



Universidad Autónoma  
de San Luis Potosí

17 de mayo de 2018

**I.I. PERLA IVONNE HERNÁNDEZ GONZÁLEZ  
P R E S E N T E**

En atención a su solicitud de Temario, presentada por la **M.C. Citlalli Irachka Orea Rosas**, Asesora de la Tesis que desarrollará Usted, con el objeto de obtener el Grado de **Maestra en Planeación Estratégica e Innovación**, me es grato comunicarle que en la Sesión del H. Consejo Técnico Consultivo celebrada el día 17 de mayo del presente año, fue aprobado el Temario propuesto:

**TEMARIO:**

**"Implementación de proceso documental en el Departamento de Ventas en una empresa manufacturera de sujetadores de acero para la industria automotriz"**

Introducción.

1. Problematización
  2. Revisión Bibliográfica
  3. Procedimiento Sistemático del Proyecto
  4. Documentación y Resultados
  5. Conclusiones
- Referencias

**"MODOS ET CUNCTARUM RERUM MENSURAS AUDEBO"**

**A T E N T A M E N T E**

**M. I. JORGE ALBERTO PÉREZ GONZÁLEZ**  
**DIRECTOR**



**FACULTAD DE  
INGENIERÍA**

Copia. Archivo  
\*etn.

Av. Manuel Nava 8  
Zona Universitaria • CP 78290  
San Luis Potosí, S.L.P.  
tel. (444) 826 2330 al39  
fax (444) 826 2336  
www.uaslp.mx

**"95 Años como Primera Universidad Autónoma en México"**



**UASLP**  
Universidad Autónoma  
de San Luis Potosí



FACULTAD DE  
**INGENIERÍA**



CENTRO DE  
**INVESTIGACIÓN  
Y ESTUDIOS  
DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área de Investigación y Estudios de Posgrado

### Aclaración

El presente trabajo que lleva por título:

*“Implementación de proceso documental en el Departamento de Ventas en una empresa manufacturera de sujetadores de acero para la industria automotriz”*

se realizó en el periodo Febrero de 2017 a Diciembre de 2018 bajo la dirección del M.A. Citlalli Irachka Orea Rosas.

### Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin ayuda indebida de terceros y sin utilizar otros medios más que los indicados.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de Tesis para fines académicos.

Nombre y Firma del autor

I.I. Perla Ivonne Hernández González.



---

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ

FACULTAD DE INGENIERÍA

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO

**Implementación de proceso documental en el  
Departamento de Ventas en una empresa  
manufacturera de sujetadores de acero para  
la industria automotriz.**

Que para obtener el grado de:  
Maestro en Planeación Estratégica e Innovación.

Presenta:

*Perla Ivonne Hernández González.*

## **TESIS**

Asesor:

*M.A. Citlalli Irachka Orea Rosas.*

San Luis Potosí, S. L. P.

Diciembre, 2018



## Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Problematización .....	2
1.1 Antecedentes del Problema.....	2
1.2 Preguntas de Investigación.....	5
1.3 Objetivo general.....	5
1.4 Objetivos específicos .....	5
1.5 Justificación .....	6
1.6 Alcance de la Investigación.....	8
1.7 Limitaciones .....	9
1.8 Hipótesis .....	9
Capítulo 2. Revisión Bibliográfica.....	10
2.1 Capital Intelectual .....	10
2.1.1 Capital Humano.....	11
2.1.2 Capital Estructural. ....	12
2.2 Gestión.....	13
2.3 Proceso.....	13
2.3.1 Características de un proceso. ....	14
2.3.2 Mapa de Procesos.....	17
2.4 Gestión por procesos.....	19
2.5 Proceso técnico .....	19
2.6 Conocimiento .....	20
2.6.1 Gestión del conocimiento.....	21

2.6.2 Transformación de conocimiento tácito a explícito. ....	27
2.7 Teoría Fundamentada .....	29
2.8 Capacitación .....	30
Capítulo 3. Procedimiento Sistemático del Proyecto.....	32
3.1 Despliegue metodológico.....	33
3.2 Análisis de Requerimientos.....	36
3.2.1 Selección del objeto de estudio. ....	36
3.2.2 Consideración del Universo de Estudio. ....	36
3.2.3 Selección de individuos para obtención de información. ....	37
3.2.4 Definición de tareas. ....	38
3.2.5 Definición del método de recolección de datos.....	39
3.2.6 Definición e integración de herramientas.....	39
3.2.7 Definición del lugar de estudio.....	39
3.3 Diseño del Proyecto.....	40
3.3.1 Modelo y formato de entrevistas.....	40
3.3.2 Identificación de relaciones interdepartamentales desde el enfoque del Departamento de Ventas. ....	43
3.3.3 Selección de los procesos y procedimientos a documentar. ....	44
3.3.4 Selección de instrucciones de trabajo a realizar.....	44
3.3.5 Despliegue de procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo a documentar del Depto. de Ventas. ....	44
Capítulo 4. Documentación y Resultados .....	46
4.1 Entrevistas .....	46

4.2	Procesos y Procedimientos del Departamento de Ventas de la empresa XYZ	46
4.2.1	Proceso Diario de Ventas. ....	50
4.2.2	Proceso Mensual de Ventas. ....	59
4.2.3	Procesar Órdenes de Compra y Pronósticos del Cliente H en Sistema EDI. .....	69
4.2.4	Proceso de Facturación y Cobranza.....	78
4.2.5	Requerimientos del Cliente.....	87
4.2.6	Procedimiento para llenar una Hoja de Parte a Ordenar. ....	91
4.2.7	Procedimiento para llenar una Hoja de Revisión de Nuevo Número de Parte. .....	100
4.3	Instrucciones de trabajo. ....	108
4.3.1	Crear un Nuevo Archivo de Ventas. ....	109
4.3.2	Crear una Nueva Hoja de Ordenes de Ventas y una nueva Hoja de Embarques. ....	111
4.3.3	Proceso de Tipo de Cambio. ....	113
4.3.4	Requisición para Cotización. ....	115
4.3.5	Procesar Órdenes de Compra en Sistema EDI. ....	117
	Capítulo 5. Conclusiones .....	122
	Bibliografía .....	130
	Anexos .....	138

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Atributos de un proceso. ....	14
Ilustración 2. Ciclo de vida de la metodología propuesta .....	35
Ilustración 3. Formato de entrevista para el Gerente de Ventas de la empresa XYZ....	41
Ilustración 4. Formato de entrevista para el Coordinador de Control de Producción de la empresa XYZ. ....	42
Ilustración 5. Flujo de información con punto de partida en el Depto. de Ventas.....	43
Ilustración 6. Despliegue de Procesos, procedimientos e Instrucciones de Trabajo del Departamento de Ventas.....	48
Ilustración 7. Lista de Verificación Diaria .....	54
Ilustración 8. Proceso General Diario de Ventas.....	55
Ilustración 9. Ingreso de Órdenes de Venta e Ingreso de Información de Embarques .	56
Ilustración 10. Revisión de la Información de Embarques.....	57
Ilustración 11. Lista de Cotejo Mensual.....	64
Ilustración 12. Proceso General Mensual de Ventas .....	65
Ilustración 13. Pronóstico de Ventas y Reporte Mensual de Ventas.....	66
Ilustración 14. Crear un nuevo Archivo de Vtas, Crear una nueva Hoja de Ordenes de Vtas. y una nueva Hoja de Embarques y Proceso de Tipo de Cambio..	67
Ilustración 15. Hoja de Parte a Ordenar .....	75
Ilustración 16. Hoja de Parte a Ordenar (continuación).....	76
Ilustración 17. Procedimiento para llenar una Hoja de Parte a Ordenar. ....	82
Ilustración 18. Hoja de Revisión de Nuevos Números de Parte.....	83

Ilustración 19. Hoja de Revisión de Nuevos Números de Parte (continuación) .....	84
Ilustración 20. Procedimiento para llenar una Hoja de Revisión de Nuevo Número de Parte.....	85
Ilustración 21. Reporte de Embarque.....	93
Ilustración 22. Procesar órdenes de Compra y Pronósticos del Cliente H en Sistema EDI. .....	96
Ilustración 23. Lista de Empaque .....	97
Ilustración 24. Factura Oficial.....	98
Ilustración 25. Factura Interna.....	104
Ilustración 26. Archivo de Facturas de Venta para Pago 2016 &2017. ....	105
Ilustración 27. Proceso de Facturación y Cobran.....	106



## Índice de tablas

Tabla 1. Criterios para segmentar procesos .....	18
Tabla 2. Tipos de conocimiento .....	23
Tabla 3. Modelos de Gestión del Conocimiento.....	25
Tabla 4. Población y muestra del estudio cualitativo.....	37
Tabla 5. Metodología.....	45
Tabla 6. Cuadrante relacional de Preguntas de Investigación, objetivos específicos, Metodología, Resultados y Conclusiones .....	129



## **Introducción**

Frecuentemente las empresas están dando más importancia al conocimiento, considerándolo como una fuente de riqueza a pesar de su carácter intangible, es por este motivo que un cuantioso número de organizaciones han encaminado sus esfuerzos a generar medios de preservación y/o retención de dicho recurso (Capital Estructural).

El presente escrito, expone la problemática de la falta de documentación escrita de procesos y procedimientos en el Departamento de Ventas de una empresa de sujetadores de acero para la industria automotriz, iniciando con el planteamiento del problema que enfrenta actualmente dicha organización.

Posteriormente, el trabajo presente muestra un enfoque apegado a la Gestión del Conocimiento y al Capital Estructural, para justificar así la creación del mismo en el Departamento de Ventas de la empresa XYZ y erradicar la carencia del mismo, la cual representa un obstáculo para el buen funcionamiento de esta entidad organizacional.

Finalmente, se detalla la metodología a seguir enfocada a la obtención de resultados que estén alineados con los objetivos planteados, recurriendo así a los métodos y herramientas apegados a la Gestión del Conocimiento.

## Capítulo 1. Problematización

### 1.1 Antecedentes del Problema

La empresa objeto de estudio se dedica a la venta de sujetadores de acero para la industria automotriz (arandelas, espaciadores, etc.). Dichos sujetadores son clasificados en tres tipos:

1) Productos tipo A: estas piezas son fabricadas completamente en plantas del corporativo localizadas en Japón, Vietnam y Tailandia dependiendo de la maquinaria y materia prima requerida, pues al no tenerse en México alguna de los dos recursos anteriormente mencionados, se hace necesaria la importación de estos productos, realizándose solamente el empaque en México.

2) Productos tipo B: son artículos semi-procesados importados de empresas filiales en Japón, Vietnam y Tailandia. Los procesos para terminar estos productos son realizados en México, al no existir la maquinaria necesaria en los países de origen se concluye el procedimiento en el país destino.

3) Productos tipo S: las piezas S son fabricadas en su totalidad con materia prima comprada en México (a excepción de algunos pocos números de parte que requieren materia prima importada de Japón) y maquinaria empleada en la planta de San Luis Potosí.

La compañía XYZ maneja inventarios de seguridad de un mes para cada cliente. El tiempo de entrega a clientes de los productos A y B es de dos meses y medio, pues su

transportación es por vía marítima, por otra parte, los productos S cuentan con un mes y medio para su entrega al cliente. Esto quiere decir que la procuración de materia prima y de las piezas A y B dependen en gran medida del archivo maestro de ventas, el cual es administrado por el departamento del mismo nombre.

Considerando la información de las ordenes de ventas y el pronóstico de ventas, el Departamento de Control de Producción crea requerimientos direccionados al Departamento de Compras, este a su vez genera las órdenes de compra ya sea de materia prima S, productos terminados A y productos semi-procesados B.

Evidentemente para que esto suceda, la empresa tuvo que haber recibido una orden de compra vía correo electrónico por parte del cliente después de haber brindado al mismo la información respecto al precio total de venta, tiempo de entrega y otros aspectos asociados con la venta del producto. La orden de compra es retornada al cliente, debidamente firmada por el ingeniero de ventas, como confirmación de recibido e inicio del procesamiento de la misma.

Actualmente, la empresa objeto de investigación enfrenta problemas de documentación de procesos y procedimientos. La ausencia de conocimiento por parte del personal al efectuar las operaciones, debido a la falta de procesos y procedimientos escritos puede resultar en una capacitación inadecuada e insuficiente, también puede ocasionar un incremento en el tiempo de la curva de aprendizaje. Por otro lado, la documentación de las actividades en el departamento de ventas ha sido un requisito solicitado por los clientes, en las auditorías realizadas recientemente por los mismos.

Ante esta situación se identifica la necesidad de estandarizar las actividades del Departamento de Ventas, pues la falta de estandarización en los procesos y procedimientos ha ocasionado decremento en la eficiencia y eficacia de las tareas realizadas por el personal del departamento, aunado a la presencia de errores en su ejecución, lo cual se ha visto reflejado directamente en el servicio ofertado al cliente. Es evidente que la falta de estandarización hace difícil la mejora continua de los mismos.

Asimismo, la falta de documentación de procesos y procedimientos, ha propiciado que los empleados del departamento actúen improvisadamente para solucionar los problemas que se han presentado en el momento, sin una metodología que respalde su proceder y que propicia incertidumbre en el Capital Humano que lo conforma.

Al transformar el conocimiento tácito en conocimiento explícito, se reduce el tiempo y los recursos humanos empleados en la transferencia de conocimiento de persona a persona. Es importante puntualizar que contar con procesos y procedimientos documentados, facilita la mejora en las tareas, y haría más sencilla la transferencia de responsabilidades y tareas a los nuevos elementos en caso de ser requeridos.

Lo anteriormente mencionado hace necesario una propuesta de documentación en los procesos del Departamento de Ventas. En específico, se planea identificar los procesos y procedimientos medulares, para que estos sean desempeñados adecuadamente por el personal de una manera eficiente y eficaz, reduciendo el tiempo de capacitación y disminuyendo el margen de error en las actividades del Departamento de Ventas.

## **1.2 Preguntas de Investigación**

De acuerdo a la problemática anteriormente expuesta surgen las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son los procesos y procedimientos técnicos de gestión del Departamento de Ventas que requieren ser documentados para asegurar una capacitación eficaz del nuevo personal que labore en el Departamento de Ventas de la empresa XYZ?

¿Qué instrucciones de trabajo requieren ser documentadas con la finalidad de facilitar la comprensión de los procesos y procedimientos técnicos de gestión del Departamento de Ventas de la empresa XYZ?

## **1.3 Objetivo general**

Desarrollar procesos y procedimientos técnicos de gestión en el Departamento de Ventas de la empresa XYZ de forma escrita, mediante la identificación de las actividades del departamento, para asegurar una capacitación eficaz del nuevo personal que labore en él.

## **1.4 Objetivos específicos**

- Identificar las actividades técnicas de gestión del Departamento de Ventas de la empresa XYZ, para asegurar una capacitación eficaz del nuevo personal que labore en el Departamento de Ventas.

- Elaborar documentos que contengan las actividades técnicas de gestión e instrucciones de trabajo, con la finalidad de facilitar la comprensión de los procesos y procedimientos de gestión principales del Departamento de Ventas de la empresa XYZ.

## **1.5 Justificación**

En la actualidad las empresas se encuentran inmersas en un ambiente altamente competitivo. Debido a esto, es crucial que las compañías tengan un desempeño óptimo en aspectos relevantes tales como la calidad, costos, entregas a tiempo, entre otros. El buen desempeño de las empresas generará confianza y satisfacción en sus clientes (actuales y potenciales). Evidentemente, un desempeño inadecuado puede generar inconformidades en los mismos, lo cual puede conducir, en el peor de los casos, a que ellos terminen la relación de negocios con la empresa.

En el caso específico de la empresa objeto de estudio, es necesario documentar los procesos y procedimientos básicos de gestión del Departamento de Ventas para asegurar una capacitación eficaz, es indispensable que el conocimiento en el Departamento de Ventas sea transmitido de manera escrita siendo efectiva para los empleados, facilitando así el acceso a la misma en cualquier momento, evitando a su vez la fuga de conocimiento en caso de que el capital humano que actualmente efectúa las tareas del departamento abandone la empresa. Las deficiencias en la capacitación por omisión serían evitadas en gran medida y el tiempo de la curva de aprendizaje se acortaría.



Actualmente, las empresas (sin importar su tamaño) presentan dos problemas recurrentes en cuestión de documentación de procesos: el primero de ellos, es la carencia parcial o completa de documentación de las actividades de los departamentos que las conforman. El segundo es, que aun cuando existe documentación de procesos, dicha información no ha sido actualizada y por ende ha caído en la obsolescencia y ha dejado de agregar valor a la organización.

Las organizaciones que presentan una o ambas situaciones mencionadas en el párrafo anterior, funcionan sin maximizar sus recursos (conocimiento tácito de los empleados en las operaciones), lo cual recae en toma de acciones que resuelven los problemas en el instante que estos ocurren, sin considerar todos los aspectos que conforman un proceso propiamente documentado, tomando acciones reactivas en vez de preventivas.

Las acciones reactivas a las que recurren las empresas con ausencia de documentación de procesos y procedimientos, generalmente son tomadas en respuesta a los requerimientos (evidencia o registro documental de las actividades y procesos de la organización) de las auditorías realizadas por sus clientes.

Presentar en las auditorías documentos realizados a contratiempo, sin un formato que estandarice su contenido, puede representar un paliativo, que a largo plazo puede resultar perjudicial para una organización, a pesar de que pueda haber sido el resultado de una acción proactiva de los empleados.

Tomando en consideración lo planteado en el párrafo anterior, el presente proyecto busca satisfacer la necesidad del Departamento de Ventas, no sólo de documentar las actividades del mismo, sino de hacerlo de forma estratégica en formatos estandarizados que contemplen varias secciones que faciliten la comprensión de los mismos.

El desarrollo de documentación en las empresas, suele generarse sin una visión integral, ni metodología orientada al objetivo estratégico de cada proceso y procedimiento, solamente se plasman las experiencias de quién lo redacta careciendo de un enfoque de planeación holístico, ocasionando que los procedimientos documentados se vuelvan inoperables con el tiempo.

Por lo anteriormente mencionado, el presente proyecto propone la documentación de procesos y procedimientos basándose en una metodología sistemática, con la finalidad de un mejor funcionamiento, así como crear una ventaja competitiva para la empresa objeto de estudio.

## **1.6 Alcance de la Investigación**

El presente proyecto está orientado a brindar solución al problema de falta de documentación de procesos y procedimientos al que se enfrenta el personal responsable de las actividades de gestión en el Departamento de Ventas. Esto con la finalidad de obtener beneficios y minimizar los errores en la ejecución de los procedimientos que causen limitantes en la organización, así como agilizar tiempos de respuesta tanto para clientes internos como externos.

## **1.7 Limitaciones**

La investigación se limita a estudiar la problemática observada dentro del Departamento de Ventas en la empresa XYZ, la cual se dedica a la manufactura y/o venta de sujetadores de acero para la industria automotriz en el periodo febrero 2017-diciembre 2017.

## **1.8 Hipótesis**

Al recabar información mediante investigación documental y de campo en la empresa objeto de estudio, se podrán identificar procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo en el Departamento de Ventas, los cuales al ser documentados en formatos estandarizados permitirán la generación de Capital Estructural evitando la fuga de conocimiento del personal que labore en él y por consecuencia facilitará la ejecución de las actividades del departamento.

## **Capítulo 2. Revisión Bibliográfica**

La información que puede obtenerse al comparar la opinión de varios autores acerca del conocimiento y la administración del mismo, justifican la importancia de considerarlo como elemento importante en una organización y que, gracias a un manejo adecuado del mismo, se pueden obtener grandes resultados en la transformación y preservación del mismo, evitando la pérdida de éste a través de documentos, pues la rotación del capital humano en una empresa es inevitable, independientemente de la frecuencia en que se presente en las organizaciones.

### **2.1 Capital Intelectual**

De acuerdo con Al-Ali (2003), a finales de los 90's definió al Capital Intelectual como el conjunto o suma de los conocimientos que poseen las personas que conforman una organización y la transformación de estos conocimientos en bienes tangibles.

Considerando una percepción diferente de Capital Intelectual, Stewart lo concibió como el conjunto de todo aquello que un individuo conoce o sabe, y que a su vez puede representar una ventaja para una empresa u organización, convirtiéndola así en una entidad competitiva (Simó y Sallán, 2008).

Por otra parte, una visión holística de este concepto es aportada por Viedma (2008) que lo define no solo como conocimiento, pues añade a este otros intangibles que en conjunto producen valor en el momento actual, sin embargo, considera también como capital intelectual a todo conocimiento y bienes intangibles que pueden aportar valía a

una organización en el futuro. Esta última perspectiva de Capital Intelectual es la que se considera más adecuada para este trabajo.

### **2.1.1 Capital Humano.**

De acuerdo a la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico (OCDE), conceptualiza al Capital Humano como el conjunto de conocimientos, aptitudes y demás características que son contenidas en una persona y resultan de importancia para una actividad económica (Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, 2005).

Una concepción más de Capital Humano es realizada por Boisier, quién añade que este término es el almacenamiento de conocimientos y habilidades inherentes de un individuo y la habilidad que tiene éste para utilizarlas en un sistemas productivo determinado (Abarzúa, 2005).

El Capital Humano puede ser inhato o adquirido, el primero está conformado por habilidades físicas e intelectuales y puede depender de la alimentación y salud; el segundo (Capital Humano Adquirido) se va formando durante toda la vida de un individuo, interviniendo en ello la educación y la experiencia (Giménez, 2005).

Puede concluirse para efectos del presente proyecto, que el Capital Humano es el conjunto de atributos y aptitudes inhatas o adquiridas que posee un individuo, las cuales aportan valor a la organización.

### **2.1.2 Capital Estructural.**

El Capital Estructural es el conocimiento que posee una organización y que ha logrado transferir de tácito a explícito de manera estructurada, a través de la tecnología, los procesos de trabajo, bases de datos, etc; cabe mencionar que dichos conocimientos propician el buen funcionamiento de la organización (Maroto, 2007).

Una definición más es aportada por Alles, quién sostiene que el capital estructural es la infraestructura que reúne, instruye y soporta las habilidades y conocimientos de los individuos, es decir el Capital Humano, desde los niveles bajos a los mandos altos en una organización (Alles, 2006)

Cabe señalar que para Arbonies, la capitalización del conocimiento en la estructura interna de una organización puede encontrarse en: el procedimiento para crear documentación, los propios procedimientos y procesos, las máquinas, el proceso logístico integral, el proceso de mejora continua y los sistemas informáticos y administrativos (Arbonies, 2013).

Tomando en consideración lo anteriormente mencionado, el presente trabajo considerará como Capital Estructural, todo recurso que atesore el conocimiento, la experiencia del personal y que sea de fácil acceso, evitando la fuga de conocimiento en la organización.

Podría pensarse que los procesos propios de un departamento mayormente administrativo (ej. Ventas) están escritos, a diferencia de un departamento meramente operativo (ej. Mantenimiento); no obstante, es común en la actualidad que muchas

organizaciones carezcan de procesos documentados de manera escrita, lo cual evidentemente ocasiona fugas de conocimiento y pérdida de valor organizacional.

## **2.2 Gestión**

Se puede comprender por gestión a las acciones que en conjunto con una infraestructura determinada, persiguen un objetivo común de encaminar a una organización hacia la mejora de su situación actual (Martorelli, 2013).

ISO 900:2005 otorga el siguiente concepto: “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (Velasco, 2010, p. 131)

Se entiende pues en este apartado y para fines aplicables en este trabajo, como Gestión a la forma estructurada en que se dirige un conjunto de acciones para lograr un objetivo determinado.

## **2.3 Proceso**

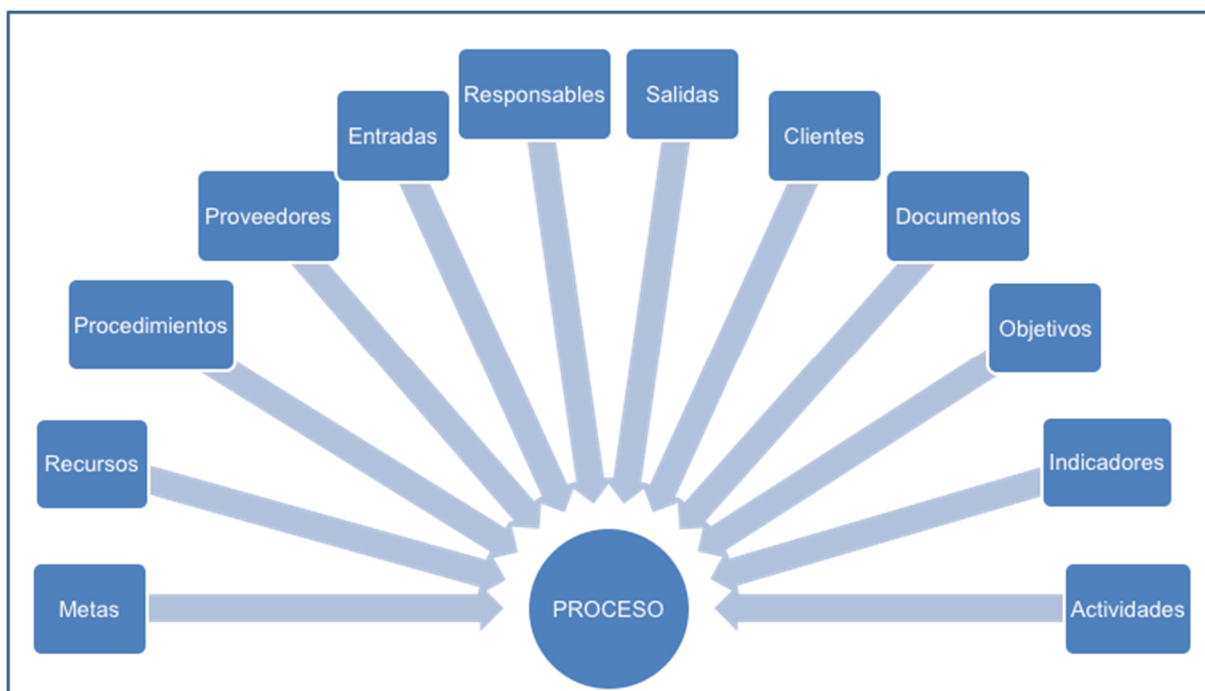
Según Perugachi (2004) se entiende como proceso al conjunto de actividades imprescindibles necesarias para gestionar una empresa; comprende el complejo de tareas a seguir para conseguir un objetivo; estas actividades convierten insumos (entradas) en bienes o servicios (salidas) aumentando la valía para el consumidor.

Por otra parte, ISO 9000:2000 define proceso de la siguiente manera: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (Cervera, 2002, p. 29).

Existen ciertos atributos que tiene que reunir todo proceso iniciando con la orientación hacia un objetivo, secundado por un carácter sistémico, también tiene que ser capaz para el logro de los objetivos por los cuales fue creado y finalmente debe ser legítimo, es decir, debe seguir lineamientos y medios asignados por la organización en la cual dichos procesos serán llevados a cabo (Machado, 1999).

### 2.3.1 Características de un proceso.

Varias características conforman un proceso y deben identificarse, pues los procesos están constituidos por elementos que dictaminan sus resultados y la calidad de los mismos. Lo anteriormente expresado se ejemplifica en la ilustración 1, en donde se pueden observar los elementos que constituyen un proceso, los cuales deben ser analizados para una plena comprensión del mismo (Torres, 2014)



*Ilustración 1. Atributos de un proceso. (Adaptado de Torres, 2014)*



A continuación se muestra una breve descripción de cada atributo que conforma un proceso (Torres, 2014):

- a) Entradas: Son elementos que ingresan al proceso, siendo imprescindibles para que un proceso se lleve a cabo (materia prima, personal, información (Calidad ISO 9001, 2013)
- b) Responsable: Es todo aquel individuo que está a cargo de la administración del proceso y es el encargado de tomar decisiones concernientes al proceso.
- c) Salidas y clientes: Son el resultado final que es percibido por un usuario final (clientes).
- d) Documentos (formularios y registros) y Procedimientos: Estos sirven para mostrar y registrar como se desarrolla un proceso.
- e) Objetivos: Su función radica en identificar la finalidad del proceso hacia la cual deben dirigirse los recursos para alcanzar las metas fijadas. (Pontificia Universidad Javeriana, 2018)
- f) Indicadores: Son características observables que pueden ser medidas y usadas para mostrar los cambios y/o progresos dentro de un proceso enfocados hacia un logro determinado. (Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, 2012)
- g) Actividades: Son las acciones desarrolladas diariamente por una persona o una organización, estas acciones constituyen parte de sus obligaciones y funciones. (Pérez, 2015)

- h) Recursos: Son aquellos elementos utilizados en el tiempo o duración de ejecución del proceso y que son necesarios para que se lleve a cabo.
- i) Metas: Son los objetivos que se busca obtener con la ejecución de las actividades que conforman un proceso.
- j) Procedimientos: Son secuencias de pasos predefinidos para desarrollar una actividad de manera efectiva. (Pérez, 2015)
- k) Proveedores: La intervención de este atributo en los procesos contribuye a la generación de entradas.

Respecto a la diferenciación de proceso y procedimiento, puede decirse que un proceso puede involucrar uno o varios procedimientos, pero un procedimiento nunca seguirá un proceso.

Asimismo, mientras un proceso recibe entradas para generar salidas, es cambiante (carácter continuo y dinámico), un procedimiento es la secuencia ordenada de pasos mediante el cual se obtendrán siempre los mismos resultados, pues es de carácter estático (Web y Empresas, 2018). Analizando esta diferencia, el presente proyecto comprende tanto procesos como procedimientos.

### **2.3.2 Mapa de Procesos.**

De acuerdo a Torres (2014), los procesos se materializan mediante representaciones gráficas o mapas de procesos. Fonseca concibe de la siguiente manera al mapa de procesos “El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión y sirven para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder entenderlos y luego mejorarlos” (Torres, 2014, p. 8).

Según Beltrán, un aspecto importante a considerar, es que, al momento de elaborar un mapa de procesos, las actividades que lo conforman no pueden ser ordenadas de acuerdo a un orden predeterminado, jerarquía u orden departamental. Pues un proceso se desenvuelve de forma transversal en el organigrama de la organización (Torres, 2014).

En la tabla 1 y de acuerdo a Rey (2014), se pueden categorizar los procesos en tres tipos: Estratégicos, Operativos y de Apoyo. En el caso del presente trabajo, la mayoría de los procesos del Departamento de Ventas de la empresa estudiada recaerían en el tipo Operativo y de Apoyo, pues los procesos documentados auxilian al Capital Humano en la ejecución de sus actividades, en caso de que la complejidad de los mismos lo requiera, las instrucciones de trabajo pueden fungir como apoyo visual de los mismos.

*Tabla 1. Criterios para segmentar procesos (Torres, 2014)*

Criterio	Estratégicos	Operativos	De Apoyo
1	Permite definir y desplegar las estrategias y objetivos de la empresa	Inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción de los clientes	Necesarios para el control y mejora de los sistemas de gestión
2	Intervienen en la visión de la empresa	Intervienen en la misión de la empresa	Se relacionan con asegurar el cumplimiento de estándares
3	Proporcionan las guías de actuación de la empresa	Consumen muchos recursos	No intervienen en la misión ni visión de la empresa
4	Relacionan la empresa con su entorno	La optimización de sus procesos es clave para la competitividad de la empresa	Proporcionan recursos a los procesos operativos
5	Involucran a personal de primera línea o de la alta dirección	Son valorados por los clientes y accionistas	Generalmente sus clientes son internos
Relación con ISO 9001:2008	Se pueden relacionar con los requisitos del área 5 de ISO 9001	Se pueden relacionar con los requisitos del área 7 de ISO 9001	Se pueden relacionar con los requisitos del área 6 y/o área 8 de ISO 9001

## **2.4 Gestión por procesos**

Aquellas empresas enfocadas a la gestión a través de procesos debe identificarlos tan claramente como sea posible. Este tipo de gestión encamina a la organización hacia un panorama de la organización mediante el proceso de negocio, por otra parte, fortalece los vínculos entre los procesos de un sistema, pues ofrece grandes ventajas como facilitar y hacer coherente los resultados de desempeño y eficacia del proceso (Segura, 2005).

## **2.5 Proceso técnico**

Según Pérez y Gardey (2013), un proceso técnico está formado por los pasos secuenciales que conforman un proyecto técnico, pueden considerarse como procesos técnicos los siguientes: diagramas, esquemas e información que señale como se puede transformar o producir un producto o servicio con la finalidad de satisfacer a un usuario del mismo.

Un proceso técnico puede ser realizado de dos maneras, la primera de ellas es manual, es decir requiere intervención principalmente humana para su realización; la segunda manera de efectuar un proceso técnico es la automática, ésta se auxilia principalmente de los avances tecnológicos y facilidades brindadas por la informática, reduciendo así el tiempo de ejecución y el número de errores (Pérez y Gardey, 2013).

Es importante considerar que un proceso debe ser estructurado de una forma clara y ordenada con la finalidad de evitar errores de interpretación, especialmente cuando este es realizado por más de una persona, lo anteriormente mencionado no solo aporta

mejora en el desempeño del ejecutante, sino que también hace más fácil y rápida la detección de errores y la aportación de soluciones (Pérez y Gardey, 2013).

## **2.6 Conocimiento**

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi, el conocimiento es una fuente competitiva en las organizaciones. Por otra parte, plantean que quien origina el conocimiento son las empresas y no el conocimiento por sí mismo (Marroquin & Herrera, 2012).

Para Nonaka y Takeuchi el hecho de crear conocimiento y no sólo analizarlo es de suma importancia; los autores externan también que para las empresas japonesas el conocimiento capturado en palabras y números representa sólo el inicio del conocimiento y su creación (Ibíd).

Continuando con este autor, de acuerdo a la clasificación del conocimiento del Centro para la Información Educativa de Colombia, este se clasifica en cuatro tipos :

- a) Saber qué: Este tipo de conocimiento hace referencia a lo “hechos”, a este primer tipo de conocimiento se le puede conocer como información.
- b) Saber por qué: Hace referencia al conocimiento asociado con las leyes y principios de la naturaleza, este tipo de conocimiento ha sido de suma importancia en el ámbito tecnológico y científico.
- c) Saber como: Se refiere a las habilidades que posee un individuo para desempeñar una tarea. Está directamente ligado a las aptitudes de un individuo en una organización. Este tipo de conocimiento es el que se pretende plasmar

principalmente en el presente trabajo, al generar documentos que contengan los proceso del Departamento de ventas de la empresa.

- d) Saber quién: Este último tipo de conocimiento está ligado fuertemente con el anterior, ya que incluye información de otros individuos que pueden desempeñar una función en el mismo entorno, también comprende habilidades de socialización para interrelacionarse con diferentes tipos de personas.

### **2.6.1 Gestión del conocimiento.**

De acuerdo con Zapata (2013) el conocimiento se origina cuando un individuo considera, interpreta y utiliza determinada información combinándola con su experiencia y aptitudes.

Según Nonaka y Takeuchi, la importancia del conocimiento en las empresas radica en cómo se puede emplear el mismo (Cárcel & Roldán, 2013); puede existir conocimiento, pero si este no es transmitido de los empleados ejecutores de los procesos a otros compañeros, resulta de poca o nula utilidad al no producir valor para su organización.

Concretando lo expuesto en los dos párrafos anteriores, la Gestión del conocimiento conlleva al empleo de prácticas que resultan difíciles de observar y/o manipular, siendo en ocasiones desconocidas para quienes las poseen. Es por ello que administrar el conocimiento resulta complicado para las empresas, las cuales normalmente están acostumbradas a la gestión de activos tangibles (Ibíd).

Tiemessen, Lane, Crossman & Yinkpen (ibíd, p. 97) definen Gestión de conocimiento como “las estructuras, sistemas e interacciones integradas consistentemente y diseñadas para permitir la gestión del conjunto de conocimiento y habilidades de la empresa”.

Para fines ilustrativos del presente trabajo es importante hacer distinción entre dos tipos de conocimiento, tácito y explícito. Según Nonaka & Konno, el primero es aquel que es asimilado gracias a la experiencia de un individuo; respecto al segundo, Polanyi lo concibe como aquel transmitido a través del lenguaje formal y sistemático, es decir, es percibido en forma de programas, patentes, diagramas, etc. (Ibíd.).

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi, la creación de conocimiento puede ser percibida como un proceso compuesto de cuatro fases: socialización, externalización, combinación e internalización. Este proceso comienza cuando un individuo crea conocimiento tácito, adquirido a través de la experiencia, el cuál transforma a explícito mediante la divulgación del mismo a otra u otras personas, posteriormente cada una de estas personas convertirá nuevamente ese conocimiento explícito a tácito, esto se suscita al interiorizar la información obtenida (Ibíd.).

Como se muestra en la tabla 2, los tipos de conocimiento poseen características diferentes, mientras que para el conocimiento tácito son de carácter subjetivo, para el conocimiento explícito son de carácter objetivo.



Tabla 2. Tipos de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995)

CONOCIMIENTO TÁCITO	Características del tipo de conocimiento		CONOCIMIENTO EXPLÍCITO
	Conocimiento a través de la experiencia. (Cuerpo)	Conocimiento a través de la racionalidad. (Mente)	
	Conocimiento simultáneo	Conocimiento secuencial (en el acto)	
	Conocimiento analógico (basado en la práctica)	Conocimiento digital (basado en la teoría)	
	Subjetivo	Objetivo	

Desde la perspectiva de la Gestión del conocimiento como un proceso, se observan cuatro etapas: Generación del conocimiento, codificación, transferencia y utilización. La primera se refiere a la asimilación del conocimiento proveniente del medio y a la creación de este en las empresas, aplicando el conocimiento propio de un individuo; la segunda etapa, representa parte medular de este trabajo, comprende el almacenamiento del conocimiento con la finalidad de facilitar la consulta del mismo al capital humano de una organización (ibíd).

La etapa de transferencia del conocimiento analiza los instrumentos formales e informales mediante los cuales puede externarse el mismo. La última etapa, engloba el uso del conocimiento adquirido en las tareas propias de la organización (Ibíd).

Actualmente, el conocimiento es considerado por la mayoría de las empresas como un elemento clave para lograr el éxito y concretar objetivos propuestos. La transformación del conocimiento de tácito a explícito es la mejor manera de fomentar la participación y el sentido de identidad en los empleados de una organización.

A lo largo del tiempo, diversas perspectivas han generado múltiples modelos de Gestión del Conocimiento. Cada autor expone un enfoque diferente, aunque con características en común con los demás enfoques, esto puede apreciarse de una forma más clara en la tabla 3.

Peña (2012) señala que referente a las deficiencias que pueden ser detectadas en los modelos que comprenden transferencia, creación y generación, la que mayor sobresale es la ausencia de especificación clara de los procesos como la adquisición, transferencia y/o actualización del conocimiento que facilite la gestión del mismo.

*Tabla 3. Modelos de Gestión del Conocimiento (Marroquin & Herrera, 2012)*

<b>MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>					
<b>AUTOR</b>	<b>Hedlund (1994)</b>	<b>Nonaka (1994) y Takeuchi (1995)</b>	<b>Muñoz-Seca y Riverola (1997)</b>	<b>Wiig (1993)</b>	<b>Marquardt (1996)</b>
<b>TIPO</b>	Transferencia/ Transformación	Creación	Generación	Construcción/uso	Gestión
<b>PROCESOS</b>	Articulación e Internalización Extensión y Apropiación Asimilación y Diseminación	Socialización Externalización Combinación Internalización	Innovación Generación Problemas Resolución Problemas Aprendizaje	Innovación Generación Problemas Resolución Problemas Aprendizaje	Adquirir Crear Almacenar Transferir
<b>AUTOR</b>	<b>Van der Spek y Spijkervet (1997)</b>	<b>Beckman (1997)</b>	<b>Ruggles (1997)</b>	<b>Holssaple y Joshi (1998)</b>	
<b>TIPO</b>	Gestión	Gestión	Gestión	Gestión	
<b>PROCESOS</b>	Desarrollar Asegurar Distribuir Combinar	Identificar Capturar Seleccionar Almacenar Compartir Aplicar Crear Vender	Generar Codificar Transferir	Adquirir Seleccionar Internalizar Usar	

Hoy en día, el concepto de Gestión de conocimiento ha incrementado su popularidad gracias al constante crecimiento tecnológico, lo cual ha reforzado el enfoque de dicho concepto por parte de las empresas, como una importante ventaja competitiva y como característica de diferenciación ante la creciente competencia en un mundo globalizado.

Paulatinamente las empresas y organizaciones están cambiando su enfoque mecánico del sistema organizativo hacia uno vivo, el cual da importancia a la capacidad

de aprendizaje de los individuos que las conforman, estas entidades se conocen como “Empresas del conocimiento” (Marroquin & Herrera, 2012).

Para Nonaka y Takeuchi, el conocimiento reside esencialmente en las personas, no en las máquinas o fuentes de almacenamiento informativas de las empresas, por lo tanto, gestionar o administrar el conocimiento es sinónimo de crearlo. El conocimiento no se puede manejar en términos convencionales, se tiene que trabajar de manera interactiva para transformar los conocimientos individuales en innovaciones. (Ibíd).

Una perspectiva diferente a la acostumbrada en occidente es aportada por Nonaka, el cual hace énfasis en la importancia del conocimiento de cada uno de los elementos que conforman una organización y no solo de aquellos que sobresalen en la empresa. También indica que realizada de una manera adecuada la solicitud de aportaciones de conocimiento a los empleados, puede descubrirse que la capacidad de contribución de las personas es sorprendente y no tiene límites (Ibíd.).

Según Nonaka el conocimiento crece cuando es compartido; lo que realmente aporta valor a las organizaciones es la generación de un ambiente que fomente la creación de conocimientos, la innovación y por ende la mejora continua (Socialización del Conocimiento) (Ibíd).

Tomando en consideración lo expuesto en el párrafo anterior, resulta contrastante o difícil de fomentar en la cultura laboral occidental, debido a que en occidente impera el miedo generalizado en el capital humano de ser desechables para las organizaciones; por lo tanto compartir conocimiento no es una opción para los empleados, pues generar

conocimiento y no transferirlo crea la falsa sensación de estabilidad y aseguramiento de permanencia en las empresas.

Con base en lo anteriormente mencionado, el hecho de documentar los procesos de una organización transformando el conocimiento tácito en explícito se ha vuelto una necesidad más que un formalismo. Las organizaciones buscan cada vez nuevos métodos de evitar la fuga de conocimiento, pues este se traduce en pérdidas monetarias.

Por otra parte, no se debe pasar por alto el hecho de que el conocimiento no se obtiene por el simple hecho de querer tenerlo, este nace como resultado de una duda, incertidumbre y experimentación de cada individuo. El conocimiento no puede ser gestionado en sí, lo que puede ser gestionado es el proceso de creación de conocimiento (Ibíd).

### **2.6.2 Transformación de conocimiento tácito a explícito.**

Nonaka sostenía que convertir el conocimiento tácito en explícito es encontrar la forma de expresar lo inexpresable (Goldman, 2013). Nonaka también realiza una serie de recomendaciones para externalizar el conocimiento tácito (Ibíd):

- a) Metáforas: El uso de estos elementos sirve para encausar al personal hacia un objetivo, gracias a el uso de imágenes el empleado usara su intuición creando tal vez alguna contradicción que haga surgir su creatividad.
- b) Analogías: Este elemento auxilia a resolver las contradicciones mencionadas en el punto anterior. Las analogías representan un procedimiento intermedio hacia el uso de la lógica en la maner de pensar de los individuos.

- c) Modelos: El uso de estos elementos facilita la transferencia de conocimiento mediante una lógica sistemática, se recomiendan basar estos elementos en la redundancia y superposición.

Respecto al término “redundancia” mencionada en el último inciso, cabe mencionar que aunque las organizaciones occidentales conciban éste término como una sobre explicación de las cosas, generar una organización redundante es importante para fomentar la creación de conocimiento, pues incentiva el diálogo y la comunicación de manera constante (Nonaka, 2007).

El libre acceso a la información en una organización fomenta la redundancia, es por eso que muchas empresas concentran la información en bases de datos para que todos los empleados sin importar su rango jerárquico tengan acceso a ella, a excepción de los datos personales. Esto evita el sentimiento de exclusión entre los empleados y fomenta la interpretación de los datos desde diversas perspectivas (Ibíd), esto precisamente es una de las situaciones que se estarían fomentando con el presente proyecto.

De acuerdo a Goldman, los empleados operativos son dueños del conocimiento que resulta de utilidad para la empresa y que no se transmite con facilidad debido al grado de especialización del mismo. Por lo tanto a los mandos medios les corresponde orientar dicho conocimiento que resulta de gran utilidad para la empresa, también les corresponde sintetizar el conocimiento de carácter tácito de los empleados con los de los mandos de mayor rango jerárquico, con la finalidad de integrar el conocimiento en nuevos productos y tecnologías; finalmente corresponde a la alta gerencia generar metáforas, símbolos y conceptos (Goldman, 2013).

## 2.7 Teoría Fundamentada

La teoría fundamentada hace posible la generación de teorías, conceptos y proposiciones considerando como punto de partida los datos y no de supuestos o investigaciones a priori. La teoría resultante se desarrolla de manera inductiva a partir de una serie de datos. Si se aplica adecuadamente la teoría fundamentada los resultados compaginarán con los objetivos planteados inicialmente (Cuñat, 2007).

Lo anteriormente expuesto contrasta con las teorías deductivas, que sin la ayuda de datos podría no compaginar con la realidad. En pocas palabras y citando a Cuñat se extrae la siguiente cita, “La Teoría Fundamentada considera la perspectiva de caso más que de variable” (2007, p. 2).

El desarrollo de la teoría fundamentada se sustenta en dos estrategias: el método comparativo constante y el muestreo teórico. Gracias al primero el investigador codifica y analiza información para generar conceptos. A través de la comparación continua el individuo puede afinar los conceptos, distinguir sus características, identificar sus interrelaciones y finalmente unirlos en una teoría coherente (Ibíd).

Por otra parte, el muestreo teórico sirve para enriquecer los conceptos ya generados. en resumen, la recopilación de información y el análisis pueden ser efectuados de manera simultánea (Ibíd).

La teoría fundamentada en otras palabras, el descubrimiento de una teoría que explica un fenómeno particular. Cuñat lo define como técnicas y procedimientos analíticos que hacen posible generar una teoría sustantiva compatible con lo observado

en una investigación (2007).

Los resultados obtenidos gracias a la aplicación de la teoría fundamentada surgen de una forma inductiva desde la observación y la generación de datos, por lo tanto, los resultados pueden ser analizados de una manera empírica para generar pronósticos a través de principios generales (Ibíd).

## **2.8 Capacitación**

Se entiende por capacitación, una actividad previamente planificada y diseñada de acuerdo a los verdaderos requerimientos de una organización y tiene como objetivo transformar el conocimiento del personal, desarrollando y fomentando la adquisición de sus habilidades y aptitudes (Siliceo, 2004)

De acuerdo a Siliceo (2004), la capacitación es el proceso educativo que una empresa brinda a sus trabajadores para llenar las necesidades cognitivas de los mismos respecto a las funciones que desempeñan en la organización en un período actual y/o futuro.

Un concepto más a considerar es el siguiente: “Se entiende por capacitación las actividades de enseñanza-aprendizaje destinadas a que sus participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades, y modifiquen actitudes en relación con sus necesidades de un campo organizacional determinado, mediante eventos de corta duración” (Servicio Especializado I: Capacitación, Educación y Comunicación, IICA, 1996, p. 18)

Sin embargo y dependiendo de la cultura laboral de cada país y cada empresa, la importancia asignada a la capacitación es variable, pues algunos ven en la capacitación



un gasto innecesario y pérdida de tiempo, propiciando errores en los procedimientos de los diversos departamentos que conforman una organización.

La capacitación no solo constituye un aspecto de suma importancia para aquellos nuevos elementos que se incorporan a una organización, este aspecto también resulta relevante para los elementos que presentan cierta antigüedad en la organización.

Se podría dar por hecho que el capital humano que no ha recibido una capacitación adecuada es el que cometería una mayor cantidad de equivocaciones, sin embargo, muchas veces la ausencia de procedimientos o actualización en los mismos aunados a métodos poco adecuados en la enseñanza del personal administrativo, constituyen un gran problema que desemboca en deficiencias de calidad (Gallegos, 2007).

### **Capítulo 3. Procedimiento Sistemático del Proyecto**

El presente trabajo comprende la metodología expuesta detalladamente a continuación:

#### **Método:**

Se utilizó el método analítico sintético. Esto debido a que se identificaron mediante entrevistas individuales las actividades involucradas en el Departamento de Ventas para documentar los procesos y procedimientos técnicos de gestión de dicho departamento y se crearon instrucciones de trabajo de manera escrita.

#### **Técnicas de investigación:**

Se recurrió a la investigación documental y de campo, puesto que para documentar de forma escrita las instrucciones, procesos y procedimientos técnicos de gestión del Departamento de Ventas debió conocerse la situación actual del mismo mediante entrevistas con el personal involucrado y/o registros históricos.

#### **Diseño Metodológico:**

Las herramientas utilizadas para el presente proyecto se basan en la Gestión del conocimiento para auxiliar a la generación de capital estructural, por ejemplo: Esquemas, diagramas de flujo, lluvia de ideas, etc.

El Diseño Metodológico comprende dos fases, la primera de ellas se enfoca en el análisis de requerimientos desde la Selección del Objeto de Estudio, considerando los

elementos y herramientas necesarios para la obtención de información y datos hasta la Definición del Lugar de estudio. La segunda fase profundiza en el Diseño del Proyecto, detallando el modelo y formato de entrevistas, considerando las relaciones entre departamentos y concluyendo en la Documentación de las actividades del Departamento de Ventas. Cada uno de los pasos que conforman las fases anteriormente mencionadas se describirán a detalle en el punto 3.1

Instrumentos.

Para la utilización de estas metodologías anteriormente mencionadas fue necesario emplear diferentes instrumentos que se adecuaron al proyecto con la finalidad de recopilar información que fue de utilidad. Los instrumentos utilizados son algunos de los mencionados por Arias (2006): Entrevista y Libreta de notas.

Por otra parte, se usaron la observación directa, documentos del departamento de ventas y análisis por la teoría fundamentada para recabar y/o generar datos consistentes con los objetivos de la investigación.

### **3.1 Despliegue metodológico**

Considerando parcialmente el esquema utilizado por Zapata (2013) y con algunas adecuaciones, la metodología del presente trabajo consta de dos fases:

## Fase I: Análisis de requerimientos

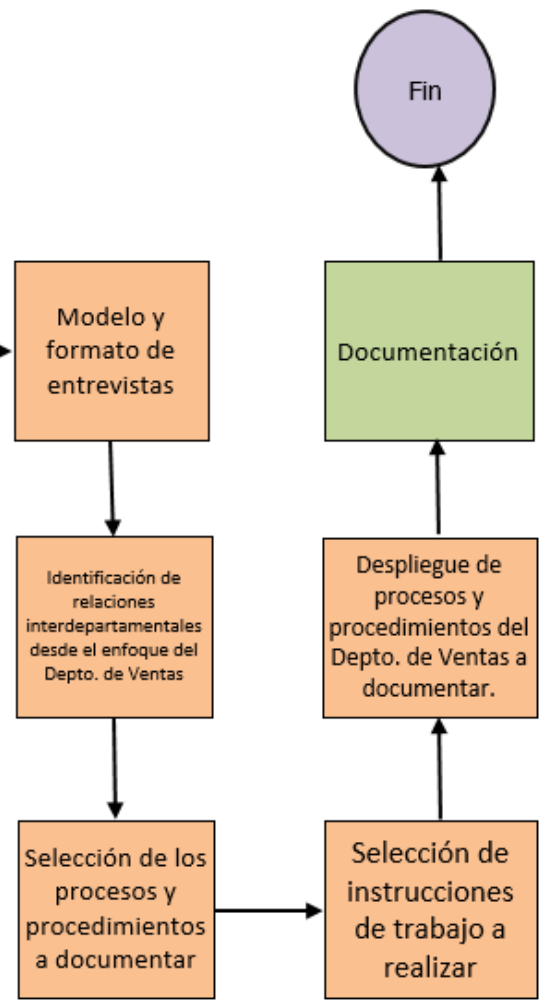
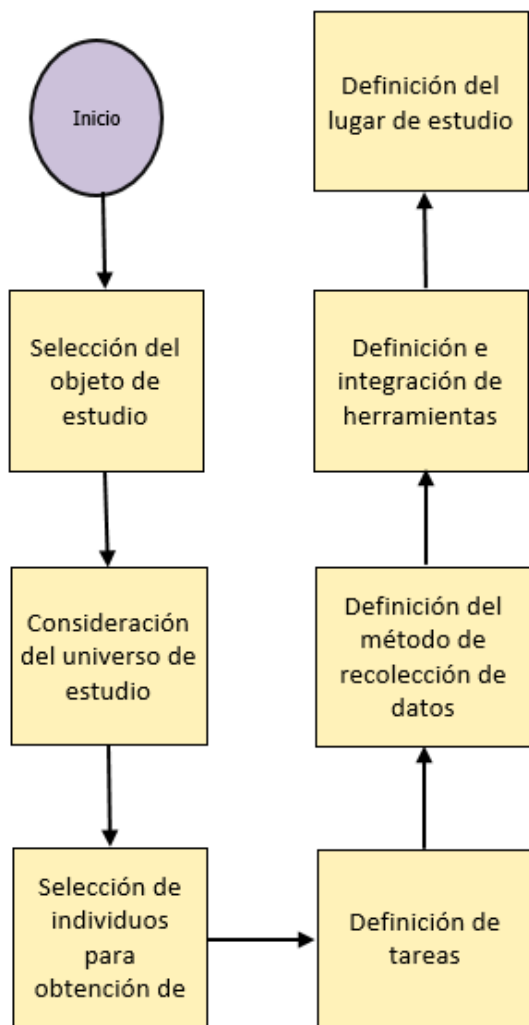
- Selección del objeto de estudio
- Consideración del universo de estudio
- Selección de individuos para obtención de información
- Definición de tareas
- Definición del método de recolección de datos
- Definición e integración de herramientas
- Definición del lugar de estudio

## Fase II: Diseño del proyecto

- Modelo y formato de entrevistas
- Despliegue de procesos y procedimientos que comprenden el Depto. de Ventas.
- Identificación de relaciones interdepartamentales desde el enfoque del Depto. de Ventas
- Selección de los procesos y procedimientos a documentar
- Selección de instrucciones de trabajo a realizar
  - Documentación

Cabe mencionar que la documentación se expondrá en el capítulo cuarto del presente trabajo. Con la finalidad de obtener un enfoque visual en la secuencia de los pasos de cada fase, la ilustración 2 muestra dichos pasos de manera gráfica.

# 1. Análisis de Requerimientos (Fase I)



# 2. Diseño del Proyecto (Fase II)

Ilustración 2. Ciclo de vida de la metodología propuesta (Elaboración propia)

## **3.2 Análisis de Requerimientos**

En esta sección se vislumbran los elementos necesarios para efectuar el presente proyecto, considerando a su vez las características inherentes de los mismos.

### **3.2.1 Selección del objeto de estudio.**

El objeto de estudio son los procesos y procedimientos técnicos de gestión del Departamento de Ventas que requieren ser documentados.

### **3.2.2 Consideración del Universo de Estudio.**

La metodología comprendida en el actual trabajo recabó información para la generación de documentos de actividades medulares del Departamento de Ventas, para recolectar datos y poder discernir que procesos y procedimientos requerían ser documentados, se procedió a entrevistar al capital humano que conforma dicho departamento, así como también aquel personal de otros departamentos involucrados de manera directa con las actividades desarrolladas por el departamento en cuestión; por lo tanto, nuestro universo de estudio está conformado por el personal que está involucrado en las actividades de ventas.

De acuerdo a la teoría fundamentada, la obtención de la muestra a estudiar difiere a la de un estudio cuantitativo, se inicia con una muestra general de las personas en donde las entrevistas se deben iniciar y se va reduciendo de acuerdo al avance de la investigación, con el objetivo de llegar a una saturación teórica. Lo anteriormente mencionado se expresa de manera gráfica en la tabla 4 mostrada a continuación.

*Tabla 4. Población y muestra del estudio cualitativo (Elaboración Propia)*

<b>Población y muestra de la investigación</b>			
Personal total (empresa XYZ)	55		
Ramo	Metal-mecánico		
Personal Depto. de Ventas	2		
Personal Depto. de Control. De Producción	2		
Personal a Entrevistar	<b>Jerarquía</b>	<b>Departament o de Ventas</b>	<b>Departament o de Control de Producción</b>
	Gerente	1	
	Coordinador		1
Total de personas a entrevistar	2		

### **3.2.3 Selección de individuos para obtención de información.**

Puesto que la empresa XYZ es una empresa en vías de expansión y por lo tanto es poco el personal que labora en la misma, la muestra para recabar información es relativamente pequeña esto es observable en la tabla 4. Se consideró aplicar la entrevista a informantes claves siendo uno de ellos el Gerente del Departamento de Ventas, tomando en consideración la amplia experiencia adquirida en los 6 años que ha trabajado para la empresa.

Respecto al Departamento de Control de Producción, se procedió a entrevistar al Coordinador de dicho departamento al ser este el contacto inmediato que considera la información que el personal del Departamento de Ventas genera.

### **3.2.4 Definición de tareas.**

Previamente a la realización de las entrevistas y con la finalidad de generar un enfoque de la situación actual del Departamento de ventas, se indagó en la red interna y bases de datos de la empresa para localizar formatos e información que es administrada en el departamento estudiado en el presente proyecto.

Considerando que la observación es una técnica usada ampliamente para la obtención de datos y conlleva a la sistematización de los mismos (Rodríguez, 2005), se empleó al analizar las actividades realizadas actualmente en el Departamento de Ventas mediante esta técnica.

Es importante distinguir entre la observación de resultados y datos, Rodríguez hace la siguiente acepción al respecto, “Es conveniente distinguir una respuesta y un dato: una respuesta es cierto tipo manifiesto de acción, un dato es el producto del registro de la respuesta. Una respuesta es observable, un dato es observado” (2005, p. 98). Por otra parte, se observaron también las interconexiones de las actividades del Departamento de Ventas con las actividades del Depto. de Control de Producción.

Específicamente el tipo de observación empleada fue la directa, pues a través de ella el usuario recopila información gracias a su propia observación (Ibíd).



### **3.2.5 Definición del método de recolección de datos.**

La entrevista es una técnica de investigación que atiende las necesidades y requerimientos de la búsqueda de información al obtener datos mediante cuestionamientos realizados de forma oral a un individuo o varios, a diferencia de los cuestionarios donde los entrevistados tienen que responder las preguntas generalmente de manera escrita (Becerril, 1997)

Al igual que la observación el empleo de la entrevista es muy común en la investigación de campo, debido a que gran cantidad de los datos se logran a través de las mismas. Las entrevistas se pueden dividir en dos tipos grupales o individuales (Rodríguez, 2005). En el caso del presente trabajo fueron aplicadas de manera individual, cabe mencionar que las entrevistas fueron diseñadas, probadas y aplicadas.

### **3.2.6 Definición e integración de herramientas.**

Posterior a la realización de las entrevistas, se realizaron diagramas de flujo para visualizar fácilmente los procesos y procedimientos que se realizan en el Departamento de ventas y distinguir las actividades inherentes a los mismos.

### **3.2.7 Definición del lugar de estudio.**

Las entrevistas fueron realizadas en el lugar de trabajo de cada individuo a entrevistar, de acuerdo al horario que autorizaron previamente. Al inicio de las mismas se introdujo a los entrevistados explicando el propósito de las mismas. A lo largo de las entrevistas se aclararon las dudas surgieron.

### **3.3 Diseño del Proyecto**

En esta fase se determinó la estrategia para la aplicación de las entrevistas, cuyo propósito fue la obtención de datos necesarios para interpretarlos de una forma adecuada y poder obtener resultados que permitan documentar los procesos y procedimientos que actualmente se efectúan por parte del Departamento de Ventas.

Se detallaron también las preguntas que fueron efectuadas mostrando una adecuación de acuerdo al individuo al cual fueron aplicadas.

#### **3.3.1 Modelo y formato de entrevistas.**

Las entrevistas realizadas fueron de carácter semi-estructurado, cabe mencionar que las entrevistas variaron de acuerdo a la persona entrevistada, es importante tener presente que la finalidad de aplicar las entrevistas no es conocer la postura o perspectiva del entrevistado, sino ampliar la información requerida para la documentación de procesos escritos (Serrano, 2011).

El machote de las entrevistas que se elaboró se muestra a continuación (ilustración 3 y 4):

### **Entrevista a efectuar al Gerente de Ventas de la empresa XYZ**

Persona a entrevistar: Gerente de Ventas

Antigüedad en la empresa: 6 años

El propósito de la siguiente entrevista es documentar de manera escrita aquellos procesos de gestión que resulten de suma importancia para el Departamento de ventas para lograr el buen funcionamiento del mismo y que el capital estructural resultante sea de fácil acceso para el personal que opere en él. Basándose en su experiencia laboral en la empresa XYZ, responda las siguientes preguntas que le serán efectuadas:

1. ¿Existen procesos escritos para generar Hojas de Partes a Ordenar, Revisión de Nuevos Números de Parte y Requisiciones de Cotización?
2. ¿A qué departamentos o plantas son enviados?
3. ¿Considera necesario que el proceso para administrar el sistema EDI respecto a la obtención de pronósticos, Órdenes de Compra y etiquetas iniciales para producción sean documentados? ¿Por qué?
4. ¿Qué otro proceso considera que debería ser documentado?
5. ¿Por qué?
6. ¿Qué archivo electrónico se tienen que generar en el Departamento de Ventas?
7. ¿Qué información del documento anterior es de utilidad para otros departamentos?
8. ¿Cuáles son estos departamentos?
9. ¿Existen procesos escritos que indiquen los pasos a seguir para administrar el archivo mencionado en la pregunta número seis?
10. ¿Considera que documentar de manera escrita los procesos del Departamento de Ventas reduciría el tiempo en la curva de aprendizaje para el nuevo personal en caso de ser requerido?

*Ilustración 3. Formato de entrevista para el Gerente de Ventas de la empresa XYZ (Elaboración propia).*

### Entrevista a efectuar al Gerente de Ventas de la empresa XYZ

Persona a entrevistar: Coordinador de Control de Producción.

Antigüedad en la empresa: 1 año.

El propósito de la siguiente entrevista es conocer las operaciones del Departamento de Control de Producción que están interconectadas con el Departamento de ventas para documentarlas de manera escrita.

Basándose en su experiencia laboral en la empresa XYZ, responda las siguientes preguntas que le serán efectuadas:

1. ¿Consulta documentos del Departamento de Ventas para efectuar la planeación de producción de la empresa XYZ?
2. ¿Cuáles?
3. ¿Cada cuánto los consulta?
4. ¿Qué consecuencias tendría si la información que consulta en el o los documentos fuera inexacta?
5. ¿Le afectaría al Departamento de Control de producción?
6. ¿Considera que el tiempo de capacitación del personal del Departamento de Ventas en caso de ingresos nuevos pudiese afectar a las funciones de su Departamento?
7. ¿De qué manera lo afectaría?
8. ¿Cree que si hubiera procesos documentados de manera escrita en el Departamento de Ventas el tiempo de capacitación se reduciría?
9. ¿De existir documentos escritos que explicaran los procesos en el Departamento de Ventas, los consultaría? ¿Por qué?
10. ¿Cómo de mejora? (basado en la respuesta de la pregunta anterior)
11. ¿Considera que dichos documentos mejorarían la relación entre departamentos? ¿Por qué?

*Ilustración 4. Formato de entrevista para el Coordinador de Control de Producción de la empresa XYZ (Elaboración propia).*

### 3.3.2 Identificación de relaciones interdepartamentales desde el enfoque del Departamento de Ventas.

Con base en la experiencia propia se obtiene la siguiente ilustración (5) que muestra las interconexiones departamentales en las cuales las actividades del área de Ventas tienen impacto. El Departamento de Ventas ingresa las ordenes de los clientes, gracias a este paso, el Departamento de Control de Producción despliega la información obtenida para que el Departamento de Producción genere ordenes de producción, y a su vez esta información detona la necesidad de generar órdenes de compra por el Departamento de Compras en caso de ser necesario, ya sea de materia prima o productos semi-terminados.



*Ilustración 5. Flujo de información con punto de partida en el Depto. de Ventas (Elaboración propia)*

### **3.3.3 Selección de los procesos y procedimientos a documentar.**

Posteriormente a la realización de las entrevistas y de acuerdo a la información que logró ser recabada se procedió a seleccionar los procesos y procedimientos que resultaron imprescindibles para el buen funcionamiento del Depto. de Ventas, considerando también el grado de dificultad que hizo necesaria su documentación para asegurar un grado alto de precisión en la información transmitida a otros departamentos.

### **3.3.4 Selección de instrucciones de trabajo a realizar.**

Una vez seleccionados los procesos y procedimientos a documentar, se procedió a identificar las instrucciones de trabajo a documentar para aquellos procesos y procedimientos que requirieron ayuda visual, facilitando así la ejecución de los pasos requeridos en la secuencia y forma correcta por parte del personal del Departamento de Ventas de la empresa XYZ.

### **3.3.5 Despliegue de procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo a documentar del Depto. de Ventas.**

Se elaboró un diagrama o esquema de los procesos y procedimientos en el Departamento de Ventas a documentar, con la finalidad de detallar las actividades que los conforman y de esta manera se pudo plasmar de forma escrita una serie de pasos secuenciados que facilitan la asimilación de conocimiento para efectuar de manera precisa los procesos y procedimientos en el departamento.

*Tabla 5. Síntesis de las etapas que conforman el diseño metodológico (Elaboración propia).*

	Etapas	
Momentos clave de concreción del proyecto:	Fase I: Análisis de Requerimientos	Fase II: Diseño del Proyecto
Técnicas y Procedimientos	Investigación Documental	Investigación de Campo
Instrumentos	Libreta de Notas, Bases de Datos, Diagramas de Flujo	Entrevistas individuales semiestructuradas
Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Objeto de Estudio.</li> <li>* Universo de estudio</li> <li>* Sujetos clave</li> <li>* Tareas</li> <li>* Definición del método de recolección de Datos.</li> <li>* Lugar de Estudio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Modelo y Formato de Entrevistas.</li> <li>* Relaciones Interdepartamentales.</li> <li>* Selección de Procesos y procedimientos a documentar.</li> <li>* Selección de Instrucciones de Trabajo a realizar.</li> <li>* Despliegue de procesos y procedimientos de ventas.</li> <li>* Procesos, procedimientos e Instrucciones de trabajo documentados.</li> </ul>
Sujetos Participantes	Ingeniero de Ventas (Recabador de Información)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gerente del Departamento de Ventas.</li> <li>* Coordinador de Control de Producción.</li> </ul>

## **Capítulo 4. Documentación y Resultados**

En el presente capítulo se desplegarán las entrevistas efectuadas al Gerente de Ventas y al Coordinador de Control de Producción, así como los procesos, procedimientos, instrucciones y diagramas de flujo que facilitan la comprensión de las actividades del Departamento de Ventas.

### **4.1 Entrevistas**

A pesar de que las entrevistas efectuadas en este trabajo presentaron una duración breve (cuatro minutos aproximadamente y con un contenido de 10 preguntas), los resultados obtenidos facilitaron la identificación de aquellos procesos y procedimientos que requerían ser documentados y que resultan primordiales para el buen funcionamiento del Departamento de Ventas de la empresa XYZ (ver anexos).

Cabe mencionar que gracias al breve preámbulo introductorio sobre la finalidad de las entrevistas que se proporcionó a los entrevistados, los cuestionamientos efectuados fueron comprendidos fácilmente.

### **4.2 Procesos y Procedimientos del Departamento de Ventas de la empresa XYZ.**

Analizando las respuestas de la entrevista efectuada al Gerente de Ventas, los procesos que requieren ser documentados son los siguientes: Proceso Diario de Ventas, Proceso Mensual de Ventas, Procesar Órdenes de Compra y Pronósticos del Cliente H en Sistema EDI y Proceso de Facturación y Cobranza.



Los Procedimientos que se documentaron fueron: Requerimientos del Cliente, Procedimiento para llenar una Hoja de Parte a Ordenar, Procedimiento para llenar una Hoja de Revisión de Nuevo Número de Parte.

Por otra parte, cabe mencionar que a pesar de que existen algunos diagramas de flujo para las actividades del departamento y un documento que designa a los responsables de algunas actividades del Departamento de Ventas, no se cuenta con procedimientos detallados que faciliten la asimilación y ejecución de los procesos del departamento.

Respecto a la entrevista realizada al Coordinador de Control de Producción, se obtuvo que dicho departamento consulta información del Archivo Maestro de Ventas y depende de la exactitud de estos datos para cumplir con los requerimientos del cliente.

Ambos sujetos concuerdan en que la existencia de documentos que contengan los procedimientos detallados del Departamento de Ventas, sería de gran utilidad para el buen funcionamiento no sólo de un departamento sino de la compañía misma.

La ilustración 6, resume los procesos, procedimientos e instrucciones de trabajo del Departamento de Ventas que requirieron ser documentados.

Los procedimientos se muestran en un formato el cual comprende 8 áreas: propósito, enfoque, responsabilidades, definiciones, referencias, procedimiento/pasos a seguir, anexos del procedimiento y diagrama (s) de flujo; cabe mencionar que no todos los procesos y procedimientos cuentan con las siete secciones, depende de los

requerimientos de los mismos se conforman de sólo algunas, especialmente la sección de anexos.

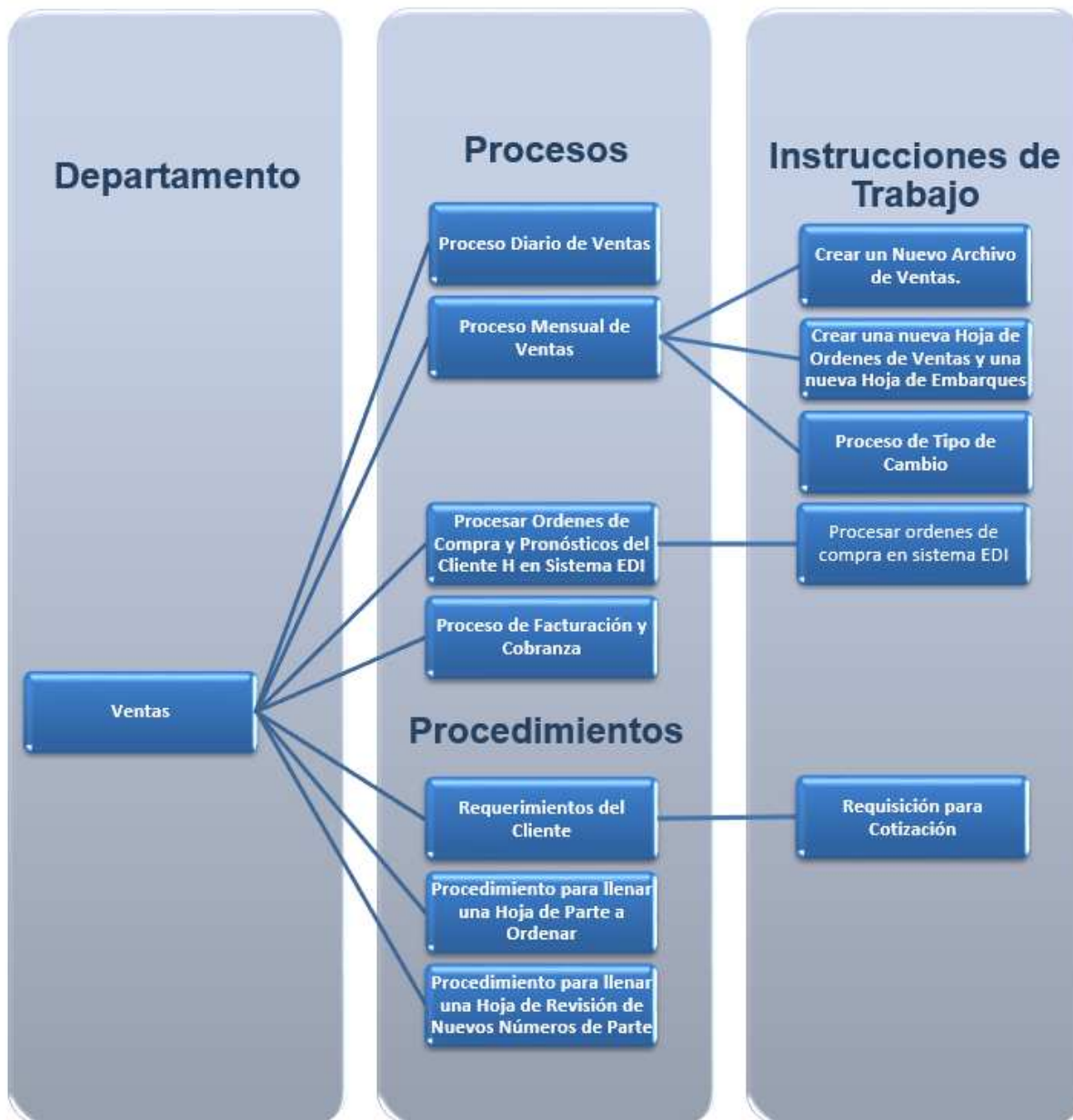


Ilustración 6. Despliegue de Procesos, procedimientos e Instrucciones de Trabajo del Departamento de Ventas. (Elaboración propia)

Por otra parte al inicio de cada formato se observa un recuadro a modo de membrete, el cual contiene el logotipo de la empresa<sup>1</sup>, nombre del departamento, el tipo de documento<sup>2</sup>, nombre del elaborador, nombre de quién revisa el procedimiento, nombre de quién aprueba el procedimiento, código del proceso o procedimiento<sup>3</sup> y por último nivel de revisión<sup>4</sup>.

Al final el formato contiene un Cuadro de Control de Cambios de Proceso, el cual indica el nivel de revisión, fecha en la cual se efectuó la revisión, descripción del cambio, nombre de quién revisa el procedimiento y nombre de quién aprueba.

A diferencia el cuadro del membrete el recuadro mostrado al final de cada formato, contiene varios renglones que pueden contener la información de actualizaciones o cambios subsecuentes en el procedimiento desde su creación.

A continuación, se muestra los procesos y procedimientos detallados que se obtuvieron como resultado del presente trabajo.

---

<sup>1</sup> Por cuestiones de privacidad se omitió en el presente trabajo


<sup>2</sup> En este caso "Procedimiento"

<sup>3</sup> La nomenclatura está conformada por las 4 primeras letras de procedimiento, 3 primeras letras del departamento al que corresponde dicho procedimiento y núm. consecutivo.

<sup>4</sup> Letra consecutiva.

#### 4.2.1 Proceso Diario de Ventas.

El primer proceso que se obtuvo al elaborar la ilustración 6 mostrada en páginas anteriores, es el Procedimiento Diario de Ventas; éste comprende a detalle los pasos para alimentar el Archivo Maestro de Ventas diariamente, así como la elaboración de listas de empaque, listas de empaque y la lista de cotejo diaria.

	<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>	Elaborado por: Perla Hernández	Code: PROC-VEN-0001
	<b>PROCESO</b>	Revisado por: Maho Maruyama	Rev. No. A
		Aprobado por: Maho Maruyama	

#### PROCESO DIARIO DE VENTAS.

- 1) **PROPÓSITO:** El objetivo de este procedimiento es asegurar el correcto seguimiento de los requerimientos del cliente por el personal de ventas, a fin de brindar un excelente servicio en tiempo y de forma adecuada.
- 2) **ENFOQUE:** Este procedimiento aplica a las actividades de ventas. Los departamentos involucrados por este procedimiento son: Ventas, Control de Producción y Compras.

3) RESPONSABILIDADES: La responsabilidad y autoridad para establecer, documentar y mantener la calidad en las actividades en el Sistema de administración del Departamento de Ventas es asignado al personal del mismo.

4) DEFINICIONES.

a) LE= Lista de Empaque.

b) LR= Lista de Recolección.

c) IV= Ingeniero de Ventas.

d) GV= Gerente de Ventas.

e) AMV= Archivo Maestro de Ventas.

f) NOV= Número de Orden de Ventas.

g) PE= Personal de Embarques.

5) PROCEDIMIENTO: El Personal del Departamento de Ventas realizará el Ingreso de las Ordenes de Venta, la Información de Embarques y verificará que la información de Embarques esté complete diariamente, con la finalidad de tener control de las ventas y satisfacer los requerimientos del cliente, una perspectiva general del presente procedimiento se observa en la ilustración 8.

a) Ingreso de Ordenes de Ventas (ver ilustración 9)

i) El cliente envía una orden de compra o listado al Departamento de Ventas.

ii) El Ingeniero de Ventas ingresa la información en la hoja de órdenes de ventas (archivo maestro de ventas), creando así un Número de Orden de Ventas.

iii) El IV entrega la hoja de órdenes de ventas diarias al Gerente de Ventas, este formato se muestra en la ilustración 7, el cual contiene columnas que deben

ser marcadas en caso de que se haya realizado la actividad indicada en cada una.

iv) El GV autoriza la hoja anteriormente mencionada o solicita correcciones al IV.

b) Ingreso de Información de Embarques (ver ilustración 9)

i) El IV/GV ingresa la fecha de embarque en la hoja de embarques (AMV) y de esta manera se puede crear la Lista de Recolección. Los viernes el IV verifica que se hayan generado y entregado todas las LR de la semana siguiente e informa al Depto. de Control de Producción de ello.

ii) La LR es revisada y corregida si es necesario por el IV o el GV, dependiendo de quién sea el creador de la LR, será la persona que lo revisará, pues tiene que ser alguien diferente de quien lo realice.

iii) El IV imprime y entrega la LR al personal de control de producción, quienes posteriormente la entregaran al personal del área de embarques.

iv) El PE escribe en la lista de recolección cantidades, peso, no. de cajas y de pallets.

v) El PE revisa y corrige la LR si es necesario.

vi) El PE entrega la LR a control de producción, posteriormente la LR se entrega al IV.

(1) El IV/GV revisa la lista de recolección.

vii) El IV transfiere la información escrita a mano (LR) a electrónica en la hoja de embarques (AMV). La información se va acumulando automáticamente en el Reporte Diario de Embarques del AMV.

- viii) El IV crea la Lista de Empaque (no. de copias de acuerdo al núm. de pallets) y la factura (1 copia).
  - ix) El GV autoriza las hojas mencionadas anteriormente o las regresa para ser corregidas en caso de ser requerido.
  - x) El IV, PE y el chofer del transporte revisan que la LE concuerde con los productos cargados en el transporte.
  - xi) El chofer firma la LE y entrega las copias firmadas al IV y conserva una como comprobación de la recolección.
  - xii) El IV guarda las copias firmadas de la LE en la carpeta de ventas (físicamente) y notifica al cliente enviando un correo electrónico que incluye la LE, la factura interna y la factura timbrada (en caso de envíos al extranjero se incluye el certificado de origen).
  - xiii) El IV verifica en la mañana haber generado y entregado todos los juegos de las Listas de Empaque y Facturas del día e informa de concluido a Control De Producción, en caso contrario repite los pasos desde el *5 b) viii*
- c) Revisión de la información de embarques. Los pasos de este inciso son observables en la ilustración 10.
- i) El IV abre el archivo en Excel (AMV) y revisa la hoja de órdenes de ventas, si existen ordenes semi embarcadas o pendientes de embarcar, el IV consulta con el cliente la fecha próxima del embarque o la anulación del pedido.
  - ii) Si el cliente acuerda anular las ordenes semi embarcadas, el IV procede a cerrarlas manualmente colocando un asterisco en la columna correspondiente en la hoja de embarques (AMV).

- iii) Si el cliente no autoriza cerrar las ordenes parciales abiertas, se procede a embarcar las partes pendientes en la fecha indicada por el cliente, generando una nueva LR con un nuevo NOV, LE y factura.

6) ANEXO.

10/2017		Lista de Cotejo Diaria de Ventas							Firma	
Fecha	Ordenes de Venta			Embarques				Gerente		
	Ingreso de Ordenes de Vta	Reporte (Hoja) diario de Vtas	Lista de Recolección	Ingreso de Inf. De Embarques	Reporte Diario de Embarques	Lista de Empaque	Lista de Inf. De Facturas	Facturas del Gpo. XYZ	Firma	
1	01/10	Dom								
2	02/10	Lun								
3	03/10	Mar								
4	04/10	Mie								

Ilustración 7. Lista de Verificación Diaria (Toshiyuki Oguchi, 2015)



7) DIAGRAMAS DE FLUJO “PROCESO DIARIO DE VENTAS”

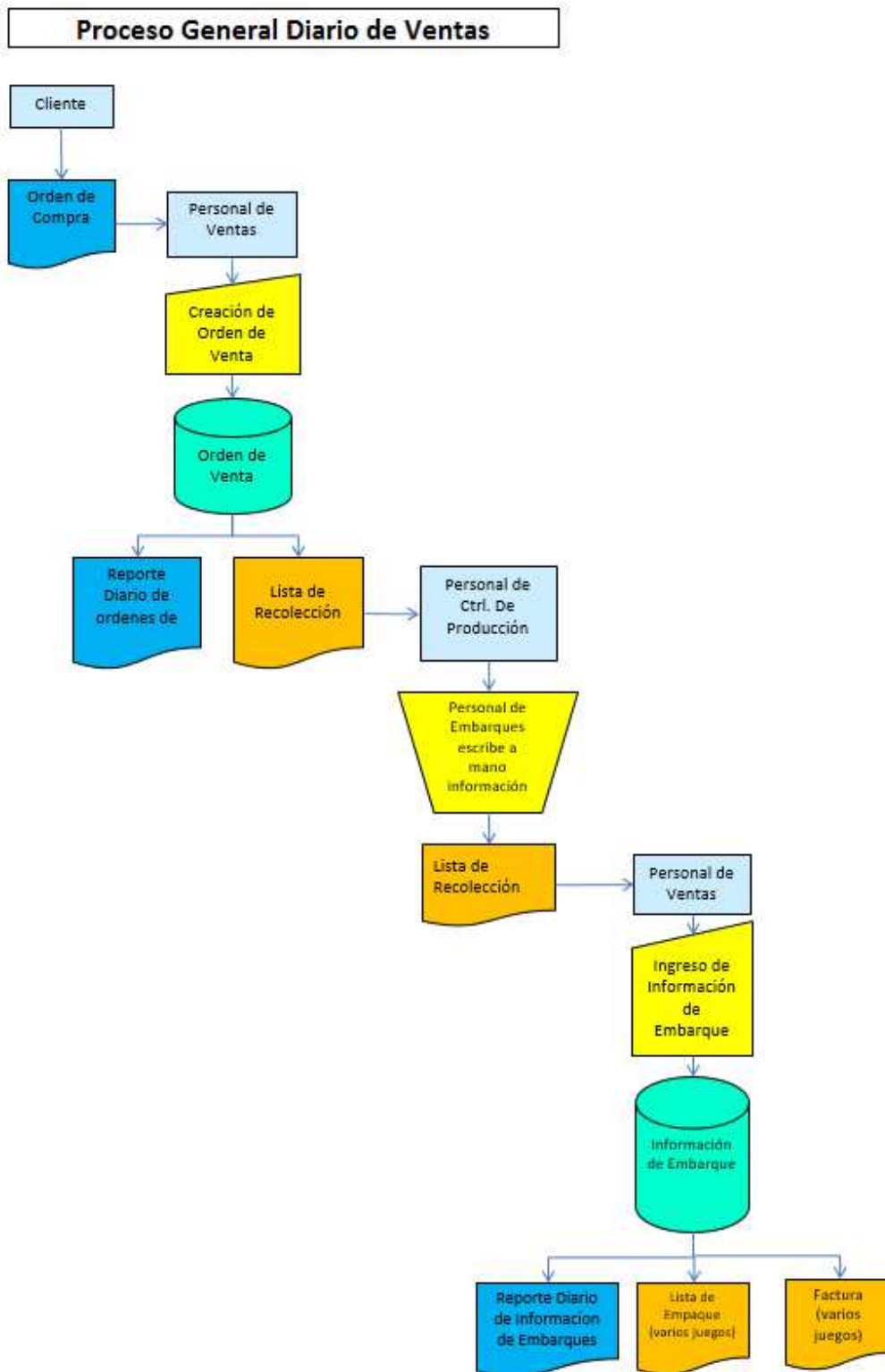


Ilustración 8. Proceso General Diario de Ventas (Toshiyuki Oguchi, 2015)

# Proceso Diario de Ventas

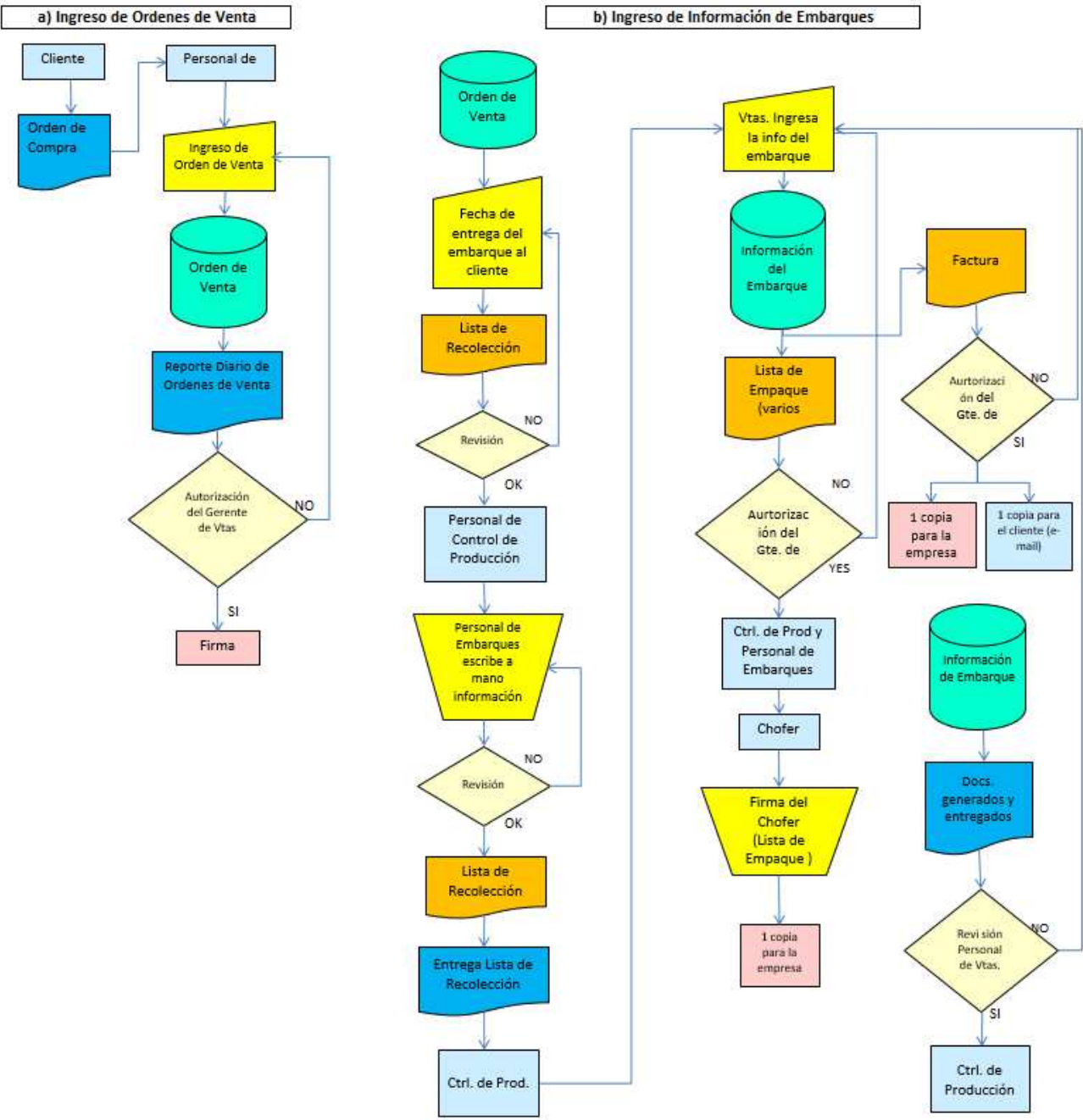


Ilustración 9. Ingreso de Órdenes de Venta e Ingreso de Información de Embarques 7/9 (Toshiyuki Oguchi, 2015)

c) Revisión de la Información de Embarques.

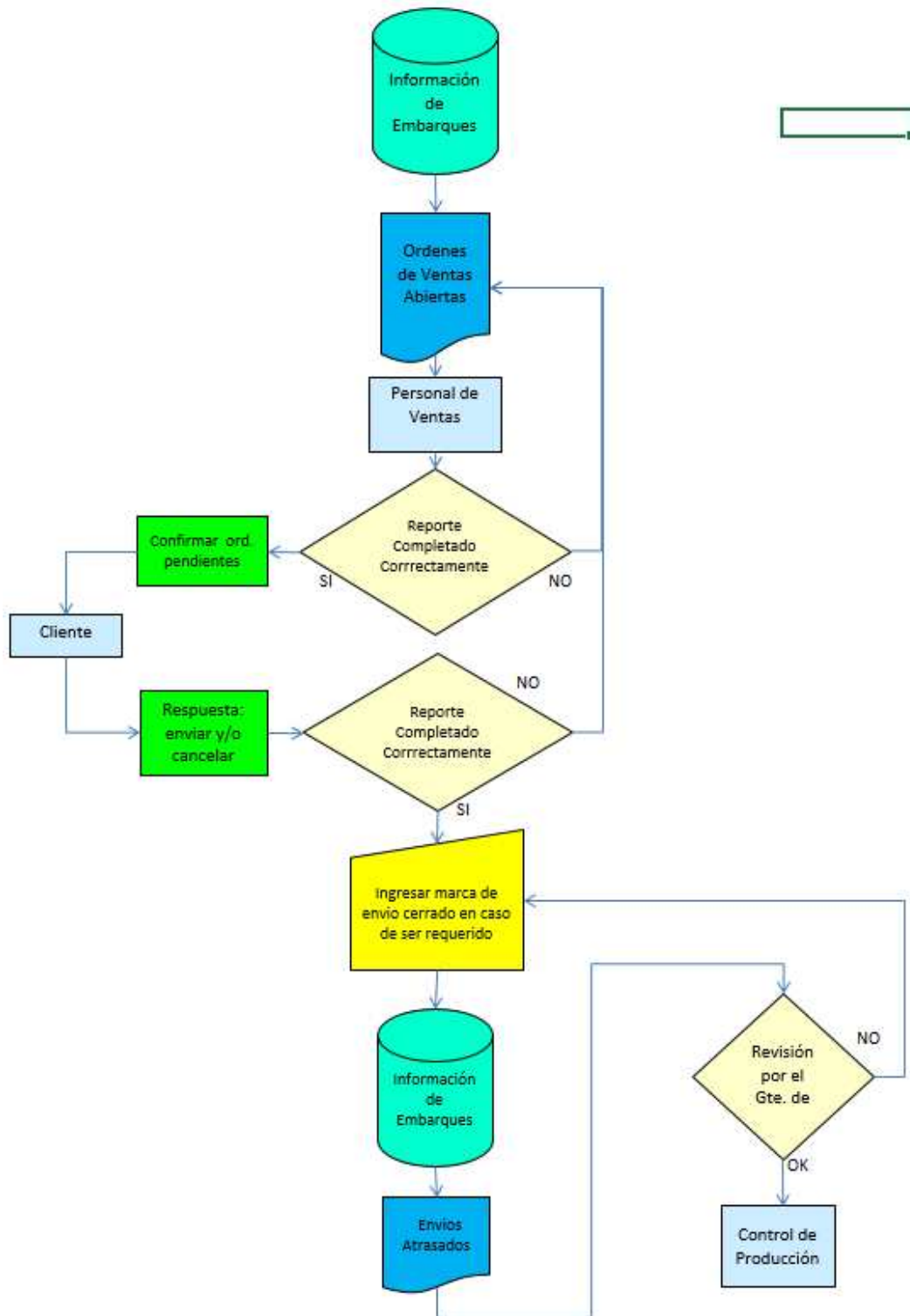



Ilustración 10. Revisión de la Información de Embarques (Toshiyuki Oguchi, 2015)

Nivel de Revisión	Fecha	Descripción del Cambio	Revisado Por:	Aprobado por:
A	10/10/17	Emisión	Nombre del Gerente de Ventas	Nombre del Gerente de Ventas

#### 4.2.2 Proceso Mensual de Ventas.

El segundo proceso que requirió ser documentado, fue el Proceso Mensual de Ventas, como su nombre lo indica, se efectúa al final de cada mes, al igual que el Procedimiento Diario de Ventas, va enfocado a la administración del Archivo Maestro de Ventas, la finalidad de este proceso es obtener reportes que reflejen la situación actual y futura de las ventas de la compañía, estos reportes ayudan a generar información relevante que es discutida en la junta Gerencial, la cual se realiza también de manera mensual.

Por otra parte, el procedimiento mostrado a continuación indica la creación de un nuevo Archivo Maestro de Ventas para el mes corriente en cuestión.

 <b>LOGOTIPO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	Elaborado por: Perla Hernández	<b>Código:</b> <b>PROC-VEN-0002</b>
	<b>PROCESO</b> -----	Revisado por: Maho Maruyama	<b>Rev. No. A</b>
		Aprobado por: Maho Maruyama	

**PROCESO MENSUAL DE VENTAS.**

1) **PROPÓSITO:** El propósito de este procedimiento es mostrar las acciones que necesitan ser realizadas por el Departamento de Ventas al final de cada mes, para conocer las ventas y embarques que fueron realizados, esto necesita ser realizado a más tardar 3 días laborales dentro del siguiente mes.

1/10

- 2) ENFOQUE: Este procedimiento aplica a las actividades de ventas. Los departamentos relacionados a este procedimiento son: Ventas y Contabilidad (relación con el Departamento de Contabilidad como resultado del paso no. 6e).
- 3) RESPONSABILIDADES: La responsabilidad y autoridad para establecer, documentar y mantener las actividades del sistema de administración de calidad en esta área en asignado al Gerente de Ventas y al Ingeniero de Ventas.
- 4) DEFINICIONES.
- a) AMV= Archivo Maestro de Ventas.
  - b) GV= Gerente de Ventas.
  - c) IV= Ingeniero de Ventas.
  - d) LCMV= Lista de Cotejo Mensual de Ventas.
  - e) RPV= Reporte de Pronóstico de Ventas.
- 5) REFERENCIAS.
- a) IT-VEN-001
  - b) IT-VEN-002
  - c) IT-VEN-003
- 6) PROCEDIMIENTO: El personal del Departamento de Ventas hará el Pronóstico de Ventas, el Reporte Mensual de Ventas, el Nuevo Archivo de Ventas e ingresará la información de Nuevas Órdenes de Ventas y de Embarques, actualizará el tipo de cambio cada mes, logrando un buen control de las ventas y obteniendo la satisfacción del cliente. Para mayor comprensión del presente procedimiento ver la ilustración 13.
- a) Pronóstico de Ventas (ver ilustración 14)
    - i) El cliente envía un Pronóstico al Departamento de Ventas.

- ii) El Ingeniero de Ventas y/o el Gerente de Ventas ingresa la información en la Hoja Electrónica de Pronósticos de Ventas los primeros 3 días del mes en curso (Archivo Maestro de Ventas) y lo imprime.
  - iii) En caso de que el IV realice el reporte mencionado en el punto anterior en lugar del GV, el IV entrega el Reporte del Pronóstico de Ventas al GV para revisión.
  - iv) El GV autoriza el reporte previo o lo regresa para correcciones.
  - v) Si el RPV está bien, este es entregado a el personal de Control de Producción por la persona que lo efectuó.
- b) Reporte Mensual de Ventas (ver ilustración 14)
- i) El IV abre el AMV y filtra descartando las filas en blanco de los siguientes reportes y los imprime: Reporte de Órdenes de Venta del Cliente, Reporte de Partes de Órdenes de Venta, Reporte de las Ordenes de Venta Embarcadas por No. de Parte del Cliente, Reporte Total Diario de las Ordenes de Ventas y Lista de Cotejo (esta última es firmada por el IV); la lista de cotejo se observa en el anexo de la sección 7 del presente procedimiento o ilustración 12, en este formato debe ser firmado por el IV, GV y presidente de la empresa, también debe anotarse la fecha en la que se realizan las actividades o entregan los reportes enlistados en la primera columna.
  - ii) El IV entrega al Supervisor o GV los reportes mencionados en el punto anterior.
  - iii) El Supervisor o GV revisa los reportes previos y si son correctos los autoriza

y regresa al IV junto con el documento mencionado en el paso siguiente.

- iv) El Supervisor, GV y Presidente firman la LCMV, después de checar los reportes (Reporte de Órdenes de Venta del Cliente, Reporte de Partes de Órdenes de Venta, Reporte de las Ordenes de Venta Embarcadas por No. de Parte del Cliente, Reporte Total Diario de las Ordenes de Ventas) son entregados al IV.
- v) El IV guarda los documentos firmados en la carpeta física de Reportes Mensuales de Ventas.
- c) Crear un Nuevo Archivo de Ventas (ver ilustración 15)
  - i) El IV copia y pega el machote del AMV en la carpeta electrónica del mes en curso (Z:\COMMON\System\TFM SYSTEM).
  - ii) El IV renombra el archivo, cambia el año (si es necesario) y mes para crear un nuevo archivo electrónico para el mes corriente (ver instrucción de trabajo IT-VEN-001)<sup>5</sup>.
- d) Crear una nueva Hoja de Ordenes de Ventas y una nueva Hoja de Embarques (ver ilustración 15 e instrucción de trabajo IT-VEN-002)<sup>6</sup>.
  - i) El IV abre el AMV del mes anterior y filtra las ordenes abiertas en la Hoja de Órdenes de Ventas.
  - ii) El IV copia (solo las columnas verdes) las Órdenes de Venta abiertas de la Hoja de Órdenes de Venta del AMV del mes anterior a la Hoja de Órdenes de Venta del mes actual.

---

<sup>5</sup> Ver sección 4.3.1 Crear un Nuevo Archivo de Ventas, en este documento

<sup>6</sup> Ver sección 4.3.2 Crear una nueva Hoja de Ordenes de Ventas y una nueva Hoja de Embarques



- iii) El IV abre el AMV del mes anterior y filtra los embarques abiertos o pendientes en la Hoja de Embarques.
  - iv) El IV copia (solo las columnas verdes) los embarques abiertos o pendientes de la Hoja de Embarques del AMV del mes anterior a la Hoja de Embarques del AMV del mes actual.
- e) Proceso de Tipo de Cambio (ver ilustración 15)
- i) El IV y/o el Contador abre en los primeros 3 días del mes actual el AMV del mes en curso y da clic a la Hoja de Tipo de Cambio.
  - ii) El IV y/o el Contador actualiza el tipo de cambio del mes basado en el promedio de todos los tipos de cambio del mes anterior (ver instrucción de trabajo IT-VEN-003)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Ver sección 4.3.3 Proceso de Tipo de Cambio

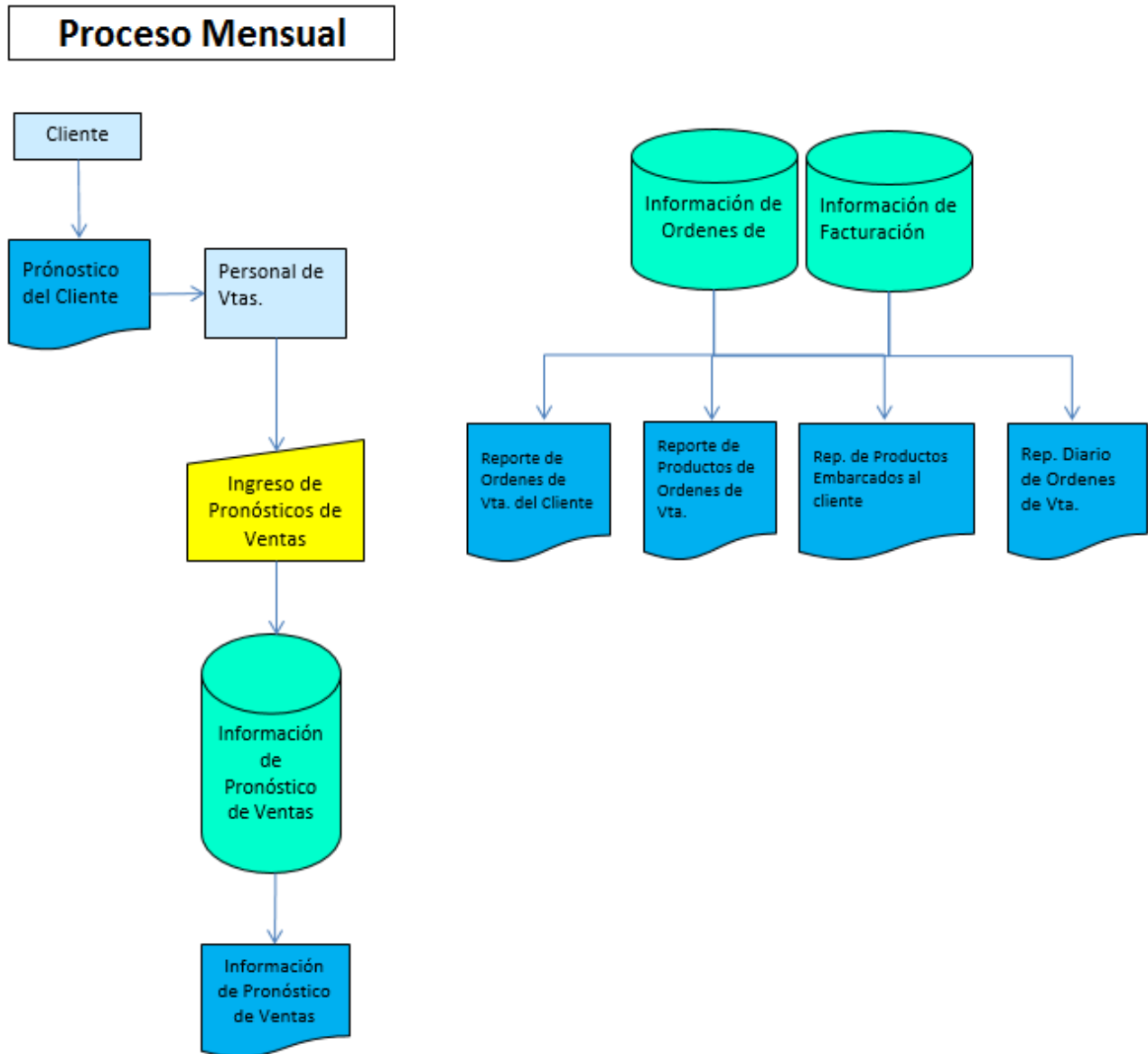
7) ANEXO.

**10/2017** Lista de Cotejo Mensual

Nombre del Reporte y/o acción	Ingeniero de Vtas.		Gerente de Vtas.		Presidente	
	Fecha	Firma	Fecha	Firma	Fecha	Firma
1 Ingreso del Pronóstico de Ventas						
2 Lista de Pronósticos de Ventas						
3 Checar Ordenes de Venta Completas						
4 Reporte de Ordenes de Vta. del Cliente						
5 Reporte de Productos de Ordenes de Vta.						
6 Rep. de Productos Embarcados al Cliente						
7 Rep. Diario de Ordenes de Vta.						
8 Hacer Nuevo Archivo de Ventas (Copiar el machote original)						
9 Copiar las Ordenes de Vta. Abiertas del mes anterior						
10 Copiar las Ordenes de Embarque Abiertas del mes anterior						
11 Ingresar Tipo de Cambio actual						

*Ilustración 11. Lista de Cotejo Mensual (Toshiyuki Oguchi, 2015)*

## 8) DIAGRAMAS DE FLUJO DEL PROCESO MENSUAL DE VENTAS.



*Ilustración 12. Proceso General Mensual de Ventas (Toshiyuki Oguchi, 2015)*

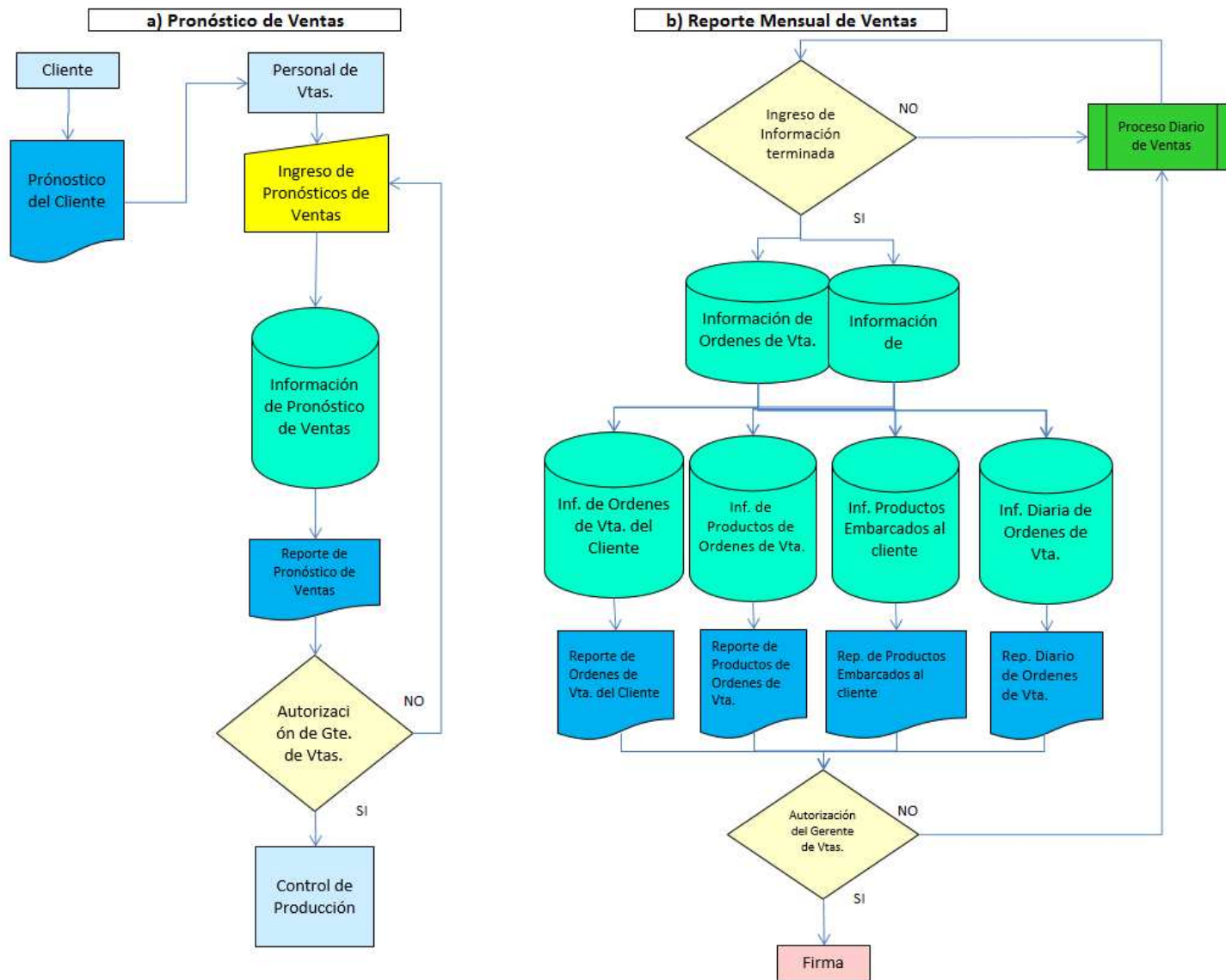
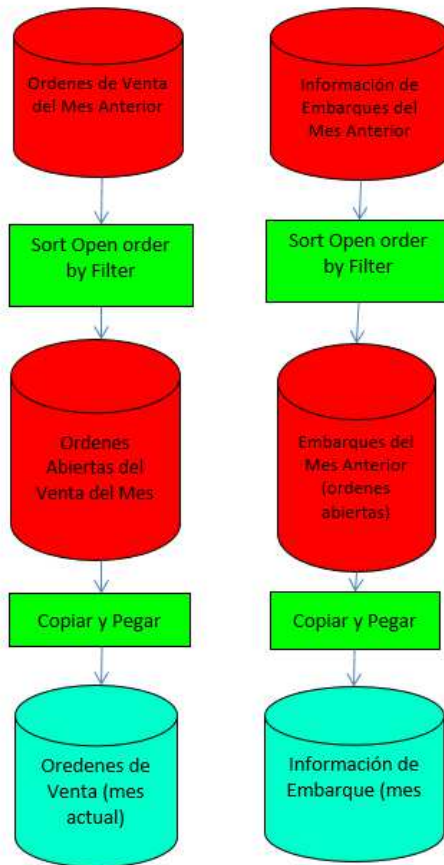


Ilustración 13. Pronóstico de Ventas y Reporte Mensual de Ventas (Toshiyuki Oguchi, 2015)

**c) Crear un Nuevo Archivo de Ventas**



**d) Crear una nueva Hoja de Ordenes de Ventas y una nueva Hoja de Embarques**



**e) Proceso de Tipo de Cambio**

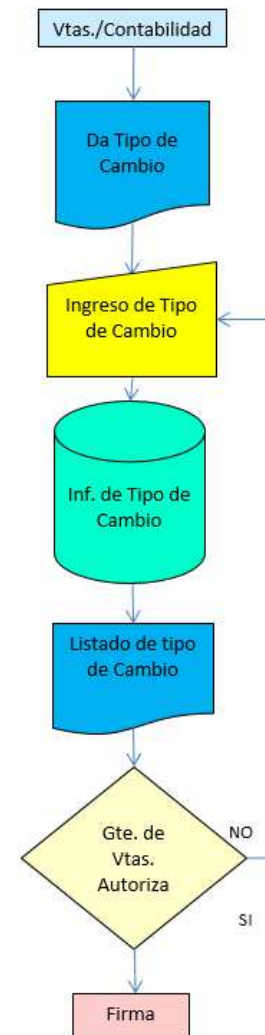



Ilustración 14. Crear un nuevo Archivo de Vtas, Crear una nueva Hoja de Ordenes de Vtas. y una nueva Hoja de Embarques y Proceso de Tipo de Cambio (Toshiyuki Oguchi, 2015)

Nivel de Revisión	Fecha	Descripción del Cambio	Revisado Por:	Aprobado por:
A	10/10/17	Emisión	Nombre del Gerente de Ventas	Nombre del Gerente de Ventas

### 4.2.3 Procesar Órdenes de Compra y Pronósticos del Cliente H en Sistema

#### EDI.

El sexto proceso indica los pasos a seguir para Procesar Órdenes de Compra y Pronósticos de Ventas del Cliente H en el Sistema EDI (programa que administra los requerimientos de dicho cliente para la Empresa XYZ). Debido a la complejidad del mismo fue necesario la creación de una Instrucción de trabajo para su ejecución.

	<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>	Elaborado por: Perla Hernández	Code: PROC-VEN-0006
	<b>PROCESO</b>	Revisado por: Perla Hernández	Rev. No. A
		Aprobado por: Maho Maruyama	

PROCESAR ORDENES DE COMPRA Y PRONÓSTICOS DEL CLIENTE H EN SISTEMA EDI.

- 1) PROPÓSITO:** El propósito de este documento es mostrar los pasos necesarios para procesar las órdenes de compra emitidas por el cliente H, el cuál es el cliente principal de la XYZ. Este procedimiento sólo es aplicable a este cliente.
- 2) ENFOQUE:** Este procedimiento está dirigido al departamento de ventas. Los departamentos beneficiados por la información que genera esta actividad son: Control de Producción y Compras.
- 3) RESPONSABILIDADES:** La responsabilidad y autoridad para establecer, documentar y mantener las actividades de esta área es asignado al Ingeniero de Ventas.

#### **4) DEFINICIONES.**

- a) GV= Gerente de Ventas. IV= Ingeniero de Ventas.
- b) NEA= Notificación Anticipada de Embarque.

#### **5) REFERENCIAS.**

- a) PROC-VEN-0001
- b) IT-VEN-005

#### **6) PROCEDIMIENTOS.**

El Ingeniero de Ventas entrará al Sistema EDI diariamente para procesar las órdenes de compra ordinarias (código 862) o especiales (850) y mensualmente para procesar los pronósticos emitidos por el cliente H (código 830). Para una comprensión a detalle de los pasos descritos a continuación, consultar la Instrucción de trabajo IT-VEN-005 y la Ilustración 22.

- a) Como dar de alta un código de embarque.
  - i) El Ingeniero de Ventas procederá a entrar al Sistema EDI que se encuentra en el escritorio de la computadora.
  - ii) El IV ingresará al menú de favoritos y dará doble clic en el submenú de Vendedor del Cliente. La ventana “Buscar Vendedor del Cliente” se abrirá
  - iii) Dará clic en el botón de “nuevo” localizado en la esquina superior de la ventana. Se abrirá la ventana de “agregar Cliente/Vendedor”.
  - iv) El IV dará clic en el botón de “Seleccionar de nuevos objetos en cola”
  - v) Elegirá el código de andén que aparezca con doble clic en la línea que se muestre. Los campos se llenarán en automático, el IV debe presionar el botón de Guardar”, se cerrará la ventana.



vi) El IV seleccionará el código de andén (dando doble clic en el código) al desplegar la lista de “Tipo de Locación. Embarcar a”

vii) Ingresará a la pestaña “Información de embarque” seleccionar: tiempo de tránsito (3 hrs.), días de embarque (L-V), guardar.

viii) El programa regresará a la ventana de “Buscar Vendedor del Cliente” automáticamente, en la lista desplegable de “Tipo de Locación. Embarcar a” se observará una marca en la columna localizada a la izquierda “nuevas partes”. A continuación, se muestran los pasos a seguir para asignar número de parte a un código de embarque.

b) Como asignar números de parte a un código de embarque.

Este paso solo aplica para eventos especiales y ordenes extraordinarias del cliente H (850), en caso que no aparezca el requerimiento del cliente (notificado por correo) en el submenú de “Expedidores” (Menú favoritos). Para los embarques diarios (862), se ejecutarán solamente los pasos del xii al xviii.

i) El IV debe desplegar el apartado de “Tipo de Localización: embarcar a”, presionando el símbolo “+”. Se mostrarán todos los códigos asignados a los andenes del cliente H (ej. DOSCC102)

ii) Si algunos de estos códigos no muestran un color verde con una marca de revisado al lado derecho (color rojo con el recuadro en blanco) y muestran el recuadro izquierdo con una marca (columna de nuevas partes), será necesario vincularlas nuevas partes al código de andén, como se indica a continuación.

iii) El IV dará doble clic en el código que muestre las condiciones mencionadas en el paso anterior e ingresará en la pestaña de “partes”.

- iv) Posteriormente dará clic en el botón de “nuevo” localizado en la esquina superior de la ventana abajo del icono de “guardar”. Se abrirá la ventana de “agregar partes a embarcar a “.
- v) El IV dará clic en el botón de “Seleccionar de nuevos objetos en cola”
- vi) Elegirá el primer renglón con doble clic, aparecerá un recuadro que indicará que ya existe un número igual asignado a otro código de andén, aparecerá también una pregunta en el recuadro solicitando copiar esta información para el código de andén seleccionado, el IV debe dar clic en “Sí”
- vii) Se abrirá una ventana donde se mostrarán varias opciones. El IV elegirá la más reciente, y dará clic en “Seleccionar”.
- viii) Aparecerá un mensaje del sistema, el IV debe dar clic en “OK”.
- ix) El programa mostrará nuevamente el cuadro de “agregar partes a embarcar a “. El IV deberá seleccionar el tipo de pallet “AP”, tipo de contenedor “UT02”, dar clic en guardar dos veces.
- x) El IV dará doble clic en el submenú “Documentos de envío” (menú de favoritos) y dará clic en el botón de actualizar, aparecerá el renglón que contiene el código de andén en rojo. Para embarques diarios (862) antes de actualizar, se debe remover la marca del recuadro de “No mostrar Documentos Procesados”.
- xi) Seleccionará el renglón, y presionará el quinto botón de izquierda a derecha, localizado en la parte superior de la ventana (color verde), aparecerá un recuadro que indicará que se ha validado la información. Para embarques diarios (862) se seleccionará el renglón con la fecha más reciente (último renglón, normalmente en color verde).

- xii) Seleccionará el renglón, y presionará el sexto botón de izquierda a derecha, localizado en la parte superior de la ventana, aparecerá un recuadro que indicará que se ha procesado la información. Cerrará la ventana (cuarto botón de izq. A der.). Para embarques diarios (862) se seleccionará el renglón con la fecha más reciente (último renglón, normalmente en color verde).
- xiii) El IV ingresará al submenú “Requisitos Brutos” donde presionara el botón de actualizar, aparecerán todos los embarques despachados y pendientes de despachar.
- xiv) Seleccionará el de la fecha 2 días posteriores al actual, ingresará dando doble clic. Seleccionará el botón de crear embarque (camión azul). El programa asignará un número de Notificación Anticipada de Embarque que aparecerá en la columna de “Embarque creado”. El IV debe cerrar la ventana con el icono “salir”.
- xv) El IV ingresará al submenú “Embarcadores” donde presionara el botón de actualizar, aparecerán todos los embarques despachados y pendientes de despachar que cuentan con un número un número NAE.
- xvi) Seleccionará el de la fecha 2 días posteriores al actual, dará clic secundario, seleccionará “Reportes”, seleccionará “OEM”, después “Reportes específicos”, Reportes de Embarque Estándar del Cliente H”, se mostrará el generador de reportes, en la lista desplegable de “Correr Reporte”, seleccionará Reporte de embarque Cliente H (Ilustración 21), clic en guardar en formato PDF en el siguiente enlace <Z:\COMMON\Sales\Shipper Report>

(Cliente H). El nombre del archivo seguirá el siguiente formato “Reporte de Embarque Cliente H (No. De NAE)”.

xvii) Imprimirá 2 copias del documento una para soporte y otra que entregará al Departamento de Control de Producción junto con las Listas de Recolección del Cliente H, esto para empacar el producto a embarcar (ver PROC-VEN-0001).

c) Pronóstico para el Cliente H.

i) El IV ingresará al submenú “Documentos de Pronósticos” (menú “Inbox”). Presionará el botón de validar y posteriormente el de procesar.

ii) El IV ingresará al submenú de “Reportes”, posteriormente dará doble clic en “Reporte de Pronósticos” escogerá un intervalo semanal y lo enviará al Depto. de Control de Producción (cada lunes).

iii) El IV elegirá un intervalo de 4 semanas al inicio de mes y lo guardará en la red interna con la fecha en que corrió el reporte Z:\COMMON\Sales\Forecast (Cliente H).

iv) El IV entrará en el menú de “Requerimientos”, posteriormente al submenú de “Pronostico por Número de Parte del Cliente”, correrá el reporte por los próximos 4 meses y lo guardará con la fecha en que se corrió en: Z:\COMMON\Sales\Forecast (Cliente H).

v) El GV actualizará la Hoja de Pronósticos en el Archivo Maestro de Ventas referente al Cliente H.

## 7) ANEXO.

### SHIPPER REPORT -

Shipper # : 00000230  
 Ship Date 12/22/2017 14:00  
 Planned Ship Date 12/22/2017 14:00  
 Delivery Date 01/02/2018 13:30  
 Ship To : DOSCC102



Trading Partner Id: 3



Id (ST): DOSCC102



Bill To : MTP

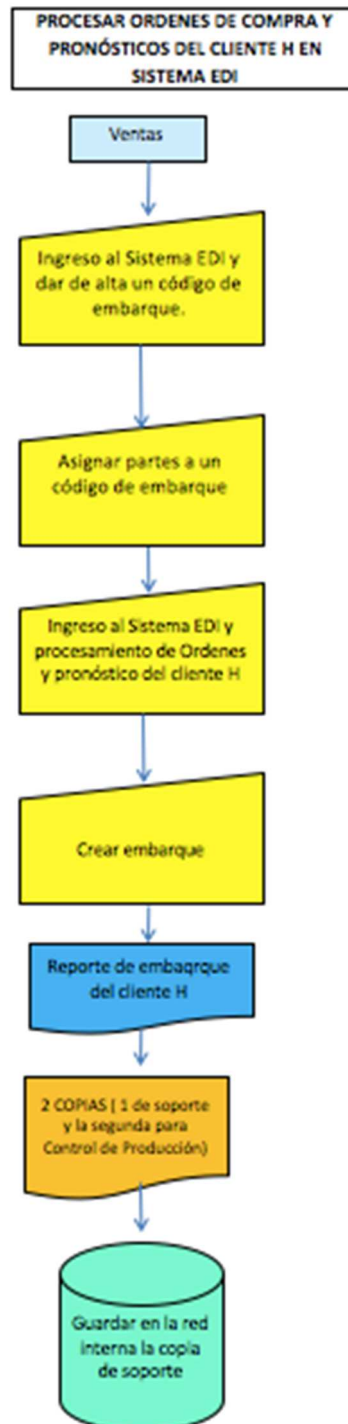
Sequence # / Batch #	Lot #/ PO Number	Eng. Chg./ Order Number	Customer Part Number / Internal Part Number	# of Containers / Qty per Container	Total Qty.
Other Seq #	Seq Qty				
		00- - 022324	413825T0 0000 S44003M-OD1	3 600	1800
		00- - 022324	414235T0 0100 B44004J-1375-OD1	1 420	420
		00- - 022324	414245T0 0100 B44004J-1400-OD1	3 420	1260

Container Type	Part Number	Description
UT02		SPACER, 41X65X1
	414235T0 0100	SHIM,68MM M
	414245T0 0100	SHIM,68MM N

Created by Paint X

Ilustración 15. Reporte de Embarque.

## 8) DIAGRAMA DE FLUJO




*Ilustración 15. Procesar órdenes de Compra y Pronósticos del Cliente H en Sistema EDI.*

Nivel de Revisión	Fecha	Descripción del Cambio	Revisado Por:	Aprobado por:
A	12/12/17	Emisión	Nombre del Gerente de Ventas	Nombre del Gerente de Ventas

#### 4.2.4 Proceso de Facturación y Cobranza.

El último proceso documentado de manera escrita, es el Proceso de Facturación y Cobranza, va enfocado a la recepción monetaria de las ventas realizadas, este proceso está dividido en dos secciones: Requerimiento de Factura Oficial y Revisión y Cobro de Pagos pendientes. Este proceso crea una relación directa entre el Departamento de Ventas y el Departamento de Contabilidad.

	<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>	Elaborado por: Perla Hernández	Code: <b>PROC-VEN-0007</b>
	<b>PROCESO</b>	Revisado por: Perla Hernández	<b>Rev. No. A</b>
		Aprobado por: Mahe Maruyama	

#### PROCESO DE FACTURACIÓN Y COBRANZA.

- 1) **PROPÓSITO:** El objetivo de este procedimiento es asegurar la correcta emisión de facturas y su cobranza en tiempo y forma.
- 2) **ENFOQUE:** Este procedimiento aplica a las actividades de ventas. Los departamentos involucrados por este procedimiento son: Ventas y Contabilidad.
- 3) **RESPONSABILIDADES:** La responsabilidad del presente proceso se divide entre el departamento de Ventas y Contabilidad.
- 4) **DEFINICIONES.**
  - a) AFVP=Archivo de Facturas de Ventas para Pago.
  - b) FI= Factura Interna.
  - c) FO= Factura Oficial (timbrada).



d) GV= Gerente de Ventas.

e) IV= Ingeniero de Ventas.

f) LE= Lista de Empaque.

## 5) REFERENCIAS.

N/A

## 6) PROCEDIMIENTO.

El Personal del Departamento de Ventas realizará la solicitud de facturas oficiales (timbradas ante el Servicio de Administración Tributaria “SAT”) al Departamento de Contabilidad el mismo día que el material se haya embarcado al cliente, un resumen de este proceso puede observarse en la Ilustración 27.

a) Requerimiento de Factura Oficial.

- i) El Ingeniero de Ventas escanea la Lista de Empaque (firmada por el chofer), la Factura Interna (con las firmas del IV y el GV). tas.
- ii) El IV envía la FI (Ilustración 23) y la LE (Ilustración 24) al personal del Departamento de Contabilidad por correo electrónico, solicitando la elaboración de la Factura Oficial (Ilustración 25) tomando como referencia los documentos anteriormente mencionados.
- iii) En caso de tratarse del Cliente H, se debe adjuntar también el Reporte de Embarque para que el Personal de Contabilidad considere el Número de Notificación Adelantada de Embarque.
- iv) El personal del Departamento de Contabilidad elabora la FO en un programa que emite información electrónica directamente al SAT, en caso de haber dudas

con los documentos internos enviados por parte del IV, el personal del Departamento de Contabilidad lo clara con el IV antes de timbrar la FO.

v) El personal del Departamento de Contabilidad envía la FO (PDF y XML) por correo electrónico al IV con copia al GV.

vi) Ingreso de Información de Factura Oficial en Archivo de Facturas de Ventas para Pago (Ilustración 26).

vii) El IV registra la información en el AFVP, este está localizado en la siguiente ubicación Z:\COMMON\Sales\Sales Invoices for payments 2016 & 2017.xlsx. Ver anexo de este procedimiento.

viii) En caso de ser una FO para un cliente nuevo, el IV preguntará al cliente los días de crédito, esto con la finalidad de incluir esta información en el AFVP, de esta forma el archivo electrónico calculará la fecha tentativa de pago (ver anexo de este proceso).

ix) El IV envía por correo electrónico la PO con que fue requerido el material, la FI, la LE y la FO al cliente con copia al personal del Departamento de Contabilidad y al GV. De acuerdo con el cliente pueden anexarse más documentos requeridos por el mismo si así lo solicita.

(1) Para el cliente H, se envían las FO subiéndolas al portal del cliente en internet, esto lo realiza directamente el personal del Departamento de Contabilidad.

b) Revisión y Cobro de Pagos Pendientes.

- i) El IV verificará todos los viernes el AFVP y checará los pagos pendientes por parte de los clientes, para esto filtrará por letras de color rojo la columna de “Fecha Tentativa de Pago”
- ii) El IV verificará con el personal del Departamento de Contabilidad si los clientes con pagos vencidos han realizado algún pago, en caso de no haber efectuado los pagos en cuestión, el IV enviará un recordatorio de pago vía mail a los clientes. El proceso para enviar recordatorios de pagos se realiza cada viernes
  - (1) Para e cliente T el GV envía un reporte a final de cada mes con el estado de cuenta de pagos pendientes. En caso de haber demoras en el pago el IV notifica al GV, quien notifica los pagos demorados al cliente T.
- iii) Cada vez que el Departamento de Contabilidad recibe un pago por parte de los clientes, notifica al personal del Departamento de Ventas vía correo. El IV registra el pago en el AFVP.

7) ANEXO.

LOGOTIPO

**EMPRESA XYZ**

Calle y Número:  
 Colonia:  
 Ciudad y Estado:  
 CP:

Teléfono:  
 Fax:

**Lista de Empaque**

Fecha: 17/12/2017

NO. DE FACTURA

Embarcar a:   
 Nombre:  
 Dirección:  
 C. P.:  
 Att :  
 Departamento:  
 Teléfono:  
 No. De Orden de Compra:

Vender a:   
 Nombre:  
 Dirección:  
 C. P.:  
 Att :  
 Departamento:  
 Teléfono:

No. De Tarima	Proveedor #	Medio de Embarque	Transportación	Trailer #	Cantidad de Cajas	Cantidad (pzas.)	Peso Neto	Núm. De Lote
1								
2								
<b>Total</b>								

Recibido por

\_\_\_\_\_  
 Firma del Conductor

\_\_\_\_\_  
 Nombre del Conductor


\_\_\_\_\_  
 Fecha

EMPRESA XYZ

\_\_\_\_\_  
 Firma

\_\_\_\_\_  
 Firma de Autorización

Ilustración 17. Lista de Empaque

<b>Factura</b>		Ingreso			
Serie:					
Folio:		<b>362</b>			
Fecha:		21/Dic/2017			
Hora:		17:53:37			
<b>Cliente / Customer:</b>					
RFC:		<b>Municipio:</b>			
Domicilio / Address:		<b>Estado:</b>			
Colonia / Neighbourhood:		<b>Pais:</b>			
Ciudad / City:		<b>Teléfono:</b>			
CP:					
<b>Lugar de expedición:</b>					
TFM-2001-171221					
Order No. 22323					
<b>Cantidad / Quantity</b>	<b>Unidad / Unit</b>	<b>Identificador</b>	<b>Concepto / Descripción - Description</b>	<b>Valor unitario / Unit value</b>	<b>Importe / Amount</b>
1200.0000	PCS			\$0.13	\$153.84
420.0000	PCS			\$0.40	\$168.71
420.0000	PCS			\$0.40	\$168.71
1500.0000	PCS			\$0.29	\$428.70
1560.0000	PCS			\$0.31	\$486.88
1800.0000	PCS			\$0.37	\$669.24
				<b>Subtotal:</b>	2,076.08
				<b>Descuentos:</b>	0.00
				<b>I.E.S.P.S.:</b>	0.00
				<b>I.V.A.:</b>	332.16
				<b>Retención I.S.R.:</b>	0.00
				<b>Retención I.V.A.:</b>	0.00
				<b>Total:</b>	<b>\$2,408.24</b>
<b>Importe con letra / Amount with letter</b>					
dos mil cuatrocientos ocho Dólares 24/100 USD.					
Método de pago: Transferencia electrónica de fondos					
Número de cuenta: 8842					
Forma de pago: PAGO EN UNA SOLA EXHIBICION					
Condiciones de pago: CREDITO					
		<b>Este documento es una representación impresa de un CFDI</b>			
		*Efectos fiscales al pago. PAGO EN UNA SOLA EXHIBICION			
		Emitido por: <b>CONTPAQ.</b>			
		Serie del Certificado del emisor: 00001000000406430021			
		Folio Fiscal: 05B48AB-7-AF-40B8-9092-8401B2E099F4			
		No. de serie del Certificado del SAT: 00001000000404486074			
		Fecha y hora de certificación: 2017-12-21T17:53:30			
<b>Sello digital del CFDI</b>					
<small>gqW8eQ9DjXNY18W7nzY0U1HqWQ8V7ZmJ+nko51Ea30LkDjK/PK5qqr/zyJure/00JPRK0eYFR080To1Xt+mvq1bT2ZAGK7nrean8tU0U6R8R2GLDecuR0LcfsA040 GqeD1+7nuN8eYVBEFF48Wvau0TY1308gA7P8kr11K0e+530c1Gd5+kv1fA7j1kxucPR+8att+L1SE1DkND1AG0o1Hq26tT7v0Y8J06vK1L13a8K3AaM7vuk0t4MqJH oRL5kD8v821FbY51QWfy2d2T8W6np4QfXq1ybdTyn+04hg8avsyGR1R300rxKncwo5/7nRPW/Q030DA==</small>					
<b>Sello del SAT</b>					
<small>gPCDQVw020Yp8Kmb5fwdP+aFMD06C97Fdc5Kc0ytqNE46qT889QIz/aleAQ1A:0Qf6nqDc7Yaknvd3se08Cf2htP1d91EEViqJ5ENUWb7qoeV+8d1Nv4P1V4w30AP 07E52AcgWUj1F47YLkV980e311Q1Y90Lk9J38on77C8v70p9q1TYK87u3Jv1+4g52Agf4dmgJgUf83711FKJWgRan0eed9w1805Y8/c0G1Klp887108cx4GK9cd zbe0Cf4UzyW77XzDhRoxVo7QwFkK20gTqvjYp4B9EAEVvZLAQzzy1ZSMw41KTzh0K3R32653fUNXg==</small>					

Created by Paint X

Ilustración 18. Factura Oficial

LOGOTIPO

**EMPRESA XYZ**

Calle y Número:  
Colonia:  
Ciudad y Estado:  
CP:  
Teléfono:  
Fax:

**Factura**

Fecha: 10/11/2016

Vender a: 1002  
Nombre:  
Dirección:

Número de Factura:

C.P.:  
Departamento:  
Teléfono:

Rango de Fechas de Embarque: Fecha Inicial Fecha Final

No. De Orden de Compre	No. De Parte del Cliente	Descripción	Fecha de Embarque	Cantidad (Pzas.)	Tipo de Moneda	Precio Unitario	Total
1							
2							
				Total			

\*PAÍS DE ORIGEN: MEXICO

EMPRESA XYZ  
Firma  
Firma de Autorización

Ilustración 19. Factura Interna.

NO. CONSECUTIVO	CLIENTE	NUMERO DE OC	ASN	FACTURA INTERNA	FACTURA OFICIAL	MONTO SIN IVA	MONTO CON IVA	CANTIDAD PAGADA	CARGO BANCARIO	REMANENTE	DIAS DE CREDITO	FECHA DE EMBARQUE	FECHA DE LA FACTURA	FECHA DE ENVIO A CLIENTE	FECHA TENTATIVA DE PAGO	FECHA DE PAGO	COMENTARIOS
1	H	RM16-00031	NA	TFM-3005-17126	28	\$ 1,435.50	\$ 1,665.18	\$ 1,645.18	\$ 20.00	\$ -	60	30/01/17	21/07/2017	27/01/17	27/03/2017	23/03/2017	CARGOS BANCARIOS SHA
2	T	9414	8	TFM-2001-16930	26	\$ 294.13	\$ 341.1885	\$ 341.1885	\$ -	\$ -	30	10/05/16	14/12/2016	14/12/16	24/02/2017	03/03/2017	CANCELA A LA FAC. 25
							<b>TOTAL</b>	\$ 1,470,533.44	\$ 78.00	\$ 354,225.80							

REAL TOTAL	\$ 1,470,455.44
TOTAL SALES	\$ 1,824,759.24
REAL TOTAL SALES	\$ 1,824,681.24

Ilustración 20. Archivo de Facturas de Venta para Pago 2016 &2017.

### 8) DIAGRAMA DE FLUJO.

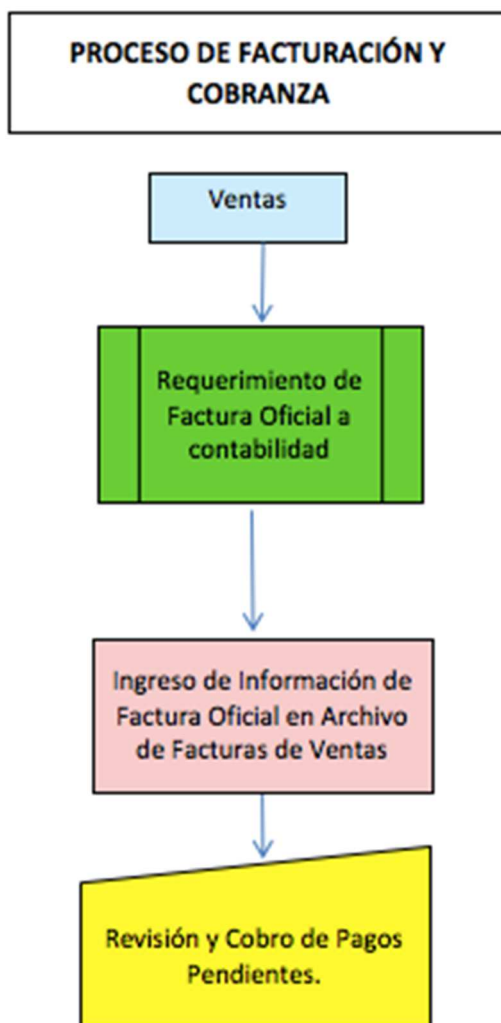


Ilustración 21. Proceso de Facturación y Cobranza

Nivel de Revisión	Fecha	Descripción del Cambio	Revisado Por:	Aprobado por:
A	12/12/17	Emisión	Nombre del Gerente de Ventas	Nombre del Gerente de Ventas



#### 4.2.5 Requerimientos del Cliente.

El siguiente procedimiento es de suma importancia para el Departamento de Ventas, en resumen, indica los pasos necesarios para Preparar una cotización, el procedimiento de autorización de Órdenes de Compra enviadas por los clientes y la administración de cambios en los contratos.

 <b>LOGOTIPO</b>	<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>	Elaborado por: Perla Hernández	Code: <b>PROC-VEN-0003</b>
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Revisado por: Perla Hernández	<b>Rev. No. A</b>
		Aprobado por: Maho Maruyama	

#### REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE

- 1) PRÓPOSITO:** El propósito de este procedimiento es asegurar que todos los requerimientos del cliente sean asimilados por el personal del Departamento de Ventas en la organización, que la organización sea completamente capaz de satisfacer todos los requisitos del cliente, que haya comunicación clara y oportuna entre los clientes y el personal apropiado de la organización, y que todos los cambios de contrato se implementan de manera oportuna.
- 2) ENFOQUE:** Este procedimiento está dirigido a las actividades de ventas, planeación de producción y programación de producción. Los departamentos afectados por este procedimiento son: Ventas, Ingeniería y Control de Producción.

**3) RESPONSABILIDADES:** La responsabilidad y autoridad para establecer, documentar y mantener las actividades en esta área es asignada al Gerente de Ventas e Ingeniero de Ventas.

**4) DEFINICIONES.**

- a) GI= Gerente de Ingeniería.
- b) IV= Ingeniero de Ventas.
- c) GV= Gerente de Ventas.
- d) AMV= Archivo Maestro de Ventas.
- e) OC= Orden de Compra.

**5) PASOS A SEGUIR.**

a) Preparación de una Cotización.

- i) El Ingeniero de Ventas y/o el Gerente de Ventas recibe la petición del cliente para cotizar.
- ii) IV/GV determina si es posible para las empresas del grupo fabricar la parte o no, para proceder con la cotización.
- iii) Si la decisión es cotizar, prepara una Requisición para Cotización, asegurará que la información en la Requisición para Cotización sea adecuada, entonces el IV/GV la enviará al Departamento de Ingeniería de la planta de Japón
- iv) El Gerente de Ingeniería (Japón) analizará la información de la Cotización para determinar si la empresa XYZ (México) es capaz de manufacturar la parte o si se requerirá fabricar en las plantas de Japón, Estados Unidos, Tailandia o Vietnam. Determinará los requisitos legales, normativos o implícitos aplicables.

v) GI (Japón) notifica a Ventas (México) los resultados del análisis.

vi) GI determina realizar o no la cotización interna (evaluando los costos de producción y requerimientos técnicos).

vii) GI prepara la cotización interna y la envía por correo electrónico al Departamento de Ventas en México.

viii) GV/IV prepara una Cotización Externa para el Cliente.

ix) IV/GV resuelve todos los problemas de cotización entre la empresa XYZ y el cliente y emite una cotización revisada.

b) Autorización.

i) GV analiza la Orden de Compra del Cliente para asegurar que la OC concuerde con la Cotización Externa (La OC es firmada por el GV y regresada al cliente por correo electrónico).

ii) IV/GV ingresa la OC en el Archivo Maestro de Ventas para que el pedido se considere para su producción. Las órdenes de compra iniciales para piezas nuevas o revisiones requieren la emisión de una Hoja de Parte a Ordenar.

c) Administrar Cambios de Contrato.

i) GV revisa las modificaciones del contrato para asegurar que se cumplan los requisitos del cliente.

ii) GV asegura que todos los problemas abiertos se resuelvan con el cliente (la aprobación está indicada por la firma del Departamento de Ventas).

iii) IV/GV ingresa las modificaciones del contrato en el Sistema en caso de ser requerido (días de entrega, días de crédito, incoterm, etc.).

**6) ANEXO.**

N/A


**7) DIAGRAMA DE FLUJO.**

N/A

<b>Nivel de Revisión</b>	<b>Fecha</b>	<b>Descripción del Cambio</b>	<b>Revisado Por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
A	15/12/2017	Emisión	Nombre del Gte. De Vtas.	Nombre del Gte. De Vtas.

#### 4.2.6 Procedimiento para llenar una Hoja de Parte a Ordenar.

A continuación, se despliega el Procedimiento para llenar una Hoja de Parte a Ordenar. La importancia de la creación de este documento, radica en que funge como un medio informativo interno para varios departamentos de la Empresa XYZ (mencionados en el documento), Es el parteaguas para comenzar con la producción en masa de un producto.

	<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>	Elaborado por: Perla Hernández	Code: <b>PROC-VEN-0004</b>
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Revisado por: Perla Hernández	<b>Rev. No. A</b>
		Aprobado por: Maho Maruyama	

#### PROCEDIMIENTO PARA LLENAR UNA HOJA DE PARTE A ORDENAR.

- 1) PROPÓSITO:** El propósito de este procedimiento es proporcionar los pasos necesarios para llenar una Hoja de Parte a Ordenar, esta actividad es realizada cada vez que un cliente ha aceptado a la empresa como proveedora de partes; después de haber aceptado una cotización, pruebas de calidad y haber firmado un acuerdo comercial entre ambas partes (comprador y proveedor).
- 2) ENFOQUE:** Este procedimiento está dirigido al departamento de ventas. Los departamentos beneficiados por la información que genera esta actividad son: Ingeniería, Control de Producción y Compras.
- 3) RESPONSABILIDADES:** La responsabilidad y autoridad para establecer, documentar y mantener las actividades de esta área es asignado al Gerente de Ventas y al Ingeniero de Ventas.

#### **4) DEFINICIONES.**

- a) GV= Gerente de Ventas.
- b) IV= Ingeniero de Ventas.

#### **5) REFERENCIAS.**

- a) PROC-VEN-003

#### **6) PASOS A SEGUIR.**

El personal del Departamento de Ventas utilizará la requisición enviada previamente a la planta de Japón y cotización emitida por la planta de Japón, con la finalidad de obtener la información requerida en la Hoja de Parte a Ordenar (Ver Ilustraciones 15, 16 y 17). Para encontrar el machote del formato recurrir a la siguiente dirección en la red interna de la empresa Z:\COMMON\Sales\ Formatos y Registros

- a) Como llenar una Hoja de Parte a Ordenar.
  - i) El Ingeniero de Ventas y/o Gerente de Ventas procederá a ingresar la fecha de elaboración, y el número de Hoja de Parte a Ordenar el cual iniciará con la letra E, seguido por los 4 dígitos de la requisición enviada a Japón con anterioridad, en caso de existir una revisión se incluirá el número de la misma (ej. E-0120-1).
  - ii) El IV y/o el GV marcará la casilla según al que corresponda el producto: parte nueva, parte común, cliente nuevo, revisión, precio /costo.
  - iii) Se deja en blanco el campo de No. De Parte en caso de que sea un nuevo producto, para que la planta de Japón lo asigne, por el contrario, si el producto

ya era vendido al cliente por alguna planta del grupo se anota cada letra o número por recuadro del formato.

b) Información Básica.

i) El IV y/o el GV anotará en el espacio correspondiente el no. De parte interno (en caso de que ya exista), el nombre del cliente, número de parte del cliente, nombre de la parte, a que empresa se va a embarcar, la cantidad que requerirá el cliente mensualmente (esta cifra dividida entre 1000), el precio de venta y si existe alguna otra especificación en el apartado de detalles. La columna que se llenará será la primera columna en caso de ser una parte existente o nueva, en caso de ser una revisión se llenará la primera con la antigua información y la segunda con la nueva info.

c) Información del Departamento de Ventas.

i) El IV y/o GV escribirá para que artículo se requiere esta parte, en caso de requerir herramental para su fabricación escribirá el costo de compra que otorgo la planta de Japón y el precio de venta al cliente, la cantidad de partes con el cual se amortizaría el costo, a quien pertenece el troquel y/o herramental (empresa XYZ, filial en Japón o cliente), quien fabricara el troquel y/o herramental (Empresa XYZ, filial en Japón u otro), tipo de troquel (unitario, progresivo o de formado), tipo de empaque (estándar o especial), el no. De cotización que aprobó el cliente y tipo de cambio del mes (obtenido del promedio del mes anterior). En caso de haber alguna observación se anotará en el recuadro debajo del área asignada a Programa.

d) Programa.

- i) En ésta área se debe anotar la fecha en la que confirmo o aceptó la cotización, fechas y cantidades del producto que requerirá el cliente para el embarque inicial y/o para un evento (ej. Evento. De calidad), también qué cantidad y fecha requiere para la producción en masa.
- e) Información de referencia.
- i) En este apartado EL IV y/o GV anotará el nombre del material (tipo de acero), respecto al tamaño de material (ancho, grosor y tolerancia), peso del material o materia prima y peso de la parte, sólo se registrará esta información cuando sea un tipo de producto S o elaborado en su totalidad en la empresa XYZ, es decir no partes tipo A y B (terminadas o semi terminadas).
- f) Contratación externa.
- i) En caso de que la parte requiera un proceso externo se registrará la información en el recuadro que se encuentra al lado del recuadro de información de referencia.
- g) Máquina.
- i) El IV y/o G/V indicará con una marca el tipo de prensa a utilizar para el estampado de la pieza (35, 45,110 y/o 200 toneladas). Este apartado solo aplica para partes "S".
- h) Producción.
- i) El IV y/o G/V escribirá los números de los procesos necesarios para fabricar la parte en los recuadros que aparecen arriba de los diversos tipos de procesos,



estos van desde el prensado hasta la aplicación de pintura (ver anexo de este proceso).

ii) Se anotará también el número de golpes por minuto del troquel.

i) Revisión y Autorización.

i) Finalmente se anotará nombre y firma de quien elaboró, revisó y aprobó el documento tanto del departamento de Ventas como el de ingeniería.

ii) Se emitirá primero vía mail a la planta de Japón, el doc., junto con la requisición de cotización, la cotización interna, el dibujo, la Hoja de Revisión de Nuevos Números de Parte y la cotización aprobada por el cliente, la planta de Japón lo regresará asignando un número interno a la parte en caso de ser un producto que se fabricará por primera vez. Posteriormente se enviará vía mail a todos los deptos. de la empresa XYZ.

iii) En caso de ser un producto que ya se había fabricado anteriormente por alguna filial se enviará a la planta de Japón y a todos los departamentos internos de la empresa XYZ en correos independientes el mismo día.

7) ANEXO.

HOJA DE PARTE A ORDENAR

EMPRESA XYZ

Fecha \_\_\_\_\_

No. De Orden : E - \_\_\_\_\_

Parte Nueva     Partes Comunes     Cliente Nuevo     Revisión     Precio/costo

No. De Parte XYZ 

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

INFORMACIÓN BÁSICA

Descripción de Parte	Parte Existente o Nueva	Revisión
No. De Parte XYZ / Acabado		
Nombre del Cliente		
Número de Parte		
Nombre de la Parte		
Embarcar a		
Cant. / Mes ( x 1,000 Pzas. )	K / Mes	K / Mes
Precio de Venta	U.S \$ ./Pza.	U.S \$ ./Pza.
Detalles		

INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

TIPO	/ Usado en :		/	
Precio de fabricación y Troquelado	VENTA			U.S \$
	COMPRA			U.S \$
Cantidad a amortizar ( x 1,000 Pcs. )				K Pzas.
Condiciones de Propiedad: <input type="checkbox"/> XYZ <input type="checkbox"/> JP <input type="checkbox"/> Cliente				
Orden de herramental para <input type="checkbox"/> XYZ <input type="checkbox"/> JP <input type="checkbox"/> Otro				
Tipo de fabricación : <input type="checkbox"/> UNIDAD <input type="checkbox"/> Progre <input type="checkbox"/> Formado				
Tipo de Empaque <input type="checkbox"/> XYZ <input type="checkbox"/> especial				
No. De Estimación			E -	
Tipo de Cambio		Peso. :	YEN	US \$ : PESO

PROGRAMA

EVENTO	FECHA	CANT.
Confirmación de Cotización		-
Embarque Inicial		
Evento del Cliente		
Producción en Masa		

OBSERVACIÓI

Ilustración 22. Hoja de Parte a Ordenar

### INFORMACION DE REFERENCIA

Nombre de Material	
Tamaño de Material	x x
Peso de Material	0.00g / Pzas
Peso de las Partes	/ Pzas

Proceso de contratación externo	Proceso	Proveedor	Kg./Peso.	Pzas./Peso.	Cantidad mínima ordenada

**Máquina**  35t  45t  110t #1  110t #2  200t      
**GPM**

### Proceso de Producción



1.Prensa/Farmada/Impartada, 2.Taladrada 3.Tratamiento Caliente, 4.TBC, 5.DG(Darengarada), 6.Quitar las Rebabar, 7.Tratamiento de Superficie, 8.Prensada a Temperatura,

9.Pulido, 10.Immersión en aceite, 11.Ensamblada, 12.Organizada, 13.Prensada de banca, 14.Otra, 15.Cribada, 16.Calceda y empacada, 17.pintar

Ventas			Ingeniería		
Elaborada	Revisada	Aprobada	Elaborada	Revisada	Aprobada

Presidente	<input type="checkbox"/>	Ctrl. De Calidad	<input type="checkbox"/>
Contabilidad	<input type="checkbox"/>	Embarques	<input type="checkbox"/>
Compras	<input type="checkbox"/>	Producción	<input type="checkbox"/>
Ctrl. de Prod.	<input type="checkbox"/>	Ingeniería	<input type="checkbox"/>
Ventas	<input type="checkbox"/>	Planta de Japón	<input type="checkbox"/>

Flujo : Ventas > correo a Planta de Japón = Copiar a todos los Depts.(por correo). > Vtas. Guarda el archivo original.

Ilustración 23. Hoja de Parte a Ordenar (continuación)

## 8) DIAGRAMA DE FLUJO.

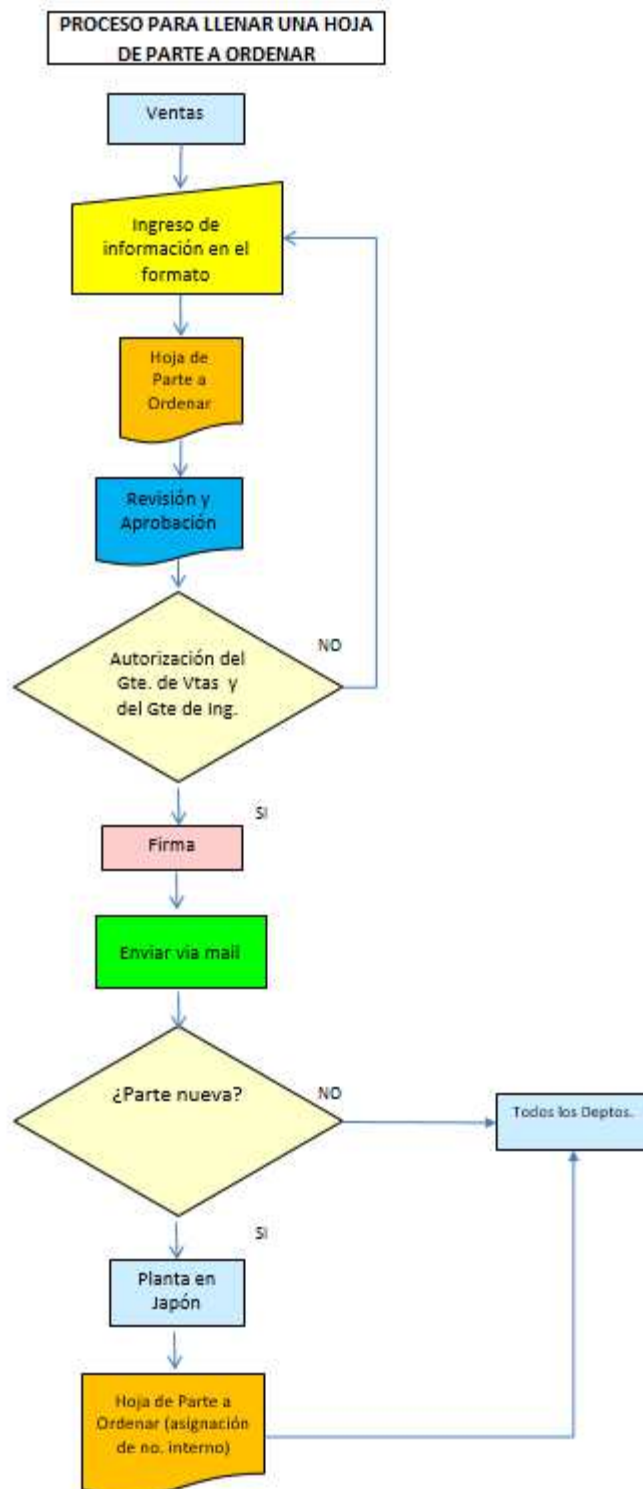



Ilustración 24. Procedimiento para llenar una Hoja de Parte a Ordenar.

Nivel de Revisión	Fecha	Descripción del Cambio	Revisado Por:	Aprobado por:
A	12/12/17	Emisión	Nombre del Gte. De Vtas.	Nombre del Gte. De Vtas.

#### 4.2.7 Procedimiento para llenar una Hoja de Revisión de Nuevo Número de Parte.

El tercer procedimiento registrado, es el Procedimiento para llenar una Hoja de Revisión de Nuevo Número de Parte. Este procedimiento es requerido para elaborar un formato que reúne información obtenida del cliente por parte del Ingeniero y/o Gerente del Departamento de Ventas, dicha información es de suma importancia para los departamentos de Ingeniería y Calidad, pues sirve para considerar especificaciones técnicas del producto empleadas para pruebas de calidad o requerimientos de proceso de manufactura.

	<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>	Elaborado por: Perla Hernández	Code: <b>PROC-VEN-0005</b>
	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Revisado por: Perla Hernández	<b>Rev. No. A</b>
		Aprobado por: Maho Maruyama	

PROCEDIMIENTO PARA LLENAR UNA HOJA DE REVISIÓN DE NUEVO NÚMERO DE PARTE.

**1) PROPÓSITO:** El propósito de este procedimiento es detallar los pasos para registrar información en una Hoja de Revisión de Nuevos Números de Parte, esta actividad es realizada cada vez que un cliente ha aceptado a la empresa como proveedora de partes; posterior a una cotización, pruebas de calidad y haber autorizado un acuerdo comercial entre ambas partes (comprador y proveedor), es simultánea a la realización del llenado de una Hoja de Parte a Ordenar.

1/8

**2) ENFOQUE:** Este procedimiento está dirigido al Departamento de Ingeniería elaborado por el Depto. de Ventas. Los departamentos beneficiados por la información que genera esta actividad son: Ingeniería y Calidad.

**3) RESPONSABILIDADES:** La responsabilidad para establecer, documentar y mantener las actividades de esta área es asignado al Gerente de Ventas y al Ingeniero de Ventas.

**4) DEFINICIONES.**

a) GV= Gerente de Ventas.

b) IV= Ingeniero de Ventas.

**5) REFERENCIAS.**

a) PROC-VEN-0004

**6) PASOS A SEGUIR.**

El personal del Departamento de Ventas utilizará la requisición enviada previamente a la planta de Japón y el dibujo enviado por el cliente, con la finalidad de obtener la información requerida en la Hoja de Revisión de Nuevos Números de Parte (Ver ilustración 18, 19 y 20). Para encontrar el machote del formato recurrir a la siguiente dirección en la red interna de la empresa Z:\COMMON\Sales\ Formatos y Registros.

a) Como llenar una Hoja de Revisión de Nuevos Números de Parte.

i) El Ingeniero de Ventas y/o Gerente de Ventas procederá a ingresar la fecha de elaboración, y el número de Hoja de Revisión de Nuevos Números de Parte el cual iniciará con la letra E, seguido por los 4 dígitos de la requisición enviada a Japón con anterioridad, en caso de existir una revisión se incluirá el número

- de la misma (ej. E-0120-1). Este núm. es el mismo que el de la Hoja para Nuevos Número de Parte a Ordenar.
- ii) El IV y/o el GV escribirá el número interno de la parte (en caso de ser un producto que se haya fabricado con anterioridad por alguna de las filiales), el nombre de la parte según el cliente y el nombre de la parte.
  - iii) Del apartado número 1 al 4 el IV y/o GV escribirá, el nombre del usuario final de la parte, el nombre del Componente en el cual esta parte es empleada, el nombre del modelo en el que la parte es empleada, procesos de manufactura reportados al cliente en su cotización (en caso que sean productos semiterminados o procesados completamente en México).
  - iv) Del apartado número 5 al 7 y considerando también el punto 11 el IV y/o GV recurrirá a la información proporcionada por el cliente a través de correos o conversaciones telefónicas (Acceso a prototipos, disponibilidad del mismo, si se tiene acceso a la parte en caso de que la esté produciendo algún otro proveedor del cliente, propiedad intelectual, en qué casos se infringiría la patente, existencia de confirmación de la patente por parte del a Empresa XYZ).
  - v) Del apartado número 8 al 10 y 13 el IV y/o GV puede recurrir al dibujo proporcionado por el cliente para registrar la información: estándar industrial, tolerancia general, estándares internacionales a aplicar.
  - vi) En el apartado 12 (Aplicación de esta parte: Bosquejo, Fotografía y Dibujo del ensamble) puede obtenerse la imagen del sitio en internet de cada cliente en



caso de que no haya sido proporcionado por mail, o en algún motor de búsqueda abierto.

vii) El punto 14 lo determina por experiencia el GV.

b) Revisión y Autorización.

i) Finalmente lo Revisa y aprueba en caso de estar correcto el GV, el documento debe estar previamente por el IV en el campo de elaboración (esquina superior derecha del documento).

ii) Se emitirá primero vía mail a la planta de Japón, el doc., junto con la requisición de cotización, la cotización interna, el dibujo, la Hoja de Partes a Ordenar y la cotización aprobada por el cliente, la planta de Japón lo regresará asignando un número interno a la parte en caso de ser un producto que se fabricará por primera vez. Posteriormente de enviará vía mail a todos los depts. de la empresa XYZ.

iii) En caso de ser un producto que ya se había fabricado anteriormente por alguna filial se enviará a la planta de Japón y a todos los departamentos internos de la empresa XYZ en correos independientes el mismo día.

7) ANEXO.

**製品チェックシート (Hoja de Revisión de Nuevo Número de Parte)**  
(製品製造に関する情報 Información para la Fabricación)

社内品番 No. De Parte Interno	
客先品番 Num. De Parte del Cliente	
品名 Nombre de la Parte	

発行番号 Numero Serial	
発行日 Fecha de Elaboración	

営業部

Departamento de Venats

	承認 Aprobación	確認 Revisión	発行 Elaboración
日付 Fecha			
Firma			

1 最終ユーザー (Usuario Final)

2 仕様部位 (Nombre del Componente en el cual esta Parte es empleada):

3 使用機種 (Nombre del Modelo en el que la Parte es empleada):

4 客先提出見積工程

(Procesos de Manufactura reportados al cliente en su cotización):

5 試作品 (Ha hecho un prototipo alguna compañía del grupo? 有(Sí) (No. De Ref. \_\_\_\_\_), 無(No)

6 相手物 (Está disponible la parte en la cual se ensambla?) 有(Sí) (Prototipo, Producción en masa), 無(No)

7 現行品 (Está disponible la parte nueva?): 有(Sí) (Nombre del actual fabricante: \_\_\_\_\_), 無(No)

8 使用規格 (En que estándar industrial está basado el dibujo?):

9 一般公差 (Tolerancia General):

10 法規制 (Estándares Industriales o Internacionales que aplican)

11 知財 (Propiedad Intelectual) Requerido por el cliente 有(Sí) 無(No)

特許の問題はないか (客先見解) Infracción de patente: Opinión del cliente 有(Sí) 無(No)

特許確認の実施 ( Empresa XYZ ) Confirmación de patente: Resultado de confirmación de la Empresa XYZ 済(Sí) 未(No)

12 使用方法 (略図、写真、ASSY図)

Aplicación de esta parte (Bosquejo, Fotografía y Dibujo del ensamble)

Ilustración 25. Hoja de Revisión de Nuevos Números de Parte.

13 重要寸法 (理由も記入)、測定方法、クリーン度、荷重

Requerimientos Funcionales: (Ej., Dimensiones Importantes (Describir la razón), Aparatos de medición, Limpieza, Carga, etc.)

14 その他情報 (テスト方法、類似品、変更依頼の提出等)

Otra información (Métodos de prueba, Posible parte alternativa, Solicitud para cambios de proceso, etc.)

発行:営業 配付先:技術 指示書発行時 (新規、設変時)

Para ser elaborado por ventas como un adjunto a la Hoja de Partes a Ordenar (para nuevas partes y cuestiones de cambio de diseño) y para entregar a Ingeniería.

*Ilustración 26. Hoja de Revisión de Nuevos Números de Parte (continuación)*

## 8) DIAGRAMA DE FLUJO

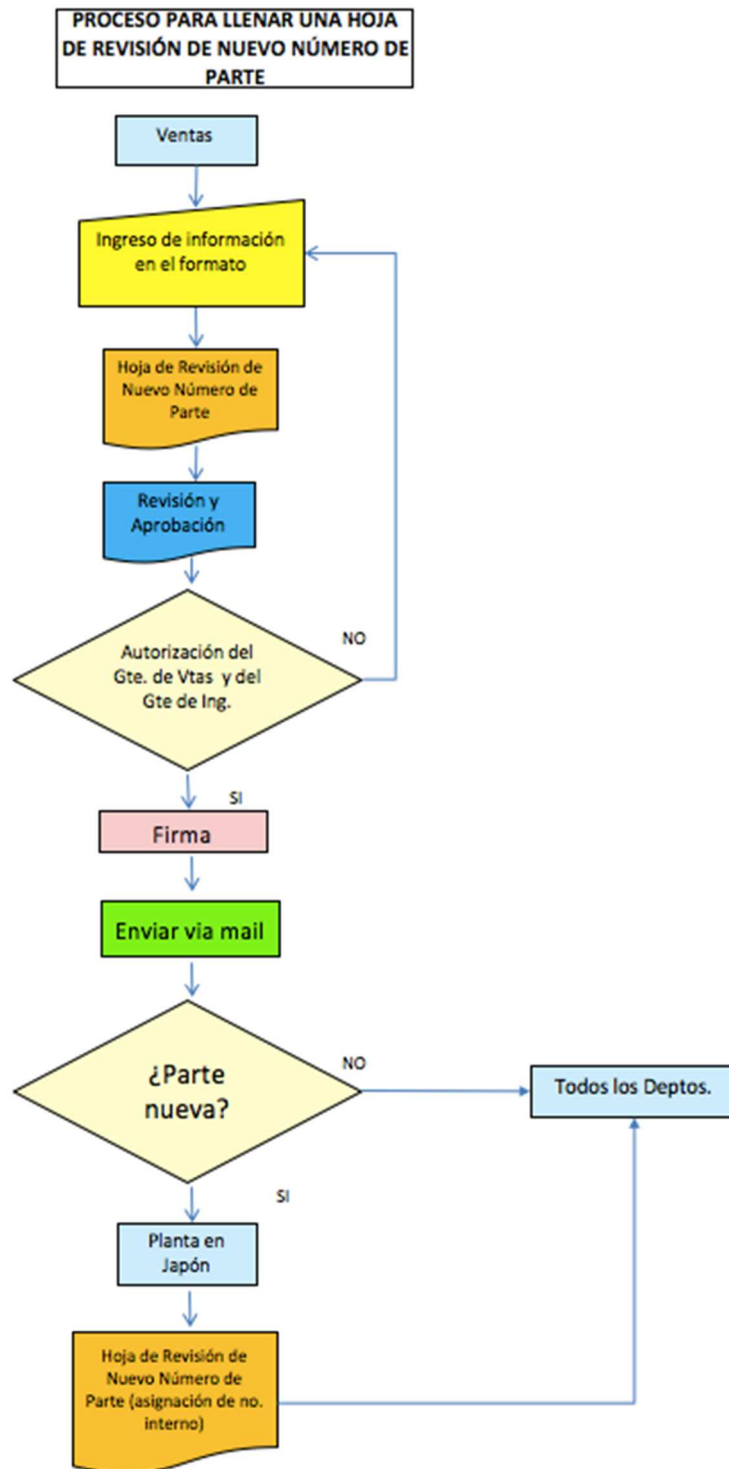


Ilustración 167. Procedimiento para llenar una Hoja de Revisión de Nuevo Número de Parte.

7/8

Nivel de Revisión	Fecha	Descripción del Cambio	Revisado Por:	Aprobado por:
A	12/12/17	Emisión	Nombre del GV	Nombre del GV

C

### 4.3 Instrucciones de trabajo.

Al momento de desarrollar los procesos y procedimientos del Departamento de Ventas de la empresa XYZ, se vislumbró la necesidad de hacerlos más específicos y reducir la brecha a la aparición de posibles dudas.

Debido a lo anteriormente mencionado la generación de Instrucciones de trabajo, fueron herramientas de suma utilidad al contener ayudas visuales que faciliten las actividades del capital humano.

Sin embargo, no todos los procesos y procedimientos requirieron de instrucciones de trabajo, en gran medida se debe al grado de complejidad de los mismos. Es importante considerar que un proceso y/o procedimiento escrito siempre puede ser mejorado, es por ello que, si se detecta la necesidad de incrementar el detalle del mismo al ser empleado en alguna capacitación, puede vincularse la creación de una instrucción que ayude a facilitar la ejecución del trabajo.

Cada formato de las instrucciones de trabajo muestra el nombre de la empresa<sup>8</sup>, la nomenclatura que corresponde a la instrucción de trabajo<sup>9</sup>, el departamento al que corresponde<sup>10</sup>, la fecha de elaboración, el tipo de documento<sup>11</sup>, el nombre del proceso o procedimiento, nombre de quién lo aprueba y nombre de quien lo elabora.

En las siguientes páginas se muestran Las instrucciones de trabajo generadas.

---

<sup>8</sup> Por cuestiones de privacidad se omitió en el presente trabajo.

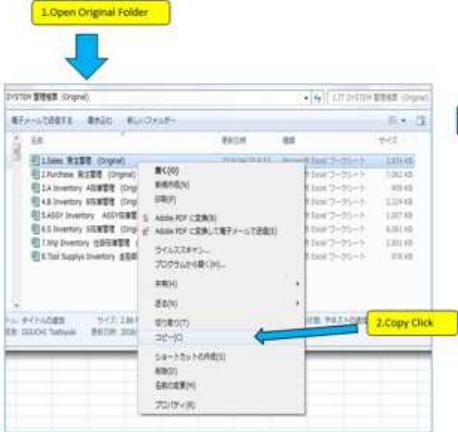
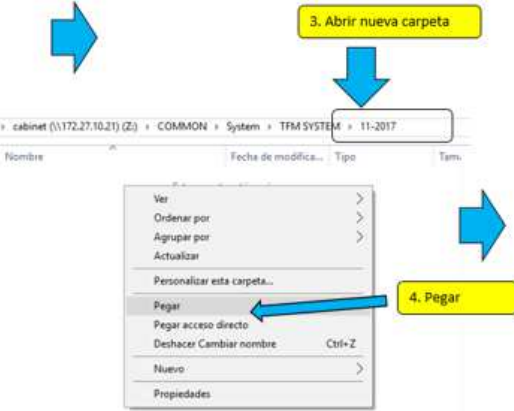
<sup>9</sup> Nomenclatura: IT= Instrucción de trabajo + VEN= Depto. de Vtas. + No. consecutivo

<sup>10</sup> En este caso Ventas.

<sup>11</sup> Instrucción de Trabajo

### 4.3.1 Crear un Nuevo Archivo de Ventas.

La siguiente instrucción de trabajo fue creada con la finalidad de mostrar la ubicación en la intranet de la empresa XYZ en donde pueden encontrarse los machotes para generar un Nuevo Archivo de Ventas mes con mes, también muestra en donde deben guardarse los nuevos archivos a principios de mes.

No. IT-VEN-001 1/1		Depto.: Ventas	Elaborado: 12/10/2017	EMPRESA XYZ	
Instrucción de Trabajo			Proceso: Crear Nuevo Archivo de Ventas	Aprobado Por: Maho Maruyama	Elaborado por: Perla Hdz.
No.	Paso a seguir	Descripción	Notas		
1	<b>Abrir Archivo Original (Machote)</b>	<p>Copiar Machote del Archivo Maestro de Ventas dem la siguiente liga Z:\COMMON\System\TFM SYSTEM\TFM SYSTEM (Original)\1.TFM SYSTEM 管理帳票 (Original)</p> 			
2	<b>Abrir Nueva Carpeta</b>	<p>Pegar archivo original en la carpeta del mes actual Z:\COMMON\System\TFM SYSTEM\11-2017</p> 			

3 **Renombrar archivo**

Renombrar archivo, cambiar año (si es necesario) y mes para crear un nuevo archivo para el mes actual.

4 **Ingresar nuevo mes y año**

Actualizar fecha del mes en curso en el nuevo archivo

受注No. Order No.	受注日 Date	コード Cod	得意先名 Customer Name	品番 Item
001				
002				


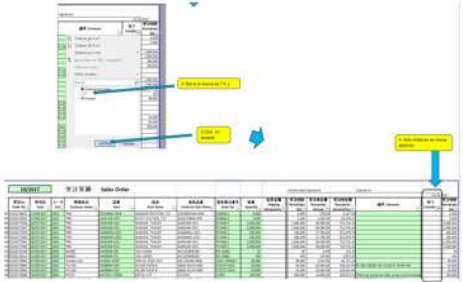
**Herramientas y Equipo de Seguridad**

Observaciones	Revisión				
	No.	Fecha	Motivo	Aprobado Por:	Elaborado por:



### 4.3.2 Crear una Nueva Hoja de Ordenes de Ventas y una nueva Hoja de Embarques.

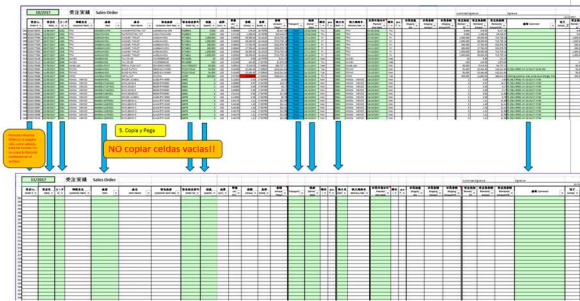
En las páginas siguientes se despliega la instrucción de trabajo que muestra a detalle cómo crear dos de las nuevas hojas del que integran el Archivo Maestro de Ventas: Hoja de Ordenes de Ventas y Hoja de Embarques. Éstas dos hojas contienen la información necesaria para generar los reportes diarios y mensuales del Departamento de Ventas, además sirven para generar las Listas de Recolección, las Listas de Empaque, el Pronóstico de Ventas y Facturas Internas del Departamento de Ventas.

No. IT-VEN-002 1/1		Depto.: Ventas	Elaborado: 12/10/2017	EMPRESA XYZ	
Intstrucción de Trabajo			Proceso: Crear una nueva Hoja de Ordenes de Ventas y una nueva Hoja de Embarques.	Aprobado Por: Maho Maruyama	Elaborado por: Perla Hdz
No.	Paso a seguir	Descripción	Notas		
1	Ordenes de Ventas abiertas	<p>Abrir el Archivo Maestro de Ventas del mes anterior y filtrar las ordenes abiertas de la Hoja de Ordenes de Venta y en la Hoja de Embarques</p> 			
2	Borrar marca 「*」	<p>Borrar la marca y presionar aceptar. (en ambas hojas)</p> 	Sólo las ordenes abiertas seran transferidas al Archivo Maestro de Ventas del mes actual		

3

**Copiar y Pegar las Ordenes de Ventas abiertas**

Copiar (sólo columnas verdes) las ordenes de venta abiertas (en ambas hojas)



\* La única excepción es la primera columna blanca de la Hoja de Ordenes de Ventas, esta también se transfiere como solo valores.

\* No copiar celdas vacías.

Herramientas y Equipo de Seguridad

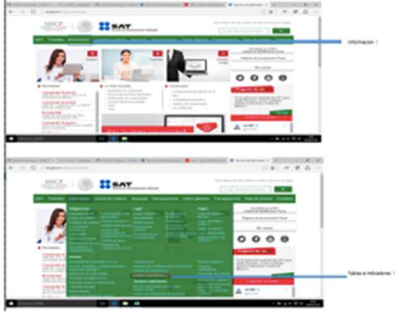

Observaciones

No.	Fecha	Revisión		Aprobado Por:	Elaborado por:
		Motivo			

### 4.3.3 Proceso de Tipo de Cambio.


La presente instrucción de trabajo muestra a que liga de internet hay que recurrir para sacar el tipo de cambio que usará el Archivo Maestro de Ventas para realizar la conversión de las ventas a pesos, esto debido a que todas las ventas efectuadas por la empresa XYZ son cobradas en dólares estadounidenses.

La paridad peso dólar reflejado en el Archivo Maestro de Ventas proporciona una visualización de las inversiones y ganancias de la empresa, pues gran parte de los insumos indirectos y directos para la facturación de los productos que genera la fábrica son comprados dentro del país en pesos mexicanos.

No. IT-VEN-003 1/2		Depto.: Ventas	Elaborado: 12/10/2017	EMPRESA XYZ	
Instrucción de Trabajo			Proceso: Proceso de Tipo de Cambio.	Aprobado Por: Maho Maruyama	Elaborado por: Perla Hdz.
No.	Paso a seguir	Descripción	Notas		
1	<b>Abrir la página del SAT</b>	<p>Ir a la siguiente liga <a href="http://www.sat.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx">http://www.sat.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx</a> e ir a la sección de información. Dar clic en "Tablas e Indicadores".</p> 			
2	<b>Tipo de cambio</b>	<p>Clic en "Tipo de Cambio "</p> 			

3 **Archivo de Excel de Tipo de Cambio.**

Descargar "Tipo de Cambio (año actual)"



click


4 **Promedio de Tipo de Cambio.**

En la columna del mes pasado, obtener el promedio.



5 **Tipo de cambio en el Archivo Maestro de Vtas.**

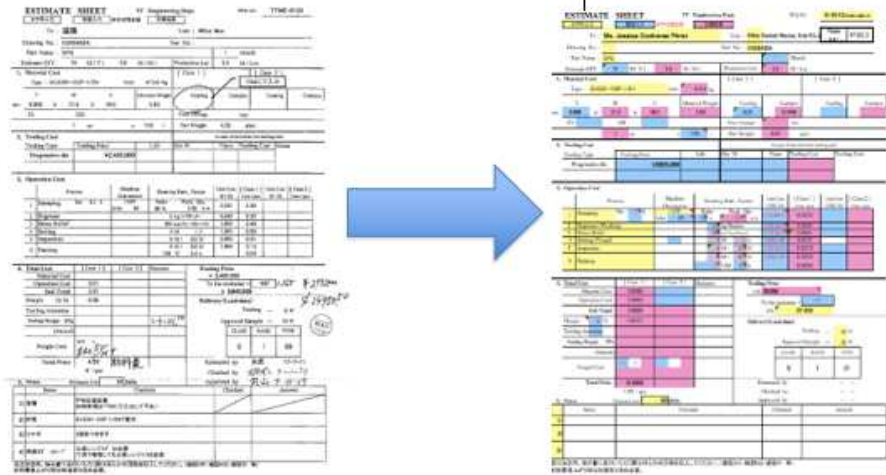
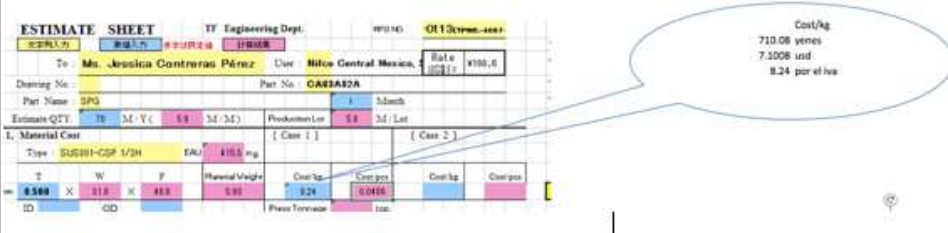
Escribir el tipo de cambio obtenido en la columna del mes actual.  
(Archivo Maestro de Vtas → Hoja de Tipo de Cambio)



Herramientas y Equipo de Seguridad					
Observations	Revisión				
	No.	Fecha	Motivo	Aprobado Por:	Elaborado por:

### 4.3.4 Requisición para Cotización.

La instrucción de trabajo mostrada a continuación está enfocada a la elaboración de Cotizaciones para los clientes con base en información enviada de la planta madre de la Empresa XYZ, la cual está localizada en Japón.

No. IT-VEN-004 1/1		Depto.: Ventas		Elaborado: 31/12/2017		EMPRESA XYZ	
Instrucción de Trabajo		Proceso: Requisición para Cotización		Aprobado Por: Mako Maruyama		Elaborado por: Perla Hdz.	
No.	Paso a seguir	Descripción		Notas			
1	Transferir información	<p>* Transferir la información de la cotización enviada por la Planta de Japón en el machote de cotización de ingeniería localizado en Z:\COMMON\Sales\Quotations</p> 		<p>*Sólo los campos de color azul. Los campos en rosa están formulados automáticamente</p>			
2	Transferir información (Continuación paso anterior)	<p>* Dividir entre 100 el costo por kilo para convertir los yenes a dolares y multiplicarlo por .16 para incluir el IVA.</p> 		<p>Cost/Ag 710.08 yenes 7.1008 usd 8.24 por el iva</p>			

3	<b>Precio de Herramental</b>	Redondear al valor inmediato superior el precio del herramental enviado en la cotización de Japón	

4	<b>Tiempo de entrea del primer pedido</b>	La planta de Japón el tiempo de entrega de el primer embarque en la Requisición de cotización enviada de México cuando la retorna vía mail.	

5	<b>Cotización</b>	La información obtenida en el machote automatizado, se vacia en la cotización estructurada, sencilla o en su propio formato (según requerimientos del cliente)	<p><b>Los machotes de las cotizaciones se encuentran en:</b> Z:\COMMON\Sales\Quotations</p>

**Herramientas y Equipo de Seguridad**


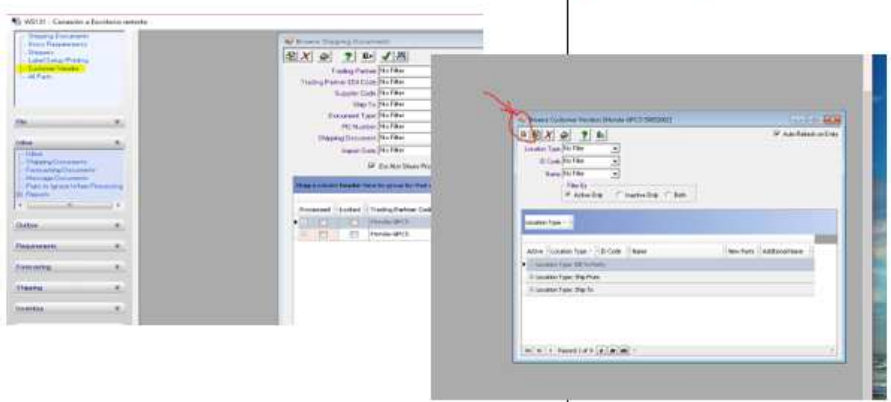
Observaciones	Revisión				
	No.	Fecha	Motivo	Aprobado Por:	Elaborado por:


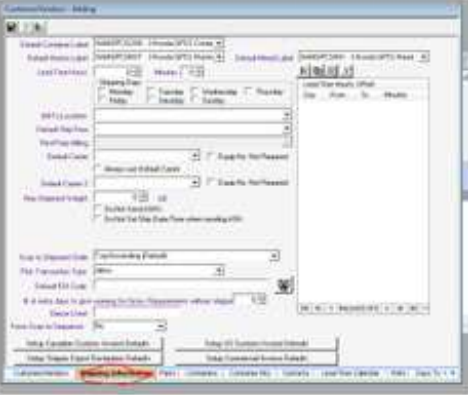
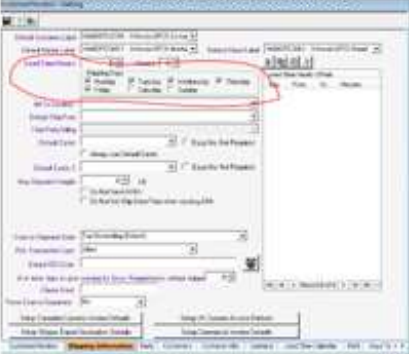


### 4.3.5 Procesar Órdenes de Compra en Sistema EDI.


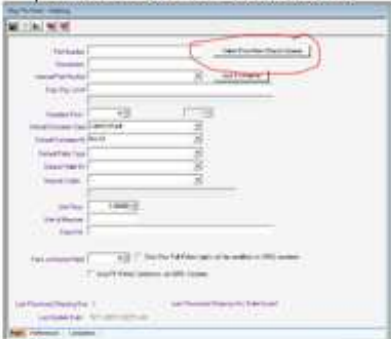
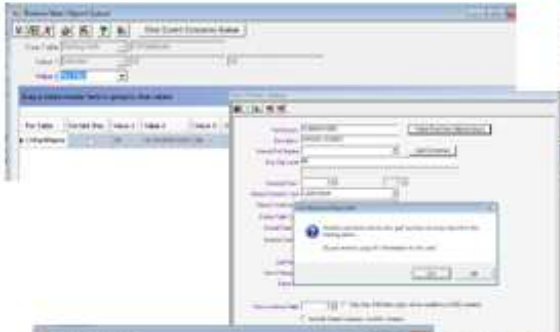
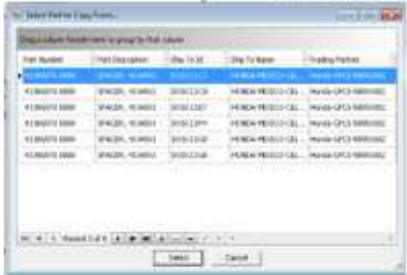
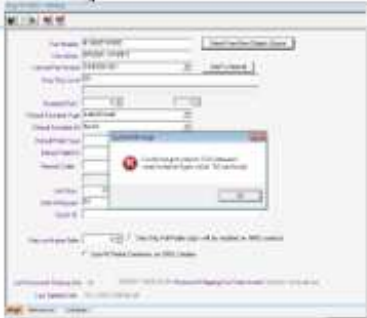
La presente instrucción de trabajo contiene los pasos detallados para la manipulación del Sistema EDI, con la finalidad de obtener las Órdenes de Compra y Pronósticos de Ventas emitidos por el Cliente H.

Cabe mencionar que las Órdenes de Compra cuentan con un periodo congelado, es decir las Órdenes de Compra del Cliente H tienen fluctuaciones constantes diariamente, sin embargo, el Cliente H autorizó a la Empresa XYZ a imprimir las Listas de Embarque 3 días antes de la fecha de entrega en planta, considerando la información obtenida a ese día como definitiva.

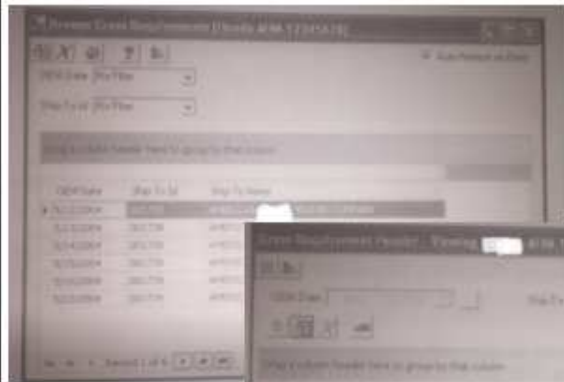
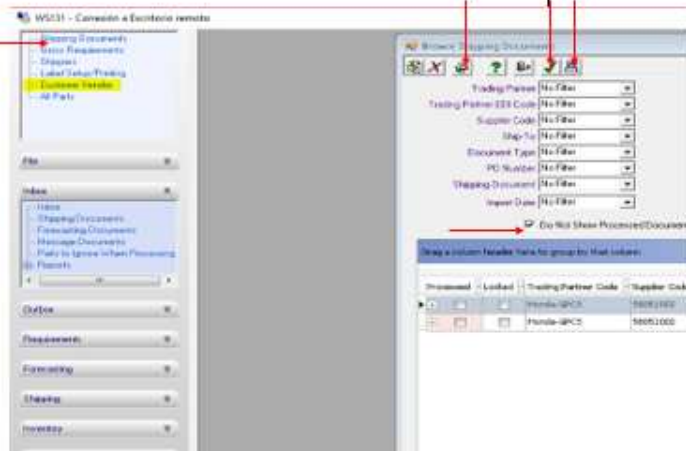
No. IT-VEN-005 1/1		Depto.: Ventas	Elaborado: 28/12/2017	EMPRESA XYZ	
Instrucción de Trabajo			Aprobado Por:	Elaborado por:	
			Maho Maruyama	Perla Hdz.	
No.	Paso a seguir	Descripción	Notas		
1	Dar de alta un código de embarque.	<p><sup>a</sup> Ingresar al menú de favoritos y dará doble clic en el submenú de Vendedor del Cliente. La ventana "Buscar Vendedor del Cliente" se abrirá.</p> <p><sup>b</sup> Dará clic en el botón de "nuevo" : </p> 	Se abrirá la ventana de "agregar Cliente/Vendedor".		

2	<p><b>Dar de alta un código de embarque (Continuación)</b></p>	<p>* Dar clic en el botón de "Seleccionar de nuevos objetos en cola"          * Elegirá el código de andén que aparezca con doble clic en la línea que se muestre</p> 	<p><i>*Los campos se llenarán en automático, presionar el botón de Guardar", se cerrará la ventana.</i></p>
3	<p><b>Configurar info. De código de andén</b></p>	<p>Seleccionar el código de andén (dando doble clic en el código) al desplegar la lista de "Tipo de Locación. Embarcar a"          *Ingresar a la pestaña "Información de embarque"</p> 	<p><i>*Seleccionar: tiempo de tránsito (3 hrs.), días de embarque (L-V), guardar.          *El programa regresará a la ventana de "Buscar Vendedor del Cliente" automáticamente, en la lista desplegable de "Tipo de Locación. Embarcar a" se observará una marca en la columna localizada a la izquierda "nuevas partes"</i></p> 



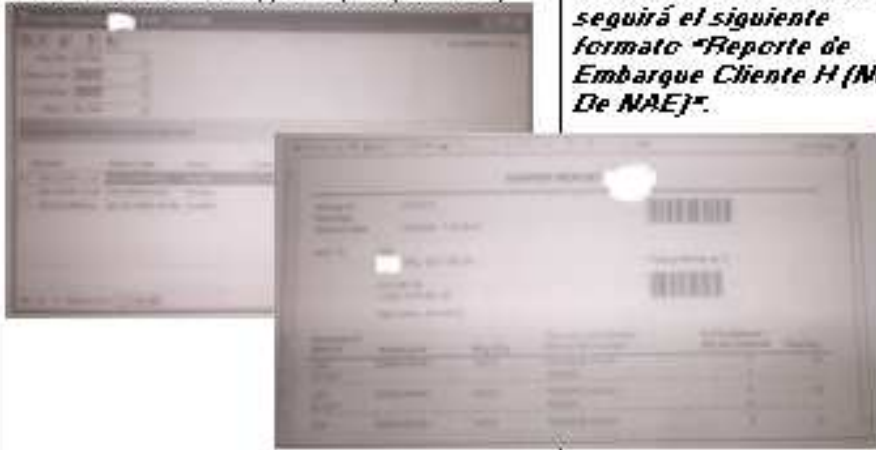
<p>4</p> <p><b>Asignar números de parte a un código de embarque.</b></p>	<p>*Desplegar el apartado de "Tipo de Localización: embarcar a", presionando el símbolo "+".</p> <p>*Dar doble clic en el código que muestre las condiciones mencionadas en el paso anterior e ingresará en la pestaña de "partes".</p> <p>* Dar clic en el botón de "nuevo" . Se abrirá la ventana de "agregar partes a embarcar a ".</p> <p>* Dar clic en el botón de "Seleccionar de nuevos objetos en cola"</p> 	<p><b>*Se mostrarán todos los códigos asignados a los andenes del cliente H (ej. DOSCC102)</b></p> <p><b>Si algunos de estos códigos no muestran un color verde con una marca de revisado al lado derecho (color rojo con el recuadro en blanco) y muestran el recuadro izquierdo con una marca (columna de nuevas partes), será necesario vincularlas nuevas partes al</b></p> 
<p>5</p> <p><b>Asignar números de parte a un código de embarque (Continuación)</b></p>	<p>* Elegir el primer renglón con doble clic.</p> <p>* El programa mostrará nuevamente el cuadro de "agregar partes a embarcar a ". Seleccionar el tipo de pallet "AP", tipo de contenedor "UT02", dar clic en guardar dos veces.</p> 	<p><b>* Aparecerá un recuadro que indicará que ya existe un número igual asignado a otro código de anden, aparecerá también una pregunta en el recuadro solicitando copiar esta información para el código de anden seleccionado, dar clic en "Sí"</b></p> <p><b>* Se abrirá una ventana donde se mostrarán varias opciones. Elegir la más reciente, y dará clic en "Seleccionar" y luego en ok.</b></p>  

<p>6</p> <p><b>Validar y Procesar Ordenes de Compra</b></p>	<p>* Dar doble clic en el submenú "Documentos de envío" (menú de favoritos) y dar clic en el botón de actualizar.          * Seleccionar el renglón, y presionar el quinto botón de izquierda a derecha, aparecerá un recuadro que indicará que se ha validado la información.          * Seleccionar el renglón, y presionar el sexto botón de izquierda a derecha, Cerrará la ventana (cuarto botón de izq. A der.).</p>	<p>* Para embarques diarios (862) se seleccionará el renglón con la fecha más reciente (último renglón, normalmente en color verde).          * Aparecerá un recuadro que indicará que se ha procesado la información.          * Para embarques diarios (862) se seleccionará el renglón con la fecha más reciente (último renglón, normalmente en color verde).</p>
<p>7</p> <p><b>Creación de embarque</b></p>	<p>* Ingresar al submenú "Requisitos Brutos" y presionar el botón de actualizar.          * Seleccionar el de la fecha 2 días posteriores al actual, ingresar dando doble clic. Seleccionar el botón de crear embarque. Cerrar la ventana con el icono "salir".</p>	<p>* Aparecerán todos los embarques despachados y pendientes de despachar.          * El programa asignará un número de Notificación Anticipada de Embarque que aparecerá en la columna de "Embarque creado".</p>



**\* Obtener Reporte de Embarque**

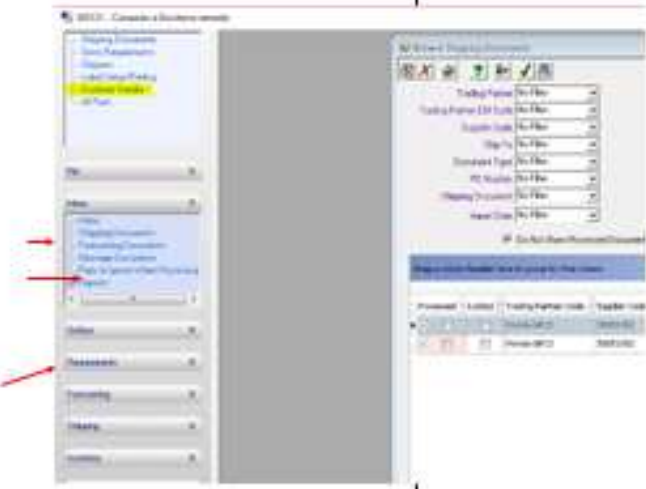
\* ingresará al submenú "Embarcadores", presionar el botón de actualizar,  
 \* Seleccionar el de la fecha 2 días posteriores al actual, dar clic secundario, seleccionar "Reportes", seleccionar "DEM", después "Reportes específicos", Reportes de Embarque Estándar del Cliente H",  
 \* Seleccionar Reporte de embarque Cliente H, clic en guardar en formato PDF en el siguiente enlace  
 Z:\COMMON\Sales\Shipper Report (Cliente H).



**\* Aparecerán todos los embarques despachados y pendientes de despachar que cuentan con un número un número NAE.  
 \* Se mostrará el generador de reportes, en la lista desplegable de "Correr Reporte"  
 \* El nombre del archivo seguirá el siguiente formato "Reporte de Embarque Cliente H (No. De NAE)".**

**\* Próróstico para el Cliente H.**

\* Ingresar al submenú "Documentos de Pronósticos" (menú "Inbox"). Presionar el botón de validar y posteriormente el de procesar.  
 \* Ingresar al submenú de "Reportes", posteriormente dar doble clic en "Reporte de Pronósticos" escoger un intervalo semanal y después uno mensual  
 \* Entrar en el menú de "Requerimientos", posteriormente al submenú de "Pronostico por Número de Parte del Cliente", correrá el reporte por los próximos 4 meses.



**\* Guardar en la red interna con la fecha en que corrió el reporte  
 Z:\COMMON\Sales\Forecast (Cliente H).**

**Herramientas y Equipos de**

**Observaciones**

No.	Fecha	Revisión		
		Motivo	Revisado por:	Elaborado por:

## Capítulo 5. Conclusiones

El presente proyecto se ha enfocado en la creación de capital estructural dentro del Departamento de Ventas de la empresa objeto de estudio. Se ha podido corroborar que la generación de procesos y procedimientos escritos, no sólo facilitan la visualización de las actividades, sino que también evitan la fuga del conocimiento aportado por el capital humano en una empresa.

Gracias al empleo de principios de la Teoría fundamentada y al esquema adoptado, aunado a la consulta de información relacionada con la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual, pudo considerarse el Universo de estudio y seleccionarse los individuos para obtención de información.

Al usar la Teoría Fundamentada, es evidente que la creatividad juega un papel de suma importancia en el investigador, así como la capacidad de escucha y observación, pues en conjunto ayudan a concretar una investigación cualitativa que es un reflejo de la realidad, sobre la que está basado el proyecto.

Por otra parte, se puede concluir que desarrollar y lograr el establecimiento de sistemas de comunicación al interior de una organización como parte de la cultura de la misma, para compartir información de alta valía entre el Capital Humano de la empresa, es hablar de Gestionar el Conocimiento.

En otras palabras, la Gestión del Conocimiento permite que el Capital Intelectual en una empresa crezca de forma considerable, a través de la administración de las capacidades individuales para la resolución de problemas, con la finalidad de obtener ventajas altamente competitivas.

De esta manera, al concluir el presente proyecto, se entiende finalmente que el Capital Intelectual es la base o materia prima imprescindible para administrar el conocimiento y empieza reconociendo los activos intangibles que hacen a una empresa eficiente y competitiva en un entorno no estático.

Las empresas generalmente restan importancia al Capital Intelectual, debido a que en su mayoría no cuentan con una cultura organizacional para recopilar, generar y presentar en forma clara la información requerida para generar por ejemplo Capital Estructural, por el temor de que personal ajeno a la organización pueda adquirir una ventaja competitiva de esto. Lo anteriormente mencionado, se vuelve visible en incluso en empresas jóvenes como es el caso de la empresa XYZ.

Debido a la información obtenida mediante las entrevistas efectuadas (principalmente a la realizada al Gerente de Ventas), pudieron identificarse los procesos y procedimientos técnicos de gestión principales del Departamento de Ventas, los cuales fueron documentados, resolviendo así la primera pregunta de investigación enunciada en el presente proyecto:

- ¿Cuáles son los procesos y procedimientos técnicos de gestión del Departamento de Ventas que requieren ser documentados para asegurar una capacitación eficaz del nuevo personal que labore en el departamento de ventas de la empresa XYZ, en el período febrero 2017- diciembre 2017?

R=

- Proceso Diario de Ventas.
- Proceso Mensual de Ventas
- Procesar Órdenes de Compra y Pronósticos del Cliente H en Sistema EDI.
- Proceso de Facturación y Cobranza.
- Requerimientos del Cliente
- Procedimiento para llenar una Hoja de Parte a Ordenar.
- Procedimiento para llenar una Hoja de Revisión de Nuevo Número de Parte.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado pudo cumplirse también el primer objetivo específico planteado en el primer capítulo de este trabajo.

Algunos procesos y procedimientos necesitan ser detallados visualmente para obtener un pleno entendimiento de los mismos, es en estos casos donde el empleo de instrucciones de trabajo facilita la comprensión de las actividades que lo conforman. Lo expuesto al inicio de este punto da solución a la segunda pregunta de investigación:

- ¿Qué instrucciones de trabajo requieren ser documentadas con la finalidad de facilitar la comprensión de los procesos técnicos de gestión del Departamento de Ventas de la empresa XYZ, en el período febrero 2017- diciembre 2017?

R=

- Instrucción para Crear un Nuevo Archivo de Ventas.
- Instrucción para Creas una Nueva Hoja de Ordenes de Ventas y una Nueva Hoja de Embarques.
- Instrucción del Proceso de tipo de Cambio.
- Instrucción de Requisición para Cotización.
- Instrucción para Procesar órdenes de Compra en Sistemas EDI.

De manera general se puede decir que la aportación de este trabajo consistió en la documentación de los procesos y procedimientos técnicos de gestión e instrucciones de trabajo que fueron documentados y que se enlistaron como respuesta a las preguntas de investigación anteriormente mencionadas, estos facilitaron la comprensión de las actividades efectuadas por el personal del Departamento de Ventas y generaron capital estructural para la empresa, logrando a su vez el segundo objetivo planteado en este proyecto.

La existencia de diagramas de flujo por si solos, no asegura el grado de detalle requerido para la transferencia de conocimiento, estos necesitan ser complementados con secuencias escritas y ayudas visuales que ahonden en los detalles.

Cabe mencionar que la implementación de proceso documental dentro del Departamento de Ventas, no es un proceso estático, pues de acuerdo a los cambios que se susciten en dicho departamento será imperante realizar revisiones y/o actualizaciones a los mismos.



Es importante señalar que la documentación de las actividades del Departamento de Ventas puede ser un parteaguas para nuevos procesos y procedimientos que vaya adquiriendo el mismo departamento, incluso puede ser referencia para documentación de procesos dentro de otros departamentos de la empresa XYZ.

De manera particular, algunos de los principales beneficios del presente proyecto son: la gestión de los procesos, el orden de los procesos del Departamento de Ventas, la reducción del margen de error por omisión de información en la ejecución de los procesos, el análisis y mejoras en los mismos. Todo esto contribuye directa e inmediatamente en el aumento de la eficiencia y la eficacia de la empresa objeto de estudio.

De no contar con procesos y procedimientos documentados, se tendría un impacto significativo en la efectividad de las operaciones administrativas del Departamento de Ventas; cómo: la recurrencia en la solicitud de documentación de procesos en las auditorías externas, costos ocultos, duplicidad de actividades, toma de decisiones sin un análisis estratégico, planes sin continuidad y falta de cumplimiento en los objetivos del departamento.

Por otra parte, la documentación obtenida cumplirá con el requerimiento señalado por los clientes en las auditorías (como se menciona en la justificación del presente trabajo).

La generación de documentos e instrucciones de trabajo de manera escrita (Capital Estructural), brinda al Capital Humano una visión holística de los procesos y procedimientos que se efectúan en el Departamento de Ventas, asegurando así el



correcto desempeño de cada actividad involucrada en el área de ventas de dicha empresa.

Es importante destacar que la generación de Capital Estructural expuesto en el presente trabajo, beneficia a la organización al fomentar el Capital Relacional de la empresa estudiada, esto al propiciar una comunicación efectiva entre el Capital Humano que conforma el Departamento de Ventas y el personal de otras áreas, el cual depende de los resultados efectivos y con bajo margen de error que genera dicho departamento.

Profundizando un poco más en el párrafo anterior, cabe mencionar que el Capital Humano es considerado lo más relevante en una organización, pues no importa que tan automatizada sea, debe de existir el esfuerzo humano para hacerla funcionar. Por lo anteriormente mencionado, se concluye que los conocimientos, habilidades y actitudes desarrollados por los empleados para solucionar problemas, tienen un impacto en la productividad y rentabilidad de la organización.

El trabajo futuro a realizar será la adecuación de los procesos y procedimientos documentados de acuerdo a los requerimientos de la norma IATF, la documentación realizada hasta el momento de los procesos e instrucciones de trabajo funge como punto de partida para el acortamiento del tiempo en la transición de formatos propuestos a los formatos estipulados por la norma IATF, esto debido a que transferir la información es más amigable al contar con el precedente creado en el actual proyecto, pues no se tendrá que discernir e investigar nuevamente que procesos del departamento necesitan ser documentados.

Asimismo, el Capital Estructural creado y mostrado en este documento, añade valor a la Empresa XYZ, pues al propiciar un desempeño óptimo del personal que labora en el Departamento de Ventas, contribuye a mejorar el servicio ofertado tanto a clientes internos como externos.

Referente al Capital Estructural, puede concluirse que el conocimiento alojado en el Capital Humano y en los sistemas (procesos e instrucciones de trabajo generados en el presente trabajo) consiguió el objetivo de ser explicitado y sistematizado en el Departamento de Ventas.

Tabla 6. Cuadrante relacional de Preguntas de Investigación, objetivos específicos, Metodología, Resultados y Conclusiones (Elaboración Propia)

Pregunta(s) de investigación:	Objetivos Específicos:	Metodología:	Resultados y Conclusiones:
<p>¿Cuáles son los procesos y procedimientos técnicos de gestión del Departamento de Ventas que requieren ser documentados para asegurar una capacitación eficaz del nuevo personal que labore en el departamento de ventas de la empresa XYZ, en el período febrero 2017- diciembre 2017?</p>	<p>* Identificar las actividades técnicas de gestión del Departamento de Ventas de la empresa XYZ, para asegurar una capacitación eficaz del nuevo personal que labore en el departamento de ventas, en el período febrero 2017- diciembre 2017.</p>	<p style="text-align: center;">Teoría Fundamentada Gestión del Conocimiento Capital Intelectual (Capital Estructural)</p>	<p>*Debido a la información obtenida mediante las entrevistas efectuadas (principalmente a la realizada al Gerente de Ventas), pudieron identificarse los procesos y procedimientos técnicos de gestión principales del Departamento de Ventas de la empresa XYZ, los cuales fueron documentados, resolviendo así la primera pregunta de investigación enunciada en el presente proyecto.</p>
<p>¿Qué instrucciones de trabajo requieren ser documentadas con la finalidad de facilitar la comprensión de los procesos y procedimientos técnicos de gestión del Departamento de Ventas de la empresa XYZ, en el período febrero 2017- diciembre 2017?</p>	<p>* Elaborar documentos escritos que contengan las actividades técnicas de gestión e instrucciones de trabajo, con la finalidad de facilitar la comprensión de los procesos y procedimientos de gestión principales del Departamento de ventas de la empresa XYZ, en el período febrero 2017- diciembre 2017.</p>		<p>* Algunos procesos y procedimientos necesitan ser detallados visualmente para obtener un pleno entendimiento de los mismos, es en estos casos donde el empleo de instrucciones de trabajo facilita la comprensión de las actividades que lo conforman. Lo expuesto al inicio de este punto da solución a la segunda pregunta de investigación. *Los procesos y procedimientos técnicos de gestión e instrucciones de trabajo fueron documentados de manera escrita, facilitando así la comprensión de las actividades efectuadas por el personal del Depto. De Ventas, generando capital estructural para la empresa XYZ.</p>

## Bibliografía

Abarzúa, I. N. (21 de Agosto de 2005). Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. (S. D. Florida, Ed.) *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 13(35), 2-38. Recuperado el 29 de 03 de 2017, de <http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/140/266>

Al-Ali, N. (2003). *Comprehensive Intellectual Capital Management*. New Jersey: John Wiley & Sons. Recuperado el 29 de 03 de 2017, de <https://books.google.com.mx/books?id=15wveJpXMeUC&pg=PA32&dq=intellectual+capital+meaning&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwib6eadjvfSAhXlhVQKHSrEBR MQ6AEIHDA#v=onepage&q&f=false>

Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias* (2da. ed., Vol. 1). Buenos Aires: Ediciones Granica S. A. Recuperado el 29 de 03 de 2017, de [https://books.google.com.mx/books?id=jozhbqMukZsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=jozhbqMukZsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Arbonies, Á. L. (2013). *Conocimiento para innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento* (2da. ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 29 de 03 de 2017, de <https://books.google.com.mx/books?id=5g08vBkgeUMC&pg=PA280&dq=capital+estructural+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwih07yU7vrSAhXI34MKHYGGAj44ChDoAQgZMAA#v=onepage&q=capital%20estructural%20es&f=false>

Arias, Odón F. G. (2006). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración*. Caracas: Episteme.

Becerril, F. R. (1997). *Ciencia, metodología e investigación*. Edo. de México, Naucalpan, México: Longman de México Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 11 de 06 de 2017, de <https://books.google.com.mx/books?id=m6PGnYBaW2oC&pg=PA309&dq=que+es+la+entrevista+t%C3%A9cnica+de+investigaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwik2eLkK7fUAhWLxYMKHV7tC18Q6AEINjAE#v=onepage&q=que%20es%20la%20entrevista%20t%C3%A9cnica%20de%20investigaci%C3%B3n&f=false>

Calidad ISO 9001. (2013). *Elementos de un proceso*. Recuperado el Octubre de 2018, de ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000.: <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>

Cárcel & Roldán, C. (2013). Principios básicos de la Gestión del Conocimiento y su aplicación a la empresa industrial en sus actividades tácticas de mantenimiento y explotación operativa: Un estudio cualitativo. 96-102. Recuperado el 25 de 05 de 2017, de [www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org))

Cervera, J. (2002). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación: un plan sencillo y práctico con ejemplos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 30 de 03 de 2017, de

[https://books.google.com.mx/books?id=blivLEhf77AC&dq=definici%C3%B3n+de+proceso&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.mx/books?id=blivLEhf77AC&dq=definici%C3%B3n+de+proceso&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Cuñat, G. R. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (Grouded Theory) al estudio del proceso de creación de empresas. 2. Recuperado el 13 de 06 de 2017, de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499458>

Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. (2012). *Centro Virtual de Conocimiento Para Poner Fin a la Violencia Contra las Mujeres y Niñas*. Recuperado el Noviembre de 2018, de Indicadores: <http://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>

Gallegos, H. (2007). *Sistema Kaizen en la administración*. (UANL, Ed.) Recuperado el 12 de 06 de 2017, de web.facpya.uanl: [http://www.web.facpya.uanl.mx/rev\\_in/Revistas/4.1/A1.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/4.1/A1.pdf)

Giménez, G. (Agosto de 2005). La dotación de capital humano en América Latina y el Caribe. *Revista de la Cepal*(86), 103-122. Recuperado el 29 de 03 de 2017, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11071/086103122\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11071/086103122_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Goldman, D. (25 de 02 de 2013). *Innmentor*. Recuperado el 16 de 06 de 2017, de El Conocimiento Tácito – introducción: <http://www.innmentor.com/2013/02/25/el-conocimiento-tacito-introduccion/>

- Machado, A. M. (1999). *La gestión de calidad total en la administración pública*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 30 de 03 de 2017, de [https://books.google.com.mx/books?id=tPSDtdQ86CkC&pg=PA227&dq=definici%C3%B3n+de+proceso&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjh6t2np\\_SAhUKxWMKHTynBpYQ6AEIRDAI#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20proceso&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=tPSDtdQ86CkC&pg=PA227&dq=definici%C3%B3n+de+proceso&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjh6t2np_SAhUKxWMKHTynBpYQ6AEIRDAI#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20proceso&f=false)
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción* (2da. ed.). Madrid: ESIC Editorial. Recuperado el 29 de 03 de 2017, de [https://books.google.com.mx/books?id=8\\_PwloGOa6QC&pg=PA145&dq=capital+estructural+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiHosq35\\_rSAhUH1oMKHUHrBLEQ6AEIGjAA#v=onepage&q=capital%20estructural%20es&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=8_PwloGOa6QC&pg=PA145&dq=capital+estructural+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiHosq35_rSAhUH1oMKHUHrBLEQ6AEIGjAA#v=onepage&q=capital%20estructural%20es&f=false)
- Marroquin, W. B., & Herrera, X. P. (Octubre de 2012). *Estrategia de comunicación interna para la divulgación de procesos de Gestión del conocimiento: Caso CRS El Salvador*. (U. C. Cañas", Ed.) Antigua Cuscatlán, El Salvador.
- Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial: De la estrategia a los resultados*. (P. LLC, Ed.) EUA. Recuperado el 30 de 03 de 2017, de <https://books.google.com.mx/books?id=tVKUAAAAQBAJ&pg=PA32&dq=gesti%C3%B3n+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiKg-Ok8PzSAhVBx1QKHazDBIQ6AEIQzAH#v=onepage&q&f=false>
- Nonaka, I. (Julio de 2007). La empresa creadora de conocimiento. (H. B. Corporation, Ed.) *Harvard Business Review*, 10.

Pérez, P. J. (2015). *Definicion.de*. Recuperado el Noviembre de 2018, de Definicion.de:  
<https://definicion.de/actividad/>

Pérez, Porto J. P., & A. G. (2013). *Definición.de*. Recuperado el 30 de 03 de 2017, de  
Definición.de: <http://definicion.de/proceso-tecnico/>

Perugachi, M. L. (2004). Optimización de procesos: la concesión de radiofrecuencias en el Ecuador. En M. L. Perugachi, *Optimización de procesos: la concesión de radiofrecuencias en el Ecuador* (pág. 144). Ecuador: Editorial Abya Yala. Recuperado el 27 de 03 de 2017, de [https://books.google.com.ni/books?id=9sj4Ds7WcUEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=9sj4Ds7WcUEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Pontificia Universidad Javeriana. (Octubre de 2018). *Pontificia Universidad Javeriana*. Recuperado el Octubre de 2018, de Objetivo del Proceso: <https://www.javerianacali.edu.co/objetivo-del-proceso>

Rodríguez, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. (U. J. Tabasco, Ed.) Recuperado el 09 de 06 de 2017, de [https://books.google.com.mx/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PR9&dq=observaci%C3%B3n+directa+como+t%C3%A9cnica+de+investigaci%C3%B3n&hl=es&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q=observaci%C3%B3n%20directa&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PR9&dq=observaci%C3%B3n+directa+como+t%C3%A9cnica+de+investigaci%C3%B3n&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q=observaci%C3%B3n%20directa&f=false)



Sallán, Pep Simó y José María. (2008). Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definición y líneas de investigación. *Estudios de Economía Aplicada*, 65-78.

Recuperado el 27 de 03 de 2017, de

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/11530/2008-Intangibles-SimoSallan-EEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Segura, F. O. (2005). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. España: Ediciones Días de Santos. Recuperado el 30 de 03 de 2017, de

[https://books.google.com.mx/books?id=o56PsgNYIDAC&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwilm6fbg\\_SAhVilVQKHTdPAfcQ6AEIjAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=o56PsgNYIDAC&printsec=frontcover&dq=gesti%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwilm6fbg_SAhVilVQKHTdPAfcQ6AEIjAB#v=onepage&q&f=false)

Serrano, M. M. (2011). Metodología y técnica participativa: Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa. En M. M. Serrano, *Metodología y técnica participativa: Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa* (Vol. 127, pág. 136). Cataluña, España: UOC. Recuperado el 11 de 06 de 2017,

de [https://books.google.com.mx/books?id=zWc-NTxhDXgC&dq=entrevista+semi+estructurada+como+tecnica+de+investigaci%C3%B3n&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.mx/books?id=zWc-NTxhDXgC&dq=entrevista+semi+estructurada+como+tecnica+de+investigaci%C3%B3n&source=gbs_navlinks_s)

Servicio Especializado I: Capacitación, Educación y Comunicación, IICA. (1996). *Manual Elementos Para Programar, Ejecutar Y Evaluar Actividades de Capacitacion*. San José, Costa Rica: IICA. Recuperado el 30 de 03 de 2017, de

<https://books.google.com.mx/books?id=LXEOAQAIAAJ&pg=PA18&dq=chiavento+y+definicion+de+capacitacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiLtvTazYHTAhW>

[nq1QKHxqNCIQQ6AEIPDAF#v=onepage&q=chiavenato%20y%20definicion%20de%20capacitacion&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=CJhlsrSulMUC&printsec=frontcover&dq=chiavenato+y+definicion+de+capacitacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiLtvTazYHTAhWnq1QKHxqNCIQQ6AEIPDAF#v=onepage&q=chiavenato%20y%20definicion%20de%20capacitacion&f=false)

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Distrito Federal: Editorial Limusa, S.A. de C.V. Recuperado el 30 de 03 de 2017, de <https://books.google.com.mx/books?id=CJhlsrSulMUC&printsec=frontcover&dq=chiavenato+y+definicion+de+capacitacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiLtvTazYHTAhWnq1QKHxqNCIQQ6AEIMDAD#v=onepage&q&f=false>

Torres, C. A. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 7.

Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Manizales: Edigráficas. Recuperado el 27 de 03 de 2017, de <https://books.google.com.ni/books?id=N1I2My4B7h8C&pg=PA401&dq=capital+humano+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikn-eb6vfSAhVN1mMKHfGfAYQQ6AEILTAE#v=onepage&q=capital%20humano%20definici%C3%B3n&f=false>

Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos* (4ta. ed.). Pozuelo de Alarcón, Madrid, España: ESIC Editorial. Recuperado el 30 de 03 de 2017, de [https://books.google.com.mx/books?id=iGrY7tW178IC&dq=definicion+de+gestio n&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.mx/books?id=iGrY7tW178IC&dq=definicion+de+gestio n&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Web y Empresas. (20 de Noviembre de 2018). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-proceso-y-procedimiento/>

Zapata Salazar, R. (Enero de 2013). Trabajo recepcional bajo la modalidad de Tesis. *Aplicación de usabilidad utilizando la tecnología eye tracking al sitio web de la ujat*, 132. Cunducán, Tabasco, México: UJAT.

## Anexos

- **Anexo 1. Entrevista efectuada al Gerente de Ventas de la empresa XYZ.**

Persona a entrevistar: Gerente de Ventas

Antigüedad en la empresa: 6 años.

El propósito de la siguiente entrevista es documentar de manera escrita aquellos procesos de gestión que resulten de suma importancia para el Departamento de ventas para lograr el buen funcionamiento del mismo y que el capital estructural resultante sea de fácil acceso para el personal que opere en él. Basándose en su experiencia laboral en la empresa XYZ, responda las siguientes preguntas que le serán efectuadas:

1. ¿Existen procesos escritos para generar Hojas de Partes a Ordenar, Revisión de Nuevos Números de Parte y Requisiciones de Cotización?

R= Tenemos un documento, pero el documento sólo muestra quién tiene que elaborarlos y como controlarlos. Debido a esto, necesitamos crear otro documento especialmente para saber cómo crear cada documento.

2. ¿A qué departamentos o plantas son enviados?

R= Normalmente, enviamos las Hojas de Partes a Ordenar y las Revisiones de Nuevos Números de Parte al Departamento de Ingeniería internamente, respecto a las Requisiciones de Cotización, enviamos el requerimiento normalmente a la planta de Japón, pero puede ser a otras compañías hermanas también, esto dependiendo del número de la parte.

3. ¿Considera necesario que el proceso para administrar el sistema EDI respecto a la obtención de pronósticos, Órdenes de Compra y etiquetas iniciales para producción sean documentados? ¿Por qué?

R= Por supuesto, lo más importante es cumplir con un requerimiento de ISO/TS. Pero, por otra parte, debemos tener también igualmente todos los procesos de trabajo escritos para asegurar el mismo nivel de calidad de trabajo, esto es necesario para que el personal de ventas pueda desarrollar las actividades diarias de ventas.

4. ¿Qué otro proceso considera que debería ser documentado?

R= Yo pienso que Facturación y Cobranza.

5. ¿Por qué?

R= De hecho, está identificado en nuestro diagrama de flujo, pero no suficientemente definido. También la responsabilidad o cooperación con el Departamento de Contabilidad estaría involucrada.

6. ¿Qué archivo electrónico se tienen que generar en el Departamento de Ventas?

R= Tenemos que mantener un registro de nuestro Archivo Maestro de Ventas, el cual contiene el Pronóstico, las Órdenes de Compra recibidas, el Registro de Embarques más toda la información de los clientes e información de nuestros productos.

7. ¿Qué información del documento anterior es de utilidad para otros departamentos?

R= Pienso que nuestro pronóstico de ventas es el más importante y más útil para los otros departamentos.

8. ¿Cuáles son estos departamentos?

R= Pienso que debería ser útil o importante para todos los departamentos. Especialmente para Control de Producción y el Departamento de Producción.

9. ¿Existen procesos escritos que indiquen los pasos a seguir para administrar el archivo mencionado en la pregunta número seis?

R= El flujo de trabajo fue creado como un gráfico. Como sea, sólo muestra el flujo visualmente. Debido a eso, necesitamos crear un documento escrito.

10. ¿Considera que documentar de manera escrita los procesos del Departamento de Ventas reduciría el tiempo en la curva de aprendizaje para el nuevo personal en caso de ser requerido?

R= La perfección de los formatos efectuados durante la capacitación de ingreso también podría contar con un tipo de manual para el trabajo diario. Por supuesto, no sólo mostrando los formatos, también necesitamos mostrar el proceso paso a paso, entonces si él o ella necesita revisar el procedimiento escrito sería muy útil para los nuevos empleados, además esto causaría el decremento en el tiempo de entrenamiento para los empleados senior y gerenciales.

- **Anexo 2. Entrevista efectuada al Coordinador de Control de Producción.**

Persona a entrevistar: Coordinador de Control de Producción.

Antigüedad en la empresa: 1 año.

El propósito de la siguiente entrevista es conocer las operaciones del Departamento de Control de Producción que están interconectadas con el Departamento de ventas para documentarlas de manera escrita. Basándose en su experiencia laboral en la empresa XYZ, responda las siguientes preguntas que le serán efectuadas:

Tiempo en la empresa: 1 año

1. ¿Consulta documentos del Departamento de Ventas para efectuar la planeación de producción de la empresa XYZ?

R= Sí

2. ¿Cuáles?

R= El Forecast (pronóstico de ventas) de ventas principalmente

3. ¿Cada cuánto los consulta?

R= Una vez a la semana

4. ¿Qué consecuencias tendría si la información que consulta en el o los documentos fuera inexacta?

R= Totalmente catastrófico, porque planeo en base al Forecast (pronóstico) del cliente, entonces no tendríamos el producto disponible para el cliente en tiempo.

5. ¿Le afectaría al Departamento de Control de producción?

R= Si, le afectaría al Departamento de Control de Producción y a su vez al Departamento de Producción que no haría los productos correctos porque está planeado mal.

6. ¿Considera que el tiempo de capacitación del personal del Departamento de Ventas en caso de ingresos nuevos pudiese afectar a las funciones de su Departamento?

R= Si definitivamente, no me ha tocado, pero sí, si no se proporciona una buena capacitación o un tiempo correcto de capacitación si va a afectar.

7. ¿De qué manera lo afectaría?

R= Que no sé llegue a comprender o no se tenga la suficiente práctica para hacer o desarrollar las actividades, y entonces eso hará que se pongan datos incorrectos o se haga de una manera incorrecta las actividades de ventas.

8. ¿Cree que si hubiera procesos documentados de manera escrita en el Departamento de Ventas el tiempo de capacitación se reduciría?

R= Sí, para todo proceso siempre debe de haber documentos en los cuales te bases para dar una capacitación, siempre que das un curso o una instrucción debe



de estar basada en algún documento para que si posteriormente tienes dudas tengas en donde consultar, y si lo viste en alguna sesión pues te queda mucho más claro.

9. ¿De existir documentos escritos que explicaran los procesos en el Departamento de Ventas, los consultaría? ¿Por qué?

R= Tal vez los consultaría a manera de información general, no sería como parte de mi proceso continuo, pero si los consultaría por si tengo alguna sugerencia que hacer.

10. ¿Cómo de mejora? (basado en la respuesta de la pregunta anterior)

R= Sí, si detecto que hay alguna actividad de ventas que yo considero que se puede hacer de una manera más eficiente a lo mejor consultaría la instrucción o los documentos que tiene actualmente para proponer alguna mejora que nos beneficiara a todos como planta.

11. ¿Considera que dichos documentos mejorarían la relación entre departamentos?  
¿Por qué?

R= Sí, siempre que exista alguna instrucción, pues como comentaba hace rato, ya es para basarse en ella, entonces si mejora la comunicación entre los departamentos porque pues se trabaja con base a lo que está escrito y no con base a lo que va surgiendo durante el día o durante el tiempo que estés trabajando

con otro departamento, entonces siempre que existe algo por escrito, mejora las relaciones entre los distintos departamentos.