



Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

REVISIÓN TEÓRICA DE PROPUESTAS DE HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA PARA LOS SISTEMAS DE VENTAS EMPRESARIALES

Autor:

M.A. Perla del Refugio Escamilla Martínez.

Profesor de Tiempo Completo del Instituto Tecnológico Superior de Rioverde S.L.P.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Perla del Refugio Escamilla Martínez (2018): "Revisión teórica de propuestas de herramientas de mejora continua para los sistemas de ventas empresariales", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/ventas-empresariales.html>

RESUMEN

En el presente trabajo se plantean propuestas de mejora a través de herramientas de mejora continua para el sistema de control de ventas de una empresa, para tal efecto se hace una revisión teórica de los principales conceptos administrativos necesarios para su implementación y se proponen cinco cursos de acción de las principales metodologías para la mejora continua organizacional más aptas para el tipo de organización y específicamente para el sistema de control de ventas.

ABSTRACT

In this paper are presented improvement proposal through continuous improvement tools for de sales control system in a company. For this purpose a theoretical revision is done about the main administrative concepts needed to its implementation and are proposes five courses of action of the main methodologies or the organizational continuous improvement that best fits to this kind of organization, specifically in the sales control system.

INTRODUCCION

La falta de una estructura sólida en el sistema de control de ventas de una organización conduce es uno de los problemas más comunes en empresas pequeñas y medianas, las causas de esto pueden variar desde un desconocimiento de herramientas de mejora, falta de experiencia de los dueños o gerentes de la organización hasta una percepción errónea de que las herramientas necesarias para la mejora en ventas pueden ser accesibles y adaptables la propia estructura organizacional.

Las oportunidades de mejora radican en el control. Kuster y Canales, (2006) afirman:

Se puede afirmar que el control sobre la fuerza de ventas se convierte en un factor clave del éxito comercial; y ello como consecuencia de la necesidad de las empresas de poder contar con un equipo comercial que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que consigan un alto grado de satisfacción del cliente.(p.42)

JUSTIFICACION

Las empresas busca ser distinguidas por ser la mejor en diferentes aspectos, desde el trato al cliente, la oferta de productos entre otros objetivos que se pueden alcanzar no solo con un buen equipo de trabajo, si no que requieren de una guía eficiente que les proporcione las herramientas para lograr la mejora continua.

El mundo actual es sumamente competitivo y la empresas que no logran adaptarse a los cambios suelen desaparecer, permaneciendo únicamente las que saben adaptarse a los cambios, convertir una debilidad en una fortaleza, estandarizar procesos, aprovechar las oportunidades que se van presentando y ofrecer un valor agregado a sus productos con respecto a lo que ofrece la competencia, sin embargo, algo así no se logra de la noche a la mañana, al menos no sin una organización que funcione de manera eficiente, que tenga pasos establecidos en sus procesos y no brinde la oportunidad a los miembros de la empresa de aportar para la misma.

OBJETIVO

Identificar y proponer herramientas de mejora continua para el sistema de control de ventas empresarial.

Bases teóricas.

El marco teórico es un instrumento de gran importancia, pues permite precisar, organizar y esclarecer todos los elementos que constituyen la descripción del problema (Bastar, 2012).

En la historia del hombre se han presentado cambios representativos en cada etapa de la historia llevando en cada una de ellas a mejorar en distintos aspectos el funcionamiento de los sistemas de trabajo, actualmente nos enfocamos en la elaboración de un sistema de control de seguimiento a ventas más sin embargo, este toma sus raíces de distintos sistemas de control que han sido creados con anterioridad, unos de los que se toma mayor referencia son los sistemas empresariales que (Ogata, 1998) describe como:

Un sistema empresarial está formado por muchos grupos. Cada tarea asignada a un grupo representará un elemento dinámico del sistema. Para la correcta operación de tal sistema deben establecerse métodos de realimentación para reportar los logros de cada grupo. El acoplamiento cruzado entre los grupos funcionales debe reducirse a un mínimo para evitar retardos de tiempo inconvenientes en el sistema. Entre más pequeño sea dicho acoplamiento, más regular será el flujo de señales y materiales de trabajo. Un sistema empresarial es un sistema en lazo cerrado. Un buen diseño del mismo reducirá el control administrativo requerido. (p.6)

Este tipo de sistemas se adaptan afectivamente al desempeño de la organización ya que en la misma existen varios equipos colaborando directamente para el funcionamiento del organismo en su conjunto, cualquier fallo en la comunicación entre los departamentos causara retrasos en los envíos, nula detección de fallas en los pedidos, poca coordinación e incumplimiento con los clientes, el departamento de RH funge como apoyo para conseguir personal suficiente y adecuado para el funcionamiento de la organización en su conjunto, entre varios otros enlaces que deben estandarizarse con el fin de forjar lazos de cooperación mutua con la filosofía del ganar-ganar en cuanto a resultados se refiere ya que se puede laborar con un fin en común.

Es necesario considerar: “El establecimiento de un sistema bien fundado para obtener estimados, basado en estadísticas, es imprescindible para una administración adecuada. (Observe que es un hecho bien conocido que el desempeño de tal sistema mejora mediante el tiempo de previsión o anticipación” (Ogata, 1998, p.6). Por lo cual al establecer estandares es factible establecer tiempos, hecho que se prevee tenga un impacto significativo en cualquier actividad realizada dentro de la empresa.

Es necesario probar diversos estándares para lograr definir los más adecuados que permitan llevar un mejor seguimiento con base a las ideas y opiniones de los integrantes del equipo de trabajo.

Los sistemas que pueden diseñarse mediante un enfoque convencional están por lo general limitados a una entrada y una salida, y son lineales e invariantes con el tiempo. El diseñador busca satisfacer todas las especificaciones de desempeño mediante la repetición estudiada de prueba y error. Después de diseñar un sistema, el diseñador verifica si satisface todas las especificaciones de desempeño. Si no las cumple, repite el proceso de diseño ajustando los parámetros o modificando la configuración del sistema hasta que se cumplan las especificaciones determinadas. Aunque el diseño se basa en un procedimiento de prueba y error, el ingenio y los conocimientos del diseñador cumplen una función importante en un diseño exitoso. Un diseñador experimentado será capaz de diseñar un sistema aceptable sin realizar muchas pruebas. (Ogata, 1998, p.8)

La clave para establecer una estrategia confiable es tomar las aportaciones de los integrantes de la plantilla laboral con el fin de identificar los problemas con los que lidian a diario, brindar soluciones colectivas y unificar criterios.

La ventas en su etapas de preventa, venta y postventa constituyen una escala a analizarse, ya que resultan ser la ventana hacia el cliente y lo que puede llegar a lograr una de las más grandes ventajas competitivas de una compañía.

“La comercialización establece los mecanismos necesarios para hacer que el producto o servicio sea identificado por el cliente, disponiendo de la suficiente información que determine las ventajas frente a los de la competencia” (Vidal. I, 2009: p.103).

El control como tal ha sido considerado como clave del éxito desde la antigüedad y como se menciona en el manual de control administrativo de INEGI “Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los administradores: la planificación, la organización, la dirección y el control.” (INEGI, 2017)

MARCO CONCEPTUAL

En este segmento del trabajo se explica el significado de algunos conceptos clave que iremos utilizando para comprender ciertas partes del documento, así mismo definir en forma concreta términos que resultan muy ambiguos para él lector.

Control:

Una definición valida que podemos tomar en cuenta es la siguiente:

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizan y dirigen, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. (Chiavenato, 2006)

La gestión de procesos:

Para comprender mejor lo que es la gestión de procesos se puede tomar en cuenta algunas aportaciones que se han hecho a lo largo del tiempo como la siguiente: (CARRASCO, 2008) “La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.”

Seguimiento:

La parte del proceso en que se enfoca este trabajo es el seguimiento el cual podemos definir de diferentes maneras: (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009) “Se puede definir el seguimiento como un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos.”

Organización:

Una definición concreta de lo que es una organización dice que es la: “Entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común. Función de la administración”. (Chiavenato, 2006)

Estrategia:

Si hablamos de estrategia podemos entender que se trata de los planes bajo los cuales se desarrollarán todas las actividades del departamento por lo cual una definición valida seria que: (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) “La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones.”

La estrategia como tal se trata de una de las palabras con miles de formas de ser comprendida, pero cabe reflexionar sobre su aplicación en todas las actividades que realicemos porque el simple hecho de aplicarla significa una ventaja competitiva que podría generarte o no una diferenciación con respecto a la competencia ante los ojos del cliente.

“La estrategia es la gran tarea de la organización. En situaciones de vida o muerte, es el Tao (el camino) de la supervivencia o de la extinción. Su estudio no puede ser eludido.”

“La eficiencia máxima del conocimiento y de la estrategia es hacer innecesario el conflicto”. (Sun Tzu, 2004)

Servicios:

Con una empresa que subsiste en un ambiente cada vez más competitivo no podemos limitarnos a ofrecer un producto ya que por más que este sea necesario para el cliente lo que marca la diferencia entre que nos compren a nosotros como empresa e irse con la competencia es el valor agregado que se da durante la transacción del producto que se ofrece, lo ideal es agregar servicios que hagan la diferencia para el cliente, el servicio que ofrece la empresa complementa la venta de autopartes desde atención personalizada aunada a un buen trato, información constante sobre cualquier duda del pedido, cláusulas de venta claras, rapidez en cuanto a cotización y entrega, etc.

“Es decir, actividades especializadas, como contabilidad, compras, personal, investigación y desarrollo, procesamiento de datos, propaganda, etc., realizadas y ejecutadas por el staff.” (Chiavenato, 2006)

METODOLOGIA

La empresa trabaja bajo métodos establecidos en las políticas de la empresa, este sistema de trabajo hace que no exista una diferenciación entre mantener relaciones comerciales con uno o con otro proveedor, por lo cual es necesario aprovechar las aportaciones de los empleados de la empresa que son los que diariamente tratan con los clientes, conocen los problemas más recurrentes y sí se les da la oportunidad son capaces de ofrecer oportunidades de mejora continua como se ha visto en sistemas de trabajo como el tan conocido, Sistema de Producción Toyota, marca de la cual se puede tomar gran cantidad de experiencia de mejora adaptando sus aportaciones a los procesos de la empresa. En consecuencia, se analizará herramientas de mejora continua y estrategias que pueden ser adaptables a los sistemas de ventas empresariales, insertando así, el concepto estratégico del negocio en su totalidad para definir y señalar la importancia que el sistema de control de ventas en una empresa tiene como ayuda del logro a los objetivos.

Algunas propuestas de mejora son las siguientes:

Propuesta 1: Implementar un modelo CANVAS

El Canvas o lienzo de modelo de negocio es una herramienta administrativa de uso moderno que facilita la entender el modelo de negocio de manera sencilla, inmediata y con costo cero, la idea de implementar esta herramienta es con el fin de unificar criterios entre los trabajadores del CEDIM.



Ilustración 1 "Modelo Canvas" Fuente: <https://www.blueindic.com/blog/como-utilizar-el-modelo-canvas-para-mi-idea-de-negocio/>

Este modelo se implementaría para que todos puedan comprender de manera sencilla y grafica las ideas de los demás y aportar las propias logrando así una mejora continua en el sistema de trabajo del departamento, hay que definir que como herramienta no representa la solución de todos los problemas sino más bien un inicio.

Manejar un modelo Canvas tendría beneficios significativos en cuanto a poder presentar la empresa de manera sencilla ante cualquier persona que sea necesario dar a conocer la forma de trabajo ideal del departamento y es elaborado mediante la contribución del equipo del trabajo, a su vez tiene la finalidad de proponer ideas innovadoras centrando el foco de atención del equipo de trabajo, a continuación se desarrolla este modelo basado en la experiencia adquirida durante la estancia en el departamento de ventas y explicando bajo mis propios conceptos que tipo de negocio constituye, este Canvas puede ser aplicado y modificado con aportaciones futuras del personal del departamento y se integra por las 9 partes a que se describen a continuación:

1. Segmentos de mercado (Clientes): Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado, en muy importante definirlos para poder satisfacer sus necesidades. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.16)
 - Aseguradoras: engloba empresas que aseguran automóviles ante siniestros.
 - Talleres: Algunos talleres adquieren sus autopartes para reparación de siniestros a través de plataformas normalmente respaldadas por las aseguradoras.

2. Propuesta de valor: Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.16) ¿Qué me diferencia de la competencia? ¿Qué ofrezco yo que la competencia no ofrece?
 - Para las aseguradoras: seguimiento al pedido para poder proporcionar al cliente la información requerida al instante, cotizaciones rápidas y cumplir con los tiempos de entrega.
 - Para los talleres: piezas en buen estado garantizadas, entrega a tiempo, seguimiento continuo al pedido y trato personalizado.
3. Canales de distribución: Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.16) ¿Cómo hago llegar a mi cliente mi propuesta de valor?
 - Para las aseguradoras: correo electrónico, aplicaciones móviles, teléfono fijo, plataformas de subastas, servicio de entrega eficiente.
 - Para los talleres: preparación de pedidos adecuada en los almacenes, servicio de paquetería efectivo, aclaración de dudas mediante uso de correo electrónico, aplicaciones móviles y telefonía fija.
4. Relaciones con los clientes: Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.16) ¿Qué relaciones estas estableciendo con cada cliente?
 - Para con las aseguradoras: relaciones profesionales mediante correo electrónico, plataformas de subastas en línea y aplicaciones móviles.
 - Para con los talleres: relaciones un poco más estrechas identificando al personal y buscando familiarizar la comunicación mediante la comunicación constante en redes móviles, con el uso del correo y llamadas periódicas.
5. Flujo de ingresos: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.17) ¿Cuáles son la naturaleza de los ingresos?
 - Estrictamente digitales en ambos casos (pagos a cuenta) además se propone el uso de PayPal y otras aplicaciones.
6. Recursos clave: Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos... (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.17)
 - Brindar la información requerida por los clientes en el momento que la soliciten.
 - Propuesta: establecer una página de internet con acceso a clientes donde puedan acceder a la información de su pedido enlazado con el software interno de la empresa, la idea es que los clientes puedan acceder de manera exclusiva a sus pedidos mediante números de cliente asignados y consultar estatus de envíos, información de sus contactos en la empresa, etc.
7. Actividades clave: mediante una serie de actividades clave. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.17)
 - Para con las aseguradoras las actividades a considerar como prioritarias son las siguientes:
 - ✓ Velocidad de respuesta excepcional en cotizaciones.
 - ✓ Reporte inmediato de piezas de pedidos confirmados a los compradores.
 - ✓ Atención personalizada.
 - ✓ Cumplir con los tiempos establecidos.
 - Para con los talleres es necesario considerar como prioritarias las siguientes actividades:

- ✓ Comunicación periódica con los clientes.
 - ✓ Atención personalizada.
 - ✓ Mantener una base de datos que permita que cualquier miembro del departamento pueda dar información a un cliente sobre cualquier pedido, aunque no sea un pedido con el que no esté particularmente relacionado (pertenezca a otro asesor y/o seguidor).
 - ✓ Disponibilidad.
 - ✓ Estrecha comunicación con los almacenes para asegurar la calidad de los envíos.
8. Socios clave. Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.17) Terceros que apoyan en cierta parte de las actividades del departamento y resulta crucial que colaboren teniendo en mente las metas que en conjunto deben ser alcanzadas.
- Aseguradoras.
 - Proveedores de servicios de internet.
 - Servicios de paquetería para entrega y recolección de paquetería.
 - Almacenes.
 - Propuesta: Empresa de tercero que de soporte informático a la página web.
9. Estructura de costos. Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p17) Gastos en que se incurre para poder alcanzar las metas organizacionales y operar eficientemente:
- Refacciones.
 - Servicio de entrega y recolección (paqueterías externas).
 - Gastos prorrateados al departamento por la empresa.
 - Mano de obra.

Estas nueve partes son elementos esenciales del modelo Canvas y mediante su integración se compone un gráfico de fácil comprensión, la idea es establecer un modelo con la cooperación del equipo de trabajo o con representantes de cada área en empresas de mayor escala, siempre teniendo en cuenta que la finalidad de esta herramienta es mejorar y no representa la solución a los problemas, pero si el posible inicio de una estrategia para unificar esfuerzos con el equipo de trabajo.

La necesidad de elaboración de un modelo Canvas puede aplicarse no solo al departamento ya que de aplicarse en la empresaria serviría de herramienta para crear estrategias innovadoras para competir en el mercado.

Para finalizar se integran los elementos recolectados en un Modelo Canvas como el siguiente con lo cual se facilita entender los principales aspectos a considerar en el trabajo diario y se pueden establecer estrategias conjuntas para cumplir los objetivos:

Socios clave. Aseguradoras. Proveedores de servicios de internet. Servicios de paquetería para entrega y recolección de paquetería. Almacenes. Propuesta: Empresa de tercero que de soporte informático a la página web.	Actividades clave. Para con las aseguradoras: •Velocidad de respuesta excepcional en cotizaciones. •Reporte inmediato de piezas de pedidos confirmados a los compradores. •Atención personalizada. •Cumplir con los tiempos establecidos. Para con los talleres: •Comunicación periódica con los clientes. •Atención personalizada. •Mantener una base de datos que permita que cualquier miembro del departamento pueda dar información a un cliente sobre cualquier pedido, aunque no sea un pedido con el que no esté particularmente relacionado (pertenencia a otro asesor y/o seguidor). •Disponibilidad. •Estrecha comunicación con los almacenes para asegurar la calidad de los envíos.	Propuesta de valor. Para las aseguradoras: seguimiento al pedido para poder proporcionar al cliente la información requerida al instante, cotizaciones rápidas y cumplir con los tiempos de entrega. Para los talleres: piezas en buen estado garantizadas, entrega a tiempo, seguimiento continuo al pedido y trato personalizado.	Relaciones con clientes. Para con las aseguradoras: relaciones profesionales mediante correo electrónico, plataformas de subastas en línea y aplicaciones móviles. Para con los talleres: relaciones un poco más estrechas identificando al personal y buscando familiarizar la comunicación mediante la comunicación constante en redes móviles, con el uso del correo y llamadas periódicas.	Segmentos de clientes. Aseguradoras: engloba empresas que aseguran automóviles ante siniestros. Talleres: Algunos talleres adquieren sus autopartes para reparación de siniestros a través de plataformas normalmente respaldadas por las aseguradoras.
	Recursos clave. Brindar la información requerida por los clientes en el momento que la soliciten. Propuesta: establecer una página de internet con acceso a clientes.		Canales. Para las aseguradoras: correo electrónico, aplicaciones móviles, teléfono fijo, plataformas de subastas, servicio de entrega eficiente. Para los talleres: preparación de pedidos adecuada en los almacenes, servicio de paquetería efectivo, aclaración de dudas mediante uso de correo electrónico, aplicaciones móviles y telefonía fija.	
Estructura de costos. <input type="checkbox"/> Refacciones. <input type="checkbox"/> Servicio de entrega y recolección (paqueterías externas). <input type="checkbox"/> Gastos prorrateados al departamento por la empresa. <input type="checkbox"/> Mano de obra.	Fuentes de ingresos. Estrictamente digitales en ambos casos (pagos a cuenta) además se propone el uso de PayPal y otras aplicaciones.			

Ilustración 2 "Modelo Canvas aplicado al departamento CEDIM" Fuente: Elaboración propia.

Propuesta 2: Aplicación de la metodología Kaizen.

A continuación, se presenta en términos prácticos lo que es la metodología Kaizen y cómo puede ser aplicada al departamento de ventas, como definición personal el Kaizen es lograr la mejora continua a partir de pasos tan sencillos pues son tan reducidos que no representan un esfuerzo y a la larga representan un cambio enorme, esta metodología se enfoca en la constancia y en lograr grandes metas paso a paso.

Kaizen (mejora) en una metodología de origen japonés que implica elevar las expectativas y estándares de manera paulatina, en esta metodología se reconoce que es mejora avanzar un poquito

por día a querer dar grandes saltos un día al mes, dentro de esta metodología se reconoce que la perfección no existe y por ende siempre existe la oportunidad de hacer las cosas mejor.

Cuando se intenta implementar un cambio o emprender un nuevo proyecto es común querer que las cosas se hagan rápido y salgan bien a la primera, de esta manera la jornada de trabajo termina siendo agotadora tanto física como mentalmente que perdemos la motivación para continuar, la metodología Kaizen nos dice que está bien proponerse metas tan grandes como nuestra imaginación nos lo permita, planes tan complejos como se nos ocurran pero avanzar poco a poco para su cumplimiento, es preferible avanzar poquito diariamente a querer en un solo día generar cambios notorios.

Lo que se debe de hacer es plantear tu propio objetivo, por ejemplo: se junta el equipo de trabajo y en conjunto deciden establecer un manual conjunto de registros electrónicos con la finalidad de que cada miembro del equipo de trabajo pueda saber lo que el otro hizo sin necesidad de preguntarle, se trata de un plan benéfico para el equipo de trabajo que permitiría solucionar problemas rápidamente, obtener información sin esfuerzo, mejorar la forma de trabajo actual y sin duda muchos empezarían a laborar con muchas ganas, pondrían todo su empeño en que esto se cumpliera, pero un plan tan ambicioso sin duda traería consigo una carga de trabajo bastante holgada que terminaría por mermar las ganas de llevar a cabo el plan.

Trabajando mediante la metodología Kaizen planearíamos las actividades a realizar, esas actividades deben ser divididas en sub-procesos y estos a su vez en pasos, la cuestión es reducir la carga de trabajo en fragmentos pequeños a los que se les pueda dar seguimiento en pequeños lapsos y no necesariamente en un solo día. Recordemos que las mejores y más completas colecciones del mundo no se armaron en un día, se armaron a través del esfuerzo diario que permitió agregar poco a poco un elemento más, el camino al éxito consiste en la perseverancia que tengamos para mejorar día con día nuestra situación actual.

Implementar el Kaizen no significa necesariamente iniciar de cero, se puede tomar la información de la que disponemos actualmente, descomponer el sistema de trabajo actual y rearmarlo con mejoras específicas para lograr un mejor desempeño. Volviendo al ejemplo de la base de datos podemos considerar que actualmente cada quien lleva sus registros de manera personal por lo que el resto del equipo de trabajo desconoce las actividades los demás realizan, como cada quien sigue caminos separados en sus registros es muy probable que con una lluvia de ideas identifiquemos que es lo que hace diferente una persona de otra, en que se podrían complementar. El más grande error sería encomendar a los trabajadores gran volumen de trabajo ya que si sumamos esto a las actividades de realizan diariamente daría como resultado una agobiante sobrecarga de trabajo, la estrategia consiste en tomar unos breves instantes de su instancia en el trabajo para invertir en el trabajo diariamente, esto llevaría a convertir esta labor no en una carga sino en una costumbre sencilla que a la larga mejoraría las condiciones de trabajo.

El modelo Kaizen es aplicable a prácticamente cualquier actividad del departamento, la finalidad es estimular la mejora apoyándose en las ideas de los trabajadores, sería interesante agregar a los cierres semanales sesiones de lluvias de ideas en las cuales se puedan identificar oportunidades de mejora, elaborar planes y llevarlos a cabo bajo la metodología Kaizen de mejora continua.

Propuesta 3: Establecer una estrategia de puertas abiertas.

La comunicación es esencial para el funcionamiento del departamento por lo cual hay que analizar opciones que mejoren la funcionalidad del grupo de trabajo.

“Si notas que en tu negocio el ambiente laboral es muy rígido, una política de puertas abiertas puede ser la mejor solución, pues su implementación puede traducirse en una comunicación que fluye en forma natural y distendida, lo que favorece las relaciones humanas.” (Entrepreneur, 2018)

Se trata de una forma de reforzar, flexibilizar y mejorar las relaciones entre los trabajadores y la línea directiva de la empresa, mediante este sistema de trabajo se propone lograr soluciones eficientes a las problemáticas que se presentan dentro de la institución, dentro del CEDIM se delegan problemas de manera constante a los seguidores, asesores o en general a los operarios de menor nivel jerárquico, la finalidad de esta propuesta es abrir un espacio de comunicación de un nivel jerárquico menor a uno superior con la finalidad de generar soluciones rápidas y satisfactorias.

La propuesta es que los problemas que se presenten durante el seguimiento de pedidos deben ser resueltos en un corto periodo de tiempo (máximo dos días) en manos del seguidor, de no poder dar solución a la situación en el periodo de tiempo fijado se sube al siguiente nivel jerárquico de la organización que en este caso son los asesores, la meta de esto no es delegar el problema sino más bien con trabajo en equipo solucionar el problema.

Sí, entre el seguidor y asesor son incapaces de dar solución al problema en un periodo máximo de dos días es necesario pasar a apoyarse en un nivel jerárquico superior como lo es el coordinador o un nivel jerárquico superior.

La política de puertas abiertas implica brindar la oportunidad a los operarios de menor rango de comunicarse con los más altos niveles gerenciales sin necesidad de tratar con su jefe directo (de considerarse necesario) con la finalidad de solucionar problemas o tomar decisiones.

Propuesta 4: Establecer una nube compartida de información de seguimiento a pedidos.

El seguimiento en las ventas como en el resto de los departamentos es la base del funcionamiento por lo cual es fundamental aprovechar las tecnologías de la información y la comunicación de las cuales podemos echar mano sin gastar de más, el establecer una nube de información compartida permitiría no depender del conocimiento de una sola persona sobre sus labores dentro de la empresa ya que si se establecen registros no será necesario la presencia del empleado para que cualquier persona sepa sobre sus labores sin necesidad de consultarlo, básicamente cualquier persona podría hacer el trabajo de cualquiera.



Ilustración 3 "Nube de OneDrive" Fuente: <https://winphonemetro.com/2017/06/aprender-usar-tutorial-servicios-microsoft>

Existen diferentes nubes de información de las que se puede hacer uso en la internet, una de las más usadas y sencillas de usar es la de OneDrive que permite resguardar información mediante un correo electrónico y compartirla de manera sencilla con enlaces, con el uso de esta sencilla herramienta se puede acceder a la información almacenada en la nube desde cualquier sitio siempre y cuando se cuente con el enlace que se comparte desde el correo vinculado a la nube.

Una herramienta como la nube permite al seguidor compartir información con el resto del equipo de trabajo sin necesidad de perder tiempo en mandar correos, a los otros puestos obtener la información

requerida sin depender del seguidor como tal si no que puede acceder directamente al seguimiento que esté llevando en tiempo real, además que a los directivos les permite ver movimientos y resultados al momento de cualquier pedido o simplemente evaluar el desempeño del seguidor.

Propuesta 5: Curso de inducción a las 5's.

A continuación, se presenta un curso de capacitación en 5's específicamente aplicable a departamentos o grupos de trabajo dentro del área de ventas, la empresa como tal ya busca implementar esta metodología, pero vale la pena preguntarse: ¿todos los trabajadores de la empresa conocen la metodología de las 5's? y más importante aún: ¿se aplica la metodología 5's en el departamento?, con respecto al seguimiento la aplicación correcta traería repercusiones sumamente positivas ya que se trabajaría en un área de trabajo que por sí sola facilitaría la realización de las labores diarias y maximizaría el aprovechamiento del tiempo.

Objetivo general del curso

Dar a conocer, practicar e implementar la filosofía de las 5's en el departamento promocionándola como una de las mejores herramientas de mejora continua.

Origen de la filosofía 5's

La metodología 5's tiene sus orígenes en Japón, en la etapa posterior a la segunda guerra mundial donde se encontraba un país endeudado, destruido y sin recursos materiales para salir adelante, ¿Qué los llevo a salir adelante?, ¿Cómo lograron transformarse en la potencia que son hoy en día?, la realidad es que se encaminaron a aprovechar sus principales recursos, su disciplina y dedicación mediante programas de mejora como las 5's, pieza esencial en muchos otros programas de mejora continua.

Se puede utilizar la técnica de persuasión conocida como la etiqueta en cada paso, esta técnica consiste en vincular a una persona con un atributo, identificar mediante una etiqueta (característica) al elemento al que se quiere convencer presupuestándole atributo positivo, una vez la persona diga que se relaciona a si misma con la etiqueta defenderá inconscientemente esa característica positiva, una vez hecho esto es momento de hacer la petición de respetar ciertas ideas vinculadas con la metodología de las 5's que vayan de la mano con la característica que la persona ha dicho tener, esta técnica se fundamenta en que las personas defendemos lo que decimos tratando de actuar de acorde a lo que hablamos, hecho esto si se atribuye la característica responsable a una persona se le pueden encomendar tareas sistemáticas que deba elaborar sin fallar para poder considerarse a si misma responsable, se puede atribuir la característica de liderazgo a alguien y así nombrarlo el encargado de que las normas establecidas durante el curso se sigan cumpliendo durante el mes.

Denominación		Concepto	Objetivo particular
Español	Japonés		
Clasificación	<i>Seiri</i> (整理)	Separar innecesarios	Identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y eliminar éstos últimos.
Orden	<i>Seiton</i> (整頓)	Situar necesarios	Organizar de manera eficiente el espacio de trabajo, ubicando e identificando los materiales para facilitar y hacer más rápida su localización.
Limpieza	<i>Seisō</i> (清掃)	Suprimir suciedad	Identificar y eliminar las fuentes de suciedad, para mantener limpios los lugares de trabajo, las herramientas y los equipos.
Estandarizar	<i>Seiketsu</i> (清潔)	Identificar anomalías; control visual	Distinguir fácilmente las situaciones anormales, mediante normas sencillas y visibles para todos. Mantener y mejorar los logros obtenidos.
Auto-disciplina y hábito	<i>Shitsuke</i> (躰)	Seguir mejorando	Trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

Ilustración 4"Las 5's, significado y objetivo" Fuente: <http://www.ipn.mx/dse/intra/Documents/pdfs/Material5s.pdf>

Paso 1: Separar innecesarios.

Durante esta etapa es necesario unificar criterios sobre lo que es necesario y lo que es innecesario, necesario es todo aquello que irremediablemente vamos a utilizar próximamente e innecesarios son todas aquellas cosas que no tenemos pensado utilizar en un futuro o en un plazo concreto, para identificar los innecesarios es necesario apoyarse en el personal.

Lo primero es ubicarse cada quien en su área de trabajo y en un corto lapso a manera de competencia cada quien deberá identificar la mayor cantidad de innecesarios que pueda, al final en equipo se decidirá que se hará con los innecesarios, reutilizarlos, reciclarlos o deshacerse de ellos, una vez terminada esta etapa se eliminara la sensación de desorganización y se aprovechara mejor el espacio de trabajo.

Paso 2: Situar necesarios.

Al llegar a este paso es necesario brindar un lugar a cada cosa ya que todo lo que quedo en el departamento debe de ser necesario en mayor o menor medida, a cada elemento se le debe asignar un lugar según algún criterio seleccionado, por ejemplo, los elementos con mayor frecuencia de uso deben ser colocado más cerca del lugar de trabajo mientras que los menos usados pueden ser ubicados más lejos.

Dentro de este paso se brindará un tiempo prudente para que los trabajadores anden libremente por el área de trabajo asignando nombre a cada cosa, ya sea con un marcador o una etiqueta para que cada elemento pueda ser claramente identificado por su nombre, no debe haber elementos de uso directamente en el suelo, los contenedores deben estar adecuados al contenido, se debe mejorar la accesibilidad con recipientes organizadores y estandarizados, se puede implementar una lluvia de ideas para estandarizar las áreas comunes de trabajo.

Paso 3: Suprimir suciedad.

Como bien dice el dicho: no es más limpio el que más limpia sino el que menos ensucia, el fin de esta actividad es eliminar las fuentes de suciedad, concientizar al equipo de trabajo de que la limpieza una actividad común de cada quien y que solo toma algunos minutos por día.

Paso 4: Señalizar anomalías.

Se señalizan situaciones anormales mediante señales visibles como sistemas de identificación por colores y hasta qué punto pueden cambiar, es aplicable al mantenimiento de piezas, pero también a la forma de trabajo pues sirve para diferenciar de manera visual los pedidos que requieren mayor atención por su antigüedad, etc.

Paso 5: Seguir mejorando.

Es necesario establecer un análisis para saber si se sigue cumpliendo con los requerimientos establecidos por las políticas 5's haciendo algo que se le denomina, auditoria 5's, el fin de esta auditoria es identificar las desviaciones en el proceso y se puede mantener mediante listas de verificación.

Mediante el nombramiento de un supervisor semanal de que se cumplan los objetivos de 5's se pueden elaborar listas de revisión con lo cual será sencillo realizar las auditorias en 10 minutos por semana, se propone un supervisor de otro departamento que con las lista revise y brinde resultados así como una retroalimentación generando así un historial de logros y mejoras, es necesario recordar que la mejora continua es parte de este sistema por lo cual el conformismo no tiene cabida y si surgen mejoras deben ser implementadas y reconocidas, al final del mes el departamento que mayor mejoría o constancia demuestre puede ser recompensado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo actualmente llevado a cabo dentro del departamento de ventas presenta muchas oportunidades de mejora por lo que es el momento ideal para aportar en cuanto a ideas se refiere, buscar la mejora continua es fundamental si se aspira a superar las metas establecidas, darle un realce al departamento en su conjunto y esto no depende exclusivamente del coordinador del área, sino que cada persona en el área debe de actuar con juicio propio para detectar problemas y buscar una solución.

El departamento de ventas actualmente cuenta con una importante área de oportunidad que hay que estudiar más a fondo, con ello se podrían implementar nuevos estándares operativos buscando mejorar los resultados, alcanzar los objetivos, reducir la merma y los gastos, en general tener un equipo de trabajo más eficiente.

Se recomienda implementar algún plan de mejora que motive la participación de la totalidad del equipo de trabajo de forma continua, en otras palabras, el tomar e implementar diversas mejoras al proceso con base en los ideales de las personas que laboran diariamente en ello resulta fundamental para evitar estancamiento, incidentes y caer en una zona de conformidad que significaría una baja en cuanto a eficiencia se refiere a mediano o largo plazo, la meta dentro del departamento para poder crecer debe ser la mejora continua.

Referencias bibliográficas y virtuales.

- Bastar, S. G. (2012). *Metodología de la investigación*. Tlalnepantla, Edo. Mex.: Red Tercer Milenio.
- CARRASCO, J. B. (2008). *Gestión de Procesos*. Santiago, Chile.: Editorial Evolución S.A. .
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. D.F, México.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Dalton. (15 de 1 de 2018). *Dalton. Pasión por tí®*. Obtenido de <http://www.daltoncorporacion.com.mx/corporativo>
- Economistas sin fronteras*. (03 de 01 de 2018). Obtenido de <http://ecosfron.org/wp-content/uploads/La-propuesta-de-VALOR-para-el-CANVAS.pdf>
- Entrepreneur*. (27 de 01 de 2018). Obtenido de *Entrepreneur*: <https://www.entrepreneur.com/article/261595>
- INEGI. (28 de 12 de 2017). *Manual de control administrativo*. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/inegi/SPC/doc/internet/manualdecontroladmvo.pdf>
- Kuster y Canales. (2006). *Universia Business Review*. Madrid, España: Portal Universia S.A.
- María de Lourdes Francke Ramm. (01 de 01 de 2018). *Circulo Tec TV*. Obtenido de <http://www.circulotec.tv/documents/3096396/6163899/CTV-GRH0020.pdf/0029edb8-f44e-440c-91aa-4cbb60b204d4>
- Ogata, K. (1998). *Ingeniería de Control Moderna*. Naucalpan de Juárez, Edo de México.: Pearson Editorial.
- Osterwalder , A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España.: Centro Libros PAPF, S. L. U. .
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Manual de Planificación,seguimineto y evaluación de los resultados de desarrollo*. New York, USA.: A.K.Office Supplies(NY).
- Sun Tzu. (2004). *El Arte de la guerra ilustrado*. Madrid, España.: Ediciones Leyenda.
- The free dictionary by farlex*. (24 de 01 de 2018). Obtenido de <https://es.thefreedictionary.com/seguimiento>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. D.F. México.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- TREVIÑO, J. A. (02 de 01 de 2018). Obtenido de <https://cd.dgb.uanl.mx/bitstream/handle/201504211/5632/20933.pdf?sequence=1>