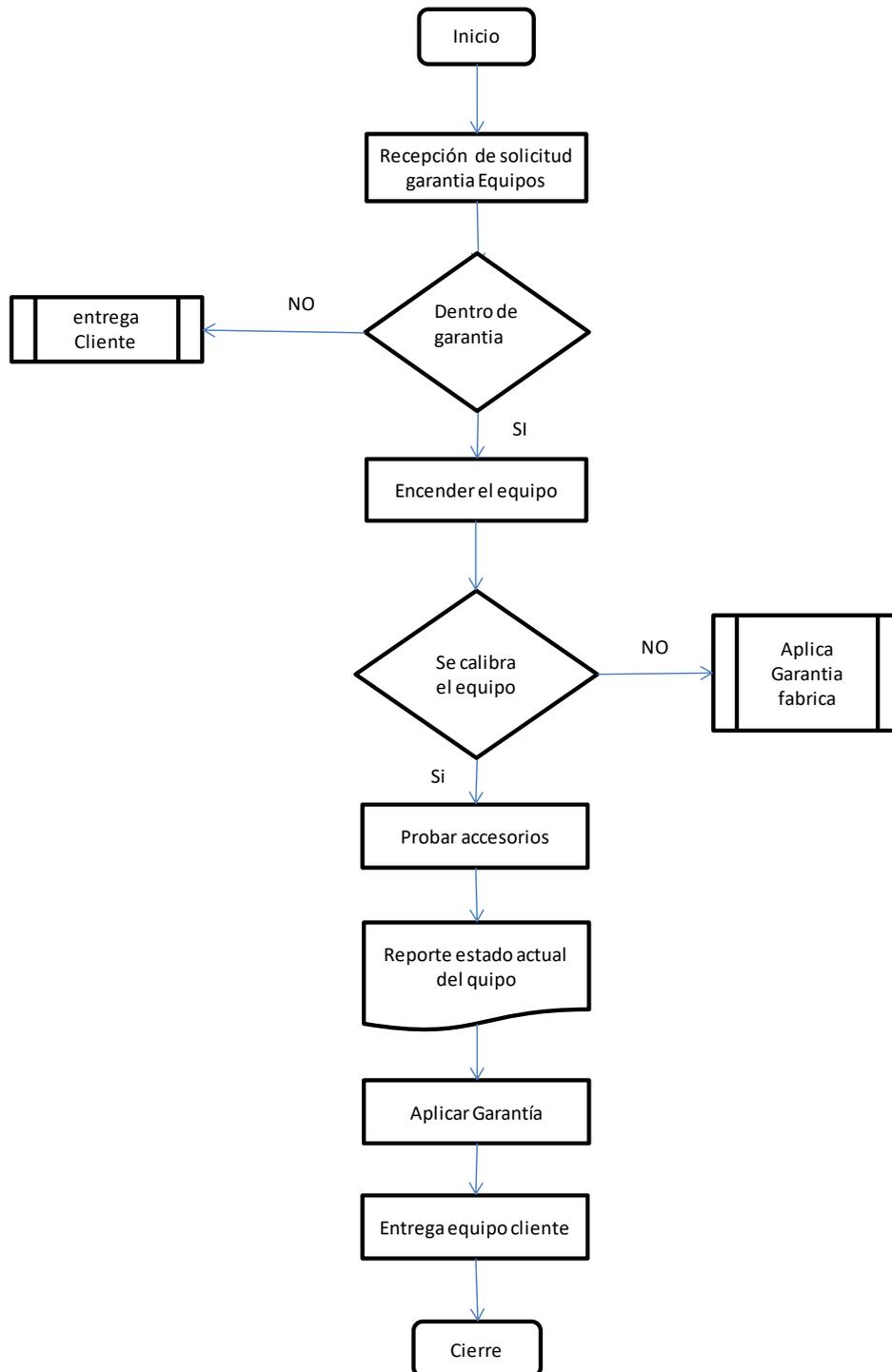


Figura 12. Diagrama de Flujo del Proceso de Garantía.

2.3.5 Recursos

Los recursos en el diseño del modelo de gestión se refiere a: personal de ventas o recursos financieros. Se propone definir un perfil de funciones que permita a los colaboradores limitar las funciones con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de cada integrante del departamento de ventas (ver Anexo 2).

De igual manera para identificar las necesidades de capacitación se debe realizar un análisis de las falencias del equipo de ventas al final de cada año y programar las capacitaciones para el próximo año. La empresa otorga capacitaciones internacionales en las empresas de cada representado sobre los beneficios y debilidades de los productos, sin embargo la capacitación no incluye temas relacionados para promover el desarrollo del departamento de venta.

2.3.6 Funcionalidades

El departamento de ventas cuenta con cuatro subprocesos para su funcionamiento, el proceso de ventas ya fue descrito en la Figura 9. El soporte técnico se brinda a través del personal de apoyo ubicado en Colombia, ellos deben prestar atención a los requerimientos del departamento de ventas, la información debe ser almacenada y procesada para obtener el esquema estadístico de ventas. El servicio post venta comprende dar seguimiento y responder a las solicitudes del cliente sobre el producto adquirido.

2.3.7 Información

Una de las razones que ha causado graves problemas al modelo de gestión actual es la falta de comunicación, la falta de históricos de las ventas, herramientas de comunicación subutilizadas, entre otras; para resolver este problema se propone un esquema de gestión de la información (ver Figura 13).

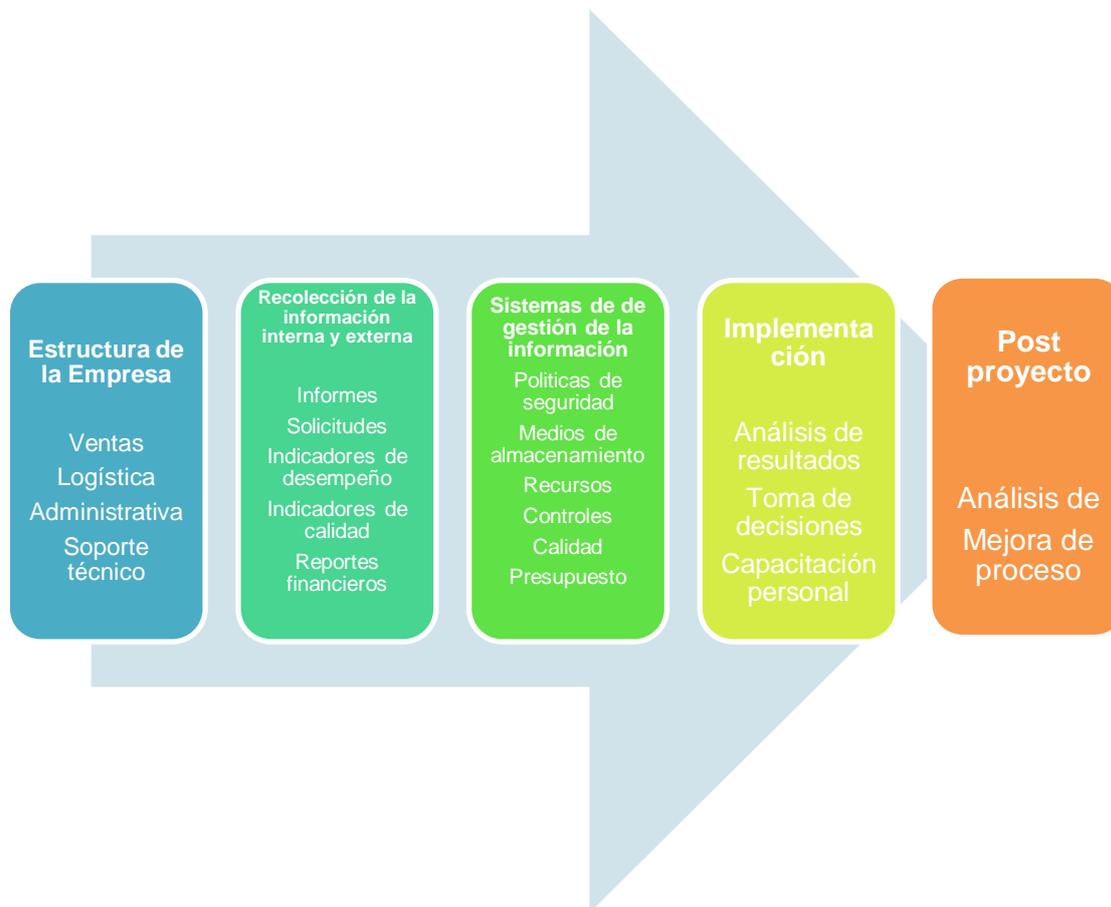


Figura 13. Diagrama del Proceso de la Información.

2.3.8 Post Venta

Al momento de adquirir cualquiera de los equipos ofertados por la empresa se entrega al cliente la garantía de fábrica, acorde al proceso de garantía (ver Figura 12). El equipo de ventas debe estar atento ante cualquier solicitud o inquietud del cliente respecto al equipo adquirido.

2.3.9 Políticas- Financiera

Para mejorar la gestión de ventas se propone realizar políticas de asignación de recursos e incentivos que generen un buen ambiente laboral y lo más importante que los colaboradores se sientan a gusto en la empresa, comprometidos con el crecimiento de la misma y desarrollo profesional cada

uno al realizar proyectos que se encuentren alineados con los objetivos estratégico de la empresa (ver Anexo 3).

2.4 Documentos o Entregables

Para obtener mejores resultados se debe almacenar la información de una manera adecuada para ello se propone algunos formatos que permitan mantener, procesar y almacenar dicha información, los documentos mencionados se encuentran en los anexos, como se especifica en la Tabla 4.

Tabla 4

Entregables del diseño del modelo de gestión

Entregable	Anexo
Modelo <i>check list</i> recepción equipos	Anexo 4
Registro de ventas	Anexo 5
Registro de visitas	Anexo 6
Control de gastos	Anexo 7
Requerimiento clientes	Anexo 8
Diseño del modelo de gestión	Anexo 9

Capítulo 3

Gestión de Proyecto

En este capítulo se desarrollan los procesos necesarios para la gestión del proyecto durante la etapa de inicio, cuyos procesos son la elaboración del acta de constitución del proyecto y la identificación de los involucrados para conocer el nivel de influencia e impacto que puede ejercer en el proyecto.

3.1 Acta de Inicio - *Project Charter*

ACTA DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
25/06/18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa “Tecnología y Equipos”, ubicada en la Ciudad de Quito.	Ricardo Hernandez
Fecha de Inicio del Proyecto		Fecha de Fin del Proyecto
25-06-2018		25-12-2018
Objetivos del Proyecto (General y Específicos)		
<p>Objetivo General:</p> <p>Diseñar un modelo de gestión para la gerencia comercial de la empresa “Tecnología y Equipos” basado en las mejores prácticas para la gestión de proyectos acorde al Project Management Institute (PMI) en un plazo no mayor a seis meses.</p> <p>Objetivos Especificos:</p>		

- Realizar el diagnóstico de la situación actual para la identificación de brechas.
- Identificar los factores internos y externos de la empresa que intervienen en el proceso de comercialización.
- Evaluar los macro procesos relacionados a la gestión de la comercialización de la compañía.
- Desarrollar el plan de gestión del proyecto acorde a las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI).

Identificación de la Problemática

La empresa “Tecnología y Equipos” se encuentra presente en el mercado desde el año 1999, se dedica a la comercialización de equipos de ensayos no destructivos y brinda soluciones para el mantenimiento y control de calidad, enfocada al sector petrolero, petroquímico, aeronáutico, construcción y empresas dedicadas a ofrecer el servicio de ensayos no destructivos.

La empresa presentó una caída en sus ventas anuales del 5 % para el año 2015 y un 8% en el 2016, lo cual afectó negativamente los ingresos y no permitió cumplir el presupuesto de ventas asignado a la gerencia comercial. Al revisar los procesos actuales del sistema de comercialización, se encontró que el sistema no contempla una adecuada gestión de clientes, las proyecciones no siguen metodologías formales, el tiempo de cierre de venta no está limitado, los gastos de viáticos y movilización relacionados a las ventas no están claramente identificados para cada proyecto de venta, tampoco existe una gestión de la información entre las áreas de la empresa, el personal de ventas dedica tiempo excesivo para realizar informes, proyecciones, encuestas, y no existe un tablero de métricas que permita conocer el real desempeño de los integrantes del área comercial.

Justificación del Proyecto

La empresa requiere mejorar su rendimiento y productividad, al no contar con indicadores adecuados o históricos, la junta directiva ha visto la necesidad de revisar el modelo de gestión comercial actual para elaborar un nuevo modelo empleando la gestión de proyectos como la mejor alternativa ya que dispone de los recursos necesarios para realizar este proyecto interno.

El beneficio principal que el proyecto entrega a la organización es generar un modelo de gestión comercial eficiente que responde a las necesidades del mercado, mantiene alineados sus procesos con los objetivos estratégicos de la empresa, esto se lograría mejorando la comunicación interna que permita la interacción entre departamentos, además se delimitan las funciones de cada integrante del área de ventas para mejorar el rendimiento, también se implementa el uso de indicadores para control de gastos y planificación adecuada del presupuesto.

Necesidad del Negocio

Mejorar el rendimiento de la gestión de ventas para cumplir el presupuesto asignado al área comercial alineados a los objetivos estratégicos de la empresa para alcanzar una rentabilidad neta mínima del 5% en los próximos dos años apartir de la implementación del proyecto.

Entregables del Proyecto

Desde el punto de vista de gestión del proyecto los entregables serán:

- Acta del Proyecto .
- Planes de Gestión (Alcance, Cronograma, Costos, Calidad, Riesgos, Recursos y Comunicaciones).
- Documentos del Proyecto (Líneas Bases de Rendimiento, Formatos de Solicitud de Cambios, Lecciones Aprendidas).

Desde el punto de vista técnico los entregables serán:

- Informe de diagnóstico.
- Diseño de Modelo de Gestión para Gerencia Comercial que incluye:
 - Nuevos procesos de: venta, atención al cliente, recepción equipos y garantía.
 - Políticas de asignación de recursos.
 - Políticas de incentivos.
 - Perfil de funciones .
 - Documentación y formatos para los nuevos procesos.

Identificación de Grupos de Interés

Involucrados Directo(s):

Gerencia general, gerencia comercial, departamento comercial, mercadeo, logística.

Involucrados Indirecto(s):

Proveedores, compañías de logística, clientes, soporte técnico.

Riesgos Macros

- El presupuesto requerido no sea aprobado por la alta gerencia.
- El departamento comercial no colabore acorde a las expectativas del proyecto.
- El proyecto este fuera del presupuesto asignado por la empresa.
- Se estipulen nuevos impuestos a los equipos por parte de la política arancelaria.
- El nuevo modelo de gestión no sea entregado en el tiempo planificado.

Beneficios Colaterales

- El nuevo modelo de gestión mejore el ambiente laboral.
- Mayor difusión de ensayos no destructivos en la industria .
- Manejo de herramientas e indicadores en gestión de ventas.
- Mejor asignación de tareas acorde al perfil de cada área.
- Uso de las mejores técnicas recomendadas en gestión de proyectos.

Nivel de Autoridad del Líder del Proyecto

El gerente de proyecto tiene autoridad sobre la toma de decisiones para análisis de procesos, y evaluación de propuesta.

El gerente de proyecto requiere autorización para la implementación del nuevo modelo de gestión y generación de documentación, tiene autoridad sobre el equipo de trabajo.

RECURSOS	AUTORIDAD
Equipo de trabajo	Alto
Recursos financieros	Medio
Materiales y equipos	Medio
Proveedor	Bajo

Supuestos

- Presupuesto aprobado en el período de tiempo requerido para iniciar el proyecto.
- Contar con la participación activa del departamento comercial y departamentos de apoyo (Colombia).
- Aprobación de la alta gerencia para realizar los cambios sugeridos.
- Aceptación del nuevo modelo de gestión para la gerencia comercial por parte de la empresa.
- Mejora de procesos acorde al plan de gestión de proyecto.

Restricciones	
<ul style="list-style-type: none"> - El proyecto no contempla la implementación del modelo de gestión para la gerencia comercial. - El plazo estimado para su planificación es de 6 meses. - El modelo de gestión debe estar acorde a los objetivos estratégicos de la empresa. - La propuesta debe respetar los lineamientos establecidos por la empresa. - La información de la empresa debe ser manejada de forma cautelosa. - Solo se tendrá acceso a los colaboradores de la empresa, previa autorización del gerente comercial. - Para el análisis de involucrados solo serán tomados en cuenta el personal directo (Ecuador) y de apoyo (Colombia), por no contar con la autorización de la empresa para entablar contacto con los proveedores y clientes. 	
Firmas de Responsabilidad	
Patrocinador:	Firma:
Líder del Proyecto:	Firma:

3.2 Registro de Interesados

REGISTRO DE EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS									
Fecha		Nombre de Proyecto					Líder del Proyecto		
25/06/18		Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa "Tecnología y Equipos", ubicada en la Ciudad de Quito.					Ricardo Hernandez		
ID STK	Nombre	Rol	Contacto	Expectativa			P	I	V
STK01	Miriam	Gerente Comercial Colombia	mail	EX01	- Obtener mejores beneficios de las ventas		A	A	B
				EX02	- Mejorar la imagen corporativa				
				EX03	- Generar plantillas, formatos para la gestión de ventas.				
STK02	Bella	Gerente Administrativo Colombia	mail	EX04	- Reducir costos de la estructura en Ecuador.		A	A	B
				EX05	- Incremento en el rendimiento económico.				
				EX06	- Mejora en el proceso de venta.				
STK03	Andres	Supervisor de Ventas de Ecuador	mail	EX07	- Claridad en las responsabilidades de cada persona involucrada.		B	A	D
				EX08	- Nuevos recursos de apoyo para departamento de ventas.				
				EX09	- Mejorar nivel de ventas.				
STK04	Ricardo	Coordinador	mail	EX10	- Disminuir tiempos muertos		B	A	D

		de Ventas Ecuador		EX11	- Estandarizar canales de comunicación			
				EX12	- Procesos de venta más ágiles y eficientes.			
STK05	Diana	Asistente de Ventas y Administrativo Ecuador	mail	EX13	- Se genere más ventas.	B	B	M
				EX14	- Disminuir los tiempos de respuesta.			
				EX15	- Capacitación básica en los equipos ofertados.			
STK06	Sthefani	Coordinador de Mercadeo Colombia	mail	EX16	- Información de situación de mercado acorde a cada área.	B	B	M
				EX17	- Asignación de recursos económicos para ejecución de estrategias.			
				EX18	- Aportación de ideas para desarrollo de plan de marketing.			
STK07	Johan	Coordinador Logística Colombia	mail	EX19	- Órdenes de compras claras y específicas.	B	A	D
				EX20	- Correcta especificación de materiales o equipos.			
				EX21	- Aumentar holguras de tiempo para proceso de importación.			
STK08	Jhonatan	Soporte Técnico Colombia	mail	EX22	- Mayor agilidad en el proceso.	B	B	D
				EX23	- Adquisición de recursos materiales en tiempo óptimo.			
				EX24	- Considerar cursos de capacitación técnica.			
STK09	Andrés	Soporte RVI Colombia	Mail	EX25	- Establecer base de preguntas para primer contacto con soporte técnico.	B	B	D
				EX26	- El soporte de RVI brinde un mejor servicio al área comercial.			
				EX27	- Incrementar ventas de RVI en Ecuador durante el próximo año empleando nuevo modelo de gestión.			

STK10	Lina	Finanzas Ecuador		EX27	- Generar mayor número de ventas.	B	A	D
				EX28	- Que el nuevo modelo de gestión respete los procesos establecidos por el departamento de soporte ANI.			
				EX29	- Recuperación de cartera vencida.			
STK11	Lisseth	Soporte NDT Colombia	Mail	EX31	- Que el soporte internacional sea oportuno y acorde a las necesidades emergentes.	B	A	D
				EX32	- Tomar en cuenta cursos de capacitación en técnicas de inspección.			
				EX33	- Agilidad en los procesos.			

Nomenclatura:

- **P:** Poder (A alto, B bajo).
- **I:** Interés (A alto, B bajo).
- **V:** Valoración (**NA** No aliado – PA e IB, **B** Bloqueador – PA e IA, **M** Monitoreo – PB e IB, **D** Desacelerador – PB e IA)

3.2.1 Evaluación de resultados Matriz de Poder - Impacto

La matriz de poder vs. impacto agrupa a los interesados bajo el nivel de poder que posee cada uno y el posible impacto directo o indirecto que puede causar en el proyecto, con la información obtenida se elabora una estrategia para que los involucrados participen de forma positiva y activa respecto al proyecto.

Los interesados STK01 y STK02 tienen poder alto e interés alto, este grupo de personas podrían asumir un rol de bloqueadores, para evitar esto se debe mantenerlos informados sobre los avances, beneficios y metas cumplidas durante todo el proyecto para mantener el interés. Usualmente este tipo de interesados solicita resultados económicos, se debe recordarles frecuentemente el alcance del proyecto, la recuperación o pérdida de la inversión no está en el alcance ya que solo se podrá observar este resultado después de ser implementado el proyecto.

Los interesados STK03, STK04 y STK07 al STK11 son aquellos que tienen poder bajo e interés alto, es decir, pueden ocasionar retrasos en el proyecto convirtiéndose en desaceleradores del proyecto, deben ser informados periódicamente para minimizar el posible impacto sobre el proyecto que pueden ejercer. Se sugiere organizar reuniones informativas que aclaren los beneficios que obtendrán luego de la implementación del proyecto y recalcar lo importante que es el apoyo que puedan brindar durante la vida del proyecto para mantener una actitud positiva y activa.

Los interesados STK05 y STK06 requieren de monitoreo constante, para observar su comportamiento cada cierto tiempo durante el ciclo de vida del proyecto en busca de un posible cambio en su comportamiento que pueda afectar de manera negativa el resultado del proyecto.

Lo importante de este análisis es incentivar la participación de los involucrados mediante capacitaciones, reuniones, conocer las expectativas de los

interesados y aclarar el alcance del proyecto e informar al director de proyecto para establecer un plan de acción que permita gestionar a los involucrados de la mejor manera para alcanzar los objetivos planteados en el proyecto.

3.3 Matriz de Colección de Requerimientos del Proyecto

MATRIZ DE COLECCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO						
Fecha	Nombre de Proyecto					Líder del Proyecto
25/06/18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa “Tecnología y Equipos”, ubicada en la Ciudad de Quito.					Ricardo Hernández
ID STK-EXP	Cumplimiento del Requerimiento				ID REQ	Requerimiento Definitivo
	Sí	No	Sup.	Parcial		
STK01-EX01			X			N/A
STK01-EX02			X			N/A
STK01-EX03	X				RQ01	- Generar la documentación necesaria para el modelo de gestión de la gerencia comercial acorde a las buenas prácticas del PMI.
STK02-EX04		X				N/A
STK02-EX05			X			N/A
STK02-EX06	X				RQ02	- Mejorar el proceso de ventas a través de las sugerencias del nuevo modelo de gestión en un tiempo no mayor a 12 meses contado a partir de su implementación.
STK03-EX07	X				RQ03	- Informar a todos los integrantes de la empresa de sus responsabilidades y obligaciones de cada puesto, al momento del ingreso a la empresa.
STK03-EX08				X		- Gestionar recursos necesarios para la gerencia comercial durante la etapa de planificación.

STK03-EX09			X			N/A
STK04-EX10				X	RQ04	- Planificar cronograma de actividades para departamento de ventas respetando la programación de cada área de apoyo.
STK04-EX11	X				RQ05	- Elaborar el plan de comunicación acorde a las necesidades de la empresa en un período no mayor a 6 meses.
STK04-EX12			X			N/A
STK05-EX13			X			N/A
STK05-EX14			X			N/A
STK05-EX15	X					- Incluir en el plan de capacitación cursos de conocimientos básicos de equipos NDT.
STK06-EX16		X				N/A
STK06-EX17	X				RQ6	- Incluir recursos económicos en la planificación del presupuesto para campañas de marketing y ventas de la empresa una vez al año.
STK06-EX18		X				N/A
STK07-EX19		X				N/A
STK07-EX20		X				N/A
STK07-EX21				X	RQ7	- Planificar cronograma debe incluir todas las áreas involucradas en el proceso de ventas. -
STK08-EX22			X			N/A
STK08-EX23				X		N/A

STK08-EX24	X				RQ8	- Incluir en el plan de capacitación cursos de reparación de equipos y mantenimiento por parte de los proveedores internacionales.
STK09-EX25		X				N/A
STK09-EX26			X			N/A
STK09-EX27			X			N/A
STK10-EX28				X	RQ9	- Generar plantillas y formatos para el área comercial durante la planificación del modelo de gestión.
STK10-EX29			X			N/A
STK10-EX30		X				N/A
STK11-EX31	X				RQ10	- Planificar modelo de gestión según los lineamientos de la empresa.
STK11-EX32	X				RQ11	- Incluir en el plan de capacitación cursos de técnicas de inspección no destructiva.
STK11-EX33			X			N/A

Capítulo 4

En este capítulo se desarrollan los procesos necesarios para la planificación de la gestión del proyecto a través de las etapas del ciclo de vida y abarca las áreas de conocimiento necesarias para la elaboración del diseño del modelo de gestión propuesto.

4.1 Enunciado del Alcance del Proyecto

ENUNCIADO ALCANCE DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
25/06/18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa “Tecnología y Equipos”, ubicada en la Ciudad de Quito.	Ricardo Hernandez
Objetivo del Proyecto		
Diseñar un modelo de gestión para la gerencia comercial de la empresa “Tecnología y Equipos” basado en las mejores prácticas para la gestión de proyectos acorde al Project Management Institute (PMI) en un plazo no mayor a seis meses.		
Descripción del Alcance del Proyecto		
<p>Alcance del Proyecto:</p> <p>El nuevo modelo de gestión surge como una respuesta a los problemas que se han detectado en la empresa durante los dos últimos años, por esta razón se plantea el trabajo y actividades necesarias para obtener un mejor resultado del departamento comercial.</p>		

Procesos de Gestión del Proyecto

El proyecto contempla los grupos de procesos del PMBOK® Guide de inicio, planificación, monitoreo y control, y cierre; pero no contempla la fase de ejecución porque la empresa evaluará el modelo antes de tomar una decisión sobre la implementación del proyecto. Los grupos de procesos son aplicados acorde a la necesidad del modelo de gestión y estos son:

Grupo de procesos de inicio	Acta de inicio
	Identificar Involucrados
	Plan de gestión de alcance
	Plan de gestión de cronograma
Grupos de procesos de planificación	Plan de gestión del costos
	Plan de gestión de calidad
	Plan de comunicaciones
	Plan de gestión de riesgos
	Plan de integración del proyecto
Grupo de procesos de monitoreo y control	Seleccionar indicadores de monitoreo
	Planificar monitoreo y control
Grupo de procesos de cierre	Cierre de proyecto
	Acta de cierre de proyecto

Sistema Comercial Actual

Abarca el análisis de la cultura y estructura organizacional de la empresa, objetivos estratégicos, portafolio de productos, alianzas estratégicas y sector estratégico de mercado. Así mismo, se deben levantar los procesos principales del sistema de comercialización como son: a) proceso de ventas y b) servicio al cliente, que permitirán entender cómo opera actualmente el área comercial, para identificar los puntos críticos que están ocasionando los problemas a la

empresa es decir la identificación de brechas.(Ver Anexo 10).

Diagnóstico de la Empresa

Levantamiento de brechas por medio del análisis interno de la empresa mediante la herramienta de evaluación AMOFHIT y análisis de cadena de valor. El análisis externo mediante una auditoría externa que permita conocer los factores que influyen en el comportamiento de la organización en base a la herramienta de análisis PEST.

Se realizará la evaluación del departamento comercial mediante la interpretación de los informes emitidos del análisis interno que incluye a todas las áreas involucradas en el proceso de ventas, se debe procesar la información para planificar las estrategias que permitan minimizar o neutralizar las brechas existentes como también maximizar las oportunidades y fortalezas.

Diseño de Modelo de Gestión de Ventas

En base a la información obtenida del análisis previo, el modelo de gestión para la gerencia comercial permitirá el cierre de las brechas identificadas y debe cubrir las necesidades actuales y futuras de la empresa.

El modelo de gestión para la gerencia comercial abarca:

- Los procesos deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa que permitan obtener los beneficios esperados así como aprovechar oportunidades potenciales que le asegure su permanencia en el mercado. Se definen los esquemas de diagramas de flujo para el proceso de ventas, servicio al cliente y también procesos de apoyo como proceso de recepción de equipos y proceso de garantía.
- Los recursos comprenden al equipo de trabajo y recursos económicos

necesarios para el correcto funcionamiento del área comercial. Se debe definir y limitar el perfil de las funciones de cada integrante del área como también definir las necesidades de capacitación. Los recursos económicos se refieren a los gastos generados por ventas para esto se plantea establecer una política de asignación de recursos por proceso de venta y debe ser controlado mediante un esquema de control de gastos. Finalmente se propone revisar el esquema de incentivos y proponer la política de incentivos.

- La funcionalidad abarca el proceso de ventas desde el contacto inicial con el cliente hasta el servicio post venta. Se plantea definir un formato que permita obtener los requerimientos de cliente y también establecer el proceso de compra.

Para la recepción de los equipos provenientes de su casa matriz se plantea el análisis técnico que permita generar el formato de recepción del equipo, establecer el check list de revisión de equipos y definir el proceso de despacho.

La información generada por el departamento de ventas es muy importante, por esta razón se debe almacenar y gestionar de una mejor manera, para esto se propone el formato de registro de ventas. Un esquema estadístico de la gestión de ventas apoyado en un formato de visitas a clientes y un esquema de gestión de la información que permita el almacenamiento y mejor acceso a la información.

Post venta se define el esquema de garantía, como establecer el proceso de remplazo de partes y proceso de actualización de equipos.

Comprende la divulgación del proyecto a los integrantes del área comercial como también a las áreas involucradas para ello se debe establecer el cronograma de capacitación y establecer la evaluación de los conocimientos adquiridos.

Post Proyecto

El modelo de gestión debe incluir el acompañamiento durante la implementación del proyecto por un periodo no mayor a 6 meses, y debe ser aplicado a un proyecto piloto que permita evaluar los resultados antes de ser incorporado al 100% en la empresa.

Cierre

Durante el cierre del proyecto se entregará a la gerencia comercial toda la documentación generada como: actas de entrega recepción, evaluación de satisfacción al cliente y lecciones aprendidas.

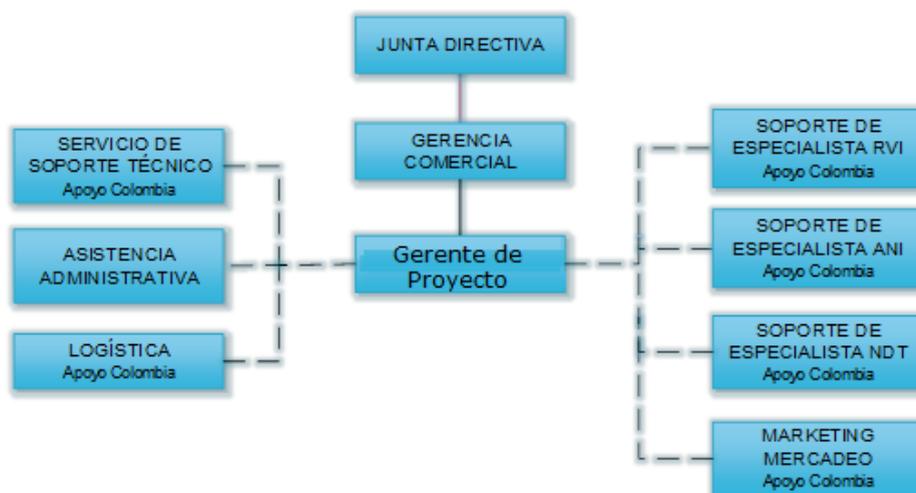
Alcance del Producto/Servicio/Resultado:

- Elaboración del Acta de constitución del proyecto
- Análisis de los interesados.
- Análisis del entorno externo e interno.
- Estrategias para cierre de brechas.
- Elaboración del cronograma.
- Plan de gestión de costos.
- Plan de gestión de riesgos.
- Plan de capacitación.
- Plan de recursos.

Entregables

Descripción	Criterio(s) de Aceptación
Acta de constitución del proyecto	Cumpla con los requisitos establecidos por el PMBOK. Firma del responsable y alta gerencia.
Registro de interesados	Debe constar al menos tres expectativas por interesado.
Diagramas de Flujo	Formato, autor, nombre, aprobado.
Perfil de Funciones	Firma de alta gerencia.
Formato de capacitación	Contar al menos con el 80% de los empleados registrados para la capacitación.
Esquema de control de gasto	Firma, monto, gastos.

Equipo del Proyecto



Nota: RVI es inspección visual remota, ANI inspección y análisis de materiales, NDT pruebas no destructivas.

Exclusiones

- Reducir costos de la estructura en Ecuador.
- Información de situación de mercado acorde a cada área.
- Aportación de ideas para desarrollo de plan de marketing.

- Establecer base de preguntas para primer contacto con soporte técnico.
- Que el nuevo modelo de gestión respete los procesos establecidos por el departamento de soporte ANI.

Supuestos

- Obtener mejores beneficios de las ventas
- Mejorar la imagen corporativa
- Incremento en el rendimiento económico.
- Mejorar nivel de ventas.
- Procesos de venta más ágiles y eficientes.
- Mayor agilidad en el proceso.
- El soporte de inspección visual remota RVI brinde un mejor servicio al área comercial.
- Incrementar ventas de inspección visual remota RVI en Ecuador durante el próximo año empleando nuevo modelo de gestión.
- Generar mayor número de ventas .
- Agilidad en los procesos.

Restricciones

- El proyecto no contempla la implementación del modelo de gestión para la gerencia comercial.
- El plazo estimado para su planificación es de 6 meses.
- El modelo de gestión debe estar acorde a los objetivos estratégicos de la empresa.
- La propuesta debe respetar los lineamientos establecidos por la empresa y los procesos de cada área involucrada.
- La información de la empresa debe ser manejada de forma cautelosa.
- Mantener en reserva el nombre de la empresa.
- Solo se permite acceso a los colaboradores de la empresa, previa

autorización del gerente comercial.

- El análisis de involucrados solo tomará en cuenta el personal directo (Ecuador) y de apoyo (Colombia), por no contar con la autorización de la empresa para entablar contacto con los proveedores y clientes.

Hitos

DESCRIPCIÓN	FECHAS
Reunión de inicio de proyecto.	26/06/2018
Reunión de culminación de fase.	21/09/2018
Conformación del equipos de trabajo	27/07/2018
Capacitación del personal sobre nuevo modelo.	24/09/2018
Proyecto piloto.	26/09/2018
Aceptación del proyecto	25/12/2018

EDT

La estructura de desglose de trabajo conocida como EDT, comprende el trabajo necesario para la realización del proyecto, compuesta por los paquetes de trabajo como su nivel más bajo visible (PMI; 2017, p. 161). No se incluyen las actividades del proyecto (ver Figura 14).

“La EDT es meramente ilustrativa, no representa la totalidad del alcance del proyecto” (PMI, 2017, p.160). Para visualizar los niveles inferiores del EDT (actividades) ver Anexo 1.

4.1.1 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

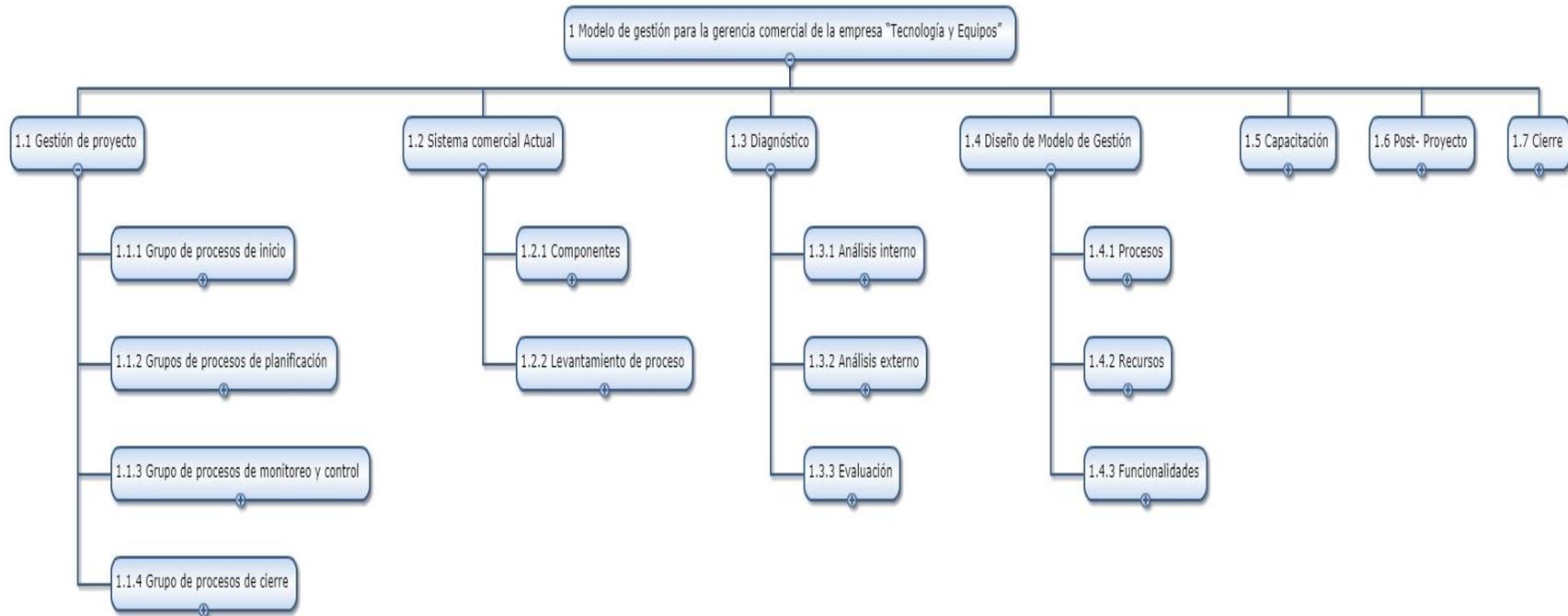


Figura 14. Estructura de Desglose de Trabajo.

4.2 Gestión del Cronograma

PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
25/06/18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa “Tecnología y Equipos”, ubicada en la Ciudad de Quito.	Ricardo Hernandez
Metodología de Gestión Cronograma		
<p>El proyecto cuenta con 6 meses para su planificación, las actividades serán secuenciadas y analizadas mediante el método del camino crítico, el cual es un algoritmo que permite conocer la ruta crítica de un proyecto, su duración, también conocer el tiempo de ejecución de cada actividad o actividades y la priorización de cada una de ellas.</p>		
Longitud de la Iteración y Liberación		
Para el proyecto modelo de gestión no se emplearán ciclos de vida adaptativos.		
Nivel de Exactitud	Unidad de Medida	Umbral de Variación
N/A		
Esquema de Reporte	Receptor	Responsable
Diagrama de Gantt	Gerente General	PM
Diagrama de Red	Gerente General	PM
Estructura de Rastreabilidad		
Identificación de las Actividades	Ver Anexo 11	
Secuenciamiento de las Actividades y duración	Ver Anexo 12	

Estimación de los Recursos	Ver Anexo 13
Matriz de tiempos y camino crítico	Ver Anexo 14
Cronograma- Gantt	Ver anexo 15
Presupuesto	Ver Anexo 16

4.3 Plan de Gestión del Costo

PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
25/06/18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa “Tecnología y Equipos”, ubicada en la Ciudad de Quito.	Ricardo Hernandez
Descripción del Proceso de Gestión de Costos		
<ul style="list-style-type: none"> • Los costos generados por la gestión de ventas como: transporte, comunicación, viáticos generados por el personal interno serán contabilizados en cada proyecto de venta, mediante la definición de políticas de asignación de recursos. • Todos los cambios del presupuesto inicial serán evaluados y aprobados, al establecer un esquema de control de cambio en costos. • Los costos de importación de los equipos deben ser revisados cada 6 meses o en casos especiales que ameriten una revisión antes de lo programado, como sucedió en el año 2015 la implementación de salvaguardas a varias partidas arancelarias por parte del estado ecuatoriano. • Los costos de entrega de los equipos o accesorios deben ser aprobados por gerencia comercial y realizados a través de empresas de transporte que mantengan convenios con la empresa. 		

<ul style="list-style-type: none"> • El pago a proveedores será realizado por la gerencia financiera. • Las comisiones generadas por las ventas de equipos y/o accesorios serán contabilizadas por gerencia financiera y aprobadas por gerencia comercial.
<p>Nivel de Exactitud</p>
<p>Para la estimación de costos se empleará el método de estimación ascendente es decir se suma desde el costo de los niveles inferiores del EDT hasta llegar a los paquetes de trabajo cuyo resultado final es el costo total o duración del proyecto (PMI, 2017, p. 202).</p>
<p>Unidad de Medida</p>
<p>Las ventas y adquisiciones se realizarán en dólares americanos, no se aplicará redondeo en ningún caso.</p>
<p>Umbrales de Control</p>
<p>El gerente de proyecto mantendrá una reserva de contingencia de USD 1,448.00 que representa el 11.64% de USD 10,743.00 valor que representa el total de la EDT(ver Anexo 16).</p> <p>El gerente de proyecto puede disponer de esta reserva, previa autorización del gerente general y gerente comercial.</p>
<p>Medición del Rendimiento</p>
<p>El modelo de gestión empleará el método de valor ganado para calcular el trabajo realizado por cada dólar invertido. Permite medir el avance del proyecto respecto a lo planificado.</p>
<p>Estimación de los Costos</p>
<p>Para estimar se recurre a las herramientas de estimación analógica y juicio de expertos por tener conocimiento previo de proyectos similares, para la</p>

estimación de los costos del equipo de trabajo se emplea estimación paramétrica ya que la empresa cuenta con información actualizada de costos. El proyecto no contempla la adquisición de equipos, personal, materiales, o recursos adicionales.

Presupuestación

La línea base de costos está formada por los costos de las actividades del proyecto agrupados en los paquetes de trabajo más el margen o reserva de contingencia resultado de la posible respuesta a los riesgos identificados y cuantificados. A esta línea base se agrega la reserva de gestión para posibles imprevistos, se estima empleando la herramienta juicio de expertos, se calcula el 2% de la línea base del presupuesto que corresponde a USD 244.00. El presupuesto de costo es el valor de la línea base más el margen de gestión dando un total de USD 12,435 como se puede observar en el Anexo 16.

Actualización y Control

Para el control del presupuesto se debe realizar mensualmente un reporte de costos que incluya la variación del cronograma (SV) variación del costo (CV) como también los índices de desempeño del costo SPI y cronograma CPI.

Cada 15 días se debe actualizar el registro de riesgos para identificar posibles riesgos o minimizar algún riesgo presente.

4.4 Plan de Gestión de la Calidad

PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
25/06/18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa "Tecnología y Equipos", ubicada en la Ciudad de Quito.	Ricardo Hernandez

Objetivos de Calidad del Proyecto
<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el sistema de gestión de ventas. - Mejorar la comunicación entre las áreas involucradas de la empresa. - Reducir los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes. - Definir proceso de recepción de equipos.
Descripción del Proceso de Gestión de la Calidad
<ul style="list-style-type: none"> • El modelo de gestión para la gerencia comercial debe contar con procesos de almacenamiento para la información mediante un esquema estadístico y emplear las herramientas de divulgación de forma eficiente. • Los cambios en la calidad abarcará solo a las acciones correctivas en el modelo de gestión, no incluye nuevos niveles de calidad. • Todas las solicitudes de cambio de calidad serán realizadas por escrito y registradas. • El proyecto al ser implementado debe iniciar con un proyecto de venta piloto para asegurar la correcta implementación del mismo. • Se debe asignar a una persona para registro de cambios y actualización del mismo.
Estándares de Calidad de la Organización
<ul style="list-style-type: none"> • “La empresa en el 2013 incorporó el sistema integrado de gestión para el fortalecimiento de los procesos y operaciones” (Tecnología y Equipos, 2017). El plan de gestión de calidad debe respetar los lineamientos de este sistema. • La empresa en Ecuador no cuenta con certificaciones internacionales de calidad como la ISO.
Línea Base de la Calidad

WP EDT	Requerimientos	Métricas	Frecuencia	Responsable
1.1	Las solicitudes de cambio	Deben ser enviadas por escrito y no variar el costo inicial.	Todo el proyecto	Gerente General, y PM.
1.1.2	Planes de gestión	Debe cubrir los procesos necesarios acorde a la guía del PMBOK®	Durante todo el proyecto	PM
1.2	Almacenamiento de información	Debe ser entregada y almacena en máximo 24 horas	Planificación	Asistente Ventas
1.4.2	Esquema de incentivo acorde a las políticas de la empresa.	El monto de incentivo no debe superar el 1% del presupuesto de proyecto.	Para cada proyecto	Gerente Comercial
1.5	Capacitación del área técnica y comercial debe estar dentro del presupuesto	El costo de capacitación debe ser USD 450 +/- 5%	Durante la ejecución del proyecto	RR.HH, PM
1.6	Proyecto piloto	Proyecto valorado entre USD 5,000 a 10,000.	Post proyecto	PM, Gerente Comercial
1.7	Satisfacción de cliente	Encuesta (ver Anexo 17).	Cierre	PM

Esquema de Costeo

Costos de conformidad:

Serán todos los valores o costos generados durante la planificación del proyecto y de ser aceptado en el proyecto se incluirán los costos de implementación.

Costos de no conformidad:

En el caso que la propuesta no sea aceptada y debe ser modificada se empleará el margen de gestión que corresponde al 2% de la línea base del presupuesto cuyo valor es USD 244.

Control de la Calidad

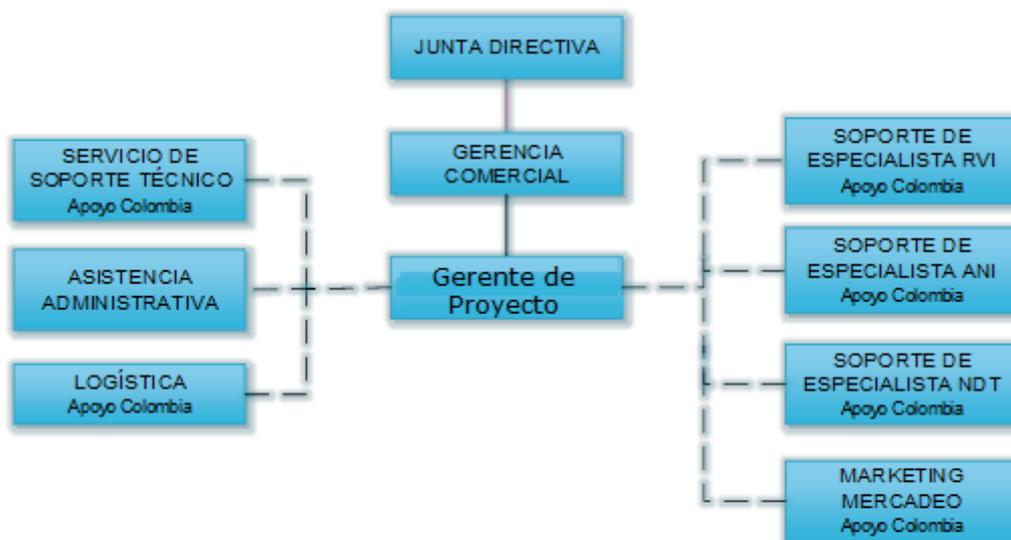
- Para el control de calidad del proyecto se empleará la herramienta de causa efecto o diagrama de espina de pescado para conocer la situación actual de la empresa.
- Diagrama de flujo para los procesos de venta, servicio y áreas de apoyo.
- Hojas de control para el avance de proyecto, reuniones y acuerdos.

4.5 Plan de Gestión de los Recursos

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS			
Fecha	Nombre de Proyecto		Líder del Proyecto
25/06/18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa "Tecnología y Equipos", ubicada en la Ciudad de Quito.		Ricardo Hernández
Nombre	Rol	Contacto	Responsabilidades
Miriam	Gerente Comercial	mail	Responsable de área comercial y toma de decisiones con respaldo de la junta directiva.
Bella	Gerente Administrativo	mail	Toma de decisiones administrativas, aprobación de presupuesto, contratación de personal y locales para eventos.

Andres	Supervisor de Ventas de Ecuador	mail	Supervisión del área de ventas en Ecuador y ventas directas en Colombia.
Ricardo	Coordinador de Ventas Ecuador	mail	Gerente de proyecto.
Diana	Asistente Administrativa Ecuador	mail	Apoyo al área de ventas
Sthefani	Coordinador de Mercadeo	mail	Generación, implementación y seguimiento de estrategias de mercadeo.
Johan	Coordinador Logística	mail	Responsable de proceso de importaciones y logística interna y externa de la empresa.
Jhonatan	Soporte Técnico	mail	Soporte a todos los vendedores y coordinadores de las diferentes líneas de negocio.
Andrés	Soporte RVI	mail	Responde a solicitudes directas en Colombia y brinda soporte al área de ventas en Ecuador
Cristian	Soporte ANI	mail	Brinda soporte y acompañamiento a Ecuador a través de un banco de preguntas tipo.
Liseth	Soporte NDT	mail	Brinda soporte y acompañamiento a Ecuador a través de un banco de preguntas tipo.

Estructura Organizacional del Proyecto



Adquisición del Personal

Rol	Fuente	Ubicación	Integración	Costo/ Hora	WP EDT
Capacitación	interna	Quito	01/07/2018	20,75	Capacitación

Liberación del Personal

- El personal de apoyo debe dedicar 4 horas a la semana durante el proyecto y el resto del tiempo a sus áreas funcionales regulares
- La liberación del personal interno no demanda desembolso de recursos adicionales, ya que se encuentra dentro de sus funciones laborales.
- La liberación del personal de apoyo e interno será al cierre del proyecto, no se considera la implementación del modelo de gestión.
- Para la auditoria externa será liberada una vez entregue el informe.
- No se planifica la adquisición de personal externo para la planificación del proyecto.
- El proyecto no contempla adquisición de equipos o insumos adicionales para su desarrollo.

Matriz de Responsabilidad

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES													
Nombre	Rol	Fases del Proyecto					Plan integral de gestión						
		Diagnóstico	Sistema comercial actual	Propuesta	Post Proyecto	Cierre	Alcance	Cronograma	Costo	Calidad	Comunicaciones	Riesgos	Recursos
Miriam	Gerente comercial	P	V	P			V					P	
Bella	Gerente administrativo		V	V					P			P	P
Andres	Supervisor de Ventas de Ecuador	A	S	S	P			R					
Ricardo	Gerente de Proyecto	R		R	R	A	P	P	V	P	P	R	V
Diana	Asistente de ventas y administrativo				S	S							
Sthefani	Coordinador de marketing/mercadeo			S	S						R		
Johan	Coordinador Logística		S							S			
Jhonatan	Soporte técnico	S					S						
Andrés	Soporte RVI	S					S						
Cristian	Soporte ANI	S					S						
Lisseth	Soporte NDT	S					S						

R(responsable tarea), A(responsable de paquete de trabajo), V(revisar), P(aprueba), S(soporte).

Necesidades de Capacitación

Capacitación al personal de venta y áreas de apoyo sobre el modelo de gestión, durante dos semanas por ocho horas en días laborables. El curso será dictado por el gerente de proyecto.

Capacitación en gestión de proyectos para el área comercial una vez sea aprobado el proyecto para apoyar su implementación.

Generar un plan de Capacitación anual en técnicas de venta y promoción que permita el desarrollo del área comercial.

4.6 Plan de Gestión del Riesgo

PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
25/06/18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa "Tecnología y Equipos", ubicada en la Ciudad de Quito.	Ricardo Hernandez
Estrategia		

Transmitir los beneficios que se pretende alcanzar con la implementación del proyecto. Dar a conocer las mejores prácticas en gestión de proyectos a los involucrados.

Metodología

Para el análisis de riesgo se identificarán los posibles riesgos y serán evaluados por su probabilidad de ocurrencia y por el nivel de impacto que puede causar en los objetivos del proyecto. Para cuantificar los riesgos se empleará la herramienta de matriz de riesgos de probabilidad e impacto acorde a los paquetes de trabajo para obtener el valor o costo del posible riesgo y cómo afectará al presupuesto.

Se evaluará a los riesgos a través de la matriz de calor para generar el plan de respuesta a los riesgos que incluirá el costo de cada acción a ejecutar, a partir de estos valores se obtendrá la reserva de contingencia.

Roles y Responsabilidades

Define las funciones de los miembros del equipo de gestión del riesgo para cada tipo de actividad en el plan de gestión del riesgo:

PROCESOS IMPORTANTES	Gerente general	Gerente de proyecto	Propietario del riesgo	Propietario de la acción	Miembros del equipo
Elaborar el plan de gestión del riesgo	C	A	R	I	I
Facilitar los procesos del riesgo		A	R		
Identificar riesgos	R	R	R	C	R
Valorar riesgos		R	R	I	R
desarrollar respuestas		A	R	I	C
Implementar respuesta		I	C	R	C
Reporte de progreso de las acciones		I	R	C	
Producir y mantener el registro de riesgos	I	A	R	C	I
Producir y mantener los reportes de riesgos	I	A	R	C	I

R=Responsable A=Aprueba C=contribuye I=Informe

Financiamiento

Los recursos para el plan de acciones ante los riesgos serán tomados de la reserva de contingencia, previa solicitud y autorización del gerente general. En el caso que se requiera más recursos económicos por eventos extremos no contemplados en el análisis de riesgos que superen los recursos de contingencia ocasionaría una modificación importante en el presupuesto del proyecto que implicaría el uso de la reserva, cuya autorización es exclusivamente de la junta directiva y gerencia comercial.

Calendario

La gestión de riesgo se realizará durante todo el ciclo de vida del proyecto, se realizará el monitoreo de los riesgos cada 15 días y una vez al mes se evaluará la matriz de riesgos, es decir un total de 6 veces, llevando un registro de los cambios solicitados y actualizando la matriz por posible aparición de nuevos riesgos o resultado de la ejecución del plan de respuesta a los riesgos.

Categorías

EDT	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	CATEGORIA (Gestión, técnico, económico, externo, organización)
1.1	R1.1	El desconocimiento de las buenas prácticas en gestión de riesgos en proyectos podría causar que el modelo no genere los beneficios esperados.	Técnicos
1.1.2.1	R1.2	El enunciado del alcance poco definido puede conducir a generar falsas expectativas.	Gestión
1.1.3.1	R1.3	Para el monitoreo y control del proyecto se emplean indicadores que podrían ser interpretados de manera incorrecta provocando el fracaso del proyecto	Gestión

1.2.1.1	R2.1.	La comunicación entre áreas es escasa dificultando hallar el problema central, lo cual podría generar un nuevo modelo de gestión no adecuado a los requerimientos de la empresa.	Organización
1.2.1.3	R2.2	La industria petrolera puede sufrir nuevas caídas en el precio de petróleo, lo cual reduciría el segmento de mercado de la empresa	Externo
1.2.2.2	R2.3	El manejo inadecuado de los procesos de gestión de ventas produce información inadecuada lo cual provocaría un decremento en la calidad del servicio.	Organización
1.3.1.3	R3.1	El análisis interno requiere información real y en concreto la falta de históricos contribuiría a un diagnóstico erróneo.	Técnicos
1.3.2.1	R3.2	Un análisis incompleto de los factores externos que afectan al modelo de gestión, podría reducir los beneficios esperados del proyecto.	Gestión
1.3.3.2	R3.3	La interpretación de los informes puede omitir elementos importantes para modelo de gestión, lo cual podría alterar la identificación de brechas.	Gestión
1.4.1.1	R4.1	La definición inadecuada de los procesos ocasionaría interferencia con otras áreas de la empresa, lo cual podría generar incumplimiento de las actividades o retrasos.	Organización
1.4.2.1.1	R4.2	La mala limitación de funciones puede generar sobrecarga laboral provocando una reducción en las ventas.	Organización
1.4.2.1.2	R4.3	La falta de planificación de recursos causa una inadecuada gestión de capacitación que podría afectar el rendimiento de los trabajadores.	Gestión

1.4.3.3.2	R4.4	El desconocimiento del uso de indicadores estadísticos puede causar rechazo en los interesados provocando una mala planificación del proyecto.	Técnicos
1.5.1	R5.1	Debido a la resistencia al cambio por parte del personal interno y de apoyo puede producir problemas en la capacitación del modelo de gestión y causar incremento de gastos.	Organización
1.5.2	R5.2	Las diferentes ubicaciones geográficas de los interesados dificulta la planificación del cronograma de capacitación provocando postergaciones innecesarias.	Organización
1.6.1	R6.1	La mala elección del proyecto piloto puede causar un impacto negativo en los beneficios esperados provocando el rechazo del proyecto.	Técnicos
1.6.2	R6.2	El acompañamiento debe realizarlo el PM para un control adecuado caso contrario se puede generar desviaciones de los objetivos del proyecto.	Gestión
1.6.3	R6.3	La falta de comunicación sobre los cambios que deben realizar en el proceso actual puede generar resultados erróneos en la evaluación del proyecto.	Gestión
1.7.1	R7.1	La demora en las aprobaciones del proyecto generaría un retraso en el cierre administrativo del proyecto.	Gestión
1.7.2	R7.2	De existir contratiempos en el proyecto generaría retrasos en el cierre del proyecto provocando insatisfacción en el cliente.	Gestión

1.7.3	R7.3	El registro de lecciones aprendidas debería ser almacenado y distribuido entre el personal directo y de apoyo, de no hacerlo en proyectos futuros se podría cometer los mismos errores.	Organización
-------	------	---	--------------

La categorización de los riesgos se presentan el siguiente resultado:

Tipo de Riesgo	Cantidad	Porcentaje
Gestión	9	43%
Organización	7	33%
Técnico	4	19%
Económico	0	0%
Externo	1	5%
Total	21	100%

Al categorizar los riesgos se observa que el 43% de ellos proviene de la gestión que se realice, se debe tener en cuenta que al momento de realizar el proyecto cuente con personal capacitado en el manejo de gestión de proyectos.

Tolerancia al Riesgo

La empresa por políticas internas ha definido el porcentaje de tolerancia al riesgo, como se presenta a continuación:

Valoración de la tolerancia de impacto del proyecto					
	1	2	3	4	5
Descripción	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Costo	<0,1	0,1% a 0,5%	0,5% a 1%	1% a 2%	>2%
Tiempo	1 día	2-5 días			> 5 días
Alcance	No aplica				
Calidad	Ajuste acuerdo al plan de gestión de calidad				

Definición de Probabilidad e Impacto

Para la evaluación cualitativa se debe definir la escala de probabilidad e impacto, a continuación se presenta los valores y descripción:

		Escala de Probabilidad				
Descripción	Muy Improbable	Relativamente probable	Probable	Muy Probable	Casi Certeza	
Valoración	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	

		Escala de Impacto				
Descripción	Muy Bajo	bajo	Moderado	Alto	Muy alto	
Valoración	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9	

Acorde a estas valorizaciones se debe realizar la matriz de calor.

Matriz de Gravedad o calor

Es una herramienta que permite valorar a los riesgos en forma cualitativa.

PROBABILIDAD		AMENAZA				
<i>Muy Improbable</i>	0,1		R.4.1			R6.2
<i>Relativamente improbable</i>	0,3	R4.2		R1.2 R4.3	R.1.1 R.3.3	R1.3
<i>Probable</i>	0,5		R2.1 R.3.2	R2.3 R3.1	R.6.3 R7.3	
<i>Muy Probable</i>	0,7		R.2.2 R5.2	R4.4	R6.1 R7.2	R5.1
<i>Casi certeza</i>	0,9			R7.1		
		<i>Muy bajo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Moderado</i>	<i>Alto</i>	<i>Muy alto</i>
		0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
IMPACTO						

	Riesgo crítico
	Riesgo mayor
	Riesgo moderado
	Riesgo menor

ESTRATEGIA
Escalar
Evitar
Transferir/mitigar
Aceptar

Matriz de Probabilidad e Impacto

EDT	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	P	I	E=P*I	Tipo de riesgo
1.1	R1.1	El desconocimiento de las buenas prácticas en gestión de riesgos en proyectos podría causar que el modelo no genere los beneficios esperados.	0,3	0,4	0,12	moderado

1.1.2.1	R1.2	El enunciado del alcance poco definido puede conducir a generar falsas expectativas.	0,3	0,2	0,06	mayor
1.1.3.1	R1.3	Para el monitoreo y control del proyecto se emplean indicadores que podrían ser interpretados de manera incorrecta provocando el fracaso del proyecto	0,3	0,8	0,24	mayor
1.2.1.1	R2.1.	La comunicación entre áreas es escasa dificultando hallar el problema central cual podría generar un nuevo modelo de gestión no adecuado a los requerimientos de la empresa.	0,5	0,1	0,05	menor
1.2.1.3	R2.2	La industria petrolera puede sufrir nuevas caídas en el precio de petróleo lo cual reduciría el segmento de mercado de la empresa	0,7	0,1	0,07	moderado
1.2.2.2	R2.3	El manejo inadecuado de los procesos de gestión de ventas produce información inadecuada lo cual provocaría un decremento en la calidad del servicio.	0,5	0,2	0,1	moderado
1.3.1.3	R3.1	El análisis interno requiere información real y en concreto la falta de históricos contribuiría a un diagnóstico erróneo.	0,5	0,2	0,1	moderado
1.3.2.1	R3.2	Un análisis incompleto de los factores externos que afectan al modelo de gestión, podría reducir los beneficios esperados del proyecto.	0,5	0,1	0,05	menor
1.3.3.2	R3.3	La interpretación de los informes puede omitir elementos importantes para modelo de gestión lo cual podría alterar la identificación de brechas.	0,3	0,4	0,12	moderado
1.4.1.1	R4.1	La definición inadecuada de los procesos ocasionaría interferencia con otras áreas de la empresa lo cual podría generar incumplimiento de las actividades o retrasos.	0,1	0,1	0,01	menor
1.4.2.1.1	R4.2	La mala limitación de funciones puede generar sobrecarga laboral provocando una reducción en las ventas.	0,3	0,05	0,015	menor

1.4.2.1.2	R4.3	La falta de planificación de recursos causa una inadecuada gestión de capacitación que podría afectar el rendimiento de los trabajadores.	0,3	0,2	0,06	menor
1.4.3.3.2	R4.4	El desconocimiento del uso de indicadores estadísticos puede causar rechazo en los interesados provocando una mala planificación del proyecto.	0,7	0,2	0,14	moderado
1.5.1	R5.1	Debido a la resistencia al cambio por parte del personal interno y de apoyo puede producir problemas en la capacitación del modelo de gestión y causar incremento de gastos.	0,7	0,8	0,56	crítico
1.5.2	R5.2	Las diferentes ubicaciones geográficas de los interesados dificulta la planificación del cronograma de capacitación provocando postergaciones innecesarias.	0,7	0,1	0,07	moderado
1.6.1	R6.1	La mala elección del proyecto piloto puede causar un impacto negativo en los beneficios esperados, provocando rechazo del proyecto.	0,7	0,4	0,28	mayor
1.6.2	R6.2	El acompañamiento debe realizarlo el PM para un control adecuado, caso contrario se puede generar desviaciones de los objetivos del proyecto.	0,1	0,8	0,08	moderado
1.6.3	R6.3	La falta de comunicación sobre los cambios que deben realizar en el proceso actual puede entregar resultados erróneos en la evaluación del proyecto.	0,5	0,4	0,2	moderado
1.71	R7.1	La demora en las aprobaciones del proyecto generaría un retraso en el cierre administrativo del proyecto	0,9	0,2	0,18	mayor

1.7.2	R7.2	De existir contratiempos en el proyecto generaría retrasos en el cierre del proyecto provocando insatisfacción en el cliente.	0,7	0,4	0,28	mayor
1.7.3	R7.3	El registro de lecciones aprendidas debería ser almacenado y distribuido entre el personal directo y de apoyo, de no hacerlo en proyectos futuros se podría cometer los mismos errores.	0,5	0,4	0,2	moderado

Al cualificar los riesgos presentan el siguiente resultado:

Tipo de Riesgo	Cantidad	Porcentaje
Riesgo crítico	1	5%
Riesgo mayor	5	24%
Riesgo moderado	11	52%
Riesgo menor	4	19%
Total Riesgos	21	100%

El plan de respuesta a riesgos debe priorizar a los riesgos moderados ya que representan el 52% del total de riesgos.

Análisis cuantitativo

Para el proyecto se ha recurrido a la herramienta de juicio de expertos conformado por la junta directiva y gerente comercial para establecer el porcentaje de probabilidad de ocurrencia, como también para definir el valor del posible impacto que pueda provocar en el proyecto.

EDT	Riesgos	Descripción	Probabilidad	Impacto Valor	Valor Económico
1.1.2.6	R1.1	El desconocimiento de las buenas prácticas en gestión de riesgos en proyectos podría causar que el modelo no genere los beneficios esperados.	30%	345	104
1.1.2.1	R1.2	El enunciado del alcance poco definido puede conducir a generar falsas expectativas.	50%	345	173
1.1.3.1	R1.3	Para el monitoreo y control del proyecto se emplean indicadores que podrían ser interpretados de manera incorrecta provocando el fracaso del proyecto	20%	512	102
1.2.1.1	R2.1.	La comunicación entre áreas es escasa dificultando hallar el problema central, cual podría generar un nuevo modelo de gestión no adecuado a los requerimientos de la empresa.	20%	330	66
1.2.1.3	R2.2	La industria petrolera puede sufrir nuevas caídas en el precio de petróleo, lo cual reduciría el segmento de mercado de la empresa	40%	201	80
1.2.2.2	R2.3	El manejo inadecuado de los procesos de gestión de ventas produce información inadecuada lo cual provocaría un decremento en la calidad del servicio.	40%	174	70
1.3.1.3	R3.1	El análisis interno requiere información real y en concreto la falta de históricos contribuiría a un diagnóstico erróneo.	30%	261	78
1.3.2.1	R3.2	Un análisis incompleto de los factores externos que afectan al modelo de gestión podría reducir los beneficios esperados del proyecto.	30%	392	118

1.3.3.2	R3.3	La interpretación de los informes puede omitir elementos importantes para modelo de gestión lo cual podría alterar la identificación de brechas.	20%	165	33
1.4.1.1	R4.1	La definición inadecuada de los procesos ocasionaría interferencia con otras áreas de la empresa, lo cual podría generar incumplimiento de las actividades o retrasos.	40%	331	132
1.4.2.1.1	R4.2	La mala limitación de funciones puede generar sobrecarga laboral provocando una reducción en las ventas.	10%	345	35
1.4.2.1.2	R4.3	La falta de planificación de recursos causa una inadecuada gestión de capacitación que podría afectar el rendimiento de los trabajadores.	25%	138	35
1.4.3.3.2	R4.4	El desconocimiento del uso de indicadores estadísticos puede causar rechazo en los interesados provocando una mala planificación del proyecto.	50%	207	103
1.5.1	R5.1	Debido a la resistencia al cambio por parte del personal interno y de apoyo puede producir problemas en la capacitación del modelo de gestión y causar incremento de gastos.	20%	171	34
1.5.2	R5.2	Las diferentes ubicaciones geográficas de los interesados dificulta la planificación del cronograma de capacitación provocando postergaciones innecesarias.	20%	228	46
1.6.1	R6.1	La mala elección del proyecto piloto puede causar un impacto negativo en los beneficios esperados, provocando el rechazo del proyecto.	20%	165	33

1.6.2	R6.2	El acompañamiento debe realizarlo el PM para un control adecuado, caso contrario se puede generar desviaciones de los objetivos del proyecto.	10%	690	69
1.6.3	R6.3	La falta de comunicación sobre los cambios que deben realizar en el proceso actual puede entregar resultados erróneos, en la evaluación del proyecto.	20%	261	52
1.7.1	R7.1	La demora en las aprobaciones de proyecto generaría un retraso en el cierre administrativo del proyecto	20%	261	52
1.7.2	R7.2	De existir contratiempos en el proyecto generaría retrasos en el cierre del proyecto provocando insatisfacción en el cliente.	30%	87	26
1.7.3	R7.3	El registro de lecciones aprendidas debería ser almacenado y distribuido entre el personal directo y de apoyo, de no hacerlo en proyectos futuros se podría cometer los mismos errores.	10%	69	7
Total margen de contingencia					\$1,448

Formatos

PLAN DE RESPUESTA DEL RIESGO

ID-EDT	ID-RIESGO	Respuesta	Descripción	Responsable
1.5.1	R5.1	Escalar	Comunicar a la junta directiva e incentivar y capacitar al personal sobre los beneficios de emplear las buenas prácticas para la gestión de proyectos	Gerente comercial
1.7.1	R7.1	Evitar	Gestionar el uso adecuado de la información mediante: formatos, procedimiento y elementos de almacenamiento de fácil manipulación.	Jefe de ventas

1.7.2	R7.2	Evitar	Mantener en monitoreo constante el desempeño del grupo de trabajo y costos.	PM
1.6.1	R6.1	Evitar	Realizar un estudio de las posibles consecuencias de elegir el proyecto piloto equivocado.	PM
1.1.3.1	R1.3	Evitar	Capacitar al personal en el uso e interpretación de indicadores.	PM
1.7.3	R7.3	Mitigar	Concientizar la importancia del registro de lecciones aprendidas y su difusión.	Gerente comercial
1.6.3	R6.3	Mitigar	Establecer un plan de comunicación entre todas las áreas de la empresa.	Jefe de ventas
1.3.3.2	R3.3	Transferir	Designar persona responsable de obtener mayor información antes de realizar los informes.	Asistente de ventas
1.1.2.6	R1.1	Mitigar	Capacitar al personal en las buenas prácticas de gestión de proyectos.	PM
1.4.3.3.2	R4.4	Mitigar	Realizar una buena gestión de interesados para mantener el interés y participación positiva en el proyecto.	PM
1.3.1.3	R3.1	Transferir	Gestión de la información adecuada para obtener datos, informes, estadísticas y reportes que ayuden al análisis interno.	Asistente de ventas
1.2.2.2	R2.3	Mitigar	Verificar que el proceso de venta sea el acorde a las necesidades de la empresa.	PM
1.5.2	R5.2	Mitigar	Planificar las diferentes actividades de capacitación, mínimo 30 días antes.	PM, Asistente de ventas
1.2.1.3	2.2	Transferir	Buscar nuevos nichos de mercado.	Gerente comercial
1.2.1.1	R2.1	Aceptar	Incentivar el uso de las herramientas disponibles para mejorar la comunicación.	Jefe de ventas
1.3.2.1	R3.2	Aceptar	Emplear mínimo dos herramientas para el análisis externo y comparar resultados.	PM
1.4.3.3.2	R4.3	Aceptar	Verificar la planificación de recursos antes de aprobar presupuesto.	PM
1.1.2.1	R1.2	Aceptar	Correcta definición del alcance.	PM
1.4.2.1.1	R4.2	Aceptar	Establecer esquema de funciones acorde al modelo de gestión para la gerencia comercial.	Gerente comercial
14.1.1	R4.1	Aceptar	Mantener los indicadores dentro de su rango de tolerancia.	Jefe de ventas

Seguimiento

- Las políticas y procedimientos de la gestión del riesgo serán monitoreadas por el gerente general.
- Los costos de los riesgos serán tomados de la reserva de contingencia.
- Se debe realizar el monitoreo cada 15 días y toma de decisiones de ser necesario, cada semana se revisará el plan de riesgos.
- La responsabilidad del plan de gestión de riesgos es del gerente de proyecto. Compartirá responsabilidad con el gerente comercial y gerente de proyecto en la toma de decisiones para el uso de la reserva de contingencia y reserva de gestión a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

4.7 Plan de Gestión de Comunicaciones

PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES			
Fecha	Título del Proyecto		Líder del Proyecto
25/06/18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa "Tecnología y Equipos", ubicada en la Ciudad de Quito.		Ricardo Hernandez
Listado de Herramientas	Tipos de Reuniones	Tipos de Actualizaciones	Tipos de Cambios
E-mails	Las reuniones de coordinación con el equipo se realizarán cada lunes desde el inicio de la planificación del proyecto	Semanales: Resumen ejecutivo del proyecto	Por escrito y puesto a consideración del Comité de Control de Cambios (PM y Gerente comercial)

Oficios	Las reuniones de requerimientos recursos se efectuarán el primer lunes de cada mes desde el inicio del proyecto	Quincenales: Estado del proyecto en costo, cronograma y avance de actividades	Deberán ser incluidos de manera escrita y presentados en las actualizaciones del área correspondiente
Memorandos	Se efectuarán reuniones de presentación de estado del proyecto a detalle el miércoles cada 15 días.	Mensual: Informe de Valor Ganado	
Documentos escritos	Se efectuarán 3 reuniones del comité de control de cambios a lo largo del proyecto	bimestral: Informe de estado	
Minutas de reuniones	Se presentarán reportes, levantamiento de información	Se mantendrá el formato durante todo el proyecto	
Eventos			
Formato		Tipo de Evento	
a) Propósito/Tema		Reunión de arranque	
b) Proceso		Reuniones de planificación	
c) Responsable		Reuniones del equipo control de cambios	
d) Participantes		Reuniones con el equipo	
e) Fecha y hora		Reunión con la junta directiva	
f) Duración		Reuniones de avance del proyecto	

g) Lugar	Reuniones extraordinarias	
h) Responsable	Reuniones de contratación capacitación cierre	
Calendarización		
CRONOGRAMA DE REUNIONES		
EVENTO	FECHA DE INICIO	RECURRENTE
Reunión de inicio	04/06/2018	No
Reunión de Planificación	11/06/2018	No
Reunión de Planificación	18/06/2018	No
Reunión del directorio 1	20/06/2018	No
Reunión del directorio 2	20/08/2018	No
Reunión del directorio 3	20/10/2018	No
Reunión de coordinación del equipo	25/06/2018	Si, semanal, todos los lunes
Reunión de control de cambio	15/07/2018	Si, cada 15, todos los martes
Reunión proveedor	15/08/2018	No
Reunión de avance del proyecto	20/06/2018	Si, mensual, el primer lunes
Reunión del cierre de proyecto	20/12/2018	No
Minutas de Reunión		

Los siguientes puntos deberán considerarse durante la creación de las minutas de reuniones:

Temas a discutir: En esta sección se documentarán los avances, problemas o acciones tomadas durante el periodo de evaluación.

Participantes: Se deben registrar los participantes presentes y ausentes.

Acuerdos: Durante las reuniones se debe tomar alguna decisión o acuerdo frente a las actividades ejecutadas que se están evaluando. Como también las acciones a tomar sean correctivas o preventivas.

Responsable: es persona encargada de realizar la actividad descrita en el acta.

Una vez concluida la reunión de trabajo la minuta debe realizarse inmediatamente y debe ser entregada a los participantes (incluyendo los ausentes) en un período de 48 horas hábiles. Con el objetivo de notificar y responsabilizar a cada integrante del proyecto sobre los compromisos adquiridos.

4.8 Plan de Cierre de Proyecto

PLAN DE GESTIÓN DEL CIERRE DEL PROYECTO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
25/06/18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa “Tecnología y Equipos”, ubicada en la Ciudad de Quito.	Ricardo Hernández
Patrocinador (es)	Cargo	Empresa
Bella	Gerente Financiero - Administrativo	Junta directiva
Miriam	Gerente Comercial	Junta directiva
Razón del Cierre		
<p>El presente documento, da el cierre formal al proyecto, por las razones especificadas en la siguiente tabla:</p>		
Descripción	Marcar	Responsable
Entrega de todos los documentos de conformidad con los requerimientos del proyecto.	X	Gerente de Proyecto
Cierre de fase o paquetes de trabajo del proyecto		Responsable de Área y gerente de proyecto.

Por finalización de proyecto.	X	Sponsor o el Gerente de Proyecto
Cancelación del proyecto.		Sponsor
Criterio de Aceptación de Entregables		
<ul style="list-style-type: none"> • El entregable ha cumplido los criterios de aceptación establecidos en los requerimientos de calidad y definición del alcance. • Se ha verificado que los formatos cumplen los requerimientos. • Se ha validado el cumplimiento de los requerimientos de los diferentes planes del proyecto. 		
Entregables	Aceptación	Observaciones
Evaluación post-proyecto o fase.	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No	Es requerimiento del proyecto
Documentación de lecciones aprendidas	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Ver Formato en Anexo 18.
Liberación del equipo de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	La liberación al finalizar la tarea, regresan a sus funciones.
Cierre de todos los procesos de contratación con terceros para capacitación.	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Archivo de la documentación del proyecto	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Se almacenará como activo de la empresa como fuente de información.

Acta del proyecto	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Plan de Gestión de Proyecto	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Plan de Gestión de Riesgos	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Plan de Gestión de Calidad	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Presupuesto	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Cronograma	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Capacitación personal	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Es parte del problema.
Análisis del entorno-Diagnóstico	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Estudio sistema actual	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Parte del proyecto
Firmas de Responsabilidad		
Patrocinador	Firma:	
Gerente de Proyecto	Firma:	

Capítulo 5

Análisis Económico y Financiero

Al definir el problema de la empresa Tecnología y Equipos, se diseña el modelo de gestión para la gerencia comercial, el cual presenta el costo de inversión como se puede ver en el Anexo 16. Para conocer si un proyecto aportará beneficios a la empresa se realiza el análisis económico y financiero de la inversión. La empresa empleará financiamiento propio para la implementación, por esta razón el análisis económico no incluye costos financieros en el flujo de caja. Con la información económica se realizará el análisis financiero con el cálculo del valor actual neto (VAN), tasa interna de recuperación (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión (PRI) que permitirá medir la rentabilidad de los recursos invertidos.

5.1 Análisis Económico

Para el análisis económico se realizará el cálculo del flujo de caja o efectivo que resume los ingresos y egresos, al tratarse de un proyecto se incluye la inversión inicial.

5.1.1 Inversión Inicial

La inversión del proyecto surge del análisis de costos del trabajo necesario para realizar el proyecto, el monto total del EDT se encuentra detallado en el Anexo16; a este valor se suma el margen de contingencia que son los riesgos cuantificados como se puede ver en la página 92. La suma de los dos anteriores nos da la línea base del proyecto, a partir de este monto se calcula el margen de gestión que representa la incertidumbre y corresponde al 2% de la línea base. La suma de línea base y margen de gestión da como resultado el monto total del presupuesto que es de USD **12,435.00 USD**, y lo que se llamará inversión inicial, como se presenta en la Tabla 5.

Tabla 5

Costo de la Inversión Inicial

Descripción	Monto
Total del EDT	10,743
Margen de Contingencia	1,448
Línea base	12,191
Margen de gestión 2%	244
Presupuesto de Costos	12,435

Nota. Para ver en detalle el costo total del EDT referirse a Anexo 16.

EDT: Estructura de desglose de tareas.

5.1.2 Ingresos

Los valores que recibe la empresa corresponden a servicios adicionales y comisión por ventas.

Servicios adicionales que comprenden: capacitación por manejo de equipos, revisión de equipos y cursos de certificación que representan el 2,4% de las ventas (ver Tabla 6).

Tabla 6

Ingresos por servicios adicionales.

Servicios Adicionales	Unitario	Clientes Anuales	Anual
Capacitación manejo Equipos	100	3	300
Revisión Equipos	150	4	600
Cursos de Certificación	7500	1	7,500
TOTAL			8,400

El monto de ventas promedio para el año 2017 fue de USD 350,000.00 que corresponde aproximadamente a 10 ventas realizadas por un monto promedio de USD 35,000 que es la base mínima para cumplir con el presupuesto asignado. A continuación se presenta la formula y datos.

$$\text{Ingresos} = \text{precio} \times \text{cantidad}$$

$$\text{Ventas totales} = 35,000 * 10 = 350,000 \text{ USD}$$

Las comisiones por venta corresponden al 20% de las ventas totales. El total de los ingresos corresponde a la suma de: comisión por venta y servicios adicionales. La proyección de ingresos se calcula para el año 2018 con un incremento del 30% por el impacto positivo que causaría el proyecto en el primer año y con el 10% para los otros años que es el porcentaje solicitado por la junta directiva para mantener la representación de la marca en Ecuador (ver Tabla 7).

Tabla 7

Ingresos del año 2017 y proyecciones hasta el año 2021.

Detalle	Años				
	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas totales	350,000	455,000	500,500	550,550	605,605
Comisión por venta 20%	70,000	91,000	100,100	110,110	121,121
Servicios adicionales	8,400	10,920	12,012	13,213	14,535
TOTAL INGRESOS	78,400	101,920	112,112	123,323	135,656

5.1.3 Egresos

5.1.3.1 Gastos Operacionales:

Gastos Administrativos:

La empresa no cuenta con instalaciones propias en Ecuador, por esta razón arrienda una oficina compartida con 2 empresas más, el arriendo cubre los

gastos de mobiliario, equipos, servicios básicos e internet por esta razón no se presentarán los gastos de depreciación.

Los gastos de arriendo, telefonía fija y celular corresponden a USD 7,800 anuales. Para la proyección de los gastos de arriendo se considera un incremento de USD 200 por año acorde al contrato de arrendamiento, mientras que la telefonía fija y celular se mantiene por ser costos fijos (ver Tabla 8).

Tabla 8

Proyección anual de gastos administrativos.

Detalle	Valor Mensual	V Anual 2017	2018	2019	2020	2021
Arriendo	550	6,600	6,800	7,000	7,200	7,400
Telefonía fija y celular	100	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
TOTAL	650	7,800	8,000	8,200	8,400	8,600

Gastos de Ventas

- **Personal:**

La mano de obra para el proyecto comprende de: gerente comercial, coordinador de ventas, vendedor y asistente, radicados en Ecuador. La nómina mensual para el año 2017 fue de USD 4,286 mensuales, para obtener el monto anual se multiplica por 12 y nos da como resultado un monto de USD 51,432.

Se debe aclarar que el incremento para los siguientes años proyectados está en función de: el gerente comercial, coordinador de ventas y vendedor, este incremento es de USD 50 cada dos años y para la asistente de ventas se estima un incremento de USD 12. Este incremento no se rige a los incrementos salariales de ley sino a la política salarial de la empresa. No incluye horas extras ni comisiones (ver Tabla 9).

Tabla 9

Proyección salarial anual desde el año 2017 hasta el año 2021

Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	PROYECCION SALARIAL				
			2017	2018	2019	2020	2021
Gerente Comercial	2,000	24,000	24,000	24,600	25,200	25,800	
Coordinador ventas Ecu.	1,200	14,400	14,400	15,000	15,600	16,200	
Vendedor	700	8,400	8,400	9,000	9,600	10,200	
Asistente Ventas	386	4,632	4,632	4,776	4,920	5,064	
TOTAL	4,286	51,432	51,432	53,376	55,320	57,264	

En el 2017 el monto por sueldos anuales es USD 51,432 como se puede ver en la Tabla 9 se considera solo el personal interno. Para obtener el monto total por pago de personal se debe incluir el aporte patronal que corresponde al 12.5% de acuerdo a las leyes laborales, décimo tercer sueldo que se calcula de todo lo recibido durante un año dividido para 12, décimo cuarto sueldo que corresponde a un salario básico unificado. Para el año 2017 el monto por pago de personal haciende a USD 70,511.49 (Ver Tabla 10).

El personal en Ecuador cuenta con más de tres años de servicio por esta razón se incluyen los fondos de reserva que corresponde a todos los ingresos dividido para 12, vacaciones que corresponde a todo lo recibido dividido para 24 y desahucio que corresponde el 25% del último sueldo calculado de conformidad a la ley vigente del Código de Trabajo del Ecuador (2017).

La proyección de beneficios de ley se basa en la proyección anual de sueldos para realizar los cálculos que se presentan a continuación en la tabla 10.

Tabla 10

Proyección anual de gastos de personal hasta el año 2021.

Detalle	Sueldo Anual	Sueldo Anual	Sueldo Anual	Sueldo Anual	2017	2018	2019	2020	2021
Sueldos	24,000	14,400	8,400	4,632	51,432	51,432	53,376	55,320	57,264
TOTAL					51,432	51,432	53,376	55,320	57,264
Beneficios Sociales									
Detalle	Gerente	Jefe de Ventas y Auxiliar	Vendedor	Asistente Ventas	2017	2018	2019	2020	2021
Aporte patronal	2,916.00	1,749.60	1,020.60	562.79	6,248.99	6,248.99	6,485.18	6,721.38	6,957.58
Décimo tercer sueldo	2,000.00	1,200.00	700.00	386.00	4,286.00	4,286.00	4,448.00	4,610.00	4,772.00
Décimo cuarto sueldo	386.00	386.00	386.00	386.00	1,544.00	4,632.00	1,592.00	1,640.00	1,688.00
Fondos de reserva	2,000.00	1,200.00	700.00	386.00	4,286.00	4,286.00	4,448.00	4,610.00	4,772.00
Vacaciones	1,000.00	600.00	350.00	193.00	2,143.00	2,143.00	2,224.00	2,305.00	2,386.00
Desahucio		300.00	175.00	96.50	571.50	1,072.00	1,112.00	1,153.00	1,193.00
TOTAL	8,302.00	5,435.60	3,331.60	2,010.29	19,079.49	22,667.00	20,309.00	21,039.00	21,769.00
TOTAL COSTO ANUAL	32,302.00	19,835.60	11,731.60	15,906.29	70,511.49	74,099.49	73,685.18	76,358.88	79,032.58

- **Gastos de Cierre de ventas:**

El proceso de ventas requiere actividades que permitan realizar el cierre de las ventas como: visita a clientes en oficina que corresponde a la ciudad de Quito, visitas a campo comprende fuera de la ciudad, se incluye los costos de desayunos de negocios y luch and learn, para su proyección se considera un incremento del 2% anual acumulativo. Se presentan los valores de cada actividad y su proyección a 5 años en la Tabla 11 y Tabla 12.

Tabla 11

Gastos de Cierre de Ventas

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Anual
Visitas a campo	2	1,250.00	2,500
Visitas oficinas Quito	24	25.00	600
Luch and learn	2	750.00	1,500
TOTAL			4,600

Tabla 12

Costos de Cierre de Ventas.

Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
Costos proceso ventas	4,600	4,692	4,786	4,882	4,979
TOTAL	4,600	4,692	4,786	4,882	4,979

- **Gastos de Publicidad**

Publicidad corresponde a la presencia de la empresa en ferias especializadas del sector petrolero y minero que se realiza anualmente. El monto para el 2017 fue USD 4,750 que corresponde al arriendo del espacio en la feria, estantería necesaria y accesorios. Para la proyección se considera un 10% en base a los contratos de años anteriores. (Ver Tabla13).

Tabla 13

Proyección de gastos por publicidad hasta el año 2021.

Detalle	2017	2018	Años		
			2019	2020	2021
Publicidad Ferias- web	4,750	5,225	5,748	6,322	6,954
TOTAL	4,750	5,225	5,748	6,322	6,954

5.1.3.2 Gastos de Contingencia

Se ha considerado los gastos de contingencia a los imprevistos que pueden ocasionarse y que constituyen el 5% de los gastos operacionales. Por ejemplo: gastos de imprevistos, visitas adicionales, viáticos extras entre otros (ver Tabla14).

Tabla 14

Proyección de Gastos de Contingencia

Detalle	Años				
	2017	2018	2019	2020	2021
Total gastos de operación	87,661	92,016	92,419	95,963	99,566
Gastos de contingencia 5%	4,383	4,601	4,621	4,798	4,978

5.1.3.3 Utilidad Bruta:

La utilidad es la diferencia de: total ingresos menos el total de gastos operacionales, en el primer año los ingresos son de USD 78,400 y los egresos USD 92,045 dando como resultado un valor negativo de USD 13,645 para el año 2017 (ver Tabla 15).

5.1.3.4 Participación a Trabajadores

De la utilidad bruta se resta el 15% para trabajadores dando como resultado una utilidad antes del impuesto.

5.1.3.5 Pago de Impuesto

Se la obtiene de la utilidad bruta antes del pago de impuesto y en la actualidad corresponde al 22%, el resultado que obtenemos es el flujo neto de caja o de efectivo de cada periodo el mismo que servirá más adelante para la evaluación financiera como VAN, TIR y PRI.

5.1.4 Flujo de Fondos Projectados

Luego de obtener los ingresos y egresos se procese a realizar el flujo de caja que nos permitirá realizar la evaluación financiera del proyecto mediante “las matemáticas financieras que consideran a la inversión inicial como el menor consumo presente y a la cuantía de los flujos de caja en el tiempo como la

recuperación que debe incluir esa recompensa” (Sapag Chain & Sapag Chain, 2003, p.283). A continuación se presenta el flujo de caja (ver Tabla 15).

Tabla 15

Flujo neto de Efectivo

Detalle	AÑOS				
	2017	2018	2019	2020	2021
INVERSION PROYECTO					
Presupuesto proyecto	12,435				
Total Inversiones	12,435				
INGRESOS					
Ingreso por comisiones ventas y servicios	78,400	101,920	112,112	123,323	135,656
Total Ingresos	78,400	101,920	112,112	123,323	135,656
EGRESOS					
Gastos operacionales:					
Gastos administrativos					
Arriendo y Telefonía	7,800	8,000	8,200	8,400	8,600
Gastos de ventas					
Personal de ventas	70,511	74,099	73,685	76,359	79,033
Gastos de cierre ventas	4,600	4,692	4,786	4,882	4,979
Gastos de Publicidad- ferias	4,750	5,225	5,748	6,322	6,954
Total gastos de operación	87,661	92,016	92,419	95,963	99,566
Gastos contingencia 5%	4,383	4,601	4,621	4,798	4,978
Total de egresos	92,045	96,617	97,039	100,761	104,545
Utilidad Bruta	(13,645)	5,303	15,073	22,562	31,111
(-) Participación a trabajadores 15%		795	2,261	3,384	4,667
(=) Utilidad antes del impuesto	(13,645)	4,507	12,812	19,178	26,444
(-)Impuesto a la renta (22%)		992	2,819	4,219	5,818
Flujo Neto de Efectivo	(12,435)	(13,645)	3,516	14,959	20,627

5.2 Análisis Financiero

5.2.1 Cálculo de la Tasa de Descuento

Esta tasa sirve para traer los ingresos futuros a valor presente, actualmente los bancos a plazo fijo por un monto de USD 15,000 a 20,000 están pagando el 6% anual, el costo de oportunidad para esta empresa se la ha calculado al 10% como un punto de partida para empezar esta actividad.

5.2.2 Cálculo del VAN

El Valor Actual Neto se lo obtiene sumando los valores de flujos de caja proyectados y traídos a valor presente con la tasa de descuento calculada, menos la inversión inicial. (Sapag Chain & Sapag Chain, 2003, p. 302) (ver Tabla16).

$$FORMULA 1: \quad VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+i)^j}$$

Tabla 16

Valor del VAN

Descripción	Monto
VAN	USD 10,412

Interpretación

Cuando el van es mayor a uno esto nos refleja que la actividad comercial es rentable por lo tanto el presente proyecto justifica su ejecución.

5.2.3 Cálculo de la TIR

La Tasa interna de retorno se calcula con la fórmula del método de interpolación, para ello requerimos calcular un VAN2 este se calculará con un 14% (ver Tabla 17).

$$FORMULA 2: TIR = \sum_{T=0}^n \frac{FN}{(1+i)^n}$$

$$FORMULA 3: IR = R2 + (R2 - R1) * \left(\frac{VAN1}{VAN1 - VAN2} \right)$$

Tabla 17

Valor de la TIR

Descripción	Monto
TIR	0.163927691
TIR aproximado	16.39%

Nota. Para el cálculo del TIR se emplea la fórmula 3.

5.2.4 Periodo de Recuperación

Para el cálculo del periodo de recuperación se puede realizar de una manera sencilla mediante el cálculo del flujo neto acumulado y observar en qué año el valor es positivo indicando que la inversión se ha recuperado, para el caso de estudio se recupera a inicio del año 2020 o en el cuarto periodo, como se puede observar en la tabla 18.

Tabla 18

Periodo de Recuperación

Detalle	AÑOS					
	2017	2018	2019	2020	2021	
Flujo neto de caja	(12,435)	(13,645)	3,516	9,993	14,959	20,627
Flujo neto acumulado de caja		(10,129)	(136)	14,823	35,450	
Periodo de recuperación				X		

5.3 Supuestos

- Los ingresos son calculados con el 10% acumulado, partiendo de un promedio de venta de USD 350,000.
- Los egresos corresponden a gastos administrativos, su proyección se realiza con un incremento de USD 200 por cláusula de contrato de arrendamiento.
- Los gastos de personal NO incluyen horas extras ni tampoco comisiones por políticas de la empresa.
- Los cálculos de beneficios de ley se hace acorde a lo estipulado por la ley laboral.
- En los gastos de cierre de ventas se estima un incremento del 2% en base a históricos.
- En los gastos de publicidad se considera un incremento del 10% en base a contratos anteriores.
- Los gastos de contingencia corresponden a un 5% del total de egresos.
- La tasa de descuento se estima en 10% por costo de oportunidad.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

El desarrollo del presente modelo de gestión se ha llevado a cabo bajo la guía de las mejores prácticas para gestión de proyectos PMBOK® del PMI sexta edición cubriendo las áreas de conocimiento: gestión del alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicación y riesgos.

El diagnóstico de la situación actual se inició con la identificación de la problemática que está atravesando la empresa, se analizó los factores internos y externos que afectan al área comercial, se dio a conocer los objetivos estratégicos y los lineamientos que se deben seguir para futuros proyectos.

Los principales componentes de la empresa son: personal, portafolio de productos y participación en el mercado. Mediante el diagrama de causa-efecto se obtuvo el planteamiento y la definición del problema, que permitió identificar la brechas existentes: falta de comunicación, exceso de trabajo administrativo, desconocimiento de gestión de proyectos, falta de programa de capacitación en ventas, departamento de mercadeo débil; lo cual indica que el modelo de gestión actual es inadecuado para los requerimiento actuales del sector comercial.

El análisis del entorno se lo realizó mediante la herramienta PEST y matriz MEFE donde se identifica las fortalezas y debilidades de la empresa. Esta información fue de gran utilidad para la elaboración de las estrategias necesarias para incrementar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Los factores internos fueron evaluados mediante la matriz MEFI, análisis AMOFHIT y cadena de valor, cuyos resultados se analizaron para obtener las estrategias necesarias para el cierre de brechas con el objetivo de generar mayores oportunidades y mitigar o neutralizar las amenazas.

El resultado del análisis interno y externo entregó los elementos necesarios para la elaboración de la matriz FODA, herramienta con la cual se planteó las estrategias necesarias para maximizar las oportunidades y fortalecer de igual manera minimizar amenazas y debilidades, en base a esto se planteó varias estrategias y la principal fue el diseño de un modelo de gestión para la gerencia comercial.

El portafolio de productos de la empresa está compuesto por 11 productos y registra a (10) productos destinados al sector petrolero, esto nos indicó que la empresa depende del sector petrolero, por tal motivo cualquier afectación a este sector se reflejará de forma inmediata en el desempeño comercial de la empresa.

El resultado del análisis de los involucrados demostró que existe falta de comunicación entre las áreas que conforman el sistema comercial, la ausencia de comunicación provoca tiempos muertos a lo largo de todo el proceso de ventas, malos entendidos que deben ser mitigados con un plan de comunicaciones y la concientización de la importancia del uso de la tecnología como herramienta de comunicación.

El personal de la empresa desconoce la existencia de los procesos de ventas y servicio al cliente como también de los objetivos estratégicos, esta falta de conocimiento no permitió la alineación estratégica de los involucrados con los requerimientos de la empresa en años pasados.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda la implementación del modelo de gestión propuesto ya que la empresa requiere una actualización del sistema comercial, acorde a las nuevas tendencias del mercado como también a la situación actual del país; además la empresa cuenta con los recursos necesarios para la implementación del proyecto en forma interna.

Se recomienda que la empresa incursione con nuevos productos de mantenimiento y control de calidad enfocados en un sector distinto al petrolero ya que la dependencia de este mercado ha afectado sus ventas del 5% al 8% en los años 2015 y 2016, de continuar sus ventas con tendencia a la baja es posible que la empresa llegue al punto de cerrar sus operaciones en Ecuador.

Se recomienda dar a conocer a los miembros de la empresa los objetivos estratégicos y los lineamientos que deben seguir para futuros proyectos, con el fin de mejorar e incentivar la participación de los colaboradores y ejecutar proyectos que ayuden a alcanzar los objetivos planteados.

Al momento de implementar el proyecto piloto uno de sus paquetes de trabajo es el acompañamiento que debería ser realizado por el gerente de proyecto ya que es la persona responsable del diseño y planificación, lo que permitiría el desarrollo e implementación de las etapas del proyecto para llegar al cierre del proyecto sin demoras, sobre costos y respetando la calidad requerida por la empresa.

Para la capacitación del personal se recomienda una inducción previa al personal de ventas y apoyo sobre las buenas prácticas para la gestión de proyectos con el fin de incentivar su participación activa durante la planificación, ejecución e implementación dentro de la empresa.

REFERENCIAS

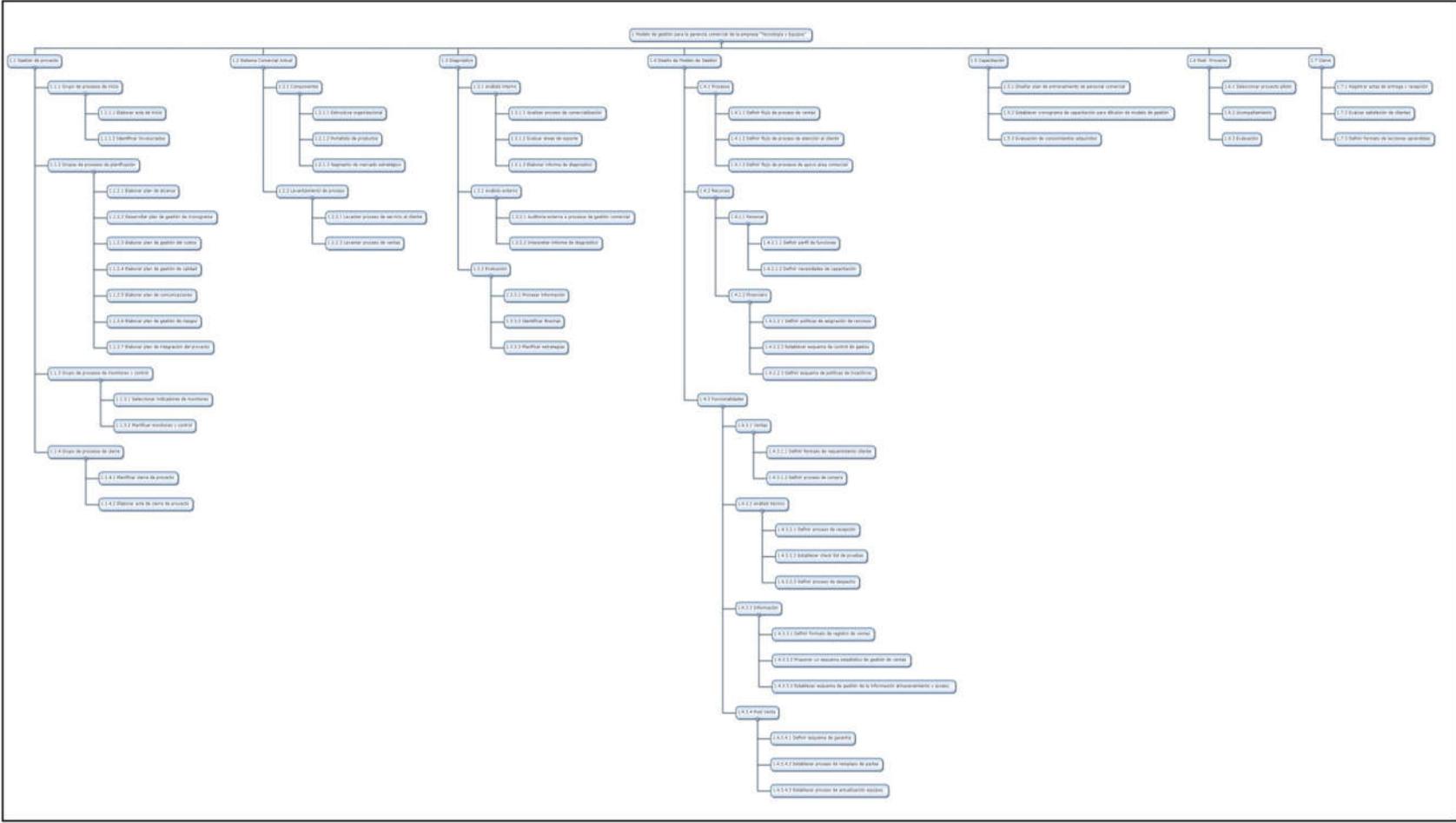
- Agencia EFE. (02 de 01 de 2018). *El comercio*. Recuperado el 22 de 03 de 2018, de [www.elcomercio.com: http://www.elcomercio.com/actualidad/banco-central-economia-crecimiento-pib.html](http://www.elcomercio.com/actualidad/banco-central-economia-crecimiento-pib.html)
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 22 de 05 de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Bataller, A. (2016). *La gestión de Proyectos* (Primera ed.). Barcelona: Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, S. L.).
- Caro, L. (07 de 05 de 2015). *Lifeder*. Recuperado el 19 de 03 de 2018, de [Lifeder.com: https://www.lifeder.com/giro-de-una-empresa/](https://www.lifeder.com/giro-de-una-empresa/)
- Crosby, P. (1987). *La Calidad no Cuesta* (primera ed.). Mexico: COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. de C.V.
- El Universo. (04 de Enero de 2015). *El petróleo cae y complica la economía de Ecuador este 2015*. Recuperado el 22 de 01 de 18, de [El universo.com: https://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015](https://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015)
- Enciclopedia de Ejemplos. (01 de febrero de 2017). *Actividad o Giro de una Empresa*. Recuperado el 19 de marzo de 2018, de <http://www.ejemplos.co/20-ejemplos-de-actividad-o-giro-de-una-empresa/>
- Estatista. (enero de 2016). *Estatista*. Recuperado el 18 de enero de 2018, de <https://es.statista.com/estadisticas/635957/precio-medio-mensual-del-crudo-de-la-cesta-de-la-cesta-de-la-opec/>
- Granda, C., & Feijoó, E. (septiembre de 2017). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 22 de Marzo de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/Informe_Economia_laboral-sep17.pdf
- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2008). *Administración de Proyectos* (cuarta ed.). Mexico D.F., Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Imai, M. (1992). *Kaizen. la clave de la ventaja competitiva Japonesa* (primera ed.). Editorial CECSA.

- INEC. (marzo de 2018). *Ecuador en cifras*. (INEC, Ed.) Recuperado el 22 de mayo de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018_Presentacion_M_Laboral.pdf
- La Hora. (07 de agosto de 2017). *Diario la Hora*. Recuperado el 20 de 03 de 2018, de [lahora.com.ec: https://lahora.com.ec/quito/noticia/1102090504/el-cambio-de-matriz-productiva-todavia-es-asunto-pendiente-en-ecuador](https://lahora.com.ec/quito/noticia/1102090504/el-cambio-de-matriz-productiva-todavia-es-asunto-pendiente-en-ecuador)
- Mónica , O. (16 de marzo de 2016). *Estos son los seis cambios claves de la reforma laboral*. Recuperado el 20 de marzo de 2018, de [elcomercio.com: http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-cambios-claves-reforma-laboral.html](http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-cambios-claves-reforma-laboral.html)
- Nacional, Congreso. (2018). *Ecuador legal on line*. Recuperado el 25 de 04 de 2018, de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/>
- Online Business School. (15 de febrero de 2015). *Etapas de un proyecto*. Obtenido de www.obs-edu.com: www.obs-edu.com
- PMI. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Pensilvania: Project Management Institute Inc.
- PMI. (2017). *Project Management Body of Know*. Pensilvanie: PMI.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva*. Compañía Editorial Continenta.
- Sapag Chain, R., & Sapag Chain, N. (2003). *preparación y evaluación de proyectos* (cuarta ed.). (Alva, Ed.) México: McGraw- Hill Interamericana.
- Tecnología y Equipos. (2017). *Tecsud s.a*. Obtenido de sitio web de [tecsud: www.tecsud.com](http://www.tecsud.com)
- Viteri, J. (02 de enero de 2018). *ecuavisa*. Recuperado el 2018 de marzo de 20, de ecuavisa.com: Preocupación en el Gobierno por el aumento de las importaciones en el Ecuador

ANEXOS

Anexo 1

Estructura de Desglose EDT y Actividades



Anexo 2

Perfil de Funciones

PERFIL DE FUNCIONES		
Responsable	Función	Departamento de Apoyo
Gerente Comercial	Definición presupuesto Seguimiento proyectos Define estrategia comercial Reporta a junta directiva Control de costos Autorización de órdenes de compra. Autorización de proceso de garantía Planifica cronograma de capacitación Evaluación de rendimiento de personal de ventas	Junta Directiva
Jefe de Ventas	Supervisión Vendedores y asistente de ventas en Ecuador. Motivación equipos de ventas.	Gerente Comercial
Vendedores	Identificar, generar y cerrar ventas.	Departamento de mercadeo

	<p>Seguimiento proceso de importación</p> <p>Asesora clientes con órdenes FOB</p> <p>Proyecciones de ventas mensuales.</p> <p>Visitas clientes</p> <p>Asistir eventos de publicidad (ferias o almuerzos)</p> <p>Dar seguimiento a la entrega de las órdenes.</p> <p>Capacitar clientes en manejo de equipos.</p> <p>Elaborar presupuesto para cada proyecto de venta</p> <p>Elaborar informes solicitados por gerencia comercial.</p> <p>Revisar informes de asistente de ventas</p>	<p>Departamento de Logística</p> <p>Departamento Financiero</p> <p>Empresas de transporte local.</p>
<p>Asistente de Ventas</p>	<p>Organización agenda vendedores</p> <p>Elaboración de actas de reunión.</p> <p>Realizar llamadas de contacto</p> <p>Organizar</p>	

Anexo 3

Esquema de Políticas Financieras

ESQUEMA DE POLÍTICAS		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
25/06/18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa "Tecnología y Equipos", ubicada en la Ciudad de Quito.	Ricardo Hernández
Esquema de políticas de asignación de recurso por proyecto de venta		
<p>Los recursos se asignarán una vez se haya cumplido con las políticas descritas a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none">- Primero se debe identificar el proyecto, monto, responsable(s).- Se debe sustentar el motivos del viaje, identificar el porcentaje (%) de existo de cierre del proyecto.- Para aprobación de recursos, se debe presentar agenda de visitas, debe registrar mínimo cuatro visitas por día por un periodo mínimo de tres días y máximo de cinco días.- El responsable requiere presentar cronograma y estimación de presupuesto para visitas.- Las facturas deberán estar a nombre del responsable o un miembro del equipo.- Todas las facturas sin excepción deben cumplir con los requisitos de facturación de acuerdo a la Ley tributaria vigente a la Ley tributaria vigente. Fecha de caducidad, nombre comercial, autorización del SRI.- El reporte de gastos es personal e intransferible.- Para que se efectivice la entrega del informe. Debe tener la firma de elaborado, revisado y aprobado.		

- La empresa se reserva el derecho de verificar la autenticidad del gasto.
- El reporte debe ser presentado hasta 5 días hábiles posteriores a la visita realizada.
- En caso de que los valores entregados no puedan ser liquidados, el colaborador acepta el respectivo descuento en sus planillas.

Esquema de políticas de incentivos para el personal de ventas

El trabajador tiene dos opciones de recibir su comisión o bonificación por ventas, la primera es recibir un salario base más comisiones del 2% al 3% del precio de fábrica, el precio no debe incluir costos de transporte ni valor por gestión de importaciones. La segunda opción es recibir un valor fijo que represente el sueldo base más un 60% del mismo. Y debe cumplir la cuota asignada mínimo tres meses seguidos.

El pago de comisiones o sobre sueldos se realizará una vez presentada la documentación requerida: orden de compra, factura del fabricante, confirmación de despacho fábrica, factura de embarque o vuelo (número de rastreo de paquetería) y factura de la empresa.

El personal es responsable de su jornada laboral, no requiere registro de hora de entrada ni de salida. Se evaluará por indicadores de desempeño laboral.

Capacitación internacional en las casa matrices de los representados.

Vacaciones el día de su cumpleaños más bono económico.

Seguro privado 50-50.

Elaborado por:	
Revisado por:	
Aprobado por	

Anexo 4

Modelo check list recepción de equipos

CHECK LIST RECEPCIÓN DE EQUIPO		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
25/06/18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa "Tecnología y Equipos", ubicada en la Ciudad de Quito.	Ricardo Hernandez
Equipo	Estado	Observaciones
Enciende equipo	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Presenta daños visibles	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Pantalla rota	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Teclado dañado	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Carga batería	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Arranca software de equipo	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	

Comprobar continuidad de cable del cargador	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Accesorios	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Cantidad: _____
Transductores presentan daño físico	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Cables presentan daños	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Continuidad de cables	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Zapatillas presentan desgaste	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Se acopla transductor y zapata.	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Funciona transductor	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Firmas de Responsabilidad		
Entrega	Firma:	
Recibe	Firma:	

Anexo 5
Registro de Ventas

MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL

Código:	
Versión:	
Fecha:	

REPORTE DE VENTAS

ORDENES GANADAS

Cliente	Descripción	Medidores de espesor	Medidores Corriente	Detector Fallas	RVI	Partes	Total valor fabrica	Total	% confianza	Comentarios
TOTALES		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	Total		
Peso total										

Cliente	Descripción	Tintas penetrantes	Partículas magnéticas	Alineación laser	Analisis vibración	Camaras intemperismo	Total valor fabrica	Total	% confianza	Comentarios
TOTALES		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	Total		
Peso total										

ORDENES PERDIDAS

Cliente	Descripción	Equipo	Tecnología	sector	Total valor fabrica	Dely. Other than Std.	% confianza	Comentarios
TOTALES		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	Total	December

NOMBRE:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
CARGO:			

Anexo 6
Registro de Visitas

	MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL	Código:	
		Versión:	
	REGISTRO VISITAS	Fecha:	

ID	NOMBRE	CARGO	EMPRESA	TELEFONO	MAIL	INTERES	ACUERDO	PRÓXIMA VISITA

NOMBRE:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
CARGO:			

Anexo 7
Control Gastos

MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL

Código: _____

Versión: _____

CONTROL GASTOS

Fecha: _____

Nombre del responsable: _____
Motivo del viaje: _____
Observaciones: _____

Proyecto: _____
C.I.: _____
Registro N° _____

FECHA	NOMBRE O RAZON SOCIAL	RUC	No Doc	MATERIALES	ALIMENTACIÓN	MOVILIZACIÓN	HOSPETAJE	VIARIOS	TOTAL	OBSERVACIÓN
				0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	

PolíticasAsignación recurso:

- 1.- Las facturas deberán estar a nombre del empleado
- 2.- Todas las facturas sin excepción deben cumplir con los requisitos de facturación de acuerdo a la Ley t a la Ley tributaria vigente. Fecha de caducidad, nombre comercial, autorización del SRI
- 3.- El reporte de gastos es personal
- 4.- Para que se efective la entrega del informe. Debe tener la firma de elaborado y aprobado.
- 5.- La empresa se reserva el derecho de verificar la autenticidad del gasto.
- 6.- El reporte debe ser presentada hasta 5 días hábiles de la visita realizada.
- 7.- - En caso de que los valores entregados no puedan ser liquidados, el empleado acepta el respectivo descuento en sus haberes.

Egresos		
Avance efectivo		
A favor de la empresa		
A favor del empleado		

Conceptos:

- 1.- MATERIALES: Bajo este rubro se registrarán todos los materiales y herramientas varias.
2. ALIMENTACION: Desayuno, almuerzo, merienda, colas, aguas, etc.
- 3.- MOVILIZACION: Bajo este rubro se registrará todo lo correspondiente, alquiler camionetas, combustibles, peajes, encomiendas.
4. HOSPEDAJE: Hoteles, Hostales
- 5.-Varios: Propinas, pasajes por transportación urbana y tasas.
- 6.- OBSERVACIONES: Detallar cualquier observación a la facturación, gasto, circunstancia, etc

NOMBRE:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
CARGO:			

Anexo 8

Requerimiento Clientes

	MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL	Código:	
		Versión:	
	FORMULARIO DE REQUERIMIENTOS CLIENTE	Fecha:	

Empresa: _____
Nombre del cliente: _____
Numero de contacto: _____

Proyecto: _____
C.I: _____
Registro N° _____

¿Cuál es su requerimiento?

Equipo	Medidor de espesor <input type="checkbox"/>	Corrientes focault <input type="checkbox"/>	Partes <input type="checkbox"/>	Alineación <input type="checkbox"/>	Partículas <input type="checkbox"/>
	Detector de fallas <input type="checkbox"/>	RVI <input type="checkbox"/>	Tintas <input type="checkbox"/>	Vibración <input type="checkbox"/>	Intemperismo <input type="checkbox"/>
Servicio	revisión equipos <input type="checkbox"/>	actualización software <input type="checkbox"/>	Alquiler equipos <input type="checkbox"/>		

otros Explique: _____

¿Que material requiere inspeccionar?

Acero 1014
 Aluminio
 Acero inoxidable
 Otros

Especifique el espesor

Requiere cumplir alguna norma

AWS
 ASTM
 Otros

Requiere algo adicional, explique?

Cual es su presupuesto?

NOMBRE:	Elaborado por:	Cliente:	Vendedor:
CARGO:			

Anexo 9

Diseño del Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión para la Gerencia Comercial de la empresa “Tecnología y Equipos” basado en las mejores prácticas para la gestión de proyectos acorde al *Project Management Institute* (PMI) en un plazo no mayor a seis meses.

Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual para la identificación de brechas.
- Identificar los factores internos y externos a la empresa que intervienen en el proceso de comercialización.
- Evaluar los macro procesos relacionados a la gestión de la comercialización de la compañía.
- Desarrollar el plan de gestión del proyecto acorde a las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI).

Diseño

La identificación de brechas se realizó mediante el análisis interno y externo de la organización cuyos resultados se emplearon para realizar el diagnóstico. En base a esta información se propone el siguiente diseño de modelo de gestión que permitirá el cierre de las brechas.

El modelo de gestión para la gerencia comercial propone diseñar o modificar 3 elementos principales del departamento comercial: a) Procesos del área comercial, b) Recursos, y c) Funcionalidades.

Procesos

A continuación se presenta los diagramas de flujo de los procesos del modelo de gestión: Proceso de venta, proceso de atención al cliente y procesos de apoyo.

Proceso de Ventas

Se presenta en la Figura 1 el diagrama de flujo del proceso de ventas para el modelo de gestión de la gerencia comercial.

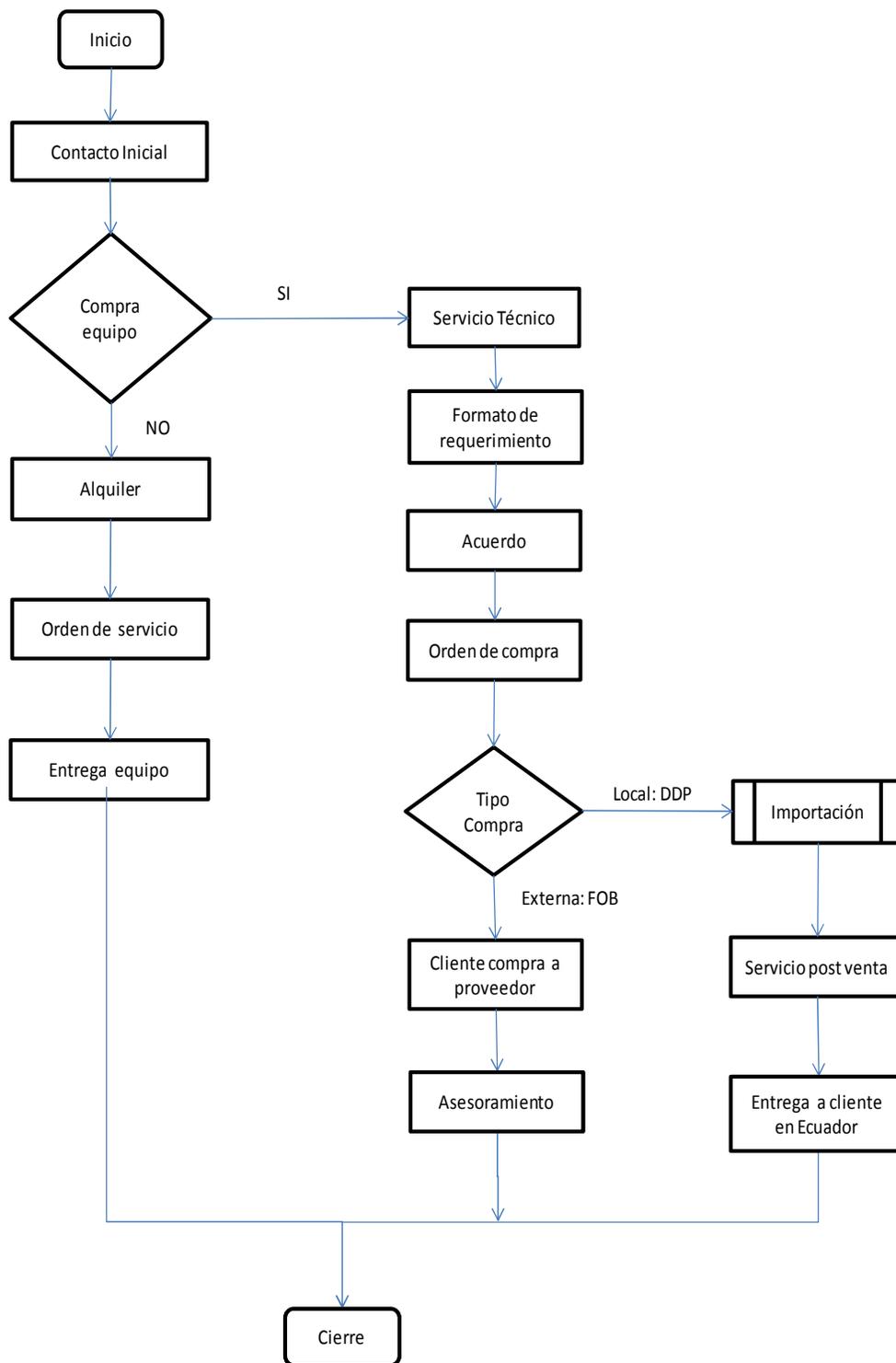


Figura 1. Diagrama de Flujo de Procesos de Ventas.

Procesos de Apoyo:

Proceso de Servicio al Cliente

En la Figura 2 se presenta el diagrama de flujo del proceso de servicio al cliente.

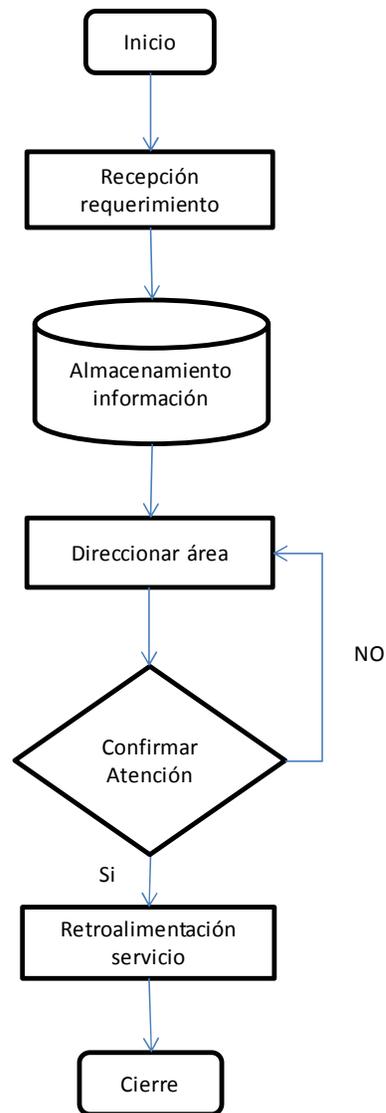


Figura2. Diagrama de Flujo de Servicio al Cliente.

Proceso de Recepción de Equipos

En la Figura 3 se presenta el diagrama de flujo del proceso de recepción de equipos y a continuación se presenta el formato de recepción de equipos.

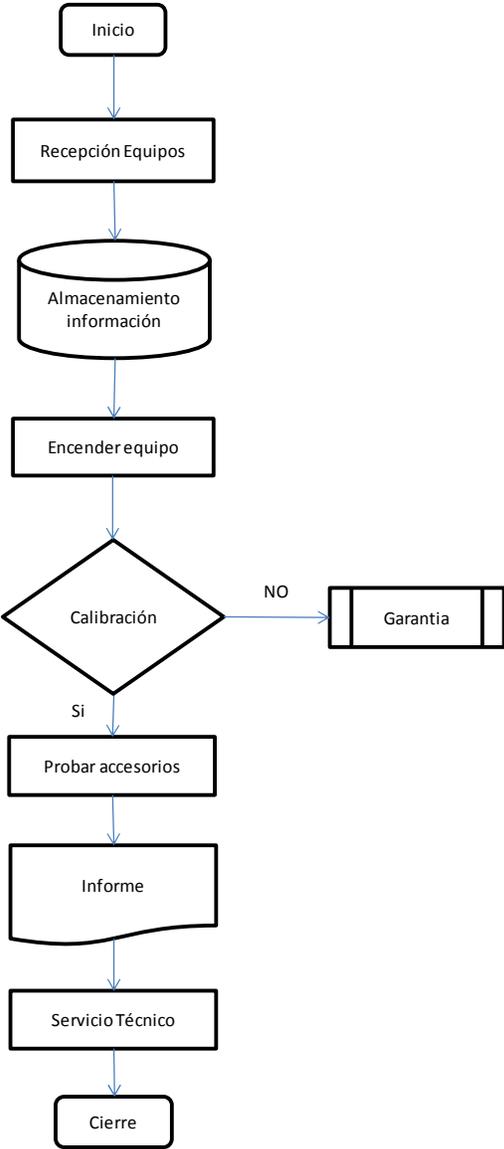


Figura3. Proceso de Recepción de Equipos.

CHECK LIST RECEPCIÓN DE EQUIPO

Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
25/06/18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa "Tecnología y Equipos", ubicada en la Ciudad de Quito.	Ricardo Hernandez
Equipo	Estado	Observaciones
Enciende equipo	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Presenta daños visibles	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Pantalla rota	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Teclado dañado	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Carga batería	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Arranca software de equipo	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Comprobar continuidad de cable del cargador	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	

Accesorios	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Cantidad: _____
Transductores presentan daño físico	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Cables presentan daños	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Continuidad de cables	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Zapatillas presentan desgaste	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Se acopla transductor y zapata.	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Funciona transductor	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Firmas de Responsabilidad		
Entrega	Firma:	
Recibe	Firma:	

Proceso de Garantía

En la Figura 4 se presenta el diagrama de flujo del proceso de garantía.

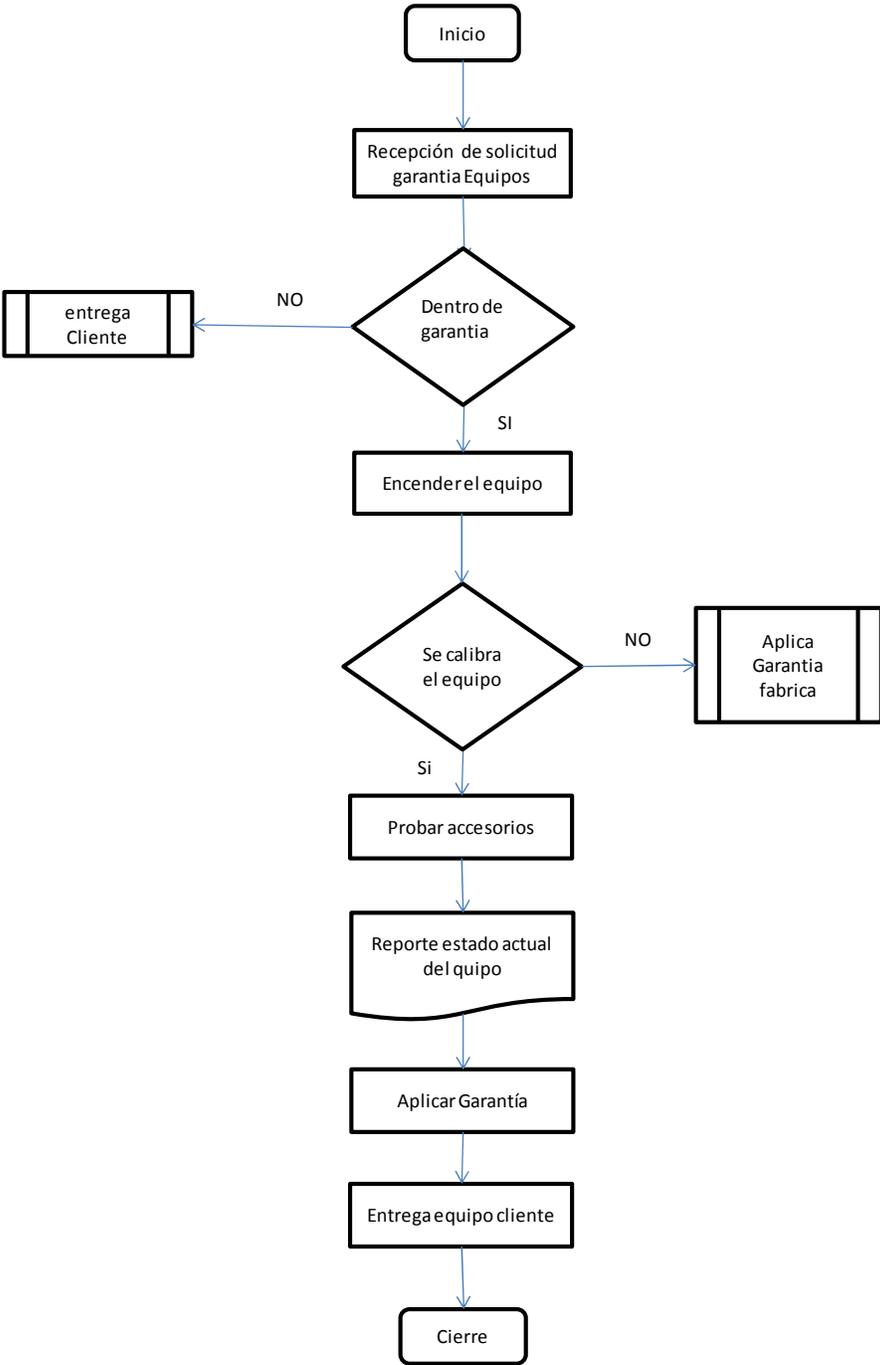


Figura 4. Diagrama de Flujo del Proceso de Garantía.

Recursos

Los recursos en el diseño del modelo de gestión se refiere a: personal de ventas o recursos financieros. Se propone definir un perfil de funciones que permita a los colaboradores limitar las funciones con el objetivo de mejorar el desempeño laboral de cada integrante del departamento de ventas.

PERFIL DE FUNCIONES		
Responsable	Función	Departamento de Apoyo
Gerente Comercial	Definición presupuesto Seguimiento proyectos de venta Define estrategia comercial Reporta a junta directiva Control de costos Autorización de órdenes de compra. Autorización de proceso de garantía Planifica cronograma de capacitación Evaluación de rendimiento de personal de ventas	Junta Directiva
Jefe o coordinador de Ventas	Supervisión de vendedores y asistente	Gerente Comercial

	<p>de ventas en Ecuador.</p> <p>Motivación equipos de ventas.</p>	
Vendedores	<p>Identificar, generar y cerrar ventas.</p> <p>Seguimiento proceso de importación.</p> <p>Asesora clientes con órdenes FOB.</p> <p>Proyecciones de ventas mensuales.</p> <p>Visitas clientes.</p> <p>Asistir eventos de publicidad (ferias o almuerzos).</p> <p>Dar seguimiento a la entrega de las órdenes.</p> <p>Capacitar clientes en manejo de equipos.</p> <p>Elaborar presupuesto para cada proyecto de venta</p> <p>Elaborar informes solicitados por gerencia comercial.</p> <p>Revisar informes de asistente de ventas</p>	<p>Departamento de mercadeo</p> <p>Departamento de Logística</p> <p>Departamento Financiero</p> <p>Empresas de transporte local.</p>
Asistente de Ventas	<p>Organización agenda vendedores</p> <p>Elaboración de actas de</p>	

	reunión. Realizar llamadas de contacto Organizar	
--	--	--

De igual manera para identificar las necesidades de capacitación se debe realizar un análisis de las falencias del equipo de ventas al final de cada año y programar las capacitaciones durante el próximo año. La empresa otorga capacitaciones internacionales en las empresas de cada representado sobre los beneficios y debilidades de los productos, sin embargo la capacitación no incluye temas relacionados para promover el desarrollo del departamento de venta.

Recursos Financieros para mejorar la gestión de ventas se propone realizar políticas de asignación de recursos e incentivos que generen un buen ambiente laboral y lo más importante que los colaboradores se sientan a gusto en la empresa, comprometidos con el crecimiento de la misma y desarrollo profesional de cada uno al realizar proyectos que se encuentren alineados con los objetivos estratégico de la empresa.

ESQUEMA DE POLÍTICAS		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
25/06/18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa "Tecnología y Equipos", ubicada en la Ciudad de Quito.	Ricardo Hernández
Esquema de políticas de asignación de recurso por proyecto		
Los recursos se asignarán una vez se haya cumplido con las políticas descritas a		

continuación:

- Primero se debe identificar el proyecto de venta, monto, responsable(s).
- Se debe sustentar el motivo del viaje, identificar el porcentaje (%) de éxito de cierre del proyecto.
- Para aprobación de recursos, se debe presentar agenda de visitas, debe registrar mínimo cuatro visitas por día por un periodo mínimo de tres días y máximo de cinco días.
- El responsable requiere presentar cronograma y estimación de presupuesto para visitas.
- Las facturas deberán estar a nombre del responsable o un miembro del equipo.
- Todas las facturas sin excepción deben cumplir con los requisitos de facturación de acuerdo a la Ley Tributaria vigente. Fecha de caducidad, nombre comercial, autorización del SRI.
- El reporte de gastos es personal e intransferible.
- Para que se efectivice la entrega del informe debe tener la firma de elaborado, revisado y aprobado.
- La empresa se reserva el derecho de verificar la autenticidad del gasto.
- El reporte debe ser presentado hasta 5 días hábiles posteriores a la visita realizada.
- En caso de que los valores entregados no puedan ser liquidados, el colaborador acepta el respectivo descuento en sus planillas.

Esquema de políticas de incentivos para el personal de ventas

El trabajador tiene dos opciones de recibir su comisión o bonificación por ventas, la primera es recibir un salario base más comisiones del 2% al 3% del precio de fábrica, el precio no debe incluir costos de transporte ni valor por gestión de importaciones. La segunda opción es recibir un valor fijo que represente el sueldo base más un 60% del mismo. Y debe cumplir la cuota asignada mínimo tres meses

seguidos.

El pago de comisiones o sobre sueldos se realizará una vez presentada la documentación requerida: orden de compra, factura del fabricante, confirmación de despacho fábrica, factura de embarque o vuelo (número de rastreo de paquetería) y factura de la empresa.

El personal es responsable de su jornada laboral, no requiere registro de hora de entrada ni de salida. Se evaluará por indicadores de desempeño laboral.

Capacitación internacional en las casas matrices de los representados.

Vacaciones el día de su cumpleaños más bono económico.

Seguro privado 50-50.

Elaborado por:	
Revisado por:	
Aprobado por	

Funcionalidades

El departamento de ventas cuenta con cuatro subprocesos para su funcionamiento, el proceso de ventas que ya fue descrito en la Figura 1. El soporte o análisis técnico se brinda a través del personal de apoyo ubicado en Colombia, además deben prestar atención a los requerimientos del departamento de ventas. La información debe ser almacenada y procesada para obtener el esquema estadístico de ventas. El servicio post venta comprende dar seguimiento y responder a las solicitudes del cliente sobre el producto adquirido.

Información

Una de las razones que ha causado graves problemas al modelo de gestión actual es la falta de comunicación, la falta de históricos de las ventas, herramientas de comunicación subutilizadas, entre otras. Para resolver este problema se propone un esquema de gestión de la información (ver Figura 5).

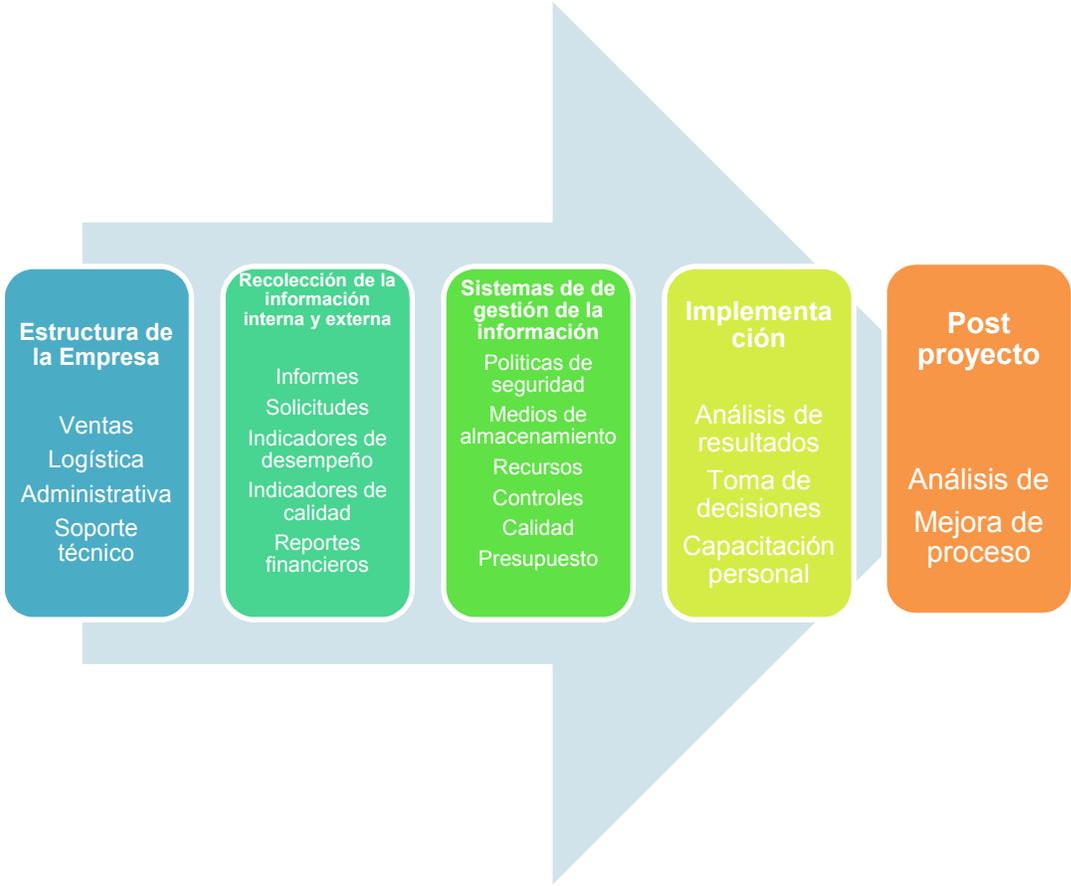


Figura 5. Diagrama del Proceso de la Información.

Post Venta

Al momento de adquirir cualquiera de los equipos ofertados por la empresa se entrega al cliente la garantía de fábrica, acorde al proceso de garantía (ver Figura

4). El equipo de ventas debe estar atento ante cualquier solicitud o inquietud del cliente respecto al equipo adquirido y evaluar la satisfacción de los clientes.

PLANTILLA DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
Cliente	Empresa	Equipo Adquirido
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Servicio al cliente Por favor elija solo una opción, su opinión es importante y nos ayuda a mejorar nuestros servicios.		
01)	Su requerimiento fue atendido: a) Inmediatamente b) Tuvo que esperar al menos 30 minutos. c) Obtuvo respuesta a su requerimiento en menos de 24 horas. d) Otros (especifique): _____	
02)	El asesoramiento entregado por los vendedores fue: a) Claro y preciso. b) Cumple con los requerimientos solicitados. c) No cumple con lo especificado. d) No fue de ayuda.	
03)	¿Cómo calificaría la atención por parte del servicio al cliente? a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Mala	
04)	¿Cómo calificaría la atención por parte del departamento de ventas? a) Excelente	

	<ul style="list-style-type: none"> b) Bueno c) Regular d) Mala
Ventas	
01)	<p>¿El equipo ofertado cumple los requerimientos solicitados?</p> <p>Si: ____</p> <p>No: ____</p>
02)	<p>Durante el proceso de adquisición el acompañamiento del personal de ventas fue:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Muy satisfactorio b) Satisfactorio c) Regular d) Malo
03)	<p>¿Su pedido fue entregado dentro del tiempo ofertado?</p> <p>Si: ____</p> <p>No: ____</p>
04)	<p>¿El servicio brindado por la empresa cubre sus expectativas?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca
Post venta	
01)	<p>¿Qué servicio adicional prefiere después de adquirir alguno de nuestros equipos?</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Entrenamiento manejo de equipos (capacitación) b) Cupo para curso de certificación Nivel I o Nivel II en Ultrasonido. c) Acompañamiento (soporte técnico) d) Servicio técnico

02)	<p>¿Qué medio de comunicación prefiere para ser contactado?</p> <p>a) Llamada telefónica b) Mail c) Visita d) Video Conferencia</p>
03)	<p>Recomendaría nuestros servicios a otros?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) Casi nunca d) Nunca</p>
04)	<p>¿Qué le gustaría que mejoramos o incorporemos a nuestros servicios?</p> <hr/> <hr/>
<p>Gracias por su tiempo y colaboración.</p>	

Formatos

Para obtener mejores resultados se debe almacenar la información de una manera adecuada para ello se propone algunos formatos que permitan mantener, procesar y almacenar dicha información, los documentos mencionados se presentan a continuación:

Formato de reporte de ventas

Anexo 10

Procedimiento Ventas y Atención al Cliente

	MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL	Código:	VE-I-P-004
	LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS		Versión:
		Fecha:	10/01/2014
Página 1 de 4			

REVISIÓN Y MODIFICACIONES		
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
00	10/01/2014	Versión inicial del documento.
01		
02		
03		

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
NOMBRE:	Diana	Miriam	Miriam
CARGO:	Representante SIG	Gerente Comercial	Gerente Comercial
FIRMA			

Código:	VE-I-P-004
Versión:	0
Fecha:	10/01/2014
Página 2 de 4	

1. PROPÓSITO

Establecer las actividades requeridas para la realización de ofertas de los productos comercializados por la empresa.

2. ALCANCE

Este procedimiento comprende el desarrollo de la documentación, seguimiento de ofertas enviadas a los clientes de la empresa.

3. DEFINICIONES

a. **Oferta:** Propuesta técnica comercial a un requerimiento específico del cliente.

4. ABREVIATURAS

SIG: Sistema Integrado de Gestión.

5. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de la gerencia Comercial el cumplimiento del presente procedimiento para la realización de ventas a los clientes de la empresa.

– Es responsabilidad del ingeniero de ventas realizar seguimiento a las ventas realizadas hasta su cierre.

– Es responsabilidad del ingeniero de ventas revisar que la información suministrada en la venta para el cliente, corresponda a los requerimientos solicitados, su información de productos y precios sean vigentes por los comercializados de la empresa.

– Todos los funcionarios en el desarrollo del presente documento dar cumplimiento de las normas internas, de medio ambiente, Seguridad y salud laboral y aquellas legalmente establecidas en el desarrollo de cada una de las actividades para poder mantener un adecuado control de riesgos e impactos que puedan afectar la salud y el medio ambiente.

– Mantener informado al coordinador de ventas y /o gerencia comercial aquellas novedades relacionadas con las ofertas del cliente.

6. POLÍTICAS O LINEAMIENTOS

– Toda venta debe tener una aprobación por parte del cliente de la oferta enviada, esta puede realizarse a través de un email o el diligenciamiento de la orden de compra interna utilizada por el mismo cliente.

– Toda venta debe tener la aprobación por parte de la gerencia Comercial.

– Una vez recibida la aprobación de compra es responsabilidad del Ing. De ventas informar al proceso logístico y administrativo y financiero al proceso de venta que se está realizando con el cliente, en un tiempo no superior a 1 día hábil.

	MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL	Código:	VE-I-P-004
		Versión:	0
	LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS	Fecha:	10/01/2014
		Página 3 de 4	

7. FLUJOGRAMA

N/A

8. DESARROLLO

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	REGISTROS
1. Recepción de aprobación de la oferta	Ing. De ventas	Todas las ofertas se debe tener por escrito la aprobación del cliente bien se a través de un email o formato de orden de compra utilizado por el cliente.	Semanalmente	Email
2. Reportes de ventas para tramite interno	Ing. De ventas	<p>Una vez confirmada la venta se procede a realizar el reporte por via email a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceso Administrativo y Financiero (Gerencia administrativa, Asistencia Administrativa para que se realice al respectivo trámite de documentación contractual de cuerdos de pagos, referencias comerciales, según políticas financieras - Proceso de apoyo logístico para la realización de trámites de importación de los equipos. <p>Con la oferta final presentada al cliente.</p> <p>Toda la documentación solicitada al cliente y relacionada con el proceso de venta deberá ser almacenada en la respectiva carpeta del cliente.</p>	Inmediatamente	Email
3. Confirmación de datos de envío de la tecnología equipos y soluciones	Ing. De ventas	Al cliente se le debe enviar vía mail la confirmación de los datos de envío del producto, una vez recibida la información se debe informar al coordinador de logística para la respectiva gestión.	Inmediatamente	Email

		MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL	
		Código:	VE-I-P-004
		LEVANTAMIENTO DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS	
		Versión:	0
		Fecha:	10/01/2014
4. Seguimiento al proceso de importación y venta del producto	Ingeniero de ventas	El Ing. De ventas mantendrá una constante comunicación con el cliente del avance del proceso de venta del producto hasta su correspondiente entrega. Todas aquellas novedades presentadas en los procesos de administrativo y financiero y proceso de apoyo logístico deben ser informadas al ingeniero de ventas, en caso en que deba retroalimentar al cliente.	AF-S-F-007 Lista de visitantes
5. Cierre de ventas y aplicación de la encuesta de satisfacción.	Ingeniero de ventas Coordinador de mercadeo y eventos	La venta se cierra con la entrega del producto a satisfacción del cliente y el registro de la encuesta de satisfacción, para tal fin el coordinador de mercadeo y eventos deberá coordinar el envío a realización de la encuesta a través de un link.	Una vez confirmada la entrega el producto Email
6. Reporte de ventas y negocios	Ingeniero de ventas coordinador de ventas	Cada ingeniero de ventas deberá reportar en el informe de xxx ubicado xxx, las ventas realizadas y la proyección de aquellas posibles negocios que están en proceso de acuerdo en la zona de responsabilidad. Basado en la información suministrada el coordinador de ventas elabora el informe mensual a la Gerencia Comercial para el seguimiento del proceso y reporte a los respectivos fabricantes.	Mensualmente

6. REGISTROS

REGISTROS	RESPONSABLE DE ARCHIVO	TIEMPO DE ARCHIVADO
VE-C-F-003 CONTROL DE LICITACIONES	Coordinador de ventas	Dos años

9. BIBLIOGRAFÍA

<http://guialicitaciones.cea.es/contenido/view/id/61>

10. ANEXOS

NO APLICA.

	MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL	Código:	ME-I-P-005
	PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE CLIENTES		Versión:
		Fecha:	21/11/2013
Página 1 de 11			

REVISIÓN Y MODIFICACIONES		
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN
00	20/11/2013	Versión inicial del procedimiento
01		
02		
03		

Capítulo 1

	ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
NOMBRE:	Diana	Luz Marina	Miriam
CARGO:	Representante SIG	Gerente Administrativo y Financiero	Gerente Comercial
FIRMA			

1. PROPÓSITO

Brindar un servicio de calidad y una adecuada interacción con los clientes.

2. ALCANCE

Dirigido a todo el personal de la empresa.

3. DEFINICIONES

CLIENTE: un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra.

3.1 ATRIBUTOS DEL BIEN SERVICIO

CONFIABLE: Que provenga de personas que genere seguridad en los clientes, que la información que se entrega conste en documentos cuya vigencia no está en discusión y no haya sido suministrada con reserva, dubitaciones o salvedades.

AMABLE: Que la atención suministrada por parte de los funcionarios de la empresa a los usuarios de nuestros servicios sea respetuosa, gentil y honesta, dándoles la importancia que se merecen y teniendo una especial consideración con la situación por la que acuden a la empresa.

DIGNO: Que la atención al cliente (a) sea acorde con la condición humana, cualquiera sea su posición, directivo de entidad, servidor público, profesional, asistencial, técnico o clientes.

EFFECTIVO: Que la atención brindada se ágil y coherente con lo que es objeto de solicitud, requerimiento o petición y que aunque no soluciones de fondo la misma, sea un instructor para lograr finalmente la respuesta esperada.

OPORTUNO: Que la atención a cliente (a) se preste en el momento que corresponde, en el tiempo establecido y en el instante requerido.

INFORMATIVO: La atención al cliente (a) debe contribuir a la calificación de los cliente (s) respecto a sus derechos, la función de la compañía, sus competencias y alcance, en tanto que el cliente (a) es un multiplicador por excelencia de la buena o deficiente percepción que se tenga del servicio prestado.

ACTUAL: La atención al cliente (a) debe responder a las actuales necesidades del cliente.

ADAPTABLE: La atención al cliente (a) debe acoplarse a las necesidades de los cliente (s), para que éste se sienta cómodamente atendido.

SOLIDARIO: El cliente (a) debe sentir que es importante y que su inquietud será atendida de la mejor forma posible. El funcionario de la empresa deberá ponerse en el lugar del cliente (a) para entender su necesidad y ayudar en la solución.

	MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL	Código:	ME-I-P-005
	PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE CLIENTES		Versión:
		Fecha:	21/11/2013
Página 3 de 11			

RESPONSABLE: Los funcionarios de la empresa deben prepararse para asumir la tarea de suministrar información a los clientes, estar debidamente preparados, actualizados y enterados de los criterios adoptados por la empresa en todos los asuntos relacionados con la prestación de sus servicios. Solo la idoneidad de la información entregada al cliente hará que la empresa conserve la credibilidad de los clientes.

4. ABREVIATURAS

N/A

5. POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS

5.1 PRESENTACIÓN PERSONAL

La apariencia personal de atención al cliente debe ser sobria, discreta, generar confianza y tranquilidad, sensación de orden y limpieza para finalmente causar buena impresión. Debemos honrar la dignidad del cargo o servicio que se presta.

La presentación debe ser pulcra evitando prendas que den una apariencia negativa para la imagen de la empresa.

Cada vez que se requiera la presentación por parte de un funcionario de la compañía este debe ser con ropa formal portando el carné que los identifica como servidores o contratista de la empresa.

5.2 PRESENTACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

El cuidado y apariencia de los espacios físicos donde trabajamos tiene un impacto inmediato en la percepción del cliente por esta razón debemos mantenernos limpio, en orden, libres de elementos ajenos a la labor que se desarrolla.

Mantener el escritorio en perfecto orden y aseo. Para esto resulta conveniente llegar 5 o 10 minutos antes del inicio de la jornada.

El personal no debe mantener a la vista de los clientes comidas en los puestos de trabajo.

- La papelería e insumos deben estar guardados, dejando solamente una cantidad de suficiente en el dispensador de papel (impresora o porta-papel).
- Se debe identificar en las bandejas de documentos en los puestos de trabajo lo urgente e importante, revisión y archivo.
- Los documentos no deben estar distribuidos por todo el escritorio dando mala presentación.
- Los documentos deben ser archivados lo antes posible, cuando se trate de un archivo temporal.
- La papelería de basura no debe estar a la vista ni desbordada.
- Los sellos, esferos, cosedora, entre otros que presenten fallas deben ser retirados y los que requieran de realizarse cargue, deben ser revisados diariamente antes de iniciar su labor.
- Diariamente se debe realizar actividades de orden de aseo según programación por el personal de servicios generales.
- Evitar objetos que impidan la movilidad o limiten el acceso a los diferentes puestos de trabajo.

6. RESPONSABILIDADES

6.1 Es responsabilidad del proceso administrativo y financiero velar por la buena presentación del personal y la entrega de la dotación a todos los empleados.

	MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL	Código:	ME-I-P-005
	PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE CLIENTES		Versión:
		Fecha:	21/11/2013
Página 4 de 11			

6.2 El coordinador de mercadeo y eventos debe velar por el cumplimiento de los parámetros establecidos en el presente documento para la adecuada atención al cliente.

6.3 Las encuestas realizadas a los clientes después de un entrenamiento es responsabilidad del coordinador de mercadeo y eventos realizar el consolidado análisis e informe final y hacer el respectivo registro de acciones en los casos que corresponda.

7. FLUJOGRAMA

8. DESARROLLO

ATENCIÓN A CLIENTES Y VISITANTES

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	REGISTROS
1. RECEPCIÓN DE PERSONAL VISITANTE	AUXILIAR DE OFICINA	<p>Se debe tratar a los clientes, con amabilidad, en tanto que ya éstos han pasado por pasos interiores registro. Se le preguntara el motivo de sus visita, se anunciará y se le dirá en tomo amable, si debe esperar y posteriormente se le indicará a donde debe dirigirse. Ofrecer a los clientes (as) de la empresa un servicio eficiente y oportuno, con la dedicación, calidad y respeto que ellos y ellas se merecen, es el principal objetivo a lograr. para ello nuestro funcionarios deberán al momento de atender a nuestro visitantes:</p> <p>Hacer contacto visual con el cliente (a) desde el momento en que se acerque y ser amable.</p> <p>Saludar al cliente (a) de inmediato, de manera amable, siguiendo la siguiente fórmula: "Buenos días (tardes), mi nombre es (nombre y apellido...) En qué le puedo colaborar?", y sin esperar a que sean ellos(as) quienes saluden primero.</p> <p>Dar al cliente (a) una atención completa y exclusiva durante el tiempo del contacto.</p> <p>Utilizar los 30 primeros segundos para sorprender favorablemente al cliente (a) con un trato cordial, espontaneo y sincero.</p> <p>Trabajar para tratar de garantizar la satisfacción del cliente (a); desmostando entusiasmo y cordialidad.</p> <p>En el proceso de atención al cliente, los funcionarios y contratistas de la empresa deberán siempre tener en cuenta las siguientes principios básicos:</p>	Inmediatamente	

		MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL		Código:	ME-I-P-005
		PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE CLIENTES		Versión:	0
Fecha:	21/11/2013				
Página 5 de 11					
		<ul style="list-style-type: none"> - Actitud amable - comprensión - Trato equitativo - opciones y alternativas para resolver sus inquietudes - Información precisa <p>En el trato a nuestros clientes (s) debemos siempre tener en cuenta de manera general lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumpla estrictamente con su horario de trabajo: de ser posible preséntese en el sitio de trabajo 10 a 15 minutos antes de iniciar la jornada laboral para preparar su puesto de trabajo y adecuar su presentación personal. - Permanezca siempre en su puesto de trabajo, para atender con dedicación exclusiva a la persona que requiera de su servicio; en caso de dejarlo por un corto periodo de tiempo, asegúrese que alguno (a) de sus compañeros (as) esté atento a remplazarlo (a) durante su ausencia. - Dedíquese a la atención exclusiva del cliente (a): esto le hará sentir que él o ella merece toda su atención y asienta en señal de comprensión. - Hable en un tono moderado, audible y vocalice bien, mantenga contacto visual con el cliente (a) mientras le atiende y sonría de vez en cuando. - Mantenga la calma aún en situaciones en las que el cliente (a) pretenda sacar de casillas. - Si es posible utilice el nombre del cliente (a), antecedido por señor, señora o señorita, ingeniero (a), durante toda la conversación. - No converse ni por teléfono, ni con los compañeros (as) de temas ajenos a la solicitud del cliente (a), mientras lo (a) atiendan. - Manténgase en una postura que demuestre interés en lo que el cliente (a) le está manifestando. - No tutee al cliente (a) ni utilice frases afectuosas hacia ellos (as). - Sea prudente en su manera de reír, sentarse, pararse, toser, estornudar, etc. 			

		MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL	Código:	ME-I-P-005
		PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE CLIENTES	Versión:	0
2. Lectura y registro de conocimiento del plan de evacuación	Auxiliar de oficina		Fecha:	21/11/2013
			Página 6 de 11	
		<p>Una vez ingrese en cliente o visitante se le debe realizar la entrega del folleto, el cual contiene las recomendaciones de seguridad de cómo actuar en caso de presentarse una emergencia en las instalaciones.</p> <p>Una vez leída la información se procede a dejar el registro en el formato establecido.</p>		AF-S-F-007 Lista de visitantes
3. Atención telefónica	Todo el personal	<p>Mediante la atención telefónica debe ser posible brindar un servicio rápido, concreto, efectivo y amable. Recuerde que su actitud también puede ser percibida a través del teléfono.</p> <p>Procure contestar el teléfono antes del tercer timbre.</p> <p>Saludar a quien llama con la siguiente formula: "Buenos Días, habla (nombre y apellido)... en que le puedo ayudar?"</p> <p>Dedíquese exclusivamente a la atención del cliente, no lo interrumpa constantemente, ni hable con sus compañeros mientras conversa con él o ella.</p> <p>Si en el desarrollo de la llamada debe hacer que el cliente (a) espere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explíquele la razón y dele un cálculo aproximado del tiempo que tendrá que esperar. - Pídale permiso antes de hacerlo (a) esperar. - Espere a que el cliente (a) le conteste. - Al volver a tomar llamada diga: "Muchas gracias por esperar" <p>Si la espera es de 1 a 3 minutos, dé la opción al cliente (a) de esperar en la línea a devolverle usted la llamada posteriormente; si la espera es de más de 3 minutos, pida al cliente (a) su número telefónico, nombre completo empresa, email y dígame que lo llamará.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si el cliente (a) acepta esperar un tiempo largo en la línea, retoma la llamada cada cierto tiempo prudencial y explíquele como va su gestión. - Si se ve en la necesidad de transferir la llamada: <ul style="list-style-type: none"> - Explique al cliente (a) la razón para transferir la llamada. - Pregúntele al cliente (a) si tiene o no inconveniente en que lo haga. - Dígame a la persona a quien le transfiere la llamada el nombre de quien llama y el asunto. 	Inmediatamente	FONO MEMO

		MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL	
		Código:	ME-I-P-005
		PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE CLIENTES	
		Versión:	0
		Fecha:	
		21/11/2013	
		Página 7 de 11	
		<p>La persona que recibe la llamada debe abstenerse, de contestar de mal humor, o de suministrar respuestas que desconcierten o erráticas.</p> <p>Asegúrese de no colgar hasta que alguien conteste la llamada transferida, lo que debe suceder antes del tercer timbre.</p> <p>Termine la llamada adecuadamente:</p> <p>Resúmale al cliente (a) lo que se va a hacer, si queda alguna tarea pendiente y pregúntele "¿Hay algo más en que pueda servirle?"</p> <p>Agradezca al cliente (a) el habernos dado la oportunidad de servirle.</p> <p>Permita al cliente (a) colgar primero.</p> <p>Deje por escrito los mensajes cuando el funcionario no se encuentre diligenciando el formato de fono memo, colóquelo en escrito del mismo el teclado y al momento de su ingreso infórmele de los mensajes dejados.</p> <p>Si usted sonrío al hablar por teléfono, esto será notado por el cliente (a) en tanto que su tono de voz transmitirá amabilidad. Cuando requiera deletrear el nombre de la compañía y utilizar palabras de ejemplo.</p>	
4 Atención virtual	<p>Coordinador de mercadeo</p> <p>Ingenieros de ventas y servicio técnico.</p>	<p>Para estar a tono con las políticas de modernización y la implantación de nuevas tecnologías, la empresa cuenta con un canal virtual de atención al Cliente a través de su página web, correos corporativos redes sociales y en ocasiones con Skype de algunos funcionarios para agilizar la recepción de inquietudes de nuestros clientes.</p> <p>A través de estos canales se reciben los interrogantes, inquietudes solicitudes, quejas o reclamos de los clientes.</p> <p>A su vez, el coordinador de mercadeo y eventos es el responsable del manejo del correo corporativo y de las redes sociales y se encarga de revisar el contenido de la solicitud y realiza el respectivo reparto. Adicional a esto cada funcionario cuenta con su correo corporativo.</p> <p>En el evento de que falte información cada funcionario según al proceso o zona que corresponda se le solicita al cliente (a) por el mismo medio la ampliación de la queja, reclamo, sugerencia o requerimiento y se realiza el registro en el formato correspondiente.</p> <p>Finalmente se elabora la respuesta al cliente (a) y se comunica por el mismo medio informando el tramite dado a la solicitud o respuesta de la misma</p> <p>En este trámite debe tenerse en cuenta lo siguiente:</p>	<p>ME-C-F-002</p> <p>ENCUESTA DE SATISFACIÓN DE LOS PARTICIPANTES</p> <p>Formularios de la web.</p>

		MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL	Código:	ME-I-P-005
		PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE CLIENTES	Versión:	0
			Fecha:	21/11/2013
			Página 8 de 11	
		<p>Asegurar que las dependencias de la empresa respondan en el menor tiempo posible los requerimientos y los remitan por el mecanismo virtual a los cliente (s).</p> <p>Verificar que frente a los requerimientos presentados se mantenga siempre una comunicación permanente con los clientes (as)dando a conocer los tramites y acciones surtidas frente a los mismos, el responsable de su cumplimiento, así como el plazo para dar una solución o respuesta.</p> <p>Se debe mantener la comunicación constante con el cliente en lo posible a través de un mismo correo para evitar perder la continuidad de la información y facilitar su búsqueda.</p>		
5 Atención de requerimientos del cliente	Ingeniero de ventas y servicio de soporte técnico	<p>Las comunicaciones relacionadas con clientes que requieran información de servicios o productos en proceso deben ser atendidos por el responsable de la atención al cliente, en los casos de ausencia del ingeniero este debe ser atendido por el funcionario que lo esté apoyando elegido por la gerencia comercial</p> <p>Toda la información relacionada con un servicio o producto debe ser informada inmediatamente al momento de recibirla al responsable de la atención al cliente y en su ausencia al jefe inmediato.</p> <p>En los casos en los que se requiera información adicional y el funcionario encargado esté ausente el ingeniero de ventas y/o servicio técnico, solicitara al jefe inmediato la información requerida dando cumplimiento al conducto regular.</p>	Inmediatamente	email.
6. Ausencia del Ing. De ventas	Auxiliar de oficina - coordinador de mercadeo y eventos	<p>Cuando un cliente nuevo.</p>		
7. Aplicación de encuestas de satisfacción	Ingeniero de ventas y servicio de soporte técnico, representante del SIG.	<p>Existen dos mecanismos de medir la satisfacción de nuestros clientes:</p> <p>Registro físico que conste en la aplicación de encuesta escrita para ser diligenciada por los participantes de eventos de capacitación o entrenamiento realizado por los ingenieros de ventas y servicio técnico los cuales son aplicados una vez termine la actividad.</p>		

		MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL	
		Código:	ME-I-P-005
		PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE CLIENTES	
		Fecha:	21/11/2013
		Página 9 de 11	
7. aplicación de encuestas de satisfacción	Ingeniero de ventas y servicio de soporte técnico, representante del SIG.	<p>Registro virtual corresponde al diligenciamiento realizado por los clientes de un formulario virtual el cual es enviado a través de un link por el representante del SIG mensualmente a los clientes que han realizado compras de nuestros servicios y aleatoriamente a los clientes que han solicitado el envío de ofertas de nuestros servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envío de ofertas: al realizar el envío final de la oferta al cliente aleatoriamente cada tercer oferta por vendedor se enviará a los clientes el siguiente link por parte del representante del SIG. - Ventas de productos o servicios: al realizarse el cierre de la venta con el cliente se debe enviar a un link. - Prestación del servicio de soporte técnico: al finalizar las prestación del servicio se debe anexar un link. <p>Los resultados con consolidados y evaluados y comunicados a los líderes de proceso o partes interesadas, en el caso físico por el coordinador del mercadeo y eventos y el virtual por el representante del SIG para la toma de acciones según los casos o los grados de insatisfacción en los aspectos evaluados.</p>	
8. Manejo de clientes insatisfechos	Todo el personal	<p>Los clientes inconformes deben ser objeto de un tratamiento adecuado, concreto y que tienda a satisfacer sus necesidades.</p> <p>En este sentido, cuando usted deba tratar con un cliente (a) inconforme proceda como primera medida a identificar su estado, con el fin de establecer a partir de allí el manejo que se le debe dar.</p> <p>Estado anímico del cliente (a) y tratamiento:</p> <p>Inconforme con la información suministrada por considerar que es injusticia. La entiende pero está en desacuerdo, se aprecia malhumorado y levanta la voz, puede incluso llegar a ser grosero.</p> <p>En esta situación, debe dejar que el cliente (a) se desahogue, sin interrumpirlo, mirarlo fijamente asentir de vez en cuando para que se sienta comprendido.</p> <p>Cuando termine dígame que "entiende su situación" pero que ésta no es responsabilidad de la empresa, o que siéndolo no hay otra posibilidad de actuación.</p>	<p>Inmediatamente</p> <p>SG-I-F-006 PROPUESTA, FELICITACIONES, QUEJAS Y/O SUGERENCIAS SG-I-F-010 CONSOLIDADO DE PROPUESTAS Y SUGERENCIAS.</p>

		MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL	
		Código:	ME-I-P-005
		PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE CLIENTES	
		Fecha:	21/11/2013
		Página 10 de 11	
		<p>Solicite al cliente el diligenciamiento del formato SG-I-F-006 PROPUESTA, FELICITACIONES, QUEJAS Y/O SUGERENCIAS y al terminar entréguelo al representante del SIG para su registro y manejo en el SG-I-F-010 CONSOLIDADO DE PROPUESTAS Y SUGERENCIAS.</p> <p>Si el cliente (a) persiste en su malestar, deberá escalar el problema a la Gerencia administrativa financiera para que allí se finalice adecuadamente la conversación con el cliente.</p> <p>Siempre tenga en cuenta lo siguiente: Nunca le pida al cliente que se calme.</p> <p>Asuma objetivamente la situación, entienda que lo que sucede no es en contra suya, no es personal.</p> <p>Póngase en los zapatos del cliente (a) por un momento deténgase a pensar ¿Qué necesita este cliente (a) cómo le puedo satisfacer esa necesidad?</p> <p>En la solución al inconveniente NUNCA se comprometa con algo que no pueda cumplir.</p>	
9. Retroalimentación final con el cliente (a) y líderes del proceso		<p>Esta retroalimentación final permite identificar no solo las fortalezas del proceso para repotenciarlas, sino sus debilidades para corregirlas hacia el futuro. Esta medición, permitirá como se dijo al inicio de este manual, prestar un servicio de calidad al cliente (a) en tanto que sólo a través de esta es posible lograr el mejoramiento continuo.</p> <p>Crear que la atención al cliente (a) se limita solamente a dar una respuesta sin importar la satisfacción, no permite avanzar hacia el camino del servicio con calidad y excelencia. Satisfacción entendida como la posibilidad de que el cliente (a) quede a gusto con la respuesta, sin que necesariamente ésta sea favorable a sus intereses.</p> <p>para los efectos anteriores, la empresa al final de un servicio realizará una encuesta a sus clientes y se dará una respuesta formal a través de email de los resultados tanto a clientes como líderes de proceso y en qué resultados sean negativos se deberán abrir una acción correctiva en el formato SG-I-F-009 REPORTE DE NO CONFORMIDADES ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTAS Y OM para que este tipo de situaciones no se vuelvan a presentar</p> <p>NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (A)</p>	<p>Según resultado</p> <p>Email SG-I-F-009 REPORTE DE NO CONFORMIDADES ACCIONES CORRECTIVAS</p>

		MODELO DE GESTIÓN PARA LA GERENCIA COMERCIAL	Código:	ME-I-P-005
			Versión:	0
		PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN DE CLIENTES	Fecha:	21/11/2013
			Página 11 de 11	
		<p>La medición de la satisfacción del cliente (a) en la empresa debe puntuar a conocer si el servicio fue prestado con amabilidad, calidad, oportunidad e idoneidad.</p> <p>En esta medida al cliente (a) le preguntará:</p> <p>Por la oportunidad en la atención recibida y en la respuesta final suministrada.</p> <p>por la calidad de la respuesta, en términos de concreción, claridad, coherencia e idoneidad.</p> <p>Por la amabilidad y buen trato recibido.</p> <p>Por la claridad en el alcance de las funciones de la empresa.</p> <p>Por los aspectos a mejorar en el proceso de atención al cliente.</p> <p>Lo anterior permitirá, como ya se dijo, redireccionar procesos y procedimientos y avanzar hacia la búsqueda de la satisfacción del cliente (a), del conocimiento pleno de la función de la empresa.</p> <p>El cliente (a) satisfecho es un multiplicador de experiencias positivas, beneficiando la buena imagen de la empresa incrementando la credibilidad de la compañía.</p>		

9. BIBLIOGRAFÍA

http://genova-quindio.Gov.co/apc-aa-fieles/30383035616462356138303364333731/R_60_Manual_de_atencion_al_cliente.pdf

http://www.uniandinos.org.co/envios/uniandinos/comunicando2011/septiembre/guía_protocolo_uniandinos1.pdf

<http://definicionabc.com/general/cliente.php#ixzz2lfOcS7Bw>

Anexo 11

Identificación de las Actividades

IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES O TAREAS			
Fecha	Nombre del Proyecto		Responsable
25-jun-18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa “Tecnología y Equipos”, ubicada en la Ciudad de Quito.		Ricardo Hernández
Id (EDT)	EDT	Nombre de tarea	RECURSOS
1		Modelo de gestión para la gerencia comercial de la empresa “Tecnología y Equipos”	
1.1		Gestión de proyecto	
	1.1.1	Grupo de procesos de inicio	
	1.1.1.1	Elaborar acta de inicio	PM
	1.1.1.2	Identificar Involucrados	PM
	1.1.2	Grupos de procesos de planificación	
	1.1.2.1	Elaborar plan de alcance	PM
	1.1.2.2	Desarrollar plan de gestión de cronograma	PM
	1.1.2.3	Elaborar plan de gestión del costos	PM
	1.1.2.4	Elaborar plan de gestión de calidad	PM
	1.1.2.5	Elaborar plan de comunicaciones	PM
	1.1.2.6	Elaborar plan de gestión de riesgos	PM
	1.1.2.7	Elaborar plan de integración del proyecto	PM

	1.1.3	Grupo de procesos de monitoreo y control	
	1.1.3.1	Seleccionar indicadores de monitoreo	PM
	1.1.3.2	Planificar monitoreo y control	PM, administrador
	1.1.4	Grupo de procesos de cierre	
	1.1.4.1	Planificar cierre de proyecto	PM
	1.1.4.2	Elaborar acta de cierre de proyecto	PM
1.2 Sistema comercial Actual			
	1.2.1	Componentes	
	1.2.1.1	Estructura organizacional	PM,GG
	1.2.1.2	Portafolio de productos	asistente ventas, PM
	1.2.1.3	Segmento de mercado estratégico	PM, coordinador de mercadeo
	1.2.2	Levantamiento de proceso	
	1.2.2.1	Levantar proceso de servicio al cliente	asistente ventas
	1.2.2.2	Levantar proceso de ventas	asistente ventas, PM
1.3 Diagnóstico			
	1.3.1	Análisis interno	
	1.3.1.1	Analizar proceso de comercialización	PM, asistente ventas
	1.3.1.2	Evaluar áreas de soporte	PM, asistente ventas
	1.3.1.3	Elaborar informe de diagnóstico	PM, asistente ventas
	1.3.2	Análisis externo	

	1.3.2.1	Auditoria externa a procesos de gestión comercial	PM, asistente ventas
	1.3.2.2	Interpretar informe de diagnóstico	PM, asistente ventas
	1.3.3	Evaluación	
	1.3.3.1	Procesar información	PM,GG
	1.3.3.2	Identificar Brechas	PM,GG
	1.3.3.3	Planificar estrategias	PM,GG
1.4	1.4	Diseño de Modelo de Gestión	
	1.4.1	Procesos	
	1.4.1.1	Definir flujo de proceso de ventas	PM,GG
	1.4.1.2	Definir flujo de proceso de atención al cliente	asistente ventas
	1.4.1.3	Definir flujo de procesos de apoyo área comercial	RR.HH,PM
	1.4.2	Recursos	
	1.4.2.1	Personal	
	1.4.2.1.1	Definir perfil de funciones	RR.HH.
	1.4.2.1.2	Definir necesidades de capacitación	PM,RR.HH.
	1.4.2.2	Financiero	
	1.4.2.2.1	Definir políticas de asignación de recursos	Administrador, GG
	1.4.2.2.2	Establecer esquema de control de gastos	PM
	1.4.2.2.3	Definir esquema de políticas de incentivos	GG,PM
	1.4.3	Funcionalidades	

	1.4.3.1	Ventas	
	1.4.3.1.1	Definir formato de requerimiento cliente	asistente ventas, coordinador de mercadeo
	1.4.3.1.2	Definir proceso de compra	PM
	1.4.3.2	Análisis técnico	
	1.4.3.2.1	Definir proceso de recepción	PM
	1.4.3.2.2	Establecer check list de pruebas	asistente ventas
	1.4.3.2.3	Definir proceso de despacho	coordinador de mercadeo
	1.4.3.3	Información	
	1.4.3.3.1	Definir formato de registro de ventas	PM
	1.4.3.3.2	Proponer un esquema estadístico de gestión de ventas	PM
	1.4.3.3.3	Establecer esquema de gestión de la información almacenamiento y acceso.	PM
	1.4.3.4	Post Venta	
	1.4.3.4.1	Definir esquema de garantía	GG,PM
	1.4.3.4.2	Establecer proceso de remplazo de partes	PM
	1.4.3.4.3	Establecer proceso de actualización equipos.	Vendedor
1.5	Capacitación		
	1.5.1	Diseñar plan de entrenamiento de personal comercial	administrador, RR.HH.
	1.5.2	Establecer cronograma de capacitación para difusión de modelo de gestión	asistente ventas, GG
	1.5.3	Evaluación de conocimientos adquiridos	RR.HH

1.6 Post- Proyecto			
	1.6.1	Seleccionar proyecto piloto	GG,PM
	1.6.2	Acompañamiento	PM
	1.6.3	Evaluación	PM
1.7 Cierre			
	1.7.1	Registrar actas de entrega y recepción	asistente ventas, PM
	1.7.2	Evaluar satisfacción de clientes	asistente ventas, PM
	1.7.3	Definir formato de lecciones aprendidas	PM

Anexo 12

Duración de las actividades y secuencia

DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES				
Fecha		Nombre del Proyecto		Líder del Proyecto
25-jun-18		Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa "Tecnología y Equipos", ubicada en la Ciudad de Quito.		Ricardo Hernández
ID	ID (Actividades)	Actividades	Duración	Predecesoras
1	1	Modelo de gestión para la gerencia comercial de la empresa "Tecnología y Equipos"	62,25 días	
2	1.1	Gestión de proyecto	32,5 días	
3	1.1.1	Grupo de procesos de inicio	4 días	
4	1.1.1.1	Elaborar acta de inicio	24 horas	
5	1.1.1.2	Identificar Involucrados	8 horas	4
6	1.1.2	Grupos de procesos de planificación	17,5 días	
7	1.1.2.1	Elaborar plan de alcance	40 horas	4
8	1.1.2.2	Desarrollar plan de gestión de cronograma	40 horas	5
9	1.1.2.3	Elaborar plan de gestión del costos	40 horas	7
10	1.1.2.4	Elaborar plan de gestión de calidad	20 horas	8
11	1.1.2.5	Elaborar plan de comunicaciones	20 horas	9
12	1.1.2.6	Elaborar plan de gestión de riesgos	40 horas	4,5,7
13	1.1.2.7	Elaborar plan de integración del proyecto	40 horas	11,7,8,9,10,12

14	1.1.3	Grupo de procesos de monitoreo y control	8 días	
15	1.1.3.1	Seleccionar indicadores de monitoreo	24 horas	13
16	1.1.3.2	Planificar monitoreo y control	40 horas	15
17	1.1.4	Grupo de procesos de cierre	4 días	
18	1.1.4.1	Planificar cierre de proyecto	24 horas	16
19	1.1.4.2	Elaborar acta de cierre de proyecto	8 horas	18
20	1.2	Sistema comercial Actual	9 días	
21	1.2.1	Componentes	5 días	
22	1.2.1.1	Estructura organizacional	16 horas	4
23	1.2.1.2	Portafolio de productos	8 horas	22
24	1.2.1.3	Segmento de mercado estratégico	16 horas	23
25	1.2.2	Levantamiento de proceso	4 días	
26	1.2.2.1	Levantar proceso de servicio al cliente	16 horas	24
27	1.2.2.2	Levantar proceso de ventas	16 horas	26
28	1.3	Diagnóstico	17,5 días	
29	1.3.1	Análisis interno	6 días	
30	1.3.1.1	Analizar proceso de comercialización	8 horas	27
31	1.3.1.2	Evaluar áreas de soporte	16 horas	30
32	1.3.1.3	Elaborar informe de diagnóstico	24 horas	31
33	1.3.2	Análisis externo	7,5 días	

34	1.3.2.1	Auditoria externa a procesos de gestión comercial	36 horas	32,5
35	1.3.2.2	Interpretar informe de diagnóstico	24 horas	34
36	1.3.3	Evaluación	4 días	
37	1.3.3.1	Procesar información	8 horas	35,32
38	1.3.3.2	Identificar Brechas	8 horas	37
39	1.3.3.3	Planificar estrategias	24 horas	37
40	1.4	Diseño de Modelo de Gestión	25 días	
41	1.4.1	Procesos	4 días	
42	1.4.1.1	Definir flujo de proceso de ventas	16 horas	23,38,39
43	1.4.1.2	Definir flujo de proceso de atención al cliente	8 horas	42
44	1.4.1.3	Definir flujo de procesos de apoyo área comercial	8 horas	43
45	1.4.2	Recursos	12 días	
46	1.4.2.1	Personal	4 días	
47	1.4.2.1.1	Definir perfil de funciones	16 horas	22,44
48	1.4.2.1.2	Definir necesidades de capacitación	16 horas	32,47
49	1.4.2.2	Financiero	8 días	
50	1.4.2.2.1	Definir políticas de asignación de recursos	24 horas	42,48
51	1.4.2.2.2	Establecer esquema de control de gastos	16 horas	50
52	1.4.2.2.3	Definir esquema de políticas de incentivos	24 horas	51
53	1.4.3	Funcionalidades	23 días	

54	1.4.3.1	Ventas	5 días	
55	1.4.3.1.1	Definir formato de requerimiento cliente	16 horas	52
56	1.4.3.1.2	Definir proceso de compra	24 horas	55
57	1.4.3.2	Análisis técnico	4 días	
58	1.4.3.2.1	Definir proceso de recepción	8 horas	56
59	1.4.3.2.2	Establecer check list de pruebas	16 horas	58
60	1.4.3.2.3	Definir proceso de despacho	8 horas	59
61	1.4.3.3	Información	6,75 días	
62	1.4.3.3.1	Definir formato de registro de ventas	6 horas	42
63	1.4.3.3.2	Proponer un esquema estadístico de gestión de ventas	24 horas	62
64	1.4.3.3.3	Establecer esquema de gestión de la información almacenamiento y acceso.	24 horas	63
65	1.4.3.4	Post Venta	3 días	
66	1.4.3.4.1	Definir esquema de garantía	0 horas	64
67	1.4.3.4.2	Establecer proceso de remplazo de partes	8 horas	66
68	1.4.3.4.3	Establecer proceso de actualización equipos.	16 horas	67
69	1.5	Capacitación	5 días	
70	1.5.1	Diseñar plan de entrenamiento de personal comercial	24 horas	66
71	1.5.2	Establecer cronograma de capacitación para difusión de modelo de gestión	16 horas	70

72	1.5.3	Evaluación de conocimientos adquiridos	8 horas	70
73	1.6	Post- Proyecto	12 días	
74	1.6.1	Seleccionar proyecto piloto	8 horas	69,7
75	1.6.2	Acompañamiento	80 horas	74
76	1.6.3	Evaluación	8 horas	75
77	1.7	Cierre	7 días	
78	1.7.1	Registrar actas de entrega y recepción	24 horas	18,76
79	1.7.2	Evaluar satisfacción de clientes	8 horas	78
80	1.7.3	Definir formato de lecciones aprendidas	8 horas	79

Anexo 13

Estimación de los Recursos

ASIGNACIÓN DE RECURSO A CADA ACTIVIDAD			
Fecha	Nombre del Proyecto		Responsable
25-jun-18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa "Tecnología y Equipos", ubicada en la Ciudad de Quito.		Ricardo Hernández
Id (EDT)	EDT	Nombre de tarea	RECURSOS
1		Modelo de gestión para la gerencia comercial de la empresa "Tecnología y Equipos"	
1.1		Gestión de proyecto	
	1.1.1	Grupo de procesos de inicio	
	1.1.1.1	Elaborar acta de inicio	PM
	1.1.1.2	Identificar Involucrados	PM
	1.1.2	Grupos de procesos de planificación	
	1.1.2.1	Elaborar plan de alcance	PM
	1.1.2.2	Desarrollar plan de gestión de cronograma	PM
	1.1.2.3	Elaborar plan de gestión del costos	PM
	1.1.2.4	Elaborar plan de gestión de calidad	PM
	1.1.2.5	Elaborar plan de comunicaciones	PM
	1.1.2.6	Elaborar plan de gestión de riesgos	PM
	1.1.2.7	Elaborar plan de integración del proyecto	PM

	1.1.3	Grupo de procesos de monitoreo y control	
	1.1.3.1	Seleccionar indicadores de monitoreo	PM
	1.1.3.2	Planificar monitoreo y control	PM, administrador
	1.1.4	Grupo de procesos de cierre	
	1.1.4.1	Planificar cierre de proyecto	PM
	1.1.4.2	Elaborar acta de cierre de proyecto	PM
1.2 Sistema comercial Actual			
	1.2.1	Componentes	
	1.2.1.1	Estructura organizacional	PM,GG
	1.2.1.2	Portafolio de productos	asistente ventas, PM
	1.2.1.3	Segmento de mercado estratégico	PM, coordinador de mercadeo
	1.2.2	Levantamiento de proceso	
	1.2.2.1	Levantar proceso de servicio al cliente	asistente ventas
	1.2.2.2	Levantar proceso de ventas	asistente ventas, PM
1.3 Diagnóstico			
	1.3.1	Análisis interno	
	1.3.1.1	Analizar proceso de comercialización	PM, asistente ventas
	1.3.1.2	Evaluar áreas de soporte	PM, asistente ventas
	1.3.1.3	Elaborar informe de diagnóstico	PM, asistente ventas
	1.3.2	Análisis externo	

	1.3.2.1	Auditoria externa a procesos de gestión comercial	PM, asistente ventas
	1.3.2.2	Interpretar informe de diagnóstico	PM, asistente ventas
	1.3.3	Evaluación	
	1.3.3.1	Procesar información	PM,GG
	1.3.3.2	Identificar Brechas	PM,GG
	1.3.3.3	Planificar estrategias	PM,GG
1.4	Diseño de Modelo de Gestión		
	1.4.1	Procesos	
	1.4.1.1	Definir flujo de proceso de ventas	PM,GG
	1.4.1.2	Definir flujo de proceso de atención al cliente	asistente ventas
	1.4.1.3	Definir flujo de procesos de apoyo área comercial	RR.HH,PM
	1.4.2	Recursos	
	1.4.2.1	Personal	
	1.4.2.1.1	Definir perfil de funciones	RR.HH.
	1.4.2.1.2	Definir necesidades de capacitación	PM,RR.HH.
	1.4.2.2	Financiero	
	1.4.2.2.1	Definir políticas de asignación de recursos	Administrador, GG
	1.4.2.2.2	Establecer esquema de control de gastos	PM
	1.4.2.2.3	Definir esquema de políticas de incentivos	GG,PM
	1.4.3	Funcionalidades	

	1.4.3.1	Ventas	
	1.4.3.1.1	Definir formato de requerimiento cliente	Asistente ventas, Coordinador de mercadeo
	1.4.3.1.2	Definir proceso de compra	PM
	1.4.3.2	Análisis técnico	
	1.4.3.2.1	Definir proceso de recepción	PM
	1.4.3.2.2	Establecer check list de pruebas	Asistente ventas
	1.4.3.2.3	Definir proceso de despacho	coordinador de mercadeo
	1.4.3.3	Información	
	1.4.3.3.1	Definir formato de registro de ventas	PM
	1.4.3.3.2	Proponer un esquema estadístico de gestión de ventas	PM
	1.4.3.3.3	Establecer esquema de gestión de la información almacenamiento y acceso.	PM
	1.4.3.4	Post Venta	
	1.4.3.4.1	Definir esquema de garantía	GG,PM
	1.4.3.4.2	Establecer proceso de remplazo de partes	PM
	1.4.3.4.3	Establecer proceso de actualización equipos.	Vendedor
1.5	Capacitación		
	1.5.1	Diseñar plan de entrenamiento de personal comercial	administrador, RR.HH.
	1.5.2	Establecer cronograma de capacitación para difusión de modelo de gestión	asistente ventas, GG
	1.5.3	Evaluación de conocimientos adquiridos	RR.HH

1.6 Post- Proyecto			
	1.6.1	Seleccionar proyecto piloto	GG,PM
	1.6.2	Acompañamiento	PM
	1.6.3	Evaluación	PM
1.7 Cierre			
	1.7.1	Registrar actas de entrega y recepción	asistente ventas, PM
	1.7.2	Evaluar satisfacción de clientes	asistente ventas, PM
	1.7.3	Definir formato de lecciones aprendidas	PM

Anexo 14

Matriz de Tiempos y Camino Crítico

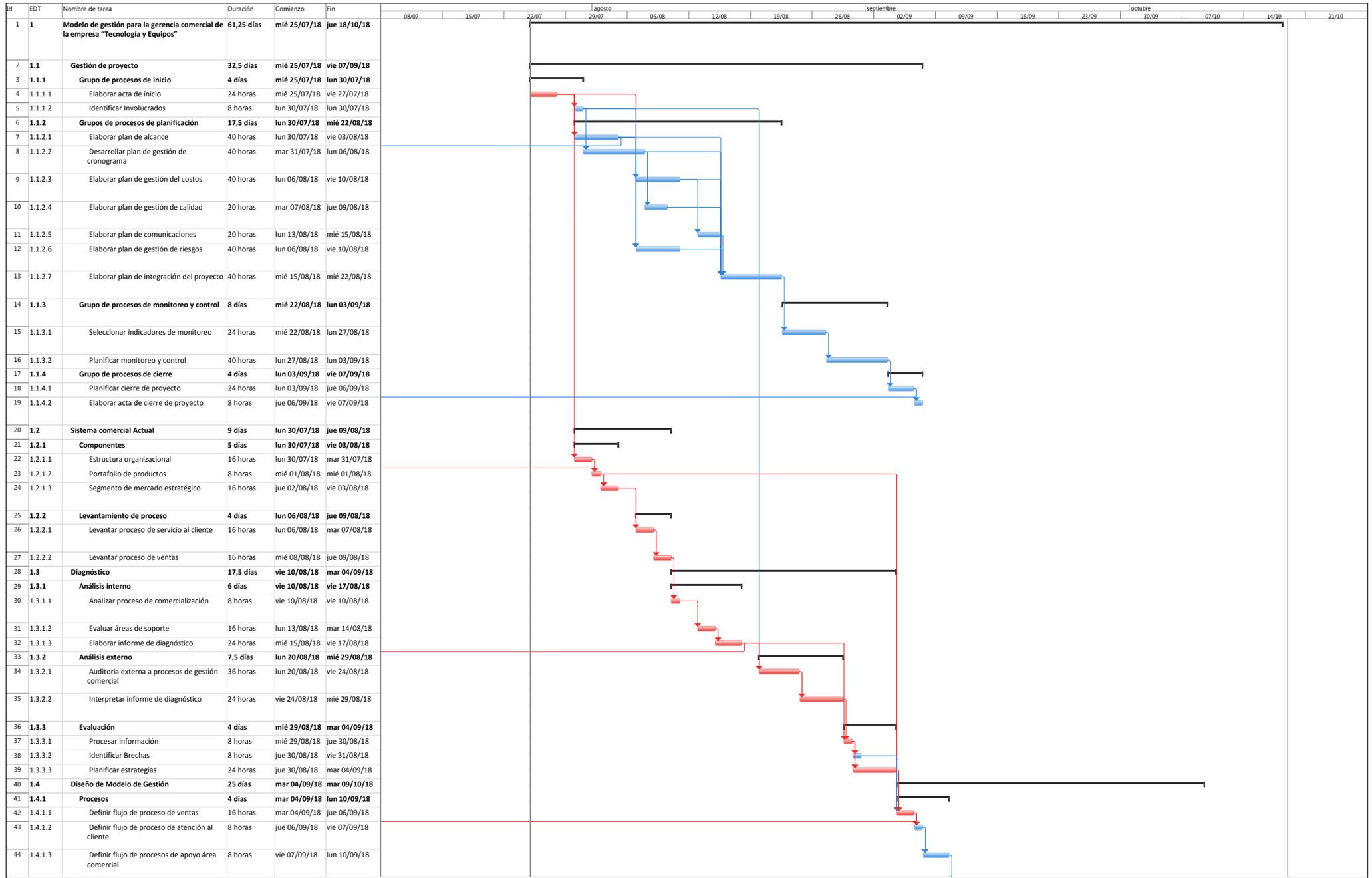
DIAGRAMA O MATRIZ DE TIEMPOS Y CAMINO CRÍTICO							
Fecha	NOMBRE DEL PROYECTO						GERENTE DEL PROYECTO
25-jun-18	Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa "Tecnología y Equipos", ubicada en la Ciudad de Quito.						Ricardo Hernández
ID	Nombre de tarea	Predecesoras	to	tm	tp	te=	CC
1	Modelo de gestión para la gerencia comercial de la empresa "Tecnología y Equipos"			62,25 días			
4	Elaborar acta de inicio	0	20	24	40	26	SI
5	Identificar Involucrados	4	4	8	12	8	NO
7	Elaborar plan de alcance	4	20	40	60	40	NO
8	Desarrollar plan de gestión de cronograma	5	20	40	60	40	NO
9	Elaborar plan de gestión del costos	7	20	40	60	40	NO
10	Elaborar plan de gestión de calidad	8	10	20	30	20	NO
11	Elaborar plan de comunicaciones	9	10	20	30	20	NO
12	Elaborar plan de gestión de riesgos	4,5,7	20	40	60	40	NO
13	Elaborar plan de integración del proyecto	11,7,8,9,10,12	20	40	60	40	NO
15	Seleccionar indicadores de monitoreo	13	16	24	32	24	NO
16	Planificar monitoreo y control	15	32	40	48	40	NO
18	Planificar cierre de proyecto	16	12	24	36	24	NO
19	Elaborar acta de cierre de proyecto	18	4	8	12	8	NO
22	Estructura organizacional	4	12	16	20	16	SI
23	Portafolio de productos	22	4	8	12	8	SI

24	Segmento de mercado estratégico	23	12	16	20	16	SI
26	Levantar proceso de servicio al cliente	24	8	16	24	16	SI
27	Levantar proceso de ventas	26	8	16	24	16	SI
30	Analizar proceso de comercialización	27	4	8	12	8	SI
31	Evaluar áreas de soporte	30	20	16	60	24	SI
32	Elaborar informe de diagnóstico	31	20	24	28	24	SI
34	Auditoria externa a procesos de gestión comercial	32,5	32	36	40	36	SI
35	Interpretar informe de diagnóstico	34	20	24	28	24	SI
37	Procesar información	35,32	4	8	12	8	SI
38	Identificar Brechas	37	4	8	12	8	NO
39	Planificar estrategias	37	16	24	32	24	SI
42	Definir flujo de proceso de ventas	23,38,39	8	16	24	16	SI
43	Definir flujo de proceso de atención al cliente	42	4	8	12	8	NO
44	Definir flujo de procesos de apoyo área comercial	43	4	8	12	8	NO
47	Definir perfil de funciones	22,44	8	16	24	16	NO
48	Definir necesidades de capacitación	32,47	12	16	20	16	NO
50	Definir políticas de asignación de recursos	42,48	20	24	28	24	NO
51	Establecer esquema de control de gastos	50	8	16	24	16	NO
52	Definir esquema de políticas de incentivos	51	20	24	28	24	NO
55	Definir formato de requerimiento cliente	52	8	16	24	16	NO
56	Definir proceso de compra	55	16	24	32	24	NO
58	Definir proceso de recepción	56	4	8	12	8	NO
59	Establecer check list de pruebas	58	12	16	20	16	NO
60	Definir proceso de despacho	59	4	8	12	8	NO
62	Definir formato de registro de ventas	42	3	6	9	6	SI
63	Proponer un esquema estadístico de gestión de ventas	62	20	24	28	24	SI

64	Establecer esquema de gestión de la información almacenamiento y acceso.	63	20	24	28	24	SI
66	Definir esquema de garantía	64	4	8	12	8	SI
67	Establecer proceso de remplazo de partes	66	4	8	12	8	NO
68	Establecer proceso de actualización equipos.	67	12	16	20	16	NO
70	Diseñar plan de entrenamiento de personal comercial	66	20	24	28	24	SI
71	Establecer cronograma de capacitación para difusión de modelo de gestión	70	12	16	20	16	SI
72	Evaluación de conocimientos adquiridos	70	4	8	12	8	NO
74	Seleccionar proyecto piloto	69,7	4	8	12	8	SI
75	Acompañamiento	74	40	80	120	80	SI
76	Evaluación	75	4	8	12	8	SI
78	Registrar actas de entrega y recepción	18,76	20	24	28	24	SI
79	Evaluar satisfacción de clientes	78	4	8	12	8	SI
80	Definir formato de lecciones aprendidas	79	4	8	12	8	SI

ANEXO 15

Cronograma y Diagrama de Gantt



Proyecto: Tesis Ana L. Burga J.
 Fecha: mié 25/07/18

Tarea	Resumen	Hito inactivo	solo duración	solo el comienzo	Hito externo	División crítica	Progreso
División	Resumen del proyecto	Resumen inactivo	Informe de resumen manual	solo fin	Fecha limite	Progreso	Progreso manual
Hito	Tarea inactiva	Tarea manual	Resumen manual	Tareas externas	Tareas críticas	Progreso manual	Progreso manual

Anexo 16

Presupuesto

PRESUPUESTO					
Fecha		Nombre del Proyecto			Líder del Proyecto
25-jun-18		Modelo de Gestión para la Gerencia Comercial de la Empresa "Tecnología y Equipos", ubicada en la Ciudad de Quito.			Ricardo Hernández
DESCRIPCIÓN			Costeo		
ID EDT	ID Actividades		Por Actividad	Por Paquete	Cuentas de control por Fase
1	1	Modelo de gestión para la gerencia comercial de la empresa "Tecnología y Equipos"	0		
2	1.1	Gestión de proyecto	0		3,067
3	1.1.1	Grupo de procesos de inicio	0		
4	1.1.1.1	Elaborar acta de inicio	207	276	
5	1.1.1.2	Identificar Involucrados	69		
6	1.1.2	Grupos de procesos de planificación	0		
7	1.1.2.1	Elaborar plan de alcance	345	2,071	
8	1.1.2.2	Desarrollar plan de gestión de cronograma	345		
9	1.1.2.3	Elaborar plan de gestión del costos	345		
10	1.1.2.4	Elaborar plan de gestión de calidad	173		
11	1.1.2.5	Elaborar plan de comunicaciones	173		
12	1.1.2.6	Elaborar plan de gestión de riesgos	345		
13	1.1.2.7	Elaborar plan de integración del proyecto	345		
14	1.1.3	Grupo de procesos de monitoreo y control			
15	1.1.3.1	Seleccionar indicadores de monitoreo	207	720	
16	1.1.3.2	Planificar monitoreo y control	512		
17	1.1.4	Grupo de procesos de cierre			
18	1.1.4.1	Planificar cierre de proyecto	207	276	
19	1.1.4.2	Elaborar acta de cierre de proyecto	69		
20	1.2	Sistema comercial Actual			

21	1.2.1	Componentes			
22	1.2.1.1	Estructura organizacional	331	601	811
23	1.2.1.2	Portafolio de productos	69		
24	1.2.1.3	Segmento de mercado estratégico	202		
25	1.2.2	Levantamiento de proceso			
26	1.2.2.1	Levantar proceso de servicio al cliente	36	210	
27	1.2.2.2	Levantar proceso de ventas	174		
28	1.3	Diagnóstico			
29	1.3.1	Análisis interno			2,001
30	1.3.1.1	Analizar proceso de comercialización	87	522	
31	1.3.1.2	Evaluar áreas de soporte	174		
32	1.3.1.3	Elaborar informe de diagnóstico	261		
33	1.3.2	Análisis externo			2,001
34	1.3.2.1	Auditoria externa a procesos de gestión comercial	392	653	
35	1.3.2.2	Interpretar informe de diagnóstico	261		
36	1.3.3	Evaluación			
37	1.3.3.1	Procesar información	165	826	
38	1.3.3.2	Identificar Brechas	165		
39	1.3.3.3	Planificar estrategias	496		
40	1.4	Diseño de Modelo de Gestión			
41	1.4.1	Procesos			2,905
42	1.4.1.1	Definir flujo de proceso de ventas	331	441	
43	1.4.1.2	Definir flujo de proceso de atención al cliente	18		
44	1.4.1.3	Definir flujo de procesos de apoyo área comercial	93		
45	1.4.2	Recursos			
46	1.4.2.1	Personal			
47	1.4.2.1.1	Definir perfil de funciones	95	233	
48	1.4.2.1.2	Definir necesidades de capacitación	138		

49	1.4.2.2	Financiero			
50	1.4.2.2.1	Definir políticas de asignación de recursos	389	1023	
51	1.4.2.2.2	Establecer esquema de control de gastos	138		
52	1.4.2.2.3	Definir esquema de políticas de incentivos	496		
53	1.4.3	Funcionalidades			
54	1.4.3.1	Ventas			
55	1.4.3.1.1	Definir formato de requerimiento cliente	100	307	
56	1.4.3.1.2	Definir proceso de compra	207		
57	1.4.3.2	Análisis técnico			
58	1.4.3.2.1	Definir proceso de recepción	69	137	
59	1.4.3.2.2	Establecer check list de pruebas	36		
60	1.4.3.2.3	Definir proceso de despacho	32		
61	1.4.3.3	Información			
62	1.4.3.3.1	Definir formato de registro de ventas	52	466	
63	1.4.3.3.2	Proponer un esquema estadístico de gestión de ventas	207		
64	1.4.3.3.3	Establecer esquema de gestión de la información almacenamiento y acceso.	207		
65	1.4.3.4	Post Venta			
66	1.4.3.4.1	Definir esquema de garantía	165	298	
67	1.4.3.4.2	Establecer proceso de remplazo de partes	69		
68	1.4.3.4.3	Establecer proceso de actualización equipos.	64		
69	1.5	Capacitación			
70	1.5.1	Diseñar plan de entrenamiento de personal comercial	172	424	424
71	1.5.2	Establecer cronograma de capacitación para difusión de modelo de gestión	228		
72	1.5.3	Evaluación de conocimientos adquiridos	24		

73	1.6	Post- Proyecto			
74	1.6.1	Seleccionar proyecto piloto	165	1117	1,117
75	1.6.2	Acompañamiento	690		
76	1.6.3	Evaluación	261		
77	1.7	Cierre			
78	1.7.1	Registrar actas de entrega y recepción	261	417	417
79	1.7.2	Evaluar satisfacción de clientes	87		
80	1.7.3	Definir formato de lecciones aprendidas	69		
total del EDT					10,743
Margen de Contingencia					1,448
Línea Base					12,191
Margen de Gestión				2%	244
Presupuesto de Costos					12,435

ANEXO 17

Encuesta de Satisfacción

PLANTILLA DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
Cliente	Empresa	Equipo Adquirido
-	-	-
-	-	-
-	-	-
Servicio al cliente		
Por favor elija solo una opción, su opinión es importante y nos ayuda a mejorar nuestros servicios.		
01)	Su requerimiento fue atendido: e) Inmediatamente f) Tuvo que esperar al menos 30 minutos. g) Obtuvo respuesta a su requerimiento en menos de 24 horas. h) Otros (especifique): _____	
02)	El asesoramiento entregado por los vendedores fue: e) Claro y preciso. f) Cumple con los requerimientos solicitados. g) No cumple con lo especificado. h) No fue de ayuda.	
03)	¿Cómo calificaría la atención por parte del servicio al cliente? e) Excelente f) Bueno g) Regular h) Mala	

04)	<p>¿Cómo calificaría la atención por parte del departamento de ventas?</p> <p>e) Excelente f) Bueno g) Regular h) Mala</p>
Ventas	
01)	<p>¿El equipo ofertado cumple los requerimientos solicitados?</p> <p>Si: ____ No: ____</p>
02)	<p>Durante el proceso de adquisición el acompañamiento del personal de ventas fue:</p> <p>e) Muy satisfactorio f) Satisfactorio g) Regular h) Malo</p>
03)	<p>¿Su pedido fue entregado dentro del tiempo ofertado?</p> <p>Si: ____ No: ____</p>
04)	<p>¿El servicio brindado por la empresa cubre sus expectativas?</p> <p>e) Siempre f) Casi siempre g) Casi nunca h) Nunca</p>
Post venta	
01)	<p>¿Qué servicio adicional prefiere después de adquirir alguno de nuestros equipos?</p> <p>e) Entrenamiento manejo de equipos (capacitación) f) Cupo para curso de certificación Nivel I o Nivel II en Ultrasonido.</p>

	<p>g) Acompañamiento (soporte técnico)</p> <p>h) Servicio técnico</p>
02)	<p>¿Qué medio de comunicación prefiere para ser contactado?</p> <p>e) Llamada telefónica</p> <p>f) Mail</p> <p>g) Visita</p> <p>h) Video Conferencia</p>
03)	<p>Recomendaría nuestros servicios a otros?</p> <p>e) Siempre</p> <p>f) Casi siempre</p> <p>g) Casi nunca</p> <p>h) Nunca</p>
04)	<p>¿Qué le gustaría que mejoremos o incorporemos a nuestros servicios?</p> <hr/> <hr/>
Gracias por su tiempo y colaboración.	

ANEXO 18

Lecciones Aprendidas

PLANTILLA DE LECCIONES APRENDIDAS		
Fecha	Nombre de Proyecto	Líder del Proyecto
Entregables	Descripción	Resultado
-	-	-
-	-	-
-	-	-
10 Mejores Prácticas		
01)		
02)		
10 Oportunidades de Mejora		
01)		
02)		
Firmas de Responsabilidad		
Patrocinador:	Firma:	
Líder del Proyecto:	Firma:	

