

**VALIDACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA SOLUCIÓN  
INFORMATICA DE TECNOLOGÍA MÓVIL PARA LOS PROCESOS DE VENTA  
CALLE DE LA EMPRESA EL TIEMPO CASA EDITORIAL**

**PAULA ANDREA CARVAJAL ARIAS  
ÁNGELA MARÍA MEDRANO CASTRO**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSTGRADOS**

**2013**

**VALIDACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA SOLUCIÓN  
INFORMATICA DE TECNOLOGÍA MÓVIL PARA LOS PROCESOS DE VENTA  
CALLE DE LA EMPRESA EL TIEMPO CASA EDITORIAL**

**PAULA ANDREA CARVAJAL ARIAS  
ÁNGELA MARÍA MEDRANO CASTRO**

**LUZ MARINA PATIÑO NIETO**

**Asesor**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE POSTGRADOS**

**2013**

## Contenido

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	10
1.1 INTRODUCCIÓN.....	11
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	12
1.3 DELIMITACIÓN .....	13
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.5 OBJETIVO GENERAL .....	14
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA.....	15
2.1 INTRODUCCIÓN.....	15
2.2 CONCEPTOS TEÓRICOS .....	15
2.2.1 Estructura PMI.....	15
2.2.2 Servicio Al Cliente.....	17
2.2.3 Automatización.....	18
2.2.4 Brecha Tecnológica .....	19
2.2.5 Sector Terciario O Servicios.....	20
2.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	20
2.3.1 Reseña Histórica .....	20
2.3.2 Mapa de medios en Colombia .....	22

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	23
3.1 INTRODUCCIÓN.....	23
3.2 TÉCNICAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS .....	23
3.2.1 Técnicas de registro y análisis .....	23
CAPÍTULO 4. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL ESTADO ACTUAL .....	27
4.1 INTRODUCCIÓN.....	27
4.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS .....	27
4.2.1 Mapa de Procesos .....	28
4.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	30
4.3.1 Venta calle .....	31
4.4 ORGANIGRAMA VENTAS CALLE .....	48
4.5 DIAGRAMACIÓN PROCEDIMIENTOS.....	49
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA TECNOLÓGICA PARA EL MANEJO DEL PROCESO DE VENTAS CALLE.....	54
5.1 GESTIÓN DE INTEGRACIÓN DEL PROYECTO (Project Management Institute, 2008).....	55
5.1.1 Documento de Identificación.....	55
5.1.2 Project Charter .....	56
5.2. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO.....	63

5.2.1. Recopilación de Requisitos.....	63
5.2.2. Definición del Alcance .....	64
5.2.3. Crear la EDT.....	65
5.3. GESTIÓN DEL TIEMPO DEL PROYECTO.....	67
5.4. GESTIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO.....	72
5.6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO .....	76
5.6.1. Responsabilidades por Rol.....	78
5.7. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES .....	80
5.8. GESTIÓN DE RIESGOS .....	81
<b>CAPÍTULO 6. VALIDACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA PARA EL MANEJO DEL PROCESO DE VENTAS CALLE.....</b>	<b>84</b>
6.1. ASIGNACIÓN DE CUPOS .....	86
6.2. FLASH DE VENTAS PROPIO Y COMPETENCIA.....	87
6.3. TRASLADOS DE MERCANCIA .....	88
6.4. DEVOLUCIONES .....	89
6.5. RECLAMOS .....	90
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>95</b>

Ilustración 1. Ilustración 1. Procesos Logísticos Relacionados con Servicio al Cliente ...	17
Ilustración 2. Mapa de medios en Colombia .....	22
Ilustración 3. Mapa de procesos: Ventas Calle .....	28
Ilustración 4 . Organigrama: Ventas Calle .....	48
Ilustración 5. Diagrama de Flujo de Planificación. ....	49
Ilustración 6. Diagrama de Flujo de Gestión de Oportunidades Comerciales .....	49
Ilustración 7. Diagrama de Flujo Gestión de Cuenta .....	50
Ilustración 8. Diagrama de Flujo Creación de Clientes.....	50
Ilustración 9. Diagrama de Flujo Facturación y Notas de Cobro .....	51
Ilustración 10. Diagrama de Flujo Gestión de Contratos Fuente .....	51
Ilustración 11. Diagrama de Flujo Cargue de Ventas Fuente.....	52
Ilustración 12. Diagrama de Flujo Despacho y Envíos Fuente .....	52
Ilustración 13. Diagrama de Flujo Siembras .....	53
Ilustración 14. Diagrama de Flujo Gestión de Cartera y Recaudos .....	53
Ilustración 15. Diagrama Identificación de Stakeholders .....	60
Ilustración 16. EDT del Proyecto .....	66
Ilustración 17 Diagrama de Gantt del Proyecto .....	68
Ilustración 18. Informe General Inicial del Proyecto .....	69
Ilustración 19 Diagrama PERT .....	71
Ilustración 20 Resumen de Tareas Criticas del Proyecto .....	72
Ilustración 21 Resumen Estadísticas generales del proyecto .....	73
Ilustración 22 Resumen Presupuesto Ejecutado del proyecto .....	73
Ilustración 23. Organigrama del Proyecto:.....	77
Ilustración 24. Proceso Asignación de Cupos .....	87

Ilustración 25 Proceso Flash de ventas propio y de la competencia .....	88
Ilustración 26. Ilustración Proceso Traslados de Mercancía .....	88
Ilustración 27 Ilustración Proceso Devoluciones .....	89
Ilustración 28. Ilustración Proceso Reclamos .....	90

Tabla 1. EL TIEMPO Casa Editorial Descripción de la Empresa .....	20
Tabla 2. Diagrama de Flujo del Proceso .....	24
Tabla 3. Descripción de procesos .....	30
Tabla 4. Descripción proceso: Planificación .....	31
Tabla 5. Tabla Presupuesto Inicial del Proyecto .....	61
Tabla 6. Tabla Hitos del Proyecto .....	62
Tabla 7. Tabla Entregables del Proyecto .....	64
Tabla 8. Asignación de Roles del Proyecto .....	78
Tabla 9. Plan de Comunicaciones del Proyecto. ....	81
Tabla 10. Matriz de Riesgos .....	83
Tabla 11. Resumen General del Proyecto Ejecutado .....	84
Tabla 12 Gráfico Valor Ganado del Proyecto .....	85
Tabla 13 Tabla de Indicadores .....	92



Gráfica 1. Flujo de Caja Proyectado.....	74
Gráfica 2. Modelo de gestión de calidad general .....	75

## **RESUMEN**

El informe de investigación registra el desarrollo para validar la implementación de una solución informática de tecnología móvil en los procesos de Venta Calle de la empresa El Tiempo Casa Editorial.

El Proyecto de Dispositivos Móviles promueve la utilización de herramientas, software y tecnología para la planificación ejecución y análisis de la información que se desee capturar en terreno o campo. Estos dispositivos concentran información en línea y constituyen una herramienta para el mejoramiento y optimización de procesos. A partir de esto se sustenta como un proyecto que involucra varias áreas de la compañía así como la modificación de procesos existentes. También gestiona las necesidades presentadas por las diferentes unidades de negocio e involucra una inversión considerable en términos económicos y de tiempo.

Dado que el proyecto es de vital importancia en el desarrollo de la operación diaria de los modelos comerciales de venta calle y suscripciones se hace necesario involucrar una metodología que permita mitigar errores y reducir riesgos. A partir de lo anteriormente expuesto el estándar PMI ofrece el marco y la metodología necesaria para una correcta administración del proyecto de tal forma que se ejecute en el tiempo establecido, optimizando los recursos asignados y con altos estándares de calidad.

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo registra el proceso que se llevó a cabo para dar cumplimiento al objetivo propuesto de validar el modelo de tecnología móvil, en el proceso de venta calle de la empresa El Tiempo Casa Editorial.

De acuerdo con lo anterior, este trabajo se desarrolla en cinco capítulos, cada uno de los cuales conforma los pasos necesarios para cumplir no sólo con los objetivos propuestos, sino además obtener una comprensión adecuada de los mismos.

En el primer capítulo, se presenta una justificación sobre la importancia de realizar este proyecto, así como su delimitación, el planteamiento del problema de investigación y los objetivos que se quieren alcanzar.

El segundo capítulo, contiene el marco de referencia, se realiza una descripción de la empresa objeto de estudio y se explican los conceptos fundamentales que abarcan, desde su definición, herramientas de Ingeniería industrial, así como las prácticas que deben desarrollarse para realizar una buena implementación.

En el tercer capítulo, para el levantamiento de la información, se reúnen las herramientas necesarias que se utilizarán para el seguimiento de la metodología adecuada que logre la consecución de las metas propuestas. En el capítulo cuatro, se implementan las herramientas para la consecución de los objetivos, y la posterior obtención de los resultados y su análisis a la vez que la formulación de posibles propuestas de mejora acordes con las necesidades de la empresa.

El quinto capítulo, se enfoca a la validación de plataforma tecnológica, basada en las nueve áreas de conocimiento planteadas por el PMI. Finalmente, en el capítulo seis, se detallan

las conclusiones a las que se llegó, después de contemplar los aspectos involucrados en los capítulos anteriores y generar, de esta manera, las recomendaciones pertinentes que se tengan.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Toda organización, independientemente de su tamaño, tiene como finalidad ser sostenible, rentable y generar una visión de crecimiento, que la comprometa no sólo a participar dentro de un mercado específico, sino a ofrecer productos o servicios integrales, que se caractericen por presentar aspectos de la calidad como funcionalidad, confiabilidad, seguridad, apariencia y servicio al cliente, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, es necesario ser conscientes que para lograr los objetivos básicos de sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento se requiere de un continuo proceso de mejoramiento, construido conforme a las exigencias y necesidades del consumidor y el medio ambiente. Bajo esta premisa, surge la necesidad de agilizar y optimizar la obtención y gestión de la información en el proceso de venta calle de El Tiempo Casa Editorial, con el fin de reducir impactos negativos en las finanzas y ayudar en la toma de decisiones estratégicas.

Fortalecer los sistemas de comunicación externos e internos en una empresa proporciona conocimiento de las necesidades del mercado en menor plazo. De acuerdo con Cegarra (2004, pág. 226), el sistema de comunicación de una empresa innovadora debe cumplir dos objetivos: por un lado, asegurar la obtención de la mejor información del exterior de la empresa, de acuerdo con los objetivos de esta y que la comunicación en el interior de la empresa se efectúe lo más rápidamente posible y de manera adecuada.

De estos dos objetivos se puede deducir que no sólo basta con obtener la información, es necesario además obtener y divulgarla de manera efectiva, para lo que se requiere de una red de comunicación estructurada.

Para El Tiempo Casa Editorial, es indispensable desarrollar proyectos en los cuales sea posible construir estrategias e implementar técnicas que optimicen sus procesos productivos, ayude a la detección de oportunidades de mejora, mejore la captura de nuevos clientes, y disminuya el tiempo de los ciclos de devolución y recolección de cartera, entre otros aspectos.

### **1.3 DELIMITACIÓN**

Este proyecto tiene por objetivo validar la implementación de dispositivo móvil en el proceso de venta calle, formulando medidas de mejoramiento a partir del análisis del diagnóstico de la condición actual, promoviendo el mejoramiento continuo en la prestación del servicio por medio de la implementación de plataforma tecnológica que optimice la recolección y procesamiento de la información en tiempo real.

### **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Generar reportes y análisis del comportamiento de los clientes es un suministro que para El Tiempo Casa Editorial conforma la herramienta clave para generar estrategias de mercadeo y ventas. Establece además el medio cuantificable para informar a la organización qué tan rentables y efectivos están siendo los diferentes modelos comerciales. De aquí que contar con información efectiva en tiempo real sea un punto relevante para que la organización desarrolle, tecnifique y establezca modelos de mejora continua para los procesos de consecución de información de clientes, como los reportes de venta, solicitudes, recolección de cartera o la asignación de cupos.

En la actualidad, la información con que cuenta El Tiempo Casa Editorial, y que visualiza tanto numérica como cualitativamente el comportamiento de los clientes, no se encuentra centralizada, genera retrasos en los reportes de venta entre 15 y 30 días, genera demoras en la recolección de cartera, incrementan los costos de impresión y distribución puesto que no se cuenta con cupos de mercado reales, las tomas de decisiones se hacen bajo proyecciones que, a

pesar de asemejar de una buena forma el comportamiento de la demanda, constituyen un suministro de alto riesgo por las negociaciones y medidas que las diferentes unidades de la organización deben asumir.

Con base en lo anterior, se genera la necesidad de realizar un estudio que permita indagar y establecer cómo se puede mejorar la gestión de la información en los procesos de Venta Calle de la empresa El Tiempo Casa Editorial.

### **1.5 OBJETIVO GENERAL**

Validar una solución informática de tecnología móvil que permita mayor agilidad en los procesos de la fuerza comercial de ventas calle de la empresa El Tiempo Casa Editorial.

### **1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el estado actual del proceso Ventas Calle.
- Analizar la información del estado actual de los procesos de venta calle.
- Formular una propuesta de mejora tecnológica, para el manejo del proceso de ventas calle.
- Validar la implementación de la propuesta tecnológica.

## **CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 INTRODUCCIÓN**

Con el fin de generar una mayor comprensión, en este capítulo, mediante definiciones básicas y concretas sobre Servicio al Cliente, Automatización y Brechas Tecnológicas, se presentará información referente a los conceptos teóricos que encaminan el desarrollo de la investigación, así como una descripción del sector de servicios y de la empresa objeto de estudio.

### **2.2 CONCEPTOS TEÓRICOS**

#### **2.2.1 Estructura PMI**

Dentro de la Guía de los fundamentos para la dirección de los proyectos (PMBOK) (Project Management Institute, 2008) , el Project Management Institute-PMI plantea nueve áreas del conocimiento a tener en cuenta en cada uno de los grupos de proceso contemplados en desarrollo de un proyecto.

##### ***2.2.1.1 Grupos de proceso PMI***

*Iniciación:* Define y autoriza el proyecto o fase.

*Planificación:* Establece el alcance y precisa el objetivo del proyecto.

*Ejecución:* Se compone de los procesos utilizados para completar el trabajo definido en el plan para la gestión del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo, integra personas y recursos.

*Seguimiento y control:* Procesos realizados para monitorear, analizar y controlar el trabajo del proyecto, mide y supervisa el alcance.

*Cierre:* Procesos utilizados para finalizar formalmente todas las actividades del proyecto o de una fase del proyecto.

### **2.2.1.2 Áreas de conocimiento PMI**

*Gestión de la integración:* Define procesos y actividades que integran diversos elementos de la dirección de proyectos.

*Gestión del alcance:* Muestra procesos involucrados en garantizar que el proyecto incluya todo lo inicialmente propuesto (qué vamos hacer).

*Gestión del tiempo:* Se centra en los procesos para alcanzar las actividades en un periodo de tiempo.

*Gestión de los costos:* Incluye los procesos para planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos asociados al proyecto.

*Gestión de la calidad:* incluyen todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió.

*Gestión de los recursos humanos:* incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto.

*Gestión de las comunicaciones:* incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma.

*Gestión del riesgo:* incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto.

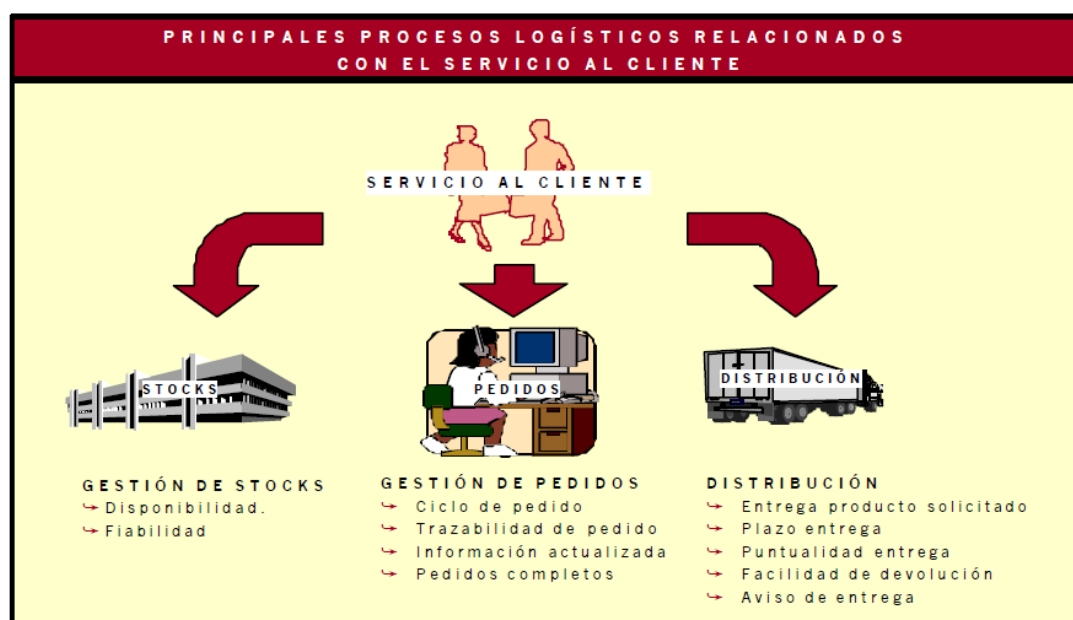
*Gestión de adquisiciones:* La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo. Este capítulo presenta dos perspectivas de adquisición.



### 2.2.2 Servicio Al Cliente

El servicio al cliente es considerado por las empresas una de las actividades más importantes, porque al realizarse la interacción con el cliente, es posible percibir el concepto que tiene acerca del producto o servicio recibido. Con este acercamiento es posible además establecer comportamientos de la demanda y efectuar cambios o modificaciones al bien o servicio que impacten de manera positiva el mercado.

El servicio al cliente está involucrado antes y después de la venta o prestación del servicio. En la siguiente ilustración se evidencia principales procesos logísticos relacionados con el servicio al cliente.



**Ilustración 1. Ilustración 1. Procesos Logísticos Relacionados con Servicio al Cliente Fuente: Price Waterhouse Coopers**

### **2.2.3 Automatización**

De acuerdo con García (1999), la Automatización es “*la supresión total o parcial de la intervención humana en la ejecución de diversas tareas, industriales, agrícolas, domésticas, administrativas o científicas*”.

Y de acuerdo con García A. (2005), “*la automatización consiste en dotar al sistema de los dispositivos que le permiten operar por sí mismos*”

De las anteriores definiciones se puede resaltar que la automatización constituye uno de los propósitos más importantes para las empresas, como la competitividad en el entorno y la mejora de la calidad, basándose en objetivos como mejorar la productividad, reducir costos de la producción, y el cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente.

#### **2.2.3.1 Niveles de automatización**

Para García (2001), el grado de automatización viene determinado por factores económicos y tecnológicos, y se describen a continuación:

- Nivel elemental, que corresponde con el asignado a una máquina sencilla o parte de una, asignándole tareas de vigilancia de tiempos muertos, posicionamiento de piezas y funciones de seguridad
- Nivel intermedio: Corresponde a la explotación de una máquina compleja o conjunto de ellas
- Tercer nivel: Se caracteriza por ser un proceso completo en el cual intervienen aspectos como la supervisión, optimización, gestión de mantenimiento, control de calidad y seguimiento de la producción.
- Cuarto nivel: Concepto de fabricación integrada por computador, Computer Integrated Manufacturing, CMI, donde se contempla la inclusión de forma

integrada a la producción, conceptos tales como la gestión empresarial, planificación, programación etc.

Para García A. (2005), la automatización de la producción y de los procesos industriales puede ser analizada dependiendo del nivel la que se produce:

- Nivel 1. Elemental – Nivel de máquina: a este nivel se automatizan operaciones específicas a realizar por dispositivos mecánicos.
- Nivel 2. Máquinas simples: a este nivel se automatizan las tareas a realizar por las máquinas destinadas a la realización de operaciones específicas, como tornos y fresadoras.
- Nivel 3. Proceso: a este nivel se automatizan las tareas combinadas de los diferentes dispositivos que participan en un determinado paso en la elaboración de un producto.
- Nivel 4. Nivel de Gestión Integrada: a este nivel se combinan todos los elementos implicados en los procesos de fabricación de diferentes productos en una planta industrial.

#### **2.2.4 Brecha Tecnológica**

La brecha tecnológica es definida como la distancia existente entre la industria local y las mejores prácticas de clase mundial, para realizar la identificación, cualificación y cuantificación. Requiere una comprensión holística del sector, de tal manera que sea posible argumentar el porqué de la brecha. Una vez se determinen los puntos críticos, se pueden tomar como punto de referencia que permitan plantear acciones que contribuya al cierre de las brechas (Pineda, 2009).

### 2.2.5 Sector Terciario O Servicios

El servicio es un bien intangible que a diferencia del sector manufactura su producto final no requiere transformación de la materia, pero en la prestación de un servicio casi siempre está involucrado algún aspecto físico o material. La presentación de servicios se encuentra categorizada como el sector terciario de la economía.

Otros autores definen un **servicio** como “*el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente*”. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006)

## 2.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 1. EL TIEMPO Casa Editorial Descripción de la Empresa

<b>Razón social</b>	<b>EL TIEMPO Casa Editorial.</b>
Ubicación geográfica	Se encuentra ubicada en Colombia. Su sede principal es Bogotá y tiene plantas de producción y distribución en Barranquilla, Caloto en el Cauca, y Medellín
Tamaño y tipo de empresa:	Pertenece al sector de servicios, grupo de medios de comunicación que genera más de 2.200 empleos directos y cerca de 1.000 empleos indirectos a través de sus áreas de distribución y venta calle. Por el origen de su capital es cien por ciento privada.

### 2.3.1 Reseña Histórica

El Tiempo Casa Editorial nace el 30 de enero de 1911, bajo el nombre de periódico El Tiempo, fundado por Alfonso Villegas Restrepo. En la actualidad, es el diario de mayor circulación en Colombia y por 7 años prácticamente el único nacional, debido a la crisis de su rival más cercano en el mercado, El Espectador, que en 2001 se convirtió en semanario antes de volver a ser diario en el 2008.

En 1913 fue comprado por Eduardo Santos Montejo. Desde ese período, hasta el 2007, la familia Santos Castillo y posteriormente Santos Calderón estuvieron a cargo de su dirección administrativa y editorial.

Actualmente, su único accionista es la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo después de un proceso de compra al que fue, hasta enero de 2012, su accionista mayoritario el Grupo Planeta de España. Este último, había comprado en agosto de 2007 un paquete accionario del 55% a los accionistas miembros de la familia Santos.

Hoy cuenta con más de 37 productos entre los que se destacan los periódicos especializados como Portafolio, ADN, Llano Siete Días y Boyacá Siete Días. Cuenta con las revistas de nicho ABC del Bebé, DONJUAN y Aló. Además, posee portales noticiosos como Eltiempo.com, Portafolio.com, Vive.in, Futbolred.com, Alomujeres.com, entre otros. Su amplio portafolio de servicios lo complementan los servicios transaccionales Elemplo, Carroya, Metrocuadrado y ¡Qué Buena Compra!, todo bajo la sombrilla de Clasificados EL TIEMPO. Además, desde hace más de 10 años incursionó en la televisión a través del canal regional Citytv y hace 2 años con el canal de noticias Canal ET.

### 2.3.2 Mapa de medios en Colombia

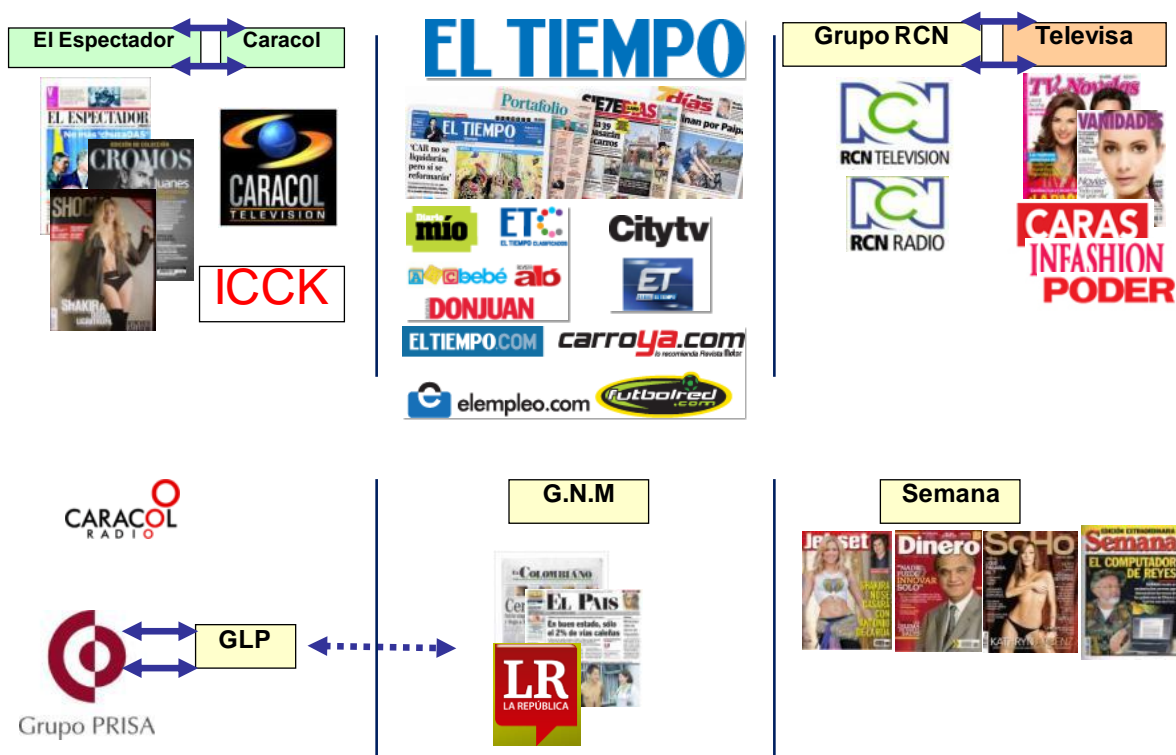


Ilustración 2. Mapa de medios en Colombia Fuente: El Tiempo

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se darán a conocer las herramientas que utilizadas en el proceso de optimización de Ventas Calle, explicando su funcionalidad dentro de las actividades de mejora. Se presentará además un cuadro resumen donde se relacione los objetivos y las herramientas utilizadas para cumplir lo propuesto.

### 3.2 TÉCNICAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

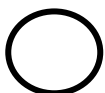
#### 3.2.1 Técnicas de registro y análisis

De acuerdo con Niebel, (2009) las herramientas utilizadas en la parte de registro y análisis de información son las siguientes:

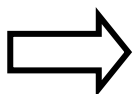
#### 3.1.2 *Diagrama de flujo del proceso*

Esta herramienta es de gran importancia para el registro de aspectos como distancias recorridas, retrasos, costos no productivos, los cuales pueden ser identificados y de esta forma tomar iniciativas para optimizarlos y minimizar sus costos.

Lo que hace este diagrama es registrar todas las operaciones realizadas, inspecciones, transportes, almacenamientos y demoras de un material en su recorrido por la planta. Para esto se utilizan los siguientes símbolos:



Círculo: Indica una operación.



Flecha: Indica un transporte.







Una explicación acerca del uso adecuado de este diagrama expone que el analista debe identificar en primera instancia la descripción de la actividad a desarrollar y posteriormente debe marcar el símbolo correspondiente a esta actividad, en el caso de que trate de una operación, un transporte, un almacenamiento o demora. Después de marcar el símbolo, se debe conectar los símbolos de las actividades sucesivas por medio de líneas. Adicionalmente se cuenta con una columna de observaciones o comentarios, en donde generalmente se describe el método a utilizar o la forma en que se realiza la actividad.

Es necesario tener en cuenta lo que dice Niebel (2009) “*El Diagrama de Flujo del Proceso no es un fin, es sólo un medio para lograr un fin*”

### **3.1.2.1 Diagrama de recorrido**

Esta herramienta describe el recorrido que realiza el material dentro de la planta y de las personas involucradas en el proceso productivo, permitiendo definir la distribución de la planta con el fin de poder analizarla y proponer mejoras. El diagrama de recorrido indica los transportes realizados del material y el personal, las operaciones, las demoras que se presentan, las inspecciones existentes y los almacenamientos o material acumulado.

## **3.3. DISEÑO METODOLÓGICO**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Actividades a Desarrollar</b>	<b>Tiempos</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Responsables</b>	<b>Ubicación Contractual</b>
1. Realizar el levantamiento de los procesos actuales de Venta Calle	1.1. Identificación de los procesos	15 días	Mapa de proceso Matriz de caracterización de los procesos. Diagrama de flujo de procesos	Paula A. Carvajal	Capítulo IV
	1.1.1. Identificación marco estratégico institucional				
	1.1.2. Clasificación de los procesos				
	1.2. Descripción de los procesos	15 días			
1.2.1. Identificación del objetivo de los procesos					
1.2.2. Identificación de los procedimientos, actividades y responsables de los procesos					

	1.2.3. Diagramación de los procesos				
	2.1.1. Identificación del problema				
	2.1.1.1. Identificación de causas				
	2.2. Revisión de los sistemas actuales de información	20 días			
	2.2.1. Identificación de áreas involucradas				
	2.2.2. Identificación de impactos				
3. Documentar y hacer seguimiento a la propuesta Tecnológica para el manejo de los procesos de ventas calle	3.1. Definir modelo tecnológico	20 días	Desarrollo de las áreas del conocimiento según guía PMBOK Mapa Conceptual. Gráfico de control. Hoja de Presupuesto.	Ángela Medrano Paula A. Carvajal	Capítulo V
	3.1.1. Descripción modelo tecnológico				
	3.2. Definir Presupuesto	15 días			
	3.2.1. Realizar análisis costo-beneficio				
	3.3. Seleccionar Proveedor	20 días			
	3.3.1. Análisis de cotizaciones				
4. Validar la Implementación de la propuesta tecnológica	4.1. Implementación piloto	20 días	Diagrama de Flujo de los procesos. Hoja de Registro.	Ángela Medrano Paula A. Carvajal	Capítulo VI
	4.1.1. Realizar pruebas				
	4.1.2. Documentar pruebas				
	4.2. Análisis del impacto de la prueba piloto en los procesos	8 días			
	4.2.1. Diagramación de los procesos				
	4.3. Realizar informe de resultados	5 días			

## **CAPÍTULO 4. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL ESTADO ACTUAL**

### **4.1 INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se presentará el levantamiento de la información cada uno de los procesos de Venta Calle, para efectuar su identificación, clasificación y descripción, con el fin de generar una mayor comprensión y facilitar la estandarización de los procesos en la empresa El Tiempo Casa Editorial.

### **4.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**

Para realizar esta identificación fue necesario recurrir al uso de la herramienta ‘mapa de procesos’ para tener una visión general del sistema de gestión y procesos que componen cada una de las áreas.

Alguno de los beneficios de utilizar esta herramienta tiene que ver con que permite delimitar y ordenar de manera predeterminada criterios de la organización. Para abordar el término de mapa de procesos, Rey (2005) aporta la siguiente comparación: (Rey)

*El Mapa de Procesos es como la imagen de un rompecabezas: esta no se ve alterada por la forma o tamaño de las piezas que lo forman. Así, la misma imagen puede construirse con un rompecabezas de 20 ó 200 piezas. Un mismo sistema de gestión puede representarse con procesos (piezas del rompecabezas) de más o menos tamaño. El tamaño de los procesos (piezas) no afecta al sistema. La única limitación es que los procesos (piezas) encajen perfectamente (sin solapes ni huecos) y que los distintos procesos tengan un tamaño similar entre sí.*

#### 4.2.1 Mapa de Procesos

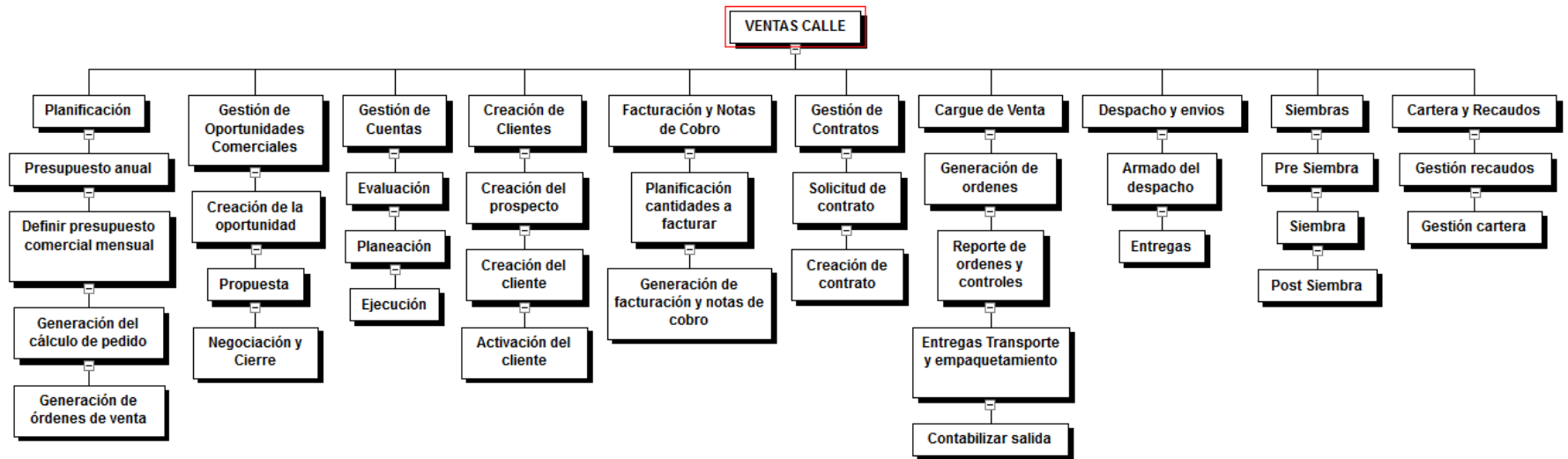


Ilustración 3. Mapa de procesos: Ventas Calle

#### 4.2.2 Clasificación de los procesos

Una vez identificados los procesos que conforman a su vez los macroprocesos de venta calle, se procede a realizar la clasificación de los mismos como parte del levantamiento y procesamiento de la información, teniendo en cuenta el impacto que dichos procesos pueden generar en la satisfacción del cliente y sus funcionarios tanto en la estrategia empresarial como en la generación de resultados. Para este caso, se procede a realizar una descripción para cada tipo de clasificación:

- *Procesos Estratégicos o de Gestión:* Son aquellos directamente relacionados con la definición objetivos y desarrollo de estrategias de la empresa.
- *Procesos Claves u Operativos:* Son aquellos procesos que incrementan valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, en tanto son propios de la actividad de la empresa.
- *Procesos de Apoyo o Soporte:* Son todos aquellos procesos que proporcionan el apoyo necesario para que los procesos claves cumplan con su objetivo.


Partiendo de la anteriores definiciones de tipo, se encuentra que las áreas de estudio venta calle pertenecen a los procesos claves de la empresa El Tiempo Casa Editorial, puesto que están directamente relacionados con la atención al cliente, toda vez que son áreas que tienen el objetivo en común de ampliar canales de venta y cobertura a nivel nacional. Son procesos claves porque de su excelente gestión, estrategia, capacidad para llegar al cliente y, posterior a esto, el ágil procesamiento de la información, permite a áreas como la de mercadeo conocer al cliente, sus gustos y preferencias, y establecer así volúmenes de producción reales e implementar nuevas estrategias de mercado encaminadas al cumplimiento y logro de la visión de la organización.

### 4.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Posterior a la identificación y clasificación de los procesos, se procede a dar una descripción de cada uno de los procesos que conforman la áreas Venta Calle. Cada proceso está conformado por una serie de procedimientos, y estos a su vez por actividades o puntos de partida para el desarrollo de los procedimientos.

Para realizar una descripción detallada de los procesos se elabora una ficha donde es posible registrar información referente a objetivo, responsable, descripción de procedimientos y actividades.

**Tabla 3. Descripción de procesos**


	<b>ÁREA:</b>	<b>Fecha:</b>
		<b>Hora:</b>
		<b>Página ___ de ___</b>
<b>PROCESO: NOMBRE PROCESO</b>		<b>Responsable:</b>
<b>OBJETIVO:</b>		
<b>PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES:</b>		

### 4.3.1 Venta calle

Para la empresa El tiempo Casa editorial fue posible obtener información de gran importancia en cuanto a los procedimientos involucrados en los 10 procesos de Venta Calle de la empresa. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

#### 4.3.1.1 Planificación

**Tabla 4. Descripción proceso: Planificación**

	<b>ÁREA: VENTA CALLE</b>	<b>Fecha: 28/09/12</b>
		<b>Hora:</b>
		<b>Página ___ de ___</b>
<b>PROCESO: PLANIFICACIÓN</b>		<b>Responsable:</b>
<p><b>OBJETIVO:</b> Representar de manera gráfica los pasos a seguir en el procedimiento de planificación Venta Calle.</p> <p>Contar con información precisa para entender lo presupuestado, lo planificado y poder asegurar como está el cumplimiento.</p>		
<p><b>PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES:</b></p> <p><b>DEFINIR PRESUPUESTO ANUAL DEL NEGOCIO VENTA CALLE</b> Se define presupuesto anual de todos los productos. Esto se realiza en octubre del año anterior, utilizando la aplicación Excel. Con esto se prepara el presupuesto financiero anual. Existe una instancia de aprobación. Una vez aprobado se carga en la aplicación SAP únicamente el presupuesto de ingresos, no de cantidades. Por último, se realiza el seguimiento con el fin de contar con un presupuesto anual para tener como base de cumplimiento.</p> <p><b>DEFINIR PRESUPUESTO COMERCIAL MENSUAL</b> Se analiza la información histórica de ventas, luego se determina si se trata de un mes clave del año. El presupuesto mensual comercial lo define el gerente de Venta Calle. Se definen objetivos por cada producto, canal y tipo de día del siguiente mes. Programación de Ventas envía el presupuesto a los equipos, los cuales pueden realizar modificaciones entre asesores sin modificar el global asignado al equipo. Después de recibidas las modificaciones de equipos se carga el presupuesto en BW por producto, fecha, distrito, canal, grupo de clientes, grupo de vendedor, zona de ventas y la fuerza de ventas monitorea la ejecución diaria. De allí salen las comisiones.</p> <p><b>GENERAR CÁLCULO DE PEDIDOS DIARIOS</b> Se analiza la información histórica de ventas. Se definen los despachos diarios por ciudad, por distrito por zona y por cliente. Se envía información en Excel a toda la fuerza de ventas para</p>		

poder revisar, excepto para red exclusiva, para hoteles y para voceadores exclusivos. Para hacer el cálculo de pedido se espera la devolución de la información de la fuerza de ventas. Se realiza el cálculo de pedido. Luego, se cargan los pedidos iniciales en SAP, por código producto, familia y cantidad. El cálculo se realiza aproximadamente con 4 días de anticipación.

Por ejemplo: El martes se define el pedido del sábado y el domingo. Con base en esto, se generan las órdenes de venta, proceso automático que toma las cantidades y genera las órdenes de venta en SAP.

#### CARGAR CANTIDADES DE CÁLCULO EN EL SISTEMA SAP

Se hace el cargue de las cantidades de cálculo en el sistema SAP.

#### ENVIAR CÁLCULO A LOS EQUIPOS PARA REVISIÓN

Se hace en envío de cálculo a los equipos respectivos para estos gestionen la revisión de los cálculos.


#### RECIBIR ARCHIVOS Y REALIZAR MODIFICACIONES

Comercial recibe los archivos y realiza las modificaciones pertinentes con el fin de dar continuación al debido proceso y proceder con la revisión y cargue de las debidas modificaciones.

#### REVISAR Y CARGAR MODIFICACIONES

Se revisan las modificaciones y se cargan en el sistema.

### 4.3.1.2 Gestión Oportunidades Comerciales

	<b>ÁREA: VENTA CALLE</b>	<b>Fecha: 28/09/12</b>
		<b>Hora:</b>
		<b>Página ___ de ___</b>
<b>PROCESO: GESTIÓN OPORTUNIDADES COMERCIALES</b>		<b>Responsable:</b>
<p><b>OBJETIVO:</b> Representar de manera gráfica los pasos a seguir en el procedimiento de Gestión de Oportunidades Comerciales Venta Calle.</p> <p>Definir las mejores prácticas de negociación según las variables de cada negocio.</p> <p>Unificar los criterios de negociación.</p> <p>Brindar herramientas de apoyo a la gestión comercial.</p> <p>Facilitar el seguimiento individual y grupal, tanto para el ejecutivo comercial como para la gerencia.</p>		



**PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES:****PREPARAR OPORTUNIDAD DE VENTA CALLE**

El Coordinador/Asesor evalúa los datos del cliente potencial y crea la oportunidad definiendo las condiciones generales para el cliente potencial, con el fin de clasificar el tipo de oportunidad, los requerimientos básicos de ETCE y preparar la visita inicial acorde al cliente. Por medio de llamadas se obtiene información faltante del cliente y/o se coordina la visita inicial. La Oportunidad puede ser creada por iniciativa de la Gerencia, por el Coordinador o por el Asesor que identificó un negocio potencial o por una solicitud directa de un Cliente potencial interesado. Si es por apertura de nuevos puntos de venta de una Grande Superficie que ya es cliente de ETCE se toman las condiciones establecidas con la Grande Superficie. Si es por codificación de nuevos productos en una Grande Superficie, donde se conoce al cliente pero el producto es nuevo, de igual manera se debe negociar. Para este caso, se procede al paso 4.3 de armar la propuesta inicial, puesto que no es necesario visitar al cliente porque éste ya se conoce y se tienen condiciones establecidas.

**VISITAR CLIENTE POTENCIAL**

El Asesor de Ventas se reúne con el cliente potencial para definir necesidades, expectativas, productos y volúmenes iniciales con el fin de adecuar la propuesta a las necesidades y potencialidades de cliente.

**ARMAR PROPUESTA INICIAL**

El Asesor de Ventas ingresa en la oportunidad los datos para una propuesta inicial concreta con el fin de elaborar una propuesta inicial cuantificable con base en la información obtenida del Cliente en la Visita Inicial.

**ENTREGAR PROPUESTA INICIAL AL CLIENTE**

El Asesor de Ventas envía la propuesta por email y/o de manera física o presencial al cliente con el fin de hacer llegar la propuesta inicial al cliente.

**NEGOCIAR PROPUESTA INICIAL**

El Asesor de Ventas realiza llamadas o visitas al cliente para acompañar la propuesta, descartar posibles dudas e incentivar el cierre con el fin de conseguir información del cliente sobre la aceptación de la propuesta y concertar con el cliente todos los aspectos en los que haya discrepancia, para poder presentar una propuesta final.

**ARMAR PROPUESTA FINAL**

El Asesor vuelve a realizar el paso de armado de propuesta ajustada con el fin de ajustar la propuesta a la negociación con el cliente y enviarle la propuesta final.


**ENTREGAR PROPUESTA FINAL AL CLIENTE**

El Asesor envía la propuesta por email y/o de manera física o presencial al cliente con el fin de hacer llegar la propuesta final al cliente. Para las Grandes Superficies, con contrato de productos ya estipulados, si sólo está iniciando nuevos puntos de venta, se le ofrecen las mismas condiciones que a la cadena. En caso que en este punto el cliente desee realizar cambio a la propuesta, nos dirigimos devuelta a la activada 4.6 de armar propuesta final.

**CERRAR NEGOCIACIÓN**

El Asesor acuerda con el cliente potencial la aceptación de la propuesta inicial o propuesta final con resultado positivo o negativo con el fin de cerrar la negociación con el Cliente.

### 4.3.1.3 Gestión de cuentas

	<b>ÁREA: VENTA CALLE</b>	<b>Fecha: 28/09/12</b>
		<b>Hora:</b>
		<b>Página ___ de ___</b>
<b>PROCESO: GESTIÓN DE CUENTAS</b>		<b>Responsable:</b>
<p><b>OBJETIVO:</b> Representar de manera gráfica los pasos a seguir en el procedimiento de Gestión de Cuentas Venta Calle.</p> <p>Conocer el detalle de la Gestión realizada por cada Asesor sobre sus Clientes como visitas realizadas, efectividad de las mismas, niveles de devolución, clientes activos, clientes nuevos, necesidad de creación de estrategias para llegar a los objetivos, ventas, pagos, devoluciones, conciliación, bloqueos y oportunidades.</p>		
<p><b>PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES:</b>  <b>REVISAR GESTIÓN DE CUENTAS DESDE LA ANTERIOR REVISIÓN</b>  Revisión periódica del estado de los Clientes del Asesor, de la consecución de objetivos de la Agenda previa y de los contratiempos que el Asesor pudo tener en la Ejecución de la misma, además de otros aspectos en su desempeño como cumplimiento de presupuesto, aplicación de pagos, devoluciones, facturación, conciliación, promociones, material POP y demás temas de relevancia para el negocio.</p> <p><b>DEFINIR AGENDA</b>  El Asesor elabora su Agenda de Actividades con planes de acción y propósitos a cumplir hasta la próxima Revisión con el Coordinador.</p> <p><b>APROBAR AGENDA</b>  El Coordinador revisa y ajusta las Actividades de la Agenda del Asesor con base en información más amplia de los objetivos del Canal y ETCE y en acuerdo con el Asesor mismo.</p> <p><b>CONSULTAR BLOQUEOS DE CUENTAS</b>  Revisar con alta prioridad los Clientes que estén bloqueados y los motivos de los bloqueos de una manera ágil para poder proceder de una forma eficiente en la solución de los mismos.</p> <p><b>SOLUCIONAR BLOQUEOS DE CUENTAS</b>  Solucionar de una manera rápida los problemas que hayan ocasionado el Bloqueo de Clientes para que, de esta forma, el Cálculo de Pedido no se vea afectado logrando el Desbloqueo de éstos Clientes.</p> <p><b>PREVENIR BLOQUEOS DE CUENTAS</b>  Aplicar pagos a tiempo antes de Bloquear por Mora, aplicar Devoluciones antes de Bloquear por Cupo, hacer seguimiento a la aplicación de Notas Crédito y en general mantener una visión clara del día a día del Cliente en su Cuenta con ETCE. En caso de Bloqueos por Cupo, cuando éste se da muy frecuente revisar con Cartera el Crédito otorgado al Cliente para analizar un posible</p>		

aumento.

#### GESTIONAR CUENTAS CON EL CLIENTE

Identificar las expectativas del Cliente, los inconvenientes con los productos, las proyecciones de los mismos, la apertura de nuevos negocios, de nuevos Puntos de Venta, aspectos de mercadeo como material POP y exhibición, inventarios, movimientos y todo lo relacionado al negocio con ETCE.

#### NEGOCIAR CUPOS DE DESPACHO CON EL CLIENTE

Establecer los pedidos del Cliente y la Evolución de las ventas de los productos de ETCE que el Cliente comercialice. Además, asegúrese de que dichos pedidos son despachados correctamente y a tiempo para gestionar que el Cliente tiene Cupo Crédito y de solicitar un producto nuevo se debe gestionar la adición en el Contrato SAP.


#### ACTUALIZAR AL CLIENTE CON SUS DEVOLUCIONES

Determinar los productos que se retornan a ETCE por parte del Cliente verificando que la devolución con el Cliente mismo o con el área pertinente en ETCE cumpla con todos los requisitos estipulados para ello.

#### ELABORAR ESTADO DE CUENTA DEL CLIENTE

Mantener todos los pagos, devoluciones, descuentos y demás aspectos al día para tener al día el estado actual de la Cuenta y de ésta manera poder evaluar y proyectar mejor la Gestión del Cliente.

### 4.3.1.4 Creación de clientes

	<b>ÁREA: VENTA CALLE</b>	<b>Fecha: 28/09/12</b>
		<b>Hora:</b>
		<b>Página ___ de ___</b>
<b>PROCESO: CREACIÓN DE CLIENTES</b>		<b>Responsable:</b>
<p><b>OBJETIVO:</b> Representar de manera gráfica los pasos a seguir en el procedimiento de Creación de Clientes Venta Calle.</p> <p>Capturar los datos del cliente necesarios para su creación, carga, activación y otorgamiento de crédito para Ventas Calle.</p> <p>Definir lineamientos generales para la creación, suspensión, modificación ó cambio de dirección para clientes calle; integrando las diferentes actividades de las áreas involucradas con el fin de hacer más efectivo el proceso y redundar en un mejor servicio.</p>		

**PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES:****IDENTIFICAR PROSPECTO**

Conseguir la información básica necesaria acerca del cliente con el fin de encontrar un prospecto de cliente para Ventas Calle para evaluarlo. El Prospecto puede venir de la Fuerza Comercial o de SAC.

**VISITAR PROSPECTO**

Se consigue información relevante y se acuerdan aspectos del negocio con el cliente.

**DETERMINAR SI EL PROSPECTO PODRÍA SER UN CLIENTE DE VENTAS CALLE**

Determinar comercialmente que el Prospecto es un buen candidato a cliente. Los tres primeros pasos se podrían dar en un mismo momento de tiempo pasando a la Aprobación Comercial inmediata.

**CREAR PROSPECTO**

Se incluye toda la información del prospecto para hacerle un seguimiento durante el proceso.

**ENVIAR SOLICITUD DE CLIENTE**

Se envía la necesaria documentación para el estudio de crédito con el fin de recopilar toda la documentación necesaria para seguir el proceso de cliente en Cartera. La Solicitud es simultánea para Cartera por crédito y cupo, y para Jurídica por Contrato.

**APROBAR CLIENTE POR PARTE DE CARTERA**

Se valida la documentación y se realiza la consulta ante las Centrales de Riesgo. El Asesor diligencia la solicitud de Creación del Cliente, si Cartera y Jurídico lo aprueban. Jurídico aprueba en donde es necesaria la elaboración de un contrato avalado por las partes en canales como Concesionarios, Agencias Comerciales, Microaliados y Grandes Superficies.

Se diligencian los campos correspondientes en el archivo de solicitud de creación de clientes "Plantilla Creación de Cuentas Cartera" y enviar a los apoyos administrativos.

**APROBAR CLIENTE POR PARTE DE PROCESOS DE SOPORTE**

Se revisa que la información del Cliente esté correcta y parametrizada, con el fin de validar la información adquirida del Cliente Potencial, hasta el momento para crear el Cliente. Se completa información como Responsable de Pago, Oficina de Ventas y Asesor de Zona. Si algún dato está equivocado, se envía al Asesor para corregirlo.

Se diligencian los campos correspondientes en el archivo de solicitud de creación de clientes "Plantilla Creación de Cuentas Cartera" y se envían a:

Bogotá, CNS, Semanarios: Planeación logística, Yuliana Sánchez (yulsan), Angie Sánchez (ansan), copia a Lucía Viviana Miranda (lucmir)

Medellín: Apoyos logísticos, Mery Miranda (mermar), copia a Víctor Suárez (vicsua)

Cali: Katerine Rodríguez (katrod), Luz Adriana Duque (luzduq), copia a Juan Guillermo Jiménez (guijim)

Eje: Máyela Bermudez (maycor).

Barranquilla: Mónica Mercedes Romero (monrom), copia a Sonia Ardila (sonard)

**APROBAR CLIENTE POR PARTE DE LOGÍSTICA**

Se diligencian los campos de Zona de Transporte, Transportista y Condiciones de Expedición

con el fin de determinar la viabilidad desde el punto de vista logístico del Cliente potencial, se valida que la dirección del Cliente exista y que haya cobertura en la zona. Las Condiciones de Expedición son el modo y característica del transporte.

#### VALIDAR QUE LA INFORMACIÓN DEL CLIENTE SEA CORRECTA

Se hace la respectiva validación de la información del cliente con el fin de verificar que esta sea correcta.

#### ENVIAR EL FORMATO A CARTERA

Se hace envío del respectivo formato a Cartera.

#### CREAR CLIENTE

Se asignan los datos en los campos especificados y se notifican todas las áreas interesadas con el fin de establecer datos finales Administrativos y Contables y crear el Cliente. Se informa la creación del cliente a Comercial, Planeación Logística y Procesos de Soporte. Se valida que la información del cliente esté correcta antes de enviar a cartera y así garantizar la calidad de la información comercial que debe tener un cliente en cuanto a la parametrización. Luego se envía el archivo a Cartera. Por último, se notifica al área comercial, apoyos administrativos, apoyos logísticos y planeación logística la creación de clientes.


#### VALIDAR LOS DATOS DEL CLIENTE CREADO

Se garantizan que las zonas de transportes se encuentren asignadas en el cliente con el fin de Validar los datos del Cliente creado. Se valida los datos de los clientes ya creados y se garantiza que las zonas de transportes estén asignadas en el cliente antes de crear los contratos.

#### REGISTRAR PRODUCTOS

Se ingresan los productos en el sistema SAP para los cuales el Cliente fue creado y así poder incluirlos en los diferentes procesos de ETCE, con el fin de dejar el Cliente listo para realizar Órdenes de Venta de los productos aprobados.

### 4.3.1.5 Facturación y notas de cobro

	<b>ÁREA: VENTA CALLE</b>	<b>Fecha: 28/09/12</b>
		<b>Hora:</b>
		<b>Página ___ de ___</b>
<b>PROCESO: FACTURACIÓN Y NOTAS DE COBRO</b>		<b>Responsable:</b>
<b>OBJETIVO:</b> Representar de manera gráfica los pasos a seguir en el procedimiento de Facturación y Notas de Cobro.  Facturar los despachos realizados o emitir el comprobante que corresponda.		

**PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES:****GENERAR PEDIDOS, ÓRDENES Y DESPACHOS**

Si bien el cálculo de pedidos, la generación de la orden de venta es un paso de otro proceso que ya fue detallado, es el *input* que inicia este proceso.

**AJUSTAR CANTIDADES DE RECLAMOS**

Como pueden existir reclamos de puntos de venta que dicen 'no recibir la cantidad de la remisión' y pueden reclamar, cuando éste considera válido, se ajustan las cantidades para facturar correctamente.

**CALCULAR FACTURACIÓN BRUTA**

Para calcular el monto de la factura siempre se toman los despachos realizados, y con esta base se factura en bruto o neto. La primera de ellas es la cantidad despachada (lo que se entrega), la neta es cuando ha habido descuentos, devoluciones y/o ajustes

Si no hay ajustes, ni hay devoluciones declaradas, se carga la cantidad despachada, esto sucede siempre con la mercadería en consignación donde se factura el valor bruto.

Cuando la facturación es bruta, las devoluciones son ingresadas en unidades y el sistema SAP automáticamente emite una nota de crédito asociada a la factura.

**Para los inventariables el pedido se entrega con factura.** Se entrega la mercadería de acuerdo con lo generado en el pedido y en las órdenes de venta, se genera el despacho pero al mismo momento se factura, al cliente le llega el producto y la factura a través del distribuidor. Para los productos prensa, se entrega la mercadería en consignación de acuerdo a lo generado en el pedido y en las órdenes de venta, se genera el despacho y se factura. El asesor es quien le lleva la factura al cliente.

**ALISTAR Y ENTREGAR PRODUCTOS**

Se arma la logística para entregar la mercadería. En el proceso de transporte se arman las planillas con los paquetes por transporte. Todos los documentos y planillas que acompañan la entrega salen de SAP.


**INFORMAR DEVOLUCIONES**

Las devoluciones se informan en página web, si se suben después de la facturación se genera una nota de crédito por la cantidad en devolución.


**CALCULAR FACTURACIÓN NETA**

Cuando las devoluciones y ajustes se informan antes de la facturación, se ajusta la facturación con la cantidad cargada en la venta menos las devoluciones, generando la facturación neta.

### 4.3.1.6 Gestión de contratos

	<b>ÁREA: VENTA CALLE</b>	<b>Fecha: 28/09/12</b>
		<b>Hora:</b>
		<b>Página ___ de ___</b>
<b>PROCESO: GESTIÓN DE CONTRATOS</b>		<b>Responsable:</b>
<b>OBJETIVO:</b> Representar de manera gráfica los pasos a seguir en el procedimiento de Gestión de Contratos Venta Calle.  Elaborar, Acordar y Firmar el Contrato que da soporte a la Relación Comercial.		
<b>PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES:</b>  <b>PRE-NEGOCIAR CONTRATO</b> Se definen las bases de la relación comercial entre ETCE y el Cliente, las cuales regirán en su mayoría en el contrato final que se firmará. Se recolectan todos los documentos necesarios para su evaluación con el fin de realizar la negociación previa a la solicitud del contrato con el cliente.  <b>SOLICITAR CONTRATO</b> Se recopilar toda la información inicial requerida para la elaboración del contrato con el fin de formalizar mediante un contrato la relación comercial que se acuerde entre un cliente y ETCE. Simultáneamente, el Asesor debe enviar los documentos requeridos por Cartera según el Cupo de Crédito, que pueden ser garantías reales como hipotecas de bienes inmuebles, vehículos pignorados o CDT para que sean validados. Posteriormente, Cartera revisa al Cliente en Centrales de Riesgo. Para clientes que ya tengan un contrato, como puede ser el caso de una Gran Superficie que éste inaugurando un nuevo Punto de Venta, no se requiere un Contrato adicional y sólo se codifica el nuevo Punto de Venta.  <b>ELABORAR CONTRATO</b> Con base en las características del negocio, se elabora el Contrato con las cláusulas legales correspondientes, partiendo bien sea de un contrato estándar de ETCE o de un contrato del cliente con el fin de crear un contrato de acuerdo con las características del negocio en gestación. En caso de que el Cliente posea un Contrato vigente con ETCE, debe ser revisado para usarlo como base y hacer los anexos correspondientes. Si el Cliente anexó su propio contrato, se debe revisarlo y ajustarlo. Puede haber aceptación o rechazo del cliente por parte de Jurídica o por el área de Cartera quien hace el estudio simultáneo.  <b>NEGOCIAR CONTRATO</b> El Cliente revisa el contrato y negocia con el Asesor las cláusulas susceptibles de modificación hasta llegar a un acuerdo en las mismas con el fin de acordar los contenidos del contrato entre el Cliente y ETCE. Se debe saber en todo momento en donde se encuentra el contrato en revisión, ETCE o el Cliente con el estado actual del mismo y las cláusulas pendientes.  <b>FIRMAR CONTRATO</b> Se archiva la copia física del Contrato en el Departamento Jurídico con el fin de finalizar el proceso mediante la firma de ambas partes dando validez legal al Contrato.		

### 4.3.1.7 Cargue de ventas

	<b>ÁREA: VENTA CALLE</b>	<b>Fecha: 28/09/12</b>
		<b>Hora:</b>
		<b>Página ___ de ___</b>
<b>PROCESO: CARGUE DE VENTAS</b>		<b>Responsable:</b>
<p><b>OBJETIVO:</b> Representar de manera gráfica los pasos a seguir en el procedimiento de Cargue de Venta.</p> <p>Generar órdenes, reporte y controles, generar entregas, generar transporte, traslado de inventarios, empaquetamiento y transporte, empaquetamiento, impresión papelería, y contabilizar salida.</p>		
<p><b>PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES:</b></p> <p><b>GENERAR ÓRDENES DE VENTA</b> Se corre proceso masivo de generación de órdenes. En el proceso masivo se presentan clientes bloqueados para despachos, el asesor y el coordinador deben averiguar la razón del bloqueo y hacer la gestión para que sean desbloqueados. Sobre las 11 a.m. se genera un nuevo proceso masivo de generación de órdenes y a las 4 p.m. se genera el proceso de hoteles, en el cual las órdenes se procesan de manualmente.</p> <p>Es posible que se presenten excepciones que ingresen por fuera de los procesos normales, donde los despachos se realizan igual pero al no ingresar en el proceso normal no se facturan en ese momento. Lo cargan manualmente y, al día siguiente, se debe legalizar o regularizar para que se pueda facturar. Para legalizar puede que haya que desbloquear al cliente.</p> <p><b>CASOS:</b> Puede que no existe ni el cliente ni el pedido, pero el Comercial, por alguna negociación especial, solicita que se haga un despacho, se debe legalizar al día siguiente, creando el cliente y debe además completar toda la información y regularizar todo para que se pueda facturar. El supervisor está chequeando y cuando no llega un asesor, redistribuye los despachos entre el resto de los vendedores de la zona, y posterior a esto se legaliza (este seria un trámite de traslado de mercancía entre clientes). Ya que los asesores tienen figura de cliente.</p> <p>Cuando el vendedor se queda sin stock. El supervisor busca en la oficina más próxima ejemplares y se lo lleva al vendedor. (Esto se llama redotación), antes o después del despacho esto se regulariza.</p>		



Si el cliente no se logró desbloquear, pero por razones de fuerza mayor, ya sea porque el bloqueo no es responsabilidad del cliente o por la importancia del cliente, siempre debe haber una aprobación de la gerencia de calle para este caso.

#### GENERAR REPORTES DE ÓRDENES DE VENTA

De la carga surge un reporte de órdenes de venta (Zles035).

Se hace un cruce entre la base zonificación administrada por planeación logística y la base de pedidos y, de ahí, la macro determina inconsistencias.

Posteriormente, se validan los tipos de inconsistencias que pueden surgir y qué área es la responsable de su corrección. De las órdenes que salen bien, aproximadamente 12.000 órdenes diarias, se transforman en 12.000 entregas, lo que equivalen a un 99%.

Se validan e informan los errores, de acuerdo al tipo de error debajo especificado, se pueden reportar a Cartera, procesos de soporte, planeación logística o al apoyo administrativo correspondiente.

Se hacen las correcciones.

Se generan las entregas de venta calle (ETVC).

#### PREPARAR EMPAQUETAMIENTO

Las cuatro plantas envían previamente la cantidad de ejemplares por paquete para cada producto y organización de ventas. SAP Programación puede parametrizar el empaquetamiento de acuerdo con los siguientes criterios y de acuerdo con la circulación de insertos:

- Centro de expedición
- Familia de Producto
- Tipo de ruta
- Organización de ventas
- Ruta

SAP Programación revisa el empaquetamiento para validar que corresponda de acuerdo al enviado por las plantas.

SAP Programación genera el empaquetamiento, genera el log para validar el resultado y también se valida que el total de entregas fueron empaquetadas haciendo un cruce entre el reporte ZLES035 y el reporte de cantidades por zona

#### ALISTAR DOCUMENTOS PARA EMPAQUE

SAP Programación envía mensaje vía correo a las plantas con los parámetros de impresión:

- SAP Programación genera e imprime la papelería de las Rutas Nacionales que salen desde Bogotá (Centro Norte, Sur, Boyacá, Llano y Tolima).
- Distribución Nocturna (Alain Duarte) genera, imprime y alista la papelería por ruta y zona de las rutas de Bogota.
- Cada planta genera, imprime y alista la papelería agrupándola por ruta y zona.

#### **Papelería para el despacho:**

- Planillas de despacho de Bogotá
- Planillas de despacho de Nacional

- Rótulos de nacional

**Papelería para la distribución Venta Calle:**

- Remisiones detalle de GS por cliente
- Remisiones detalle de expendios y voceadores por cliente
- Remisiones Resumen (Agrupa todos los clientes por ruta y zona)
- Listado de cantidades por zona
- Estado de cuenta
- Elaborar pedidos de producción y enviar correo.
- Elaborar pedidos de sectoriales los días miércoles para ediciones jueves

**TRASLADAR INVENTARIO (PRODUCTOS INVENTARIABLES)**

El Almacén realiza los traslados de inventario generando entregas por cada producto y centro de expedición cuando el producto sale físicamente desde Bogotá a las demás plantas

Si el producto ya ha sido trasladado previamente, se omite este proceso

**CONTABILIZAR SALIDA DE MERCANCÍA**

Para cada producto Inventariable la contabilización de salida de mercancías la realiza el almacén y se ejecuta después de la generación de transportes.

Para producto de prensa SAP Programación contabiliza la salida de mercancía para que Procesos Soporte pueda facturar

**GENERAR FACTURA DE PRODUCTO INVENTARIABLE**


Para producto Inventariable se realiza la facturación de manera centralizada en Bogotá separando Grandes Superficies de otros canales y luego se envían al SPOOL de cada regional para ser impresas de manera descentralizada.

Posteriormente se genera el reporte de facturación ZIFA y se envía a los usuarios a nivel nacional.

A partir del reporte ZIFA se generan e imprimen las planillas de despacho y los rótulos del producto que va para plantas y concesionarios.

Las remisiones detalle, resumen y las planillas de despacho para Bogotá salen de SAP.

### 4.3.1.8 Despacho y envíos

	<b>ÁREA: VENTA CALLE</b>	<b>Fecha: 28/09/12</b>
		<b>Hora:</b>
		<b>Página ___ de ___</b>
<b>PROCESO: DESPACHO Y ENVÍOS</b>		<b>Responsable:</b>
<p><b>OBJETIVO:</b> Representar de manera gráfica los pasos a seguir en el procedimiento de Despachos y Envíos Venta Calle.</p> <p>Generar el despacho al cliente, conciliando documentación y mercancías a entregar, salida del transporte, entregas y regreso del transporte y conciliación.</p>		
<p><b>PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES:</b></p> <p><b>PROCESO DE CIERRE DE DOCUMENTOS DE DISTRIBUCIÓN</b> Este proceso hace referencia al cierre de ventas para clientes calle.</p> <p><b>GENERAR DOCUMENTOS DE DISTRIBUCIÓN</b> El Coordinador de Papelería genera los documentos de distribución mediante transacciones SAP.</p> <p><b>IMPRIMIR Y ORGANIZAR DOCUMENTOS DE DISTRIBUCIÓN</b> El Coordinador de Papelería imprime los documentos de distribución y los Auxiliares de Papelería organizan por ruta y/o distrito.</p> <p><b>ENTREGAR DOCUMENTOS DE DISTRIBUCIÓN A TRANSPORTADOR</b> Los Asesores Nocturnos hacen entrega de los documentos de distribución al transportador antes de efectuarse el cargue de productos. Cada ruta tiene un horario establecido.</p> <p><b>ORGANIZAR POR ZONAS DOCUMENTOS DE DISTRIBUCIÓN</b> El transportador tiene la responsabilidad de organizar los documentos de distribución por orden de zona para posteriormente realizar la entrega a cada distribuidor.</p> <p><b>CARGAR PRODUCTOS DE CALLE</b> El Transportador debe dirigirse a la zona de cargue para recibir los productos a distribuir.</p> <p><b>CUBICAR CANTIDADES DE PRODUCTOS</b> Actividad que realiza el Transportador con el fin de corroborar que el material que ha sido entregado por Despachos concuerde con las planillas de Distribución.</p> <p><b>¿ES NACIONAL?</b> Existen cuatro redes de distribución: Nacional, Red Tradicional, Red Exclusiva y Grandes Superficies.</p> <p><b>ENTREGAR PRODUCTOS A CLIENTES</b> Actividad que desarrolla el Transportador o el Distribuidor. Dichos productos entregados son</p>		

Prensa o Revistas.

#### REPORTAR NOVEDADES DE ENTREGA

Son las novedades que se presentan dentro de la operación las cuales no permiten el desarrollo normal de la actividad. Dichas novedades pueden ser: Dirección errada, fuera de zona, no conoce al cliente o el cliente no recibe.

#### RETORNAR SOPORTES DE ENTREGA

El Transportador devuelve los soportes de entrega al Coordinador de Transportes. Dichos soportes son los documentos que quedan como acuse de recibido sobre el material entregado al cliente.

#### ESCALAR NOVEDAD AL ÁREA CORRESPONDIENTE

El Coordinador de Transportes retroalimenta la novedad a la persona encargada de la solución del caso.

#### ¿ES RED TRADICIONAL?

Sí es una Red Tradicional.

#### ENTREGAR PRODUCTOS Y DOCUMENTOS DE ENTREGA A DISTRIBUIDORES

Actividad que realiza el Transportador con el fin de documentar al Distribuidor con las guías de entrega, cantidades a distribuir y novedades que afecten la logística de la distribución.

#### ENTREGAR PRODUCTOS A CLIENTES

Actividad que el Distribuidor debe realizar dentro de la promesa de entrega (Horario de entrega).

#### REPORTAR NOVEDADES DE ENTREGA

El Distribuidor reporta las Novedades de Entrega. Dichas novedades son las que se presentan dentro de la operación las cuales no permiten el desarrollo normal de la actividad. Dichas novedades pueden ser: Dirección errada, fuera de zona, no conoce al cliente, el cliente no recibe.

#### ESCALAR NOVEDADES AL ÁREA CORRESPONDIENTE

El Asesor Nocturno retroalimenta la novedad a la persona encargada de la solución del caso.

#### ¿ES RED EXCLUSIVA O GRANDES SUPERFICIES?

Si es una Red Exclusiva, se continúa el proceso.

#### ¿ESTÁ EL VENDEDOR?

Aplica únicamente para Red Exclusiva y hace relación al mínimo margen de devolución en esta Red.

#### ENTREGAR PRODUCTOS A SUPERVISOR DE VENTA

El Transportador hace la entrega de productos al Supervisor de Venta al momento en el que el Microaliado no se presenta en el paradero.

#### ENTREGAR PRODUCTOS A VENDEDORES DE RED PROPIA

El Transportador le entrega al Microaliado que es el encargado de hacer la venta al cliente final.

#### RETORNAR A PLANTA CON DOCUMENTOS DE ENTREGA FIRMADOS Y REPORTAR NOVEDADES

El Transportador vuelve a planta con los documentos de entrega firmados por el cliente y reporta las novedades al Coordinador de Transportes, con el fin de tener soportes de la entrega de los

productos y realizar un seguimiento a las novedades. Dichas novedades son las que se presentan dentro de la operación las cuales no permiten el desarrollo normal de la actividad. Estas novedades pueden ser: Dirección errada, fuera de zona, no conoce al cliente o el cliente no recibe. Además, hace la entrega de los documentos soporte de la distribución.

#### RECIBIR Y DIGITALIZAR DOCUMENTOS DE ENTREGA

El Coordinador de Distribución recepciona los documentos de entrega y el Apoyo Administrativo escanea dichos documentos con el fin de guardar en el archivo digital los documentos soporte de la distribución.

#### ENTREGAR PRODUCTOS A ALMACÉN DE CADENA

Actividad que el Distribuidor debe realizar dentro de la promesa de entrega (Horario de entrega) a los almacenes de cadena como Éxito, Carrefour, Alkosto, entre otros.

#### FIRMAR SELLAR SOPORTE DE ENTREGA EN ALMACÉN DE CADENA

El cliente firma acuse de recibido sobre los productos que el Distribuidor le entrega. El acuse de recibido es la firma y el sello.


#### RETORNAR A PLANTA DOCUMENTOS DE ENTREGA Y REPORTAR NOVEDADES

Son las novedades que se presentan dentro de la operación las cuales no permiten el desarrollo normal de la actividad. Dichas novedades pueden ser: Dirección errada, fuera de zona, no conoce al cliente o el cliente no recibe. Además, hace la entrega de los documentos soporte de la distribución.

#### ESCALAR NOVEDADES AL ÁREA CORRESPONDIENTE

Se retroalimenta la novedad a la persona encargada de la solución del caso.

### 4.3.1.9 Siembra

	<b>ÁREA: VENTA CALLE</b>	<b>Fecha: 28/09/12</b>
		<b>Hora:</b>
		<b>Página ___ de ___</b>
<b>PROCESO: SIEMBRA</b>		<b>Responsable:</b>
<b>OBJETIVO:</b> Representar de manera gráfica los pasos a seguir en el procedimiento de Siembras Venta Calle.  Tener un <i>tracking</i> de un formulario de solicitud de siembras para que el ejecutivo pueda ingresar la solicitud de siembra y que la misma sea enviada en tiempos.  Controlar cantidades por producto solicitadas por cada ejecutivo.  Tener previsibilidad en producción, grandes aumentos de volúmenes de producción prensa.		

**PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES:****IDENTIFICAR CLIENTES POTENCIALES**

Se identifican los clientes actuales que abrieron Puntos de Venta nuevos y requieren una Siembra como parte de la promoción de apertura del punto.

Las Siembras sólo se utilizan para el canal Grandes Superficies cuando la cadena abre nuevos almacenes, aunque no necesariamente se aplique cada vez que hay una apertura.

**CREAR CLIENTE SIEMBRA**

Se consigue la información necesaria para la creación del cliente con el fin de crear el Punto de Venta para así poder incluirlo en el Cálculo de Pedido.

**GENERAR SOLICITUD DE SIEMBRA**

Se adjunta la información y se solicita la aprobación de la Siembra con días y cantidades con el fin de generar una solicitud de Siembra de Prensa para un nuevo Punto de Venta de Grandes Superficies.

**AUTORIZAR DÍAS Y CANTIDADES SOLICITADAS DE SIEMBRA**

Se autorizan los días y las cantidades solicitadas de Siembra por parte del respectivo Coordinador.

**INGRESAR SIEMBRA EN EL SISTEMA**

Se hace el ingreso de la Siembra en el sistema, luego se confirma que la solicitud fue o no procesada con el fin de cargar la Siembra. Para esto debe estar creado el Cliente con un Contrato en SAP como Siembra por tiempo, días, limitados para que Procesos de Soporte no le facture al Cliente la Siembra. Se produce una remisión.


**INCLUIR SIEMBRA EN EL PROCESO DE CÁLCULO DE PEDIDO**

Al proceso de cálculo de pedido se añade el cálculo de pedido de Siembras con el fin de tener el inventario suficiente.

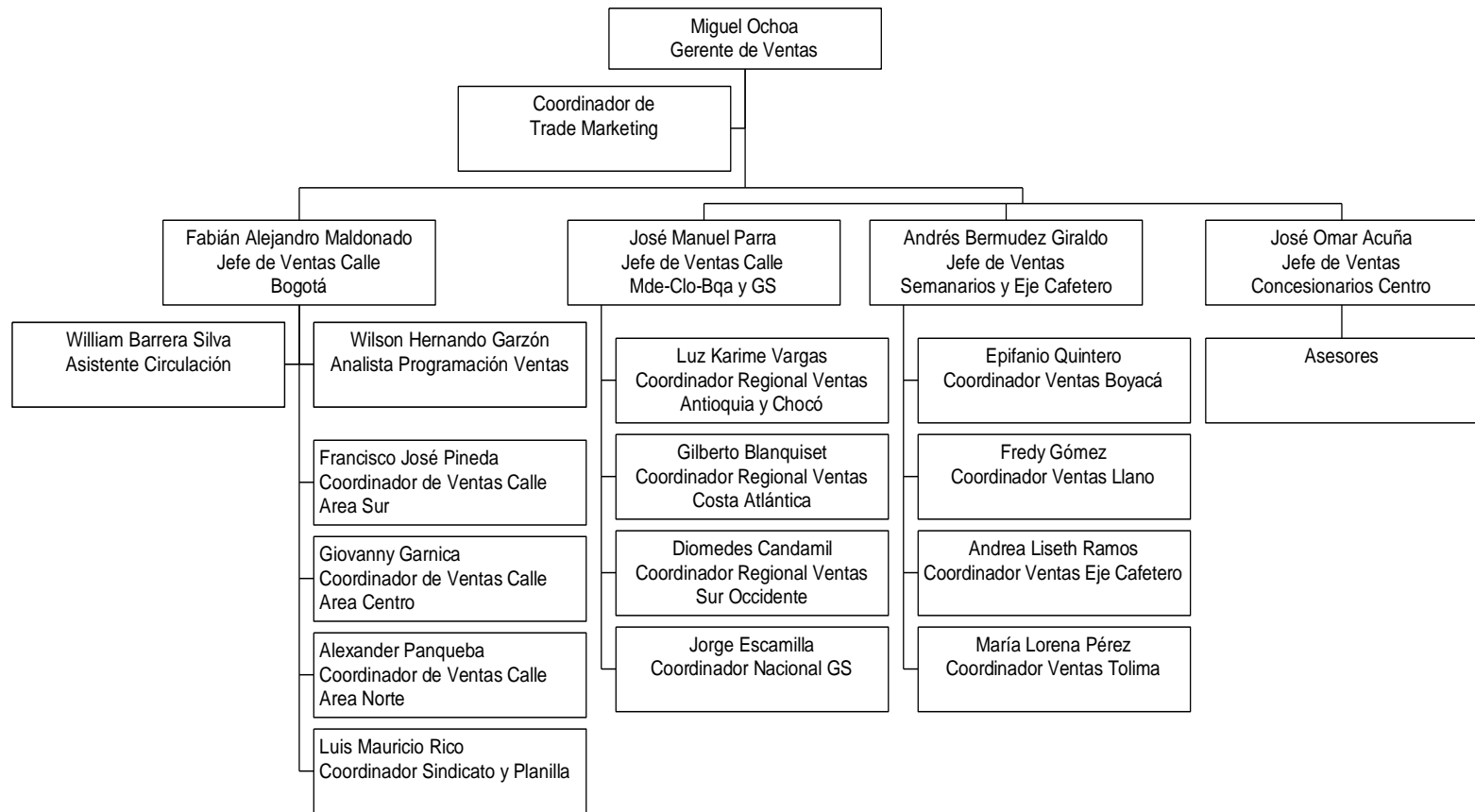
**REALIZAR SEGUIMIENTO DE ENTREGAS DE SIEMBRAS**

Se garantiza que la Siembra fue entregada en los días acordados y se confirma con Procesos de Soporte que el cliente ya se encuentra habilitado para iniciar el despacho del producto facturado. Lo anterior es con el objetivo de hacer el seguimiento de la entrega de la Siembra y la finalización de la misma para habilitar al Cliente e iniciar pedidos.

## 4.3.1.10 Cartera y recaudos

	<b>ÁREA: VENTA CALLE</b>	<b>Fecha: 28/09/12</b>
		<b>Hora:</b>
		<b>Página ___ de ___</b>
<b>PROCESO: CARTERA Y RECAUDOS</b>		<b>Responsable:</b>
<b>OBJETIVO:</b> Conciliar, Recaudar y gestionar la cartera por la mora.		
<b>PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES:</b>		
<b>ENTREGAR FACTURA A CLIENTE</b> Una vez que las facturas se envían a cada <i>spool</i> , se imprimen el comercial lleva el comprobante al cliente (factura, Nota de cobro, MSV).		
<b>CONCILIAR DEVOLUCIONES Y RECLAMOS</b> EL cliente notifica la devolución (ver variante por canal de venta) y debe soportar la devolución adjuntando Cabezote Primera Página y cabezote cuadernillo naranja, cupones, revistas de prensa, fascículos.  Las devoluciones se graban en unidades y el sistema SAP automáticamente genera una nota crédito asociada a la factura.		
<b>CALCULAR VALOR FINAL DEL RECAUDO</b> En la factura hay un campo que dice 'valor de la factura'. La diferencia entre el valor de la factura y el valor de devoluciones, determina el monto de la factura y lo que se debe recaudar.		
<b>APLICACIÓN DE PAGOS</b> El recaudo de dinero se realiza a diario en la oficina. Deben adjuntar las devoluciones. Los voceadores entregan el dinero al Asesor y el pago se ingresa en CAJA 3.		
<b>CONTROL CARTERA</b> Para voceadores exclusivos, está acordado que no hay gestión de cobro. A los treinta días en mora se bloquea directamente sin ninguna acción. Puede haber acuerdo de pago. Si ya fue a abogados y no se recupera, se provisiona y se asume la pérdida, La sanción comercial para el cliente es que no tiene crédito con ETCE por dos años a partir del pago.  Para concesionarios cuando es producto prensa no se bloquea. Se pide colaboración a comercial para conseguir saldar la deuda. En el informe aparecen los productos que están por ser bloqueados o tienen problemas por cupo.		

### 4.4 ORGANIGRAMA VENTAS CALLE



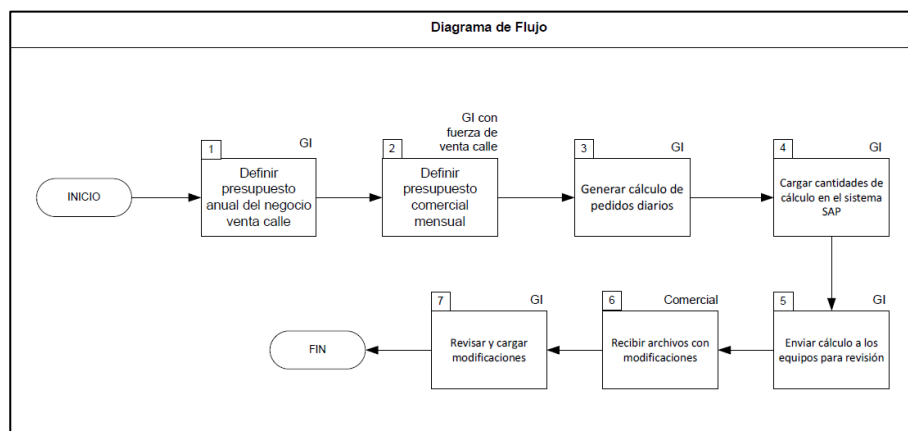
**Ilustración 4 . Organigrama: Ventas Calle**



## 4.5 DIAGRAMACIÓN PROCEDIMIENTOS

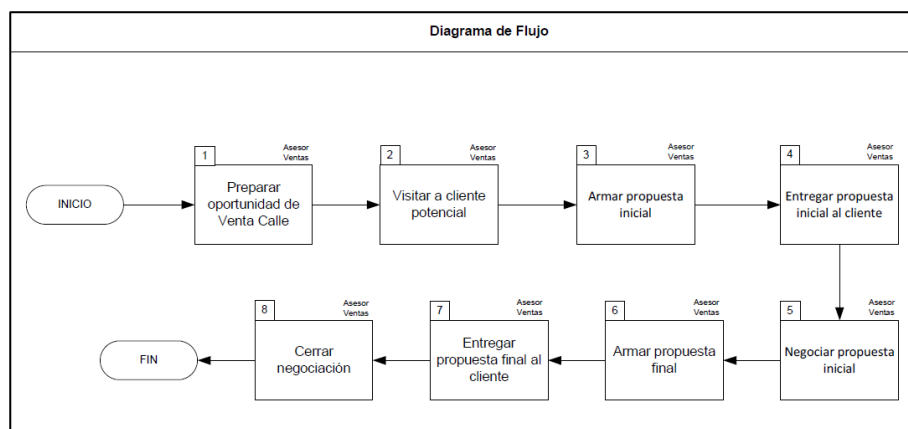
La diagramación de los procedimientos de cada uno de los procesos que componen ventas calle se va a presentar mediante la herramienta diagrama de flujo para permitir mayor comprensión del procedimiento general, responsables y precedencias.

*Procedimiento Planificación:*



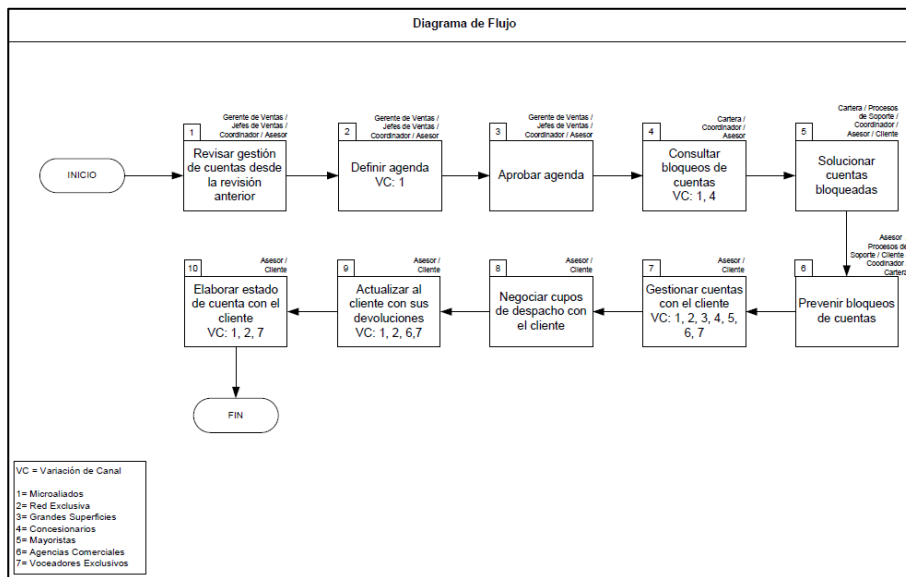
**Ilustración 5. Diagrama de Flujo de Planificación. Fuente EL TIEMPO**

*Procedimiento Gestión de Oportunidades Comerciales:*



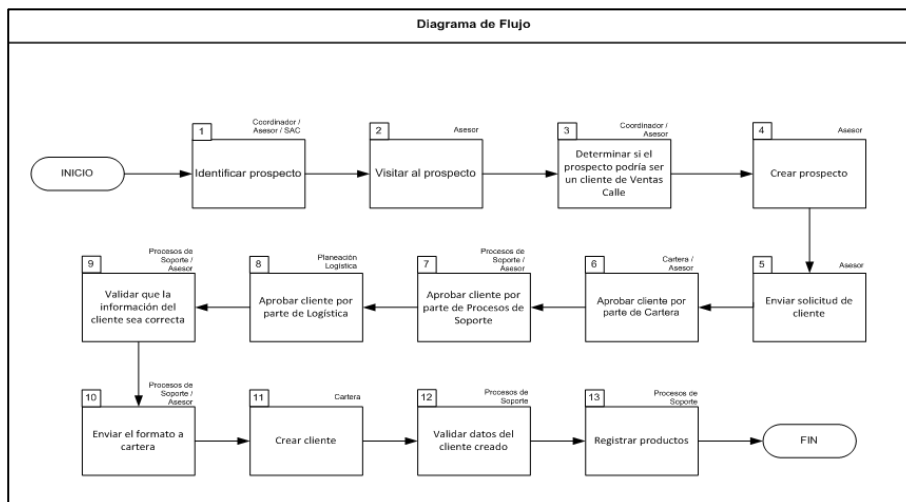
**Ilustración 6. Diagrama de Flujo de Gestión de Oportunidades Comerciales Fuente EL TIEMPO**

*Procedimiento Gestión de Cuentas:*



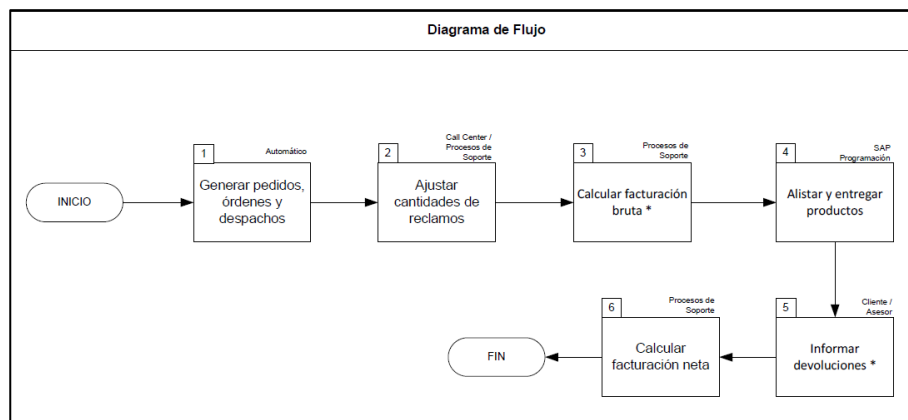
**Ilustración 7. Diagrama de Flujo Gestión de Cuenta Fuente EL TIEMPO**

*Procedimiento Creación de Clientes:*



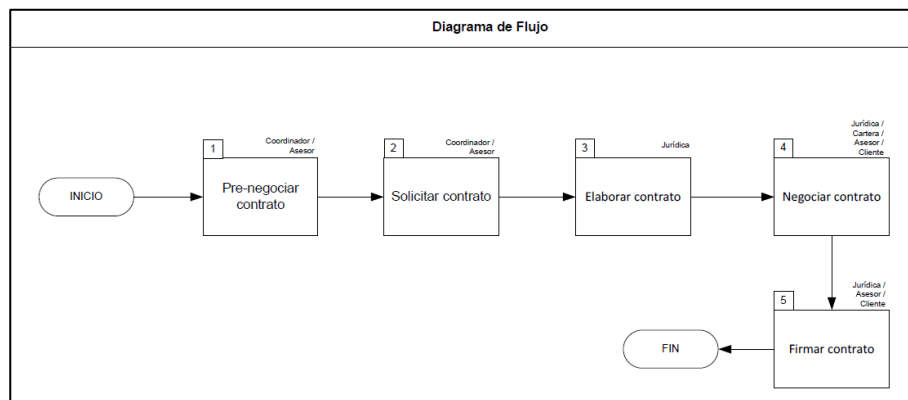
**Ilustración 8. Diagrama de Flujo Creación de Clientes Fuente EL TIEMPO**

*Procedimiento Facturación y Notas de Cobro:*



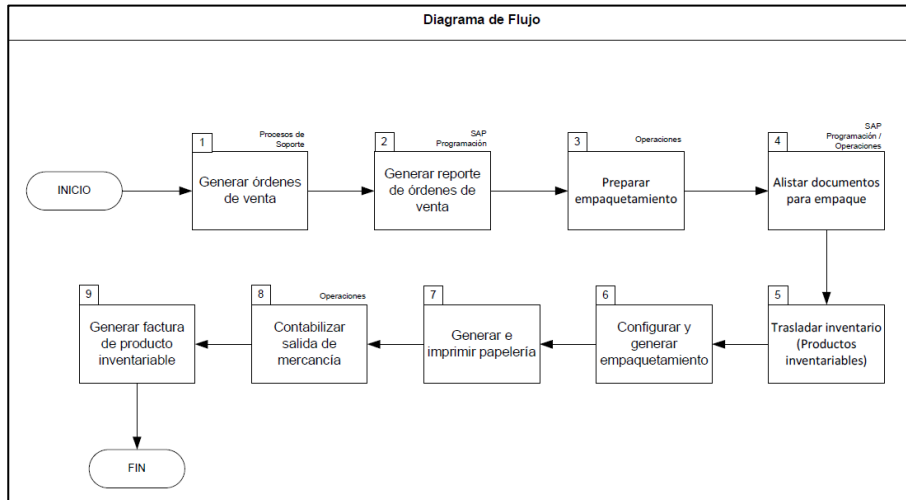
**Ilustración 9. Diagrama de Flujo Facturación y Notas de Cobro Fuente EL TIEMPO**

*Procedimiento Gestión de Contratos:*



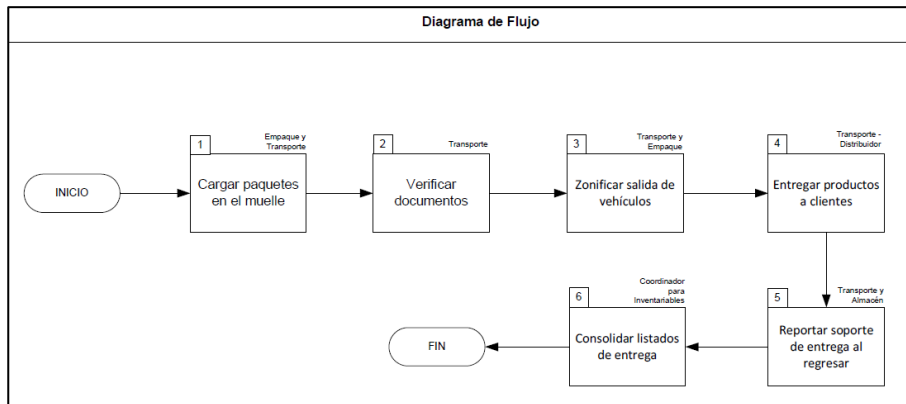
**Ilustración 10. Diagrama de Flujo Gestión de Contratos Fuente EL TIEMPO**

*Procedimiento Cargue de Ventas:*



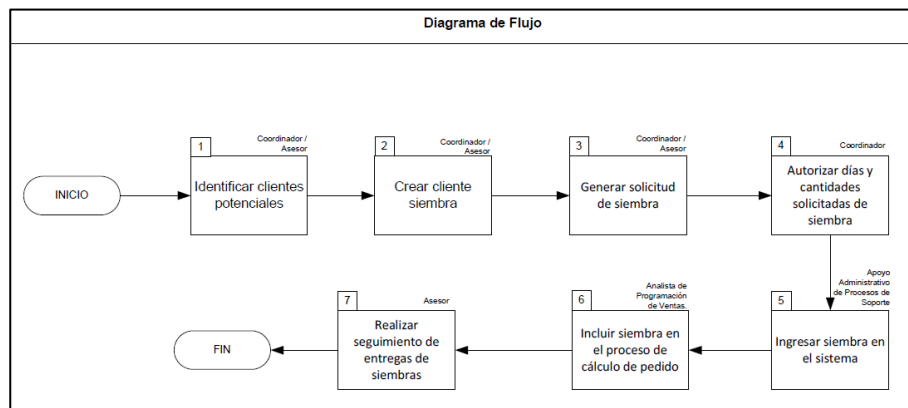
**Ilustración 11. Diagrama de Flujo Cargue de Ventas Fuente EL TIEMPO**

*Procedimiento Despacho y Envíos:*



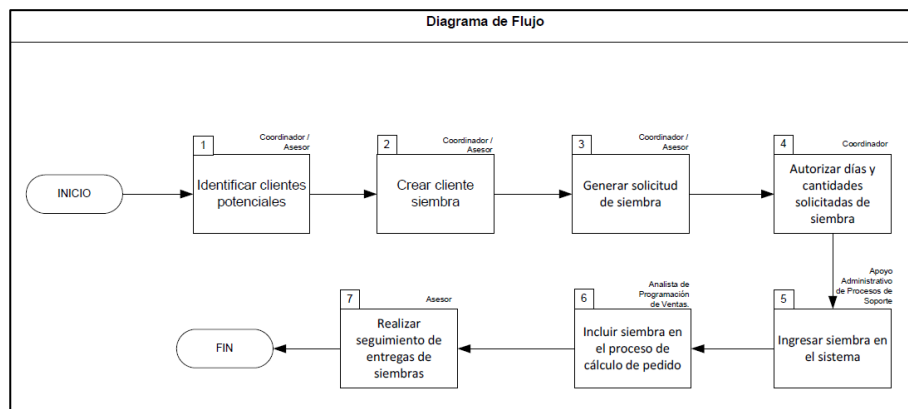
**Ilustración 12. Diagrama de Flujo Despacho y Envíos Fuente EL TIEMPO**

*Procedimiento Siembras:*



**Ilustración 13. Diagrama de Flujo Siembras Fuente EL TIEMPO**

*Procedimiento Gestión Cartera y Recaudos:*



**Ilustración 14. Diagrama de Flujo Gestión de Cartera y Recaudos Fuente EL TIEMPO**

## **CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA TECNOLÓGICA PARA EL MANEJO DEL PROCESO DE VENTAS CALLE**

Dadas las descripciones de los procesos actuales de VENTA CALLE e identificando las oportunidades de mejora sobre los mismos, se propone bajo el esquema PMI el proyecto de validación de una solución informática de tecnología móvil que permita mayor agilidad en los procesos de la fuerza comercial de ventas calle de El Tiempo Casa Editorial.

En la revisión de la metodología que propone el PMI (Project Management Institute, 2008) en su *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del Pmbok)* se establecen unos grupos de procesos que, en la dirección de proyectos, aseguran que el proyecto avance de manera eficaz durante toda su existencia. Estos procesos incluyen las herramientas y técnicas involucradas a la aplicación de las habilidades y capacidades que se describen en las áreas de conocimiento:

- Gestión de Integración del Proyecto
- Gestión del Alcance del Proyecto
- Gestión del Tiempo del Proyecto
- Gestión de los Costos del Proyecto
- Gestión de la Calidad del Proyecto
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
- Gestión de la Comunicación del Proyecto
- Gestión de los Riesgos del Proyecto
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

Implementando las 9 áreas de conocimiento en el proyecto se obtienen los siguientes resultados para cada una.

## **5.1 GESTIÓN DE INTEGRACIÓN DEL PROYECTO (Project Management Institute, 2008)**

El Área de Conocimiento de Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación y acciones de integración que son cruciales para concluir el proyecto y, al mismo tiempo, cumplir satisfactoriamente con los requisitos de los clientes y otros interesados, y gestionar además las expectativas. La integración, en el contexto de la dirección de un proyecto, consiste en tomar decisiones sobre dónde concentrar recursos y esfuerzos cada día, anticipando las posibles polémicas de modo que puedan ser tratadas antes de que se conviertan en polémicas críticas y coordinando el trabajo para el bien del proyecto en general.

Con base en lo anterior, y establecido la importancia de documentar la planificación del proyecto, se presenta a continuación el *Acta de constitución del proyecto o Project Charter*, en el cual se establecerán *una descripción general de los entregables del proyecto*.

### **5.1.1 Documento de Identificación**

Nombre del Proyecto

Validar solución informática de tecnología móvil que permita mayor agilidad en los procesos de la fuerza comercial de ventas calle de la empresa El Tiempo Casa Editorial.

## **5.1.2 Project Charter**

### ***5.1.2.1 Descripción del Proyecto***

Lograr en un plazo de cinco meses la validación de la implementación de una solución informática de tecnología móvil que permita una mayor eficiencia de los procesos de la fuerza comercial de ventas calle de El Tiempo Casa Editorial. Dentro de esta validación, se enmarca la búsqueda de una mayor agilidad operacional así como la integración de los procesos que se deben llevar a cabo en las ventas del segmento de mercado denominado como ‘calle’ con la plataforma de información existente, SAP. Otro aspecto importante que establece la validación es el rediseño de gestión de procesos con la implementación de la nueva plataforma tecnológica así como los planes de capacitación y comunicación con las personas involucradas directamente del proceso. Lo anterior como base para la búsqueda de la eficiencia operacional de los procesos de gestión comercial.

### ***5.1.2.2. Objetivo del Proyecto***

Validar una solución informática de tecnología móvil que permita mayor agilidad en los procesos de la fuerza comercial de ventas calle de la empresa EL TIEMPO CASA EDITORIAL.

### ***5.1.2.3. Justificación del Proyecto***

Este proyecto enmarca su justificación frente a la necesidad de brindarle a El Tiempo Casa Editorial una herramienta que contribuya con la eficiencia operacional y de gestión de la fuerza comercial de VENTA CALLE.

Con la adopción de tecnologías móviles se busca:

- Disminución en el tiempo de los ciclos de devolución y recolección de cartera.



- Disponibilidad de cifras en tiempo real para generar análisis de información objetivos, cuantificables y sustentables.
- Captura de nuevos clientes.
- Gestión Comercial oportuna que contribuye a una retención y fidelización de clientes.
- Asignación de cupos efectivos con el fin de establecer una correcta presencia en el mercado y disminución en los indicadores de devolución.
- Tomas de decisiones objetivas.
- Optimización de tiempos del capital humano de la fuerza comercial.

Con lo anterior, El Tiempo Casa Editorial establecería una ventaja comercial así como ahorros significativos en los diferentes costos que se incurren en la fabricación y distribución del producto para venta calle.

#### ***5.1.2.3.1. Antecedentes del Proyecto***

Disminuir los ciclos de recolección de cartera y devolución han sido unos de los procesos en los cuales más se han focalizado los diferentes esfuerzos de las áreas de Información, Procesos y Cartera. Sin embargo, el no contar con una herramienta que proporcionara la eficiencia requerida y que se acoplara al complejo modelo del negocio del PRINT, habría retardado las mejoras y optimizaciones a estos procesos. La búsqueda de dicha herramienta que cumpliera con los estándares y objetivos requeridos por la organización fundamentó la puesta en marcha de este proyecto.

#### ***5.1.2.4.Necesidades de Negocio***

- Contar con herramientas y metodologías que permitan el fácil acceso y procesamiento de la información, a fin de obtener gestiones efectivas para los diferentes requerimientos del cliente interno y externo.
- Gestionar la información para potenciar el éxito estratégico de la compañía.
- Mejorar los flujos de efectivo de la compañía.
- Crear Sinergias de Información.
- Reducir Cartera.

##### ***5.1.2.4.1. Plan Estratégico***

La implementación de una tecnología móvil que permita mayor agilidad en los procesos de la fuerza comercial de Ventas Calle y su integración funcional con la plataforma de manejo de información existente, SAP, tiene coherencia con el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos por la organización para el periodo 2011 – 2013. Dentro de estos objetivos estratégicos se encuentran:

- Conocimiento del consumidor/Audiencias/Anunciantes/Mercado.
- Efectividad en el manejo de la marca.
- Innovación en medios y canales para la distribución de contenidos.
- Transformación organizacional (Alineación, Cultura, Estructura).
- Conocimiento, monitoreo y respeto por la competencia.
- Sinergia de lo comercial, costo/ingresos y procesos operacionales.
- Rentabilidad Sostenible.

#### **5.1.2.4.2. Alternativas**

##### *Alternativa 1*

Conformación de un equipo interdisciplinario, que permita integrar de una manera adecuada cada una de las actividades a desarrollar durante la ejecución del proyecto. Seguido a esto establecer contacto con el proveedor del servicio. Presentar ante este equipo las necesidades del negocio a fin de establecer los procesos de unificación y las necesidades tecnológicas y de recurso humano para el rediseño y puesta en marcha.

##### *Alternativa 2*

Contactar varios proveedores de soluciones de tecnología móvil, realizar el estudio de propuestas y hacer una asignación de roles e cada una de las áreas directamente relacionadas con los procesos de venta calle.

##### *Alternativa 3*

Con los recursos de información actual, optimizar los procesos.

#### **5.1.2.4.3. Restricciones del Proyecto**

- El proyecto tiene un presupuesto máximo asignado de \$700 millones de pesos.
- El proyecto tiene un plazo máximo de 12 meses.
- El equipo del proyecto será conformado en un 90% por el personal existente en la organización
- Los proveedores de tecnología deben tener soporte técnico las 24 horas.
- La tecnología móvil deberá acoplarse 100% con los sistemas de información existentes.

### 5.1.2.5. Identificación de los Stakeholders del Proyecto



Ilustración 15. Diagrama Identificación de Stakeholders Fuente: Autoras

### 5.1.2.6. Identificación de Riesgos

Los riesgos más significativos que se prevén en la ejecución del presente proyecto son:

#### RECURSO HUMANO

- El incumplimiento de las funciones y tareas asignadas.

#### TECNOLÓGICO

- Integración de los sistemas de información
- Pérdida de información de los clientes
- Conectividad

#### INTERNOS

- Los costos del proyecto no excedan el presupuesto estipulado

- Desarrollar capacitaciones y entrenamiento al personal sin afectar el buen funcionamiento de la organización.
- Problemas en la implementación del nuevo sistema.

#### EXTERNOS

- Cumplimiento por parte del proveedor del servicio.

#### *5.1.2.7.Licencias Requeridas en el Proyecto*

- Permiso: Usuarios de terminal Server
- Licencias para Software

#### *5.1.2.8.Contratos Requeridos*

- Insitu Mobile Software S.A

#### *5.1.2.9.Análisis Financiero*

#### *Presupuesto Inicial*

Tabla 5. Tabla Presupuesto Inicial del Proyecto Fuente: autoras

TECNOLOGÍA			
Concepto	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Conectividad (Aumento de capacidad canal actual)	\$ 60.000.000	1	60.000.000
Servicio Servidores (Otrosi al contrato actual)	\$ 70.000.000	1	70.000.000
Equipos Moviles	\$ 270.000	300	81.000.000
Redes físicas de voz y datos	\$ 2.200.000	5	11.000.000
<b>Materiales y Reactivos</b>			<b>222.000.000</b>
EQUIPOS ESPECIALIZADOS			
Concepto	Valor Unitario	Cantidad	
Desarrollo ABAP	\$ 57.060.000	1	57.060.000
Otros Desarrollos	\$ 36.000.000	1	36.000.000
Infraestructura	\$ 270.000.000	1	270.000.000
Redes físicas de voz y datos	\$ 2.200.000	5	11.000.000
Consultores	\$ 24.000.000	5	120.000.000
<b>Equipos Especializados</b>			<b>494.060.000</b>
OTROS			
Concepto	Valor Unitario	Cantidad	
Capacitaciones	\$ 40.000.000	1	40.000.000
<b>TOTAL ESTIMADO</b>			<b>756.060.000</b>

### 5.1.2.10. *Hitos del Proyecto*

Tabla 6. Tabla Hitos del Proyecto Fuente: Autoras

Entrega	Descripción	Fecha de Entrega
KICK OFF	Evento de Lanzamiento	10/02/2012
GESTIÓN TECNOLÓGICA		
Infraestructura	Comprar Equipos Moviles	18/02/2012
	Configurar Servidores	15/03/2012
Analisis y Diseño	Construir los Casos de Uso	18/04/2012
Analisis y Diseño	Diseñar la Aplicación Movil	15/06/2012
Analisis y Diseño	Diseñar el portal web	18/07/2012
Analisis y Diseño	Especificar las BAPIS para interfaces	03/09/2012
Pruebas	Realizar Pruebas Pilto	10/11/2012
Puesta en Marcha	Firmar Acta de Entrega del Proyecto	03/12/2012

### 5.1.2.11. *Factores Críticos de Éxito*

- Adaptación y sincronización del dispositivo móvil con SAP.
- Lograr la migración exitosa de los procesos de venta calle al dispositivo.
- Generar mayor agilidad, seguridad y confiabilidad en la información
- Unificación de los Sistemas de Información.
- Generar CERO interrupciones en el servicio a los clientes internos y externos.

### 5.1.2.12. *Controles del Proyecto*

- Red PERT/CPM
- Cronograma de Gantt: Duración de Actividades.
- Control Financiero: Inversiones, Presupuestos, Pagos.
- Control Institucional
- Revisión de Objetivos. Cumplimiento de la meta

## **5.2. GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO**

Con la previa identificación general del proyecto y estableciendo el fin del mismo, se establece los procesos necesarios para su implementación. La teoría (Project Management Institute, 2008) establece el objetivo general del alcance del proyecto el definir y controlar que se incluye y que no se incluye en el proyecto.

Siguiendo la metodología, la Gestión del Alcance incluye:

### **5.2.1. Recopilación de Requisitos**

Es el proceso que consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados con el fin de cumplir con los objetivos del proyecto. Con base en definición, se establecen los requisitos claves para el proyecto de dispositivos móviles para la fuerza comercial de Venta Calle con el propósito de que se implemente y optimice:

Creación y Registro de información de clientes. Con esto se busca que la inclusión del cliente que desea comercializar los productos de ETCE sea en línea.

- Modificaciones del cliente actual. Registrar la información tipificada del cliente como cambios de dirección, horarios de atención, requerimientos del cliente entre otros.
- Consulta de la información del cliente. De manera ordenada visualizar todos los registros del cliente con el fin de hacer una buena gestión comercial.
- Consulta del cupo de mercado y de la asignación del producto al cliente.
- Registro en línea de la devolución reportada por el cliente.
- Consulta de la cartera del cliente, facturas, detallando el estado de las facturas, el valor, los pagos y devoluciones ingresados y el saldo.
- Registro de pagos hechos por el cliente que deben afectar las facturas del mismo.

- Registro de reclamaciones y novedades por el cliente.
- Consulta de indicadores de gestión de los asesores y del presupuesto asignado.
- Registro y consolidación de Flash de Ventas, cantidad de productos vendidos en una fecha determinada, de los productos de ETCE y de la competencia.
- Consulta de disponibilidad de inventarios de producto en las diferentes Bodegas.
- Redotaciones de Productos

### 5.2.2. Definición del Alcance

Es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto. A partir de esto, el proyecto de implementación de DISMOV, de la fuerza comercial de Ventas Calle, genera los siguientes entregables:

**Tabla 7. Tabla Entregables del Proyecto Fuente: Autoras**

<b>ENTREGABLE</b>	<b>GENERALIDADES</b>
Infraestructura	Contratación de los proveedores de equipos móviles y servicio de transferencia de datos.
Análisis y Diseño	Dados los requerimientos del negocio, establecer el diseño y montaje de procesos en trabajo conjunto con un equipo interdisciplinario del ETCE y del proveedor del servicio.
Desarrollo	Aplicación móvil funcional del módulo de ventas calle
Pruebas	Documentación de las pruebas unitarias, integrales y stress realizadas al módulo de ventas calle.
Documentación y Capacitación	Rediseño de procesos y capacitación de usuarios.
Puesta en Marcha	Salida en vivo



### **5.2.3. Crear la EDT**

Con la identificación de los entregables generales del proyecto, el siguiente paso es la construcción de la EDT, la cual consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en entregables más pequeños y más fáciles de manejar.

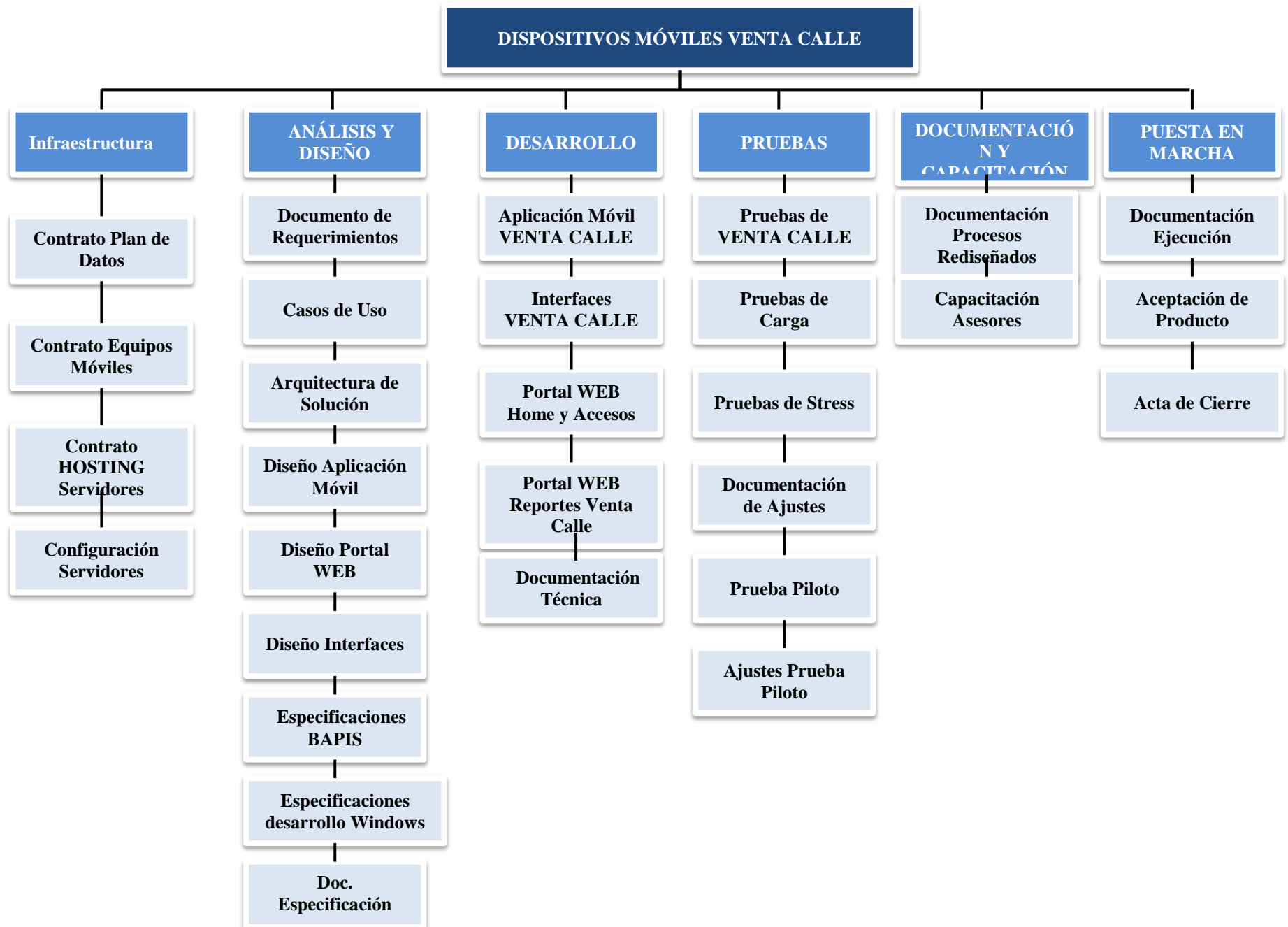


Ilustración 16. EDT del Proyecto Fuente: Atutoras

Identificando con detalle cada una de las actividades del proyecto se procede a establecer el tiempo del mismo.

### **5.3. GESTIÓN DEL TIEMPO DEL PROYECTO**

La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo.

Como ya se ha establecido los entregables del proyecto se hace el modelamiento con la herramienta PROJECT. Sobre este se establece la línea base con el fin de hacer un seguimiento constante del mismo.

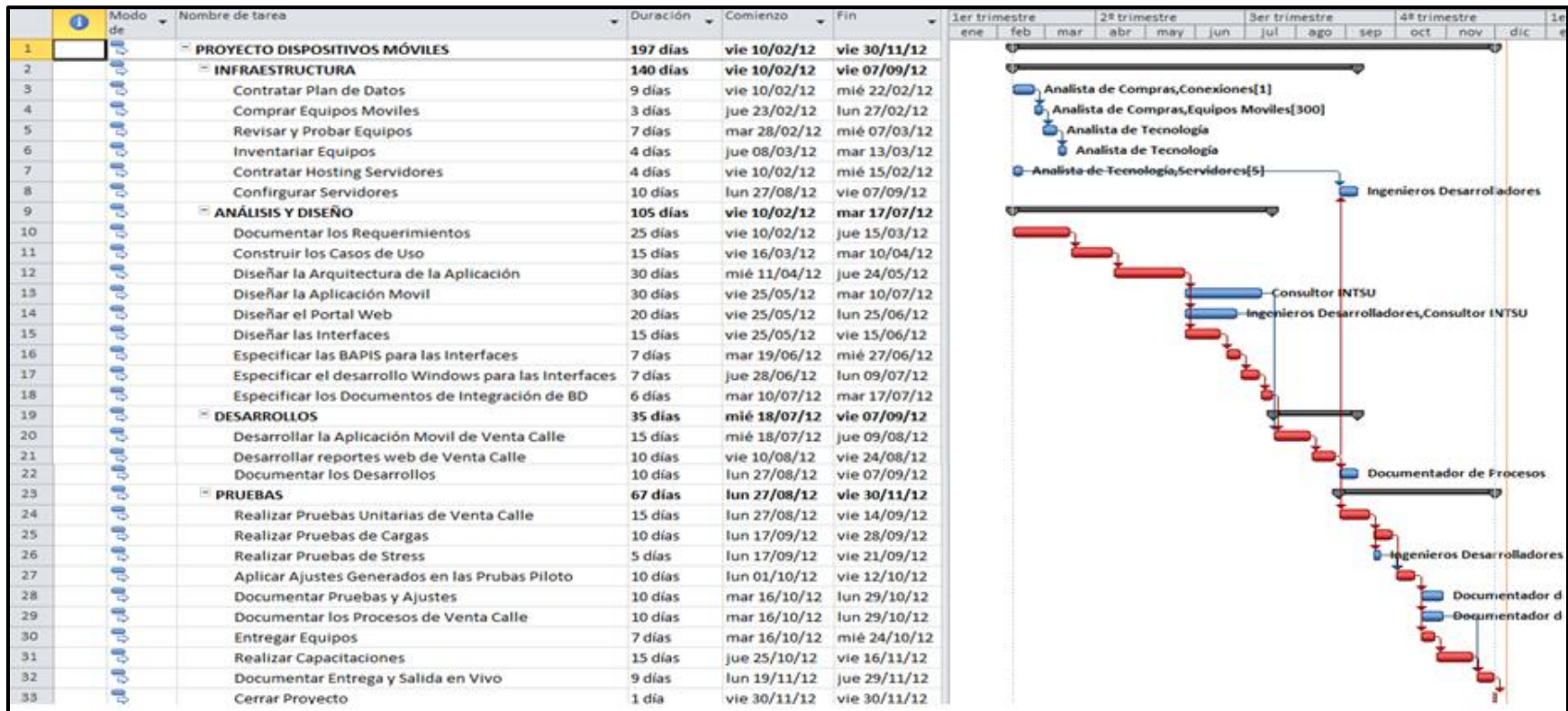


Ilustración 17 Diagrama de Gantt del Proyecto Fuente: Autoras

En el modelamiento inicial y estableciendo la duración de cada actividad se pronostica un tiempo para el proyecto de 197 días. La información general del proyecto se muestra continuación:

Fechas			
Comienzo:	vie 10/02/12	Fin:	vie 30/11/12
Comienzo previsto:	NOD	Fin previsto:	NOD
Comienzo real:	NOD	Fin real:	NOD
Variación de comi	0 días	Variación de fin:	0 días
Duración			
Programada:	197 días	Restante:	197 días
Prevista:	0 días	Real:	0 días
Variación:	197 días	Porcentaje completado:	0%
Trabajo			
Programado:	5.848 horas	Restante:	5.848 horas
Previsto:	0 horas	Real:	0 horas
Variación:	5.848 horas	Porcentaje completado:	0%

Ilustración 18. Informe General Inicial del Proyecto Fuente: Autoras

Con base en el modelamiento inicial se establece la fecha de terminación para el 30 de noviembre de 2012.

Para el pronóstico de duración se utilizó el juicio de expertos así como la técnica PERT (Lagos, 2004)

*El PERT/CPM fue diseñado para proporcionar diversos elementos útiles de información para los administradores del proyecto. Primero, el PERT/CPM expone la "ruta crítica" de un proyecto. Estas son las actividades que limitan la duración del proyecto. En otras palabras, para lograr que el proyecto se realice pronto, las actividades de la ruta crítica deben realizarse pronto. Por otra parte, si una actividad de la ruta crítica se retarda, el proyecto como un todo se retarda en la misma cantidad. Las actividades que no están en la ruta crítica tienen una cierta cantidad de holgura; esto es,*

*pueden empezarse más tarde, y permitir que el proyecto como un todo se mantenga en programa. El PERT/CPM identifica estas actividades y la cantidad de tiempo disponible para retardos.*

*El PERT/CPM también considera los recursos necesarios para completar las actividades. En muchos proyectos, las limitaciones en mano de obra y equipos hacen que la programación sea difícil. El PERT/CPM identifica los instantes del proyecto en que estas restricciones causarán problemas y de acuerdo a la flexibilidad permitida por los tiempos de holgura de las actividades no críticas, permite que el gerente manipule ciertas actividades para aliviar estos problemas.*

*Finalmente, el PERT/CPM proporciona una herramienta para controlar y monitorear el progreso del proyecto. Cada actividad tiene su propio papel en éste y su importancia en la terminación del proyecto se manifiesta inmediatamente para el director del mismo. Las actividades de la ruta crítica, permiten por consiguiente, recibir la mayor parte de la atención, debido a que la terminación del proyecto, depende fuertemente de ellas. Las actividades no críticas se manipularan y remplazaran en respuesta a la disponibilidad de recursos.*

Bajo el análisis PERT se establece la duración de cada una de las actividades del proyecto. El PERT del proyecto se muestra a continuación:

Nombre de tarea	Optimista	Mas probable	Pesimista	Tiempo Esperado	Varianza
Contratar Plan de Datos	8 Día	9 Día	10 Día	9 Día	0,1
Comprar Equipos Moviles	2 Día	3 Día	5 Día	3 Día	0,3
Revisar y Probar Equipos	6 Día	7 Día	10 Día	7 Día	0,4
Inventariar Equipos	2 Día	4 Día	6 Día	4 Día	0,4
Contratar Hosting Servidores	3 Día	4 Día	6 Día	4 Día	0,3
Configurar Servidores	8 Día	9 Día	13 Día	10 Día	0,7
Documentar los Requerimientos	18 Día	24 Día	34 Día	25 Día	7,1
Construir los Casos de Uso	11 Día	15 Día	16 Día	15 Día	0,7
Diseñar la Arquitectura de la Aplicación	22 Día	29 Día	40 Día	30 Día	9,0
Diseñar la Aplicación Movil	20 Día	30 Día	37 Día	30 Día	8,0
Diseñar el Portal Web	16 Día	19 Día	25 Día	20 Día	2,3
Diseñar las Interfaces	14 Día	15 Día	17 Día	15 Día	0,3
Especificar las BAPIS para las Interfaces	6 Día	7 Día	9 Día	7 Día	0,3
Especificar el desarrollo Windows para las Interfaces	6 Día	7 Día	9 Día	7 Día	0,3
Especificar los Documentos de Integración de BD	5 Día	6 Día	7 Día	6 Día	0,1
Desarrollar la Aplicación Movil de Venta Calle	10 Día	15 Día	19 Día	15 Día	2,3
Desarrollar reportes web de Venta Calle	7 Día	10 Día	12 Día	10 Día	0,7
Documentar los Desarrollos	8 Día	10 Día	12 Día	10 Día	0,4
Realizar Pruebas Unitarias de Venta Calle	12 Día	15 Día	18 Día	15 Día	1,0
Realizar Pruebas de Cargas	9 Día	10 Día	11 Día	10 Día	0,1
Realizar Pruebas de Stress	3 Día	5 Día	7 Día	5 Día	0,4
Aplicar Ajustes Generados en las Pruebas Piloto	8 Día	10 Día	14 Día	10 Día	1,0
Documentar Pruebas y Ajustes	7 Día	10 Día	13 Día	10 Día	1,0
Documentar los Procesos de Venta Calle	9 Día	10 Día	13 Día	10 Día	0,4
Entregar Equipos	5 Día	7 Día	9 Día	7 Día	0,4
Realizar Capacitaciones	13 Día	15 Día	18 Día	15 Día	0,7
Documentar Entrega y Salida en Vivo	7 Día	9 Día	12 Día	9 Día	0,7

**Ilustración 19 Diagrama PERT Fuente: Autoras**

Dada la naturaleza del proyecto, y en donde la mayoría de las tareas constituyen desarrollos y pruebas las cuales van encadenadas, la implementación se puede considerar como crítica. En este proyecto, y con la identificación de la precedencia de las tareas, se obtiene un total de 14 tareas críticas.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Tareas críticas
<b>PROYECTO DISPOSITIVOS MÓVILES</b>	<b>197 días</b>	<b>vie 10/02/12</b>	<b>vie 30/11/12</b>		<b>Sí</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>140 días</b>	<b>vie 10/02/12</b>	<b>vie 07/09/12</b>		<b>No</b>
Contratar Plan de Datos	9 días	vie 10/02/12	mié 22/02/12		No
Comprar Equipos Móviles	3 días	jue 23/02/12	lun 27/02/12	3	No
Revisar y Probar Equipos	7 días	mar 28/02/12	mié 07/03/12	4	No
Inventariar Equipos	4 días	jue 08/03/12	mar 13/03/12	5	No
Contratar Hosting Servidores	4 días	vie 10/02/12	mié 15/02/12		No
Configurar Servidores	10 días	lun 27/08/12	vie 07/09/12	7,21	No
<b>ANÁLISIS Y DISEÑO</b>	<b>105 días</b>	<b>vie 10/02/12</b>	<b>mar 17/07/12</b>		<b>Sí</b>
Documentar los Requerimientos	25 días	vie 10/02/12	jue 15/03/12		Sí
Construir los Casos de Uso	15 días	vie 16/03/12	mar 10/04/12	10	Sí
Diseñar la Arquitectura de la Aplicación	30 días	mié 11/04/12	jue 24/05/12	11	Sí
Diseñar la Aplicación Móvil	30 días	vie 25/05/12	mar 10/07/12	12	No
Diseñar el Portal Web	20 días	vie 25/05/12	lun 25/06/12	12	No
Diseñar las Interfaces	15 días	vie 25/05/12	vie 15/06/12	12	Sí
Especificar las BAPIS para las Interfaces	7 días	mar 19/06/12	mié 27/06/12	15	Sí
Especificar el desarrollo Windows para las Interfaces	7 días	jue 28/06/12	lun 09/07/12	16	Sí
Especificar los Documentos de Integración de BD	6 días	mar 10/07/12	mar 17/07/12	17	Sí
<b>DESARROLLOS</b>	<b>35 días</b>	<b>mié 18/07/12</b>	<b>vie 07/09/12</b>		<b>Sí</b>
<b>PRUEBAS</b>	<b>67 días</b>	<b>lun 27/08/12</b>	<b>vie 30/11/12</b>		<b>Sí</b>
Realizar Pruebas Unitarias de Venta Calle	15 días	lun 27/08/12	vie 14/09/12	21	Sí
Realizar Pruebas de Cargas	10 días	lun 17/09/12	vie 28/09/12	24	Sí
Realizar Pruebas de Stress	5 días	lun 17/09/12	vie 21/09/12	24	No
Aplicar Ajustes Generados en las Pruebas Piloto	10 días	lun 01/10/12	vie 12/10/12	25,26	Sí
Documentar Pruebas y Ajustes	10 días	mar 16/10/12	lun 29/10/12	27	No
Documentar los Procesos de Venta Calle	10 días	mar 16/10/12	lun 29/10/12	27	No
Entregar Equipos	7 días	mar 16/10/12	mié 24/10/12	27	Sí
Realizar Capacitaciones	15 días	jue 25/10/12	vie 16/11/12	30	Sí
Documentar Entrega y Salida en Vivo	9 días	lun 19/11/12	jue 29/11/12	29,31	Sí
Cerrar Proyecto	1 día	vie 30/11/12	vie 30/11/12	32	Sí

**Ilustración 20 Resumen de Tareas Críticas del Proyecto Fuente: Autoras**

#### **5.4. GESTIÓN DE COSTOS DEL PROYECTO**

La Gestión de los Costes del Proyecto incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado. (Project Management Institute, 2008)

Habiendo identificado las actividades y estableciendo los recursos necesarios para cada actividad se realizó un pronóstico de asignación de recursos a cada una de las actividades que constituyen la ejecución del proyecto. Con este modelamiento en PROJECT, se estableció un presupuesto inicial de \$719.160.000.



	Comienzo	Fin
Actual	vie 10/02/12	vie 30/11/12
Previsto	NOD	NOD
Real	NOD	NOD
Variación	0d	0d

	Duración	Trabajo	Costo
Actual	197d	5.848h	\$ 719.160.000,00
Previsto	0d	0h	\$ 0,00
Real	0d	0h	\$ 0,00
Restante	197d	5.848h	\$ 719.160.000,00

Porcentaje completado:

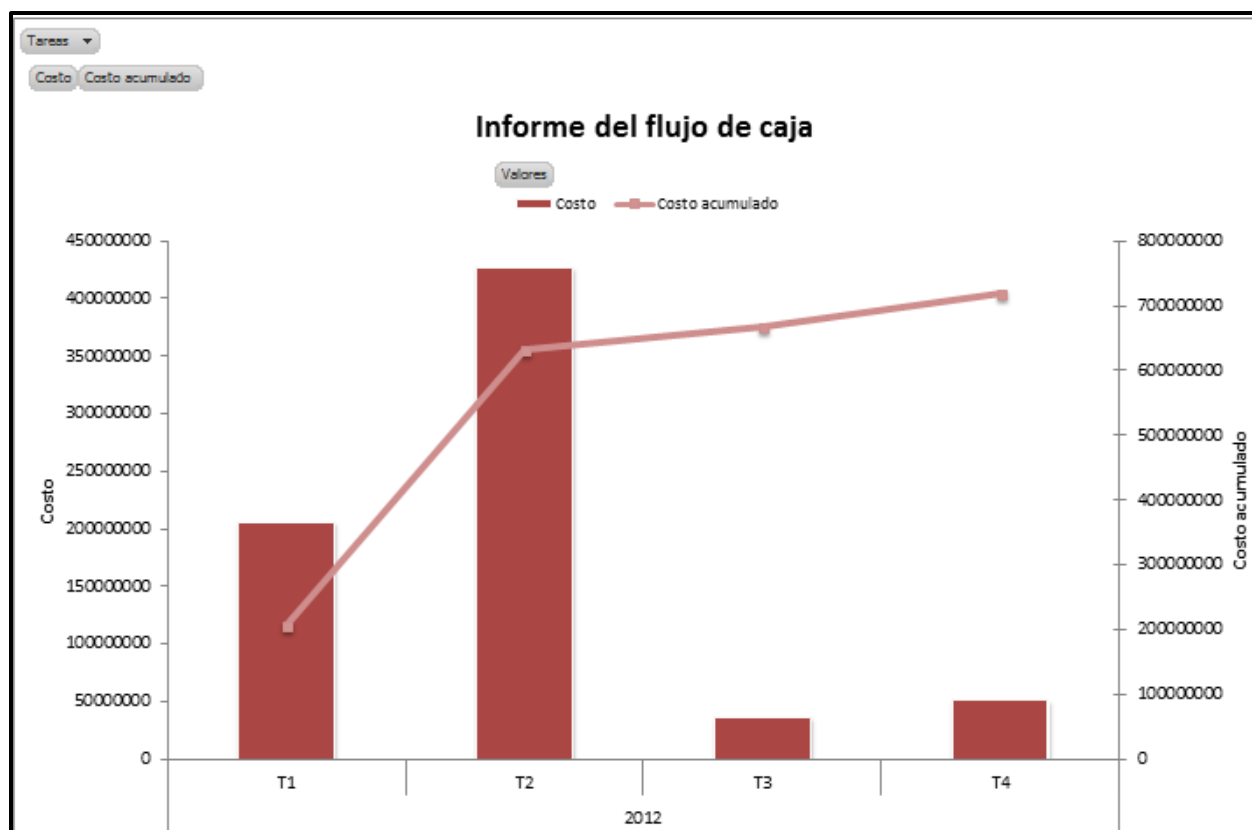
Duración: 0%      Trabajo: 0%

Cerrar

**Ilustración 21** Resumen Estadísticas generales del proyecto Fuente: Autoras

Id	Nombre de tarea	Acumulación de costos fijos	Costo total
12	Diseñar la Arquitectura de la Ap	Prorratio	\$ 382.260.000,00
4	Comprar Equipos Mviles	Prorratio	\$ 81.000.000,00
3	Contratar Plan de Datos	Prorratio	\$ 60.000.000,00
31	Realizar Capacitaciones	Prorratio	\$ 47.500.000,00
7	Contratar Hosting Servidores	Prorratio	\$ 35.000.000,00
11	Construir los Casos de Uso	Prorratio	\$ 20.600.000,00
13	Diseñar la Aplicación Movil	Prorratio	\$ 19.200.000,00
10	Documentar los Requerimiento:	Prorratio	\$ 16.000.000,00
14	Diseñar el Portal Web	Prorratio	\$ 12.800.000,00
15	Diseñar las Interfaces	Prorratio	\$ 9.600.000,00
24	Realizar Pruebas Unitarias de Ve	Prorratio	\$ 9.600.000,00
27	Aplicar Ajustes Generados en la	Prorratio	\$ 6.400.000,00
26	Realizar Pruebas de Stress	Prorratio	\$ 3.200.000,00
5	Revisar y Probar Equipos	Prorratio	\$ 0,00
6	Inventariar Equipos	Prorratio	\$ 0,00
8	Configurar Servidores	Prorratio	\$ 0,00
16	Especificar las BAPIS para las Int	Prorratio	\$ 0,00
17	Especificar el desarrollo Window	Prorratio	\$ 0,00
18	Especificar los Documentos de l	Prorratio	\$ 0,00
25	Realizar Pruebas de Cargas	Prorratio	\$ 0,00
28	Documentar Pruebas y Ajustes	Prorratio	\$ 0,00
29	Documentar los Procesos de Ve	Prorratio	\$ 0,00
30	Entregar Equipos	Prorratio	\$ 0,00
32	Documentar Entrega y Salida er	Prorratio	\$ 0,00
33	Cerrar Proyecto	Prorratio	\$ 0,00
			\$ 703.160.000,00

**Ilustración 22** Resumen Presupuesto Ejecutado del proyecto Fuente: Autoras

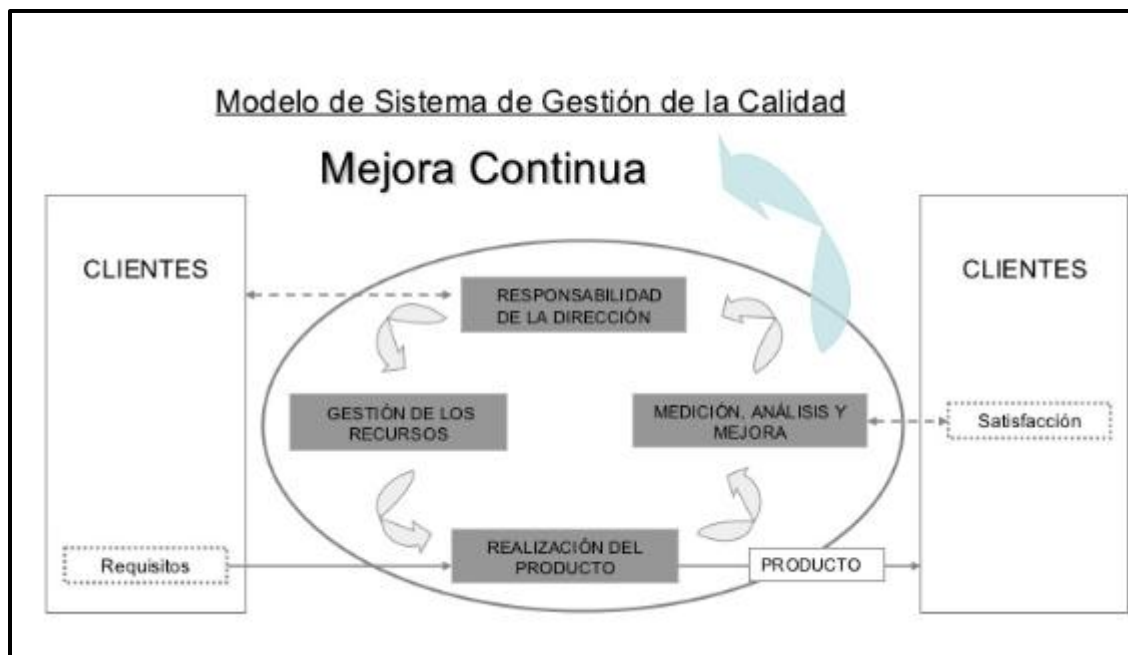


Gráfica 1. Flujo de Caja Proyectado Fuente: Autoras

## 5.5. GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO

Los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto incluyen todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad, de modo que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió. Implementa el sistema de gestión de calidad a través de la política, los procedimientos y los procesos de planificación de calidad, aseguramiento de calidad y control de calidad con actividades de mejora continua de los procesos que se realizan durante todo el proyecto, según corresponda. (Project Management Institute, 2008)

Siguiendo un modelo de GESTION DE CALIDAD TRADICIONAL y aplicándolo al proyecto de DISPOSITIVOS MÓVILES, se establece como objetivos de calidad los relacionados directamente con la información ya que este establece el suministro clave del proyecto.



Gráfica 2. Modelo de gestión de calidad general fuente: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxcal/los-sistemas-de-gestin-de-la-calidad#btnNext>

## DIRECTO

- Revisión de la información cargada en el dispositivo y comparación con la información procesada en el Sistema de Información.
- Continuo monitoreo en los procesos de cargue.
- Medición de Tiempo y capacidad de respuesta
- Pruebas Constantes al dispositivo (Muestreo)
- Acompañamiento directo en los procesos de recolección de información en calle.

## INDIRECTO

- Capacitaciones de usuarios
- Pruebas de Stress
- Corrección de Errores

### **5.6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO**

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Si bien es común hablar de asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto. La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y fortalece el compromiso con el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto a menudo pueden cambiar, a medida que avanza el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden denominarse personal del proyecto. (Project Management Institute, 2008)

El proyecto de Dispositivos Móviles en El Tiempo Casa Editorial cuenta con una restricción en el cual el 85% de los recursos deben estar conformados por recurso humano de la organización. Dada estas condiciones, y con el fin de cumplir con los objetivos del proyecto, se crea un equipo interdisciplinario apoyado por el CENTRO DE COMPETENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN con el fin de reunir los perfiles profesionales que apoyarán de manera activa el desarrollo del proyecto. Para este efecto, es necesario aclarar que los recursos de aportados por la organización no generan costos en el proyecto. En esta conformación se estableció el siguiente organigrama:

## ORGANIGRAMA PROYECTO

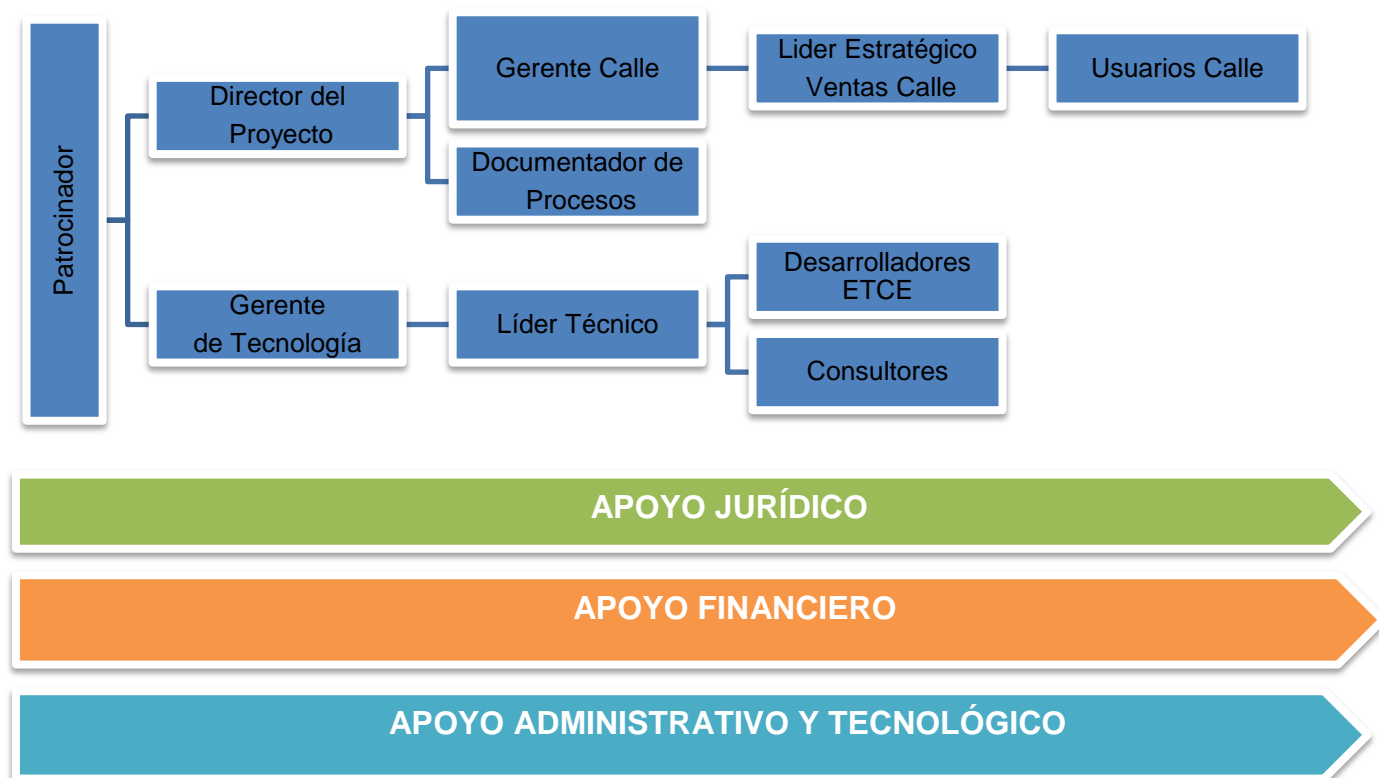


Ilustración 23. Organigrama del Proyecto Fuente. Autoras:

### 5.6.1. Responsabilidades por Rol

Tabla 8. Asignación de Roles del Proyecto Fuente: Autoras

#	Rol	Responsabilidades
1	Patrocinador del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar los recursos financieros para la ejecución del proyecto.</li> <li>• Servir de portavoz del proyecto ante la Gerencia General.</li> <li>• Autorizar modificaciones en el alcance.</li> <li>• Determinar la continuidad del proyecto en caso de que existan riesgos muy altos.</li> <li>• Atender las solicitudes y necesidades reportadas por el Gerente del Proyecto.</li> </ul>
2	Director del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los recursos del proyecto para la ejecución de los objetivos.</li> <li>• Gestionar las restricciones del proyecto a nivel de alcance, cronograma, costo y calidad.</li> <li>• Desarrollar el plan de proyecto y todos los planes complementarios relacionados (Alcance, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Riesgos, Comunicaciones).</li> <li>• Controlar que la ejecución del proyecto se mantenga dentro del cronograma y presupuesto establecido.</li> <li>• Identificar y hacer seguimiento a los riesgos.</li> <li>• Informar al Patrocinador del Proyecto sobre el avance y cualquier novedad presentada sobre el proyecto.</li> <li>• Realizar los procesos de cierre y entrega del proyecto.</li> <li>• Mantenerse en contacto con el Director del Proyecto del proveedor que desarrolla la aplicación para el seguimiento al cumplimiento del cronograma.</li> <li>• Redacción de las actas, garantizar la aprobación de las partes involucradas en las mismas, seguimiento de la ejecución de los compromisos establecidos.</li> </ul>

3	Responsable Negocio Calle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y aprobar los requerimientos del Módulo de Venta Calle garantizando que cumplan con las necesidades actuales del negocio y con la proyección de las necesidades futuras en aras del mejoramiento y crecimiento del mismo.</li> <li>• Hacer seguimiento al cumplimiento de las actividades del Líder Estratégico de Venta Calle.</li> </ul>
4	Líder Estratégico Calle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los requerimientos del Módulo de Venta Calle garantizando el mínimo cumplimiento de las necesidades de la operación actual.</li> <li>• Realizar las pruebas del módulo de Venta Calle garantizando el cumplimiento de la funcionalidad establecida en los requerimientos.</li> <li>• Definir los cambios y modificaciones en los procesos, generados por la implementación del Módulo de Venta Calle.</li> </ul>
5	Líder Proceso Calle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar el proceso de definición de requerimientos del Módulo de Venta Calle ejecutado por el Líder Estratégico de Venta Calle.</li> <li>• Servir como puente entre el proveedor y el Líder de Proceso de Venta Calle en todas las fases del proyecto.</li> <li>• Apoyar el proceso de pruebas del módulo de Venta Calle</li> <li>• Aportar su conocimiento técnico y funcional del negocio y de la operación diaria en las diferentes fases de desarrollo e implementación del Módulo de Venta Calle, en aras de garantizar el cumplimiento de la funcionalidad, calidad y usabilidad de parte de los usuarios finales.</li> </ul>
6	Usuario Clave Venta Calle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar y documentar las pruebas de la aplicación móvil del módulo de Venta Calle, de acuerdo a los escenarios establecidos en conjunto con el Líder de Proceso de Venta Calle.</li> <li>• Reportar cualquier error, sugerencia o modificación que encuentre en la aplicación móvil de Venta Calle, de acuerdo a su experiencia.</li> </ul>

15	<b>Gerente Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorizar la asignación de recursos humanos y tecnológicos para la ejecución del proyecto.</li> <li>• Verificar y aprobar los contratos establecidos con el proveedor y terceros para el desarrollo y mantenimiento de aplicación y de la plataforma.</li> <li>• Apoyar el proceso de contratación y adquisición de los equipos móviles que van a soportar la operación de los diferentes módulos.</li> <li>• Monitorear el cumplimiento de las responsabilidades adquiridas por el líder técnico para la ejecución del proyecto.</li> </ul>
16	<b>Líder Técnico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar y apoyar en caso de ser requerido, la definición de los requerimientos de cada módulo.</li> <li>• Diseñar la arquitectura de la plataforma de servidores para el funcionamiento de la operación.</li> <li>• Recibir los servidores y garantizar los procedimientos de mantenimiento y respaldo configurados y ejecutados por el proveedor de Hosting.</li> <li>• Informar y ejecutar las recomendaciones hechas por el área de seguridad informática sobre la arquitectura de la aplicación.</li> <li>• Definir los planes de contingencia para minimizar el impacto generado en la operación por fallas en las interfaces y demás fallas en toda la plataforma.</li> <li>• Proporcionar al proveedor que desarrolla la aplicación las herramientas necesarias para la ejecución de las diferentes fases de diseño, desarrollo e implementación y pruebas de la plataforma tecnológica.</li> <li>• Diseñar para cada uno de los módulos las interfaces y estructuras de datos requeridas, para publicar los datos a consumir por el proveedor que desarrolla la aplicación, garantizando que cumplan con los requerimientos definidos por los Líderes Estratégicos de cada uno de los módulos.</li> <li>• Documentar los diseños de interfaces y estructuras de datos definidos por Módulo.</li> <li>• Explicar a los desarrolladores ABAP y .NET los diseños de las interfaces y estructuras de datos para la implementación de cada módulo.</li> <li>• Realizar seguimiento y control a las actividades de desarrollo realizadas por los desarrolladores ABAP y .Net para garantizar la entrega a tiempo de la información para el proveedor.</li> <li>• Soportar las necesidades y requerimientos a nivel técnico del proveedor que desarrolla la aplicación para garantizar el cumplimiento de las actividades en el cronograma.</li> <li>• Mantenerse en contacto con el Líder Técnico del Proveedor que desarrolla la aplicación, con el fin de garantizar la asignación de recursos para el cumplimiento de las necesidades del mismo.</li> </ul>
17	<b>Desarrollador ABAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar las interfaces ABAP requeridas por cada módulo de acuerdo al diseño e indicaciones del líder técnico.</li> <li>• Documentar los programas, procedimientos almacenados y estructuras de datos creadas, de acuerdo a los requerimientos de cada módulo.</li> <li>• Garantizar calidad en los desarrollos, cumpliendo con los estándares y patrones requeridos por el líder técnico.</li> <li>• Reportar cualquier sugerencia y/o modificación requerida al diseño en aras de la calidad y funcionalidad de los desarrollos para cada módulo.</li> </ul>
18	<b>Desarrollador .NET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar las interfaces en .net y sql requeridas por cada módulo de acuerdo al diseño e indicaciones del líder técnico.</li> <li>• Documentar los programas, procedimientos almacenados y estructuras de datos creadas, de acuerdo a los requerimientos de cada módulo.</li> <li>• Garantizar calidad en los desarrollos, cumpliendo con los estándares y patrones requeridos por el líder técnico.</li> <li>• Reportar cualquier sugerencia y/o modificación requerida al diseño en aras de la calidad y funcionalidad de los desarrollos para cada módulo.</li> </ul>

19	Documentador Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar en detalle y de acuerdo a los formatos establecidos, los cambios en los procesos de negocio generados a partir del proyecto.</li> <li>• Gestionar la verificación y aprobación de los formatos de procesos de parte de los interesados.</li> <li>• Publicar los formatos de procesos en el centro de gestión del conocimiento.</li> </ul>
20	Apoyo Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar y avalar los contratos establecidos con terceros para la ejecución del proyecto.</li> <li>• Apoyar la definición y ejecución de Pólizas de cumplimiento y condiciones de los contratos establecidos con terceros para la ejecución del proyecto.</li> </ul>
21	Apoyo Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al Gerente del Proyecto con la asignación y distribución de los recursos financieros requeridos por el proyecto.</li> </ul>
22	Apoyo Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer las instalaciones físicas y recursos auxiliares (salas de reuniones, sillas, mesas, entre otros) para que el equipo del proyecto realice las actividades relacionadas con la ejecución del mismo.</li> </ul>
23	Apoyo Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer los equipos (hardware), requeridos por el equipo del proyecto para la ejecución del mismo.</li> <li>• Instalar y configurar las herramientas de software requeridas por el equipo del proyecto para la ejecución del mismo.</li> <li>• Proveer las herramientas tecnológicas ( computadores, hardware, software, configuraciones, conexiones, periféricos, entre otros) requeridas por los proveedores para la ejecución de reuniones y desarrollo del proyecto.</li> <li>• Proveer las herramientas tecnológicas requeridas para las capacitaciones y ejecución de las pruebas de la plataforma y aplicaciones.</li> <li>• Apoyar la toma de decisiones del Líder Técnico en cuanto el diseño de la arquitectura de la plataforma tecnológica.</li> <li>• Apoyar la definición de reglas de firewall y otras configuraciones de seguridad requeridas para garantizar la seguridad de la plataforma.</li> </ul>

## 5.7. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto es el Área de Conocimiento que incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para unas comunicaciones exitosas. Los directores de proyectos pueden invertir una cantidad excesiva de tiempo comunicándose con el equipo del proyecto, los interesados, el cliente y el patrocinador. Todas las personas involucradas en el proyecto deben comprender cómo afectan las comunicaciones al proyecto como un todo. (Project Management Institute, 2008)

Con base en lo anterior, se define el siguiente plan de comunicaciones:



## PLAN DE COMUNICACIONES

**Tabla 9. Plan de Comunicaciones del Proyecto. Fuente: Autoras**

Información	Objetivo	Público Objetivo	Periodicidad	Método de Comunicación	Emisor
Project Charter	Informar las Generalidades del proyecto	Equipo del Proyecto	Inicio del Proyecto	Reunion	PMO
Informe Semanal de Avance	Realizar el Seguimiento del Cronograma	Lider Estrategico Patrocinador Consultor	Semanal	Reunion Acta	PMO
Estado de Actividades y Compromisos	Realizar el seguimiento al presupuesto y establecer el porcentaje de completado de las diferentes actividades	Patrocinador Lider Estrategico Director del Proyecto	Quincenal	Reunion Acta	PMO
Gestión de Riesgos	Analizar y generar planes para los posibles riesgos que se presenten en el desarrollo y migración de procesos	Equipo del Proyecto	Quincenal	Reunion Acta	PMO
Información de Fases	Informar los resultados de Ejecución de las fases en las que se dividió el proyecto	Equipo del Proyecto	Al finalizar Fase	Reunion Acta	Lider Estrategico
Requerimientos	Informar al patrocinador y consultor de los requerimientos de negocio y del proyecto	Consultores	Cuando Corresponda	Reunion Mail Acta	PMO
Documentación de Diseños de Estructuras	Detalle de la aplicación y la estructura de la fuente de datos	Desarrolladores Gerente de Tecnología	Mensual	Manuales Reunion Acta	Gerente de Tecnología Consultor
Documentación de Pruebas	Resultados de las pruebas de Funcionalidad y desempeño	Desarrolladores Gerente de Tecnología	Mensual	Manuales Reunion Acta	Gerente de Tecnología Consultor

### 5.8. GESTIÓN DE RIESGOS

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto. La mayoría de estos procesos se actualizan durante el proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.

Dada la sensibilidad del proyecto en lo que refiere registro de información, contar con un adecuado plan de riesgos establece uno de los principales suministros a los cuales se le debe hacer un seguimiento constante. El plan de Gestión de Riesgos establecido para el proyecto involucra cuatro estadios:

- Técnico

- Externo
- Organización
- Proyecto

Identificados estos campos de acción e involucrando los *Stakeholders* se define la matriz de gestión de riesgos, la cual contempla cada uno de los aspectos que podrían afectar el desarrollo y culminación exitosa del proyecto.

En la construcción de la matriz de gestión de riesgos se utilizó el juicio de expertos en la implementación de este tipo de proyectos, así como las áreas que dada alguna afectación se vieran altamente comprometidas.

En la siguiente matriz se realiza una calificación de la prioridad de los riesgos identificados en donde 1 es la más alta y 6 la más baja

Tabla 10. Matriz de Riesgos Fuente: Autoras

Descripción	Prioridad	Acciones Preventivas	Responsable	Acciones Reactivas	Responsable
Definiciones No Contempladas en los Requerimientos	6	Revisar en detalle los requerimientos establecidos	Responsables de Negocio	Analizar las definiciones faltantes para determinar si pueden incluirse dentro de una segunda fase	Responsables de Negocio
Interpretación errónea de los requerimientos	2	Revisar en detalle la documentación de los requerimientos, asegurarse de la claridad de los mismos	Director del Proyecto Lider Técnico	Analizar los requerimientos errados para determinar si pueden incluirse dentro de una segunda fase.	Director del Proyecto Lider Técnico
Las interfaces diseñadas no cumplen con los estándares de calidad en desarrollo.	2	1. Verificar que los contratos con los proveedores incluyan cláusulas de cumplimiento de calidad. 2. Realizar seguimiento a los desarrollos.	Director del Proyecto Lider Técnico	Analizar la forma de mejorar la calidad de los desarrollos de modo que ocasione el menor impacto sobre la ejecución del proyecto. Aplicar las acciones correctivas.	Director del Proyecto Lider Técnico
La información provista por las interfaces es insuficiente o errada.	2	Informar y entregar a pruebas los datos arrojados por las interfaces a medida que avanza la ejecución del proyecto.	Director del Proyecto Lider Técnico Consultores	Definir la forma de completar la información faltante, ocasionando el menor impacto.	Director del Proyecto Lider Técnico Consultores
El tiempo de ejecución de las interfaces es crítico.	5	Analizar y optimizar los tiempos de ejecución durante el desarrollo de las interfaces	Director del Proyecto Lider Técnico Consultores	Ejecutar un análisis exhaustivo para identificar las acciones correctivas.	Director del Proyecto Lider Técnico Consultores
El tiempo de grabación de la información en los dispositivos es crítico.	2	Registrar y analizar el tiempo de ingreso de información durante la etapa de pruebas, reportando cualquier incidencia.	Lider Técnico	Soportar al Proveedor para la revisión del rendimiento de la aplicación.	Lider Técnico
La plataforma de Servidores es insuficiente para soportar la operación.	1	Monitorear durante la fase de prueba la utilización de los recursos de la plataforma tecnológica.	Lider Técnico	Buscar una alternativa de infraestructura, negociar con el proveedor de los equipos.	Lider Técnico
Los equipos celulares adquiridos no soportan la operación de la aplicación móvil.	1	Reportar cualquier novedad en la operación durante la fase de pruebas.	Lider Técnico	Buscar una alternativa de equipos celulares, negociar con el proveedor de los equipos.	Lider Técnico
Se presentan problemas de usabilidad con la aplicación.	2	Analizar críticamente la usabilidad de la aplicación y reportar cualquier novedad.	Lider Técnico Usuarios	Soportar al Proveedor para la revisión de la usabilidad de la aplicación.	Lider Técnico Usuarios
Daños en la infraestructura de servidores por desastres naturales o desastres ocasionados por desorden público	5	Establecer una contingencia para los servidores, idealmente en otra ciudad o país.	Lider Técnico Consultor	Configurar una nueva infraestructura que soporte la operación.	Lider Técnico Consultor
Retiro del proveedor que desarrolla la aplicación	2	Asegurar que existan en el contrato con el proveedor cláusulas de permanencia.	Director del Proyecto	Buscar el respaldo de otro proveedor para continuar con el proyecto.	Director del Proyecto
El tiempo establecido para la ejecución del proyecto es insuficiente	2	Someter a juicio de los expertos en cada área el tiempo asignado para la ejecución del proyecto.	Director de Proyecto	Recalcular el tiempo de ejecución apoyado en el equipo del proyecto, informar al Patrocinador.	Director de Proyecto
Retiro del Patrocinador del Proyecto	2	Asegurarse de que la Alta Gerencia esté al tanto de la importancia y criticidad del proyecto.	Gerente de Tecnología Responsables del Proyecto	Solicitar apoyo a la Alta Gerencia para reasignar un patrocinador del proyecto.	Gerente de Tecnología Responsables del Proyecto
Retiro del Director de Proyecto	2	Asegurarse de que la Alta Gerencia esté al tanto de la importancia y criticidad del proyecto.	Patrocinador	Asignar otro Director de Proyecto	Patrocinador
Compatibilidad con el Sistema	1	Establecer la capacidad de las BAPIS	Gerente de Tecnología Responsables del Proyecto	Hacer nuevos Desarrollos	Gerente de Tecnología Responsables del Proyecto

## CAPÍTULO 6. VALIDACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA PARA EL MANEJO DEL PROCESO DE VENTAS CALLE

El 2 de noviembre se realiza la entrega exitosa del proyecto con una optimización considerable en los procesos de venta calle así como el logro de una eficiencia operacional de los mismos. En la revisión de la ejecución del proyecto se estableció:

**Tabla 11. Resumen General del Proyecto Ejecutado Fuente: Autoras**

Estadísticas del proyecto 'PROYECTO FINAL_EJECUTADO'			
	Comienzo		Fin
Actual	vie 10/02/12		vie 02/11/12
Previsto	vie 10/02/12		vie 30/11/12
Real	vie 10/02/12		vie 02/11/12
Variación	0d		-18d
	Duración	Trabajo	Costo
Actual	179d	5.776h	\$ 733.845.000,00
Previsto	197d	5.848h	\$ 719.160.000,00
Real	179d	5.776h	\$ 733.845.000,00
Restante	0d	0h	\$ 0,00

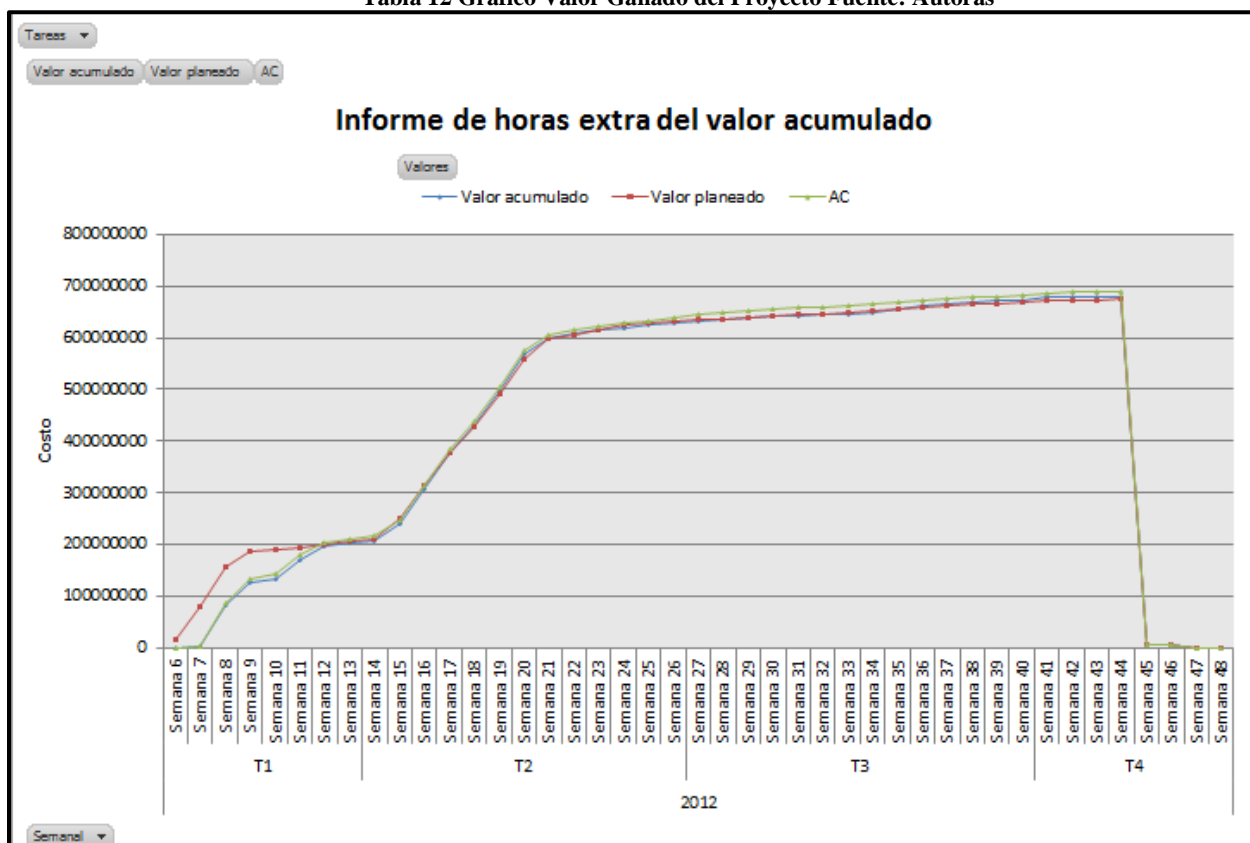
Porcentaje completado:

Duración: 100%    Trabajo: 100%

- Una disminución en la ejecución del proyecto de 18 días.
- Una variación en la ejecución de 2%, lo que se representó en un incremento frente a lo presupuestado de \$14.685.000.
- En la ejecución del proyecto, las mayores demoras se presentaron en la fase de Infraestructura y Análisis y Diseño.

- Dado un comunicado de gerencia se tuvo que hacer una aceleración en la fase de desarrollos a fin de cumplir con el tiempo que era una de las mayores premisas del proyecto.

Tabla 12 Gráfico Valor Ganado del Proyecto Fuente: Autoras



En la gráfica de valor ganado se establece con claridad cómo el proyecto generó unos leves retrasos en la ejecución del primer trimestre. Así mismo, se evidencia la retoma del ritmo del proyecto en la semana 12. La sobre-ejecución frente al presupuesto se presentó en la semana 45.

A un mes de la implementación de dispositivos móviles, se ha logrado que los procesos de Venta Calle tengan una eficiencia operacional y que estén alineados con las estrategias del negocio. Específicamente cada uno de los procesos se modificó de la siguiente manera:

#### **6.1. ASIGNACIÓN DE CUPOS**

El asesor del canal determinará según el histórico de ventas, la devolución y el tipo de cliente, el cupo de mercado. El dispositivo permite cargar el cálculo de pedido de la semana siguiente, así como poder modificar la cantidad de ejemplares que el cliente solicita que le despachen, por producto y tipo de día de circulación. Con este nuevo proceso se ha evidenciado reducciones en la devolución de cerca de 5 puntos porcentuales, ya que cálculos de pedido son más precisos. De manera directa se han reducido costos de impresión y distribución.

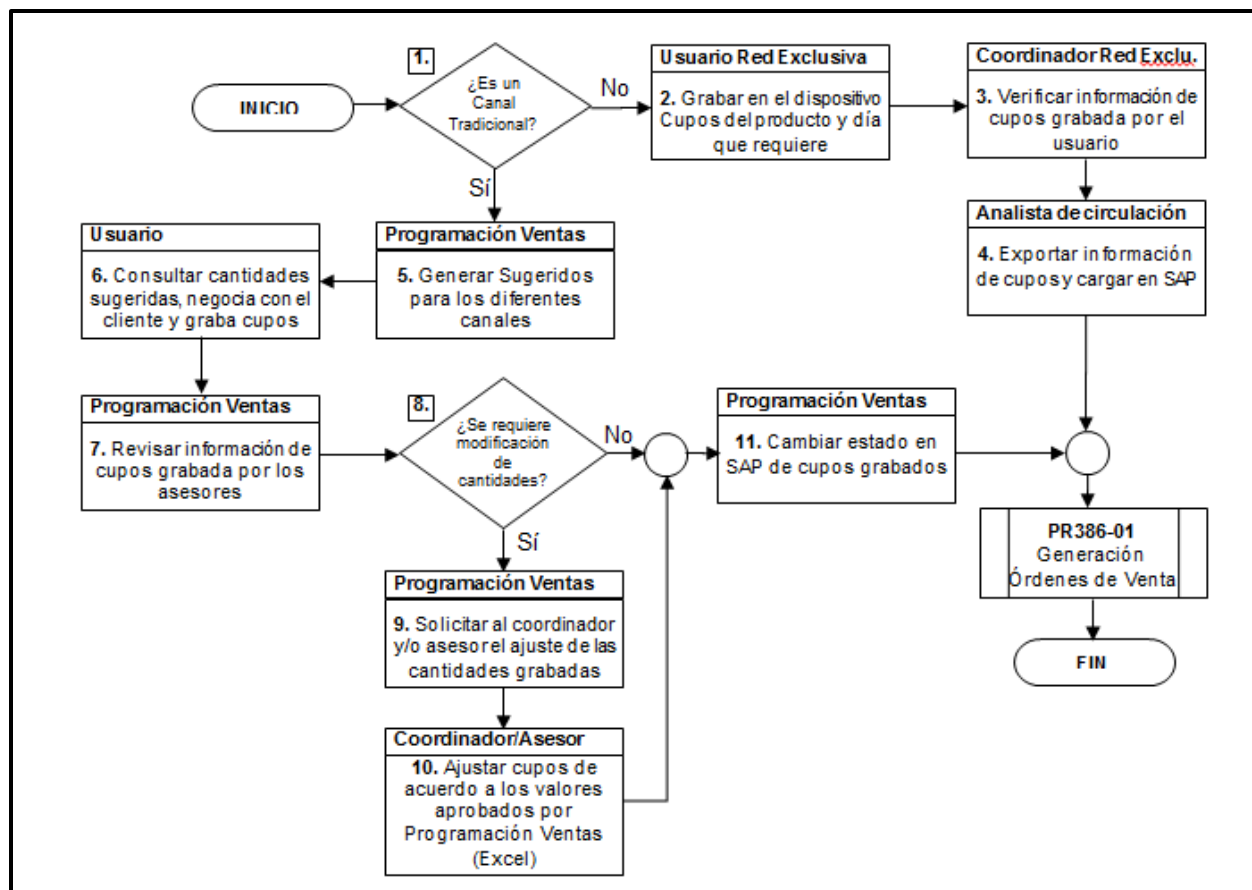


Ilustración 24. Proceso Asignación de Cupos Fuente: El Tiempo

## 6.2. FLASH DE VENTAS PROPIO Y COMPETENCIA

El asesor del canal en tiempo real reporta el comportamiento de ventas en días de lanzamiento de productos propios y de la competencia. Con esta implementación se ha logrado generar análisis y tomar medidas correctivas y preventivas para salidas posteriores. Se eliminó la informalidad del proceso y todos los interesados pueden acceder a esta información.

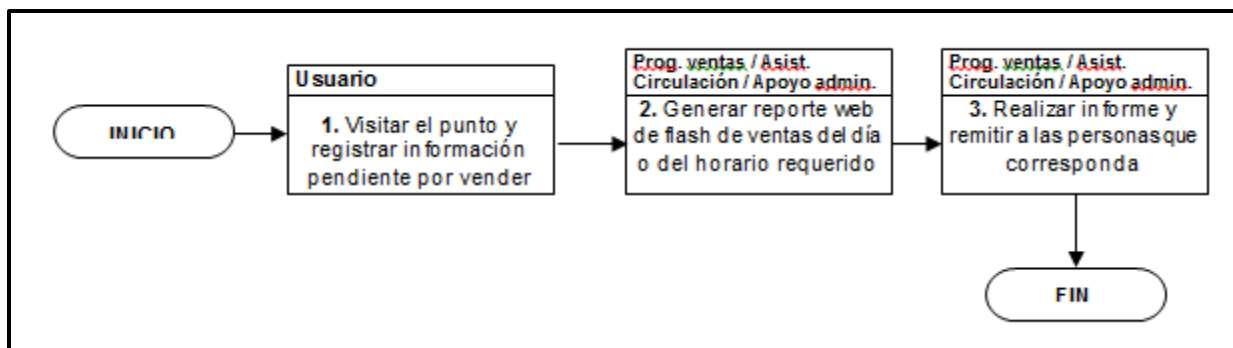


Ilustración 25 Proceso Flash de ventas propio y de la competencia Fuente El Tiempo

### 6.3. TRASLADOS DE MERCANCIA

Dados los requerimientos y el comportamiento de venta del cliente el asesor puede gestionar de manera directa el traslado de mercancía de un punto a otro en tiempo real. Se elimina los intermediarios y el asesor puede acceder al inventariable de los productos.

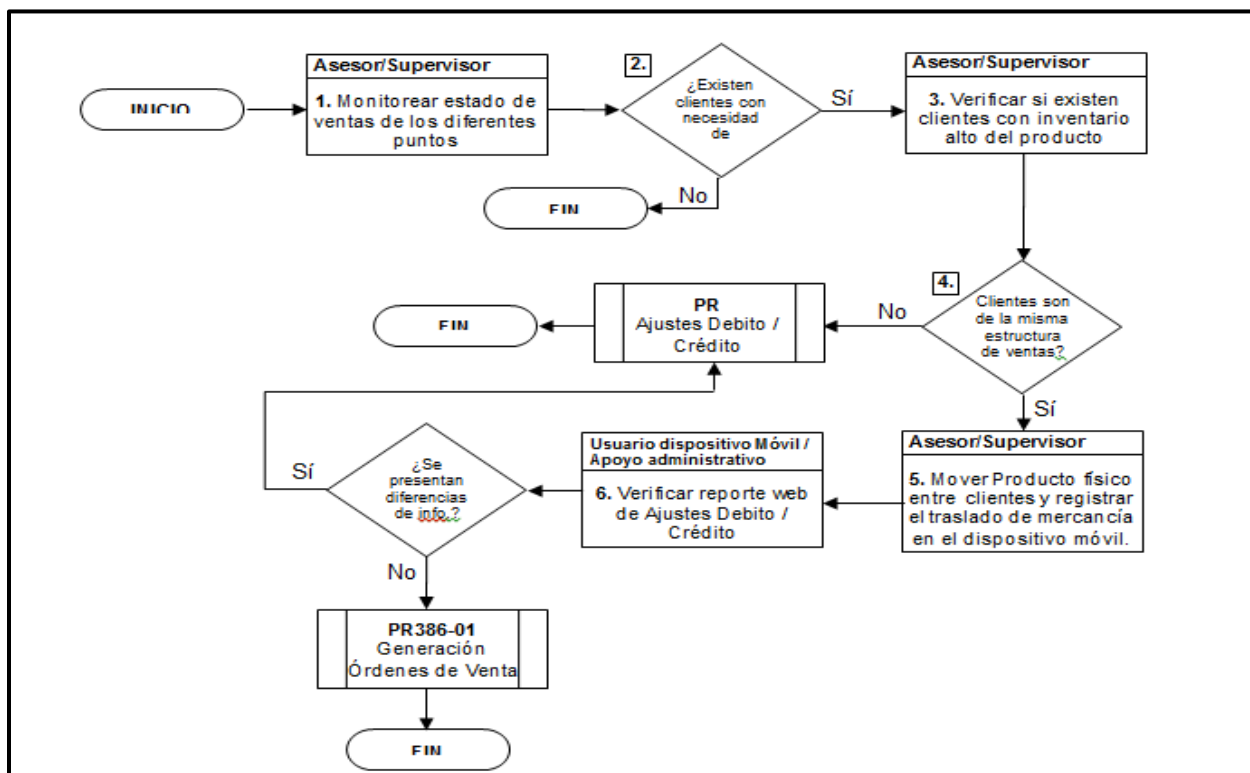


Ilustración 26. Ilustración Proceso Traslados de Mercancía Fuente: El Tiempo



## 6.4. DEVOLUCIONES

El asesor debe ingresar la devolución de prensa, revistas y venta opcional en el dispositivo móvil. El dispositivo permite visualizar el producto, día de circulación y/o edición, despacho, ajustes al despacho y/o devolución, si los hay ya reportados, valor unitario, valor del pedido y permitir con base a esto el registro de la devolución, liquidando según la tarifa de despacho. El sistema deja de permitir el ingreso de devolución mayor al despacho. Con esto se han reducido los tiempos de conciliación y se tiene información de venta real en un periodo semanal, reduciendo así los tiempos en cerca de 8 días. Se ha logrado tomar decisiones y estrategias comerciales efectivas. El recaudo de cartera se redujo lo que ha mejorado el flujo de caja de la organización.

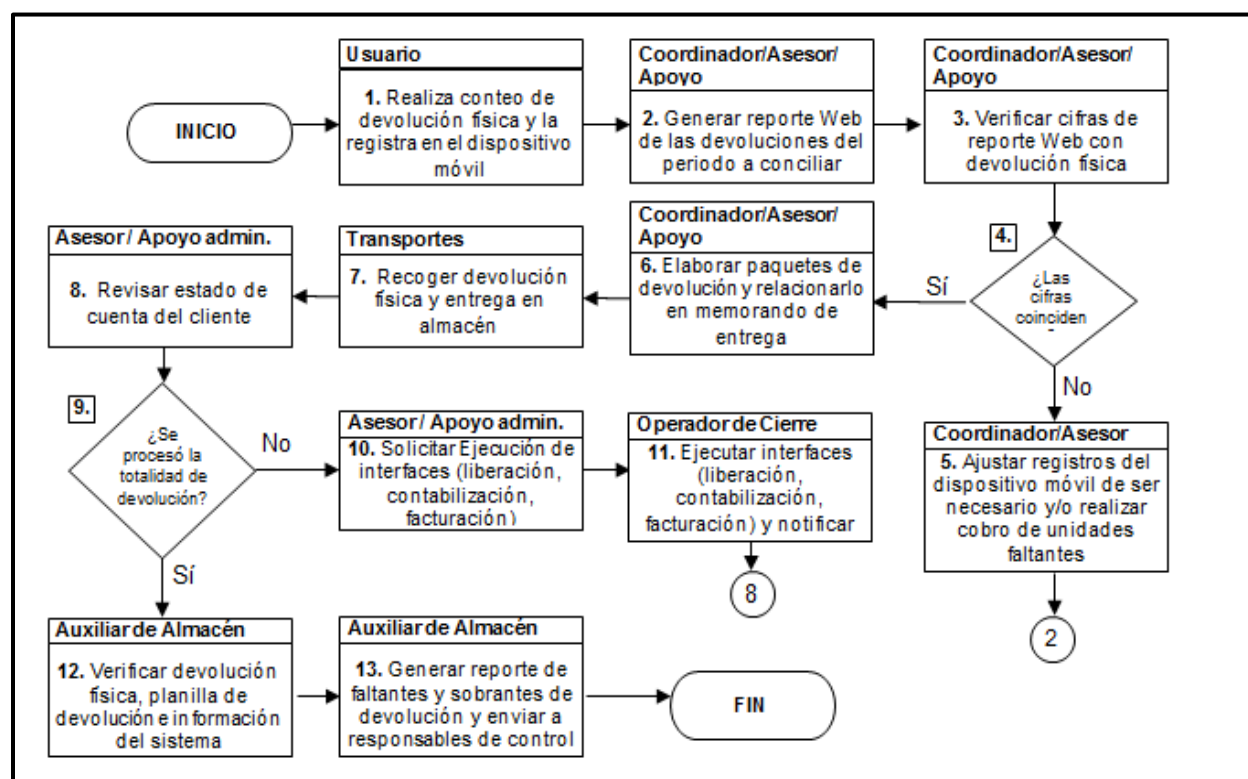


Ilustración 27 Ilustración Proceso Devoluciones Fuente: El Tiempo

## 6.5. RECLAMOS

El dispositivo móvil informa al asesor comercial los reclamos reportados por el cliente a fin de mejorar la gestión comercial y de manera directa buscar una constante satisfacción del cliente. Con la implementación se han reducido los tiempos de respuesta a los reclamos reportados por el cliente.

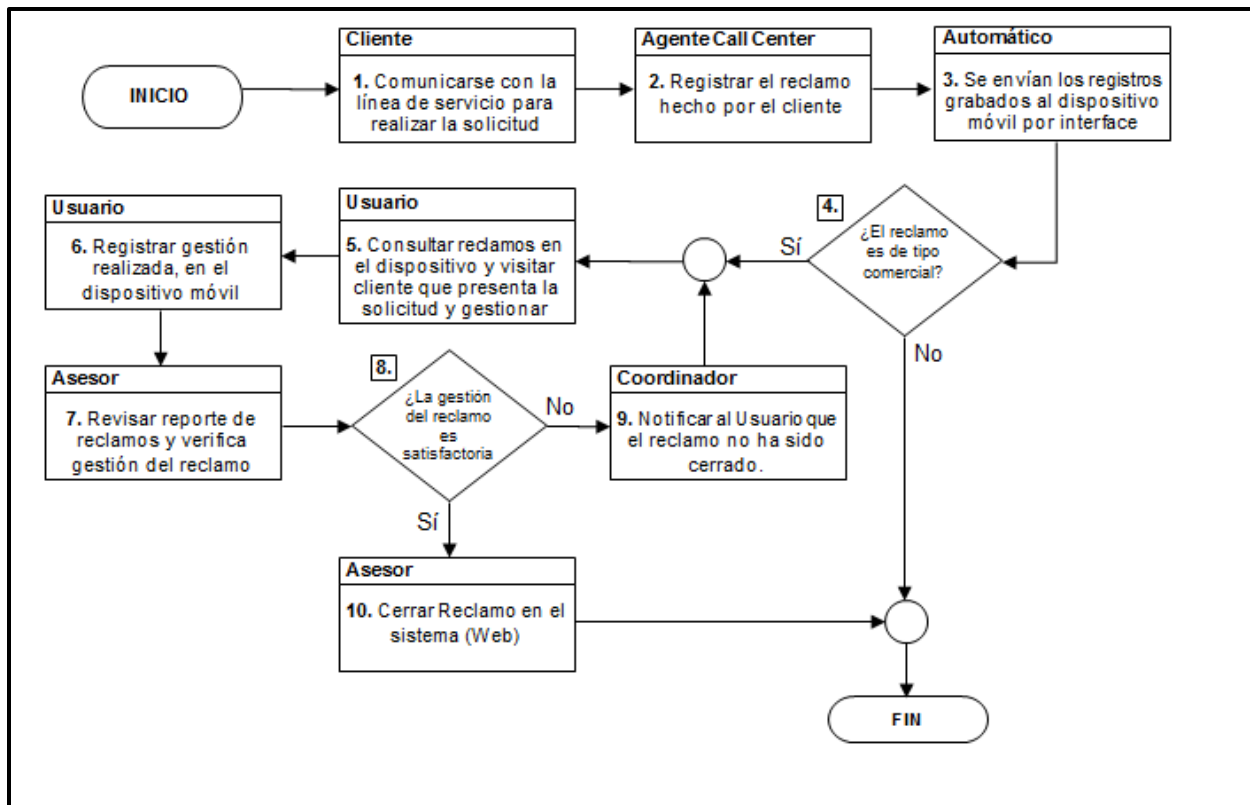


Ilustración 28. Ilustración Proceso Reclamos Fuente: El Tiempo

Con el rediseño de los anteriores procesos, se cumple con las necesidades expuestas por el negocio, las cuales, con la implementación de dispositivos móviles en los procesos de la fuerza comercial de ventas calle buscaba:

- Contar con herramientas y metodologías que permitan el fácil acceso y procesamiento de la información, a fin de obtener gestiones efectivas para los diferentes requerimientos del cliente interno y externo
- Gestionar la información para potenciar el éxito estratégico de la compañía.
- Mejorar los flujos de efectivo de la compañía
- Crear Sinergias de Información.
- Reducir Cartera

La siguiente tabla muestra las mejoras en términos de indicadores con la implementación de los DISPOSITIVOS MOVILES:

**Tabla 13 Tabla de Indicadores Fuente El Tiempo**

Objetivo	Tipo de Indicador	Nombre del Indicador	Unidad	Meta	Formula	Frecuencia de Medición	Area Donde se Mide	Responsable del Seguimiento	Responsable del Cálculo	Imptcia	Antes de DISMOV	Con la Implementació	Variación
Reducir los índices de Cartera	Costo	Facturas Pendientes por Cobro	%	2%	$x = \frac{Facturas\ Pendientes}{Total\ Facturas}$	Diario	Cartera	Coordinador de Cartera Vta Calle	Analista de Cartera	Alta	17%	5%	-71%
Reducir los índices de devolución del producto	Unidades	Devolución	%	15%	$x = \frac{Facturas\ Pendientes}{Total\ Facturas}$	Semanal	Gestión e Información	Coordinador Informacion	Analista de GI	Alta	22%	13%	-41%
Incrementar las Visitas a los portales de información	Unidades	Visitas PORTALS	Und	15.000	Conteo de Visitas al Portal	Mensual	Gestión e Información	Coordinador Informacion	Analista de GI	Media	4.000	14.000	250%
Disminución Reclamos	Unidades	Reclamos Clientes	%	2%	$x = \frac{Reclamos}{Clientes\ ETCE}$	Mensual	Servicio al Cliente	Coordinador Servicio al Cliente	Analista SAC	Alta	15%	10%	-33%
Disminución de Tiempos de Rta	Tiempo	Tiempos de Respuesta	Tiempo	3 días	Tiempo de Respuesta (Reclamo - Solicitud)	Diario	Servicio al Cliente	Coordinador Servicio al Cliente	Analista SAC	Alta	8 Días	4 Días	-50%

## CONCLUSIONES

Para llevar a cabo la etapa de validación de los procesos ventas calle en El Tiempo Casa Editorial, se propusieron objetivos en donde se buscaba formular propuestas de mejora a partir del análisis del diagnóstico actual de la empresa.

Al realizar el levantamiento y análisis de la información de los procesos y procedimientos, fue posible evidenciar oportunidades de mejoramiento en los procedimientos. Para demostrar la veracidad de estos datos, se realizó una visita a la empresa, en donde divulgo y se compartió con personal del área el análisis realizado posterior al levantamiento de la información, el cual propone agilizar el procesamiento de la información de ventas calle mediante la implementación de un dispositivo móvil.

La materialización de la mejora indicada anteriormente, fueron analizadas con el fin de comprobar que realmente significaron acciones positivas para la estandarización del proceso productivo de la microempresa y de allí fue posible concluir que:

- Aplicar la metodología PMI a un proyecto permite hacer un seguimiento constante, ordenado y objetivo a cada uno de los aspectos que lo conforman. Aunque la metodología no garantiza el éxito del proyecto, sí permite ejercer un control claro sobre los objetivos que se fijan y por ende de su cumplimiento.
- Conformar equipos interdisciplinarios que apoyen la ejecución de un proyecto permite establecer una visión clara de las necesidades del negocio y de los objetivos del proyecto. De otro lado permite establecer un buen juicio de expertos para las diferentes fases que propone la metodología PMI.

- La comunicación constante y efectiva del avance y compromisos del proyecto es fundamental para lograr el compromiso del equipo del proyecto y la ejecución satisfactoria del mismo.
- En las organizaciones es importante contar con sistemas de información integrados y de fácil acceso. Esto genera bases fundamentadas para la buena y oportuna toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cegarra, J. (2004). *Metodología de la investigación científica y tecnológica* . Madrid: Ediciones Díaz de Santos .
- García, A. (2005). *El control automático en la industria*. España: Ediciones de la Universidad de Castilla.
- García, E. (s.f.). *Automatización de procesos industriales: robótica y automática*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Lagos, V. M. (octubre de 2004). *Técnica para la revisión y evaluación de programas (PERT)*.  
Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/recursos3/docs/ger/pertvml.htm>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Marketing* (8 ed.). México: International Thomson.
- Niebel, B. (2009). *Ingeniería Industrial. Métodos, Estándares y Diseño del trabajo* . México: McGraw-Hill Interamericana.
- Price Waterhouse Coopers. (s.f.). *Manual PILOT de Logística*. Obtenido de <http://issuu.com/ajajazz>: [http://issuu.com/ajajazz/docs/manual\\_de\\_logistica](http://issuu.com/ajajazz/docs/manual_de_logistica)
- Project Management Institute, I. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)* (4 ed.). USA: Project Management Institute, Inc.
- Rey, D. (s.f.). *Todo sobre la Gestión por Procesos (Parte II)*. Recuperado el 18 de noviembre de 2012, de Sinapsys Business Solutions, S.L: <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-ii>

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Paula Andrea Carvajal Arias

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1.053.787.740

Nombre Completo Angela Maria Medrano

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1.136.909.140

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

VALIDACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA SOLUCIÓN  
INFORMATICA DE TECNOLOGÍA MÓVIL PARA LOS PROCESOS DE  
VENTA CALLE DE LA EMPRESA EL TIEMPO CASA EDITORIAL

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio



Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Paula Andrea Carvajal</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Angela Maria Mediano Cast</u>
FIRMA: <u>Paula A. Carvajal</u>	FIRMA: <u>Angela M. Mediano C.</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1053787740</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1.136.909.140</u>
FACULTAD: <u>Posgrados</u>	FACULTAD: <u>Posgrados</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia de Proyectos</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Esp. Gerencia de Proyectos</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 15/01/2013