



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

ASIGNATURA: PROYECTO DE GRADUACIÓN

**“EVALUACIÓN DE PROCESOS EXISTENTES Y
PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS EN WA HEAVY
PARTS SAN PEDRO SULA”**

SUSTENTADO POR:

LIZETH BONILLA VARELA

FREDIS EDGARDO FUNEZ CRUZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN:

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

SAN PEDRO SULA, CORTES, ENERO DEL 2018

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADEMICA

DESIREE TEJADA CALVO

VICEPRESIDENTA

CARLA MARÍA PANTOJA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**EVALUACIÓN DE PROCESOS EXISTENTES Y PROPUESTA
DE MEJORA DE PROCESOS EN WA HEAVY PARTS SAN**

PEDRO SULA

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

ASESOR METODOLÓGICO

CARLOS ANTONIO TRIMINIO RODRÍGUEZ

ASESOR TEMÁTICO

LEONEL MOLINA MARADIAGA

MIEMBROS DE LA TERNA

TATIANA RUBIO

ALMA VAQUIZ

LUIS JIMÉNEZ

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2017
LIZETH BONILLA VARELA
FREDIS EDGARDO FUNEZ CRUZ

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

CENTRO DE RECURSOS PARA

EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACION (CRAI)

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Nosotros, Lizeth Bonilla Varela y Fredis Edgardo Fúnez Cruz, de San Pedro Sula autores del trabajo de postgrado titulado: “EVALUACIÓN DE PROCESOS EXISTENTES Y PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS EN WA HEAVY PARTS SAN PEDRO SULA”, presentado y aprobado en el mes de Diciembre 2017, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección Empresarial y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

1. Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
2. Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son

personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula, a los dos días del mes de Enero del año 2018.

Lizeth Bonilla Varela
21613160

Fredis Edgardo Fúnez Cruz
21313151



FACULTAD DE POSTGRADO

“EVALUACIÓN DE PROCESOS EXISTENTES Y PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS EN WA HEAVY PARTS SAN PEDRO SULA”

AUTORES:

Lizeth Bonilla Varela y Fredis Edgardo Fúnez Cruz

Resumen

El propósito principal de esta investigación fue el brindar una propuesta de mejora al proceso de ventas de la empresa programación y entrega de la empresa WA Heavy Parts, empresa dedicada venta de equipo y repuestos para construcción y minería. Se tuvo como finalidad, el poder determinar si la implementación de herramientas de mejora de procesos como la metodología de servicio al cliente y la filosofía Calidad de Robert Juran ayudarían a la empresa a mejorar sus estos y también poder identificar las causas por las cuales solo el 40% de la propuestas de ventas se convierten en ventas reales.

Palabras claves: Propuesta de Mejora, Tiempo de Entrega, Servicio al Cliente y Calidad.



FACULTAD DE POSTGRADO

EVALUACIÓN DE PROCESOS EXISTENTES Y PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS EN WA HEAVY PARTS SAN PEDRO SULA

By:

Lizeth Bonilla Varela y Fredis Edgardo Fúnez Cruz

Abstract

The main purpose of this research was to provide a proposal for improvement to the sales process of the company programming and delivery of the company WA Heavy Parts, dedicated company selling equipment and spare parts for construction and mining. The purpose was to determine if the implementation of process improvement tools such as the customer service methodology and the philosophy of Robert Juran's Quality would help the company improve these and also identify the causes why only the 40% of the sales proposals are converted into real sales.

Keywords: Improvement Proposal, Delivery Time, Customer Service and Quality.

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de poder culminar esta meta propuesta. A mi hijo Gabriel Alejandro por iluminar mis días y darle un giro a mi vida siendo mi motivo principal para salir adelante, dedico este logro hasta el cielo a mi madre Francisca Varela quien estaría muy feliz de verme lograr otra meta, ella me enseñó que hay que ser perseverante y luchar cada día para lograr lo que queremos, a mi padre Manuel Bonilla, a mi hermana Marlen, a mis hermanos Mayckoln y Gustavo quienes han estado pendiente de mí, dándome su apoyo y palabras de aliento cuando más las he necesitado, también agradezco a cada una de las personas que han estado apoyándome de una u otra forma en esta etapa de mi vida.

Lizeth Bonilla Varela

Agradezco a mi Padre Celestial, a su hijo Jesucristo y al espíritu por iluminar mi vida y guiarme siempre en el logro de mis metas en especial esta, dado al sacrificio de muchos ámbitos de mi vida para lograrlo. A mi esposa Norma Turcios por su ayuda y motivación constante y como fuente de felicidad junto a mis hijos: Skarleth, Edgardo y Enoc Fúnez quienes son mi fuente de energía en mi accionar diario y mi esfuerzo por ser un buen ejemplo en sus vidas. A mi madre Vilma Cruz, por su amor incondicional y su ejemplo de compartir con mis semejantes. A mi papá Nicolás Fúnez quien está pendiente sobre mi seguridad y de mi familia, a mis hermanos Rony, Alexis, Lourdes quienes siempre han sido mis grandes amigos, Karina, Nicolás y Joselyn que nos demostró su amor y sencillez mientras compartió con nosotros acá en la tierra. A mis abuelos Vicente y Adelina quienes fungieron como padres en alguna etapa de mi vida y me enseñaron el principio del trabajo, a mi tío Ángel Cruz y su familia quienes son un ejemplo espiritual para mí, en sí para toda mi familia y la familia de mi esposa en especial mi cuñada María y su esposo Miguel Cortes quienes siempre están pendientes de nuestro bienestar. A todos mis amigos y compañeros que de manera directa e indirecta influyen en mi vida.

Fredis Edgardo Fúnez Cruz

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, nuestro Padre Celestial por darnos la sabiduría, la salud y la fuerza para cursar nuestra maestría, por ayudarnos cada día a obtener conocimiento, crecer y realizar el presente trabajo de investigación.

A nuestra familia, por su paciencia, por ser el motor que nos impulsa a ser mejores cada día.

A nuestro asesor metodológico el Lic. Carlos Triminio y a nuestro asesor temático el Ing. Leonel Molina Guardiola por dedicar su tiempo y esfuerzo para el correcto desarrollo de esta investigación.

A cada una de las personas que nos apoyaron y participaron en el desarrollo del estudio.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana por la formación académica brindada, así como también compañeros y amigos que directa o indirectamente aportaron ideas para la realización de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	2
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	3
1.4.3 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	5
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	5
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....	8
2.1.3 ANALISIS INTERNO.....	15
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	19
2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS.....	19
2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS.....	22
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	22
2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	23
CAPITULO III. METODOLOGÍA.....	24
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	24
3.2) MATRIZ METODOLÓGICA.....	25
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	26
3.4 HIPÓTESIS.....	31
3.5 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	31
3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.6.1 POBLACIÓN.....	32

3.6.2 MUESTRA.....	33
3.6.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	33
3.6.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	33
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	34
3.7.1 INSTRUMENTO.....	34
3.7.2 TÉCNICA.....	34
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	34
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	34
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO.....	35
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	36
4.1 VARIABLE PROCESO DE VENTAS.....	36
4.1.1 INVENTARIO.....	36
1.1.1. COTIZACIONES.....	38
4.1.3 ENTREGA DEL PRODUCTO.....	39
4.2 VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL	40
4.2.1 PERSONAL DE VENTAS.....	40
4.2.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO DE APOYO A VENTAS.....	40
4.3 VARIABLE SERVICIO AL CLIENTE.....	41
4.3.1 SATISFACCIÓN PRODUCTOS.....	42
4.3.2 SATISFACCIÓN SERVICIO.....	44
4.4 VARIABLE COSTOS.....	47
4.4.1 COSTO DE LA OPERACIÓN DE COTIZACIÓN.....	47
4.4.2 COSTO DE OPORTUNIDAD	48
4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	48
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
5.1 CONCLUSIONES.....	52
5.2 RECOMENDACIONES	53
CAPITULO VI. PROPUESTA DE MEJORA	54
6.1 DEFINIR EL PROCESO DE VENTAS.....	54
6.2 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS.....	56

6.3 CREAR UN FORMATO DE CONTROL DE VISITAS.....	57
6.4 POLÍTICA DE MANEJO DE INVENTARIO.....	58
6.5 FLUJOGRAMA DE MANEJO DE INVENTARIO.....	61
6.6 LEVANTAMIENTO FÍSICO DE INVENTARIO.....	62
6.7 LISTADO DE LOS PRODUCTOS QUE MÁS SE VENDEN EN UN TRIMESTRE. ..	63
6.8 FORMATO DE CONTROL DE COTIZACIONES.	65
6.9 GUÍA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE VENTAS.	65
6.10 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	70
ROLL DEL DIRECTOR COMERCIAL.....	71
6.11 ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE COSTOS.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS.....	78
ANEXO 1 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	78
ANEXO 2 FOTOS DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE WA HEAVY PARTS.....	80
ANEXO 3 CARTA DE ASESORÍA PARA COMPROMISO TEMÁTICA.....	83
ANEXO 4 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diagrama de congruencia Metodológica.....	25
Tabla 2. Operacionalización de las variables.....	29
Tabla 3. Análisis de cotizaciones.....	38
Tabla 4. Costo de la operación de la cotización.....	47
Tabla 5. Valores Z para niveles de	49
Tabla 6. Productos que más se venden en un trimestre.....	63
Tabla 7. Reducción de costo por cotización.....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro resumen de Lean Manufacturing.....	07
Figura 2. Diagrama de las fuerzas de Porter.....	12
Figura 3. Misión y Visión.....	15
Figura 4. Valores.....	16
Figura 5. Análisis FODA.....	17
Figura 6. Organigrama.....	19
Figura 7. Diagrama de las variables dependientes e independientes.....	27
Figura 8. Diseño de la investigación.....	32
Figura 9. Sugerencias de los clientes de WA Heavy Parts.....	37
Figura 10. Análisis de cotizaciones.....	38
Figura 11. Entrega del producto.....	39
Figura 12. Personal administrativo de apoyo a ventas.....	41
Figura 13. Calidad.....	42
Figura 14. Preferencia.....	43
Figura 15. Precio.....	44
Figura 16. Variedad.....	45
Figura 17. Atención.....	46
Figura 18. Rechazo y aceptación de Ho.....	49
Figura 19. Prueba de Hipótesis de Proporciones.....	50
Figura 20. Proceso de ventas	54-55
Figura 21. Flujograma de proceso de ventas	56
Figura 22. Formato de visitas a clientes	57
Figura 23. Política de manejo de inventario.....	60
Figura 24. Flujograma de inventario.....	61
Figura 25. Levantamiento físico de inventario.....	62
Figura 26. Control de cotizaciones.....	65
Figura 27. Temas de capacitación de los vendedores.....	69

Figura 28. Estructura Organizacional.....70

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

El contar con procesos claros y definidos es de vital importancia para una organización, ya que es una guía que ayuda a que los resultados de esta se logren a través de una optimización de los recursos, por eso es importante asegurarse que estos sean de conocimiento de todos los miembros de la organización para que estos puedan ser aplicados.

Es por esa razón que en el presente estudio que tiene como finalidad analizar los procesos existentes y presentar una propuesta de mejora de procesos en WA Heavy Parts San Pedro Sula, con el propósito de aumentar las ventas.

1.1 INTRODUCCIÓN

Es muy importante para las empresas contar procesos claros y definidos, ya que estos ayudan a lograr los objetivos de la organización, tomando en cuenta que el fin común es que los clientes se sientan satisfechos con el servicio o producto que se le ofrece.

Por tal razón es importante conocer como cataloga los servicios el cliente para poder presentar propuestas de mejora para retenerlo y captar nuevos clientes.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Wong Álvarez Heavy Parts es una empresa que se fundó el 01 de marzo del 2010, con el propósito de atender los rubros: agrícola, construcción, minería, industria y transporte. La primera Oficina se localizó en departamento de Choluteca y actualmente se encuentra en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula en Honduras; contando con oficinas en San Salvador, El Salvador y Managua, Nicaragua. Es proveedor de equipos, repuestos y servicios, adicionalmente ofrece la renta de equipos pesados y livianos. Entre los productos que ofrece se encuentran compactadoras, bailarinas, generadores eléctricos, perforadoras, excavadoras, equipos pesados para pavimentación, así como repuestos originales de marcas reconocidas como Atlas Copco, Volvo, Caterpillar, John

Deere, Case, Komatsu, entre otros, contando su correspondiente servicio técnico post-venta (Wong, 2016).

Dentro de los clientes de la empresa se presentan personas naturales y jurídicas que se dedican al rubro de la construcción y la minería, siendo una empresa que se caracteriza por ser distribuidor exclusivo de la marca Atlas Copco, por lo que la mayoría de los productos que ofrecen provienen del exterior y que no es tan fácil encontrarlos en el país.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El propósito de esta tesis es evaluar los procesos existentes y en base a ellos presentar una propuesta de mejora en la empresa WA Heavy Parts San Pedro Sula que al implementarse pueda ayudar al incremento de las ventas y por consiguiente las utilidades de esta.

La competitividad de una empresa y la satisfacción del cliente están determinadas por la calidad del producto, el precio y la calidad del servicio. Se es más competitivo si se puede ofrecer mejor calidad a bajo precio y en menor tiempo; uno de los componentes más importantes de la calidad en el servicio es el tiempo de la entrega de sus productos o servicios. (Gutiérrez Pulido & Vara Salazar, 2009, p. 4)

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La empresa WA Heavy Parts considera que una de las debilidades que tiene es no tener documentados los procesos y que estos no sean de conocimiento de todo el personal, en consecuencia según los indicadores que maneja la empresa, de las propuestas de ventas que se realizan, solo el 40% de estas se hacen efectivas, por tanto mediante esta investigación se espera que al identificar las causas por las cuales estas no se concretan, se pueda hacer una propuesta de mejora en los procesos para incrementar las cotizaciones a ventas reales a un 60%.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las causas por las cuales solo el 40 % de las propuestas de ventas se convierten en ventas reales y cuál es el impacto económico de las que no se hacen efectivas?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Está el proceso de ventas de WA Heavy Parts debidamente documentado y apegado a la realidad de la empresa?
2. ¿Los colaboradores de WA Heavy Parts cumplen los procedimientos establecidos?
3. ¿Están los clientes de WA Heavy Parts satisfechos con los productos y servicios que ofrecen?
4. ¿Cuánto representa en términos económicos para WA Heavy Parts el que una propuesta de ventas no sea aceptada?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

“Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 37) .

1.4.3 OBJETIVO GENERAL

Conocer las causas por las cuales solo el 40 % de las propuestas de ventas se convierten en ventas reales y cuál es el impacto económico de las que no se hacen efectivas

1.4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar el proceso de ventas existente de WA Heavy Parts.
2. Identificar el nivel de conocimiento de los procedimientos y desempeño de los colaboradores de WA Heavy Parts.

3. Evaluar la satisfacción de los clientes de WA Heavy Parts
4. Representar en términos económicos el que una propuesta de ventas no sea aceptada.

1.5 JUSTIFICACIÓN

WA Heavy Parts San Pedro Sula cuenta con procesos pero la alta Gerencia considera que estos no están dando los resultados esperados, ya que de las cotizaciones que realizan solo un 40% de ellas se convierten en ventas, por esa razón en el presente estudio se hará una evaluación de los procesos y con los resultados obtenidos se presentara una propuesta de mejora con el fin de que estos sean funcionales para la organización y vuelva más rentable la operatividad de la empresa.

Uno de los resultados perseguidos en la presente investigación es que al tener procesos claros y definidos exista una mayor eficiencia en el trabajo que desempeña cada colaborador y de esa forma lograr los resultados esperados por la alta Gerencia.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se procede a sustentar teóricamente el estudio de investigación, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación que se formuló en el capítulo uno; ello implicar exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideran válidos para el correcto encuadre del estudio (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 52).

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Este apartado se desarrolla con distintos enfoques, todos con el objetivo de proporcionar una visión actual de acuerdo al entorno del problema planteado.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Se presenta el siguiente enunciado:

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna (Peteiro, s/f).

Es muy importante que las empresas tengan una estructura organizativa bastante clara y funcional:

El que una organización tenga una visión departamentalizada al final da como resultado diversos tipos de problemas debido a que: cada departamento tiene objetivos y muchas veces solo

se enfocan en lograr estos y no los que la organización necesita alcanzar, en otros casos hay actividades que solo hacen que la gestión sea más engorrosa y no aporta ningún valor al negocio, no existe una fluidez de información ocasionando muchas veces duplicad de funciones y por ultimo esto genera desmotivación en las personas cuando se adapta al entorno y consideran que de poco o nada serviría su opinión si al final ya se sabe quién toma las decisiones. (Gutiérrez Pulido, 2014, p. 17)

Es necesario conocer que una de las finalidades de tener procesos claros y definidos que las personas de sientan parte de los mismos:

La gestión de procesos busca el factor de éxito, cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes como ser la estrategia general de la empresa, la satisfacción del cliente y se animan, a ir más allá del día a día, estimulando su talento creativo. Si no, es posible que ocurra que las personas de la empresa no conozcan los procesos en los que están involucrados. Existiría una falta de alineación entre los procesos y los objetivos. Los procesos que están detectados no se viven en el día a día porque no están actualizados y la empresa se dedica a solucionar los problemas diarios y no a prevenir estos (Cryterium, 2017).

En la historia mundial se ha tenido conocimiento de casos de procesos de mejora continua, dentro de los cuales podemos mencionar lo que es Lean Manufacturing:

Que es una filosofía de trabajo, basada en las personas, que define la forma de mejora y optimización de un sistema de producción focalizándose en identificar y eliminar todo tipo de “desperdicios”, definidos éstos como aquellos procesos o actividades que usan más recursos de los estrictamente necesarios. (Hernández Matías & Vizán Idoipe, 2013, p. 10).

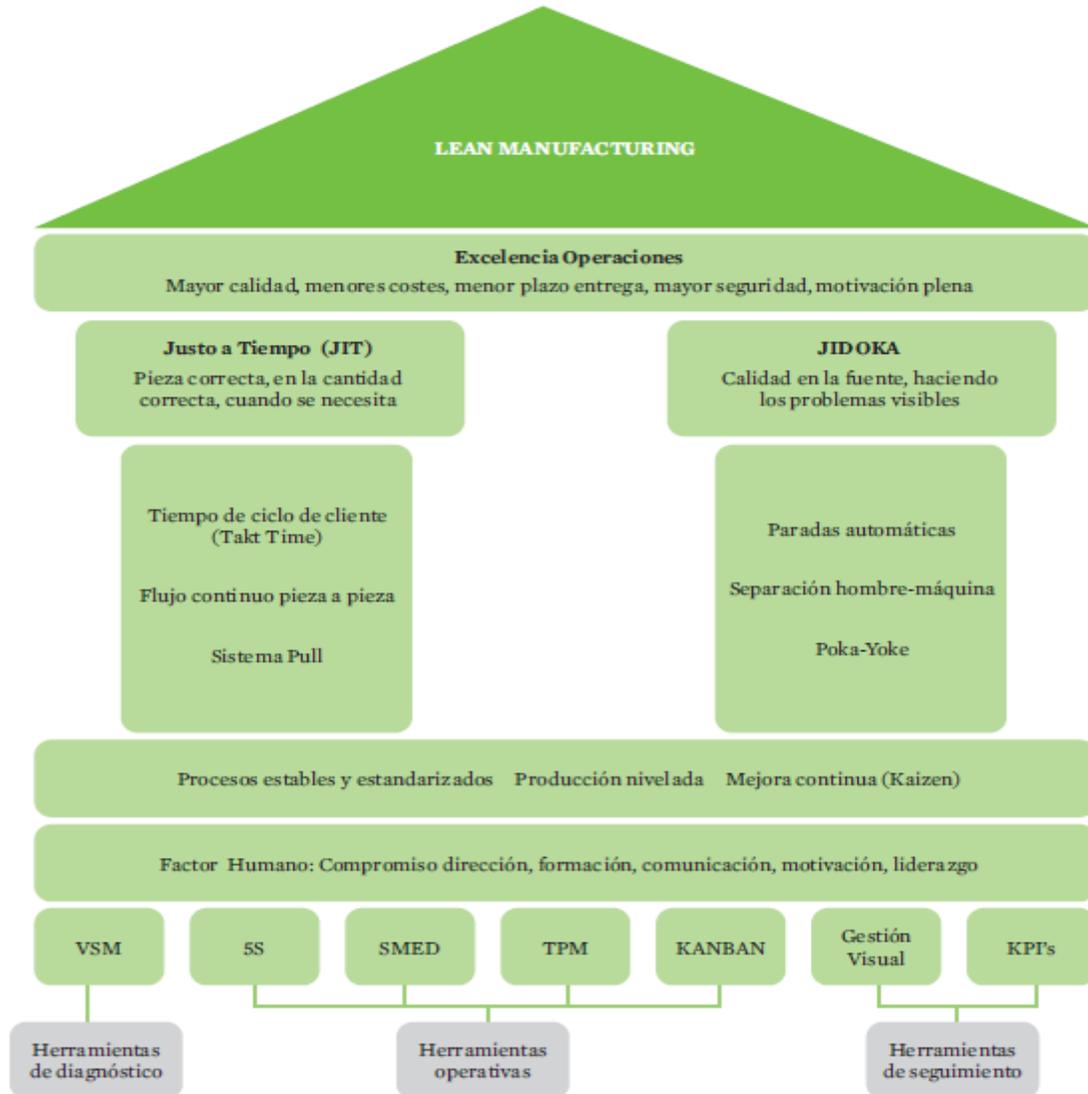


Figura 1. Cuadro resumen de Lean Manufacturing.

Fuente:(Hernández Matías & Vizán Idoipe, 2013, p. 18)

En la industria internacional la minería ha sido un área bastante rentable y con bastante crecimiento:

“Con la llegada del siglo XX la minería tuvo un gran auge en varios países del mundo como por ejemplo en los Estados Unidos, donde se impulsó la extracción de cobre, plomo, carbón

y hierro, además del oro y la plata que comenzó en el siglo anterior. Esta política conllevó a que estados como Montana, Utah, Arizona y Alaska se convirtieran en principales proveedores de cobre en el mundo. Por su parte, la industria minera en Canadá creció mucho más lento, debido a las limitaciones en el transporte, el capital y la competencia directa con su país vecino. Aun así su política interna permitió que Ontario fuese el principal productor de níquel, cobre y oro a principios de siglo” (Wikipedia, s/f-b).

Para poder realizar el proceso de extracción de los metales hasta llevarlo a su respectivo depósito es necesario contar con una serie de equipo para realizar las actividades:

“A lo largo de la vida útil de una mina se emplean distintas maquinarias, cuya elección dependerá de las condiciones del entorno, las características del yacimiento y la geometría de la explotación, y de sus requerimientos específicos. A grandes rasgos la maquinaria usada en la minería se divide en tres; equipos de carguío, equipos de transporte y equipos de servicio mina. Dentro de esta maquinaria se encuentran los bulldozers, wheeldozers, motoniveladoras, camión aljibe, retroexcavadora, excavadora, jumbo de perforación, camión mixer, shocretera, roboshot y equipos de levante, entre otros” (Wikipedia, s/f-b).

Dentro de las marcas más conocidas para proyectos de construcción y minería se encuentran Caterpillar, Komatsu, Case, New Holland, Volvo, Hitachi, Terex, Atlas Copco, Liebherr, entre otros.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

En esta sección se presenta información a nivel nacional, que se relacionan con el equipo y repuestos para la construcción, perforación y minería así como el servicio técnico. Además se analizan los procesos en empresas que se dedican a este rubro con sede en Honduras.

En Honduras a mediados del siglo XVI empezó el crecimiento del rubro minero, esto trajo consigo el uso de herramientas que facilitaba la extracción de minerales, estos yacimientos mineros tuvieron un importante crecimiento tanto demográfico como económico, a mediados del siglo

XVIII solo en la provincia, existían más o menos alrededor de 300 minas. Actualmente el crecimiento minero en Honduras no crece pero se mantiene estable como industria y los precios de sus productos tienden a crecer a nivel internacional (Wikipedia, 2017c).

En Honduras las obras de infraestructura datan de tiempos prehispánicos, pero han evolucionado durante la conquista e independencia de Honduras. En 2015 Honduras fue contabilizada como el quinto país con peor infraestructura a nivel del continente americano y en el puesto 102 de los 144 países, obteniendo una calificación de 3.7 de un máximo de 7, en la lista del Reporte de Competitividad Global del Foro Económico Mundial. Esto indica que existe una oportunidad latente de negocio en este rubro en consecuencia para las empresas proveedoras de maquinarias, repuestos y servicios de mantenimiento (Wikipedia, 2017b).

Se proyecta que en Honduras el sector construcción este año crecerá 5.8 por ciento. Lo anterior, lo arroja las estimaciones del Programa Monetario (2016-2017) del Banco Central de Honduras (BCH). El crecimiento será impulsado por obras de infraestructura estatales y construcciones residenciales del sector privado. En Honduras el sector de la construcción es uno de los que genera mayor movimiento a la economía y la generación de empleo. Es así como en este renglón se estima que la industria absorbe al menos 170 mil empleos. Sin embargo, la intención es alcanzar los 230 mil empleos que registraba la construcción en 2009. “Esperamos que con las inversiones que se están haciendo en infraestructura se logre reactivar más la economía y beneficie a las familias hondureñas”. Afirmó Óscar Calona, presidente de la Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción, (CHICO) (Diario Tiempo Digital, 2016).

En las últimas décadas Honduras ha albergado diversas empresas internacionales de manufactura las cuales han generado al país bienes de consumo interno y de exportación, estas empresas de capital extranjero han transformado la antigua metodología de trabajo en lo que a estrategias de procesos de producción se refiere, ayudando a otras empresas de capital nacional a modernizarse y crecer en el mercado de la industria por medio de la estandarización de sus procesos.

Dentro de las empresas de mayor importancia que compiten en Honduras con la empresa WA Heavy Parts y que podemos encontrar referenciar están:

1. Cemcol

Empresa hondureña dedicada a la venta de equipos, repuestos, servicios de mantenimiento técnico y la renta de equipos. Esta empresa inicio sus operaciones en enero de 1949 en la ciudad de san pedro sula y tienen como principal proveedor a Caterpillar. En marzo de 1997 Cemcol suscribe contrato para la representación y distribución de los tractores agrícolas de la marca New Holland (Monografía Cemcol 2012, p. 1).

2. Camiones y motores (CAMOSA)

Camosa se fundó el 11 de noviembre de 1961, su socio fundador fue el Señor Pedro Atala Simón. En su inicio contaba con una oficina en Tegucigalpa bajo la denominación social: Camiones y Motores distribuyendo de manera exclusiva la marca de camiones Margirus-Deutz y vehículos BMW. En 1968 Camosa adquiere la distribución de equipo agrícola marca John Deere. Para el año de 1969 se procedió con la apertura de la sucursal de San Pedro Sula. En 1976 se inauguró la Sucursal de Juticalpa y en el año de 1998 se inaugura la sucursal de Tocoa logrando cubrir con esta última una gran porción del territorio nacional.

Actualmente Camosa cuenta con los servicios de venta y reparación de maquinaria, venta de repuestos y una división de Riego para suplir las necesidades de irrigación de nuestros clientes. Desde 1995 hasta la fecha, Camosa ha sido considerada como la primera empresa a nivel Centroamericano en el Área Agrícola, título otorgado por la fábrica John Deere Intercontinental.

En el año 2007 Camosa con el fin de ampliar su presencia a nivel nacional, toma la iniciativa en el mercado y lanza su nueva marca denominada: Camosa Express (Un nuevo lugar cerca de casa donde se pueden comprar repuestos para equipos agrícolas y de construcción a precios bajos). Para el 2008 Camosa Express ya contaba con 3 sucursales. En la actualidad Camosa es considerada como una de las empresas más sólidas y prestigiosas de nuestro país.(Camiones y Motores, 2017).

3. Grupo Tecun

En el año 1,954, nace una visión “fomentar el desarrollo agrícola en Guatemala.” su precursor Juan Maegli Mueller funda la primera división comercial de agroquímicos en la 8 calle y 9 avenida de la zona 1, llamada “servicio de protección Agrícola Maegli”.

En 1,956 se obtiene la primera representación de la línea de motores estacionarios Lister Petter, así en 1,957 se crea el departamento de riegos y se adquiere la línea de producto Aade Rain. Después de 14 años en el mercado se cambia al nombre de “técnica universal s.a.” cuya contracción forma el nombre de Tecun, en 1,973 se trasladan las oficinas administrativas, y un pequeño taller de servicio a la 3 calle 3-60 zona 9, lugar donde actualmente está ubicada la sede central en ciudad de Guatemala.

Fundada en Honduras en 1,998 y localizada en San Pedro Sula, cuenta con la estrategia de satisfacer las necesidades técnicas para los sectores de la agricultura, Construcción e Industria. Las herramientas de mejora continua están siendo utilizadas en el país como parte del mejoramiento de procesos en muchas empresas de diferentes rubros. La competitividad generada por la diversidad de empresas dedicadas al mismo mercado en el país, obliga a las éstas a tomar medidas para la revisión y mejoramiento de su estrategia de mejora y poder presentar a sus clientes mejores propuestas sin descuidar su rentabilidad (Grupo Tecun, s/f).

4. Lazarus & Lazarus

Nació en el año 1989 como una empresa constructora. Inició sus operaciones en una pequeña oficina de los Cines Tropicana, que ahora son parte de la historia de la ciudad. A través de esta experiencia en la construcción, identificamos una necesidad de productos y servicios orientados a ofrecer una mejor solución a los problemas de la industria. Lazarus & Lazarus se convirtió en el proveedor de soluciones técnicas para la industria de la construcción aliándose con marcas prestigiosas que garantizan productos y servicios de calidad. (Lazarus & Lazarus, 2016).

2.1.2.1 ANÁLISIS DE PORTER DE LA EMPRESA WA HEAVY PARTS

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.(Wikipedia, 2017a).

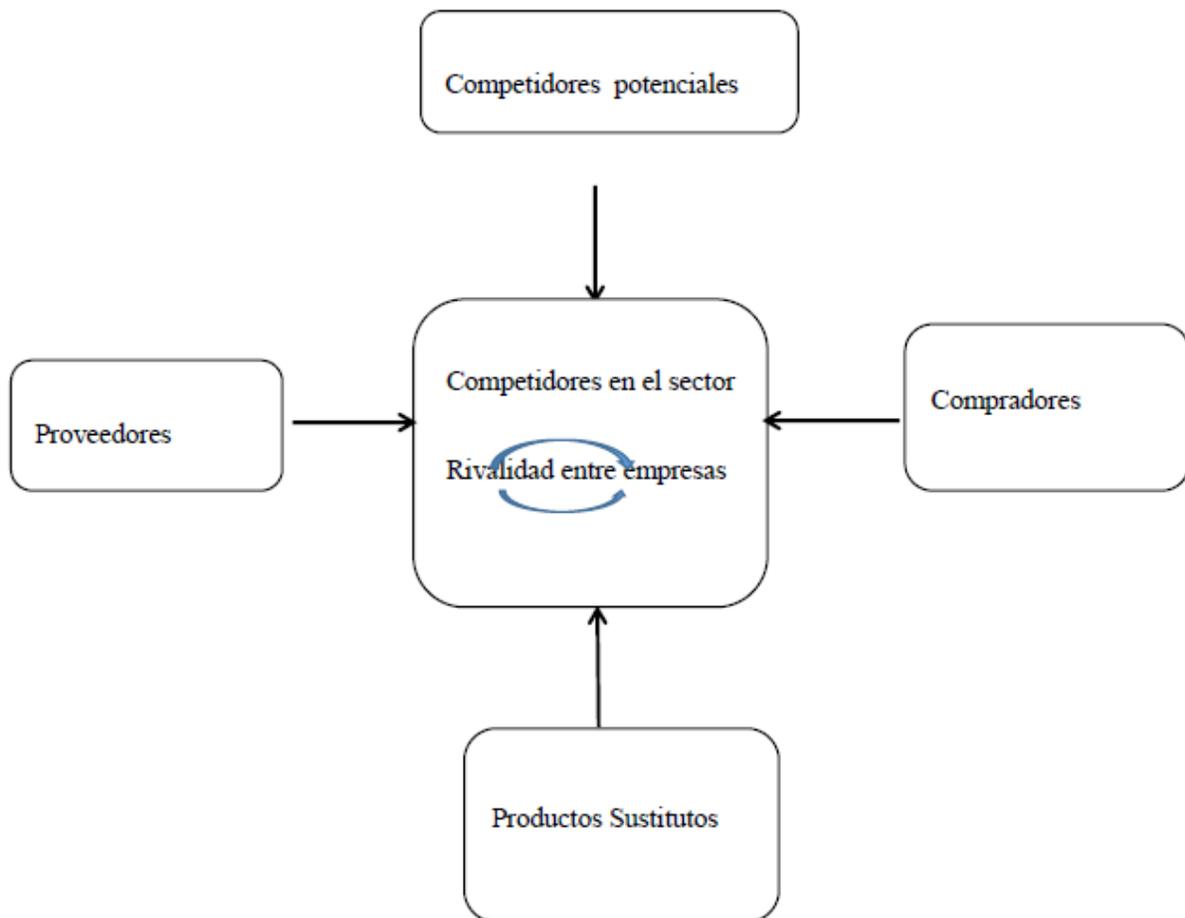


Figura 2. Diagrama de las fuerzas de Porter

Fuente: (Wikipedia, 2017a)

1. Amenaza de productos sustitutos

La empresa WA Heavy Parts tiene muchas amenazas competitivas con productos sustitutos fabricados en la china y distribuidos por una pequeña empresa llamada Titán quienes logran mejores precios e incluso más baratos que el de sus proveedores, esta situación los obliga a reducir de precio final e incluso hay algunas cotizaciones que se retiran por las proyecciones de bajos márgenes de ganancia e incluso hasta pérdida.

En Honduras dada la situación cultural e incluso económica de algunas empresas optan por comprar productos sustitutos para poder competir en cuanto al precio. Por tal razón la empresa debe atender aquellos productos sustitutos que mejoran día con día su calidad y que ofrece un precio más competitivo en el mercado.

2. Proveedores

El poder de negociación de los proveedores para La empresa WA Heavy Parts amenaza directamente el precio final con que la empresa negocia con sus clientes debido a que esta solo compra mediante una orden de compra final que somete su cliente, esto no permite generar grandes volúmenes de compra y por ende lograr de precios de mayorista, en consecuencia se reduce su poder de negociación con el cliente versus la competencia y también sus márgenes de ganancia se ven reducidos.

3. Competidores Potenciales

Cuando la empresa La empresa WA Heavy Parts fue creada ya existían grandes competidores que cuentan con buenos respaldos de créditos, precios de mayoristas y manejan inventarios de las piezas básicas ala mano en caso de cualquier mantenimiento correctivo de parte de sus clientes, esto crea una amenaza eminente en cuanto a los tiempos de entrega de parte de la empresa a sus clientes. Otra amenaza clara que tiene la empresa son pequeños competidores que han surgido y como la estructura de ellos no es tan vertical esto las hace más rápidas y no necesitan

mucho protocolo de autorizaciones para comprar materiales básicos necesarios para hacer mantenimientos correctivos en la maquinaria de sus clientes.

4. Barreras de ingreso

Por el efecto de la Economías de escala que poseen los grandes competidores, dado a sus altos volúmenes de compra tiene la posibilidad de reducir costos. Esto puede dificultar a la empresa WA Heavy Parts, penetrar el mercado con precios bajos que su competencia. Aunque las caídas de las barreras geográficas obliga a evaluar si la búsqueda de las economías de escala en mercados locales resta flexibilidad y la hace vulnerable frente a competidores más ágiles que operan local y globalmente.

En cuanto a la diferenciación de su producto La empresa es reconocida con un buen posicionamiento en la marca que representa directamente pero, en el resto de productos no tiene lealtad de parte de sus clientes ya que usualmente no usa el repuesto original si no el genérico esto crea una barrera de entrada alta ya que los obliga a realizar fuertes inversiones para superar la exigencias de los cliente pero, esto genera un alto riesgo financiero.

Las Política Gubernamentales también se consideran como una amenaza por la inestabilidad del gobierno con leyes tributarias cambiantes y una serie de requisitos y pagos en las aduanas esto encarece el producto y hace que los márgenes de utilidad sean reducidos y no permite a pequeñas empresas a organizarse con toda la estructura necesaria para hacer frente de forma eficiente a toda sus actividades claves de sus negocio.

5. Comprador

El poder negociación de los compradores en este rubro es alto debido a la gran oferta que existe en el mercado y la demanda es reducida generalmente los clientes grandes de WA Heavy

Parts los presionan a bajar los precios, ofrecer calidad de sus productos y servicios e incluso hay clientes que compran la maquinaria a la competencia y luego estas no tiene capacidad de instalación y les piden que la empresa se las instale, piden garantía por el servicio y hasta por la máquina, todas estas peticiones representan costos para la empresa e influye en la capacidad de esta para alcanzar la rentabilidad deseada.

Fuente: Propia

2.1.3 ANALISIS INTERNO

WA Heavy Parts es una empresa familiar que se fundó el 01 de marzo del 2010, con el propósito de atender los rubros: agrícola, construcción, minería, industria y transporte.

Actualmente en Honduras la venta de equipo pesado está concentrado en pocos competidores que ofrecen el servicio técnico, siendo esta una oportunidad para poder ahondar aún más en este mercado. Dentro de los competidores directos de WA Heavy Parts se encuentran Cemcol, Camosa, Disagro, Comercial Laeisz entre otros.

2.1.3.1) MISIÓN Y VISIÓN

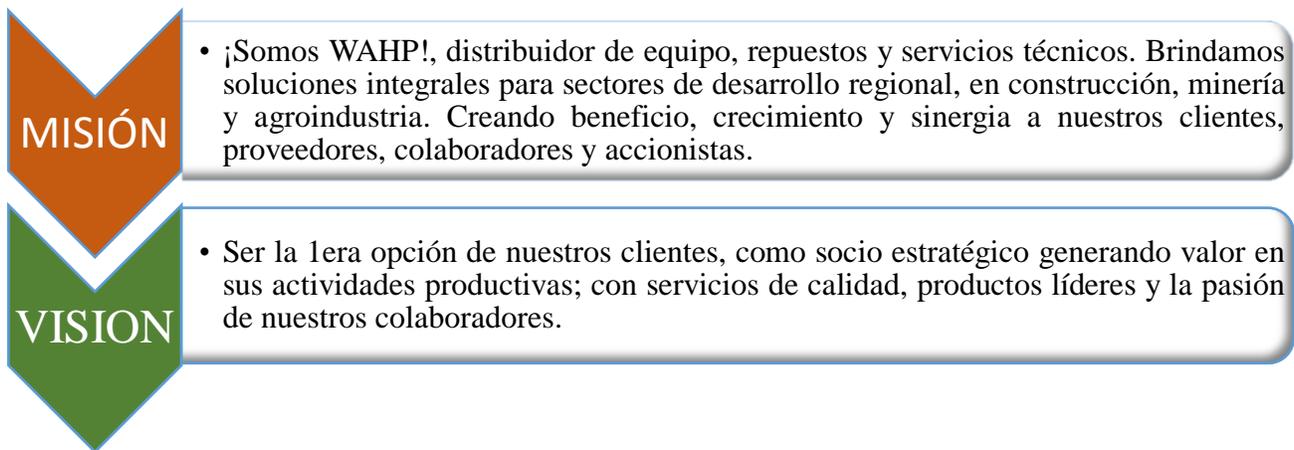


Figura 3. Misión y Visión

Fuente: (Wong, 2016)

2.1.3.2 VALORES



Figura 4. Valores

Fuente: (Wong, 2016)

2.1.3.3 ANÁLISIS FODA

Producto de la entrevista realizada al Gerente de Operaciones se logró identificar el siguiente estudio de la situación de la empresa, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) con el objetivo de poder establecer la situación actual de la empresa.

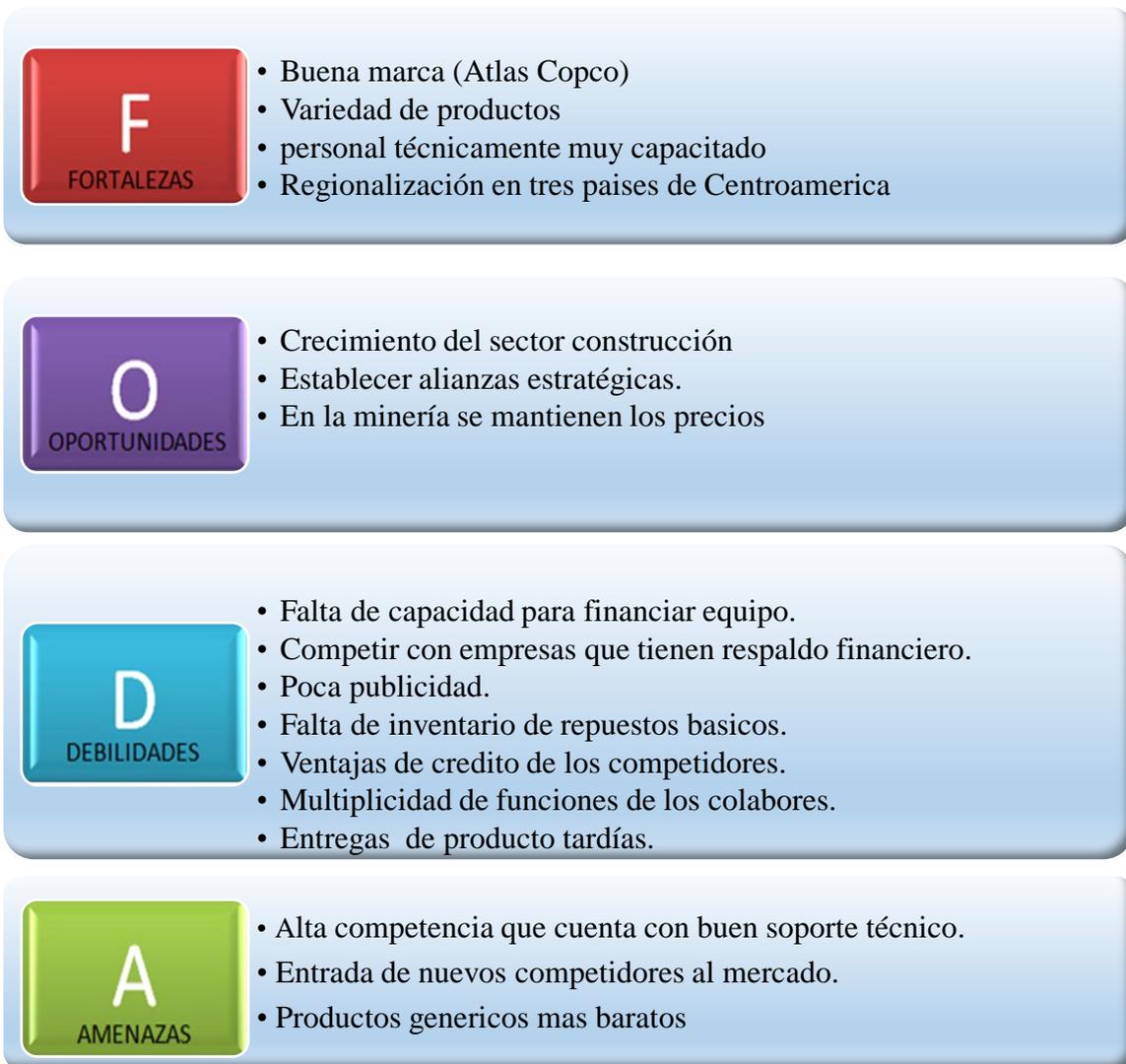


Figura 5. Análisis FODA

Fuente: propia

Se identificó que WA Heavy Parts tiene una gran fortaleza debido a que es representante en el País de la Marca de equipo de perforación para minería Atlas Copco, siendo esta marca las más utilizadas en las minas actuales; ofreciendo a su vez una gama de productos de esta y otras marcas, de igual forma es una política que la empresa brinda el servicio de mantenimiento y reparación del

equipo que comercializan y es importante mencionar que se encuentra también ofreciendo productos y servicios en Nicaragua y El Salvador.

Se identificó que tienen varias oportunidades para captar más clientes debido a que el sector de construcción en los últimos dos años ha venido en auge, en cuanto al rubro de la minería es un mercado que mantiene estabilidad de precios en los minerales que extraen y por consiguiente se mantienen los precios de los productos y servicios que demandan, de igual forma pueden establecer alianzas estratégicas los proveedores actuales o con nuevos.

Como parte de las debilidades que tienen es no tener la capacidad financiera para poder competir con los grandes del mercado, debido a que no les es posible mantener un stock de productos debido a que el costo de estos es alto, en comparación a la competencia que si tienen esa solvencia económica por ser empresas que tienen bastantes años de estar en el mercado y que han superado las crisis que ha habido en el País; otro punto es que les es difícil brindar condiciones de pago por medio de crédito a los clientes ya que a ellos les corresponde pagar de contado para poder recibir el producto; no cuentan con mucho personal razón por la cual los colaboradores tienen múltiples funciones y otra debilidad que tienen es que muchas veces se entregan los pedidos de forma tardía debido a incumplimientos del proveedor, temas de desaduanaje o porque por condiciones climatológicas el pedido se atrase y no le reciban en la fecha convenida.

Como parte de las amenazas se conocieron que una de ellas es que la competencia brinda un buen soporte técnico, así como una variedad de productos tanto originales como genéricos y que debido a la globalización han entrado nuevos competidores al mercado.

2.1.3.4 ORGANIGRAMA

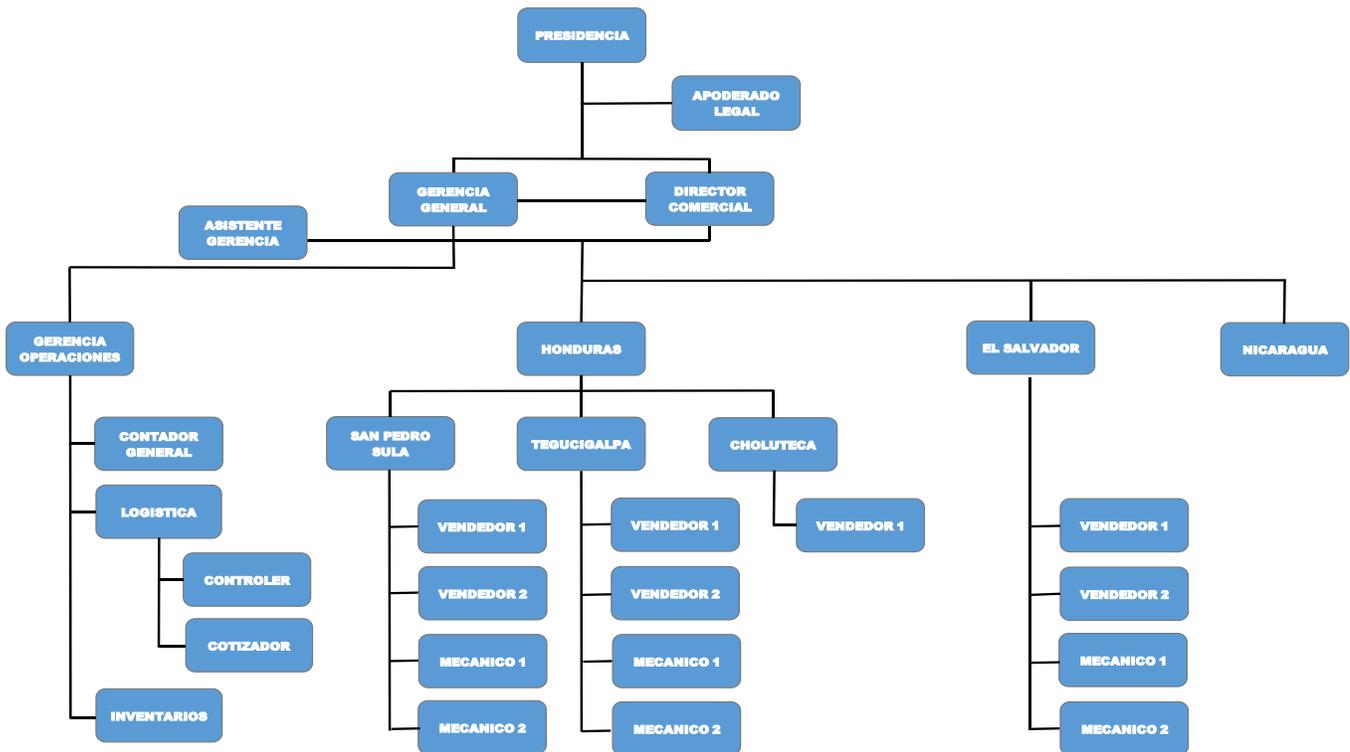


Figura 6. Organigrama

Fuente WA Heavy Parts

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Con el análisis de las teorías de sustento de esta investigación, se busca ayudar a la empresa a encontrar o establecer resultados que atiendan las dificultades presentadas en la actualidad en WA Heavy Parts.

2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS

“La metodología para toda investigación es de importancia fundamental. Para ello se deberá planear una metodología o procedimiento ordenado que se seguirá para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el significado de la investigación.

Científicamente, la metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación” (Graterol, 2011).

2.2.1.1 LEAN MANUFACTURING

Esta investigación se basa en realizar un análisis de los procesos de WA Heavy Parts y en base a los resultados presentar una propuesta de mejora en los mismos con el fin de que las propuestas de ventas se incrementen de un 40 a un 60%, esto analizando desde el momento que se recibe la solicitud de cotización, se cotiza, se factura y se entrega el producto; de igual forma se desea conocer cuáles son las razones por las cuales el 60% de estas propuestas no fueron concretadas con el cliente, basándose en el concepto Lean. Actualmente las empresas se enfrentan al reto de buscar e implantar nuevas estrategias que les permitan competir en un mercado global. El modelo constituye una alternativa consolidada y su aplicación debe ser tomada en consideración por toda empresa que pretenda ser competitiva. Para poner en práctica la gestión Lean, se debe centrar en tres ideas claves: procesos enfocados en el cliente, aprender a identificar lo que genera atrasos y a buscar la simplicidad en los procesos; lo que implica una estandarización y estabilidad en los procesos, siendo la base para la mejora continua. Con el concepto simplicidad, se busca enfocar a la empresa solamente en la información que añade valor al negocio, evitando errores o que estos sean mínimos, asignación de responsabilidades, esto por medio de la aplicación de técnicas lean y de nuevas tecnologías para una mejor integración del flujo de información.

2.2.1.2 SERVICIO AL CLIENTE

El servicio de atención al cliente, o simplemente servicio al cliente, es el que ofrece una empresa para relacionarse con sus clientes. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

Debido al crecimiento competitivo que tienen los mercados hoy en día es necesario conocer que piensa el cliente del servicio que se le brinda, por eso es necesario tener en cuenta que:

El servicio al cliente es la gestión que realiza toda persona que trabaja en una empresa de cualquier tamaño, que tiene la oportunidad de estar cerca con los clientes y buscar en ellos su satisfacción total. Se trata de un concepto de trabajo y una forma de hacer las cosas que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa (“Servicio de atención al cliente”, 2017).

Por esa razón es que lo recomendable es hacer un sondeo los clientes para saber cuál es el concepto que tienen del servicio y que sugieren pueda cambiar para que ellos se sientan satisfechos con el producto o servicio recibido.

2.2.1.3 CALIDAD DE ROBERT JURAN

Robert Juran enseñó los principios de la calidad a los Japoneses contribuyendo significativamente al tema de la calidad; el enseñó que se debía dirigir la calidad desde el nivel de dirección principal, que todos los colaboradores debían estar capacitados en lo referente a los principios de la calidad, que constantemente de deben informar los avances de las metas de calidad a los ejecutivos, que hay que involucrar al personal en la calidad y que para lograr esta se debe revisar el programa de recompensa y reconocimiento. Consideraba el idioma de cada miembro de la organización dependía del nivel en el que se encontraba, a los mandos más altos les interesaba lo referente al dinero, a los trabajadores lo referente a las cosas y la gerencia media ambas, traduce de dinero a cosas.

Juran conceptualizó la calidad como una adaptación al uso, por lo que se debe considerar las perspectivas interna (la organización) y externas (la satisfacción del cliente).

Por esa razón en el presente estudio se evaluará como el cliente cataloga el servicio y los productos que WA Heavy Parts ofrece y de esta forma corroboraremos los resultados con la

información obtenida en la lluvia de ideas que se realizó con el personal que está involucrado con el proceso de ventas y que manifestaron cuales consideraban eran las causas por las cuales el 60% de las propuestas de ventas no se concretaban.

2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS

Con la presente investigación se pretende contribuir al mejoramiento general y al incremento de las propuestas de venta de la empresa WA Heavy Parts. Para ello se llevará a cabo un análisis de los procedimientos de compras y venta, así como también se realiza una encuesta a los clientes para conocer la satisfacción que tienen con el servicio que se ha brindado hasta la fecha.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Proceso: es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema (“Definición de Proceso - Qué es y Concepto”, s/f).

Mejora continua: La mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza un ciclo PDCA, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente (“La Mejora Continua en empresas y organizaciones”, s/f).

Servicio al cliente: es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo (“Servicio de atención al cliente”, 2017).

La productividad: es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema (“Productividad”, 2017).

Simplicidad: Se puede considerar la simplicidad como la eliminación de elementos innecesarios, es decir, reducir algo a su mínima expresión lo que muchos llaman esencia, por consiguiente, no es un estilo del diseño, de crear, de pintar, etc. sino una forma de abordarlo (Cadena, 2015).

2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Los instrumentos a utilizar fueron obtenidos de diferentes fuentes de información que servirán de sustento teórico para dar respuestas a las preguntas de investigación previamente descritas en el capítulo I de este proyecto.

CAPITULO III. METODOLOGÍA

En éste capítulo se definirá el alcance de la investigación, el enfoque, conjunto de técnicas, métodos, procedimientos e instrumentos que se utilizaran para el desarrollo de ésta además las fuentes primarias y secundarias utilizadas para la recolección de los datos del análisis de la investigación.

En esta parte de la investigación, se incluyen puntos como la congruencia metodológica, matriz metodológica, la operacionalización de las variables, la hipótesis, enfoques y métodos, diseño de la investigación, análisis de la población, muestra, la unidad de análisis y de respuesta, análisis de las técnicas e instrumentos aplicados, análisis de las fuentes (primarias y secundarias). Esto con objeto de mostrar la relación existente entre la situación planteada en la investigación y las técnicas y metodologías que se desean aplicar como propuesta de mejora en los procesos de WA Heavy Parts.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En los capítulos I y II se recopila información de la historia, situación actual y problemática de la empresa WA Heavy Parts, se plantearon las preguntas de investigación, relacionadas a los objetivos que se pretenden obtener, el alcance de la investigación será de carácter explicativo, se continua con el capítulo III en el cual se darán a conocer los pasos a seguir para continuar la investigación.

Se presenta una matriz metodológica en la cual se desglosa de manera detallada la relación existente entre cada punto planteado en la investigación. Es decir, la relación existente entre el problema de investigación, objetivos general y específicos con las preguntas de investigación y con las variables dependientes e independientes. El objetivo de la matriz metodológica es mostrar una secuencia lógica entre cada elemento de la investigación planteado durante el capítulo I y II. Como tema de investigación se presenta La evaluación de procesos existentes y propuesta de mejora de procesos en WA Heavy Parts San Pedro Sula, en la matriz metodológica se muestra la relación

encontrada el planteamiento del problema y la metodología propuesta para encontrar las variables que llevan a encontrar una solución del problema planteado.

3.2) MATRIZ METODOLÓGICA

Título		“Evaluación de procesos existentes y propuesta de mejora de procesos en WA Heavy Parts San Pedro Sula”			
Problema	Objetivo general	Preguntas de investigación	Objetivos específicos	Variables independientes	Variable dependiente
¿Cuáles son las causas por las cuales solo el 40 % de las propuestas de ventas se convierten en ventas reales y cuál es el impacto económico de las que no se hacen efectivas?	Conocer las causas por las cuales solo el 40 % de las propuestas de ventas se convierten en ventas reales y cuál es el impacto económico de las que no se hacen efectivas	¿Están los procesos de ventas existentes de WA Heavy Parts debidamente documentados y apegados a la realidad de la empresa?	Evaluar el proceso de venta existente de WA Heavy Parts.	Proceso de venta	Mejora continua de procesos
		¿Los colaboradores de WA Heavy Parts cumplen los procedimientos establecidos?	Identificar el nivel de conocimiento de los procedimientos y desempeño de los colaboradores de WA Heavy Parts.	Desempeño Laboral	
		¿Están los clientes de WA Heavy Parts satisfechos con los productos y servicios que ofrecen?	Evaluar la satisfacción de los clientes de WA Heavy Parts	Servicio al cliente	
		¿Cuánto representa en términos económicos para WA Heavy Parts el que una propuesta de ventas no sea aceptada?	Representar en términos económicos la pérdida de una propuesta de ventas.	Costos	

Tabla 1. Diagrama de congruencia Metodológica.

Fuente: propia

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En la operacionalización de las variables se dará la definición de las variables a estudiar en esta investigación y el contexto en el cual se relacionan. En esta investigación se determinaron como variable dependiente la mejora continua de procesos y como variables independientes a estudiar son; proceso de ventas, desempeño laboral, servicio al cliente y costos. Cada una será analizada y evaluada según indicadores para su medición. En la Figura 7, se desglosa el Diagrama de la variable dependiente y de las independientes, así como también las dimensiones de apoyo a utilizar para facilitar el análisis de las variables a investigar.

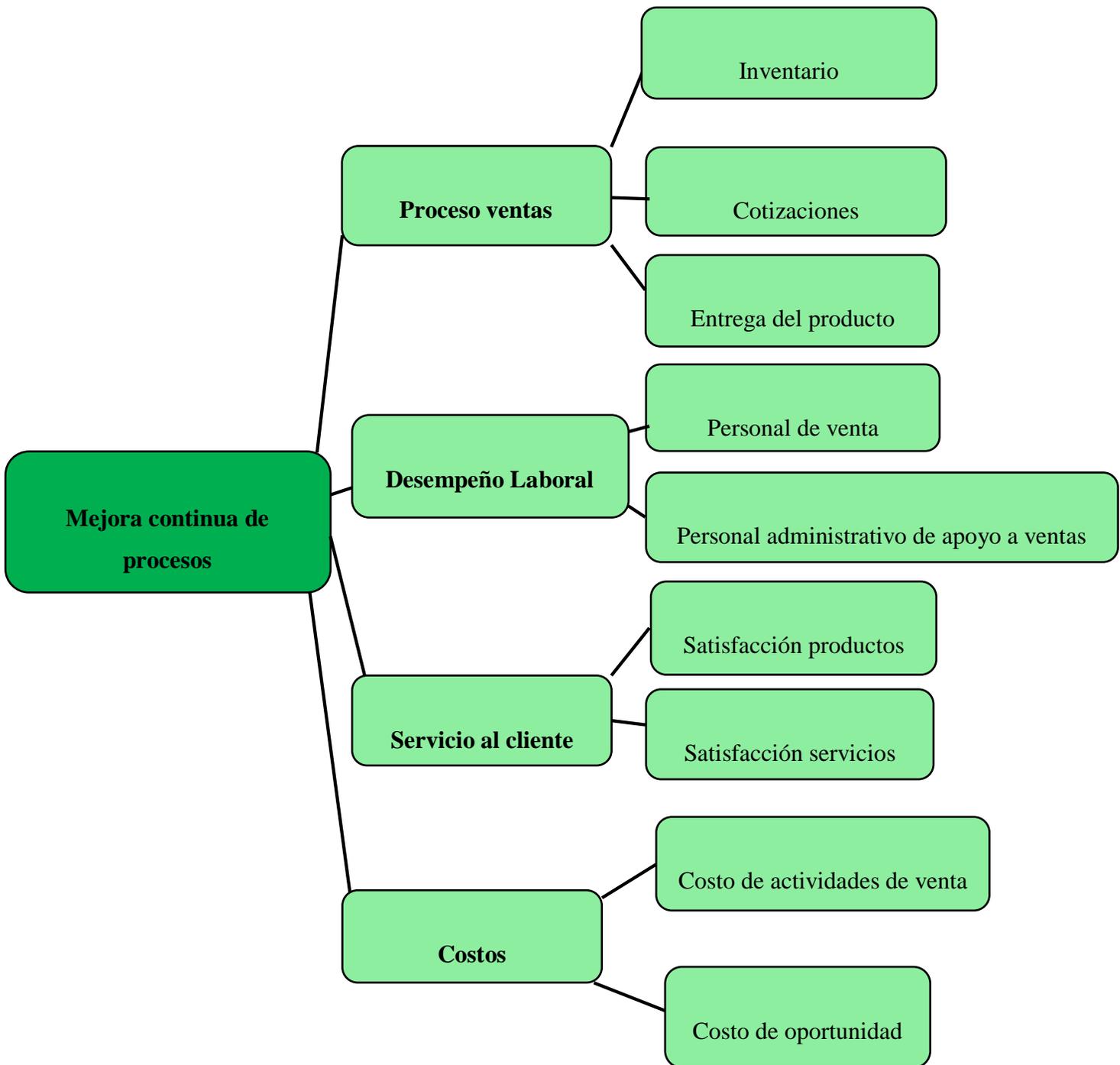


Figura 7. Diagrama de las variables dependientes e independientes.

Fuente: Elaboración Propia

En el diagrama de operacionalización de las variables se presenta la relación entre las variables dependientes e independientes, su definición conceptual y operacional, su dimensión, es decir en qué proceso de WA Heavy Parts se presentan las variables que se desean mejorar, sus indicadores y las preguntas de investigación.

El establecimiento de variables se pudo desarrollar ya que se logró identificar deficiencias o áreas en que se pueden plantear mejoraras especialmente en el proceso de ventas: en el tiempo de requisición, de cotización a sus proveedores, de cotización al cliente, tiempo de orden de pedidos del cliente, tiempo de compra a su proveedor, de solicitud de préstamos o créditos y el tiempo de entrega del producto y servicio técnico que ejecutan. La manera en que el empleado se identifica con la organización. Estableciendo como variables principales: Proceso de ventas, desempeño laboral, servicio al cliente y el costo que conlleva no concretar las propuestas en ventas reales. Los indicadores juegan un rol clave en esta parte de la investigación ya que es donde los cambios que se especifican deben de ser implementados.

Evaluación de procesos existentes y propuesta de mejora de procesos en WA Heavy Parts

Variables Independientes	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades	
						Unidades	Escala
Gestión de ventas	Es un conjunto de actividades orientadas a la compra, almacenamiento y distribución de bienes y servicios	El proceso de ventas se lleva a cabo manejando los inventarios, cotizaciones y los tiempos de entrega según el cliente los requiera.	Inventario	Rotación de inventarios	Control de inventarios		
			Cotizaciones	Aceptadas	Análisis de reporte de cotizaciones por mes		
				Rechazadas	Análisis de reporte de cotizaciones por mes		
			Entrega del producto	A tiempo	¿Cuándo compra productos a WA Heavy Parts estos se lo entregan en la fecha acordada?	Siempre	4
						Casi siempre	3
						Algunas veces	2
Nunca	1						
Desempeño Laboral	Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo.	Un eficiente desempeño laboral se da cuando tanto el personal de ventas y todo el de apoyo cumplen con sus funciones asignadas.	Personal de ventas	Requisiciones por semana	Control de Requisiciones por mes		
				Visitas o comunicaciones de seguimiento	Control de seguimiento		
				Ventas concretadas	Registro de ventas por mes		
			Personal administrativo de apoyo a ventas	Cotizaciones entregadas a los vendedores	¿Cuándo solicita cotizaciones a WA Heavy Parts estás las recibe en el tiempo requerido?	Siempre	4
						Casi siempre	3
						Algunas veces	2
						Nunca	1
Compras ejecutadas	Registro de ventas por mes						

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Fuente propia

Continuación Tabla 2

Variables Independientes	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades			
						Unidades	Escala		
Servicio al cliente	Es la gestión que realiza una persona que trabaja en una empresa en contacto con sus clientes internos y externos.	La gestión del servicio al cliente se mide mediante la satisfacción con respecto a los productos y servicios que compra.	Satisfacción productos	Calidad	¿Como considera la calidad de los productos que ofrece WAHP?	Excelente	5		
						Muy bueno	4		
						Regalares	3		
						Malos	2		
						Muy malos	1		
				Preferencia	¿Compraría de nuevo los productos que ofrece WAHP?	Seguro si	4		
			Probablemente si			3			
			Probablemente si			2			
			Satisfacción Servicio			Precio	¿Está satisfecho con los precios que WAHP ofrece en comparación con la competencia?	Seguro que no	1
								Excelente	5
								Muy bueno	4
								Regalare	3
								Malo	2
						Variedad	¿Está conforme con la variedad de productos que ofrece WAHP?	Muy malo	1
								Excelente	5
								Muy buena	4
Regalar	3								
Mala	2								
Atención	¿Cómo considera la atención al cliente que ha recibido de parte WAHP?	Muy mala	1						
		Excelente	5						
		Muy buena	4						
		Regalar	3						
		Mala	2						
Costos	Es el gasto económico que representa un bien o servicio.	Es el costo que conlleva toda la actividad de no poder vender	Costo de la operación de cotización	Costo por cotización	Análisis costos de la empresa				
			Costo de oportunidad de la utilidad que dejan de percibir	Ganancia no recibida	Análisis costos de la empresa				

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Fuente propia

3.4 HIPÓTESIS

En base a las variables presentadas en el diagrama de congruencia metodológica y el diagrama de operacionalización de las variables, se puede establecer una suposición hecha a partir de datos que sirven de base para iniciar una investigación o una argumentación. Es decir, una hipótesis. Al momento de definir la hipótesis se identifican dos tipos de enfoques a evaluar; Hipótesis Nula [H_0 =] la cual señala que la proposición es verdadera y la segunda, Hipótesis Alternativa [H_a =], afirma que la proposición es falsa.

1. H_0 : El proceso de ventas, el desempeño laboral y el servicio al cliente actuales son las causas para no lograr más del 40% de las propuestas que se convierten en ventas.
2. H_a : El proceso de ventas, el desempeño laboral y el servicio al cliente propuestos son las causas para lograr más del 40% de las propuestas de ventas.

3.5 ENFOQUE Y MÉTODOS

La presente investigación se tomará con enfoque Cuantitativo “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teoría” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 4). Se basará en métodos analíticos y estadísticos; será tipo de investigación descriptiva para dar respuesta a la pregunta de investigación y analizar las variables establecidas.

3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

“Diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 120).

La investigación se desarrollará bajo un tipo de estudio no experimental, debido a que no se harán pruebas en la empresa WA Heavy Parts, con un tipo de diseño transversal, utilizando el método analítico porque se relacionaran relaciones de causa, naturaleza y efecto, estadístico ya que se tabularan datos proporcionados por la empresa, con un alcance descriptivo por que busca especificar propiedades y características importantes.



Figura 8. Diseño de la investigación.

Fuente: Propia

3.6.1 POBLACIÓN

“Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 174).

Para ésta investigación la población comprende a todos los clientes que atiende la empresa WA Heavy Parts en San Pedro Sula los cuales son 31.

3.6.2 MUESTRA

“La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán los datos, y que tienen que definirse o delimitarse de antemano con precisión, esta debe ser representativa de la población” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 173)

Para esta investigación se tomara como muestra el total de población de los clientes de WA Heavy Parts en San Pedro Sula.

3.6.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

“A la unidad de análisis se le denomina también casos o elementos, es decir que el interés se centra en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio, lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 172)

Para esta investigación la unidad de análisis serán los encargados de compras, el proceso de ventas y el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas y administrativo de apoyo a ventas.

3.6.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta será el porcentaje aceptación de los clientes hacia la empresa, así como el desempeño laboral de los colaboradores de WA Heavy Parts y estará conformada por los datos tabulados obtenidos de la encuesta aplicada.

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

“Los instrumentos son los recursos que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente, y debe reunir tres requisitos esenciales, confiabilidad, validez y objetividad” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 200).

3.7.1 INSTRUMENTO

“El instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 200).

Para esta investigación el instrumento utilizado es un cuestionario de 13 preguntas enfocadas a conocer el nivel de Satisfacción de los Clientes de WA Heavy Parts. Fue validado por el Gerente General de la empresa y el asesor metodológico (elaboración propia).

3.7.2 TÉCNICA

La técnica utilizada para la recolección de datos de la presenta investigación es la encuesta, las cuales fueron realizadas de manera personal.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se refiere a información recogida de manera consciente por individuos u organizaciones el fin de poder controlar, monitorizar o documentar hechos relevantes para los individuos o las sociedades humanas (Wikipedia, s/f-a).

Las fuentes primarias de información son los datos proporcionados por WA Heavy Parts, así como las encuestas realizadas a los clientes de WA Heavy Parts San Pedro Sula.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Para el presente estudio las fuentes secundarias de información utilizadas son:

1. Libros de texto
 - 1.1 Metodología de la investigación (Hernández Sampieri et al., 2010)
 - 1.2 Calidad y Productividad (Gutiérrez Pulido, 2014)
 - 1.3 Lean Manufacturing (Hernandez Matias & Vizán Idoipe, 2013)
2. Tesis relacionadas con el tema de investigación.
3. Artículos Web

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Las limitaciones del presente estudio se refieren a todas las situaciones que interfirieron en el desarrollo de la investigación.

1. La confidencialidad de la información en este rubro es crítico, por parte de los directivos, debido al temor de fuga de información.
2. Debido a la crisis política que está enfrentando el país por las múltiples protestas que era más difícil movilizarse a donde los clientes de la empresa para poder aplicar las encuestas.
3. Varios clientes no quisieron colaborar en el llenado de la encuesta.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En los capítulos anteriores se presentó el enunciado del problema, los objetivos de la investigación, se desarrolló un marco teórico donde se da a conocer las teorías y herramientas a utilizar para alcanzar los objetivos de este documento, la operacionalización de las variables a investigar y la metodología por la cual se guiará el análisis a presentar.

Con lo descrito anteriormente se planteó la hipótesis nula y la hipótesis alternativa. En este capítulo se expondrán los resultados de la recolección de datos, procesos y análisis de cada una de las variables para dar respuesta a la problemática planteada.

4.1 VARIABLE PROCESO DE VENTAS

En toda operación comercial es necesario tener definido el proceso de ventas y que este sea de conocimiento de todos los involucrados para que este sea funcional para la organización.

4.1.1 INVENTARIO

Según los directivos de la empresa WA Heavy Parts no manejan productos en inventario con el fin de evitar el riesgo de tener grandes inversiones estancadas por largos tiempos, por tanto solo quieren hacer inversiones seguras, mediante una orden de compras de parte de sus clientes ya que eso les da una garantía de que sus clientes va a recibir su producto y en consecuencia sus servicios.

Mediante la última pregunta que se hizo en la encuesta la cual fue de manera abierta con el fin de que los clientes expresaran sus verdaderas inquietudes hacia todo el proceso de negociación con su proveedor se obtuvo lo siguiente.

¿Tiene alguna sugerencia para WA Heavy Parts en cuanto a sus productos y servicios?

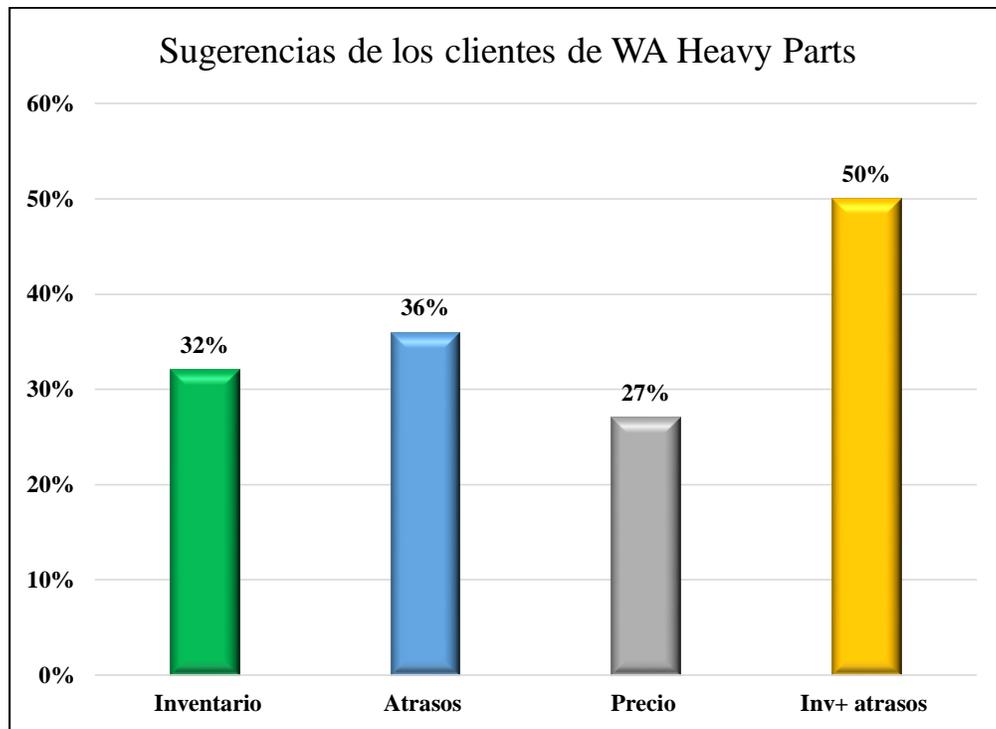


Figura 9. Sugerencias de los clientes de WA Heavy Parts

La figura 9 muestra que los clientes le sugerían a WA Heavy Parts que mantuviera inventarios principalmente de los productos que más utilizaban, eso representa un 32% del total encuestado y casi todo ese porcentaje se quejó por lo tardío de los tiempos de entrega de cotizaciones y productos. Todos los que se quejaron que mejorara en sus tiempos de entrega y cotizaciones representan un 36%.

Este problema se da más en clientes que piden productos para mantenimiento preventivo y correctivo de sus máquinas, si se considera que debido a no tener inventarios, no pueden hacer una cotización a tiempo y entregas de productos y servicio a tiempo si sumamos estos clientes que se quejaron por las tres variables eso representa el 50% de los clientes lo cual es un verdadero problema que se debe resolver, al cual WA Heavy Parts debe poner mucha atención y se debe crear un plan para satisfacer esta necesidad a fin de que los clientes estén satisfechos y no migren a la competencia.

1.1.1. COTIZACIONES

El proceso de cotización es de suma importancia porque es donde las empresas captan las especificaciones de los productos o servicios que el cliente va adquirir, se puede decir que es la primera impresión que estos se llevan.

**Análisis de cotizaciones
De mayo-noviembre 2017**

Cotización	Cantidad	Porcentaje que representa
Aceptadas	22	40%
Rechazadas	33	60%
Total	55	100%

Tabla 3. Análisis de cotizaciones



Figura 10. Análisis de cotizaciones

En figura 9 muestra que el 60% de las cotizaciones fueron rechazadas en un periodo de seis meses, un porcentaje bastante alto para una empresa que busca maximizar utilidades, es de suma importancia que WA Heavy Parts investigue la razón por la cual el cliente no lo considero como una opción de compra; en consecuencia si continua perdiendo esas ventas, se va ir debilitando frente a sus competidores con la posibilidad de salir del mercado.

4.1.3 ENTREGA DEL PRODUCTO

En cuanto a la entrega de los productos en el indicador tiempo se mide de acuerdo a la escala de tiempo para lo cual se realizó la siguiente pregunta:

¿Cuándo compra productos a WA Heavy Parts estos se lo entregan en la fecha acordada?

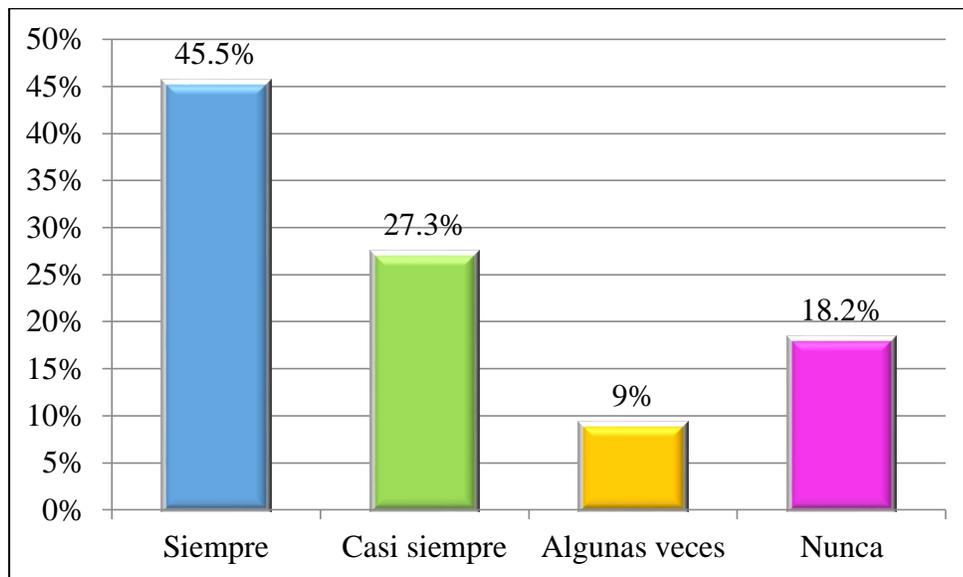


Figura 11. Entrega del producto

Se presenta en la figura 10 donde se muestra si los clientes, reciben los productos en la fecha acordada, según la información obtenida muestra que la mayor parte de los encuestados siempre reciben sus productos a tiempo lo cual representa un 45%, pero el 27% de ellos lo reciben casi siempre a tiempo; es muy importante destacar que hay un 18% que nunca lo recibe en la fecha

pactada lo que genera una inconformidad en este que al final se convierte en un insatisfacción en cadena dado que la mayor parte de sus clientes trabajan con contratos y al no tener el equipo funcionando óptimamente le genera un incumplimiento del mismo, por ende no es un cliente que va querer comprarle nuevamente a la empresa,

4.2 VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

Uno de los factores más importantes en una organización es el desempeño laboral de los colaboradores ya que si este es de acorde a lo planificado se obtendrán los resultados que la alta gerencia espera. Hay que recordar que el hecho de tener el personal correcto, con las capacidades, la actitud, las habilidades indicadas esto hace que se convierta en el principal recurso de la empresa, razón por la cual es importante brindarle las herramientas y el apoyo necesario para su buen desempeño.

4.2.1 PERSONAL DE VENTAS

Actualmente la empresa no cuenta con un formato de control en el seguimiento de las requisiciones, cotizaciones, visitas y de las ventas concretadas, considerándose esta una debilidad ya que no existen registros que puedan medir el desempeño de estos comparando con datos históricos y es de suma importancia que el personal sea consciente que el objetivo no solo es darle una cotización al cliente si no darle un seguimiento con el fin de esclarecer todas las dudas que pueda tener este como ser precios, especificaciones, beneficios, tiempos de entrega entre otros, con fin de inducir al cliente a que genere la compra de manera objetiva.

4.2.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO DE APOYO A VENTAS

En cuanto al personal administrativo de apoyo a ventas se realizó la siguiente pregunta:

¿Cuándo solicita cotizaciones a WA Heavy Parts estás las recibe en el tiempo requerido?

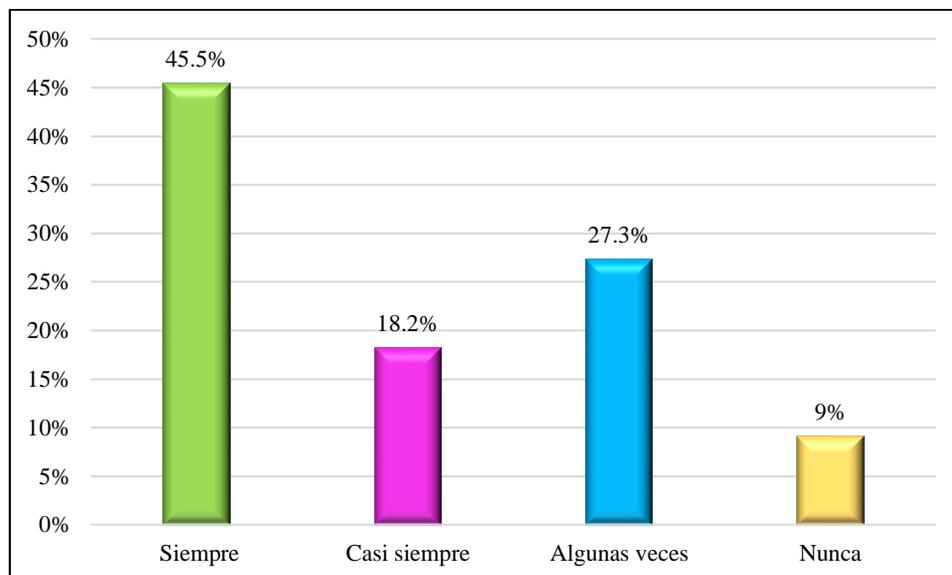


Figura 12. Personal administrativo de apoyo a ventas

Se presenta en la figura 11 donde se detalla el tiempo en el que reciben las cotizaciones cuando son requeridas por los clientes, según la información recabada muestra que la mayor cantidad de encuestados consideran que siempre las reciben en el tiempo requerido representado con un 45%, seguido de un 27% que considera que algunas veces las reciben en el tiempo acordado, pero lo más crítico es que existe un 9% que manifiesta que nunca la reciben en el tiempo estipulado lo que significa que estas son ventas no concretadas, según la información ese porcentaje está representado por una de las empresas que más les compra productos lo cual viene a impactar en el monto de sus ventas con la probabilidad muy alta de que este le compre a la competencia.

4.3 VARIABLE SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente debe ser una de las prioridades de toda organización ya que un cliente satisfecho regresara para ejecutar una nueva compra y hará de conocimiento de otras personas el servicio y la atención que le brindaron, sin embargo si este no recibe lo antes mencionado será un cliente menos para la organización, lo cual provocara una reducción en la cartera de clientes y por ende en las ventas.

4.3.1 SATISFACCIÓN PRODUCTOS

La calidad de los productos es la principal variable que permite la continuidad en las ventas, razón por la cual es necesario conocer que piensa el cliente de los productos que una empresa le ofrece.

4.3.1.1 CALIDAD

En cuanto a la satisfacción de los productos para el indicador calidad se realizó la siguiente pregunta:

¿Cómo considera la calidad de los productos que ofrece WA Heavy Parts?

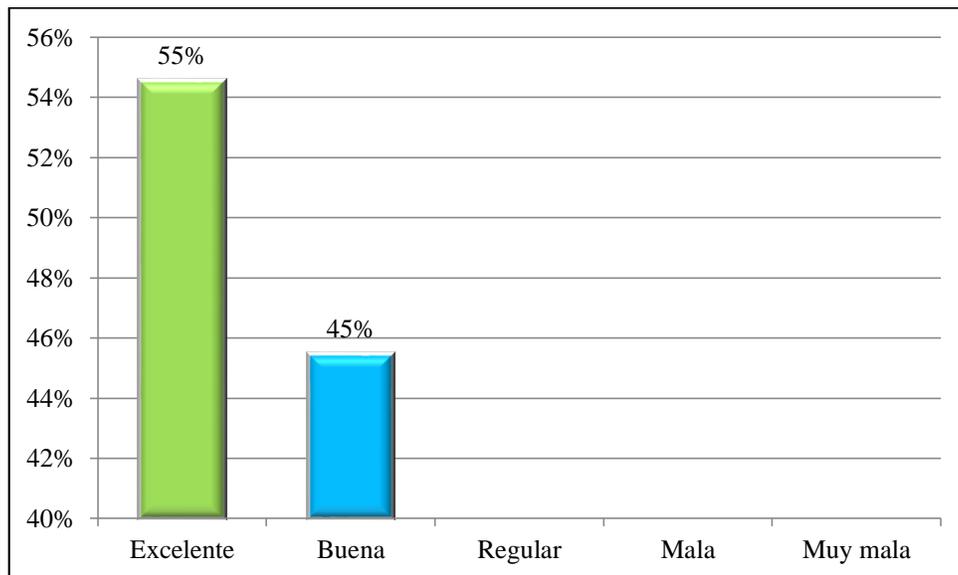


Figura 13. Calidad

En base a los resultados obtenidos la figura 12 muestra que el 55% de los encuestados considera que la calidad de los productos que ofrece WA Heavy Parts es excelente, seguido por un 45% que considera que esta es buena, a partir de esos resultados se puede decir que los productos que ofrece la empresa son muy aceptados por parte de sus clientes, este representa una ventaja competitiva ya que un producto de calidad se vende por sí mismo.

4.3.1.2 PREFERENCIA

Para el indicador preferencia de los clientes se realizó la siguiente pregunta:

¿Compraría de nuevo los productos que ofrece WA Heavy Parts?

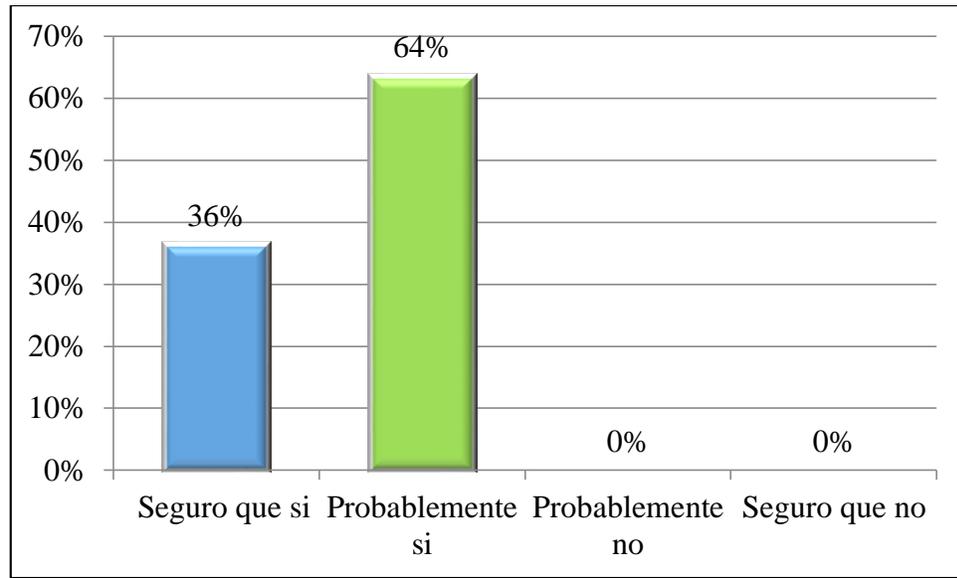


Figura 14. Preferencia

En cuanto a la preferencia según la figura 13 indica que el 36% de los encuestados manifiesta que están seguros de volver a comprar los productos que ofrece WA Heavy Parts, pero levanta una alarma que el 64% exprese que probablemente si comprarían los productos ofrecidos, en consecuencia es de suma importancia conocer por qué generan una duda de no comprar los productos de la empresa a pesar de la buena calidad de estos según resultados anteriores.

La alta gerencia debe interactuar más con los clientes para identificar cuáles son los factores por los cuales nos los están considerado como una opción de compra, es muy probable que el cliente no esté seguro de comprar por alguna insatisfacción que hayan tenido

a la hora de recibir cotizaciones, productos comprados o por falta de inventario, por esa razón la gerencia debe revisar estos indicadores.

4.3.2 SATISFACCIÓN SERVICIO

Lo que garantiza una venta permanente son las buenas relaciones que entabla el vendedor versus cliente ya que toda negociación no se limita a una transacción comercial únicamente.

4.3.2.1 PRECIO

En cuanto a la satisfacción de los servicios en el indicador precio se mide de acuerdo a la escala de precios para lo cual se realizó la siguiente pregunta:

¿Está satisfecho con los precios que WA Heavy Parts ofrece en comparación con la competencia?

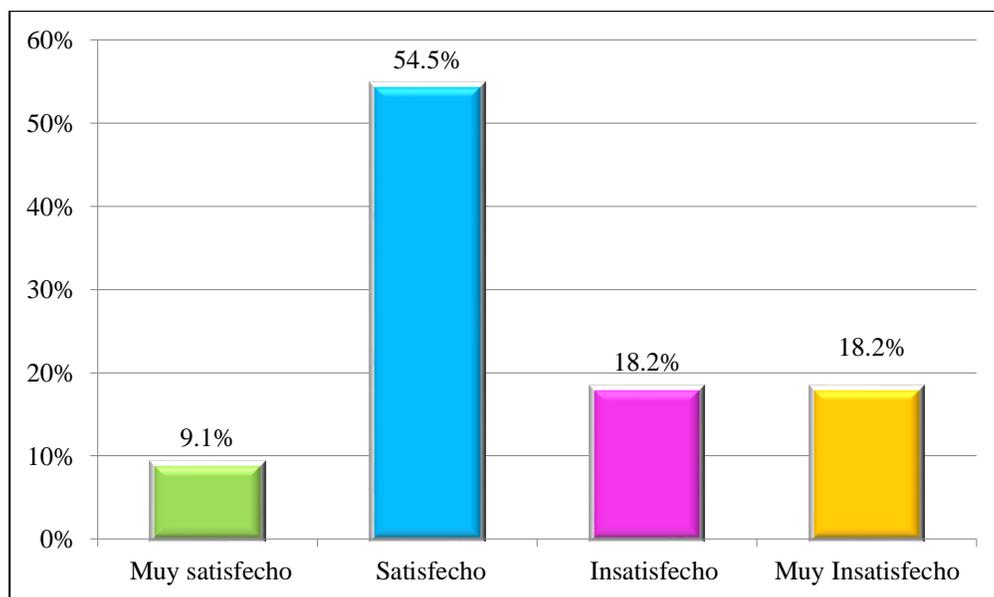


Figura 15. Precio

La figura 14 indica que un porcentaje mínimo del 9% de los encuestados consideran que se encuentran muy satisfechos con los precios que ofrece WA Heavy Parts en

comparación a la competencia, un 55% que representan la mayor parte de los encuestados manifiestan estar satisfechos, pero existe un porcentaje significativo de un 36% entre los que se encuentran insatisfechos y muy insatisfechos, esto indica que se debe hacer un análisis minucioso en las políticas de precios, arrancando con muy buena prácticas financieras como ser la gestión de créditos y cobranzas, solicitar créditos con costos financieros más bajos dado que estos factores influyen en el costo del producto y si sus costos son altos, el precio a ofertar va ser alto en relación a sus competidores.

4.3.2.2 VARIEDAD

En cuanto a la satisfacción de los servicios en el indicador variedad se mide de acuerdo a la escala de variedad para lo cual se realizó la siguiente pregunta:

¿Cómo cataloga la variedad de productos que ofrece WA Heavy Parts?

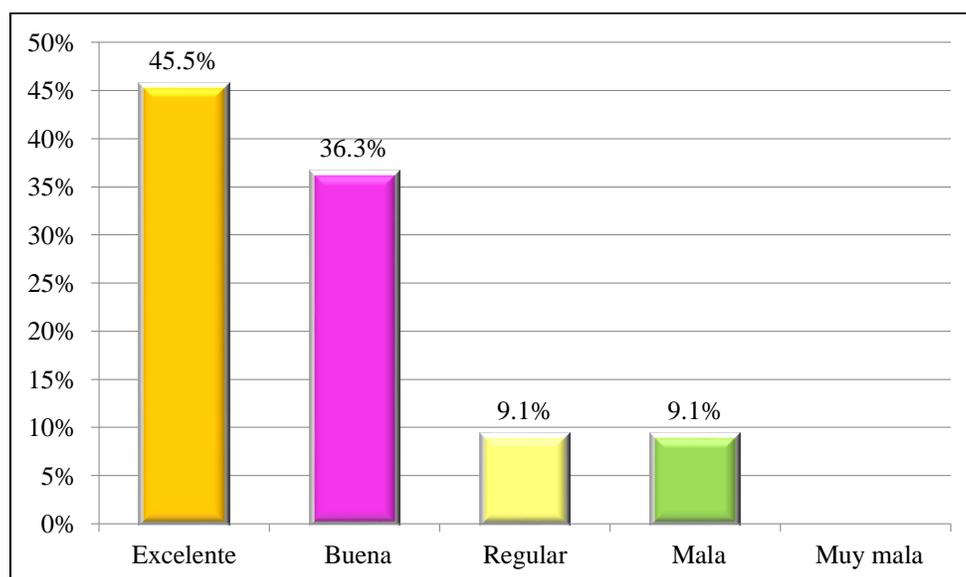


Figura 16. Variedad

La figura 15 indica que el 45% de los encuestados consideran que la variedad de productos que ofrece WA Heavy Parts es excelente y un 36% indican que es buena esto

indica que tiene una amplia gama de productos, lo que le da estabilidad en el mercado, pero no hay que dejar a un lado que el 18% considera que la variedad está entre regular y mala lo que significa que no están conformes y con facilidad buscan alternativas con la competencia, todo esto representan ingresos potenciales que dejan de percibir, además que su competencia capta a sus clientes con productos que ellos no tienen, razón por la cual es más fácil ofrecerle los productos que ya WA Heavy Parts les ofrece.

4.3.2.2 ATENCIÓN

En cuanto a la satisfacción de los servicios en el indicador atención se realizó la siguiente pregunta:

¿Cómo considera la atención al cliente que ha recibido de WA Heavy Parts?

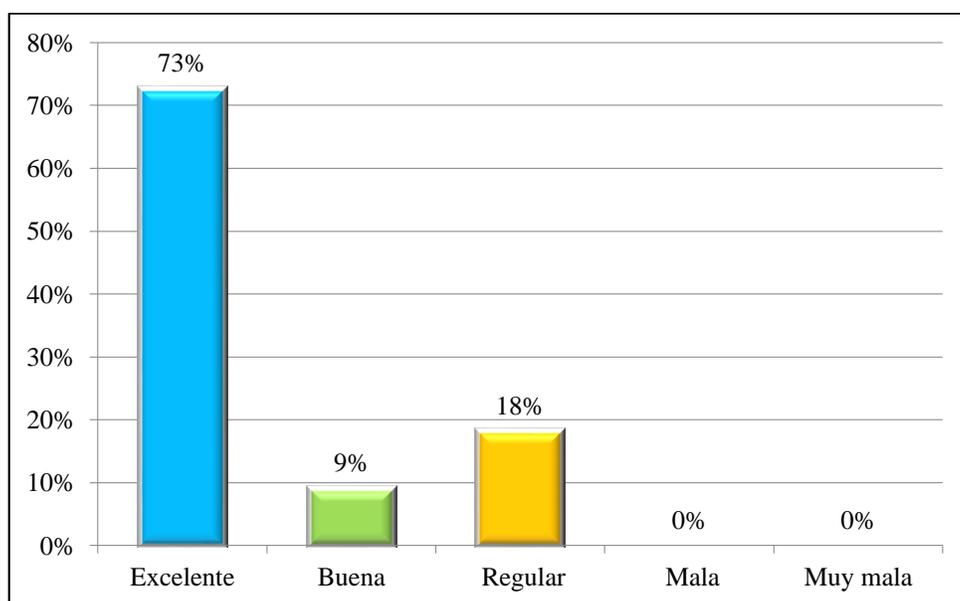


Figura 17. Atención

La figura 16 indica que el 73% de los encuestados consideran que la atención que ofrece WA Heavy Parts es excelente, siendo este un punto a favor de la empresa, sin embargo existe un 18% que manifiestan que la atención que les han ofrecido es regular, por lo que es

necesario evaluar si la debilidad en la atención se debe a falta de capacitación del personal de ventas, o si el cliente no fue atendido en el tiempo que esperaba.

4.4 VARIABLE COSTOS

El buen manejo de los costos para toda organización es de suma importancia ya que a partir de estos se define la rentabilidad del negocio y es una herramienta básica para negociar precios con el cliente.

4.4.1 COSTO DE LA OPERACIÓN DE COTIZACIÓN

Detalle	Costo (Lps.)
Salario Base	8,000.00
Llamadas	500.00
Vehículo	3,500.00
Otros(viáticos, seguro)	1,000.00
Capacitaciones	-
Total	13,000.00

Costo por cotización (Lps)	433.33
----------------------------	--------

Tabla 4. Costo de la operación de la cotización

Datos:

Al vendedor se le da una comisión de 2% por producto facturado

Cotizaciones por mes por vendedor: 30

Como se puede apreciar el costo por cotización realizada es relativamente alto que representa un costo fijo para la empresa, para reducirlo cada vendedor debe de incrementar su cartera de clientes, de esa forma aumentara la cantidad de cotizaciones y esto bajara ese costo y la probabilidad de ventas aumentara.

La oportunidad de que los vendedores amplíen su cartera de clientes se observó durante el recorrido que se hizo para aplicar las encuestas debido a que hay un tiempo en su ruta que podría ser aprovechado para buscar nuevas oportunidades de negocio.

4.4.2 COSTO DE OPORTUNIDAD

Según registros financieros la empresa deja de percibir el 20% de cada cotización entregada a sus clientes y que esta no se convierte en venta.

También la empresa tiene una perdida directa de Lps. 433.33 por cada una de las cotizaciones, desaprovechando la oportunidad de haber ganado al invertir el dinero en otro rubro, de igual forma el vendedor deja de ofertar a otros clientes potenciales y aumentar la cartera de estos.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Tal como se planteó la hipótesis de investigación en el apartado 3.4 El proceso de ventas, el desempeño laboral y el servicio a los clientes actuales son las causas para no lograr más del 40% de las propuestas que se convierten en ventas, para la empresa WA Heavy Parte en San Pedro Sula.

Para realizar la prueba de hipótesis se hizo mediante una prueba de proporciones mediante el estadístico de prueba Z estadístico, donde se evaluó la variable dependiente con las proporciones positivas de las variables independientes considerando como tamaño de la muestra el total de las respuestas, obteniendo el siguiente resultado.

Datos: $P = 0.66$ proporción de respuestas positivas

$q = 0.34$ proporción de respuestas negativas

Ho: $P_o \leq 0.4$

Ha: $P_a > 0.4$

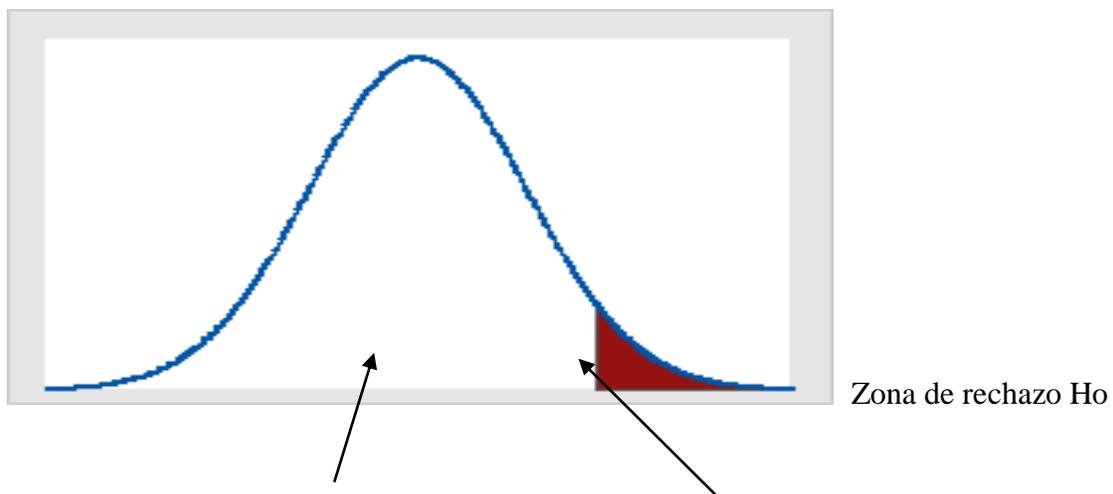
$\alpha = 0.05$ grado de significancia

Dado que el signo de Ha es mayor, entonces se hace una cola en el gráfico de la distribución normal hacia la derecha lo cual es la zona de rechazo de la Ho y la otra área, es la zona de aceptación. Ambas áreas están divididas por el Valor Zc.

Valores de Z para niveles de confianza y significación estandarizados

Confianza	Significación	Cola	
		Izquierda	Derecha
90%	10%	Z=-1.28	Z=1.28
95%	5%	Z=-1.64	Z=1.64
99%	1%	Z=-2.33	Z=2.33

Tabla 5. Valores Z para niveles de confianza



Zona de aceptación Ho Zc= 1.64

Figura 18. Rechazo y aceptación de Ho

$$Z_p = \frac{(P - P_0)}{\sqrt{\frac{(P_0 \cdot q_0)}{n}}} = 2.89 \text{ Valor Z de prueba}$$

Dado $Z_p > Z_c$ entonces Z_p cae en la zona de rechazo de Ho

Datos	
Hipótesis nula p =	0.4
Nivel de significancia	0.05
Número de éxitos	14
Tamaño de muestra	22

Cálculos	
Proporción de la muestra	0.6364
Error estándar de la media	0.1044
Prueba Z	2.2630

Prueba de cola	
Valores critico superior	1.96
Valor-p	0.0236
Se rechaza la hipótesis nula	

Figura 19. Prueba de Hipótesis de Proporciones

El valor p para las variables independientes es 0.0236, menor que el nivel de significancia, entonces se rechaza H_0 por tanto existe evidencia estadística de que el proceso de ventas, el desempeño laboral y el servicio al cliente propuestos son las causas para lograr más del 40% de las propuestas de ventas.

Además, dado que el proceso de ventas es el punto de lanza que permite el crecimiento de una empresa, en automático influye en el desempeño laboral y el servicio al cliente. Se identificó que uno de los indicadores que más realce tiene en este proceso es el manejo de inventarios, lo cual muestra que no se tienen los productos de mayor consumo en existencia por ende retrasa los tiempos de cotización y entrega de producto generando una insatisfacción en los clientes que al final se refleja en la reducción de sus ventas.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. El mayor retraso de tiempo para poder entregar cotizaciones y productos se debe a que no se cuenta con un inventario de lo que más se vende y como no hay existencias la respuesta a los clientes depende al 100% de la información de sus proveedores los cuales en su mayoría están en el extranjero con quienes en ocasiones la comunicación no es fluida debido a la distancia a la que se encuentra.
2. La falta de capacitación al personal de ventas con respecto al conocimiento de los procesos internos y de los productos que venden, influye en que coticen algo diferente a lo que el cliente requiere, esto crea una inconformidad en el mismo y un costo por el tiempo invertido.
3. Debido a que existe una cantidad significativa de clientes que no están satisfechos con los precios que ofrece la empresa en relación a su competencia, es necesario que la alta gerencia de WA Heavy Parts revise y analice la política de precios, de créditos y cobros, dado que estos factores influyen en el costo del producto y si sus costos son altos, el precio a ofertar va ser elevado.
4. Se detectó que entre menos cotizaciones realice un vendedor al mes, mayor será el costo de cada una, por esa razón es necesario que WA Heavy Parts amplíe su cartera de clientes y por ende la cantidad de cotizaciones de cada vendedor ya que de esa forma el costo de estas será más bajo.

5.2 RECOMENDACIONES

1. La empresa WA Heavy Parts debe hacer un levantamiento de los productos que más le compran los clientes y que tengan como mínimo una rotación de cada tres meses.
2. Debido a que WA Heavy Parts no cuenta con activo en efectivo suficiente, este debe revisar sus políticas de financiamiento con gastos financieros flexibles y pedir crédito a sus proveedores para poder manejar inventarios para tener clientes satisfechos y también poder resolver la queja de estos en cuanto al precio que representó un 27.27% de los encuestados, lo anterior les permitirá ser más competitivos y aumentar su cartera de clientes
3. La capacitación del personal de ventas es de suma importancia, dado que el vendedor cada vez se siente más familiarizado con los productos y servicios de esa forma su labor es más eficiente, se recomienda capacitaciones cada seis meses como mínimo dado que venden productos cuya tecnología cambia con frecuencia.
4. Es necesario hacer una evaluación del mercado para que les permita poder ampliar la cartera de clientes y orientar a los vendedores en base a metas de visitas, de seguimiento y ventas concretadas.

CAPITULO VI. PROPUESTA DE MEJORA

6.1 DEFINIR EL PROCESO DE VENTAS.

Es de suma importancia que esté definido el proceso de ventas y que este sea de conocimiento de todos los involucrados en el mismo.

	MANUAL DE PROCESOS		Página 1 de 1
	Elaborado por: FEDC/LBV	Elaborado el: 11/Diciembre/2017	
	Aprobación : R. Wong	Fecha última versión: 11/Diciembre/2017	
PROCESO: VENTAS	Unidad :	N/A	
	Código: PRO-WAHP-03		

1. Definición General del Proceso :

El proceso consiste en llevar a cabo la gestión de ventas, desde que el cliente hace el requerimiento de información hasta que se le entrega la cotización previamente habiendo cumplido una serie de pasos para llegar a ese resultado y que esta herramienta le permitirá al cliente tomar la decisión de compra o declinar de la misma.

2. Descripción del proceso :

2.1 Para llevar a cabo el proceso de ventas la empresa WA Heavy Parts cuenta con un Director Comercial quien lidera toda la operación y tiene a su cargo, en el área de San Pedro Sula y alrededores dos vendedores quienes inician el proceso principalmente con una requisición del cliente, donde describe de manera detallada las especificaciones del producto o servicio que necesita.

2.2 El vendedor envía la requisición al encargado de logística, este hace una cotización formal a sus proveedores, quienes estos envían la cotización y es analizada por el Director Comercial, Gerente General y Gerencia de Operaciones donde se evalúan costos, calidad y rentabilidad de la cotización. Esta es entregada al vendedor para que se la envíe al cliente correspondiente.

2.3 Si el cliente opta por comprar a WA Heavy Parts, este envía una orden de compra formal donde expone los términos de tiempo en que necesita el producto y compromisos de pago. Con el compromiso de la orden compra por parte del cliente. El Director Comercial autoriza la compra y el de logística ejecuta la transacción.

2.4 Cuando en encargado de logística recibe el producto coordina con el Director Comercial, los técnicos y el vendedor la entrega del producto, finalmente se entrega al cliente y este verifica que cumpla con las especificaciones acordadas

	POLITICAS GENERALES		
	Elaborado por: FEDC/LBV	Elaborado el: 14/Diciembre/2017	Página 2 de 2
	Aprobación : R. Wong	Fecha última versión: 14/Diciembre/2017	

8. La parte directiva de WA Heavy Parts debe estar consciente que el mantener niveles inadecuados de inventarios y la falta de control puede traer consigo otros riesgos como obsolescencia, caducidad y hurto.

9. Es de suma importancia contar con un sistema informático eficiente para el manejo en el control de inventario dado que después del efectivo este será uno de los activos de mayor importancia.

Figura 20. Proceso de ventas

Fuente: Elaboración propia

6.2 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS.

En vista de que no se tenía este proceso, se presenta a continuación el flujograma propuesto a WA Heavy Parts.

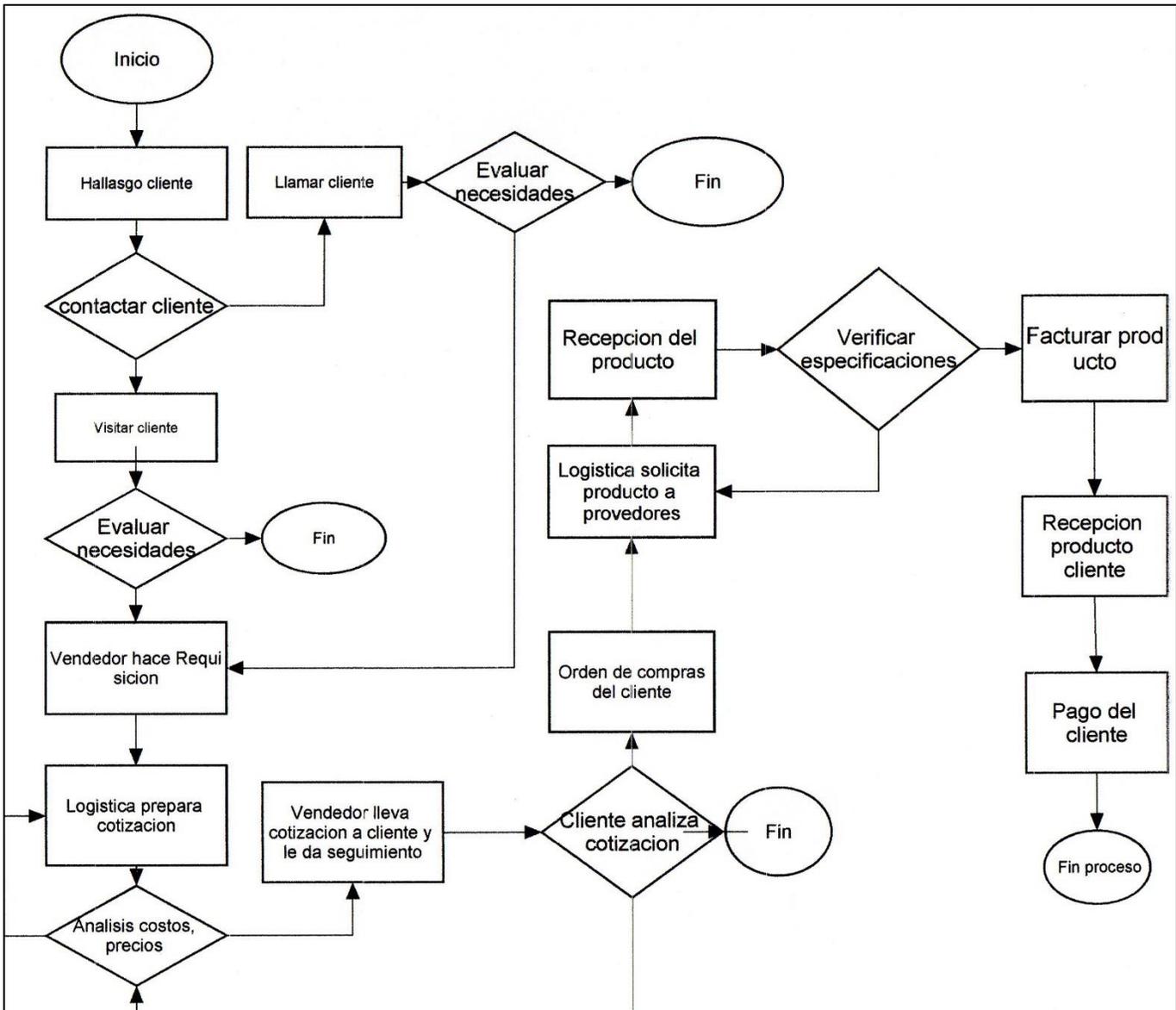


Figura 21. Flujograma de proceso de ventas

Fuente: Elaboración propia

6.3 CREAR UN FORMATO DE CONTROL DE VISITAS.

En vista que los vendedores no llevan una hoja de control de visitas a clientes, se propone el siguiente formato el cual ayudara a tener control y un registro de los clientes visitados.

 FORMATO DE VISITAS A CLIENTES							
DIA	FECHA	TIPO CLIENTE	NOMBRE DEL CLIENTE	CONTACTO	TELEFONO	RESULTADO DE LA VISITA	FIRMA Y SELLO DEL CLIENTE.

Figura 22. Formato de visitas a clientes

Fuente: Elaboración propia

6.4 POLÍTICA DE MANEJO DE INVENTARIO

Impacto del manejo de inventarios

Es de suma importancia que la empresa WA Heavy Parts gestione y controle de manera eficiente e integral el inventario de equipo y repuestos que más venden con una frecuencia de tiempo de igual o menor a tres meses, con el fin de evitar el impacto que genera el tener recursos estancados por largos periodos de tiempo y lo peor que estos se vuelvan obsoletos representando de esa forma perdidas económicas para la empresa.

La empresa debe administrar y tener indicadores claves para el control de sus inventarios ya que son factores que inciden directamente en la rentabilidad, operatividad y crecimiento de la misma, entre los indicadores están:

1. Entradas y salidas de inventario
2. Rotación de inventario
3. Tiempo de caducidad por los lubricantes y otros
4. Costo de almacenamiento.
5. Frecuencia de pedido a sus proveedores, para evitar desabastecimiento.
6. Cantidades optimas de productos en existencia, máximas y mínimas.

Es de gran importancia que estos indicadores estén integrados a su programa contable a fin de tener un fácil monitoreo diario si es posible. WA Heavy Parts debe hacer pedidos consolidados o alianzas estratégicas con empresas con el fin de reducir sus costos de transporte y desaduanajes.

Haciendo un buen manejo de lo anterior la empresa lograra:

1. Podrá entregar cotizaciones y producto a tiempo
2. Aumentar la calidad de servicio que ofrece aumentando la lealtad de los clientes.
3. Reducirá la perdida de ventas por falta de mercancías.
4. Logrará disminuir el costo por cotización ya que tendrá la información a mano el de logística podrá generar más cotizaciones.

5. Un mejor flujo de efectivo de la empresa ya que al rotar el producto no se estancara el dinero.
6. Los colaboradores estarán motivados al contar con herramientas claves ante sus clientes y podrán enfrentar con efectividad a su competencia.

Medidas a implementar

Dentro de las medidas que WA Heavy Parts debe implementar está la siguiente política:



POLITICAS GENERALES

Elaborado por: FEDC/LBV	Elaborado el: 14/Diciembre/2017	Página 1 de 2
Aprobación : R. Wong	Fecha última versión: 14/Diciembre/2017	

POLITICA: MANEJO DE INVENTARIO	Unidad :	N/A
	Código: PO-WAHP-01	

1. Definición General de la política :

Con el fin de disminuir el riesgo de tener activos estancados se sugiere las siguientes políticas para el buen manejo de los inventarios en WA Heavy Parts. Dado que el buen manejo del mismo, puede ser uno de los principales activos y un buen generador de ingresos para la empresa.

2. Se debe manejar en inventario aquellos repuestos o equipos menores a \$5,000
3. Se mantiene un stock de todos los productos que tienen una rotación menor a tres meses, con el fin de disminuir los requerimientos de capital de trabajo.
4. El producto en inventario se maneja con políticas de crédito de compra no menores a un mes.
5. Solicitar a sus proveedores dos meses antes los productos para evitar cualquier contratiempo, que pueda tener durante el proceso de desaduanaje.
6. Se debe hacer un levantamiento o control de inventario semanal de los productos en existencia, con el fin de minimizar la inversión, reducir el riesgo financiero y maximizar el flujo de efectivo.
7. Mantener los niveles del inventario físicos tan cerca como sea posible de lo planificado.

Figura 23. Política de manejo de inventario

Fuente: Elaboración propia

6.5 FLUJOGRAMA DE MANEJO DE INVENTARIO

Debido a que el inventario es un activo bastante liquido es necesario se lleve una buena gestión del mismo.

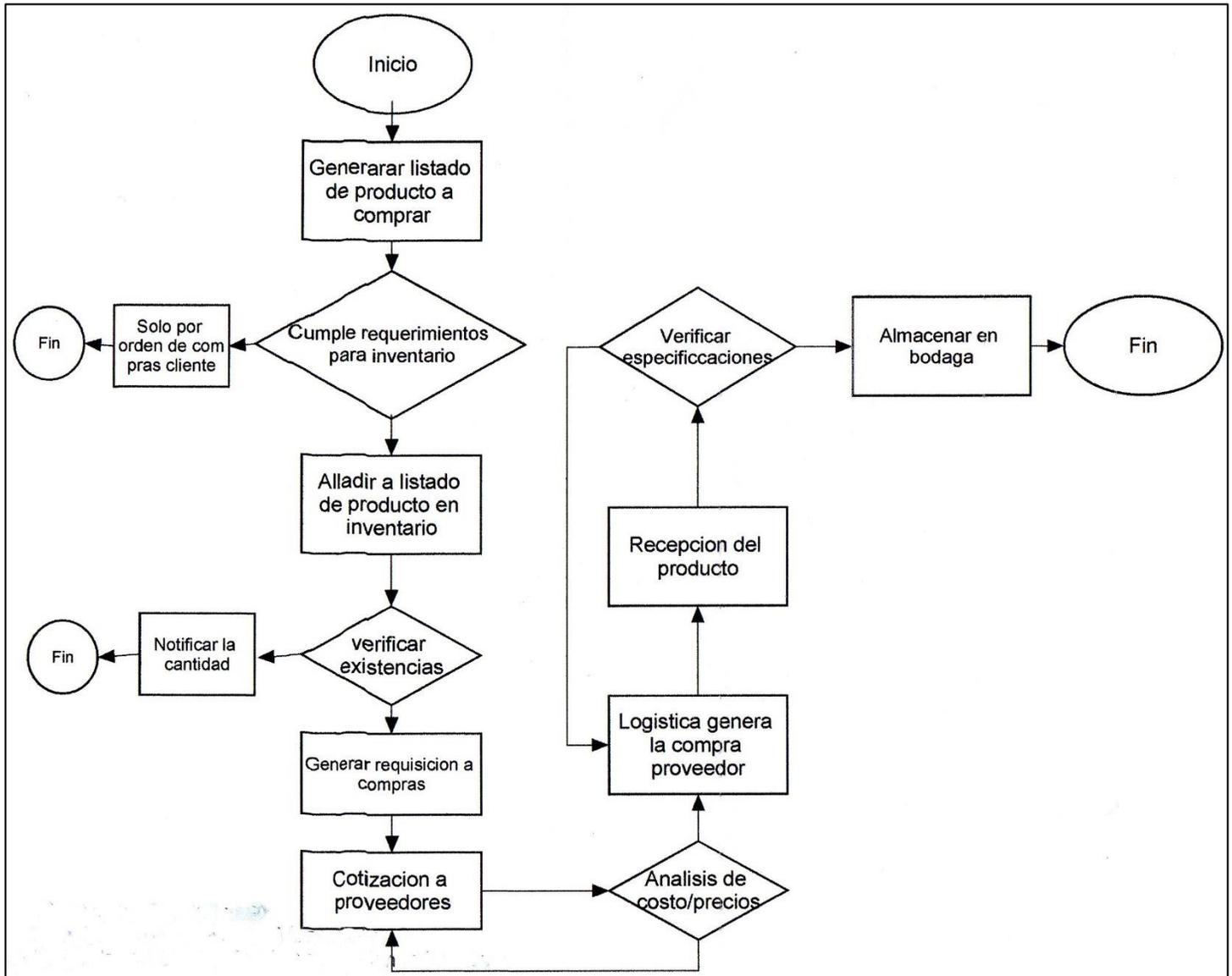


Figura 24. Flujograma de manejo de inventario

Fuente: Elaboración propia

6.7 LISTADO DE LOS PRODUCTOS QUE MÁS SE VENDEN EN UN TRIMESTRE.

Debido a que la mayor parte de los clientes encuestados de WA Heavy Parts indicaron que una de las inconformidades es que no tienen inventario de los productos que más ellos adquieren, se está haciendo la recomendación de mantener un inventario de estos y cuyo monto este abajo de \$5,000.00.

Código del producto	Tipo de producto	Marca	Monto USD
REPWAHP01	REPUESTOS		\$2,913.00
REPWAHP02	REPUESTOS		\$4,642.00
REPWAHP03	REPUESTOS		\$994.00
REPWAHP04	REPUESTOS		\$380.00
REPWAHP05	REPUESTOS		\$1,521.00
REPWAHP06	REPUESTOS		\$7,000.00
REPWAHP07	REPUESTOS		\$2,063.00
REPWAHP08	REPUESTOS		\$2,022.00
REPWAHP09	REPUESTOS		\$1,445.00
REPWAHP10	REPUESTOS		\$5,383.00
REPWAHP11	REPUESTOS		\$3,801.00
REPWAHP12	REPUESTOS		\$4,000.00
REPWAHP13	REPUESTOS		\$1,258.00
REPWAHP14	REPUESTOS		\$68.00
REPWAHP15	REPUESTOS		\$552.00
REPWAHP16	REPUESTOS		\$793.00
REPWAHP17	REPUESTOS		\$792.00
REPWAHP18	REPUESTOS		\$1,574.00
REPWAHP19	REPUESTOS		\$1,196.00
REPWAHP20	REPUESTOS		\$306.00
REPWAHP21	REPUESTOS		\$1,054.00
REPWAHP22	REPUESTOS		\$1,961.00
REPWAHP23	REPUESTOS		\$2,598.00
REPWAHP24	REPUESTOS		\$628.00
REPWAHP25	REPUESTOS		\$3,150.00
REPWAHP26	REPUESTOS		\$541.00
REPWAHP27	REPUESTOS		\$618.00
REPWAHP28	REPUESTOS		\$505.00

Código del producto	Tipo de producto	Marca	Monto USD
REPWAHP29	REPUESTOS		\$865.00
REPWAHP30	REPUESTOS		\$331.00
REPWAHP30	REPUESTOS		\$328.00
REPWAHP31	REPUESTOS		\$397.00
REPWAHP32	REPUESTOS		\$955.00
REPWAHP33	REPUESTOS		\$670.00
REPWAHP34	REPUESTOS		\$707.00
REPWAHP35	REPUESTOS		\$263.00
REPWAHP36	REPUESTOS		\$1,579.00
REPWAHP37	REPUESTOS		\$4,070.00
REPWAHP38	REPUESTOS		\$1,110.00
REPWAHP39	REPUESTOS		\$1,800.00
REPWAHP40	REPUESTOS		\$715.00
REPWAHP41	REPUESTOS		\$441.00
REPWAHP42	REPUESTOS		\$503.00
REPWAHP43	REPUESTOS		\$2,268.00
REPWAHP44	REPUESTOS		\$682.00
REPWAHP45	REPUESTOS		\$4,129.00
REPWAHP46	REPUESTOS		\$2,979.00
REPWAHP47	REPUESTOS		\$1,783.00
REPWAHP48	REPUESTOS		\$960.00
REPWAHP49	REPUESTOS		\$628.00
REPWAHP50	REPUESTOS		\$732.00
REPWAHP51	REPUESTOS		\$200.00
EQWAHP01	EQUIPO		\$2,208.00
EQWAHP02	EQUIPO		\$830.00

Tabla 6. Productos que más se venden en un trimestre

Fuente: Elaboración propia

6.8 FORMATO DE CONTROL DE COTIZACIONES.

Como una de las propuestas para WA Heavy Parts es un formato para que el encargado de logística pueda llevar un control desde que el vendedor solicita la cotización hasta que le es entregada para que la remita al posible cliente después haber cumplido una serie de pasos.

Control de cotizaciones										
Responsable <input type="text"/>										
Repuesto, producto o servicio a cotizar	Vendedor	Fecha en la que el vendedor hizo la solicitud	Cliente	Acción	Posible proveedor	Status	Medio de seguimiento	Fecha en que se recibió la cotización	Fecha de aprobación de precios	Entrega de la cotización al vendedor
				Enviar a proveedor local		Enviada				
				Enviar a proveedor internacional		Por enviar				
				Cotizar según inventario WAHP						

Figura 26. Control de Cotizaciones

Fuente: Elaboración propia

6.9 GUÍA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE VENTAS.

La capacitación en ventas debe ejecutarse con el propósito de brindar al equipo comercial herramientas para un desempeño más eficaz, motivando al mismo tiempo a los vendedores. Este proceso de capacitación no siempre es sencillo y rápido como se quisiera; a menudo los vendedores se resisten al cuestionamiento de sus prácticas habituales que puede implicar la capacitación. A esto hay que agregar que por lo general los tiempos de los que disponen son muy limitados.

A pesar de ello, la capacitación es un factor de mejora de la comunicación dentro del equipo de ventas, y entre el equipo de ventas y el resto de la empresa. La capacitación es un factor de cohesión que favorece el sentimiento de pertenencia a un equipo y fortalece el entusiasmo. Esta guía se propone ayudar al Director Comercial en el diseño y la puesta en práctica del proceso de capacitación del equipo de venta.

Pasos a seguir en la guía de capacitación:

1. Conocer la necesidad de capacitación

Para capacitar vendedores eficientes lo primero que se tiene que saber es qué determina el éxito en ventas. El éxito en ventas radica en conocimientos, habilidades y comportamientos.

Un vendedor eficiente debe tener conocimiento del comprador y su contexto, conocer el negocio, sus preocupaciones, sus proyectos a futuro entre otros aspectos; debe conocer su propia empresa, es necesario que este empoderado del funcionamiento en su totalidad de esta, y como con el apoyo de él se pueden lograr los objetivos que esta tenga establecidos y no se puede obviar que para ser competitivos en el mercado, debe conocer a la perfección los productos o servicios que está ofreciendo, los atributos y beneficios de estos, manifestado al cliente como estos le ayudarían a solucionar los problemas que pueda tener en el desarrollo de la operación.

Existen una serie de razones por las cuales una empresa debe capacitar a sus vendedores:

- a. Para aumentar el volumen de ventas, ya que si el personal tiene los conocimientos y las habilidades podrá colocar en el mercado los productos o servicios que la empresa ofrece.
- b. Porque tienen más en cuenta los intereses de la empresa.
- c. Porque defienden mejor la estrategia comercial.
- d. Porque aumenta la motivación, la moral y la integración de los vendedores, pues toman en cuenta el que la empresa se preocupe porque tengan los conocimientos necesarios para un mejor desempeño laboral.
- e. Porque ante las dificultades, reaccionan buscando las soluciones.

- f. Porque hacen más eficiente su organización personal.
- g. Porque mejoran su profesionalidad en todos los aspectos del proceso de ventas.
- h. Porque logran el éxito sin dejar de ser quiénes son, descubriendo sus puntos débiles y afianzando sus puntos fuertes

2. Se debe conocer cuáles son las habilidades del vendedor eficiente, de esta forma se definen los objetivos por alcanzar con la capacitación:

a. Inspirar confianza:

- ✓ Mostrando consideración y haciendo que el cliente se sienta valorado.
- ✓ Siendo competente, porque el comprador necesita saber que pone sus asuntos en manos de alguien que puede cuidar sus intereses.
- ✓ Siendo sincero y creíble, porque el comprador necesita seguridad.

b. El poder de las palabras

- ✓ Usando un lenguaje claro y comprensible por la inteligencia.
- ✓ Usando un lenguaje positivo, para generar una respuesta positiva.
- ✓ Poniendo en evidencia la imagen y las particularidades del producto o servicio que se vende.

c. La solución de problemas

- ✓ Escuchando, para entender la situación o el problema del cliente a través de sus motivaciones, sus necesidades y sus objetivos.
- ✓ Planteando correctamente el problema del comprador, obteniendo su acuerdo sobre su insatisfacción actual y la situación satisfactoria a futuro.
- ✓ Proponer un estado futuro de satisfacción gracias al producto vendido.

d. La táctica y la estrategia

- ✓ Usando su inteligencia para aprovechar sus puntos fuertes.

3. Establecimiento del plan de capacitación

- a. Confirmar los objetivos y los temas
- b. Determinar y planificar las acciones
- c. Decidir el presupuesto. Calcular el costo de las alternativas disponibles y ajustarlo con los valores presupuestados. Se tenga o no un presupuesto para la capacitación de los vendedores, hay que considerarla siempre como una inversión y no como un costo.
- d. Conseguir la adhesión de los miembros de la jerarquía organizativa de la empresa.
- e. Elegir a los expositores. Es importante definir si para poder capacitar el recurso humano se hará por medio de un capacitador interno o externo, tomando en consideración los pros y los contras de cada uno.

Formación individual interna:

- a. Eficacia vinculada con la calidad del formador interno.
- b. Capacitación centrada en las necesidades de la empresa.
- c. Capacitación adaptada al personal.
- d. Costo elevado en tiempo ocupado, un formador para varias personas.

Formación individual externa.

- a. Eficacia vinculada con la motivación de cada persona.
- b. Enriquecimiento por el contacto con vendedores de otras empresas.
- c. Capacitación general, no específica para la empresa.
- d. Costo alto por persona.
- f. Seleccionar los temas de capacitación de los vendedores:

Áreas	Temas de capacitación	Capacitador
TÉCNICAS DE VENTA	Técnicas generales de venta	Externo
	Elementos de administración comercial, Investigación de mercado y análisis de la competencia	Interno
	Negociación comercial	Interno/externo
	La respuesta a las objeciones	Externo
	Las técnicas de cierre de la venta	Interno/externo
ORGANIZACIÓN Y GESTION	Gestión del tiempo de venta	Interno/externo
	Organización de viajes y giras, planificación de la zona de venta Técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales.	Interno
	Conocimiento del sector comercial	Interno
CULTURA TÉCNICA Y COMERCIAL	Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones	Externo
	Técnicas de creatividad	Externo
	Elementos de administración comercial, Investigación de mercado y análisis de la competencia	Interno
	Conocimiento de las operaciones de la empresa	Interno
	Conocimientos de los productos	Interno/externo
RELACION Y COMUNICACION	Recibimiento del cliente	Externo
	Manejo de las relaciones interpersonales	Externo
	Comunicación interna entre los departamentos	Interno
	Motivación	Externo
	Inteligencia emocional	Externo
	Psicología del consumidor	Externo

Figura 27. Temas de capacitación de los vendedores

Fuente: Elaboración propia

4. Elaborar un diagnóstico:
 - a. Definir la estrategia comercial de la empresa y preparar al equipo para el futuro próximo.
 - b. Definir los perfiles de los vendedores que necesita la organización. Esto también será de ayuda para contratar nuevo personal.
 - c. Comparar los perfiles deseados con los existentes.

- d. Analizar las causas de los rendimientos insatisfactorios. Identificar con cuales clientes y productos podrían ser mejores los resultados.
- e. Aprovechar la retroalimentación. Conversaciones, reuniones de ventas, informes de visita.

6.10 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

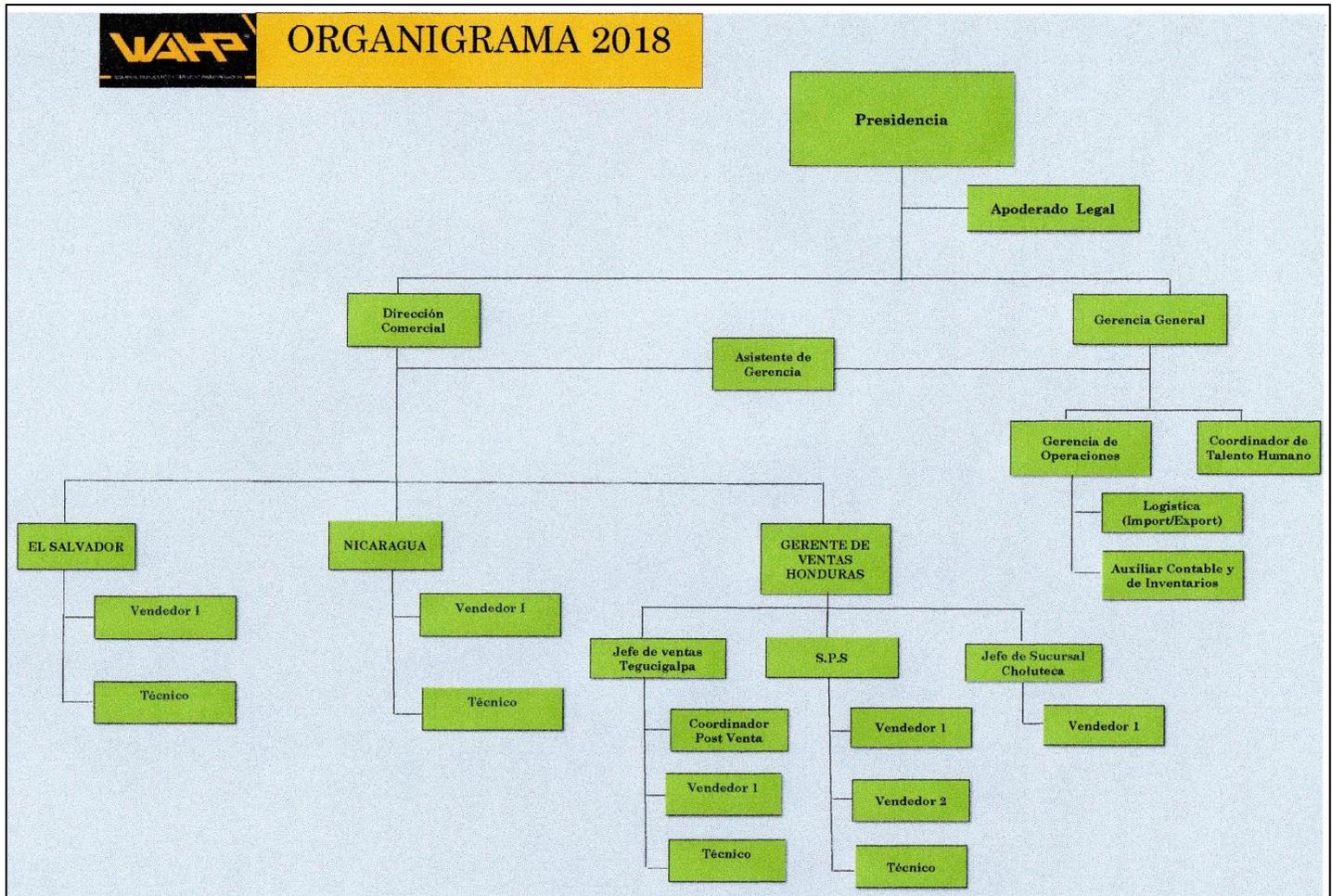


Figura 28. Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallan los roles de los puestos que están estrechamente relacionado con el proceso de ventas.

Roll del Director Comercial

1. Definir los objetivos de la fuerza comercial de los países donde se encuentra WA Heavy Parts.
2. Resolver problemas comerciales y establecer planes de acción.
3. Tomar decisiones cuando sea necesario.
4. Ser la guía a seguir del personal de ventas
5. Actuar como líder.
6. Dar ejemplo a toda la estructura de ventas.
7. Definir canales comerciales.
8. Elaborar pronósticos de ventas en conjunto con el personal.
9. Reclutar, seleccionar y capacitar al personal de ventas.
10. Establecer un programa compensación.
11. Mantener motivado el personal para lograr los objetivos establecidos.
12. Controlar la labor desempeñada por el equipo de trabajo
13. Evaluar el desempeño de cada uno de ellos.
14. Establecer la política de precios junto a la Gerencia General y presidencia.
15. Cumplir con el proceso de ventas.

Roll del Gerente de Ventas

1. Capacitar a los jefes de ventas en cuanto a las innovaciones de productos y procesos actuales.
2. Planificar las estrategias de ventas para la región asignada.
3. Evaluar los logros versus las proyecciones de ventas.
4. Verificar que el control de visitas en área funcione.
5. Identificar los productos más rentables para la empresa y orientar estrategias de ventas para los mismos.
6. Debe saber cómo obtener los datos y analizarlos a fin de tomar decisiones acertadas en el aumento del volumen de ventas con la mayor rentabilidad.
7. Implementar mecanismos para dar seguimiento a su competencia y estar adelante de ella.

8. Tener control de avance o seguimiento de los resultados de ventas a fin de identificar y corregir problemas antes del cierre del periodo para lograr o superar las metas de venta.
9. Proveer todas las herramientas a los jefes y vendedores a fin de que estos se auto motiven en su labor.

Roll de Jefe de Ventas

1. Estar en contacto con los clientes.
2. Hacer supervisiones presenciales con el vendedor.
3. Seguimiento y control de sus dirigidos.
4. Investigar y analizar su mercado territorial.
5. Programar capacitaciones y talleres de entrenamiento de sus colaboradores
6. Participar en el proceso de contratación de vendedores.
7. Mantenerse actualizado en cuanto a los nuevos productos
8. Evaluar el crecimiento de su competencia.
9. Preparar informes para el director comercial.

Roll de un Vendedor

1. Investigar el área que se le asigno
2. Conocer el producto que ofrece
3. Asistir puntual mente a las reuniones de seguimiento programadas por la gerencia general, así como a las capacitaciones afín de mantenerse actualizado sobre los procesos y productos que vende.
4. Hacer la labor de ventas, entregar cotizaciones y para aprovechar en la misma ruta la función de cobrar para minimizar el costo de cotización y compartirlo con otra actividad relacionada.
5. Ser un intermediario activo entre la empresa y el cliente a fin de promover nuevos productos, precios y beneficios que puede obtener el cliente.
6. Debe ser capaz de auto controlar sus actividades y dejarse controlar por sus superiores
7. Debe preparar y mantener actualizados sus informes en el tiempo requerido
8. Exponer el producto sin mentiras y exageraciones.

6.11 ANÁLISIS DE REDUCCIÓN DE COSTOS

Se propone a la empresa WA Heavy Parts, hacer una prueba piloto con la contratación de nuevos vendedores, a fin de minimizar los costos por cotización que representa un costo fijo y motivar al vendedor para que venda más y gane más junto a la empresa, siguiendo las siguientes políticas:

1. Contratarle con un salario base de Lps. 4,000.00 y aumentar su comisión por venta de un 1.5% actual a un 2 %
2. Con la implementación de los nuevos controles de seguimiento en visitas, cotizaciones, llamadas y ventas concretadas se espera que duplique las cotizaciones con nuevos clientes de 30 a 60 por mes.
3. Se espera que al implementar un programa de capacitaciones el vendedor conozca más sobre el proceso de sus funciones, por tanto, se sentirá empoderado y motivado a dar soluciones rápidas a sus clientes.
4. Al implementar las nuevas políticas del manejo de inventario de lo que la empresa más vende en un periodo de tiempo menor o igual a tres meses. El vendedor podrá hacer cotizaciones en línea y deliberar rápidamente en cuanto a precios, ventajas de sus productos y tiempos de entrega; esa capacidad de respuesta le permitirá al vendedor a cerrar ventas de forma inmediata y no dará cabida a que el cliente interactúe con la competencia.

En el presente cuadro se resumen los costos por cotización obteniendo una reducción de lps. (433.33 a 170.00)/cotización logrando una reducción de un 60.7% con respecto al costo actual. Estas medidas impactaran en el aumento de las ventas y en consecuencia en la rentabilidad de la empresa.

Detalle	Costo (Lps.)
Salario Base	4,000.00
Llamadas	500.00
Vehículo	3,500.00
Otros(viáticos, seguro)	2,000.00
Capacitaciones	200.00
Total	10,200.00
Cotizaciones por mes propuesto	60
Costo por cotización (Lps)	Lps. 170.00

Tabla 7. Reducción de costo por cotización

Fuente Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

Cadena, A. (2015, diciembre 21). ¿Qué es la simplicidad? · INUSUAL ~ Leading InnovationSM.

Recuperado el 13 de noviembre de 2017, a partir de <https://inusual.com/blog/que-es-la-simplicidad>

Camiones y Motores. (2017). Sobre Nosotros. Recuperado a partir de

<http://www.camosa.com.hn/index.php?q=seccion/2>

Cryterium. (2017). Gestion por procesos. Recuperado a partir de

<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-por-procesos>

Definición de Proceso - Qué es y Concepto. (s/f). Recuperado el 13 de noviembre de 2017, a partir

de <https://definicion.mx/proceso/>

Diario Tiempo Digital. (2016). La industria de la construcción en Honduras. Recuperado a partir

de <http://tiempo.hn/camara-hondurena-de-la-construccion/>

Graterol, R. (2011). Metodología de investigación. Recuperado a partir de

www.monografias.com/trabajos23/metodos-de-investigacion/metodos-de-investigacion.shtml

Grupo Tecun. (s/f). Grupo Tecun. Recuperado a partir de

<http://www.grupotecun.com/nosotros/historia>

Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad*. México: McGraw-Hill Interamerica.

Gutiérrez Pulido, H., & Vara Salazar, R. D. la. (2009). *ESTADISTICA CONTROL DE CALIDAD PRODUCCION* (1a ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado a partir de [http://www.crai.unitec.edu/library/index.php?title=146075&lang=es&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@titulo=control estadístico de calidad y seis sigma@autor=@keywords=@material=@idioma=@sortby=sorttitle@mode=&recnum=3&mode=](http://www.crai.unitec.edu/library/index.php?title=146075&lang=es&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@titulo=control%20estadistico%20de%20calidad%20y%20seis%20sigma@autor=@keywords=@material=@idioma=@sortby=sorttitle@mode=&recnum=3&mode=)

Hernández Matias, J. C., & Vizán Idoipe, A. (2013). *Lean manufacturing : concepto, técnicas e implantación*. España: Escuela de Organización Industrial.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado a partir de [http://www.crai.unitec.edu/library/index.php?title=145942&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@titulo=metodología%20de%20la%20investigacion@autor=@keywords=@material=@idioma=@sortby=sorttitle@mode=&recnum=6](http://www.crai.unitec.edu/library/index.php?title=145942&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@titulo=metodologia%20de%20la%20investigacion@autor=@keywords=@material=@idioma=@sortby=sorttitle@mode=&recnum=6)

La Mejora Continua en empresas y organizaciones. (s/f). Recuperado el 13 de noviembre de 2017, a partir de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>

Lazarus & Lazarus. (2016). Lazarus & Lazarus. Recuperado a partir de <http://www.lazarushn.com/quienes-somos/historia/index.html>

Monografía Cemcol. (2012). Recuperado a partir de <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Monografia-CEMCOL/240723.html>

Peteiro, D. R. (s/f). Todo sobre la Gestión por Procesos. Recuperado a partir de <http://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

Wong, A. (2016). WA Heavy Parts. Recuperado a partir de <https://www.wahpca.com/>

ANEXOS

ANEXO 1 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE WA HEAVY PARTS

Somos estudiantes de maestría de UNITEC, estamos realizando un estudio que servirá para conocer la satisfacción que los clientes tienen con respecto a los productos y Servicios que ofrece WA Heavy Parts.

Instrucciones: encierre con un círculo la opción con la cual usted está de acuerdo.

1. **¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos y servicios de la empresa WA Heavy Parts?**
 - a. Menos de un año
 - b. De uno a dos años
 - c. Más de 3 años
2. **¿Con que frecuencia utiliza los productos y servicios de WA Heavy Parts?**
 - a. Diario
 - b. Una vez por semana
 - c. Una vez por mes
 - d. Más veces por mes
 - e. Una vez cada seis meses
 - f. Más veces cada seis meses
 - g. Una vez por año
3. **¿Cómo cataloga la variedad de productos que ofrece WA Heavy Parts?**
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Muy mala
4. **¿Cuándo solicita cotizaciones a WA Heavy Parts éstas las recibe en el tiempo requerido?**
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Nunca
5. **¿Cómo considera la calidad de los productos que ofrece WA Heavy Parts?**
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Muy mala

6. **¿Cómo considera la atención al cliente que ha recibido de parte de WA Heavy Parts?**
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
 - e. Muy mala
7. **¿Cómo prefiere que lo atiendan?**
 - a. Llamando a las oficinas administrativas
 - b. Por el vendedor directamente
8. **¿Está satisfecho con los precios que WA Heavy Parts ofrece en comparación con la competencia?**
 - a. Muy satisfecho
 - b. Satisfecho
 - c. Insatisfecho
 - d. Muy Insatisfecho
9. **¿En comparación con otras alternativas de productos y servicios WA Heavy Parts es?**
 - a. Mucho mejor
 - b. Igual
 - c. Mucho peor
10. **¿Ha recomendado usted a WA Heavy Parts como una opción de compra?**
 - a. Si
 - b. No
11. **¿Cuándo compra productos a WA Heavy Parts estos se lo entregan en la fecha acordada?**
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Nunca
12. **¿Compraría de nuevo los productos que ofrece WA Heavy Parts?**
 - a. Seguro que si
 - b. Probablemente si
 - c. Probablemente no
 - d. Seguro que no
13. **¿Tiene alguna sugerencia para WA Heavy Parts en cuanto a sus productos y servicios?**

ANEXO 2 FOTOS DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE WA HEAVY PARTS

1. Construcción



Compactadora manual
compactador



Vibro

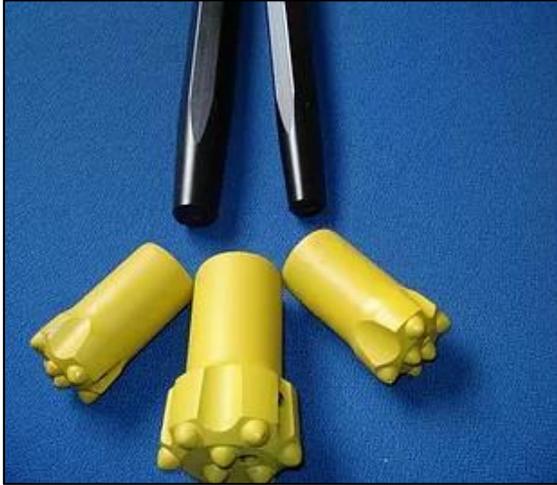


Compactadora neumática



Martillo hidráulico

2. Minería



Broca retráctil



Perforadora



Fresadora

ANEXO 3 CARTA DE ASESORÍA PARA COMPROMISO TEMÁTICA

Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo **Leonel Molina Guardiola**

Identidad No. **0501-1977-02069, Ingeniero Industrial**

Maestría en **Dirección empresarial**

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar técnicamente el trabajo de Tesis de Maestría denominado:

Evaluación de procesos existentes y propuesta de mejora de procesos en WA Heavy Parts San Pedro Sula.

A ser desarrollado por el (los) estudiante(s):

Lizeth Bonilla Varela **21613160**

Fredis Edgardo Funez **21613151**

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

En la ciudad de San Pedro Sula, Departamento de Cortes.

Fecha **09 de noviembre del 2017**

Nombre Leonel Molina

Firma:



ANEXO 4 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

San Pedro Sula Cortes 23/10/2017
(Ciudad) (Departamento) (Día, mes y año)

Karina Álvarez
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Gerente General
(Puesto Laboral)

WA Heavy Parts
(Empresa o Institución)

Res. Villas del Sol
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Karina Álvarez

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Investigación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial con Orientación en Finanzas.

Hemos seleccionado como tema Evaluación de procesos existentes y propuesta de mejora de procesos en WA Heavy Parts San Pedro Sula, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: Revisión de información, aplicación de encuestas, entrevistas, sondeos, etc)

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente

Lizeth Bonilla Varela
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 21613160

Fredis Edgardo Funez
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 21613151

Por este medio WA Heavy Parts
(empresa / institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

[Firma] [Sello]
(Nombre y sello del Director / Gerente) Vo.Bo.