



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PLAN DE NEGOCIOS

**Estandarización y propuesta de mejora al proceso de ventas y servicio al cliente de
Grupo Multicolor Costa Rica.**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ELABORADO POR:

VALERIA SOLANO RAMÍREZ

PROFESOR TUTOR:

JOSÉ PABLO SALAS RAMÍREZ

II SEMESTRE

SAN JOSÉ, 2023

Dedicatoria

Dedicado a mis padres por siempre apoyarme incondicionalmente en cada paso que doy y enorgullecerse de mis logros. A mi familia por darme aliento y ánimos para seguir a pesar de los obstáculos. A mi novio por haber sido un apoyo durante esta etapa universitaria e impulsarme a ser cada día mejor. A mis seres queridos, compañeros y amigos que estuvieron acompañándome y apoyándome durante este proceso.

Valeria Isabel Solano Ramírez

Índice de contenido

Resumen	1
Abstract.....	1
Palabras clave	2
Introducción.....	3
Capítulo I. Planteamiento del problema	4
1.1. Marco referencial (Antecedentes).....	5
1.1.1. Reseña histórica.....	5
1.1.2. Principales marcas	6
1.1.4. Principales clientes	7
1.1.5. Misión.....	7
1.1.6. Visión	8
1.1.7. Valores.....	8
1.1.9. Ubicación.....	9
1.1.10. Sector económico.....	9
1.1.11. Descripción del área específica en donde se desarrolló el TFG.	10
1.2. Justificación	12
1.3. Objetivos de la investigación.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos específicos.....	14
1.4. Pregunta de investigación	14
1.5. Alcances y/o limitaciones del estudio.....	14
Alcances.....	14
Limitaciones	14
Capítulo II. Revisión de la literatura	15
2.1. Servicio al cliente competitivo en el mercado.....	16
2.1.1. Tipos de clientes:	17
2.1.2. La calidad en la atención al cliente.....	18
2.1.3. Beneficios de una atención al cliente de calidad	19
2.2. Relación de trabajo en equipo con la productividad empresarial.....	20
2.2.1. Beneficios del trabajo en equipo	21
2.3. Planificación y estandarización de procesos	21

2.3.1. Beneficios de la estandarización de procesos.....	22
2.4. Manuales administrativos.....	23
2.4.1. Manual de procedimientos	24
2.5. Técnicas de obtención y análisis de información	27
2.5.1. Recolección de datos	27
2.5.2. Análisis de datos.....	30
2.6. Plan de mejora	33
Capítulo III. Método de la investigación.....	35
3.1. Enfoque de investigación.....	36
3.2. Diseño de la investigación.....	37
3.2.1. Exploratorio	37
3.2.2. Descriptivo	38
3.2.3. Correlacional	38
3.2.4. Explicativo.....	38
3.3. Unidad de análisis, población y muestra	38
3.3.1. Unidad de análisis.....	38
3.3.2. Población	39
3.3.3. Muestra	39
3.4. Variables de la investigación.....	40
3.5. Estrategia de análisis de datos	41
Capítulo IV. Análisis de la situación actual	42
4.1. Situación actual de la empresa.....	43
4.1.1. Valores empresariales.....	43
4.1.2. Análisis FODA	44
4.1.3. Organigrama	44
4.2. Situación actual proceso de ventas	44
4.2.1. Encuesta aplicada	50
4.2.2. Análisis de datos cuestionario colaboradores.....	53
4.3. Satisfacción al cliente	58
4.3.1. Encuesta aplicada	59
4.4. Oportunidades de mejora del proceso de ventas.....	70
Capítulo V. Propuesta.....	75
5.1. Herramientas de la organización	76

5.1.1. Valores.....	76
5.1.2. Análisis FODA	77
5.1.3. Organigrama	78
5.2. Manual de procedimientos.....	79
5.3. Propuesta de mejoras	117
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones.....	126
6.1. Conclusiones.....	127
Bibliografía.....	131
Apéndices	134
Apéndice A. Combinación entre diagrama de afinidad, árbol de problemas y árbol de objetivos	134
Apéndice B. Presentación institucional Grupo Multicolor.....	137
Apéndice C. Encuesta aplicada para levantamiento del proceso.....	138
Apéndice D. Cuestionario satisfacción servicio brindado a clientes Grupo Multicolor S.A. Costa Rica.....	138
Apéndice E. Cuestionario proceso de ventas colaboradores de Grupo Multicolor S.A.	138
Apéndice F. Gráficos nivel de satisfacción al cliente.....	139
Apéndice G. Expectativas de la empresa en cuánto al estudio.....	145

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Grupo Multicolor Costa Rica.....	8
Figura 2. Ubicación edificio central Grupo Multicolor Costa Rica.	9
Figura 3. Formato de identificación del manual de procedimientos.	25
Figura 4. Mapa conceptual de Técnicas de obtención y análisis de información.	27
Figura 5. Áreas involucradas en el proceso de ventas.....	45
Figura 6. Desglose de tareas que desempeñan las áreas del proceso de ventas.	47
Figura 7. Diagrama de flujo proceso de ventas actual contra pedido Grupo Multicolor	48
Figura 8. Diagrama de flujo proceso de ventas por consignación.....	49
Figura 9. Distribución porcentual de los puestos que se relacionan directamente con el proceso de ventas.....	54
Figura 10. Tiempo que los colaboradores de Grupo Multicolor han desempeñado su puesto.	55
Figura 11. Colaboradores que han recibido una capacitación detallada sobre las áreas del proceso de ventas.....	56
Figura 12. Impacto de la estandarización del proceso de ventas en la comunicación y coordinación entre áreas.....	56
Figura 13. Distribución porcentual de los clientes de Grupo Multicolor cuya área productiva principal se basa en el repintado automotriz.	60
Figura 14. Frecuencia de consumo de los clientes de Grupo Multicolor.	60
Figura 15. Clasificación del consumo de los clientes de Grupo Multicolor	61
Figura 16. Nivel de satisfacción del tiempo de entrega de los clientes que consumen solamente productos en Grupo Multicolor.	62
Figura 17. Nivel de satisfacción de la disponibilidad de inventario de los clientes que consumen solamente productos en Grupo Multicolor.....	63
Figura 18. Nivel de satisfacción de la disponibilidad de inventario de los clientes que consumen solamente productos en Grupo Multicolor.....	64
Figura 19. Nivel de satisfacción del tiempo de entrega de los clientes que consumen solamente productos en Grupo Multicolor.	64
Figura 20. Nivel de satisfacción en aspectos generales de la atención recibida en el proceso de compra.	65

Figura 21. Nivel de importancia percibido por los clientes de Grupo Multicolor.....	65
Figura 22. Percepción de los clientes de Grupo Multicolor en cuanto a estandarización de atención excelente brindada en cada compra.	66
Figura 23. Aspectos por los que los clientes no consideran que Grupo Multicolor tiene una excelente atención estandarizada.....	67
Figura 24. Impacto en las operaciones de los negocios de los clientes según la atención brindada por Grupo Multicolor.....	67
Figura 25. Razones por las cuales las operaciones de los clientes se han visto perjudicadas por la atención brindada por parte de Grupo Multicolor.	68
Figura 26. Clientes que recomendarían a Grupo Multicolor basado en su atención.	68
Figura 27. Distribución porcentual de opinión de clientes respecto a oportunidades de mejora de Grupo Multicolor.....	69
Figura 28. FODA Grupo Multicolor S.A.	77
Figura 29. Organigrama actualizado Grupo Multicolor Costa Rica sede central.....	78
Figura 30. Árbol de problemas.....	136
Figura 31. Árbol de objetivos.....	137

Índice de tablas

Tabla 1. Simbología del diagrama de flujo.....	32
Tabla 2. Clientes en base de datos Grupo Multicolor S.A.	39
Tabla 3. Clientes en base de datos Grupo Multicolor S.A.	39
Tabla 4. Comparativo de clientes contra pedido y consignación.	45
Tabla 5. Actividades de las áreas del proceso de ventas.	46
Tabla 6. Aspectos por los que los colaboradores consideran que la estandarización del proceso de ventas tendría un impacto positivo.	57
Tabla 7. Oportunidades de mejora consideradas por los colaboradores de Grupo Multicolor.	57
Tabla 8. Oportunidades de mejora sugeridas según la experiencia de cada colaborador.....	58
Tabla 9. Sugerencias de los clientes de Grupo Multicolor para que su experiencia mejore.	69
Tabla 10. Oportunidades de mejora clientes y colaboradores de Grupo Multicolor S.A.....	70
Tabla 11. Matriz oportunidades de mejora y propuestas planteadas.....	74
Tabla 12. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto a la asesoría de ventas.....	139
Tabla 13. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto a la facturación.....	139
Tabla 14. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto al tiempo de entrega.....	139
Tabla 15. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto al tiempo de procesamiento	140
Tabla 16. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto al trato brindado.....	140
Tabla 17. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto a la disponibilidad de productos	140
Tabla 18. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto a la calidad de los productos.....	141
Tabla 19. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto al estado de los productos.....	141

Tabla 20. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto a los precios	141
Tabla 21. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto a la asesoría de ventas.....	141
Tabla 22. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto a la facturación.....	142
Tabla 23. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto al tiempo de entrega.....	142
Tabla 24. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto al tiempo de procesamiento	142
Tabla 25. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto al trato brindado.....	143
Tabla 26. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto a la disponibilidad de productos	143
Tabla 27. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto a la calidad de los productos y servicios.....	143
Tabla 28. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto al estado de los productos.....	143
Tabla 29. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto a los precios	144
Tabla 30. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto al detalle de los servicios	144
Tabla 31. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente servicios respecto al trato brindado.....	144
Tabla 32. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente servicios respecto a la facturación	144
Tabla 33. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente servicios respecto a la duración	145
Tabla 34. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente servicios respecto a la calidad de los servicios	145

Tabla 35. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente servicios respecto a los precios.....	145
Tabla 36. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente servicios respecto a la calidad de los servicios detalle de los servicios.....	145

Resumen

El mercado de repintado automotriz se hace cada vez más competitivo por lo que las empresas deben de destinar esfuerzos y recursos para identificar sus puntos débiles y fortalecerlos, de manera que Grupo Multicolor Costa Rica se interesó en la estandarización de su proceso de ventas y la determinación de oportunidades de mejora.

Los puntos anteriores son de suma importancia, debido a que un proceso que no está documentado y estandarizado es muy difícil de analizar e ir mapeando mejoras en este a través del tiempo, de manera que el primer paso para la búsqueda de la excelencia es tener establecidas las actividades del proceso actual a través de la realización de un manual de procedimientos.

Asimismo, la identificación de oportunidades de mejora a través de cuestionarios aplicados tanto a los clientes como a los colaboradores de la empresa permite conocer información de primera mano sobre cuáles puntos débiles deben ser atacados y utilizados para proponer mejoras a la organización en cuanto a estos aspectos.

Dentro de los principales resultados se observa la necesidad de políticas dentro de los procedimientos para los que se realizó el manual de procedimientos y distintas oportunidades de mejora relacionadas a inventario, tiempo de entrega y atención que fueron analizadas con el fin de proporcionar propuestas puntuales que permitan a la empresa mejorar su proceso de ventas actual.

Abstract

The automotive repainting market is becoming more and more competitive, so companies must allocate efforts and resources to identify their weak points and strengthen them, so Grupo Multicolor Costa Rica became interested in the standardization of its sales process and the determination of opportunities for improvement.

The previous points are relevant, because a process that is not documented and standardized is very difficult to analyze and map improvements in it over time, so the first step in the search for excellence is to have established the activities of the current process through the creation of a procedures manual.

Likewise, the identification of opportunities for improvement through questionnaires applied to clients and company collaborators allows to have first-hand information regarding which weak points should be attacked and used to propose improvements to the organization.

Among the main results, the need for policies is observed within the procedures for which the procedures manual was made and different opportunities for improvement related to inventory, delivery time and attention that were analyzed in order to provide specific proposals that allow the company improve its current sales process.

Palabras clave

Repintado automotriz, propuesta de mejora, manual de procedimientos, satisfacción del cliente, oportunidades de mejora y estandarización.

Introducción

Actualmente la competitividad del en general mercado es voraz, por lo que las empresas se ven en la necesidad de constantemente mejorar sus procesos e imagen para poder mantenerse vigentes en el mercado y estar un paso delante de sus competidores generando mucha presión entre las organizaciones por sobrevivir y luchar por ser de los mejores.

Sin embargo, dicha presión en muchas ocasiones puede generar confusión en las empresas hacia cual es el camino correcto que deben tomar para ser sobresalientes en el mercado, de manera que en ocasiones buscan enfocarse en muchas cosas al mismo tiempo y dejan de lado las bases o la esencia que hace exitoso a todo negocio. Es decir que, se centran solamente en vender sin detenerse por un momento a analizar cuál es el modelo de negocio que está siendo utilizado y si es realmente competitivo.

De manera que, no solo es importante tener un producto o servicio que ofrecer al mercado, sino que también se deben tomar en cuenta aspectos como un servicio al cliente de calidad y procesos organizados que hagan de la experiencia de compra de cada cliente un momento único y personalizado.

Lo anterior es relevante porque el centro de una empresa debería de ser sus clientes porque de ahí es donde vienen sus ganancias, por lo que, si las organizaciones se enfocan en tener productos o servicios de calidad, pero también en alcanzar la excelencia en la atención al cliente, eso indica que tienen bases fuertes que les permitirán sobrevivir al mercado porque sus clientes siempre tendrán ganas de regresar y desarrollaran cierto grado de fidelidad.

Por esta razón, en el presente proyecto se desarrollará un estudio a los clientes de Grupo Multicolor S.A. y comparar los resultados con el proceso de ventas con el fin de identificar posibles áreas de mejora que eleven el grado de atención de servicio al cliente.

Capítulo I. Planteamiento del problema

El presente capítulo tiene como finalidad presentar aspectos generales de la empresa en la cual se desarrolla el proyecto de manera que se facilite la lectura comprendiendo de mejor manera el planteamiento de esta investigación según información tal como las actividades productivas, organización, mercado, entre otros.

1.1. Marco referencial (Antecedentes)

A continuación, se presenta una reseña de distintos aspectos relevantes de la empresa Grupo Multicolor S.A. los cuales en fueron extraídos de su página web referenciada en la bibliografía de este documento y la presentación institucional proporcionada por la empresa (ver apéndice B).

1.1.1. Reseña histórica

Grupo Multicolor S.A. es una empresa con más de 25 años de experiencia en el mercado de la importación y distribución de productos en el área de pintado automotriz en Centroamérica. Distribuyen al mercado marcas conocidas por su calidad como lo son PPG, COLAD, BASF, 3M, entre otras, y a su vez la compañía trabaja activamente en la implementación de su propia marca GM, la cual se enfoca en productos para el repintado automotriz.

La marca GM tal y como se menciona está en proceso de implementación en el mercado para su distribución, una peculiaridad de esta marca es que busca abarcar áreas del mercado de repintado automotriz que usualmente no habían sido exploradas por la empresa. Lo cual significa que esta marca representa un gran reto porque se trata de expandirse en un mercado nuevo y a su vez entrar a competir en un área en la cual otras organizaciones ya tienen campo ganado.

Al ser una empresa con un amplio recorrido en el mercado sus alcances se han expandido, de manera que ofrecen sus servicios a distribuidores, talleres y clientes ubicados en Costa Rica, Guatemala y El Salvador, esto indica que es una compañía con una gran oportunidad de continuar posicionándose y expandiendo sus operaciones en el mercado de estos países.

Asimismo, cuentan con un centro de capacitación profesional en el cual, a través de los equipos necesarios, sus clientes tienen la oportunidad de recibir diversas capacitaciones de

temas o aspectos que sean relevantes y estén surgiendo en la realidad del mercado de repintado automotriz.

Por otro lado, Grupo Multicolor Costa Rica fue fundada en el año 2015 y cuenta con un número de 27 colaboradores que conforman su fuerza laboral a lo largo del territorio nacional, con el paso de los años ha logrado establecerse en el mercado de repintado automotriz, razón por la cual actualmente están en búsqueda de mejoras que les permita potenciar su organización.

1.1.2. Principales marcas

Además, las principales marcas comercializadas corresponden a las siguientes: PPG.

- ✓ LIMCO.
- ✓ Colad.
- ✓ GM.
- ✓ INDASA.
- ✓ DELTRON.
- ✓ Shop Line.

1.1.3. Principales productos en inventario

Las marcas mencionadas en el punto anterior cuentan con productos del mercado de repintado automotriz, razón por la cual Grupo Multicolor las comercializa, dentro de los principales productos con los que cuenta la empresa están los siguientes:

- ✓ Abrasivos.
- ✓ Pulimentos.
- ✓ Pinturas.
- ✓ Masking tape.
- ✓ Spray guns.
- ✓ Pulidoras.
- ✓ Orbitales.
- ✓ Plásticos.

1.1.4. Principales clientes

Actualmente, la lista de clientes de la organización en Costa Rica se basa principalmente en los siguientes:

- ✓ Toyota.
- ✓ Carrocería Romero Fournier.
- ✓ COOPESA.
- ✓ Tecnomotriz.
- ✓ Taller Eben Ezer.
- ✓ Taller Epasa.
- ✓ Star Cars.
- ✓ Taller 3B.
- ✓ Taller La Lima.
- ✓ Taller Repaut.
- ✓ Auto Carrocerías Liberia.
- ✓ Taller Reitt.
- ✓ Auto Fashion.
- ✓ Carrocería y Pintura la Uruca.

Por otro lado, dentro de sus canales de distribución en Costa Rica cuentan con 3 tiendas físicas de las cuales la casa matriz se encuentra en La Uruca, dichas sucursales cumplen la función de abarcar una mayor cantidad de mercado para procurar poder cumplir con las expectativas que los clientes de distintas zonas pueden tener.

1.1.5. Misión

Proveer soluciones de calidad en el repintado automotriz a Costa Rica y Guatemala a través de nuestra amplia gama de productos, tanto pintura como non-paint. Estamos comprometidos con la innovación, la sostenibilidad y el servicio al cliente excepcional, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos de alta calidad y a precios competitivos.

1.1.6. Visión

Convertirnos en los líderes del mercado centroamericano en el repintado automotriz en los próximos 3 años, estableciendo una marca de confianza y excelencia. Nos enfocamos en expandir nuestra presencia, fortaleciendo relaciones con nuestros clientes, y liderando en tecnología y sostenibilidad. Nuestra visión incluye ser una empresa socialmente responsable, que contribuya al desarrollo económico de la región y que promueva prácticas que protejan nuestro medio ambiente.

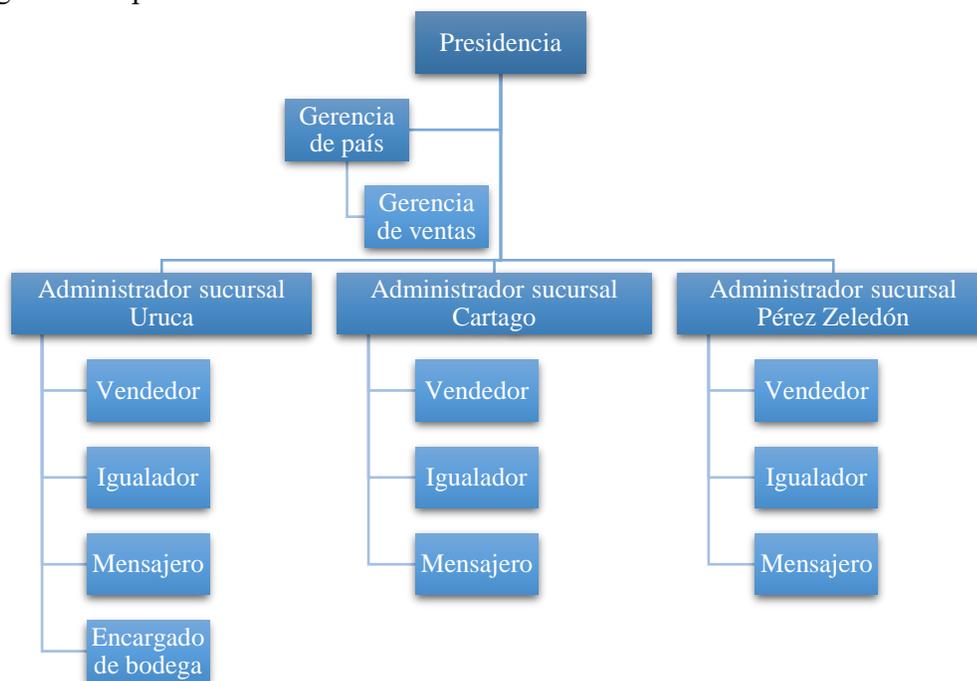
1.1.7. Valores

Actualmente, la compañía no cuenta con valores establecidos como parte de su marco referencia para el funcionamiento de su organización.

1.1.8. Organigrama

El organigrama proporcionado por Grupo Multicolor Costa Rica abarca la distribución actual de la organización el cual se expone en la figura 1. Este se clasifica como funcional o jerárquico según los criterios planteados por Cárdenas (2022), tiene formato vertical y los líderes se encuentran arriba mientras abajo se desglosan las otras áreas de la empresa.

Figura 1. Organigrama Grupo Multicolor Costa Rica.

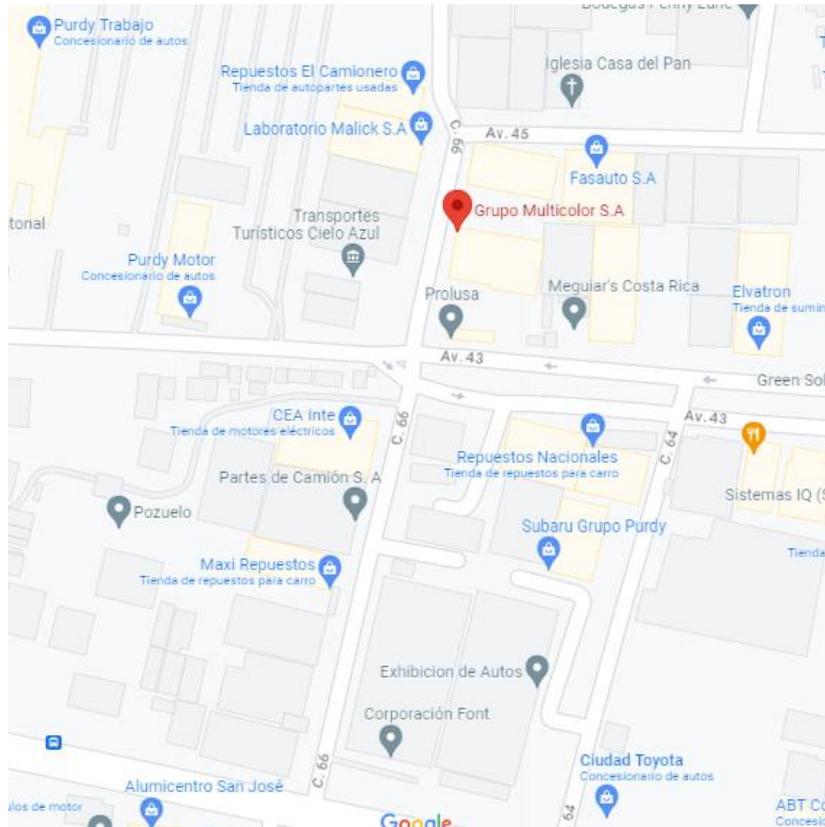


Fuente: (Grupo Multicolor S.A., 2023)

1.1.9. Ubicación

La casa matriz de Grupo Multicolor Costa Rica se encuentra ubicada en la provincia de San José, tal y como se presenta en la figura 2.

Figura 2. Ubicación edificio central Grupo Multicolor Costa Rica.



Fuente: (Mapas, 2023).

1.1.10. Sector económico

Grupo Multicolor S.A. se encuentra en un sector económico terciario, tal y como lo indica Sánchez (2020) este tipo de sector se basa en la comercialización o distribución de servicios o productos, de manera que las operaciones de esta empresa se enfocan en el comercio de productos de repintado automotriz y prestación de servicios relacionados a la rama del repintado de autos, de manera que sus clientes pueden acceder a distintos tipos de productos que se utilizan específicamente para el área de enderezado y repintado de automóviles y servicios de capacitaciones relacionadas a esta rama o soporte técnico en caso de que el cliente lo requiera.

1.1.11. Descripción del área específica en donde se desarrolló el TFG.

El presente proyecto se enfocará en el área del proceso de ventas de Grupo Multicolor Costa Rica en su casa matriz situada en la Uruca desde que se recibe el pedido de un cliente hasta que se entrega al mismo, ya que el análisis de este proceso junto con otras metodologías utilizadas permitirá que se determinen posibles mejoras en la calidad de servicio al cliente.

Actualmente, la empresa cuenta con 4 vendedores que se encargan de captar nuevos clientes y tener el contacto directo con estos, de manera que puedan darle seguimiento a sus pedidos y a las necesidades de inventario de cada uno de los clientes. Es decir que los vendedores representan un canal directo y muy importante para el desarrollo del proceso de ventas.

Dicha área no tiene un manual de procedimientos o sistema en específico, los colaboradores que participan en el proceso de realizar una venta cumplen sus labores según lo que considera cada uno conveniente, es decir que no hay un proceso estructurado y estandarizado que les permita conocer a detalle las responsabilidades de cada uno de los puestos o los resultados esperados.

Según, lo planteado por el presidente de la organización en conversaciones directas, para ellos resulta relevante la estandarización de los procesos actuales que se desempeñan a la hora de realizar el proceso de ventas, de manera que pueda tenerse un mayor entendimiento sobre cada una de las actividades y políticas que pueden ir relacionadas a esta.

Lo planteado anteriormente permite que se tenga una base sobre cómo los procesos son realizados, tomando como referencia este manual de procedimientos creado desde cero para poder a futuro evaluar después de implementar mejoras que fueron propuestas cuales cambios se han visto reflejados en los procesos del área de ventas (Dicho acuerdo se encuentra en el apéndice G).

En cuanto a estrategia, la organización comenta que no cuentan con un plan sólido para su expansión o mercadeo para el alcance de sus clientes, sino que la gran parte de sus operaciones se basa en la lógica de captar clientes y vender lo más que se pueda, sin embargo, no hay un objetivo o métrica clara de hacia dónde se quisiera llegar o cómo pueden hacerlo.

Por otro lado, Grupo Multicolor S.A. cuenta con dos tipos de proceso de ventas distintos, para los clientes habituales se les da la oportunidad de que estos tengan inventario de Grupo Multicolor en sus instalaciones según el consumo regular que ellos realizan, el funcionamiento de este es que una vez ellos consumen del inventario periódicamente un vendedor de la empresa valida el consumo y lo factura para cobrar y reponer ese consumo. Asimismo, el otro proceso de ventas se lleva a cabo contra pedido, es decir que los clientes piden lo que necesitan según su consumo y la empresa procesa este.

Es relevante mencionar que a pesar de que no existe un manual de puestos o tareas estandarizadas en el proceso de ventas, los colaboradores de ventas cuentan con conocimiento de los dos procesos con los que cuenta la organización. Debido a que, los vendedores conocen a grandes rasgos los pasos que conforman este proceso.

1.2. Justificación

Actualmente, Grupo Multicolor S.A. Costa Rica lleva varios años en el mercado de repintado automotriz, sin embargo, según la información recabada para el planteamiento de este proyecto a través del uso de la combinación de las técnicas de diagrama de afinidad, árbol de problemas y árbol de objetivos (ver apéndice A) aplicado a colaboradores de distintas áreas del proceso de ventas, se perciben por parte de los mismos posibles oportunidades de mejora la atención al cliente para poder sobresalir en el mercado.

Dichas oportunidades de mejora surgen de los comentarios en los cuales se identifica que los colaboradores que se relacionan directamente de los clientes han percibido un descontento de estos o incluso los mismos colaboradores se percatan de que los compromisos con el cliente no se cumplen, de forma que en distintas ocasiones alguna parte del proceso tiene algún atraso o falla.

La información planteada por colaboradores de la compañía es de suma relevancia, ya que el servicio al cliente y la coordinación entre todas las áreas que conforman el proceso productivo es vital para ofrecer una atención de calidad e ir forjando una lista de clientes estable que brinde la oportunidad de abrirse paso en el mercado automotriz y lograr persistir en cuanto a competencia, la cual cada es más competitiva y amplia.

Asimismo, identificar los “puntos de dolor” que la compañía puede estar experimentado como consecuencia de posibles deficiencias en el proceso de ventas y compararlos con la realidad de dicho proceso permite tener visibilidad e identificar de forma clara cuáles son los síntomas, con el fin de poder mejorar distintos aspectos que no estén definidos correctamente.

Por otro lado, tal y como lo menciona uno de sus fundadores la empresa esta incursionando en un proyecto de expansión muy importante el cual constará de distribuir en el mercado una nueva línea de productos (L. De León, comunicación personal, 30 de junio del 2023), dicha implementación va a expandir el alcance de la empresa en el mercado, pero a su vez el número de competidores, ya que está incursionando en un terreno nuevo.

Por lo tanto, para la compañía es importante tener sus bases de atención al cliente y el proceso de ventas bien establecidas con la certeza de que son eficientes en la actualidad, ya que de

esa forma sus clientes habituales podrían interesarse en estos nuevos productos y hacer su implementación más sólida y segura.

En síntesis, la atención al cliente es un gran aspecto para el éxito de la empresa, ya que si existe desorganización en el proceso de ventas de la empresa es posible que afecte el trato que van a recibir sus clientes causando descontento, lo cual puede provocar alta rotación en los clientes e incluso pérdidas para la empresa, por esto es de suma importancia prestarle la atención necesaria a que los clientes reciban el mejor trato posible.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Evaluar el proceso de ventas de la sede central de Grupo Multicolor S.A. Costa Rica durante el segundo semestre del 2023, con el fin de que se estandarice y propongan oportunidades de mejora.

Objetivos específicos

1. Identificar los principales puntos de dolor del proceso de ventas según la perspectiva de los colaboradores y los clientes.
2. Proponer mejoras al proceso de ventas según las oportunidades detectadas en el análisis de resultados.
3. Elaborar un manual de procedimientos para actividades de las áreas que componen el proceso de ventas.

1.4. Pregunta de investigación

¿Cuál mejora existe en el proceso de ventas de Grupo Multicolor S.A. Costa Rica que permita eficientizar sus actividades y mejorar la atención brindada?

1.5. Alcances y/o limitaciones del estudio

Alcances

- Oportunidad de mejoras al proceso de ventas.
- Propuesta de mejoras para mayor satisfacción de los clientes.
- Estandarización y mayor visibilidad en el proceso de ventas actual.

Limitaciones

- Datos desactualizados de la base de datos de clientes de la compañía, ya que algunos contactos ya no existían por lo que se excluyeron de la población del estudio.
- Acceso a documentación e información oficial sobre el proceso de ventas y la compañía.
- Puestos y actividades no definidas para cada funcionario.

Capítulo II. Revisión de la literatura

El siguiente capítulo contiene la información conceptual necesaria para tener un mayor entendimiento del proyecto que va a ser desarrollado abarca temas relacionados con servicio al cliente, trabajo en equipo, estandarización y planificación de procesos, técnicas utilizadas para el desarrollo de la investigación y aspectos generales del área productiva de la organización. Este capítulo va a ser organizado por temas en los cuales en cada apartado se va a detallar la información a detalle de cada uno de estos.

2.1. Servicio al cliente competitivo en el mercado

Actualmente el servicio que se le brinde a los clientes es un factor vital de las ventas y ganancias de una organización, ya que no basta con solamente asegurarse de tener un gran producto o servicio de calidad que ofrecer al mercado, sino que el servicio que el individuo reciba desde el primer contacto con la empresa hasta finalizar su compra representa un gran diferenciador en cuanto a competitividad del mercado.

Debido a que, los individuos quieren sentir que son importantes para la compañía y que sus opiniones son escuchadas, de manera que es saludable que las organizaciones traten a cada uno de sus clientes con la misma relevancia en cada una de sus compras, puesto que esto genera cierto grado de compromiso y lealtad del cliente hacia la compañía. De lo contrario, no importa cuán bueno o innovador sea su producto o servicio si su atención al cliente no es la deseada porque es probable que los individuos no deseen volver a transaccionar con dicha empresa.

Es de suma importancia resaltar lo que menciona Morales (2019) sobre que el servicio al cliente se relaciona directamente con la cultura organizacional que se presente en la empresa, la cual es responsabilidad de cada uno de los individuos que conforman a la compañía porque si unos se comprometen con tener una buena cultura organizacional, pero otros no, es muy difícil que se alcance un buen clima organizacional que impacte positivamente en el cliente.

Asimismo, Morales (2019) expone que se debe de idear alguna forma en la cual sea posible que los colaboradores estén motivados y deseen ser parte de la construcción de esta cultura organizacional con el fin de que se pueda fortalecer el ambiente y que todos los individuos estén comprometidos con dar lo mejor de sí mismos y poner como una prioridad a los clientes.

De otra manera, Ariza (2021) sustenta que las empresas deben de dar ese esfuerzo extra hacia sus clientes para poder mantenerse vigentes en el mercado y a su vez procurar que sus procesos se mantengan en constante mejora continua, ya que como se menciona anteriormente, va más allá de un buen producto o de una empresa organizada. Lo cual indica que es relevante que las organizaciones se interesen profundamente en identificar las necesidades y deseos de sus clientes con el fin de que puedan trabajar por cumplir sus expectativas y refuercen su servicio al usuario tomando esto como base.

2.1.1. Tipos de clientes:

Una organización debe entender que sus clientes no van a contar con el mismo perfil o las mismas necesidades, de manera que para procurar entender a cada uno de ellos es vital que se tengan en cuenta los tipos más comunes que pueden encontrarse tal y como Ariza (2021) lo expone a continuación:

- *Clientes indecisos:* Constantemente se les dificulta decidir en un lapso corto de tiempo porque presentan miedo a tomar una decisión equivocada, por lo que es importante que durante el proceso de venta es vital que se le brinde el apoyo y acompañamiento que requiera, con el fin de que desarrolle confianza que lo impulse a culminar la compra.
- *Clientes socializadores:* Se les facilita mucho las relaciones sociales lo cual hace que por lo general decidan actuar en grupo tomando en cuenta y apoyando las necesidades de cada uno de los individuos. Para este tipo de cliente son de mucho valor las recomendaciones de otros clientes felices, ya que la opinión de cualquiera de sus compañeros de grupo es importante.
- *Clientes autoritarios:* Se caracterizan por tener la capacidad de tomar decisiones rápidas dejándose llevar por sus primeras impresiones sin analizar mucho antes de decidir. Lo anterior debido a que su alto nivel de seguridad les crea la percepción de que no se equivocan y que siempre tienen la razón desde el primer intento.
Tomando en cuenta este perfil es recomendable que el personal no brinde opiniones que no fueron pedidas y que durante todo el proceso de venta se respete la autonomía del cliente, de lo contrario podría sentirse cuestionado o presionado y decida irse.

- *Clientes racionales*: Son muy objetivos y les da seguridad que todas sus decisiones estén respaldadas por datos certeros como lo son estadísticas, cálculos, entre otros. De manera que, para lograr convencer a este tipo de cliente es importante mostrarle datos objetivos sobre los beneficios que podría obtener y darle el espacio para que pueda analizarlos y sentirse seguro de su decisión.

2.1.2. La calidad en la atención al cliente

Es vital resaltar la importancia de la calidad del servicio al cliente brindado por las empresas en sus relaciones comerciales, ya que tal y como lo menciona Ariza (2021), la atención al cliente no solo va a hacer que el usuario tenga una grata experiencia, sino que contribuye a forjar relaciones duraderas y de confianza con sus clientes lo cual beneficia a la empresa porque estos clientes representan en muchas ocasiones un ingreso regular.

Sin embargo, Ariza (2021) también señala que una atención al cliente de calidad no se da por casualidad, sino que requiere de desarrollo de estrategias y planes de acción que tengan como objetivo dar a los clientes la mejor experiencia durante su proceso de compra. Esto beneficia a ambas parte, ya que el cliente está satisfecho con el servicio brindado y la empresa incrementa su lista de clientes fieles y a su vez su rentabilidad empresarial.

Según Ariza (2021), una empresa puede considerar que cuenta con una atención al cliente de calidad si cumple con las siguientes características:

- Dominar la información que va a ser transmitida al cliente, de manera que genere confianza y no le haga dudar en ningún momento de la información que está siendo brindada.
- No hacer sentir al cliente como una molestia o carga, al contrario, debe hacerlo sentir valorado y apreciado lo cual permite forjar una relación duradera con el mismo.
- La atención al cliente debe ser rápida, amigable y personalizada a lo largo de todo el proceso, de manera que el usuario se sienta importante y perciba que para la empresa es muy importante que esté satisfecho con el resultado de la relación comercial.
- Procurar que siempre se use un lenguaje claro y sencillo con el cliente, es decir, no utilizar términos demasiado técnicos que el cliente no pueda comprender del todo,

sino simplificar la información lo más posible permitiendo que el individuo obtenga información clara y entendible.

- Brindar al cliente la posibilidad de contactar a la empresa por diversos canales de forma rápida y sencilla, tener esa accesibilidad ocasiona que el cliente se sienta apoyado y entienda que la organización está a su disposición ante cualquier consulta que pueda tener durante el proceso.

2.1.3. Beneficios de una atención al cliente de calidad

Un servicio al cliente de calidad trae muchos beneficios tanto a la empresa como al usuario, algunos de los más notorios y relevantes son los que expone Ariza (2021) a continuación:

- *Confianza del cliente:* La confianza con los clientes no es algo que sucede de la noche a la mañana, sino que es un arduo proceso que debe llevarse a cabo con el fin de que el cliente perciba el compromiso que la organización tiene de satisfacer sus necesidades y resolver cualquier duda o reclamo que se pueda presentar en el proceso.
- *Uso eficiente de los recursos:* Se debe de tener como una prioridad llevar a cabo acciones enfocadas en la retención y fidelización de los clientes que le permita a la empresa tener cierto nivel de estabilidad en cuanto a su cartera de clientes y ventas. Lo anterior debido a que, representa un mayor gasto de recursos y esfuerzo intentar conseguir clientes nuevos o recuperar uno perdido que mantenerlos a lo largo del tiempo satisfechos.
- *Imagen positiva de la empresa:* El grado de satisfacción de un cliente puede variar según el buen servicio que reciba por parte de la empresa y los precios competitivos y transparentes que se le ofrezcan, ya que si el cliente percibe que no está recibiendo un buen trato o está siendo engañado puede tomar la decisión de buscar otras opciones en el mercado.

Dicho esto, el grado de satisfacción no solo afecta directamente al cliente, sino que también puede tener repercusiones en la imagen de la organización porque este cliente posiblemente comente de su experiencia a otras personas, lo cual hace que estos individuos desarrollen una imagen de dicha empresa la cual puede ser mala o buena dependiendo de la experiencia de este cliente.

En síntesis, es de suma importancia que las empresas pongan como prioridad y que todas sus acciones estén enfocadas en brindar un excelente servicio al cliente con el fin de que gocen de todos los beneficios que esto les puede traer, a su vez que puedan ser altamente competitivos en el mercado porque una empresa con un buen servicio al cliente tiene más posibilidades de sobresalir y de contar con clientes comprometidos y fieles.

2.2. Relación de trabajo en equipo con la productividad empresarial

La productividad y eficiencia de una empresa está directamente relacionada con el trabajo en equipo y comunicación que se tiene entre las distintas áreas, ya que de lo contrario se producen deficiencias en el desarrollo de las tareas y además se crea un ambiente que da pie a malentendidos y situaciones en las cuales no existe sinergia entre todos los involucrados en el proceso productivo.

Tal y como lo expone en su investigación Cervantes (2020), el desempeño del trabajo en equipo entre las áreas que componen el proceso de ventas está relacionado directamente con la percepción que el cliente tiene de un servicio de calidad, es decir que los casos en los cuales el trabajo en equipo es fluido y sincronizado son más propensos a causar una buena impresión en el cliente y que el reciba el trato esperado.

Es relevante resaltar que un grupo y un equipo no es lo mismo, debido a que en ocasiones las empresas tienden a confundir unos con otros cuando en realidad se tratan conceptos bastante diferentes. Tal y como lo menciona Ayoví (2019) un grupo es un conjunto de personas que reporta por lo general a un superior y cuentan con cierta individualidad al realizar las labores para alcanzar los objetivos de la empresa, mientras que un equipo es un conjunto de personas que se complementan entre sí, las cuales tienen una motivación en común que los une que hace que juntos desempeñen distintas labores que los acerquen a su objetivo.

Según lo anterior se puede externar que muchas empresas cuentan con grupos los cuales son personas que trabajan cada uno por su lado tomando como enfoque un propósito distinto, en lugar de enfocarse en forjar equipos que permitan desarrollar ese espíritu de compromiso y unión que hace a toda compañía más fuerte y competitiva. Además, que esto va a tener una gran repercusión en el grado de productividad de los colaboradores, ya que un equipo va a potenciar las habilidades de cada persona mejorando la eficiencia de los procesos.

Seguidamente, si no existe una buena comunicación y sintonía de trabajo en equipo entre los colaboradores es muy poco probable que el proceso que lleven a cabo entre las distintas áreas llegue a tener resultados sobresalientes, de manera que invertir esfuerzos y recursos para crear un clima organizacional basado en el compañerismo y trabajo en equipo es beneficioso para el colaborador porque va a tener un mayor grado de motivación y satisfacción, pero a su vez para la empresa porque sus resultados van a mejorar cada vez más viéndose reflejado en la calidad de servicio al cliente que lleguen a ofrecer.

2.2.1. Beneficios del trabajo en equipo

Asimismo, tal y como lo expone Ayoví (2019) el trabajo en equipo juega un papel muy importante en las empresas ya que a través de este es posible que se presenten los siguientes aspectos:

- Eficientizar los procesos mejorando la gestión del tiempo y los resultados obtenidos.
- Mejora considerablemente el clima organizacional porque los colaboradores se sienten comprometidos con su objetivo y trabajan en sintonía para lograrlo.
- Confianza y comunicación entre los colaboradores aumenta, ya que se percibe un ambiente en el cual todos son del mismo equipo.
- Mayor motivación y sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, influye directamente en la mejora del desempeño individual y grupal.

En conclusión, el trabajo en equipo es esencial para que los procesos de toda empresa se lleven a cabo con armonía y de la manera más eficiente posible, ya que de lo contrario es posible que el ambiente se torne pesado entre los colaboradores, teniendo repercusiones directas en el desempeño de labores y la atención al cliente.

2.3. Planificación y estandarización de procesos

Los procesos debidamente organizados en las empresas sin duda representan una gran ventaja competitiva en el mercado, ya que el nivel de eficiencia y resultados de calidad se incrementa cuando estos son fluidos y estandarizados porque evitan cualquier tipo de desperdicio o repercusiones en la atención el producto que recibe el cliente.

Tal y como lo expone León (2022) la estandarización de procesos es una parte vital para los buenos resultados y la excelencia en los procesos la cual se alcanza tomando en cuenta los siguientes pasos:

- Estandarización de procesos, esto permite evitar imprevistos en el proceso productivo y brinda una guía clara de cuáles son los pasos para seguir establecidos por la organización.
- Estabilidad de los resultados obtenidos en dicho proceso.
- Sustentabilidad de los resultados en los cuales se ve el avance y la mejora en los procesos al implementar la estandarización.
- Mejora continua del proceso, es decir no quedarse estancado cuando se llega a un punto deseado, sino que siempre estar enfocados en identificar como se puede mejorar.

2.3.1. Beneficios de la estandarización de procesos

Seguidamente, León (2022) menciona que la estandarización requiere que se establezcan identificadores claves de desempeño, los cuales se basan en métricas que permitan obtener datos objetivos sobre el progreso y resultados de los procesos según los criterios que sean determinados por la empresa. De forma que, a través de estos la organización tiene la visibilidad de si el proceso está siendo eficiente.

Por otro lado, León (2022) indica que la estandarización de procesos brinda bastantes beneficios para las empresas, tales como los siguientes:

- Mayor claridad y evita confusiones, ya que los colaboradores tienen una guía aprobada y estandarizada de cómo deben de realizar sus labores.
- Garantiza la calidad de servicio al cliente porque dicha estandarización permite que los procesos productivos sean más fluidos disminuyendo cualquier descontento por parte de los clientes o en caso de que se presenten quejas es posible resolverlas de forma oportuna y rápida.
- Reduce los costos operativos beneficiando a la rentabilidad del negocio porque se reducen los desperdicios innecesarios del proceso productivo.

- Aumenta la satisfacción de los colaboradores, debido a que pueden desarrollar la percepción de que dominan el proceso establecido por la empresa y que cada vez pueden hacerlo mejor o identificar mejoras para que sea lo más eficiente posible.

En adición, Sánchez (2016) plantea que la estandarización de procesos debería ser la base de la visión estratégica en toda organización, ya que impacta positivamente todos sus procesos, pero a su vez genera un gran beneficio en áreas vitales de toda empresa como lo son el servicio al cliente, rentabilidad, motivación de colaboradores, entre otros.

En síntesis, la falta de estandarización da pie a que las organizaciones cuenten con procesos deficientes y fluctuantes, en los cuales es muy difícil tener trazabilidad de resultados o de posibles aspectos de mejora, lo cual genera un gran malestar para toda empresa porque no le permite enfocarse en la mejora continua de un proceso genérico.

2.4. Manuales administrativos

Los manuales administrativos forman una parte crucial de las empresas, ya que tal y como lo menciona Franklin (2022), estos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación con el fin de que se pueda registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática la información de una organización para que sea posible que desempeñe sus tareas de la mejor manera posible.

Con respecto a lo anterior, el manual administrativo permite que la empresa tenga una visibilidad más amplia y estructurada de información relevante para su funcionamiento, de manera que hace posible que cada una de las partes que confirman la organización se encuentren en la misma página y cumplan los mismos lineamientos estipulados en el manual, haciendo que la eficiencia en esta aumente porque disminuye el nivel de incertidumbre o suposiciones que los individuos pueden tener al realizar sus actividades.

Por otro lado, Franklin (2022) expone algunos de los objetivos que cumplen los manuales administrativos, a continuación, se presentan algunos de lo más relevantes para la presente investigación:

- Precisar las funciones de cada unidad con el fin de que sea posible que se definan las responsabilidades de forma clara y completa.

- Ahorro de tiempo y esfuerzo en el desempeño de funciones, ya que evita que se tengan que repetir instrucciones.
- Contribuyen a que las labores que desempeñan los colaboradores se realicen de manera correcta y uniforme.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.

Los manuales administrativos comprenden diversos aspectos de una empresa, según Franklin (2022) se clasifican en tres grandes áreas las cuales son su naturaleza o área de aplicación, por su contenido o por su ámbito. Cada una de estas está compuesta por subáreas que permiten a la organización detallar y delimitar los distintos manuales que requieran desarrollar para su óptimo funcionamiento. Además, una de las clasificaciones que es ampliamente utilizada para el mapeo de procesos es la que se denomina por su contenido, en la cual se encuentra el manual de procedimientos.

2.4.1. Manual de procedimientos

Los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para llevar a cabo una función, actividad o tarea específica en una organización” (Franklin, 2022, p.183). Lo anterior indica que estos documentos permiten a las empresas tener un mayor entendimiento y trazabilidad en los procesos que cuenten con dicho manual.

Asimismo, Franklin (2022) menciona que la descripción de los procedimientos permite que se tenga una mayor comprensión el desarrollo de las actividades que desempeña cada puesto, lo cual brinda la oportunidad de que se presente una disminución en las fallas, confusiones u omisiones y a su vez un incremento de productividad en los procesos porque los individuos ya cuentan con una guía clara.

2.4.1.1. Identificación

Tal y como lo detalla Franklin (2022), el manual de procedimientos debe de contar con el formato que se muestra en la figura 3 en cada uno de sus apartados.

Figura 3. Formato de identificación del manual de procedimientos.

	Nombre de la organización	Fecha		
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página		De
		Sustituye a		
		Página		De
		Fecha		
Nombre del apartado específico				
Elaboró		Revisó		Autorizó

Fuente: (Franklin, 2022, p.190)

Dicho formato se utiliza con el fin de que la identificación y secuencia del manual se mantenga ordenada y sea más sencillo identificar las distintas secciones, a continuación, se enlistan los detalles expuestos por Franklin (2022) sobre el formato requerido.

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico).
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numeración de páginas.
- Sustitución de páginas, la cual será utilizada en caso de que la información sea actualizada en algún momento.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma, esta debe de ser planteada de la forma detallada a continuación:
 - ✓ Siglas de la organización.
 - ✓ Siglas de la unidad administrativa responsable.

- ✓ Número consecutivo de la forma.
- ✓ El año en el que se desarrolla.
- ✓ Es importante que se utilice un punto o guion entre las siglas para que sean más fáciles de leer.

2.4.1.2. Contenido

En cuanto al contenido del manual Franklin (2022) comenta que en caso de que se realice un manual general este debe de incluir todos los procedimientos de la organización, mientras que si es un manual específico solo se incluyen los procedimientos de un área o unidad administrativa. Independientemente de cuál sea el manual que se desarrolle, cada procedimiento debe de contener la siguiente información:

- *Objetivo:* Se explica el propósito que se piensa cumplir con el procedimiento.
- *Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos:* Se define como la esfera de acción que cubre el procedimiento.
- *Responsables:* Detalla el área o el puesto que tiene la responsabilidad de la preparación o aplicación del procedimiento.
- *Políticas o normas de operación:* Se refiere a los criterios que se formulan explícitamente con el fin de orientar y facilitar el entendimiento de las operaciones de la distintas áreas que participan en el procedimiento.
- *Concepto:* Se basa en palabras o términos técnicos que se mencionan durante el procedimiento cuyo significado debe anotarse para que el proceso sea más claro de entender y que estos términos no sean un limitante, sino que lo enriquezcan.
- *Procedimiento:* Consiste en la descripción de las operaciones de forma escrita, narrativa y secuencial, para la cual es necesario que se anote el número de operación, nombre de las áreas responsables y explicar en qué consiste el procedimiento que se está desempeñando.
- *Diagrama de flujo:* Es una representación gráfica de cómo son realizadas las operaciones de un procedimiento, en estos se muestran las áreas, unidades administrativas y puestos que intervienen en cada una de las operaciones. Asimismo, es posible mencionar el equipo o materiales que son requeridos para el desempeño de

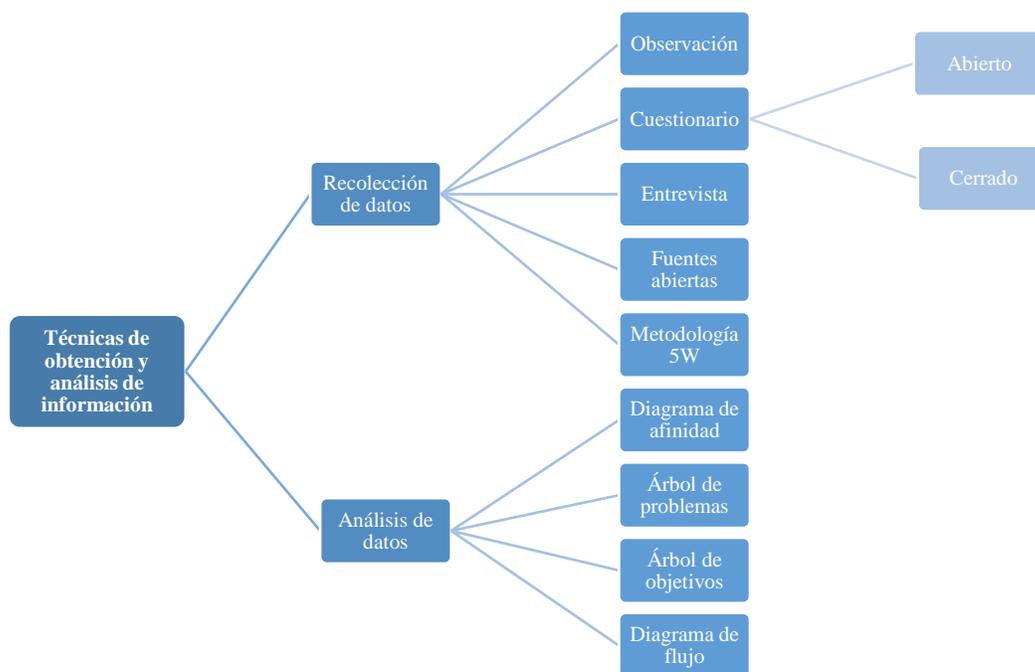
las actividades de cada área, con el fin de que se tenga un contexto completo sobre cada uno de los pasos.

2.5. Técnicas de obtención y análisis de información

Durante el desarrollo del proyecto se deben utilizar distintas técnicas y herramientas para la recolección de datos que permita tener la información necesaria para ser analizada y contribuir a los resultados que se esperan obtener, por esta razón a continuación se detallan algunas de estas técnicas.

Asimismo, la relación entre estos aspectos se plantea de forma clara en el mapa conceptual expuesto en la figura 4.

Figura 4. Mapa conceptual de Técnicas de obtención y análisis de información.



2.5.1. Recolección de datos

Los datos son una fuente de información vital en cualquier proyecto o investigación porque a través del análisis de estos es posible tomar decisiones o llegar a conclusiones valiosas para el desarrollo de este, por esta razón es vital que los datos que se recolecten sean lo más precisos y transparentes.

Tal y como lo indica Santos (2022), la recolección de datos se puede definir como un método mediante el cual las organizaciones tienen la capacidad de obtener y medir información que proviene de distintas fuentes, con el objetivo de que se construya una perspectiva más amplia a través de la cual sea posible responder preguntas, determinar tendencias y evaluar resultados de los aspectos estudiados.

2.5.1.1. Importancia de la recolección de datos

La recolección de datos juega un papel muy importante en cualquier organización, ya que es la que le permite tener la información adecuada para que se tomen decisiones o se llegue a conclusiones certeras, tal y como lo indica Santos (2022) algunas de las utilidades de esta técnica son las siguientes:

- Permite que se analicen datos cualitativos o cuantitativos de una forma sencilla y eficaz, de forma que sea posible tener el contexto completo del estudio a realizar.
- La empresa tiene mayor visibilidad de sus datos lo cual permite que esta información sea clasificada según sea más conveniente y después pueda ser usada en el área de marketing para que se realicen esfuerzos que influyan positivamente en las ventas.
- Muestra oportunidades de mejora que se pueden identificar en distintos procesos de la organización.
- Proporciona datos para que las empresas tengan un mayor conocimiento sobre el comportamiento y expectativas de sus clientes, lo cual permite adaptar su atención al cliente a estas necesidades.

2.5.1.2. Observación:

Según lo expone Santos (2022), su objetivo principal es conocer el comportamiento del objeto de estudio, además una de sus ventajas es que no es intrusiva ni requiere de un intermediario para recolectar la información, sino que se recaba de forma discreta tomando nota de cada detalle que se perciba. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que utiliza un método superficial que tiene el riesgo de que se ignoren o no se perciban aspectos importantes para construir un panorama claro.

2.5.1.3. Cuestionario

Santos (2022) menciona que el cuestionario consiste en que se obtenga información directamente del objeto de estudio con el fin de que se consigan opiniones reales de una fuente primaria de interés, es de suma relevancia que se tenga claro cuál es el objetivo de la investigación para que el cuestionario pueda ser planteado de forma correcta.

El cuestionario puede realizarse de forma abierta el cual le permite a la persona que lo responde expresar a detalle sus opiniones en cuanto al tema que se desarrolla, o de igual forma pueden ser cerrados los cuales utilizan respuestas específicas en las que solo se debe seleccionar una de las dos sin más.

Asimismo, como parte del cuestionario es posible que se aplique la metodología de la Escala de Likert, la cual según Hammond (2023) ayuda a evaluar conductas, creencias, valores e ideas de un individuo a través del uso de categorías cerradas, esta escala se basa en presentar una escala en la cual la persona debe escoger el grado con el que se identifica para cada variable planteada. Este método permite al investigador conocer de forma puntual el grado correspondiente para distintas áreas y así poder recopilar esta información para su análisis.

2.5.1.4. Fuentes abiertas

Santos (2022), explica que son fuentes gratuitas a las que se puede acceder a través de páginas web, revistas, artículos, entre otros. Da la oportunidad de expandir el conocimiento sobre un tema en específico que aporte valor a la investigación o estudio de la empresa.

2.5.1.5. Entrevista

Tal y como lo mencionó Santos (2022), la entrevista se basa en que un emisor realice preguntas al receptor para recibir respuestas verbales sobre un tema en específico, es vital que las preguntas sean lo más claras posibles y que estén alineadas con el propósito de la entrevista para que de esa forma sea posible obtener información de utilidad.

Esta es una técnica efectiva para la recolección de datos, ya que permite que el emisor haga las preguntas necesarias para obtener la información necesaria del receptor, de manera que el intercambio de información es mucho más directo y detallado que en otros métodos en los cuales no se tiene esta comunicación entre individuos.

2.5.2. Análisis de datos

Según Pursell (2022), el análisis de datos consiste en el estudio profundo de datos que fueron previamente recopilados con el fin de que se pueda llegar a conclusiones certeras sobre un tema en específico, estas conclusiones les permiten a las organizaciones tomar las decisiones necesarias según su objetivo.

2.5.2.1. Importancia del análisis de datos

El análisis de datos aporta mucho valor a las organizaciones, tal y como lo indica Pursell (2022) algunas de sus utilidades son las siguientes:

- Tener mayor visibilidad sobre el desempeño del proceso de ventas, ya que al analizar los datos se puede llegar a conclusiones respecto a la eficiencia de este.
- Contar con un panorama más amplio y profundo sobre el comportamiento de los clientes, de manera que es posible enfocar los esfuerzos de atención al cliente a estos criterios.
- Mayor entendimiento de los riesgos latentes que existen en el mercado en el que se desenvuelve la organización.

En síntesis, el análisis de datos proporciona una guía para las empresas mediante la cual pueden tomar decisiones o plantear estrategias sólidas, fundamentadas y que se alinean directamente con los objetivos de la compañía.

2.5.2.2. Diagrama de afinidad

Lucidchart (2023) indica que el diagrama de afinidad son una herramienta ideal para llevar a cabo lluvias de ideas en grupos grandes, ya que permite agrupar todos los aportes que los individuos del grupo pueden hacer porque funciona muy bien con numerosos datos.

Asimismo, Lucidchart (2023) expone que este diagrama es utilizado para consolidar una gran cantidad de ideas en un volumen manejable con el fin de que se puedan establecer prioridades y se analice la información de una manera más sencilla y eficaz.

2.5.2.3. Árbol de problemas

Universidad de Costa Rica (2022) establece que el árbol de problemas es una herramienta que permite que se plantee un problema de una forma gráfica, de manera que de una mayor visibilidad de la relación entre los distintos aspectos del problema. De esta forma, da la oportunidad de que se conozca cual es el problema principal, sus causas y sus consecuencias.

2.5.2.4. Árbol de objetivos

Tal y como lo define Universidad de Costa Rica (2022), el árbol de objetivos es una técnica que permite que se determinen objetivos que se basan en los problemas detectados con anterioridad por la empresa, es decir que cambia los problemas en objetivos que pueden pasar a ser posibles soluciones eficaces para que la empresa mejore su padecimiento.

2.5.1.7. Metodología de las 5W

Según Albornoz (2020), esta es una técnica sencilla pero eficaz para el análisis de datos porque permite que los individuos que la utilizan se realicen las preguntas adecuadas para tener una amplia comprensión de una situación o problema para poder plantear posibles estrategias o soluciones convenientes.

Esta metodología se conoce como las 5W porque plantea distintas preguntas cuyas siglas en inglés corresponden a esta letra, a continuación, se muestran las interrogantes planteadas por Albornoz (2020):

- What: ¿Qué?
- When: ¿Cuándo?
- Where: ¿Dónde?
- Who: ¿Quién?
- Why: ¿Por qué?

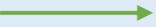
Tomar una posición interrogativa tomando en cuenta las preguntas anteriores permite que se indague a profundidad en la información y evita que se den omisiones en esta, ya que provoca que el individuo se pregunte aspectos que le den la oportunidad de indagar en distintas áreas o vertientes de la información, lo da como producto un análisis profundo y detallado.

2.5.2.5. Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo se define según Lucidchart (2023) como un diagrama que describe un proceso o sistema de forma clara y sencilla, estos diagramas se componen de distintas formas

que varían dependiendo de la naturaleza de la acción que se está desarrollando en ese momento. Asimismo, el autor indica el significado de cada figura detallada a continuación:

Tabla 1. Simbología del diagrama de flujo

Simbología del diagrama de flujo	
	Inicio/ Final
	Proceso
	Documento
	Decisión
	Entrada o salida de datos
	Datos almacenados
	Flecha de flujo
	Proceso definido
	Conector dentro de la página
	Conector fuera de la página

Fuente: (Lucidchart 2023).

2.6. Plan de mejora

Es vital que las organizaciones destinen esfuerzo y energía a identificar posibles áreas de mejora que les permitan obtener beneficios como la eficiencia de procesos, mejora de atención a los clientes, mayor posicionamiento en el mercado, entre otros. Sin embargo, si las deficiencias que se determinan no cuentan con un plan para mejorarlas es muy difícil que vayan a aportar valor sin plantear y tomar acción.

Por esta razón, el desarrollo de un plan de mejora permite plasmar las acciones que deben de ser desarrolladas para que las deficiencias sean atacadas y vayan disminuyendo, de manera que genere un impacto positivo en las operaciones de la organización. Un plan de mejora puede ser definido como se hace a continuación.

“Un plan de mejora es un documento que contiene información, tácticas y tareas para optimizar los procesos en una empresa, a fin de impulsar su rendimiento. Se desarrolla con un enfoque sistemático y estructurado para lograr cambios efectivos que llevan a alcanzar los objetivos y promover una continua evolución.” (Rodrigues. 2023).

Con respecto a la definición expuesta anteriormente es posible identificar como un plan de mejora debe llevar una estructura definida la cual se ajusta a los aspectos que se desean mejorar dentro de la organización. Asimismo, estos traen muchos beneficios a las organizaciones tal y como los expone Rodrigues (2023) a continuación:

- *Operaciones más eficientes:* Es un hecho que si se desarrolla e implementa un plan de mejora es probable que el desempeño de las operaciones de la empresa sea más eficiente y por lo tanto arrojen mejores resultados.
- *Permite tomar mejores decisiones:* Proporciona información suficiente para que las decisiones que sean tomadas dentro de la compañía sean fundamentadas y pensadas con detenimiento.
- *Satisfacción de los colaboradores:* Influye en la motivación de los colaboradores porque si los procesos funcionan de forma eficiente y fluida se evita cualquier tipo de frustración o sentimiento de estar perdido por parte de los individuos, al contrario, les da confianza al realizar sus labores y un mayor sensación de pertenencia.

- *Satisfacción de los clientes:* Tiene un gran impacto en la satisfacción de los clientes porque si los procesos se realizan eficientemente es más probable que el servicio que ellos reciban mejore y por lo tanto su satisfacción y compromiso con la empresa aumente.

El desarrollo de un plan de mejora conlleva la realización de distintas etapas que permitan conocer el contexto completo del proceso que se quiere mejorar, Rodrigues (2023) menciona que algunos pasos que pueden ser realizados para la creación de un plan de mejora:

1. *Identificar el proceso que se desea mejorar:* Es de suma importancia tener claro cuál es el proceso que se considera que tiene deficiencias y por lo tanto se desea realizar un plan de mejora.
2. *Análisis del proceso:* Una vez identificado el proceso es vital que se analice a profundidad con el fin de que se pueda extraer las posibles fallas que pueden estarse presentando en este.
3. *Identificación de posibles mejoras:* Con ayuda de las personas involucradas en el proceso y de distintas herramientas se debe de determinar cuáles son los principales “puntos de dolor” del proceso e identificar posibles causas.
4. *Redactar el plan de mejora:* En este se plasman las posibles soluciones al problema identificado detallando cuales son los recursos que deben de emplearse para ponerlo en marcha.

En síntesis, un plan de mejora es una herramienta fácil de comprender durante el desarrollo de soluciones a un problema, de manera que se estipula de forma detallada cada aspecto que podría ser implementado para el beneficio de la compañía y la mejora de los procesos que deseen incluirse en este.

Capítulo III. Método de la investigación

En el presente capítulo se exponen aspectos sobre la metodología utilizada para la investigación y herramientas para la obtención de información la cual hace posible que se resuelva el propósito de este proyecto.

3.1. Enfoque de investigación

El enfoque de una investigación es un factor vital para el desarrollo de esta, debido a que la investigación se define como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. (Hernández, 2022). Es decir que este enfoque es el que va a darle una dirección a la investigación, con el fin de dar un contexto

La investigación se desarrollará a través de este enfoque porque el problema planteado requiere la recolección y análisis de datos cuantitativos y a su vez para sustentar y ampliar el contexto del problema se necesita el uso de información cualitativa, tal y como lo menciona Hernández (2022), el mundo no solamente se basa en blanco y negro, sino que también comprende una extensa gama de colores, A continuación, se desglosa la composición de ambos enfoques:

- Con respecto al enfoque cuantitativo es de suma relevancia analizar datos sobre el consumo de los clientes, frecuencia de compra, entre otros aspectos.
- Por el otro lado, en el aspecto cualitativo es importante que se analice la experiencia de los clientes al realizar compras en Grupo Multicolor, de manera que sea posible indagar más a fondo en cuanto a la atención recibida desde la óptica del cliente. Asimismo, la opinión de los colaboradores de la empresa respecto al proceso de ventas.

A pesar de que el enfoque de la investigación es mixto, es posible que se incline un poco más hacia al lado cualitativo que al cuantitativo debido a la naturaleza de la investigación y los objetivos planteados para esta.

Asimismo, a continuación, se fundamentan las fases planteadas por Hernández (2022) utilizadas para esta investigación con enfoque mixto:

- *Planteamiento del problema:* En cuanto al planteamiento del problema del presente proyecto se abarcan aspectos cuantitativos sobre los clientes como cualitativos de

estos y del proceso de ventas, de manera que para poder abarcar ambas partes la investigación debe ser desarrollada con un enfoque mixto.

- *Revisión de la literatura:* La revisión de la literatura debe detallar aspectos vitales para dar contexto de la investigación en los dos ámbitos.
- *Diseño:* El diseño elegido para la investigación se detalla en los siguientes apartados, procura que la información recolectada sea de valor para el enfoque mixto escogido.
- *Muestreo:* La técnica de muestreo se expone más adelante, esta fue escogida para poder obtener la información de la unidad de análisis indicada para tener información que aporte a la investigación.
- *Recolección de datos:* La recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos será principalmente mediante un cuestionario, sin embargo, se pondrán en práctica otras técnicas como entrevistas directas con personal del proceso de ventas, observación y análisis FODA.
- *Análisis de datos:* En el aspecto cuantitativo se va a utilizar la estadística aplicada en el cuestionario enviado a los clientes y los colaboradores. Por otro lado, en el ámbito cualitativo será de valor la información recolectada del cuestionario sobre la opinión de los clientes, además del análisis de los datos recabados directamente de los colaboradores de Grupo Multicolor y la observación del proceso de ventas.
- *Resultados e inferencias:* Una vez que se completen los exhaustivos análisis es posible que se planteen las conclusiones y recomendaciones que respondan a los objetivos planteados.

3.2. Diseño de la investigación

Según las características de este proyecto se utiliza el diseño secuencial, ya que los datos van a ser recolectados y analizados para tener un resultado en forma de secuencia. Asimismo, este comprende los alcances planteados a continuación:

3.2.1. Exploratorio

Para efectos del presente trabajo este va a ser utilizado porque Grupo Multicolor no ha desarrollado antes un estudio de la satisfacción de sus clientes ni tampoco de su proceso de

ventas, de manera que al ser esta la primera investigación sobre el tema mucha información va a ser planteada y descubierta en el presente proyecto.

3.2.2. Descriptivo

En el presente proyecto este va a ser utilizado al describir aspectos del proceso de ventas y de la satisfacción de los clientes de Grupo Multicolor.

3.2.3. Correlacional

Este va a ser utilizado para poder determinar si el proceso de ventas actual con el que cuenta Grupo Multicolor tiene algún impacto en la atención brindada a sus clientes.

3.2.4. Explicativo

Este será utilizado porque permite que a través del análisis de la información recolectada se puedan establecer posibles causas que pueden estar afectando negativamente el proceso de ventas o aumentando la insatisfacción de los clientes de Grupo Multicolor.

3.3. Unidad de análisis, población y muestra

3.3.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis utilizada en el presente proyecto comprenderá a los clientes activos de Grupo Multicolor que realizan compras regularmente y están incluidos en los contactos de la empresa para poder conocer su posición respecto a la atención recibida por parte de la compañía, la cual se plantea a continuación:

La unidad de análisis es un cliente que realice compras en Grupo Multicolor Costa Rica.

Asimismo, respecto al cuestionario aplicado a los colaboradores de Grupo Multicolor para conocer su opinión y aspectos relevantes relacionados al proceso de ventas la unidad de análisis sería:

Un colaborador de la sede central de Grupo Multicolor Costa Rica.

3.3.2. Población

La población comprende a todos los clientes que en algún momento han realizado compras a la empresa y por esta razón se encuentra en la base de datos de Grupo Multicolor Costa Rica, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 2. Clientes en base de datos Grupo Multicolor S.A.

Clientes	Cantidad
Base de datos	309

Asimismo, la población para el cuestionario de aplicación a los colaboradores comprende a todos los individuos que laboran para la sede central de Grupo Multicolor Costa Rica los cuáles se desglosan a continuación según la confirmación del presidente de la empresa:

Tabla 3. Clientes en base de datos Grupo Multicolor S.A.

Puesto	Cantidad
Oficinista	1
Encargado administrativo	1
Crédito y cobro	1
Contabilidad	1
Técnico	1
Igualador	8
Vendedor	4
Presidente	1
Bodega	1
Mensajería	2
Total	21

3.3.3. Muestra

Para la selección de la muestra tenemos que tomar en cuenta los dos enfoques de la investigación los cuales se detallan a continuación:

- Cuantitativo: No se puso en práctica ninguna técnica de muestreo en específico lo cual la hace no probabilística, debido a que la encuesta se envió a todos los clientes que Grupo Multicolor tiene en su lista a través de un correo electrónico mediante el cual se pudo extraer la información necesaria para este enfoque.
- Cualitativo: Para el desarrollo de proyecto se realizó un, ya que se tomó la población total de los clientes que Grupo Multicolor tiene registrados en su base de datos con su respectivo contacto.
Asimismo, para la aplicación del cuestionario a los colaboradores de igual forma se aplicó un censo, ya que este será aplicado a la totalidad de los colaboradores de la sede central de Grupo Multicolor Costa Rica según los intereses externados por el presidente de la compañía.

3.4. Variables de la investigación

Las variables de investigación permiten tener una mayor claridad sobre cómo se va a obtener la información necesaria para que se cumplan los objetivos planteados en este proyecto, las cuales se detallan en la siguiente tabla:

Objetivo específico	Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional
Identificar los principales puntos de dolor del proceso de ventas según la perspectiva de los colaboradores y los clientes.	Puntos de dolor.	Ineficiencias detectadas en el proceso de ventas durante la atención brindada.	Cuestionarios. Árbol de problemas. Análisis de datos. Escala de Likert.
Proponer mejoras al proceso de ventas según las oportunidades detectadas en el análisis de resultados.	Oportunidades de mejora.	Propuesta de mejoras según los aspectos expuestos por clientes y colaboradores.	Plan de mejora. Análisis de datos.
Elaborar un manual de procedimientos para actividades de las áreas que componen el proceso de ventas.	Estandarización	Manual de procedimientos del proceso de ventas para estandarización.	Encuesta. Observación. Metodología W. Diagrama de flujo.

3.5. Estrategia de análisis de datos

En el presente proyecto el análisis de datos y el manejo de la información recopilado se realizará utilizando el software Microsoft Excel, asimismo para el desarrollo de cuestionario destinado a los clientes y colaboradores de Grupo Multicolor se tomará en cuenta la herramienta Google Forms con sus distintas funcionalidades para que la recolección de datos sea eficiente y clara para su respectivo análisis.

Asimismo, la recolección de datos se centra en los colaboradores de Grupo Multicolor como fuente primaria de información respecto al proceso de ventas actual, así como la opinión de los clientes de la empresa en cuanto el grado de satisfacción del servicio al cliente recibido a través del cuestionario mencionado anteriormente.

Capítulo IV. Análisis de la situación actual

En este capítulo se presenta el análisis detallado de la situación actual de Grupo Multicolor con la información recolectada a través de la encuesta aplicada a colaboradores, diagramas de flujo realizados para el proceso de ventas y el cuestionario aplicado a los clientes regulares de la organización para conocer grado de satisfacción de esto, entre otros.

4.1. Situación actual de la empresa

Actualmente, Grupo Multicolor cuenta con aspectos como la misión y visión establecida que permiten determinar el contexto de la empresa, debido a que estas representan el horizonte que desea tomar para alcanzar sus metas de expansión de productos y mercado según lo comentado por el presidente de esta.

Sin embargo, a pesar de que la misión y visión con la que cuentan es una parte crucial para proporcionar un horizonte a las actividades de la empresa, estas no son suficientes para tener un alcance en el que los colaboradores conozcan a detalle cada una de los pasos y actividades que deben realizar en su puesto.

Por esta razón, según la información recopilada a través de la observación, encuestas y acercamientos directos con los colaboradores para tener un panorama más amplio sobre la situación actual de la empresa, es posible identificar incongruencias o faltantes de información que clarifique cómo las áreas realizan sus labores provocando que no se tenga mucha claridad en cuanto a distintos aspectos relevantes, por esta razón a continuación se detallan algunos de estos hallazgos:

4.1.1. Valores empresariales

Actualmente, la compañía no cuenta con valores establecidos para el funcionamiento de su organización. Sin embargo, es de suma relevancia que cualquier organización establezca y exponga su valores como parte de su cultura empresarial, tal y como lo expone Silva (2022), estos son considerados los principios éticos y profesionales que forjan su identidad, es decir es la identidad de la organización la cual se va a tomar como base para tomar decisiones y escoger el rumbo hacia donde se dirige.

4.1.2. Análisis FODA

Actualmente la organización no cuenta con un análisis FODA del proceso de ventas que le permita tener un mayor contexto y entendimiento de cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa planteados de forma puntual y clara. De forma que la falta de este tipo de herramienta puede nublar el panorama de cuáles son los puntos en los que deben de enfocarse a la hora de tomar decisiones y de cuál ha sido su avance.

4.1.3. Organigrama

La información proporcionada por la empresa en el apéndice B incluye el organigrama de cómo está constituida, sin embargo, este no incluye todas las áreas que fueron identificadas a través de la observación durante visitas a la empresa y entrevista a los distintos colaboradores del área de ventas de forma presencial y conversaciones con el presidente, lo cual demuestra incongruencia en esta herramienta en la que se plantea la forma en la que está compuesta.

Fue identificado durante las visitas a la empresa que los puestos de crédito y cobro, oficinista y técnico no se encontraban incluidos en el organigrama, estos no fueron contemplados porque según la confirmación del presidente de la organización se omitieron y la herramienta no fue validada contra la información real de la empresa. Asimismo, es importante recalcar que el puesto de gerencia de país y gerencia de ventas actualmente se encuentra desocupado y según la confirmación del presidente no hay un proceso de reclutamiento abierto para las mismas.

4.2. Situación actual proceso de ventas

Con respecto al proceso de ventas, tal y como se comenta en los capítulos anteriores Grupo Multicolor cuenta con dos tipos de clientes para los cuales el proceso de ventas aplicado varía en algunos aspectos, uno para los clientes que realizan compras de forma constante con un inventario fijo en sus instalaciones (*consignación*) y el otro contra pedido para el resto de sus clientes, en la tabla 4 se mencionan las principales diferencias entre la naturaleza de cada uno de estos clientes según sus necesidades y a su vez las diferencias que se presentan en cada uno de los escenarios.

Tabla 4. Comparativo de clientes contra pedido y consignación.

Clientes contra pedido	Clientes por consignación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contactan directamente a los vendedores cada vez que realizan sus pedidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuentan con un inventario fijo en sus instalaciones según el consumo de productos que requieren,
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes habituales y esporádicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes habituales.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta y baja demanda de productos dependiendo del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta demanda de productos.

La tabla anterior fue realizada con base a información recopilada en conversaciones directas con el presidente de la compañía y los vendedores que realizan el proceso, a través de dichas charlas es posible identificar que este proceso no está documentado ni oficializado dentro de la organización, sino que solamente las partes que realizan el proceso lo conocen, pero no cuenta con ningún tipo de estandarización.

Asimismo, a través de las mismas conversaciones mencionadas en el párrafo anterior se conoce que Grupo Multicolor cuenta con ventas a dos tipos de clientes lo cual hace que el proceso de ventas tenga algunas variaciones entre ambos escenarios, por esta razón la tabla 3 permite tener un mayor entendimiento del perfil de cada uno de estos clientes.

A pesar de que el proceso de ventas se subdivide en los dos tipos de clientes plasmados en la tabla 3, las áreas que participan en este siempre son las mismas de manera que lo que cambia son las tareas que deben desempeñar en cada caso expuestas en la figura 6 y 7. A continuación la figura 5 muestra la áreas involucradas en el proceso.

Figura 5. Áreas involucradas en el proceso de ventas.



Las áreas expuestas en la figura 5 son las que trabajan entre sí para procesar pedidos de los clientes contra pedido y los que son por consignación, según la información recopilada en conversaciones directas con los colaboradores de cada una de estas áreas exponen que no conocen a detalle lo que sus otros compañeros realizan para cada pedido.

Por otra parte, a continuación, se presentan las actividades que cada una de estas áreas realiza según la información recopilada a través de la encuesta que fue aplicada a cada área:

Tabla 5. Actividades de las áreas del proceso de ventas.

Puesto	Principales actividades en el proceso de ventas	Cantidad de personas
Vendedor	Son el contacto directo con los clientes de Grupo Multicolor de manera que se encargan principalmente de aspectos como la captación de clientes, recepción de pedidos y atención a los clientes a lo largo del procesamiento de un pedido.	4
Oficinista	Se encarga de la cotización y facturación en el sistema ContaPyme R8 de los pedidos de los clientes.	1
Encargado de bodega	Tiene contacto directo de la compañía por lo que debe de realizar confirmaciones de inventario, conteos físicos, recibimiento de inventario, preparación y despacho de pedidos de clientes.	1
Mensajería	Encargados de realizar las entregas de pedidos a los clientes.	2

Respecto a la tabla 5 es posible identificar cuáles son las tareas que las áreas del proceso de ventas deben de realizar con el fin de que se procesen los pedidos de los clientes, dicha información fue obtenida en la vista realizada a la empresa el 8 de setiembre del 2023 donde fue posible determinar las principales funciones de cada uno de los puestos.

Asimismo, en la siguiente figura se desglosan las tareas identificadas durante la entrevista realizada a los colaboradores de cada área del proceso de ventas, con el fin de que se proporcione una mayor visibilidad sobre lo que desempeña cada uno.

Figura 6. Desglose de tareas que desempeñan las áreas del proceso de ventas.



Con respecto a la figura 6 es posible observar la lista de actividades expuestas y explicadas por cada uno de los colaboradores del proceso de ventas a través de la entrevista que fue hecha, de manera que cada una de estas tareas debe ser tomada en consideración para el desarrollo del manual de procedimientos de dicha área, con el fin de que los individuos cuenten con una herramienta estandarizada donde consultar los pasos y tareas esperadas de cada puesto.

Seguidamente, dado a que su proceso de ventas no se encuentra documentado ni estandarizado, a través de una conversación grupal con los vendedores que realizan este proceso donde todos acordaron que desempeñan las labores de la misma forma. Asimismo, se identificaron y consolidaron los pasos que actualmente realizan para las ventas de clientes por pedido y consignación, desarrollando con esta información diagramas de flujo para efectos visuales y de claridad expuestos en las figuras 6 y 7.

Respecto a los diagramas planteados con el proceso actual de ventas es posible identificar como los colaboradores que participan en este poseen un panorama general de dicho proceso

que les permite desarrollar sus tareas, pero no existen detalles o políticas que ayuden a clarificar y estandarizar aspectos sobre dicho proceso.

Los siguientes diagramas fueron desarrollados mediante a comunicaciones directas tanto con los vendedores como el presidente de la empresa para conocer como era el proceso de ventas que ellos realizan actualmente y entender el funcionamiento que se tiene en cada paso. Seguidamente de plasmarlos de una forma clara en la cual se visualice dicho proceso y ser analizado, ya que no cuentan con algún tipo de documentación que muestre este proceso.

Figura 7. Diagrama de flujo proceso de ventas actual contra pedido Grupo Multicolor

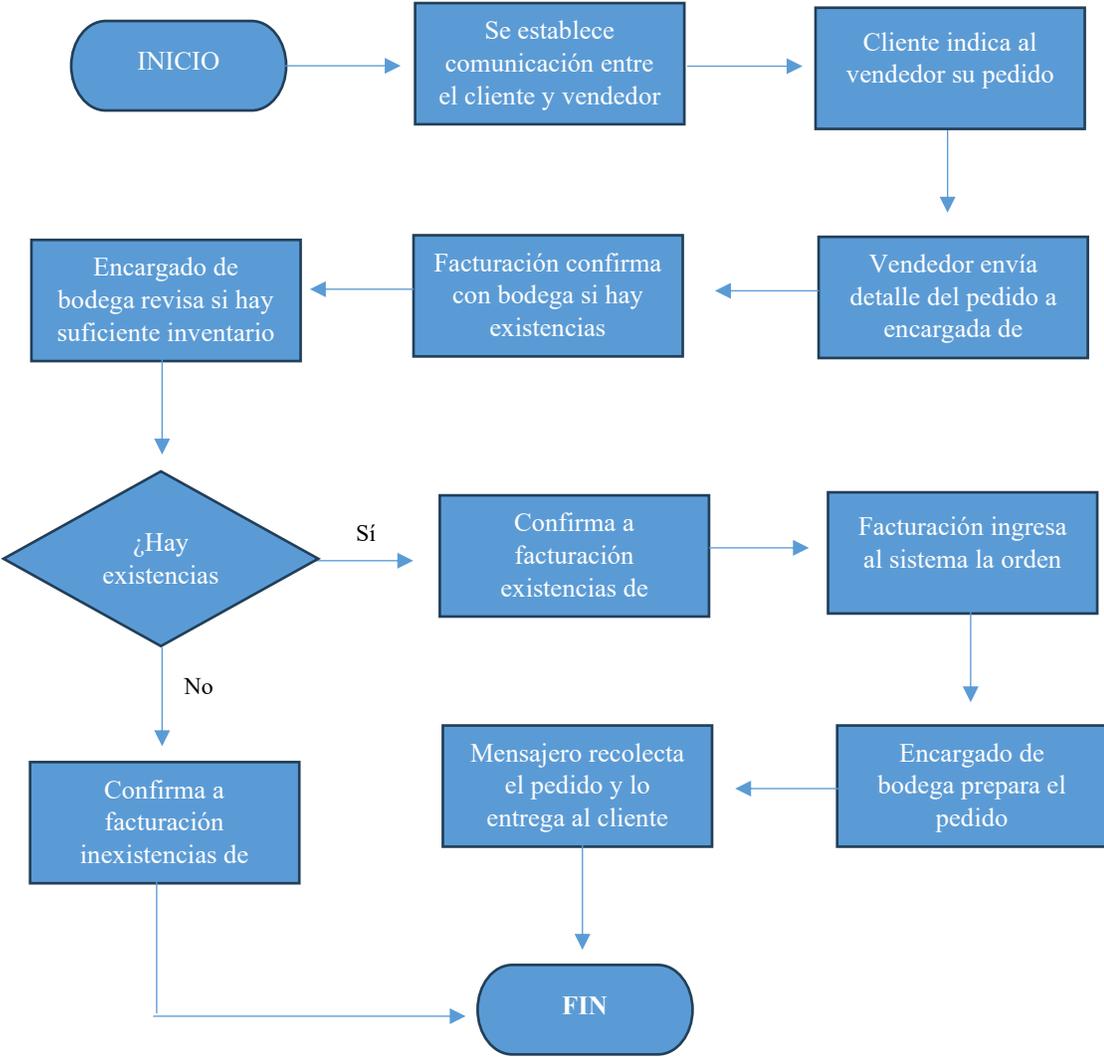
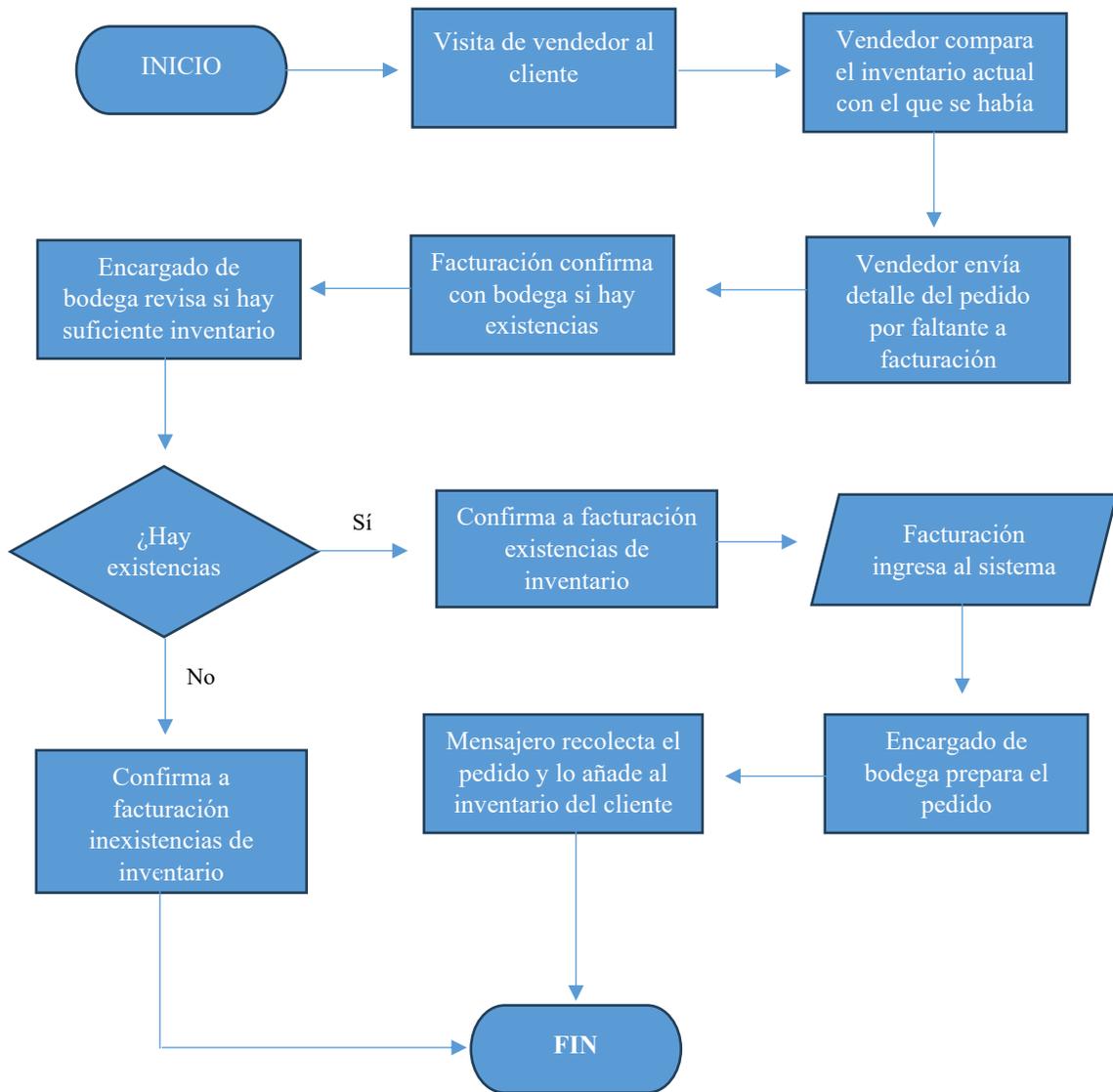


Figura 8. Diagrama de flujo proceso de ventas por consignación



Respecto al proceso documentado anteriormente es posible plasmar una imagen de cómo el proceso de ventas es visualizado a grandes rasgos paso a paso. Sin embargo, según la información recabada durante las conversaciones con los vendedores para comprender el funcionamiento de este proceso no existe documentación que les permita conocer a detalle cual es el flujo de actividades desarrollado durante dicho proceso, de manera que no existen políticas o regulaciones que permitan una mayor eficiencia del proceso.

Asimismo, en la técnica de recolección de datos de observación y conversaciones con los colaboradores involucrados en el proceso de ventas se menciona en repetidas ocasiones que

poseen conocimiento de las tareas que deben realizar, pero no tienen documentación que les permita conocer a detalle el paso a paso de sus actividades y las de los demás involucrados en el proceso. Lo cual permite evidenciar deficiencias en cuanto a la claridad de las actividades que cada individuo realiza, la comunicación y coordinación entre las mismas con el fin de que cuente con un grado alto de eficiencia, lo cual sustenta la importancia de la implementación del manual de procedimientos.

De manera que Grupo Multicolor presenta procesos que realizan según el criterio y entendimiento de cada trabajador, es decir que cada colaborador puede interpretarlos de una forma distinta porque no están establecidos en un documento con políticas en los casos en los que sea pertinente, ya que la organización no cuenta con un manual de los procedimientos actuales del proceso de ventas.

Seguidamente, es de suma relevancia mencionar que, según conversaciones con el asesor de la empresa para el desarrollo de mi proyecto, actualmente la organización no cuenta con puestos gerenciales, ya que están vacantes, pero no se visualiza que se realice un proceso de reclutamiento para estos pronto. De manera que, en este momento no se cuenta con un puesto directo que supervise y controle distintos aspectos relevantes de las distintas áreas de la compañía,

Por otro lado, respecto a la información recabada en el cuestionario que fue aplicado a los colaboradores que forman parte del proceso de ventas, es posible evidenciar los siguientes puntos sobre este:

4.2.1. Encuesta aplicada

Con el fin de lograr hacer un efectivo levantamiento de procesos para el desarrollo de la propuesta del manual de procedimientos, se realizó una encuesta de forma presencial el viernes 8 de setiembre del 2023 (la cual se encuentra en el apéndice C) a cada uno de los colaboradores de las áreas del proceso de ventas los cuales fueron en total 8 (oficinista, mensajería, bodega y ventas), la realización de dicha encuesta fue aprobada por la gerencia de la empresa. Fue realizada a cada colaborador, con el fin conocer más a fondo las tareas que desempeña que se realizan y de esta forma poder sintetizar y organizar la información para la estandarización del proceso propuesta en el manual de procedimientos del capítulo 5.

Sin embargo, a pesar de que el propósito principal de la encuesta era recabar suficiente información para la propuesta del manual de procedimientos, permitió conocer directamente a través de conversaciones con los colaboradores detalles relevantes sobre la situación actual de cada área del proceso de ventas e inconsistencias que resultan de mucho valor para ampliar el contexto de la organización, dichos aspectos se mencionan a continuación:

4.2.1.1. Políticas de mensajería

Según la información proporcionada por los mensajeros a través de la encuesta aplicada, en cuanto a las políticas de entrega de los pedidos a los clientes la totalidad de mensajeros mencionan que no se encuentran establecidas y quedan a criterio de cada uno de los colaboradores, es decir que no se ha determinado el tiempo de entrega, horarios, entre otros aspectos. Lo cual, indican que puede generar confusión entre las distintas áreas o en los clientes a la hora de recibir el producto.

4.2.1.2. Bodega e inventario

Según la información proporcionada por los colaboradores de bodega a través de la encuesta aplicada, se identifica que actualmente hay distintos aspectos de bodega que no se encuentran debidamente establecidos y son realizados según el criterio de los colaboradores del área, de igual forma no existen políticas establecidas dentro de las actividades que se realizan

Un punto importante de recalcar es el conteo de inventario selectivo, ya que según la información proporcionada por los colaboradores de bodega lo ideal sería realizar un inventario selectivo abarcando un área distinta cada semana con el propósito de que cada mes se haya realizado el conteo de inventario y verificado que el inventario está calzando según lo que indica el sistema ContaPyme R8.

Sin embargo, este inventario selectivo actualmente no se está realizando de forma constante y solo se enfoca en los productos denominados como de alta rotación, de manera que se hace según el criterio o disponibilidad de los trabajadores, provocando que se pierda la trazabilidad del inventario en el sistema y constantemente haya diferencias entre producto físico y el que se encuentra detallado en el sistema.

Dicho sistema es utilizado principalmente por el encargado de bodega y oficinista, ya que la utilidad esperada es que muestre la existencia de inventario físico y los precios de los

productos, de manera que sea posible realizar cotizaciones o se facturen pedidos de clientes según existencias. Sin embargo, según lo mencionado por el encargado de bodega y oficinista en la entrevista aplicada actualmente no consideran que la información del sistema sea totalmente confiable porque les sirve como una guía, pero en distintas ocasiones las existencias no calzan con la información de este.

Lo anterior, puede estar relacionado con los conteos de inventario o la inserción de los productos en el sistema cuando llegan a bodega, es decir que cuando nuevos productos ingresan a bodega la información debe ser ingresada a ContaPyme R8 manualmente según el conteo realizado lo cual puede dejar abiertas las posibilidades de que algún dato sea incorrecto y descuadre las existencias que muestra el sistema y las físicas reales en bodega.

Asimismo, el inventario que es clasificado como de alta o baja rotación no es un rubro estandarizado, sino que de igual forma la clasificación de los productos es subjetiva y según a la interpretación de cada individuo. Es decir, que no se cuenta con un rubro definido que establezca a un producto como de baja o alta rotación haciendo más difícil la organización de los productos en el inventario.

Según la información proporcionada por los colaboradores de bodega son pocas las ocasiones en las que los datos en ContaPyme R8 coincide con inventario, por esta razón no es una fuente fiable para confirmar disponibilidad de productos, razón por la cual casi nunca se revisa el sistema, sino que se pide la confirmación directamente a bodega. De manera que, esto demuestra debilidades en el proceso de inventario.

Por otro lado, no se cuenta con un proceso establecido para la rotación y despacho de productos a clientes, sino que el inventario es manejado a criterio de cada colaborador, según su confirmación los productos se van despachando a los clientes de los que se tiene noción que son los más viejos hasta los más nuevos. Con esta información se puede comprender que se utiliza principalmente un modelo PEPS a la hora de despachar el inventario, con el fin de que los productos más viejos sean los que salgan más pronto.

Con respecto a la planificación del inventario tampoco se cuenta con un procedimiento establecido para cuando se detecta que los productos de alta o baja rotación se están agotando del inventario, ya que según la información proporcionada por los colaboradores los

productos de alta rotación al ser de alta demanda de consumo por los clientes nunca deberían de acabarse.

Sin embargo, no se planifica el inventario ni se prevé que este se va a agotar, sino que se espera a que las existencias estén totalmente agotadas para después proceder a realizar el pedido a los proveedores el cual puede tomar algunas semanas en llegar al país, por lo general esto provoca que muchos clientes contacten a Grupo Multicolor para hacer pedidos y la compañía no tenga inventario para poder suplir sus necesidades en los productos que normalmente consumen.

4.2.1.3. Ventas al cliente

Respecto a los procesos que desempeñan los vendedores según la información proporcionada por los mismos al desarrollar la encuesta, es posible identificar como factor común la falta de estandarización de procesos, en este ámbito es entendible que las actividades puedan variar un poco según las necesidades de cada cliente. Sin embargo, hay algunos aspectos en específico que pueden plasmarse en el manual de procesos con el fin de que la atención al cliente se potencie mucho más.

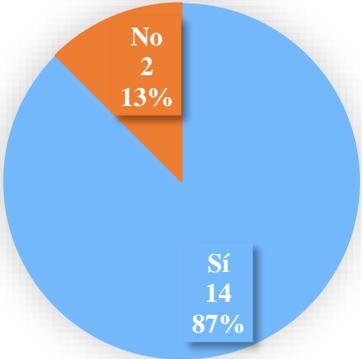
En síntesis, la falta de estandarización de procesos según la información recopilada por los colaboradores de las distintas áreas provoca ineficiencia en el desarrollo de las operaciones de Grupo Multicolor porque existen muchas actividades que se realizan según el criterio de cada individuo haciendo que hasta cierto punto impacte a los clientes y la coordinación entre todas las partes del proceso de ventas.

4.2.2. Análisis de datos cuestionario colaboradores

Es de suma importante conocer las oportunidades de mejora por parte de los clientes e identificarlas a través de la encuesta realizada para el levantamiento de procedimientos (*apéndice C*). Sin embargo, para fortalecer aún más el desarrollo de este proyecto, se realizó un cuestionario a los colaboradores de la sede central de Grupo Multicolor con el fin de determinar el nivel de entendimiento que estos tienen respecto a distintos aspectos de la empresa, así como conocer las oportunidades de mejora que se detectan desde el interior de la organización (*Se encuentra en el apéndice E*).

Dicho cuestionario se aplicó a toda la población proporcionada por el presidente de la organización, la cual abarca a 21 colaboradores de la sede central cuyas respuestas aportan mucho valor a la identificación de mejoras. Se tuvo una participación de 16 individuos siendo así más de la mitad de esta.

Figura 9. Distribución porcentual de los puestos que se relacionan directamente con el proceso de ventas.



Respecto a la figura anterior es posible identificar que la mayoría de las respuestas recibidas son de colaboradores cuyos puestos se relacionan directamente con el proceso de ventas representados con un 87%, mientras que solamente un 13% indicó que su puesto no se relaciona con el proceso de ventas. Este dato es relevante ya que la información recabada en este formulario será de gran valor al venir de individuos que tienen una relación directa con el proceso investigado.

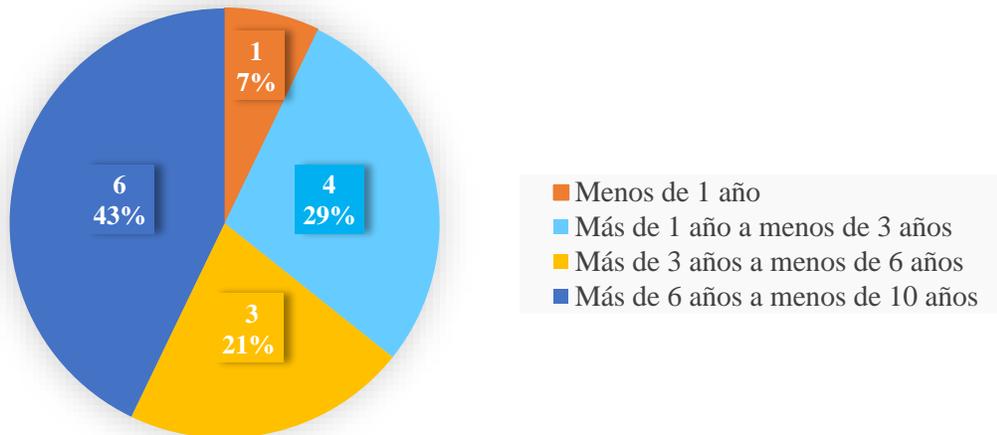
De manera que tal y como se menciona en apartados anteriores el cuestionario de los colaboradores se aplicó a individuos seleccionados por el presidente de la organización de los cuales algunos no están relacionados con el proceso, por esta razón el grafico de la figura 8 permite identificar la cantidad de respuestas recibidas por parte de colaboradores que se relacionan directamente con el proceso de ventas, mientras los que seleccionaron que no pasaban a la última pregunta que planteaba si contaban con alguna sugerencia de mejora.

Por otro lado, en el cuestionario se plantea una pregunta en la que los individuos que indicaban que sus labores sí se relacionan directamente con proceso de ventas debían de seleccionar o agregar cuál puesto desempeñan. Sin embargo, a través de los resultados de

esta pregunta es posible identificar confusión o falta de información sobre el puesto que le corresponde a cada individuo.

Lo anterior debido a que varias personas agregaron la opción “de todo un poco” o indicaban distintos nombres para una misma función, estos datos respaldan la necesidad que se tiene en la empresa de estandarizar los procesos y que cada colaborador tenga entendimiento y claridad respecto a cuáles son sus funciones y el puesto que debe desempeñar. Ya que, si un individuo realiza un poco de distintas áreas es posible que el proceso no sea tan eficiente como si solamente lo hiciera una persona o que esta persona presente confusión respecto a las expectativas que se tienen de su trabajo.

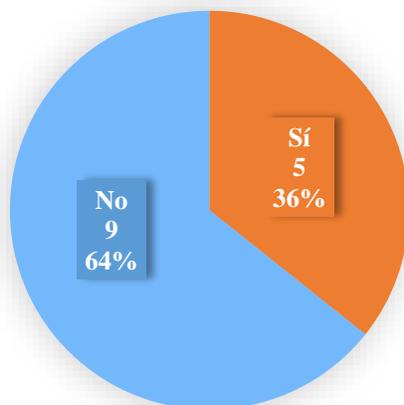
Figura 10. Tiempo que los colaboradores de Grupo Multicolor han desempeñado su puesto.



Según la información de la figura anterior es posible identificar que de los 14 colaboradores que seleccionaron que su puesto se relaciona directamente con el área de ventas, la mayoría lleva desempeñando sus labores en el intervalo de tiempo de más de 6 años a menos de 10 años representado con un 43%, un 21% más de 3 años a menos de 6 años, 29% más de 1 año a menos de 3 años y un 7% menos de un año.

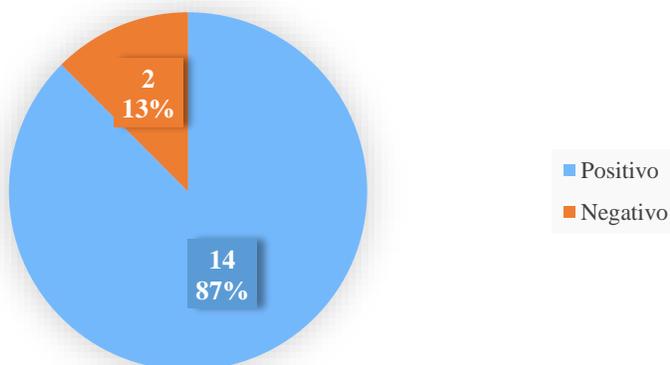
Los datos anteriores permiten determinar que la mayoría de los colaboradores que trabajan en un puesto con relación directa al proceso de ventas tienen una cantidad de años considerable laborando en la empresa, de manera que la mayoría de la información recabada viene de individuos con amplio conocimiento en el funcionamiento actual de los procesos.

Figura 11. Colaboradores que han recibido una capacitación detallada sobre las áreas del proceso de ventas.



La figura anterior muestra como un 64% de los colaboradores indican que no han recibido una capacitación detallada sobre las distintas áreas del proceso de ventas, mientras que un 36% indican que si la han recibido. Dichos datos muestran como una gran parte de los individuos no han tenido la posibilidad de tener un entendimiento completo y estandarizado sobre dicho proceso.

Figura 12. Impacto de la estandarización del proceso de ventas en la comunicación y coordinación entre áreas.



Respecto a la figura anterior se muestra que un 87% de la muestra total considera que la estandarización del proceso de ventas tendría un impacto positivo en la comunicación y coordinación entre áreas, mientras que un 13% considera que tendría un impacto negativo en

este. Dichos datos demuestran la percepción que los colaboradores tienen en cuanto a la estandarización.

Tabla 6. Aspectos por los que los colaboradores consideran que la estandarización del proceso de ventas tendría un impacto positivo.

Aspectos	Absoluto
Mayor eficiencia en procesamiento de pedidos	15
Menor duración en realización de pedidos	12
Mejor comunicación entre áreas	10
Disminución de confusiones de pedidos	9
Mayor coordinación entre áreas	9

La tabla anterior muestra las razones por las cuales los colaboradores indican que la estandarización del proceso de ventas tendría un impacto positivo en este, de manera que es posible observar que los puntos que tofos los aspectos tuvieron una selección considerable por parte de los individuos.

Tabla 7. Oportunidades de mejora consideradas por los colaboradores de Grupo Multicolor.

Oportunidades de mejora	Absoluto
Comunicación entre áreas	15
Disponibilidad de inventario	13
Tiempo de procesamiento	13
Atención al cliente	12
Despacho de bodega	12
Ventas a clientes	12
Coordinación entre áreas	11
Entrega de pedidos	11

La tabla anterior muestra las principales áreas de mejora que los colaboradores perciben por parte del proceso de ventas, de manera que es posible observar como de igual forma todos los aspectos tienen una cantidad de puntos similar.

Tabla 8. Oportunidades de mejora sugeridas según la experiencia de cada colaborador.

Oportunidades de mejora proceso de ventas	Absoluto
Comunicación	5
Atención al cliente	4
Inventario	3
Trato y servicio interno brindado	2
Eficiencia	2
Estandarización de procesos	2
Entendimiento de las funciones	2

Con respecto a la tabla anterior en el cuestionario se les permitió a los colaboradores a través de una pregunta de respuesta abierta que indicaran cuales son las principales áreas de mejora que han detectado según su experiencia, de las cuales se observa que la atención al cliente y comunicación fueron de las más comentadas. Sin embargo, todas las variables planteadas son válidas y aportan valor al proyecto.

En síntesis, es posible observar cómo desde la perspectiva de los colaboradores de Grupo Multicolor existen distintas oportunidades de mejora para el proceso de ventas que coinciden con las que los clientes perciben. Asimismo, se sustenta la importancia de la estandarización del proceso de ventas con el fin de mejorar la eficiencia del proceso y la comunicación entre las distintas áreas.

4.3. Satisfacción al cliente

La falta de estandarización y establecimiento de procesos tal y como se menciona antes, ha provocado que los distintos individuos que lo componen realicen labores de manera individual sin tener integrado un sentimiento de grupo que debe de comunicarse activamente para coordinar sus tareas y evitar tener un impacto negativo en el cliente.

Sin embargo, según información recopilada a través de una llamada telefónica con uno de los fundadores de la compañía, se evidencia que como empresa se percibe una deficiencia de coordinación que regulen las cargas en el proceso, sino que esta problemática provoca una mala experiencia en los tiempos de respuesta o atención a los clientes. Ya que en varias

ocasiones personas de otras áreas del proceso de ventas deben realizar tareas que no le corresponden a su rol con tal de no molestar más a los clientes.

Por esta razón, la implementación de un manual de procedimientos es vital porque además de dar claridad a los colaboradores sobre el proceso que están realizando, también permite delimitar las tareas correspondientes según cada puesto y establecer puntualmente cual es el compromiso o las tareas por realizar.

Debido a que, a pesar de que algunas personas estén dispuestas a realizar tareas que no les corresponden por la naturaleza de su puesto, esto no es lo ideal porque recarga gran parte del proceso sobre un individuo, disminuye la eficiencia que el proceso podría tener si se realiza según como están establecidos cada uno de los roles y afecta la atención que el cliente va a recibir porque es posible que el tiempo de resolución sea mucho mejor porque no todas las personas asignadas a esta tarea están enfocadas que solucionarla.

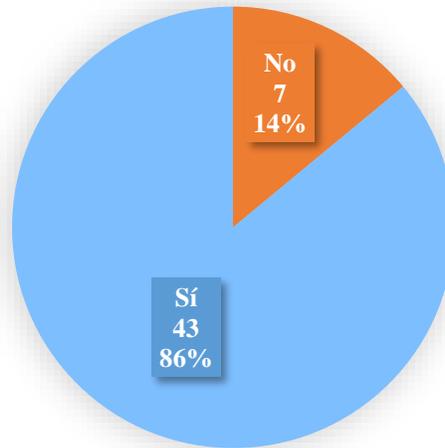
4.3.1. Encuesta aplicada

Con el fin de conocer más a fondo factores relevantes sobre el grado de satisfacción y las opiniones de los clientes se realizó un cuestionario que fue aplicado a los individuos que forman parte de la base de datos de Grupo Multicolor. De manera que la información recabada a través de las respuestas de los clientes permita que se identifiquen y fundamenten áreas de mejora en estos procesos.

Asimismo, el cuestionario fue enviado a todos los clientes que Grupo Multicolor tiene en su base de datos, de los cuales se recibieron 50 respuestas representando una participación no muy alta con respecto a la población total de 311 clientes. Sin embargo, es importante resaltar que la base de datos es acumulativa y el análisis de datos será realizado tomando como base las 50 respuestas que obtuvo el cuestionario.

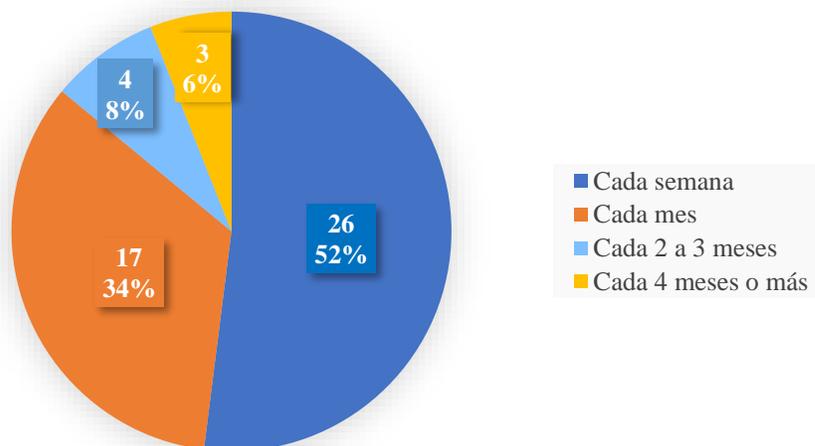
Por otro lado, Grupo Multicolor cuenta con una cartera de clientes variada en la cual muchos de sus clientes se enfocan en el área de repintado automotriz, sin embargo, existen otras áreas a las cuales la organización provee productos para el funcionamiento de su actividad productiva. Por esta razón la figura 7 ayuda a tener una mayor visibilidad de las actividades productivas que desempeñan los clientes de la organización.

Figura 13. Distribución porcentual de los clientes de Grupo Multicolor cuya área productiva principal se basa en el repintado automotriz.



La figura anterior sustenta que la mayoría de los clientes de Grupo Multicolor desempeñan actividades enfocadas en el área del repintado automotriz representado con un 86%, mientras que un 14% de sus clientes desarrollan otro tipo de actividades tales como transporte de combustible, renta de vehículos, mantenimiento aeronáutico, rotulación, mecánica, entre otros.

Figura 14. Frecuencia de consumo de los clientes de Grupo Multicolor.



En la figura anterior se observa que la frecuencia de consumo semanal es el que presenta un mayor porcentaje con un 52% de los datos, seguido de frecuencia de consumo mensual con

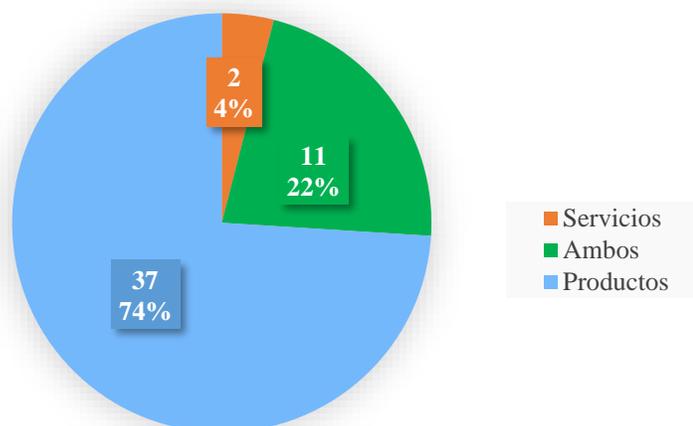
representación de 34%, asimismo cada 2 a 3 meses con un porcentaje del 8% y en último lugar cada 4 meses o más con una representación de 6%.

Con esta información es posible determinar que los datos recabados corresponden en su mayoría a clientes constantes de Grupo Multicolor, ya que realizan compras cada semana en su mayoría o cada mes. De manera que, la información que sea proporcionada será de mucho valor para el estudio al venir de clientes que tienen un contacto constante con la empresa.

Asimismo, se puede identificar que Grupo Multicolor cuenta con una cartera de clientes que realizan compras recurrentes para poder desempeñar sus actividades productivas con regularidad, de manera que asegurarse de que obtengan un buen servicio mantendrá este tipo de relaciones estables con sus clientes.

Por otro lado, para la obtención de datos de los clientes con respecto a distintos aspectos se utilizó una escala de Likert en la cual indican el grado de satisfacción para cada variable basado en sus experiencias. Asimismo, se separó a la población entre los clientes que solo han adquirido productos, solo servicios o ambos, con el fin de que se obtenga una respuesta precisa de cada variable dependiendo de su naturaleza, a continuación, se exponen los datos más relevantes.

Figura 15. Clasificación del consumo de los clientes de Grupo Multicolor



Respecto a la figura anterior se evidencia que la mayoría de los clientes de Grupo Multicolor consumen productos representado con un 74%, seguidamente de un 22% que indica que

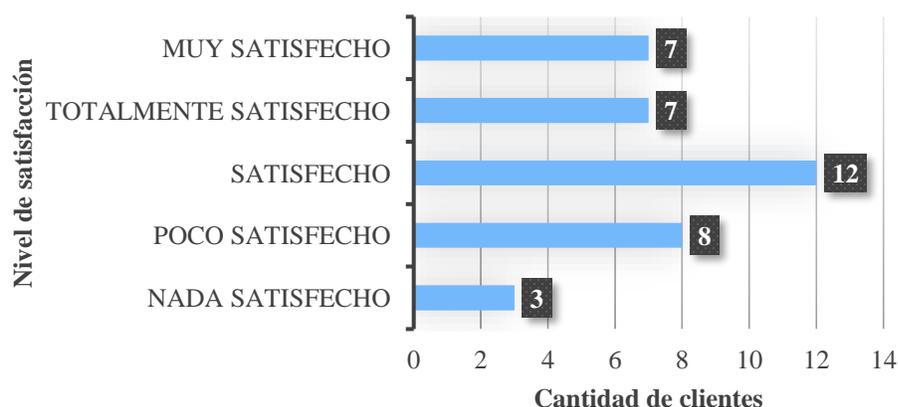
consumen tanto productos como servicios y por último el consumo de servicios representa un 4%. Esto indica que una gran parte de la cartera de clientes de la empresa consumen sus productos.

4.3.1. Satisfacción de clientes que consumen productos:

Según las respuestas recopiladas en el cuestionario los rasgos más relevantes sobre la satisfacción de los clientes que solo consumen productos (37 clientes) son los siguientes:

- *Asesoría de ventas:* Con respecto a la asesoría de ventas que los clientes obtienen la mayoría de los clientes representado con 18 indica que están satisfechos, mientras que el resto se distribuye de forma bastante pareja entre los otros grados de satisfacción desde nada satisfecho hasta totalmente satisfecho.
- *Facturación:* El rubro de facturación recibe un buen grado de satisfacción por parte de los clientes, ya que la mayoría de ellos indicaron que se encuentran desde satisfechos hasta totalmente satisfechos, de manera que solamente 4 clientes que consumen solamente productos están poco satisfechos.
- *Tiempo de entrega:* En esta variable se observa una distribución bastante pareja entre los distintos niveles de satisfacción, siendo una de las cuales presenta bajo nivel de satisfacción con un total de 11 clientes nada o poco satisfechos.

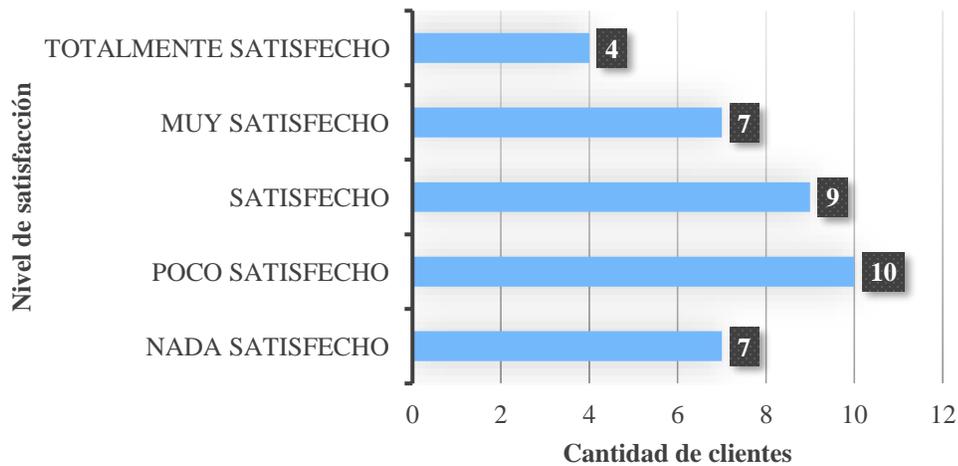
Figura 16. Nivel de satisfacción del tiempo de entrega de los clientes que consumen solamente productos en Grupo Multicolor.



- *Tiempo de procesamiento:* Muestra un buen recibimiento por parte de los clientes ya que en su mayoría se encuentran satisfechos o totalmente satisfechos.

- *Trato brindado*: Es una de las variables con mayores respuestas positivas ya que 34 clientes han seleccionado un nivel de satisfacción alto.
- *Disponibilidad de productos*: Esta variable llama la atención porque es una en las que se obtuvo un nivel de satisfacción nulo o poco por parte de los clientes, de manera que esto indica que es una posible gran área de mejora de la empresa.

Figura 17. Nivel de satisfacción de la disponibilidad de inventario de los clientes que consumen solamente productos en Grupo Multicolor.



- *Calidad y estado de los productos*: Se evidencia un buen recibimiento por parte de los cliente porque en su mayoría externan un nivel de satisfacción favorable para grupo Multicolor.
- *Precios*: Con respecto a los precios al igual que en la variable anterior la mayoría de los clientes indica que se encuentran satisfechos con los que se tienen establecidos.

4.3.2. Satisfacción de clientes que consumen servicios:

Respecto a los clientes que consumen solamente servicios los resultados arrojan que para la mayoría de las variables como el trato brindado, facturación, calidad de los servicios, precios y detalles de los servicios los clientes se encuentran satisfechos o totalmente satisfechos, de manera que se tiene un buen recibimiento. Por otro lado, la única variable en la cual se indicó poca satisfacción es en la duración del servicio.

4.3.3. Satisfacción de clientes que consumen productos y servicios:

Con respecto a los clientes que consumen productos y servicios no se evidencian mayores diferencias en comparación a los otros dos rubros, ya que las variables en las cuales se presentó poco nivel de satisfacción son similares a las de productos que son las que engloban la mayor cantidad de clientes, a continuación, se presenta de forma gráfica en las siguientes figuras:

Figura 18. Nivel de satisfacción de la disponibilidad de inventario de los clientes que consumen solamente productos en Grupo Multicolor.

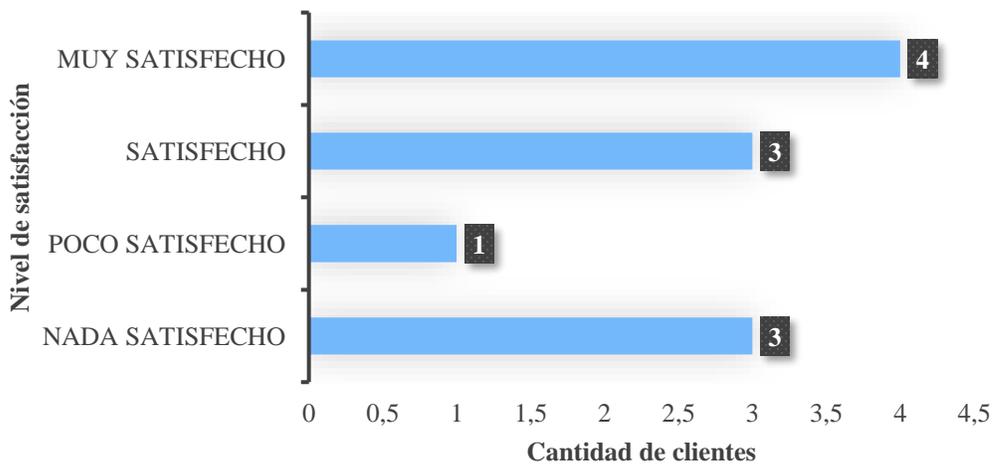


Figura 19. Nivel de satisfacción del tiempo de entrega de los clientes que consumen solamente productos en Grupo Multicolor.

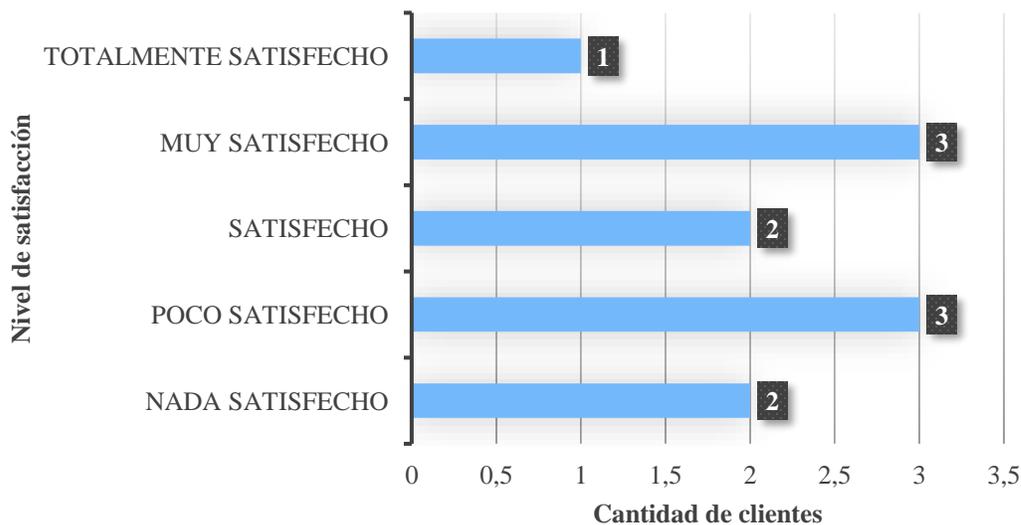
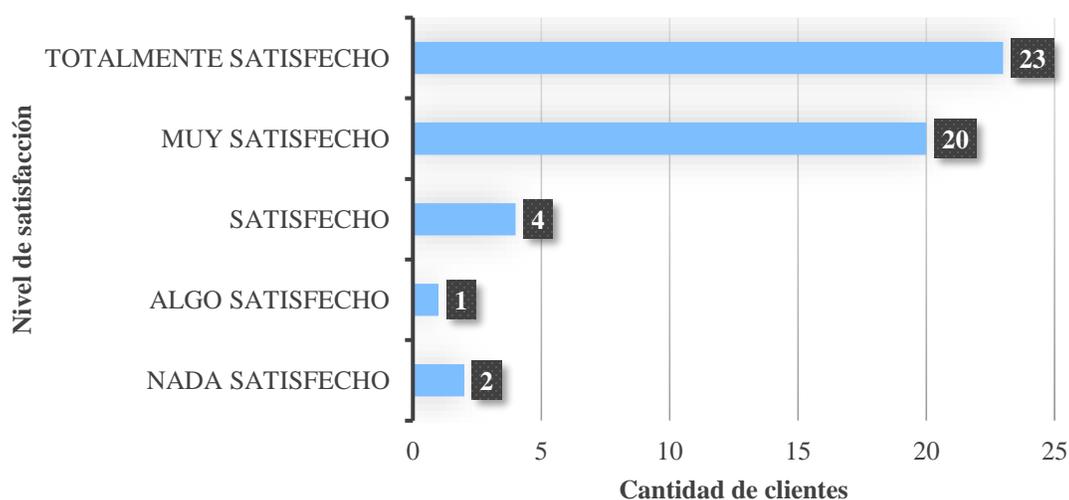
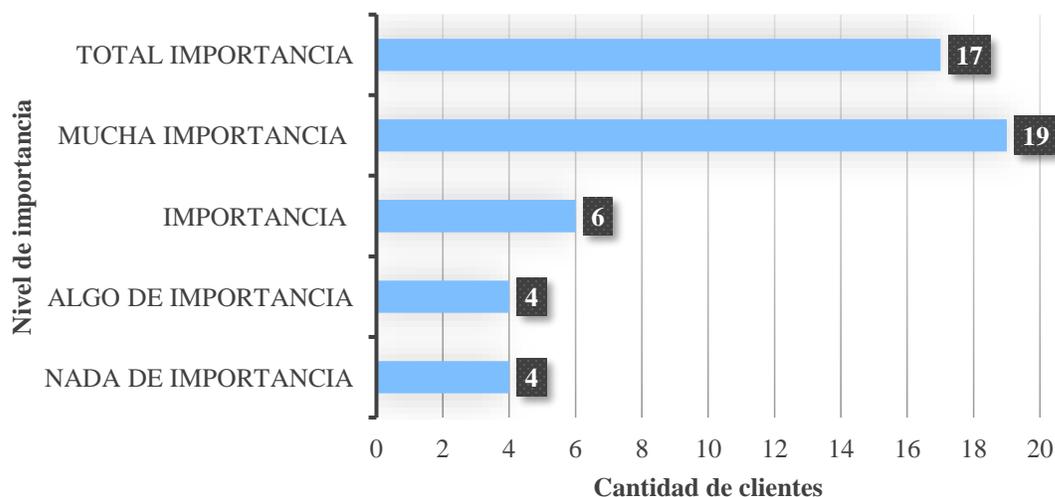


Figura 20. Nivel de satisfacción en aspectos generales de la atención recibida en el proceso de compra.



La figura anterior permite obtener una perspectiva general sobre el nivel de satisfacción que los clientes de grupo Multicolor tienen en cuanto al proceso de compra, en el cual la gran parte de los clientes se encuentran totalmente satisfechos o muy satisfechos en aspectos generales con la atención recibida con un 46% y 40% respectivamente. Por otro lado, tan solo un 4% de los clientes no se encuentran nada satisfechos.

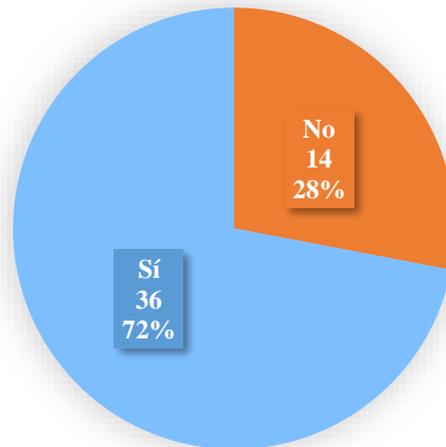
Figura 21. Nivel de importancia percibido por los clientes de Grupo Multicolor.



Con respecto a la figura anterior, se identifica que cantidad considerable de sus clientes perciben que Grupo Multicolor le da total importancia y mucha importancia representada con

un 34% y 38% respectivamente, mientras tan solo un 8% considera que no se les da nada de importancia.

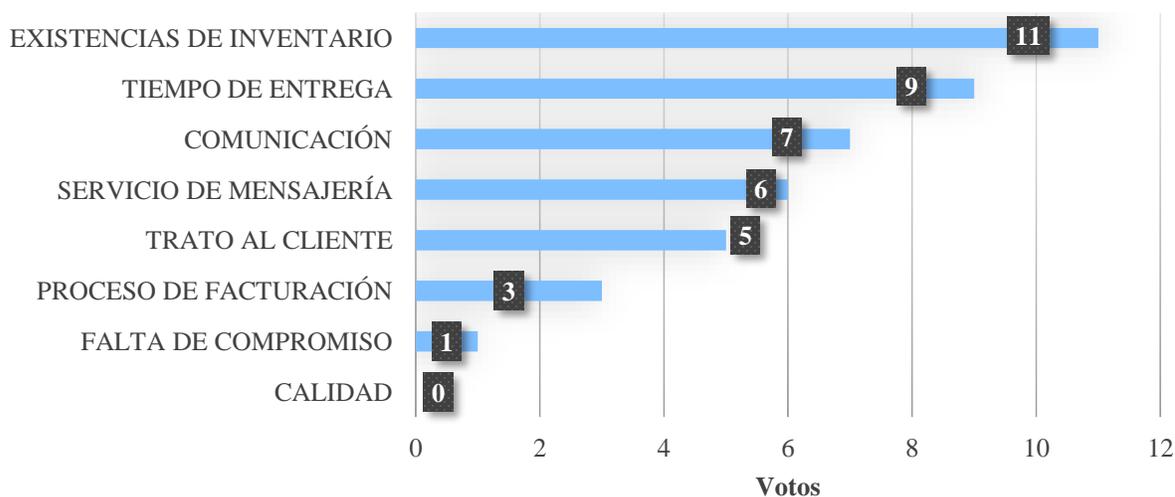
Figura 22. Percepción de los clientes de Grupo Multicolor en cuanto a estandarización de atención excelente brindada en cada compra.



En ámbitos de estandarización en la atención que los clientes reciben en cada compra, la figura anterior muestra que un 72% de los clientes consideran que reciben una excelente atención estandarizada en cada compra, mientras que un 28% no está de acuerdo con que Grupo Multicolor brinde esa excelente atención en todas las ocasiones.

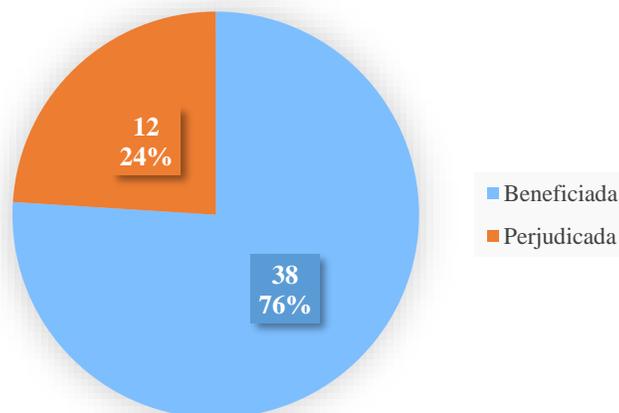
Con el propósito de tener un poco más de contexto respecto a las razones por las cuales algunos clientes consideran que Grupo Multicolor no mantienen una atención estandarizada en cada una de las compras que se realizan, la siguiente figura permite hondar más en los aspectos que influyeron en su respuesta.

Figura 23. Aspectos por los que los clientes no consideran que Grupo Multicolor tiene una excelente atención estandarizada.



Respecto a la figura anterior se muestra que los clientes consideran que Grupo Multicolor no cuenta con una excelente atención estandarizada principalmente por aspectos como existencias en inventario y tiempo de entrega al ser los dos de los rubros más seleccionados, seguidamente la comunicación, el servicio de mensajería y el trato al cliente representa un factor medio por los que no se considera esta atención estandarizada. Asimismo, es relevante resaltar que la calidad no es un aspecto presente para los clientes.

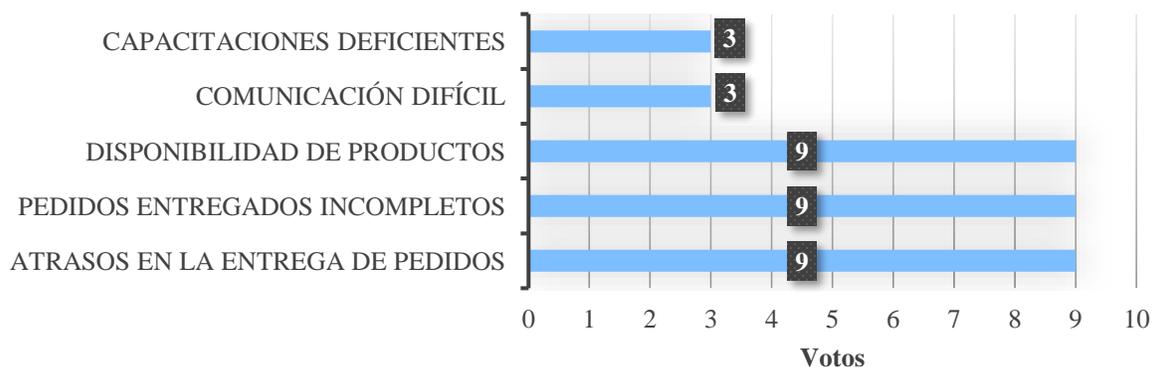
Figura 24. Impacto en las operaciones de los negocios de los clientes según la atención brindada por Grupo Multicolor.



La figura anterior muestra el impacto que la atención brindada por parte de Grupo Multicolor tiene en las operaciones de los negocios de sus clientes, representado con un 76% las

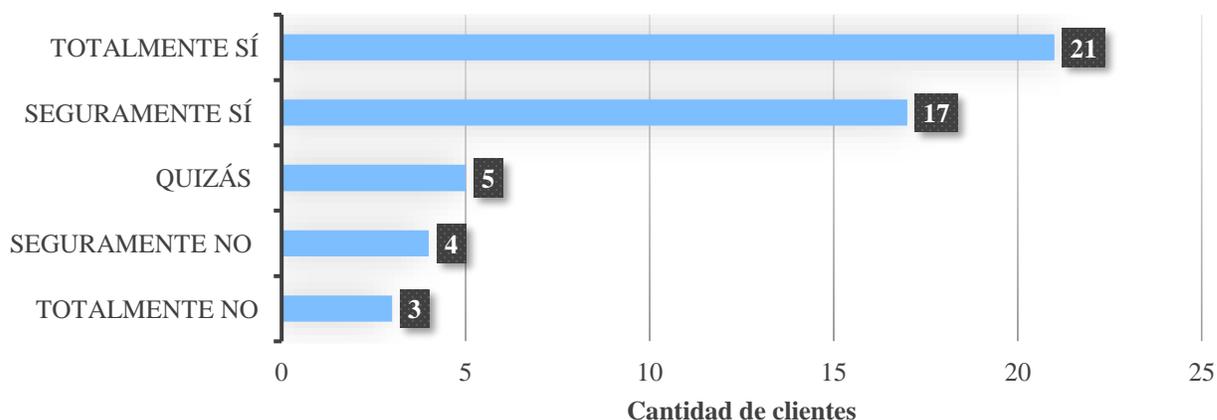
operaciones de clientes que han sido beneficiadas, mientras que se han visto perjudicadas un 24%.

Figura 25. Razones por las cuales las operaciones de los clientes se han visto perjudicadas por la atención brindada por parte de Grupo Multicolor.



La figura anterior expone las razones por las cuales las operaciones de algunos clientes de Grupo Multicolor se han visto perjudicadas, representadas con 9 votos por parte de los clientes se encuentran la disponibilidad de productos, pedidos entregados incompletos y atrasos en la entrega de pedidos. Mientras que con 3 votos están los rubros de capacitaciones deficientes y comunicación difícil.

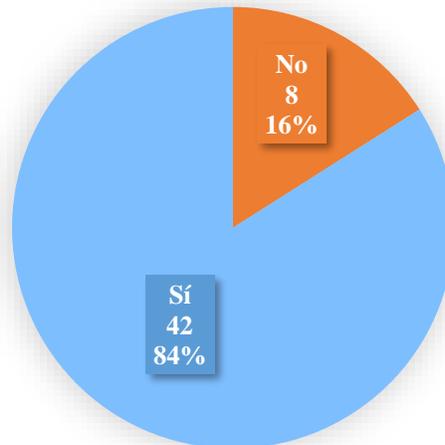
Figura 26. Clientes que recomendarían a Grupo Multicolor basado en su atención.



La figura anterior muestra la decisión de los clientes para recomendar Grupo Multicolor basado en la atención recibida, en donde un 42% totalmente lo recomendaría, seguido de un

34% que seguramente sí lo recomendaría. Por otro lado, los clientes que totalmente no o seguramente no lo recomendarían representado por un 6% y 8% respectivamente.

Figura 27. Distribución porcentual de opinión de clientes respecto a oportunidades de mejora de Grupo Multicolor



Respecto a la figura anterior se observa que un 84% de los clientes consideran que sí existen oportunidades de mejora en el proceso de atención al cliente de Grupo Multicolor, mientras se representa con un 16% a los clientes que no consideran que existen oportunidades de mejora.

Tabla 9. Sugerencias de los clientes de Grupo Multicolor para que su experiencia mejore.

Aspectos	Absoluto
Atención al cliente y comunicación	21
Disponibilidad de productos	16
Tiempos de entrega	10
Capacitación de nuevos productos	5
Calidad de pedidos entregados	3
Promociones y precios	3
Total	58

La tabla anterior muestra el agrupamiento de los comentarios que los clientes de Grupo Multicolor dieron para que su experiencia mejore, dentro de los más repetidos se encuentran las variables de atención al cliente y comunicación, disponibilidad de productos y los tiempos

de entrega. Asimismo, también se menciona aspectos como la capacitación de nuevos productos, calidad de los pedidos que entregan, promociones y precios.

La información brindada por los clientes es de mucho valor, ya que indican a detalle cuales son los “puntos de dolor” que han tenido al realizar compras en Grupo Multicolor. Es relevante que se analice estos datos con el fin de entender la posición de cada uno de estos clientes y se tomen las acciones pertinentes que permitan que esta perspectiva cambie.

4.4. Oportunidades de mejora del proceso de ventas

Las herramientas de recopilación de datos tales como cuestionarios, encuesta, observación, árbol de problemas, entre otras, permitió que se obtuviera información muy valiosa respecto a las oportunidades de mejora del proceso de ventas, ya que no solo toma en cuenta la opinión de una de las partes envueltas sino que procura tener la perspectiva de los clientes que son los receptores de este proceso y los colaboradores que trabajan día a día en esta área, por lo cual pueden identificar aspectos muy específicos de suma relevancia para el proyecto.

Tabla 10. Oportunidades de mejora clientes y colaboradores de Grupo Multicolor S.A.

Oportunidades de mejora	Clientes	Colaboradores	Nivel
Atención al cliente y comunicación	21	9	Crítico
Inventario/ Disponibilidad de productos	16	3	Crítico
Tiempos de entrega	10	N/A	Crítico
Capacitación de nuevos productos	5	N/A	Medio
Calidad de pedidos entregados	3	N/A	Medio
Promociones y precios	3	N/A	Medio
Trato y servicio interno brindado	N/A	2	Bajo
Eficiencia	N/A	2	Bajo
Estandarización de procesos	N/A	2	Bajo

La tabla anterior presenta las oportunidades de mejora para el proceso de ventas planteadas tanto por los clientes como por los colaboradores de forma comparativa, de manera que sea más sencillo contar con visibilidad sobre cuales aspectos representan “puntos de dolor” para la organización en esta área. Asimismo, según los resultados expuestos en la tabla 9 y 8 se le asignó a cada oportunidad de mejora un nivel de importancia dependiendo el número de individuos que la había mencionado.

Seguidamente, con el fin de enriquecer el contenido del presente proyecto a continuación se muestran algunas de las sugerencias comunicadas tanto por los clientes como por los colaboradores a través de los cuestionarios aplicados, de manera que se puedan sustentar los datos agrupados y plantear las oportunidades de mejora detectadas a partir del análisis de comentarios que reflejan las carencias que los gráficos a lo largo del capítulo exponen.

“Mejoras en cuanto a stock de materiales, avances en cuanto a comunicación con los clientes en materiales de faltantes, y ofrecimiento de alternativas para solucionar, más allá de un "no hay", rapidez con respecto a los tiempos de entrega de materiales.” (Cliente Grupo Multicolor, 2023).

En el comentario anterior es posible detectar a un cliente que expone desde su perspectiva la incomodidad con el hecho de que no se ofrecen soluciones alternativas ante la falta de un producto en específico, este factor puede disminuir la satisfacción del cliente al no sentir un verdadero compromiso por parte de Grupo Multicolor.

Asimismo, se expone una deficiencia en cuanto a las entregas de pedidos que se realizan, por esta razón, es vital que se establezcan los rangos en los que los pedidos van a ser entregados dependiendo de la fecha y hora de facturación, asimismo, tomando en b consideración la urgencia con la que el cliente requiere los productos. Ya que esto permite que el proceso de entrega sea mucho más claro para los que lo desempeñan

“Se tenga un mejor abastecimiento o inventario de los productos que ven den a sus clientes, ya que en muchas ocasiones se requiere resolver con productos no acorde a lo que utiliza periódicamente y esto afecta la producción del taller”.

(Cliente Grupo Multicolor, 2023).

Por otro lado, según los comentarios anteriores es posible sustentar el hecho de que un “punto de dolor” significativo que tiene Grupo Multicolor es su planificación y manejo de inventario, ya que estos textos están siendo utilizados como referencia de la percepción total de los clientes en cuanto a distintos aspectos y a lo largo del capítulo es posible identificar como existen oportunidades de mejora en cuanto al inventario de la empresa.

“Mejor servicio al cliente, la única forma de recibimos alguna llamada es crédito y cobro de lo contrario si no pedimos no se interesan por vender, la empresa brinda una muy buena calidad de productos, pero valoro qué falta más acercamiento a los clientes.” (Cliente Grupo Multicolor, 2023).

El comentario anterior expone la importancia que tiene para un cliente sentir el compromiso e interés por parte de la empresa, ya que es beneficioso para toda organización hacer sentir a sus clientes como si fueran el más importante para ellos, aunque tengan muchos más pedidos que realizar, ya que estos pequeños aspectos forjan una relación sólida entre ambas partes que se mantenga en el tiempo.

Ofrecer un producto o servicio que tenga buen posicionamiento en el mercado va más allá de solo vender, sino que se debe de crear un vínculo con los clientes que permitan a la empresa diferenciarse de sus otros competidores y que los individuos perciban que son realmente valorados e importantes.

“Realizar las órdenes de compra con base a lo que el cliente le envié por mensaje de texto, no enviar más de la cantidad pedida, una mensajería más comprometida a entregar sus productos a un tiempo adecuado.”
(Cliente Grupo Multicolor, 2023).

El comentario del recuadro anterior permite evidenciar una vez más la oportunidad de mejora sustentada anteriormente en los gráficos que se basa en la calidad y detalle de cada pedido,

es decir que al cliente se le entregue lo que necesite para sus operaciones y que sean entregados en un tiempo prudente para que no afecte las actividades productivas de este.

“El servicio al cliente entre los mismos compañeros es pésimo, no hay ninguna línea de respeto. Se supone el servicio al cliente se debe de empezar de adentro para afuera.”

(Colaborador de Grupo Multicolor, 2023).

A través del comentario anterior es posible identificar deficiencias en la comunicación y coordinación que existe entre áreas, ya que es posible observar una inconformidad con respecto al trato y el desempeño de las tareas entre los diferentes puestos. Es vital que una organización cuente con un clima organizacional bueno y organización eficiente entre áreas con el fin de que puedan realizar sus labores eficazmente e impacte positivamente en el cliente en lugar de causar el efecto contrario.

Tabla 11. Matriz oportunidades de mejora y propuestas planteadas.

Oportunidad de mejora	Tratamiento		Observaciones
	Propuesta	Plan de mejora	
Atención al cliente y comunicación	Sí	GM-PMPC-01-23	Consecutivo 3 y 5
Inventario/ Disponibilidad de productos	Sí	GM-PMPC-01-23	Consecutivo 4 y 5
Tiempos de entrega	Sí	GM-PMPC-01-23	Consecutivo 2 y 3
Capacitación de nuevos productos	No	No	
Calidad de pedidos entregados	Sí	GM-PMPC-01-23	Consecutivo 1 y 5
Promociones y precios	No	No	
Trato y servicio interno brindado	No	No	
Eficiencia	Sí	GM-PMPC-01-23	Consecutivo 1
Estandarización de procesos	Sí	GM-PMPC-01-23	Consecutivo 1
Entendimiento de las funciones	Sí	GM-PMPC-01-23	Consecutivo 1

Con respecto a la tabla anterior es posible identificar cuales oportunidades de mejora fueron tomadas en cuenta en la propuesta de plan de mejora y el respectivo consecutivo al que se encuentra ligada, ya que en el presente proyecto se procura plantear acciones que la organización puede tomar para combatir las mejoras más críticas o repetitivas identificadas a lo largo del desarrollo de este.

En síntesis, según la información recopilada de los cuestionarios y estos comentarios que permiten de forma específica dar un poco más de detalle es posible identificar que las principales oportunidades de mejora se encuentran en disponibilidad de inventario, pedidos a los clientes, compromiso, servicio al cliente y tiempo de entrega.

Capítulo V. Propuesta

En el presente capítulo se desarrollan las propuestas de un manual de procedimientos para los puestos del área de ventas de Grupo Multicolor, con el fin de que estas actividades sean documentadas y detalladas en un formato que le permita a la organización tener más organización y entendimiento sobre estos procesos.

Asimismo, se plantean las mejoras propuestas en oportunidades de mejora concretas determinadas con base a la información recabada a través de la observación, encuesta y cuestionarios aplicados a lo largo del proyecto, de manera que la organización pueda tomarlas en consideración e implementarlas para su propio beneficio y el de sus clientes.

Por otro lado, durante el análisis de la situación actual de la organización se determinó la falta o incongruencia en herramientas como el análisis FODA, valores y el organigrama de la empresa por lo que en también se proponen dichas herramientas creadas o modificadas según la información recopilada a lo largo del estudio.

5.1. Herramientas de la organización

5.1.1. Valores

Debido a que la compañía no cuenta con valores establecidos, basándose en la información recopilada a lo largo de la investigación, como parte de mi proyecto se proponen cómo los posibles valores de Grupo Multicolor los siguientes:

Trabajo en equipo, respeto, comunicación y empatía.

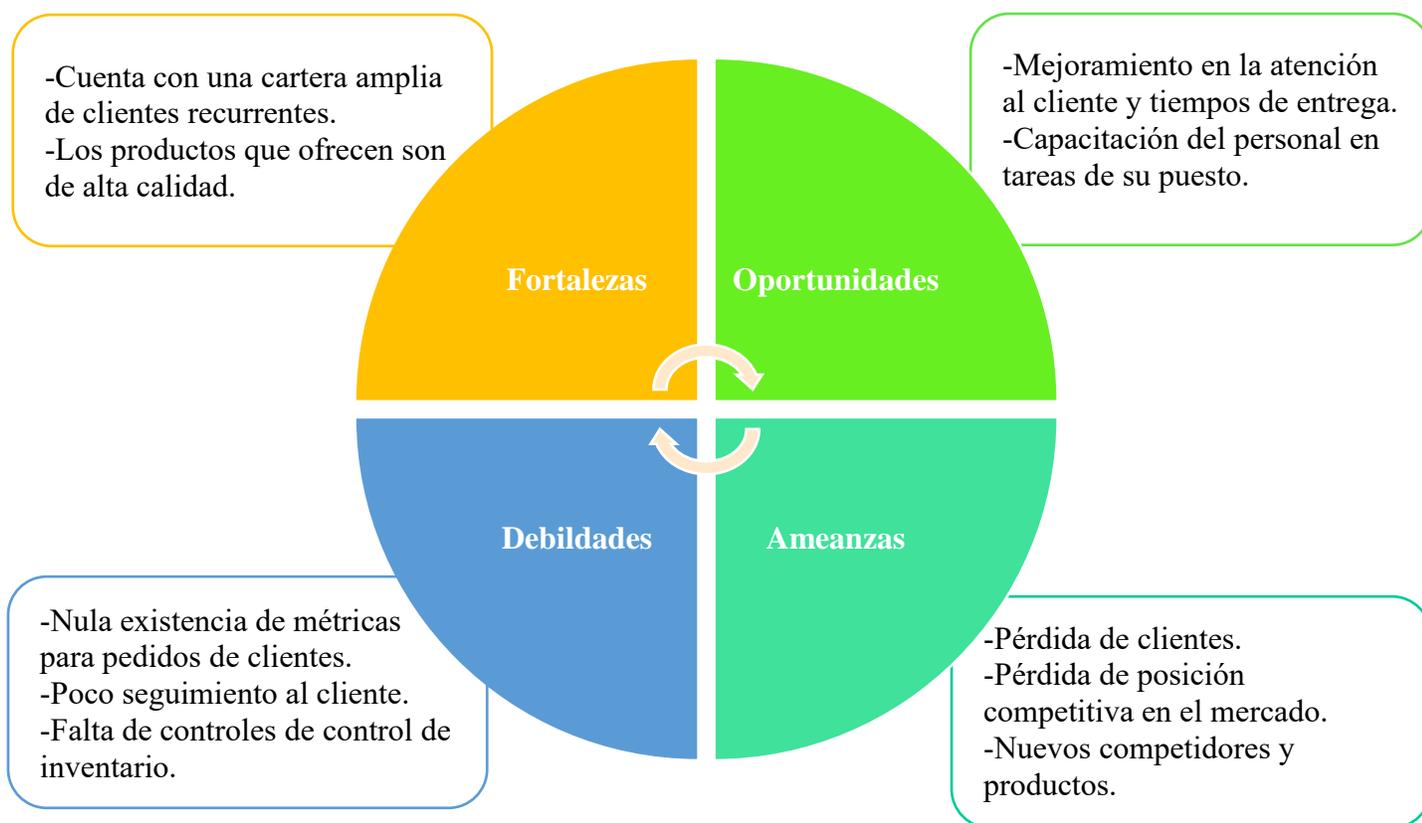
Los valores anteriores son de suma relevancia para el desempeño de las labores de Grupo Multicolor, ya que según los resultados de los cuestionarios aplicados a los colaboradores y clientes los cuales fueron analizados en capítulos previos la comunicación, respeto, empatía y trabajo en equipo es un factor que no se encuentra muy presente actualmente, de manera que crear una cultura organizacional que se desarrolle alrededor de estos puede ayudar a que los procesos fluyan de una mejor manera.

Asimismo, el trabajo en equipo es una pieza fundamental para que se pueda alcanzar la visión que la compañía plantea en el Apéndice B, ya que para lograr ser una marca de confianza y excelencia es primordial que la fuerza laboral trabaje en la misma sintonía con el fin de lograr que sus clientes reciban la mejor atención posible.

5.1.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una pieza fundamental de toda organización, ya que permite tener un conocimiento puntual sobre los aspectos a los que se le debe prestar atención para mejorar el desempeño y competitividad en el mercado. Por esta razón, basado en los resultados obtenidos a través de los cuestionarios aplicados, encuestas y observación se propone el análisis FODA para el proceso de ventas de Grupo Multicolor el cual se plantea en la figura 11, con el fin de que puedan observar de forma resumida y sencilla cada uno de los aspectos que componen a este.

Figura 28. FODA Grupo Multicolor S.A.



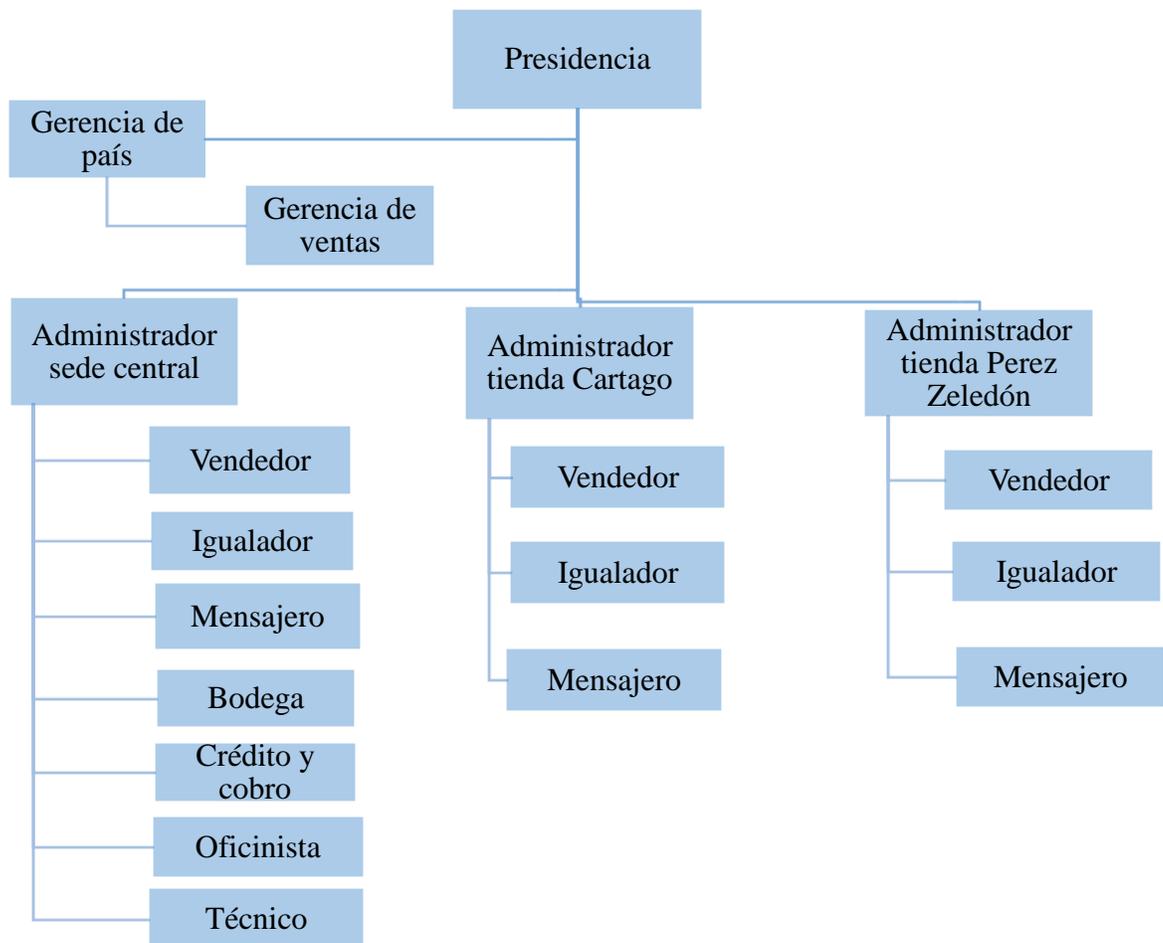
Según lo planteado en la figura 11 es posible observar cada una de las partes que componen el análisis FODA para el proceso de ventas, de manera que la empresa pueda revisar esta información periódicamente y valorar si cada uno de los puntos sigue aplicando o si se han presentado cambios en este. Dicho análisis da la oportunidad de que no se pierda la trazabilidad de los distintos aspectos que hacen a la empresa fuerte y a su vez los que lo

debilitan, dichas debilidades fueron utilizadas como base para el planteamiento de las mejoras que se desarrollan a lo largo de este capítulo.

5.1.3. Organigrama

Toda organización que desea ser eficiente en su actividad productiva debe tener sus procesos estandarizados y congruentes, ya que esto permite que los colaboradores que forman parte de este tengan un amplio entendimiento de cómo se desarrolla. Por esta razón, es de suma importancia que herramientas como el organigrama estén establecidas según las situación actual de la compañía, por lo que según la información recabada a través de la encuesta a los colaboradores y la observación se desarrolló la propuesta del organigrama planteado en la figura 11:

Figura 29. Organigrama actualizado Grupo Multicolor Costa Rica sede central.



5.2. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos abarca los procesos que desempeñan los puestos que pertenecen al área de proceso de ventas de Grupo Multicolor, la información fue recabada y documentada utilizando la encuesta de levantamiento de proceso aplicada a los colaboradores, la observación de dichas tareas y conversaciones directas con cada una de las personas que se ven involucradas en las distintas tareas.

De manera que sea posible tener información concreta y confiable para el desarrollo de este, el manual de procedimientos proporciona visión más amplia y estandarizada de los procedimientos desde una perspectiva grafica a través de los diagramas de flujo y detalla a partir de la narración e identificación de distintos aspectos relevantes que componen estos procesos.

Este documento aporta valor en cuanto a estandarización, pero también a entendimiento de los colaboradores de sus funciones, pudiendo ser la base de capacitaciones del personal para que todos tengan total y completo conocimiento sobre cómo deben realizar sus actividades y como estas se conectan con las de sus compañeros.

Asimismo, fueron plasmadas políticas que a través del levantamiento de procesos por medio de la encuesta se identifica que no cuentan con ellas, con el fin de que los procesos estén mucho más delimitados mejorando la eficiencia de estos y disminuyendo que se realicen procesos según el criterio del colaborador.

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de facturación contra pedido</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PFP-01-23</p> <p>Consecutivo: 1 de 4</p>
---	---	---

FORMATO # 1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

Nombre del Procedimiento: Facturación contra pedido.

Objetivo del Procedimiento: Realizar la facturación de pedidos que los clientes realizan a la organización.

Alcance del Procedimiento: Comprende todas las actividades relacionadas al proceso facturación de pedidos que reciba Grupo Multicolor por parte de los clientes. Este procedimiento aplica específicamente cuando los clientes contactan a la empresa o sus vendedores para realizar un pedido.

Responsables: Oficinista y encargado de bodega.

Nombre de los formularios o documentos que intervienen: N/A

Políticas o Regulaciones: N/A

Frecuencia de aplicación del procedimiento: Cada vez que un cliente realiza pedidos para comprar a la empresa.

Paquetes Computacionales, Sistemas utilizados y Aplicaciones: Contapyme R8 y WhatsApp.

Vocabulario Técnico: N/A

Abreviaturas utilizadas: N/A

Definiciones: N/A

<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de facturación contra pedido</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PFP-01-23</p> <p>Consecutivo: 2 de 4</p>
---	---	---

FORMATO #2: NARRATIVO DEL PROCEDIMIENTO

N. actividad	Descripción	Responsable
0	Inicio	
1	Recibe un mensaje por parte de los vendedores en el grupo de WhatsApp designado con los detalles del pedido de un cliente.	Oficinista.
2	Procede a realizar la cotización del pedido en el programa Contapyme R8.	Oficinista.
3	Lleva la cotización impresa a bodega para que puedan corroborar existencias de los productos del pedido.	Oficinista.
4	Compara la hoja de cotización con las existencias en bodega.	Encargado de bodega.
5	¿Hay suficiente producto para el pedido del cliente? Sí: Continúa al paso 7. No: Continúa al paso 6.	Encargado de bodega.
6	Marca en la hoja los productos para los cuales no hay existencias en bodega.	Encargado de bodega.
7	Confirma en la hoja cotización la existencia de inventario para todo el pedido.	Encargado de bodega.
8	Lleva la hoja de cotización al oficinista con los detalles de las existencias en bodega para el pedido del cliente	Encargado de bodega.
9	Revisa la hoja de cotización con los detalles sobre las existencias en bodega.	Oficinista.
10	¿Bodega confirmó suficientes existencias para el pedido? Sí: Continúa al paso 13. No: Continúa al paso 11.	Oficinista.

N: F:	N: F:	N: F:
Elaboró	Revisó:	Autorizó:

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de facturación contra pedido</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PFP-01-23</p> <p>Consecutivo: 3 de 4</p>
---	---	---

11	Envía un mensaje al grupo de WhatsApp a los vendedores indicándoles los productos que no tienen en inventario para que puedan comunicarse con los clientes.	Oficinista.
12	¿Quedan productos del pedido que si tienen en inventario? Sí: Continúa al paso 13. No: Fin del procedimiento.	Oficinista.
13	Procede a realizar la facturación de los productos para los cuales tienen existencia en el sistema Contapyme R8.	Oficinista.
14	Lleva la factura física a bodega para que pueda procesarse el pedido oficialmente.	Oficinista.
15	Fin del procedimiento.	

<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
Elaboró	Revisó:	Autorizó:



GRUPO MULTICOLOR

Personal del área ventas

*Procedimiento de facturación
contra pedido*

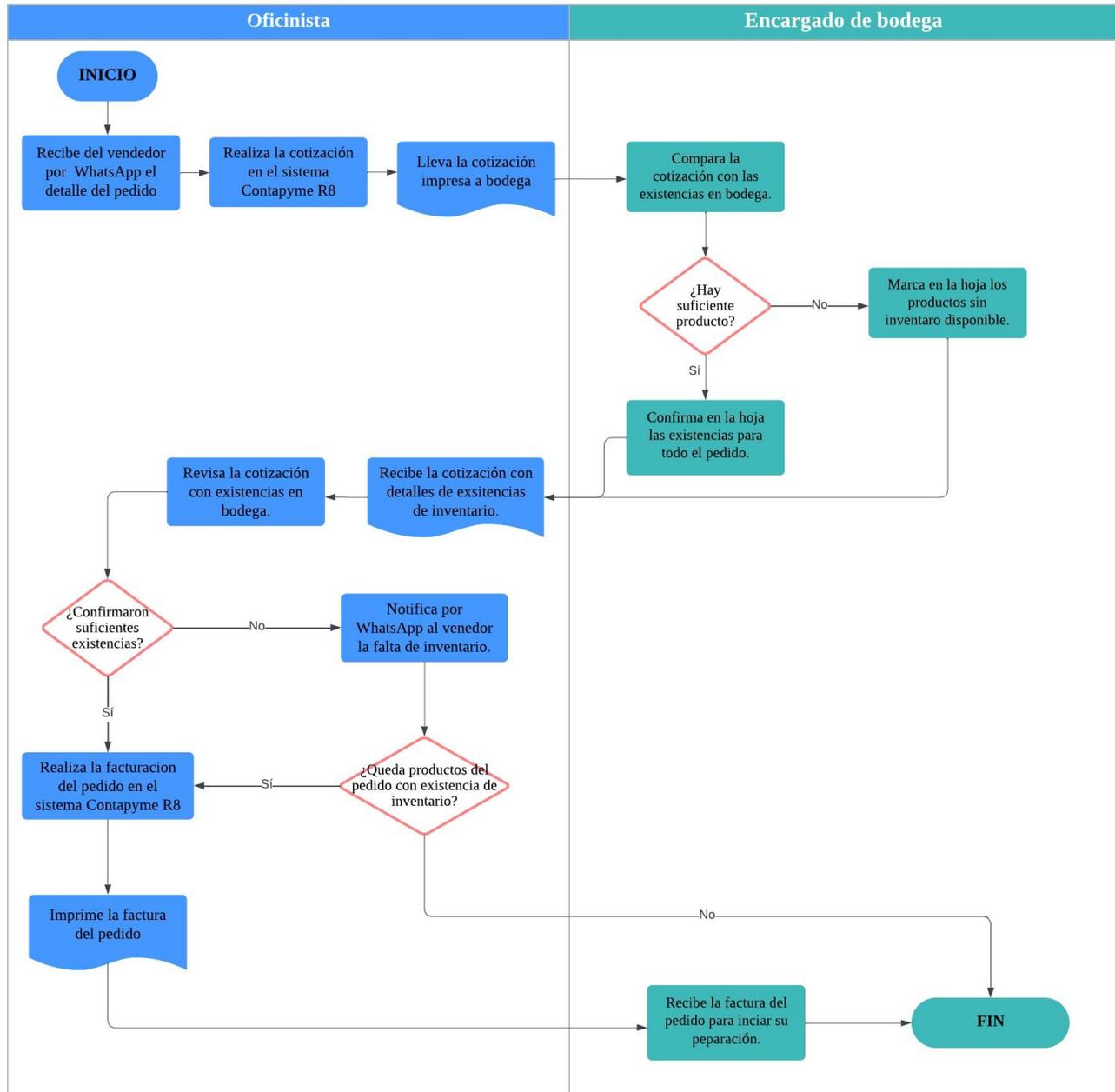
Fecha que rige:

Versión: 1

Código: GM-PFP-01-23

Consecutivo: 4 de 4

FORMATO # 3. DIAGRAMA DE FLUJO



N:	N:	N:
F:	F:	F:
Elaboró	Revisó:	Autorizó:

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de facturación por consignación</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PFC-01-23</p> <p>Consecutivo: 1 de 3</p>
---	--	---

FORMATO # 1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

Nombre del Procedimiento: Facturación por consignación.

Objetivo del Procedimiento: Realizar la facturación del consumo de productos por parte de los clientes que cuentan con consignación.

Alcance del Procedimiento: Comprende todas las actividades relacionadas al proceso facturación de los productos que fueron consumidos por los clientes que poseen el derecho de consignación.

Responsables: Oficinista y vendedor.

Nombre de los formularios o documentos que intervienen: N/A

Políticas o Regulaciones: N/A

Frecuencia de aplicación del procedimiento: Cada vez que se realiza el conteo de inventario consumido por parte de los clientes con consignación.

Paquetes Computacionales, Sistemas utilizados y Aplicaciones: Contapyme R8 y WhatsApp.

Vocabulario Técnico: N/A

Abreviaturas utilizadas: N/A

Definiciones:

Cientes por consignación: Se refiere a los clientes a los que Grupo Multicolor otorga el derecho de tener un inventario dentro de las instalaciones de este, con el fin de que sea más sencillo para ellos tener acceso a los productos. Por lo general, esta opción se les brinda a los clientes habituales que realizan pedidos considerables de productos.

<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de facturación por consignación</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PFC-01-23</p> <p>Consecutivo: 2 de 3</p>
---	--	---

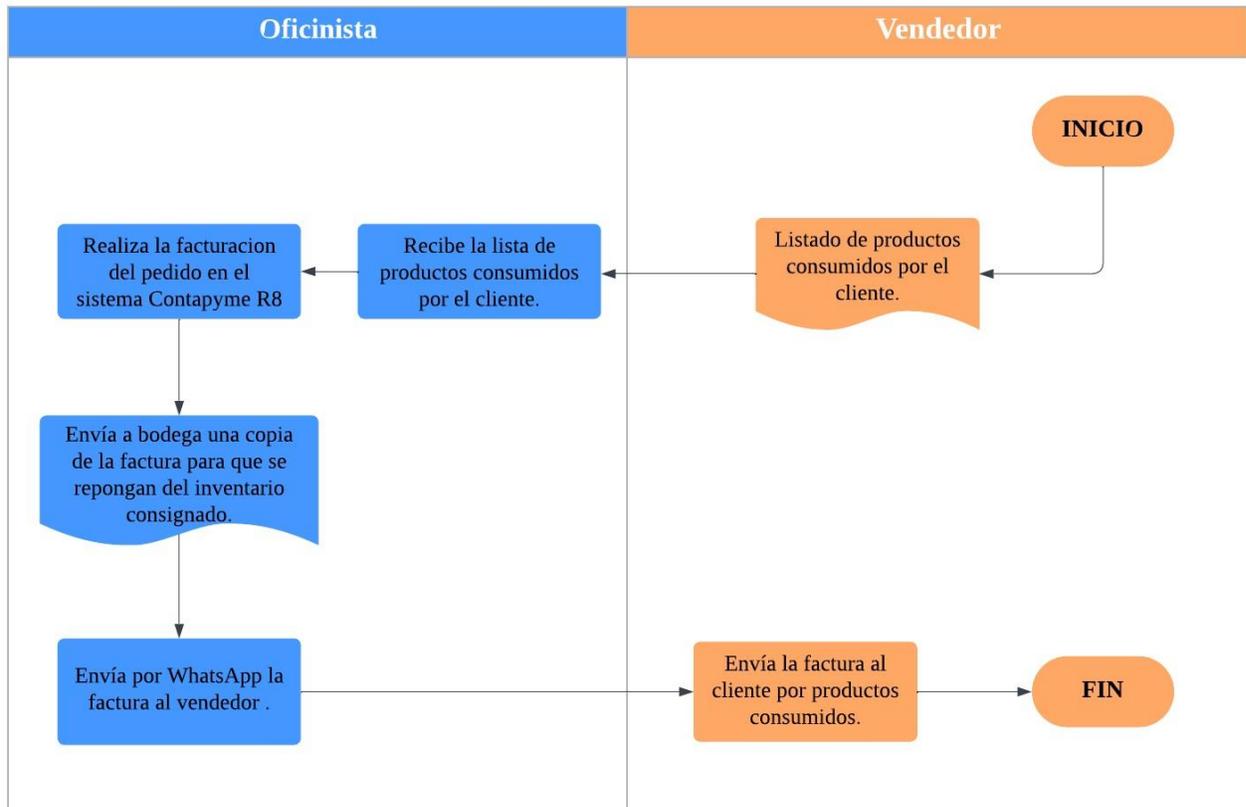
FORMATO #2: NARRATIVO DEL PROCEDIMIENTO

N. actividad	Descripción	Responsable
0	Inicio	
1	Entrega el listado con los productos consumidos por el cliente al oficinista para que sean facturados y se repongan del inventario del cliente.	Vendedor.
2	Recibe por parte del vendedor la lista de productos consumidos por el cliente.	Oficinista.
3	Procede a realizar la factura en el sistema Contapyme R8.	Oficinista.
4	Envía a bodega una copia de los productos facturados al cliente para que puedan ser preparados y se repongan del inventario consignado.	Oficinista
5	Envía por medio del grupo de WhatsApp la factura al vendedor para la envíe al cliente.	Oficinista
6	Fin del procedimiento.	

<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de facturación por consignación</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PFC-01-23</p> <p>Consecutivo: 3 de 3</p>
---	---	---

FORMATO # 3. DIAGRAMA DE FLUJO



N:	N:	N:
F:	F:	F:
Elaboró	Revisó:	Autorizó:

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de cotización</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PC-01-23</p> <p>Consecutivo: 1 de 4</p>
---	--	--

FORMATO # 1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

Nombre del Procedimiento: Cotización de pedidos.

Objetivo del Procedimiento: Realizar cotizaciones que los clientes requieren de productos.

Alcance del Procedimiento: Comprende todas las actividades relacionadas al proceso cotización de pedidos que reciba Grupo Multicolor por parte de los clientes. En algunas ocasiones antes de realizar un pedido formal, solicitan una cotización para analizar su compra.

Responsables: Oficinista y encargado de bodega.

Nombre de los formularios o documentos que intervienen: N/A

Políticas o Regulaciones: N/A

Frecuencia de aplicación del procedimiento: Cada vez que un cliente solicita una cotización de productos.

Paquetes Computacionales, Sistemas utilizados y Aplicaciones: Contapyme R8 y WhatsApp.

Vocabulario Técnico: N/A

Abreviaturas utilizadas: N/A

Definiciones: N/A

<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de cotización</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PC-01-23</p> <p>Consecutivo: 2 de 4</p>
---	--	--

FORMATO #2: NARRATIVO DEL PROCEDIMIENTO

N. actividad	Descripción	Responsable
0	Inicio	
1	Recibe un mensaje por parte de los vendedores en el grupo de WhatsApp designado con la solicitud de una cotización por parte de un cliente.	Oficinista.
2	Procede a realizar la cotización del pedido en el programa Contapyme R8.	Oficinista.
3	Lleva la cotización impresa a bodega para que puedan corroborar existencias de los productos.	Oficinista.
4	Compara la hoja de cotización con las existencias en bodega.	Encargado de bodega.
5	¿Hay existencias de los productos cotizados? Sí: Continúa al paso 7. No: Continúa al paso 6.	Encargado de bodega.
6	Marca en la hoja los productos para los cuales no hay existencias en bodega.	Encargado de bodega.
7	Confirma en la hoja cotización la existencia de inventario para todo el pedido.	Encargado de bodega.
8	Lleva la hoja de cotización al oficinista con los detalles de las existencias en bodega.	Encargado de bodega.
9	¿Confirmaron suficientes existencias? Sí: Continúa al paso 11. No: Continúa al paso 10.	Oficinista.
10	Notifica por WhatsApp al vendedor la falta de inventario. Fin del procedimiento	Oficinista.

N: F:	N: F:	N: F:
Elaboró	Revisó:	Autorizó:

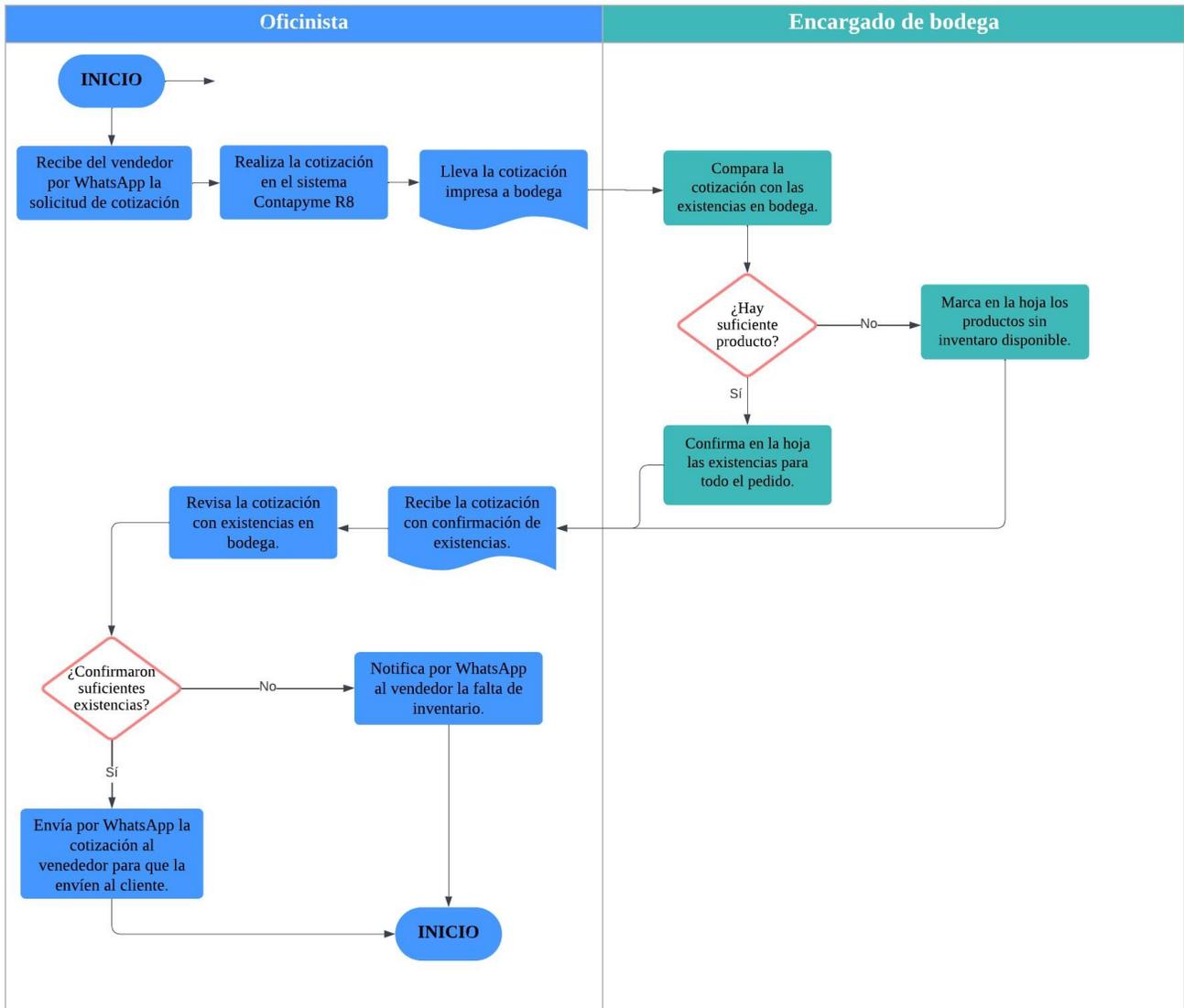
	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de cotización</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PC-01-23</p> <p>Consecutivo: 3 de 4</p>
---	--	--

<p>11</p>	<p>Envía por medio de WhatsApp la cotización de los productos para que los vendedores la entreguen al cliente.</p>	<p>Oficinista.</p>
<p>12</p>	<p>Fin del procedimiento</p>	<p>Oficinista.</p>

<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de cotización</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PC-01-23</p> <p>Consecutivo: 4 de 4</p>
---	---	--

FORMATO # 3. DIAGRAMA DE FLUJO



<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de entrega de pedido.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PEP-01-23</p> <p>Consecutivo: 1 de 4</p>
---	--	---

FORMATO # 1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

Nombre del Procedimiento: Entrega de pedido.

Objetivo del Procedimiento: Entregar pedidos realizados por los clientes.

Alcance del Procedimiento: Comprende todas las actividades relacionadas al proceso entrega de productos a los clientes de Grupo Multicolor.

Responsables: Mensajero.

Nombre de los formularios o documentos que intervienen: N/A

Políticas o Regulaciones: Los pedidos facturados después de las 2 de la tarde quedan para el día siguiente, dependiendo de la urgencia de estos.

Frecuencia de aplicación del procedimiento: Cada vez que se requiere que se entreguen pedidos a un cliente.

Paquetes Computacionales, Sistemas utilizados y Aplicaciones: Contapyme R8.

Vocabulario Técnico: N/A

Abreviaturas utilizadas: N/A

Definiciones: N/A

<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p>Procedimiento de entrega de pedido.</p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PEP-01-23</p> <p>Consecutivo: 2 de 4</p>
---	---	---

FORMATO #2: NARRATIVO DEL PROCEDIMIENTO

N. actividad	Descripción	Responsable
0	Inicio	
1	Llega a las instalaciones de la empresa y pide al oficinista la copia física de los productos facturados.	Mensajero.
2	Revisa las facturas para identificar las zonas a las que debe realizar entregas para determinar la ruta.	Mensajero.
3	Lleva la copia de las facturas a bodega para que se le entregue el producto debidamente facturado.	Mensajero.
4	Revisa que los pedidos de las facturas ya estén preparados.	Encargado de bodega.
5	¿Todas las facturas ya tienen el pedido preparado? Sí: Continúa al paso 7. No: Continúa al paso 6.	Encargado de bodega.
6	Indica al mensajero que para algunas de sus facturas todavía no está el pedido listo. Fin del procedimiento.	Encargado de bodega.
7	Entrega al mensajero los pedidos con su respectiva factura adjuntan para que pueda entregarse.	Encargado de bodega.
8	¿Todos los productos calzan con las facturas? Sí: Continúa al paso 9. No: Continúa al paso 8.	Mensajero.
9	Indica al encargado de bodega que el producto entregado no calza con la factura y deja la mercadería para que la revise. Fin del procedimiento.	Mensajero

N: F:	N: F:	N: F:
Elaboró	Revisó:	Autorizó:

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de entrega de pedido.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PEP-01-23</p> <p>Consecutivo: 3 de 4</p>
---	--	---

10	Carga el vehículo con los pedidos de los clientes y comienza la ruta de entrega planificada.	Mensajero.
11	Al entregar pide a los clientes que firmen la copia de la factura.	Mensajero.
12	Regresa a la empresa y entrega al oficinista las facturas firmadas por los clientes.	Mensajero.
13	Archiva las facturas recibidas.	Oficinista.
14	Fin del procedimiento.	

<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
Elaboró	Revisó:	Autorizó:



GRUPO MULTICOLOR

Personal del área ventas

Procedimiento de entrega de pedido.

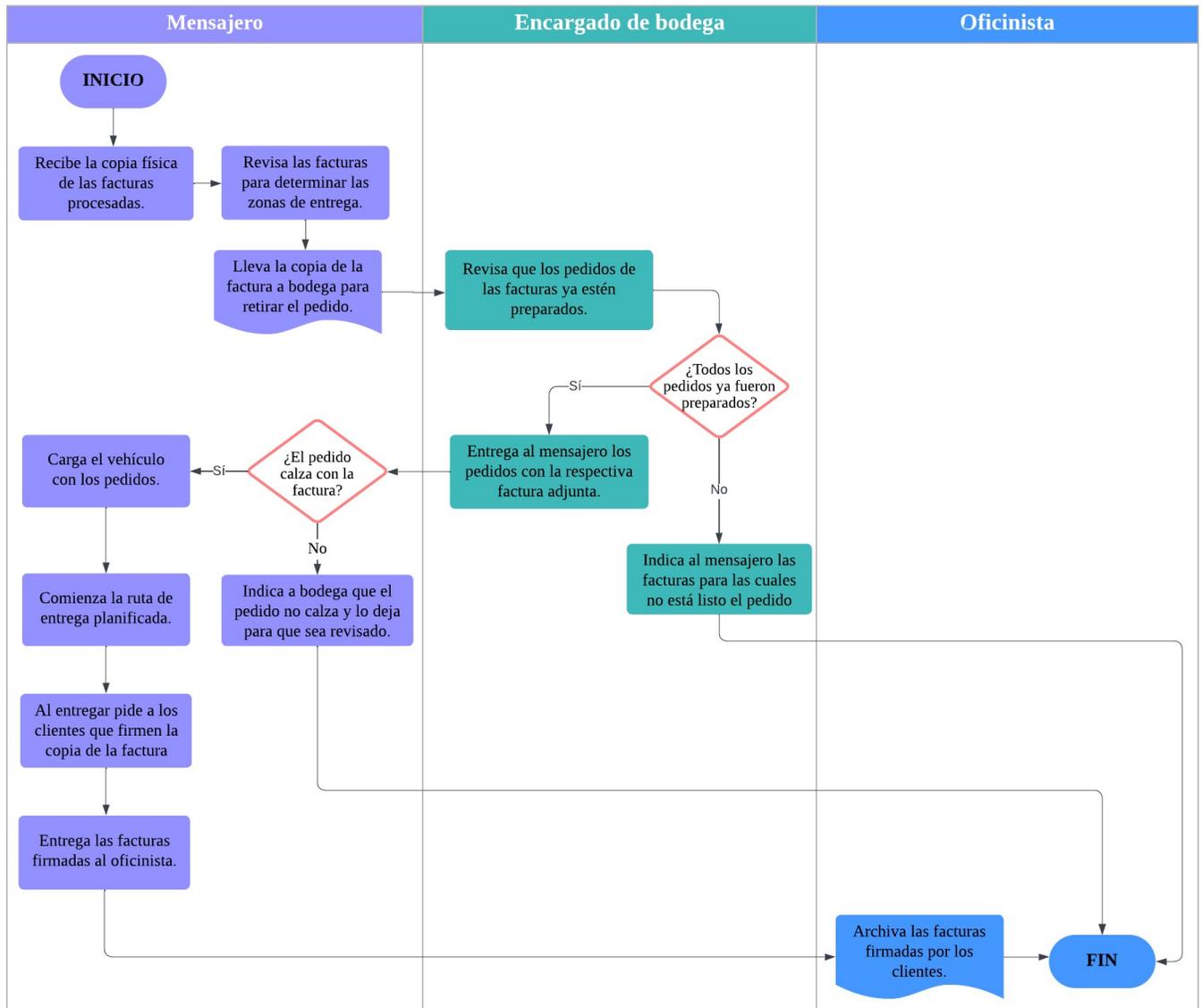
Fecha que rige:

Versión: 1

Código: GM-PEP-01-23

Consecutivo: 4 de 4

FORMATO # 3. DIAGRAMA DE FLUJO



N:	N:	N:
F:	F:	F:
Elaboró	Revisó:	Autorizó:

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de despacho de bodega contra pedido.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PDBCP-01-23</p> <p>Consecutivo: 1 de 3</p>
---	--	---

FORMATO # 1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

Nombre del Procedimiento: Despacho de bodega contra pedido.

Objetivo del Procedimiento: Preparar pedidos de clientes.

Alcance del Procedimiento: Comprende todas las actividades relacionadas al proceso preparación de pedidos de clientes en bodega.

Responsables: Encargado de bodega y oficinista.

Nombre de los formularios o documentos que intervienen: N/A

Políticas o Regulaciones:

- ✓ El inventario que entró de primero es el que se debe de preparar de primero.
- ✓ Antes de facturar debe de recibirse una cotización para corroborar existencias.

Frecuencia de aplicación del procedimiento: Cada vez que se facturan pedidos de un cliente.

Paquetes Computacionales, Sistemas utilizados y Aplicaciones: Contapyme R8 y WhatsApp.

Vocabulario Técnico: N/A

Abreviaturas utilizadas: N/A

Definiciones: N/A

<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de despacho de bodega contra pedido.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PDBCP-01-23</p> <p>Consecutivo: 2 de 3</p>
---	---	---

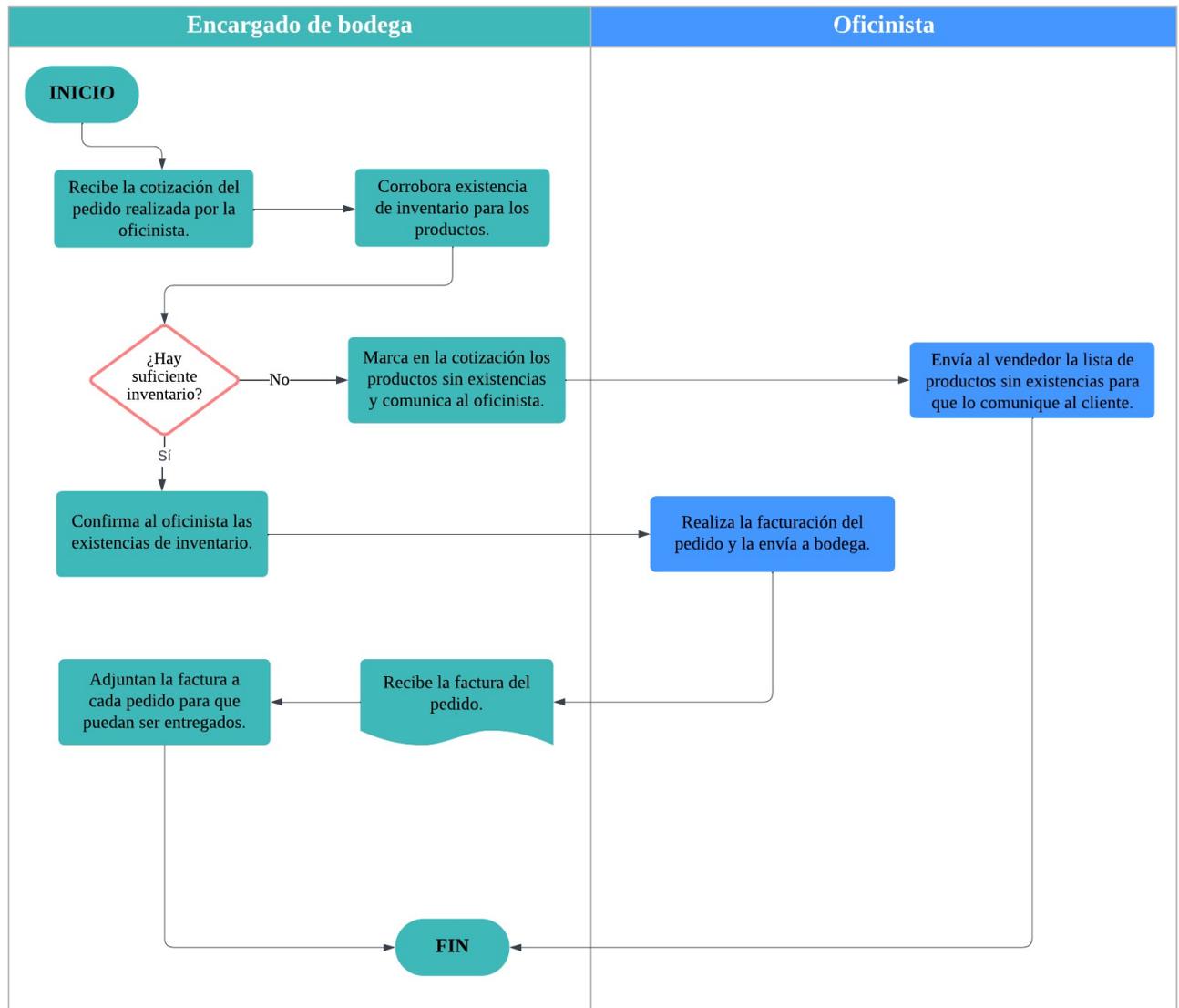
FORMATO #2: NARRATIVO DEL PROCEDIMIENTO

N. actividad	Descripción	Responsable
0	Inicio	
1	Recibe la cotización del pedido realizada por la oficinista.	Encargado de bodega.
2	Corroborar la existencia de inventario para los productos de la cotización.	Encargado de bodega.
3	¿Hay existencias de inventario para el pedido cotizado? Sí: Continúa al paso 6. No: Continúa al paso 4.	Encargado de bodega.
4	Marca en la cotización los productos para los cuáles no hay inventario y notifica al oficinista del faltante.	Encargado de bodega.
5	Envía al vendedor la lista de productos sin existencias para que lo comunique al cliente. Fin del procedimiento.	Oficinista.
6	Confirma al oficinista las existencias de inventario para que pueda proceder con la facturación.	Encargado de bodega.
7	Realiza la facturación del pedido y la envía a bodega.	Oficinista
8	Reciben la factura de los productos.	Encargado de bodega.
9	Adjuntan la factura a cada pedido y queda listo para que puedan ser entregados al cliente por el mensajero	Encargado de bodega.
10	Fin del procedimiento.	

N: F:	N: F:	N: F:
Elaboró	Revisó:	Autorizó:

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de despacho de bodega contra pedido.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PDBCP-01-23</p> <p>Consecutivo: 3 de 3</p>
---	--	---

FORMATO # 3. DIAGRAMA DE FLUJO



<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de despacho de bodega por consignación.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PDBC-01-23</p> <p>Consecutivo: 1 de 3</p>
---	--	--

FORMATO # 1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

Nombre del Procedimiento: Despacho de bodega por consignación.

Objetivo del Procedimiento: Preparar los productos para los clientes que cuentan con consignación.

Alcance del Procedimiento: Comprende todas las actividades relacionadas al proceso preparación y despacho de productos requeridos para la consignación de clientes.

Responsables: Encargado de bodega y oficinista.

Nombre de los formularios o documentos que intervienen: N/A

Políticas o Regulaciones:

- ✓ El inventario que entró de primero es el que se debe de preparar de primero.

Frecuencia de aplicación del procedimiento: Cada vez que se debe consignar inventario a un cliente.

Paquetes Computacionales, Sistemas utilizados y Aplicaciones: Contapyme R8.

Vocabulario Técnico: N/A

Abreviaturas utilizadas: N/A

Definiciones: N/A

<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de despacho de bodega por consignación.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PDBC-01-23</p> <p>Consecutivo: 2 de 3</p>
---	--	--

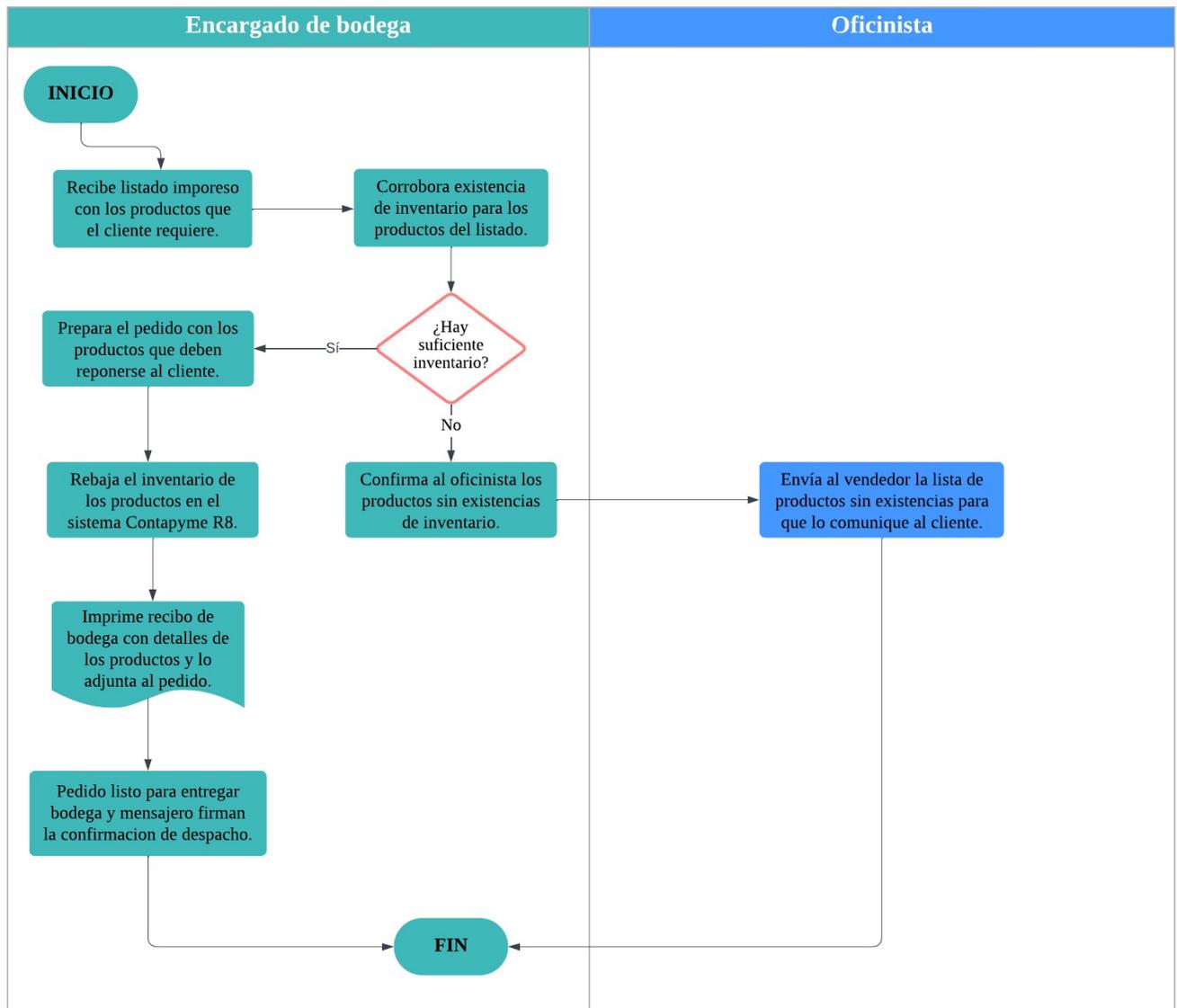
FORMATO #2: NARRATIVO DEL PROCEDIMIENTO

N. actividad	Descripción	Responsable
0	Inicio	
1	Recibe por parte del oficinista la copia factura realizada al cliente por los productos que consumió.	Encargado de bodega.
2	¿Hay existencias de inventario para los productos? Sí: Continúa al paso 5. No: Continúa al paso 3.	Encargado de bodega.
3	Comunica al oficinista los productos para los cuáles no hay inventario.	Encargado de bodega.
4	Envía al vendedor la lista de productos para los cuales no hay existencias para que pueda comunicarlo al cliente. Fin del procedimiento.	Oficinista.
5	Prepara un pedido por los productos facturados para que se repongan del inventario del cliente y corrobora la existencia para los productos.	Encargado de bodega.
6	Rebaja el inventario de los productos en el sistema Contapyme R8.	Encargado de bodega.
7	Imprime un recibo de bodega con los detalles de los productos y lo adjunta al pedido.	Encargado de bodega.
8	El pedido está listo para ser entregado al mensajero, se firma la confirmación de entrega del pedido y se pide al mensajero la firma de recibimiento de productos.	Encargado de bodega.
9	Fin del procedimiento.	

N: F:	N: F:	N: F:
Elaboró	Revisó:	Autorizó:

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de despacho de bodega por consignación.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PDBC-01-23</p> <p>Consecutivo:3 de 3</p>
---	---	---

FORMATO # 3. DIAGRAMA DE FLUJO



<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de recibimiento de inventario en bodega.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PRIB-01-23</p> <p>Consecutivo: 1 de 4</p>
---	--	--

FORMATO # 1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

Nombre del Procedimiento: Recibimiento de inventario en bodega.

Objetivo del Procedimiento: Recibir los productos que vienen al inventario de bodega.

Alcance del Procedimiento: Comprende todas las actividades relacionadas al proceso de recibimiento de inventario en bodega.

Responsables: Encargado de bodega.

Nombre de los formularios o documentos que intervienen: N/A

Políticas o Regulaciones: N/A

Frecuencia de aplicación del procedimiento: Cada vez que se realicen compras de inventario que ingrese a bodega.

Paquetes Computacionales, Sistemas utilizados y Aplicaciones: Contapyme R8.

Vocabulario Técnico: N/A

Abreviaturas utilizadas: N/A

Definiciones: N/A

<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de recibimiento de inventario en bodega.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PRIB-01-23</p> <p>Consecutivo: 2 de 4</p>
---	---	--

FORMATO #2: NARRATIVO DEL PROCEDIMIENTO

N. actividad	Descripción	Responsable
0	Inicio	
1	Descargar el camión que llega a la empresa con los productos que ingresan a inventario.	Encargado de bodega.
2	Colocar los productos en la bahía de ingreso.	Encargado de bodega.
3	Se cuentan los productos y se levanta una lista a mano.	Encargado de bodega.
4	Proceden a ordenar y poner los productos en los estantes.	Encargado de bodega.
5	Envía la lista al encargado administrativo para que ingrese los productos en el inventario del sistema.	Encargado de bodega.
6	Ingresa el inventario en el sistema Contapyme R8 y pasa a bodega una lista de lo incluido en este sistema.	Encargado de administrativo.
7	Comparan lista de lo ingresado al sistema con la lista física del conteo manual.	Encargado de bodega.
8	¿Los productos de ambas listas calzan? Sí: Continúa al paso 12. No: Continúa al paso 9.	Encargado de bodega.
9	Comparan la información para determinar dónde está la diferencia y devuelven la lista al encargado administrativo.	Encargado de bodega.
10	Realiza los ajustes pertinentes en el sistema y envía la lista actualizada a bodega.	Encargado de administrativo.

N: F:	N: F:	N: F:
Elaboró	Revisó:	Autorizó:

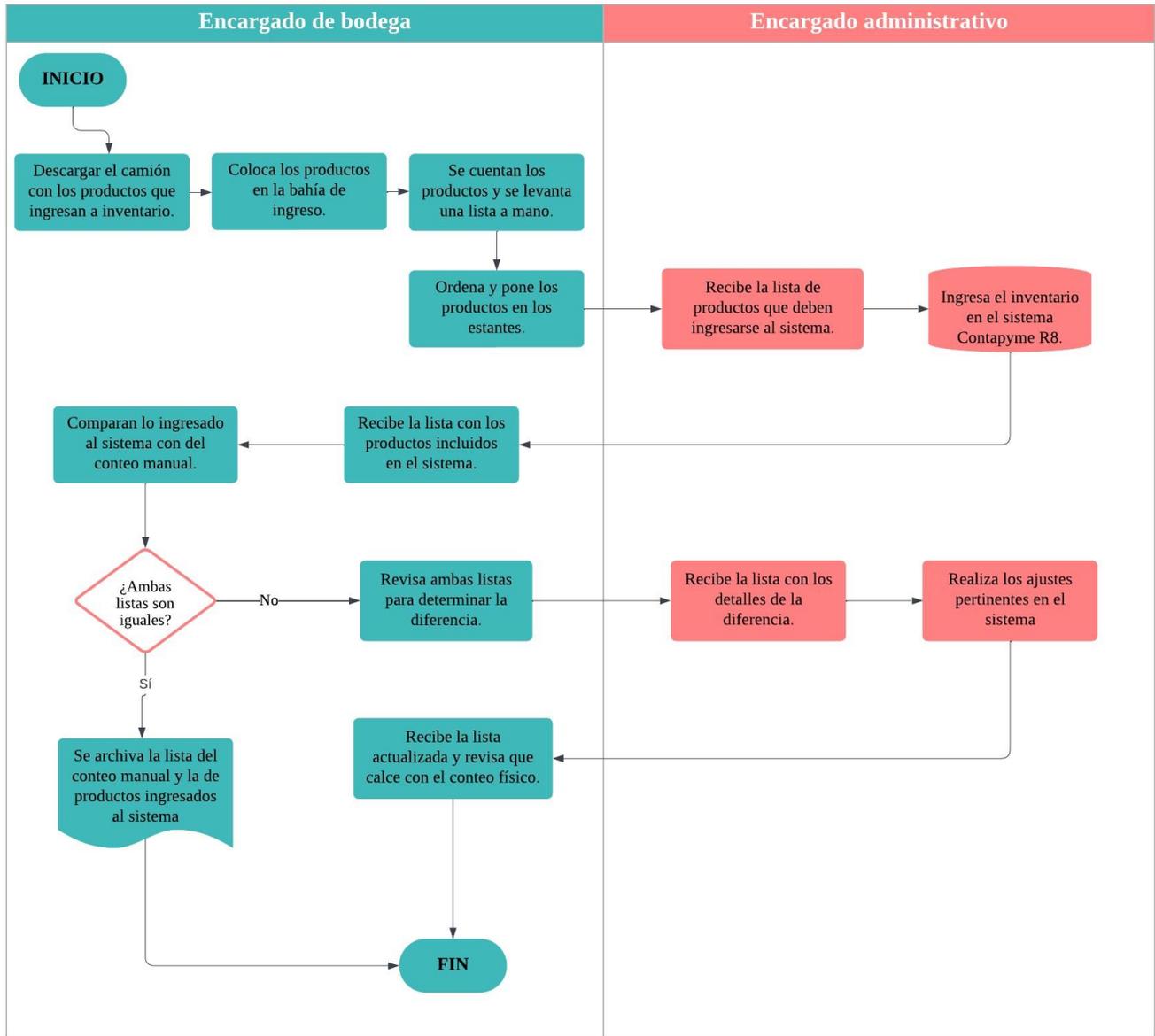
	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de recibimiento de inventario en bodega.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PRIB-01-23</p> <p>Consecutivo:3 de 4</p>
---	---	---

11	Comparan de nuevo la información para cerciorarse de que está calzando	Encargado de bodega.
12	Archivan la lista del conteo manual con la de los productos ingresados al sistema.	Encargado de bodega.
13	Fin del procedimiento.	

N: F:	N: F:	N: F:
Elaboró	Revisó:	Autorizó:

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de recibimiento de inventario en bodega.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PRIB-01-23</p> <p>Consecutivo: 4 de 4</p>
---	--	--

FORMATO # 3. DIAGRAMA DE FLUJO



<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de captación de clientes nuevos</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PCCN-01-23</p> <p>Consecutivo: 1 de 3</p>
---	---	--

FORMATO # 1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

Nombre del Procedimiento: Captación de clientes nuevos.

Objetivo del Procedimiento: Buscar posibles clientes nuevos para Grupo Multicolor.

Alcance del Procedimiento: Comprende todas las actividades relacionadas al proceso de ventas captación de clientes nuevos.

Responsables: Vendedor.

Nombre de los formularios o documentos que intervienen: N/A

Políticas o Regulaciones: N/A

Frecuencia de aplicación del procedimiento: Cada vez que se detecte un posible nuevo cliente de Grupo Multicolor.

Paquetes Computacionales, Sistemas utilizados y Aplicaciones: WhatsApp.

Vocabulario Técnico: N/A.

Abreviaturas utilizadas:

GM: Grupo Multicolor.

Definiciones: N/A.

<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de captación de clientes nuevos</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PCCN-01-23</p> <p>Consecutivo: 2 de 3</p>
---	---	--

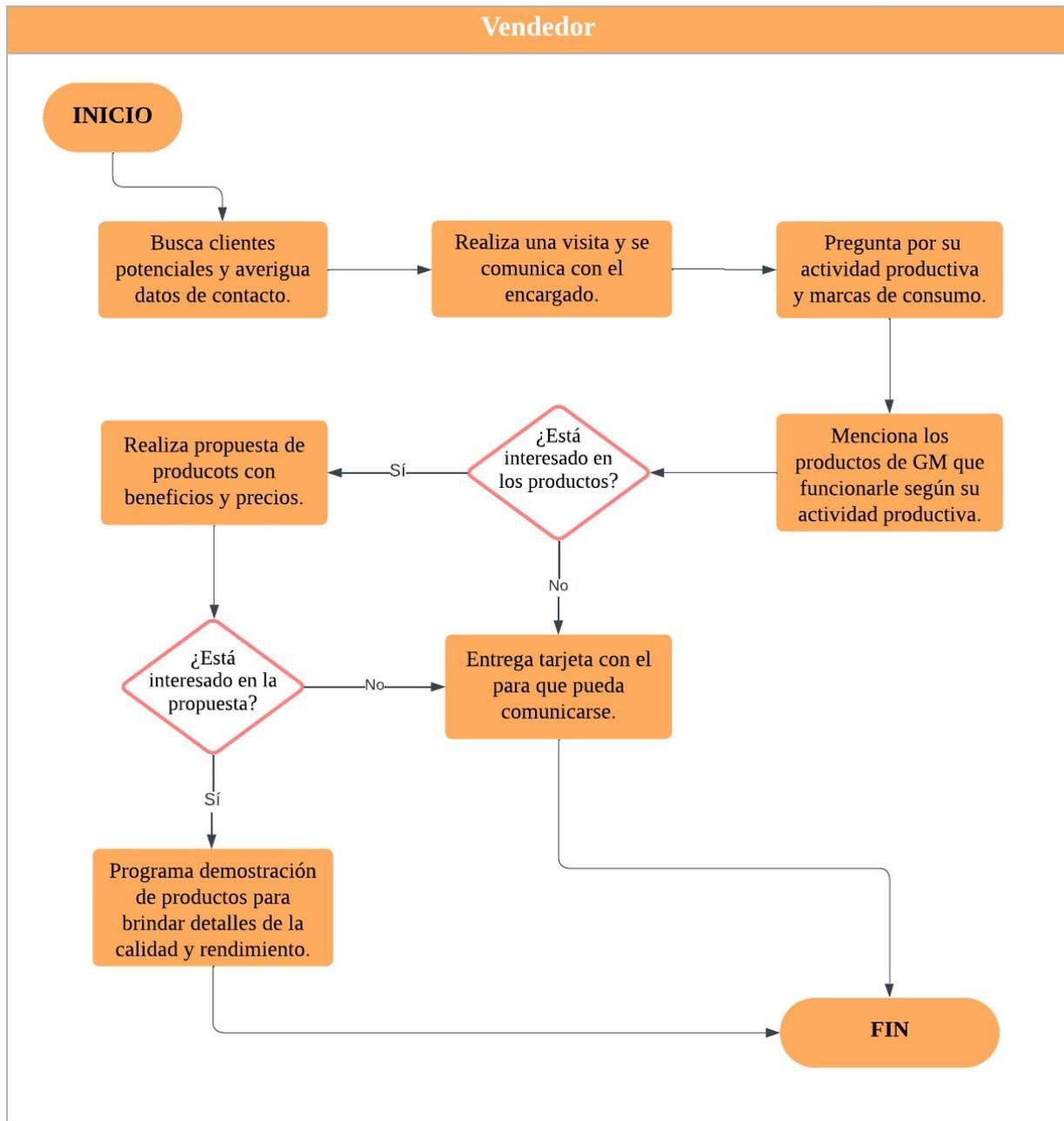
FORMATO #2: NARRATIVO DEL PROCEDIMIENTO

N. actividad	Descripción	Responsable
0	Inicio	
1	Busca clientes potenciales de GM y averigua información relevante.	Vendedor.
2	Visita al cliente potencial y establece comunicación con la persona encargada.	Vendedor.
3	Pregunta sobre su actividad productiva, cuáles productos y marcas que utiliza para identificar productos que pueden interesarle de GM.	Vendedor.
4	Menciona los productos con los que GM cuenta que le podrían funcionar según su actividad productiva.	Vendedor.
5	¿El posible cliente está interesado en los productos? Sí: Continúa al paso 7. No: Continúa al paso 6.	Vendedor.
6	Entrega una tarjeta con el contacto para que pueda comunicarse en caso de que requiera un producto de GM. Fin del procedimiento.	Vendedor.
7	Realiza una propuesta de los productos que podrían funcionarle y comenta los beneficios, al final comenta los precios.	Vendedor.
8	¿Está interesado en la propuesta? Sí: Continúa al paso 9. No: Regresa al paso 6	Vendedor.
9	Se programa una demostración de productos para que se den detalles de la calidad y rendimiento de estos y el cliente decida si quiere adquirir productos contra pedido.	Vendedor.
10	Fin del procedimiento.	

N: F:	N: F:	N: F:
Elaboró	Revisó:	Autorizó:

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de captación de clientes nuevos</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PCCN-01-23</p> <p>Consecutivo: 3 de 3</p>
---	---	--

FORMATO # 3. DIAGRAMA DE FLUJO



<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de ventas por pedido.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PVP-01-23</p> <p>Consecutivo: 1 de 3</p>
---	---	---

FORMATO # 1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

Nombre del Procedimiento: Ventas por pedido.

Objetivo del Procedimiento: Vender a los clientes productos por pedido.

Alcance del Procedimiento: Comprende todas las actividades relacionadas al proceso de ventas contra pedido de los clientes de Grupo Multicolor.

Responsables: Vendedor.

Nombre de los formularios o documentos que intervienen: N/A

Políticas o Regulaciones: N/A

Frecuencia de aplicación del procedimiento: Cada vez que el cliente realice pedidos a Grupo Multicolor.

Paquetes Computacionales, Sistemas utilizados y Aplicaciones: WhatsApp.

Vocabulario Técnico: N/A.

Abreviaturas utilizadas: N/A.

Definiciones: N/A.

<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de ventas por pedido.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PVP-01-23</p> <p>Consecutivo:2 de 3</p>
---	--	--

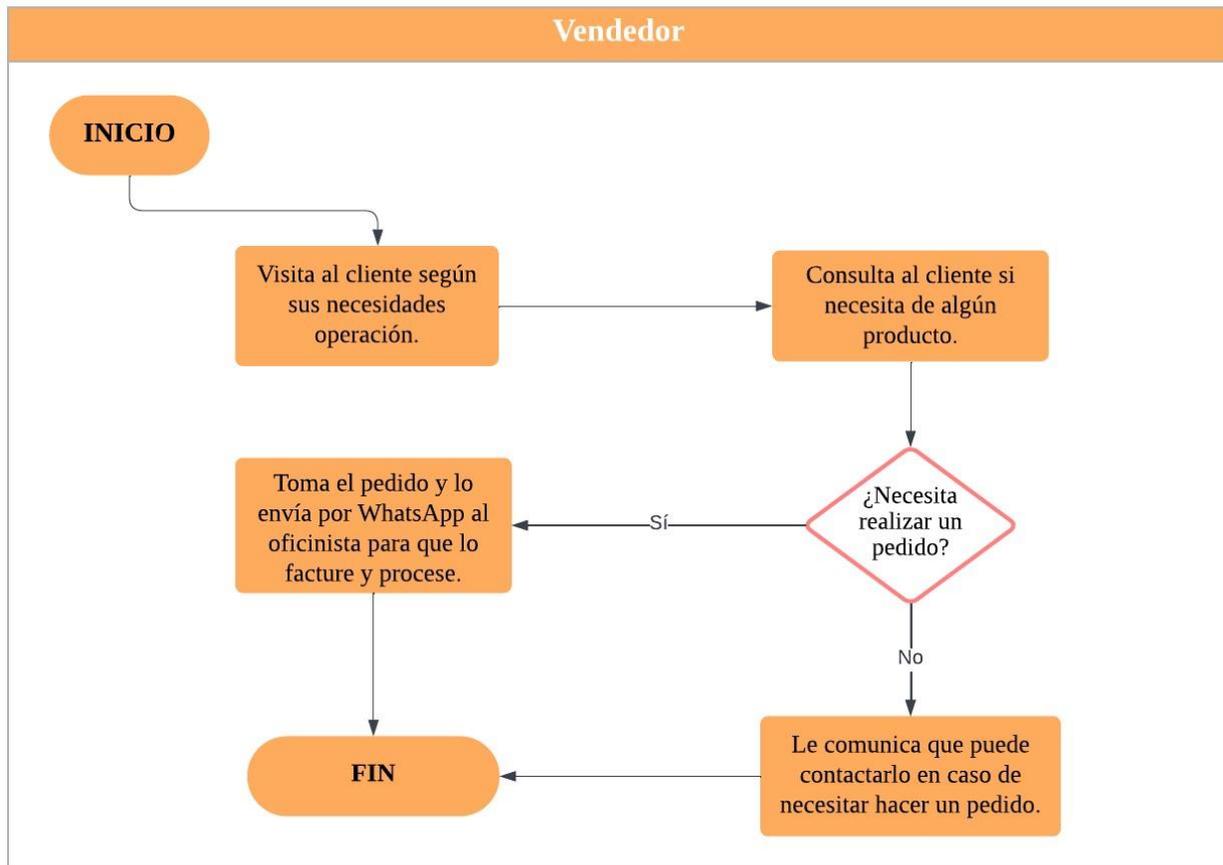
FORMATO #2: NARRATIVO DEL PROCEDIMIENTO

N. actividad	Descripción	Responsable
0	Inicio	
1	Visita al cliente con una frecuencia que depende de las necesidades de sus operaciones.	Vendedor.
2	Consulta al cliente si necesita de algún producto que ofrece Grupo Multicolor.	Vendedor.
3	¿El cliente necesita realizar un pedido? Sí: Continúa al paso 5. No: Continúa al paso 4.	Vendedor.
4	Le comunica que puede contactarlo en caso de necesitar hacer un pedido. Fin del procedimiento.	Vendedor.
5	Toma el pedido y lo envía por WhatsApp al oficinista para que lo facture y procese.	Vendedor.
6	Fin del procedimiento.	

<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
Elaboró	Revisó:	Autorizó:

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de ventas por pedido.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PVP-01-23</p> <p>Consecutivo:3 de 3</p>
---	---	--

FORMATO # 3. DIAGRAMA DE FLUJO



<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de ventas por consignación.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PVC-01-23</p> <p>Consecutivo: 1 de 3</p>
---	--	---

FORMATO # 1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

Nombre del Procedimiento: Ventas por consignación.

Objetivo del Procedimiento: Vender a los clientes productos por consignación.

Alcance del Procedimiento: Comprende todas las actividades relacionadas al proceso de ventas por consignación de Grupo Multicolor.

Responsables: Vendedor.

Nombre de los formularios o documentos que intervienen: N/A

Políticas o Regulaciones: N/A

Frecuencia de aplicación del procedimiento: Cada vez que existan faltantes de productos en el inventario de los clientes por consignación.

Paquetes Computacionales, Sistemas utilizados y Aplicaciones: WhatsApp.

Vocabulario Técnico: N/A.

Abreviaturas utilizadas:

GM: Grupo Multicolor

Definiciones:

Cientes por consignación: Se refiere a los clientes a los que Grupo Multicolor otorga el derecho de tener un inventario dentro de las instalaciones de este, con el fin de que sea más sencillo para ellos tener acceso a los productos. Por lo general, esta opción se les brinda a los clientes habituales que realizan pedidos considerables de productos.

<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de ventas por consignación.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PVC-01-23</p> <p>Consecutivo: 2 de 3</p>
---	--	---

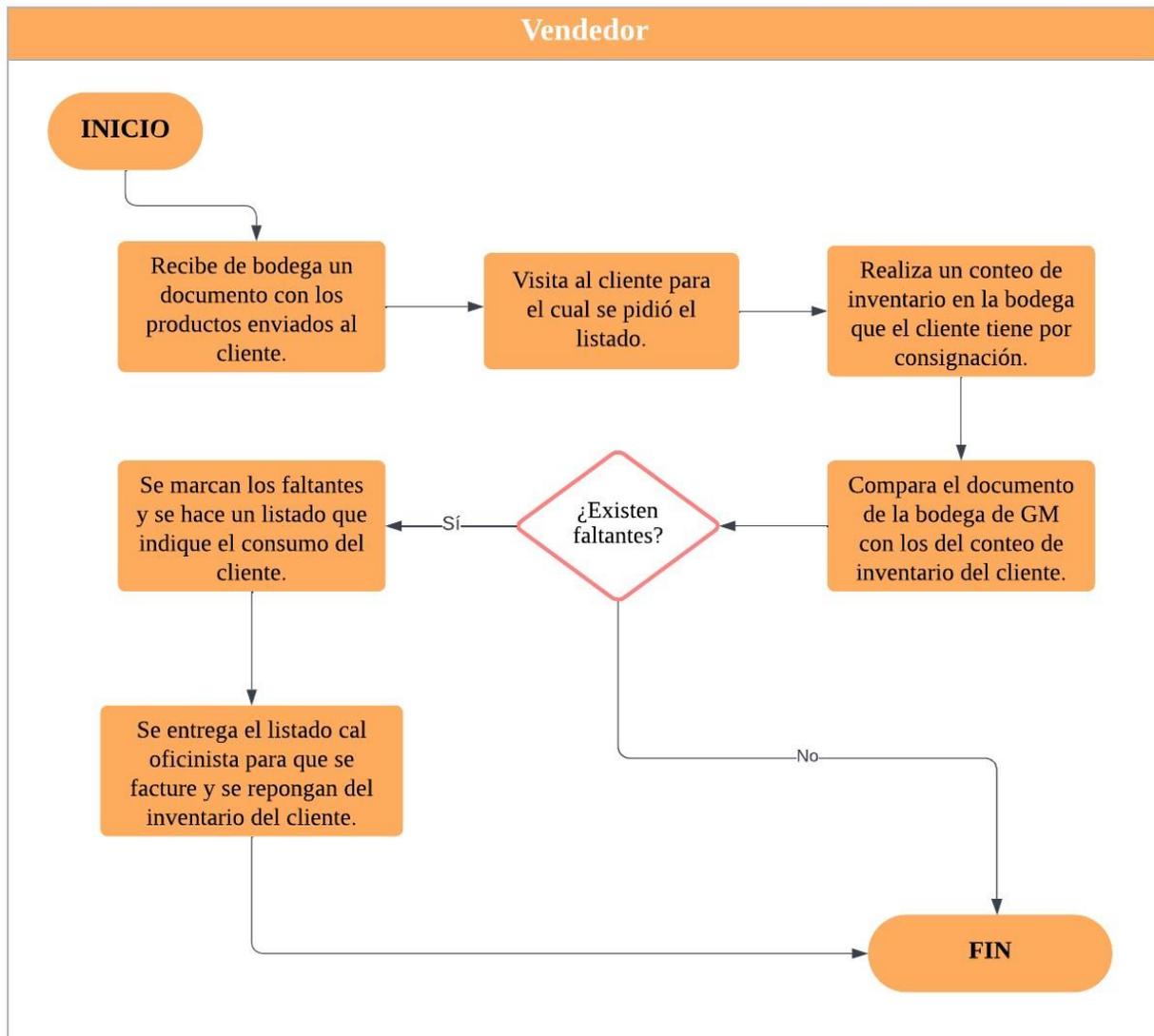
FORMATO #2: NARRATIVO DEL PROCEDIMIENTO

N. actividad	Descripción	Responsable
0	Inicio	
1	Recibe de bodega un documento con los movimientos de inventario de productos enviados al cliente.	Vendedor.
2	Visita al cliente para el cual se pidió el listado.	Vendedor.
3	Realiza un conteo de inventario en la bodega que el cliente tiene por consignación.	Vendedor.
4	Compara el documento con los movimientos de bodega de GM con los del conteo de inventario del cliente para identificar los faltantes.	Vendedor.
5	¿Hay faltantes? Sí: Continúa al paso 7. No: Fin del procedimiento.	Vendedor.
6	Se marcan los faltantes en el documento de movimientos de GM y se hace un listado, el cual indica el consumo del cliente.	Vendedor.
7	Se entrega el listado con los faltantes al oficinista para que los productos sean facturados y se repongan del inventario del cliente.	Vendedor.
8	Fin del procedimiento.	

N: F:	N: F:	N: F:
Elaboró	Revisó:	Autorizó:

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de ventas por consignación.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PVC-01-23</p> <p>Consecutivo: 3 de 3</p>
---	--	---

FORMATO # 3. DIAGRAMA DE FLUJO



<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de ventas a clientes con operación constante.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PVCOC-01-23</p> <p>Consecutivo: 1 de 3</p>
---	--	---

FORMATO # 1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

Nombre del Procedimiento: Ventas a clientes con operación constante.

Objetivo del Procedimiento: Vender a los clientes productos según su consumo habitual.

Alcance del Procedimiento: Comprende todas las actividades relacionadas al proceso de ventas a clientes de los cuales el vendedor conoce el consumo habitual que presenta.

Responsables: Vendedor.

Nombre de los formularios o documentos que intervienen: N/A

Políticas o Regulaciones: N/A

Frecuencia de aplicación del procedimiento: Cada vez que existan faltantes de producto de consumo habitual en el inventario de los clientes de Grupo Multicolor.

Paquetes Computacionales, Sistemas utilizados y Aplicaciones: WhatsApp.

Vocabulario Técnico: N/A.

Abreviaturas utilizadas:

GM: Grupo Multicolor

Definiciones:

Cientes con consumo habitual: Por lo general, para los clientes que cuentan con una relación constante y estrecha con la empresa ya se conocen los productos que requieren para el funcionamiento de sus operaciones, de manera que los vendedores de Grupo Multicolor ya tienen conocimiento de los productos necesarios en su bodega.

<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>	<p>N:</p> <p>F:</p>
<p>Elaboró</p>	<p>Revisó:</p>	<p>Autorizó:</p>

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de ventas a clientes con operación constante.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PVCOC-01-23</p> <p>Consecutivo: 2 de 3</p>
---	--	---

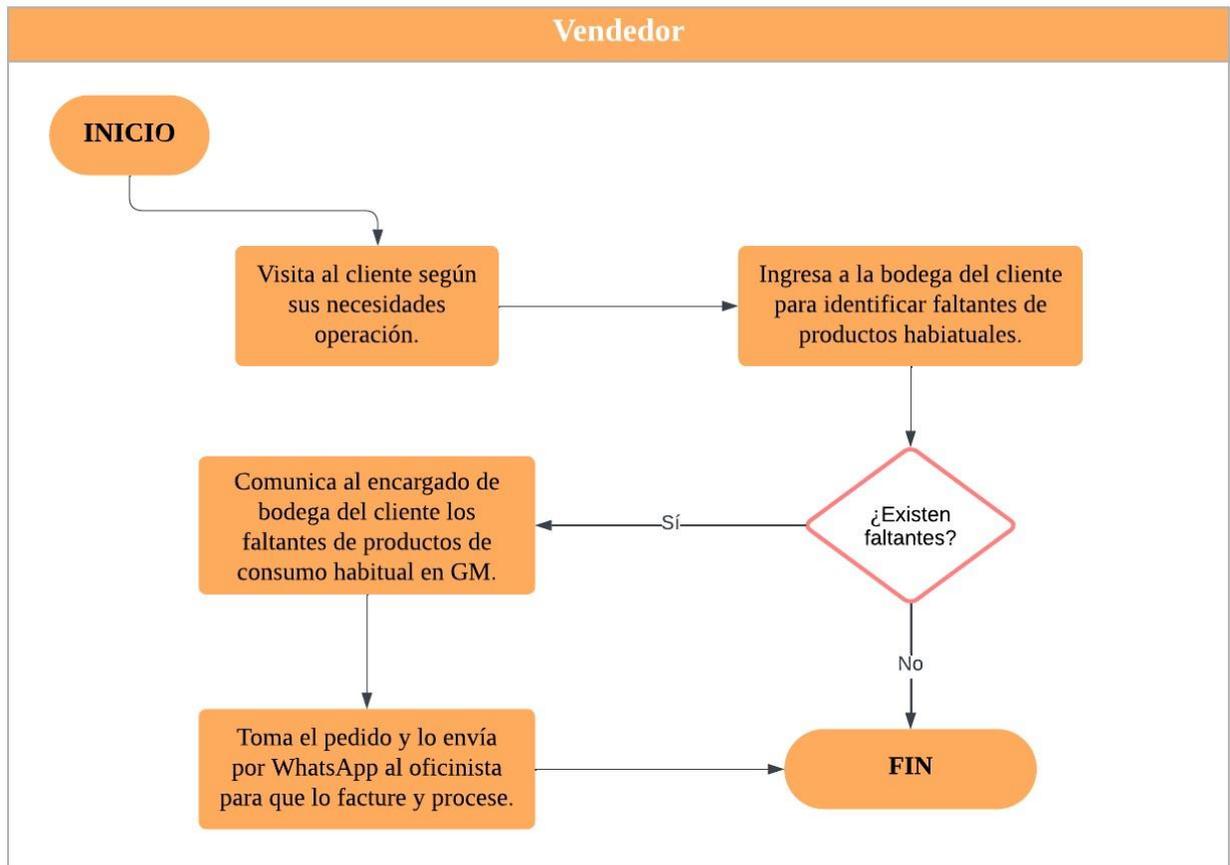
FORMATO #2: NARRATIVO DEL PROCEDIMIENTO

N. actividad	Descripción	Responsable
0	Inicio	
1	Visita al cliente con una frecuencia que depende de las necesidades de sus operaciones.	Vendedor.
2	Ingresa a la bodega del cliente para identificar faltantes de productos que consume habitualmente.	Vendedor.
3	¿Existen faltantes? Sí: Continúa al paso 4. No: Fin del procedimiento.	Vendedor.
4	Comunica al encargado de bodega del cliente los faltantes identificados en los productos que habitualmente consumen de GM.	Vendedor.
5	Toma el pedido y lo envía por WhatsApp al oficinista para que lo facture y procese.	Vendedor.
9	Fin del procedimiento.	

N:	N:	N:
F:	F:	F:
Elaboró	Revisó:	Autorizó:

	<p>GRUPO MULTICOLOR</p> <p>Personal del área ventas</p> <p><i>Procedimiento de ventas a clientes con operación constante.</i></p>	<p>Fecha que rige:</p> <p>Versión: 1</p> <p>Código: GM-PVCOC-01-23</p> <p>Consecutivo: 3 de 3</p>
---	---	---

FORMATO # 3. DIAGRAMA DE FLUJO



N:	N:	N:
F:	F:	F:
Elaboró	Revisó:	Autorizó:

5.3. Propuesta de mejoras

La identificación de oportunidades de mejora sin tomar acciones específicas e intencionadas es poco provechosa porque conocer el problema es la primera y una de las partes más importantes para el cambio, sin embargo, es vital que después de identificar estos aspectos se analicen y planteen acciones que se pueden tomar para que esta situación avance y beneficie las actividades de la empresa y a los clientes.

Por esta razón, según la información expuesta en los capítulos anteriores sobre la encuesta de levantamiento de proceso, el análisis FODA y los cuestionarios aplicados tanto a los clientes como a los colaboradores y el análisis de los resultados de estas herramientas es posible identificar “puntos de dolor” que ambas partes del proceso perciben. De manera que a partir de este análisis exhaustivo del proceso de ventas fue posible determinar mejoras que pueden ser implementadas por la empresa para aumentar la eficiencia del proceso y la satisfacción de los clientes, dichas mejoras se plantean a continuación:



GRUPO MULTICOLOR

Plan de mejora para el
proceso de ventas

Fecha de publicación:

Código: GM-PMPC-01-23

Versión: 1

Consecutivo: 1 de 5

Objetivo	Acciones	Responsable	Tiempo	Recursos	Seguimiento	Responsable de seguimiento
<p>Estandarizar las actividades del proceso de ventas realizadas por los colaboradores.</p>	<p>-Capacitar a los colaboradores en materia de las actividades que le corresponden a cada rol de forma general y específica, - Sensibilizar y divulgar a nivel empresarial el manual de procedimientos creado para proceso de ventas.</p>	<p>Presidente y colaboradores del área de proceso de ventas.</p>	<p>-Análisis del manual de procedimientos (<i>1 semana</i>). -Desarrollo del material necesario para la capacitación (<i>1 semana</i>). -Capacitación a colaboradores (<i>1 semana</i>). -Análisis del manual de procedimientos e implementación en su día a día (<i>2 semanas</i>).</p>	<p>-Manual de procedimientos. -Personal del área de ventas.</p>	<p>-Se realizan reuniones mensuales para identificar cambios en procesos que deban ser consideradas. -Se realizan sesiones mensuales para discutir mejoras que los colaboradores detecten en el proceso mediante focus group.</p>	<p>Encargado administrativo y presidente</p>



GRUPO MULTICOLOR

Plan de mejora para el proceso de ventas

Fecha de publicación:

Código: GM-PMPC-01-23

Versión: 1

Consecutivo: 2 de 5

Objetivo	Acciones	Responsable	Tiempo	Recursos	Seguimiento	Responsable de seguimiento
Mejorar el tiempo de entrega de pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar controles para identificar los días con mayor demanda. -Estudiar las tendencias de tiempo presentes a la hora de realizar un pedido. 	Presidente y personal de mensajería.	<ul style="list-style-type: none"> -Determinar controles que van a ser implementados para tener trazabilidad de la cantidad de pedidos realizados y días con mayor demanda (<i>2 semanas</i>). -Reunirse con personal de mensajería y explicar el control que será implementado (<i>3 días</i>). -Implementación del control de conteo de pedidos entregados por los mensajeros (<i>1 semana</i>). 	-Control para el conteo de pedidos entregados.	-Se revisa el conteo de pedidos entregados cada 2 semanas en sesiones presenciales para identificar cambios en la demanda e identificar si los mensajeros dan abasto o se requiere más personal en esta área.	Presidente y personal de mensajería.



GRUPO MULTICOLOR

Plan de mejora para el proceso de ventas

Fecha de publicación:

Código: GM-PMPC-01-23

Versión: 1

Consecutivo: 3 de 5

Objetivo	Acciones	Responsable	Tiempo	Recursos	Seguimiento	Responsable de seguimiento
Mejorar la satisfacción de los clientes con el tiempo de entrega de pedidos.	Implementar métricas de identificación de tiempo transcurrido desde que un pedido está listo hasta que es entregado al cliente.	Presidente y personal de mensajería.	<ul style="list-style-type: none"> -Determinar métricas para tener información sobre el tiempo de entrega (2 semanas). -Reunirse con personal de mensajería y explicar la métrica que será implementada (1 semana). -Implementación de métrica de tiempo de entrega de pedidos a los clientes (1 semana). 	<ul style="list-style-type: none"> -Métrica para conteo de tiempo de entrega. -Análisis FODA. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se revisa la métrica cada semana para identificar con patrones en tiempos de entrega. - Se evalúa si el personal de mensajería da abasto según la cantidad de pedidos. -Se analiza el análisis FODA en el que esta debilidad fue planteado. 	Presidente y personal de mensajería.



GRUPO MULTICOLOR

Plan de mejora para el
proceso de ventas

Fecha de publicación:

Código: GM-PMPC-01-23

Versión: 1

Consecutivo: 4 de 5

Objetivo	Acciones	Responsable	Tiempo	Recursos	Seguimiento	Responsable de seguimiento
Mejorar el control de inventario.	Establecer políticas que establezcan la regularidad y forma en la que se deben de hacer los conteos de inventario, con el fin de que los datos del sistema Contapyme sea precisa con respecto a las existencias de productos.	Presidente y encargado de bodega.	-Determinar las políticas para el control de inventario <i>(1 semana)</i> . -Presentar las políticas que deben ser implementadas para el control de inventario <i>(1 semana)</i> . -Implementar dichas políticas en las actividades del encargado de bodega <i>(1 semana)</i> .	-Políticas de control de inventario. -Análisis FODA.	-Se realizan revisiones de los conteos de inventario semanales por área según lo establecido en la política. -Se comparan los conteos semanales con las existencias en el sistema para corroborar que calza. -Se analiza el análisis FODA en el que esta debilidad fue planteado.	Presidente y encargado de bodega.



GRUPO MULTICOLOR

Plan de mejora para el proceso de ventas

Fecha de publicación:

Código: GM-PMPC-01-23

Versión: 1

Consecutivo: 5 de 5

Objetivo	Acciones	Responsable	Tiempo	Recursos	Seguimiento	Responsable de seguimiento
Mejorar la satisfacción de los clientes en cuanto a disponibilidad de productos.	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar un análisis de la demanda de productos para estimar el consumo promedio de los clientes. -Establecer requerimientos mínimos de producto para saciar la demanda mensual. -Establecer una política para el cumplimiento de una cantidad fija que debe tener el inventario. -Aplicar encuestas de percepción periódicas. 	Presidente y encargado de bodega.	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar el análisis de demanda aproximada de productos (<i>1 mes</i>). -Determinar los requerimientos mínimos de cada producto para saciar la demanda (<i>2 semanas</i>). -Establecer una política para el cumplimiento de una cantidad fija que debe tener el inventario (<i>2 semanas</i>). -Implementar las políticas en la compra de productos para el inventario (<i>2 semanas</i>). -Encuestas periódicas de satisfacción (Cada 2 meses). 	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de demanda de productos. -Políticas de cumplimiento de inventario mínimo. -Encuestas periódicas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se realizan inspecciones de inventario para verificar que se cumple con la cantidad mínima para suplir la demanda. -Análisis de los resultados de las encuestas periódicas aplicadas. 	Presidente y encargado de bodega.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

En el siguiente capítulo se exponen las principales conclusiones del estudio basadas en cada uno de los objetivos de este, asimismo las recomendaciones de actividades u otros estudios que Grupo Multicolor Costa Rica podría poner en marcha con el fin de mejorar sus proceso y atención brindada.

6.1. Conclusiones

Grupo Multicolor Costa Rica al ser una empresa que se desenvuelve en el área de repintado automotriz busca herramientas e información concreta que le permitan tener un entendimiento más amplio sobre las actividades involucradas en el proceso de ventas y a su vez que den la oportunidad de presenciar una mejoría en la atención y satisfacción de los clientes. De manera que sea posible mantenerse competitivos en el mercado y tener bases sólidas sobre las cuales en el futuro puedan incursionar con nuevos productos y áreas de este mercado.

Respecto a lo anterior, a continuación, se presentan las principales conclusiones según los objetivos específicos planteados para este proyecto basado en la estandarización del proceso de ventas y búsqueda de oportunidades de mejora según la opinión de clientes y colaboradores de la sede central de la empresa.

1. Identificar puntos oportunidades de mejora del proceso de ventas.

A partir del desarrollo de cuestionarios tanto a los clientes como a los colaboradores para conocer aspectos relevantes sobre el proceso de ventas y su conformidad con este, es posible identificar a través de los resultados expuestos en la tabla 11 la cual es una matriz que muestra la oportunidad detectada y tratamiento dado para algunas en la propuesta. Dicha información es de muchísimo valor para la empresa porque permite tener un panorama más amplio sobre cuáles son sus “puntos de dolor” y tomar decisiones con base a dichos resultados.

Asimismo, tal y como se menciona las herramientas utilizadas permiten identificar puntualmente que las principales áreas de mejora basado en la opinión de los clientes y colaboradores están relacionadas con la disponibilidad de inventario, pedidos a los clientes, compromiso, servicio al cliente y tiempo de entrega. De forma que estos datos brindan bases para el planteamiento las debilidades de la empresa en cuanto a su proceso de ventas en el análisis FODA.

2. Proponer mejoras al proceso de ventas a través del análisis de los resultados obtenidos.

A pesar de que el planteamiento de identificación de debilidades es crucial para el desarrollo y toma de decisiones de toda empresa, es vital que una vez se determinen dichos puntos débiles se planteen mejoras que la organización pueda analizar y poner en marcha con el fin de que estos aspectos mejoren.

Por esta razón, a través del análisis de las debilidades del proceso de ventas es posible plantear propuestas de mejora con tiempos y métricas definidas que hagan posible la trazabilidad y avance de dicha propuesta con el tiempo, los aspectos propuestos se relacionan con la estandarización de procesos, mejora en tiempos de entrega de pedidos, aumentar satisfacción de los clientes y mejorar el control de inventario. De manera que, al implementar y dar seguimiento a estas propuestas de mejora la empresa estaría atacando directamente las debilidades identificadas.

3. Elaborar un manual de procedimientos para actividades de las áreas que componen el proceso de ventas.

A través del desarrollo en una encuesta a los colaboradores que forman parte de las distintas áreas del proceso de ventas, es posible identificar la falta de estandarización de las actividades de este proceso la cual se desarrolla durante el capítulo 4. Asimismo, la falta de políticas que permitan el desempeño de las actividades según los aspectos planteados por la organización en lugar de según el criterio de cada individuo del proceso.

Según lo anterior, se plantea un manual de procedimientos para cada una de las actividades identificadas para las áreas del proceso de ventas durante el levantamiento de este, dicho manual permite a la empresa tener un panorama de cómo los procesos deben ser desarrollados de manera estandarizada y contienen políticas pertinentes para dicha documentación. De manera que, según los deseos del interesado planteados en el apéndice G sea posible en un futuro una vez las propuestas sean puestas en marcha tener como base un manual de procedimientos con los pasos actuales que pueda ser comparado con los procesos futuros y evidenciar mejoras.

6.2. Recomendaciones

En la presente sección se plantean las principales recomendaciones que se pretende que Grupo Multicolor Costa Rica tome en cuenta para su debido análisis e implementación a futuro en el proceso de ventas de esta, dichas recomendaciones serán realizadas según los objetivos específicos del proyecto incluidos en la sección anterior.

1. De acuerdo con el primer objetivo específico

Respecto a este objetivo se recomienda a Grupo Multicolor Costa Rica comunicar los resultados del análisis FODA a los colaboradores de la organización, con el fin de que todos los individuos tengan conocimiento pleno de las debilidades de este y cuenten con la consciencia de que sus esfuerzos deben ir enfocados en disminuir estas debilidades.

Asimismo, se recomienda a la empresa tener un seguimiento de las debilidades expuestas en el análisis en la matriz planteada en la tabla 11 con el fin de que se ponga en marcha el plan de mejora realizado para algunas de ellas, además de que las que no cuentan con propuesta puedan ser valoradas y analizadas por la organización.

2. De acuerdo con el segundo objetivo específico

Según con el segundo objetivo específico se recomienda a la organización la validación y de resultar implementación inmediata de las mejoras propuestas en el presente proyecto (GM-PMPC-01-23) según los tiempos, tareas y el seguimiento planteado en este, de manera que sus debilidades puedan ir siendo trabajadas activamente y que esos puntos de dolor disminuyan con el tiempo por el bien de la eficiencia del proceso de ventas y de la satisfacción de los clientes.

Asimismo, se recomienda a la empresa valorar el inicio del proceso de reclutamiento de las posiciones de gerencia actualmente vacías, ya que estos puestos podrían aportar mucho valor en la implementación, control y supervisión del avance de dichas mejoras.

3. De acuerdo con el tercer objetivo específico

Con respecto al manual de procedimientos se recomienda a la empresa capacitar a sus colaboradores y compartir este manual con cada uno de ellos a través de capacitaciones tal y como se menciona en el plan de mejora GM-PMPC-01-23 en el consecutivo 1, con el fin de que se

aseguren de que todos los individuos cuentan con el mismo conocimiento sobre las actividades de cada área del proceso de ventas y que puedan implementar dicha estandarización en sus tareas diarias. Lo anterior permitiéndole a la organización aumentar el entendimientos de sus colaboradores y por lo tanto la eficiencia de dicho proceso.

Bibliografía

Albornoz, A. (27 de noviembre de 2020). Método 5W: definición y ejemplo práctico para potenciar tus ideas. Appvizer. Recuperado de <https://www.appvizer.es/revista/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/5w-definicion-ejemplos-concretos-y-ventajas-metodo-5-w>

Ariza, J., Ariza, J. M. (2021). *Comunicación y atención al cliente*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=16488>

Ayoví, J. (15 de enero del 2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Recuperado de <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39>

Cárdenas, F. (25 de abril del 2022). Los 8 tipos de organigramas para empresas (y ejemplos). HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/tipos-organigramas>

Cervantes, G., Muñoz, G., India, A. (23 de abril del 2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. Revista Espacios. Recuperado de <http://ww.revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p27.pdf>

Franklin Fincowsky, E. B. (2022). *Organización de empresas*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=22474>

Grupo Multicolor S.A. (2022). Sobre nosotros. Grupo Multicolor. Recuperado de <https://www.grupomulticolor.online/>

Hammond, M. (22 de febrero de 2023). Escala de Likert: qué es y cómo utilizarla (incluye ejemplos). HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

Hernández, R. (2022). *Metodología de la investigación - 6ta edición*. McGraw-Hill. Recuperado de <https://www.uncuyo.edu.ar/ices/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion#:~:text=20%20de%20septiembre%20de%202022%2C%2009%3A42>.

Malhotra, N. K. (2020). *Investigación de mercados*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/?il=10289>

Morales, A. El servicio al cliente como estrategia competitiva. Revista Colombiana de Ciencias Administrativas, Recuperado de <https://cipres.sanmateo.edu.co/ojs/index.php/rcca/article/view/39/26>

León, R. (18 de enero del 2022). Importancia de la estandarización de procesos en las industrias. Ingenium. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/importancia-de-la-estandarizaci%C3%B3n-procesos-en-las-industrias-/?originalSubdomain=es>

Lucidchart. (2023). Qué es un diagrama de flujo. Lucid Software. Recuperado de <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo>

Lucidchart. (2023). Software de diagrama de afinidad online. Lucid Software. Recuperado de <https://www.lucidchart.com/pages/es/ejemplos/diagrama-de-afinidad-online>

Pursell, S. (15 de noviembre de 2022). Guía completa para el análisis de datos (con ejemplos). HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-de-datos>

Rodrigues, N. (22 de junio de 2023). Cómo elaborar un plan de mejora en 7 pasos. HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-mejora>

Sánchez, S. (2016). La importancia de la estandarización y certificación de la cadena de suministro como ventaja competitiva hacia el futuro. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14347/Santiago%20Sanchez%20Medina%202016%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santos, D. (14 de setiembre de 2022). Recolección de datos: métodos, técnicas e instrumentos. HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/recoleccion-de-datos>

Silva, D. (5 de agosto de 2022). Valores de una empresa: ¿cómo definirlos para ser marcantes?. Blog de Zendesk. Recuperado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/valores-de-una-empresa/#:~:text=Los%20valores%20de%20una%20empresa%20son%20los%20principios%20%C3%A9ticos%20y,su%20filosof%C3%ADa%2C%20identidad%20y%20cultura.>

Universidad de Costa Rica. (24 de febrero del 2022). Árbol de problemas. Caja de Herramientas. Recuperado de <https://designthinking.ucr.ac.cr/arbol-de-problemas/>

Universidad de Costa Rica. (1 de marzo del 2022). Árbol de objetivos. Caja de Herramientas. Recuperado de <https://designthinking.ucr.ac.cr/arbol-de-objetivos/>

Apéndices

Apéndice A. Combinación entre diagrama de afinidad, árbol de problemas y árbol de objetivos

P01: No hay buen trabajo en equipo entre las distintas áreas productivas.

P02: No se cumplen los plazos de entrega establecidos con los clientes.

P03: Que el cliente reciba una buena atención no es una prioridad.

P04: Escasa comunicación entre los departamentos a la hora de realizar sus labores.

P05: Falta de coordinación y trabajo en equipo.

P06: No se cuenta con un oportuno seguimiento al cliente y sus cuentas con la empresa.

P07: Mala planificación de inventario para cumplir con las expectativas y demanda del cliente.

P08: El tiempo de respuesta al cliente no es bueno.

P09: Mal servicio al cliente.

P10: Falta de trabajo en equipo y comunicación entre las áreas de trabajo.

P11: Falta de transparencia al realizar las labores.

P12: Tiempo de respuesta a los clientes es muy largo y hace que no se sientan conformes.

P13: Mala atención a los clientes en sus compras.

P14: Falta de productos para poder vender a los clientes.

P15: Mala organización al procesar un pedido.

P16: No se tiene un tiempo de respuesta al cliente definido.

Incremento de insatisfacción de los clientes hacia el servicio brindado por la compañía

➤ Falta de compromiso con el cliente

P03: Que el cliente reciba una buena atención no es una prioridad.

P09: Mal servicio al cliente.

P06: No se cuenta con un oportuno seguimiento al cliente y sus cuentas con la empresa.

P13: Mala atención a los clientes en sus compras.

✓ **Fallos en el modelo de servicio al cliente**

P02: No se cumplen los plazos de entrega establecidos con los clientes.

P08: El tiempo de respuesta al cliente no es bueno.

P12: Tiempo de respuesta a los clientes es muy largo y hace que no se sientan conformes.

P16: No se tiene un tiempo de respuesta al cliente definido.

➤ **Descoordinación entre áreas**

P04: Escasa comunicación entre los departamentos a la hora de realizar sus labores.

P05: Falta de coordinación y trabajo en equipo.

P01: No hay buen trabajo en equipo entre las distintas áreas productivas.

➤ **Desorganización de procesos**

P07: Mala planificación de inventario para cumplir con las expectativas y demanda del cliente.

P14: Falta de productos para poder vender a los clientes.

P15: Mala organización al procesar un pedido.

Figura 30. Árbol de problemas

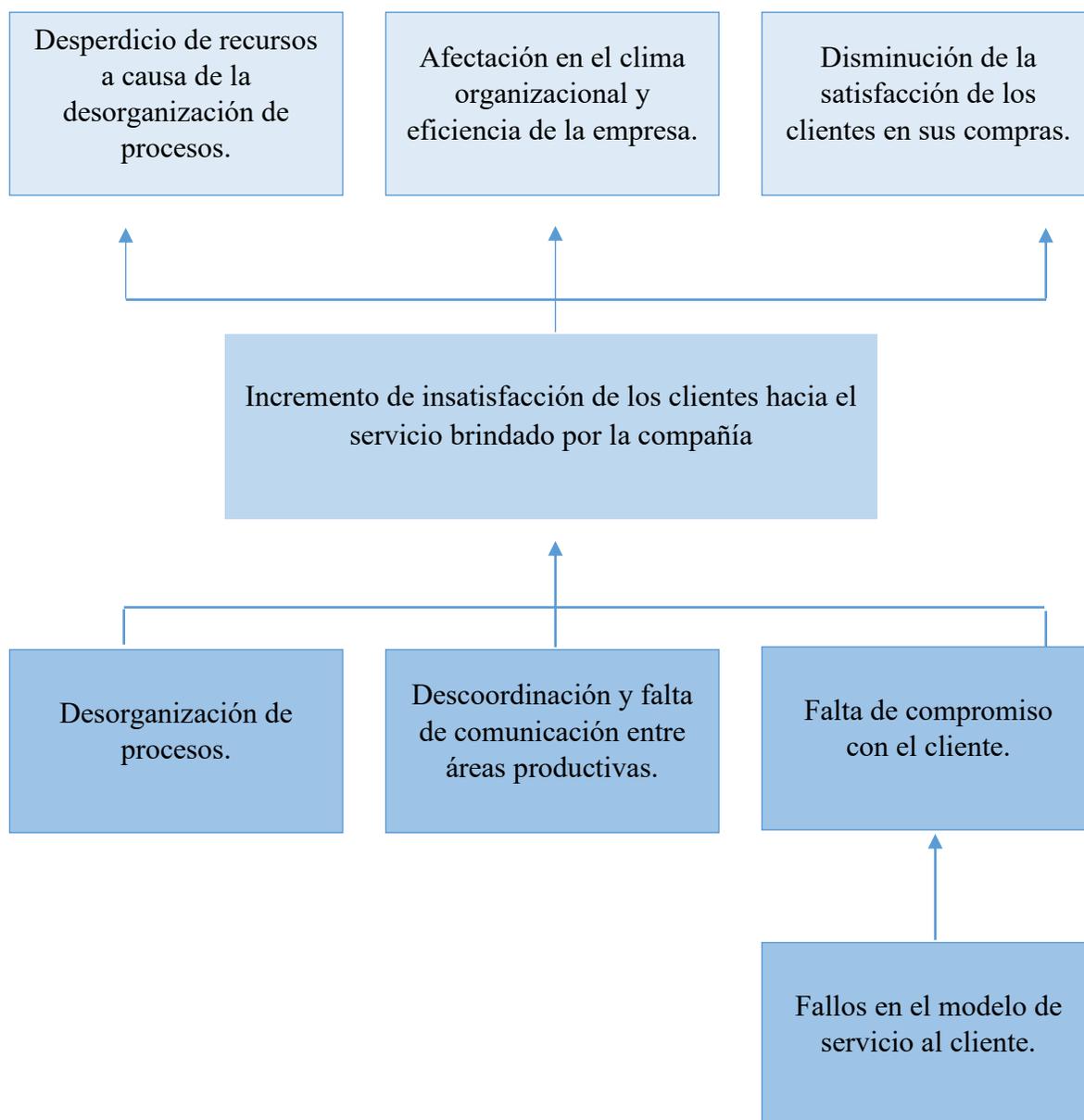
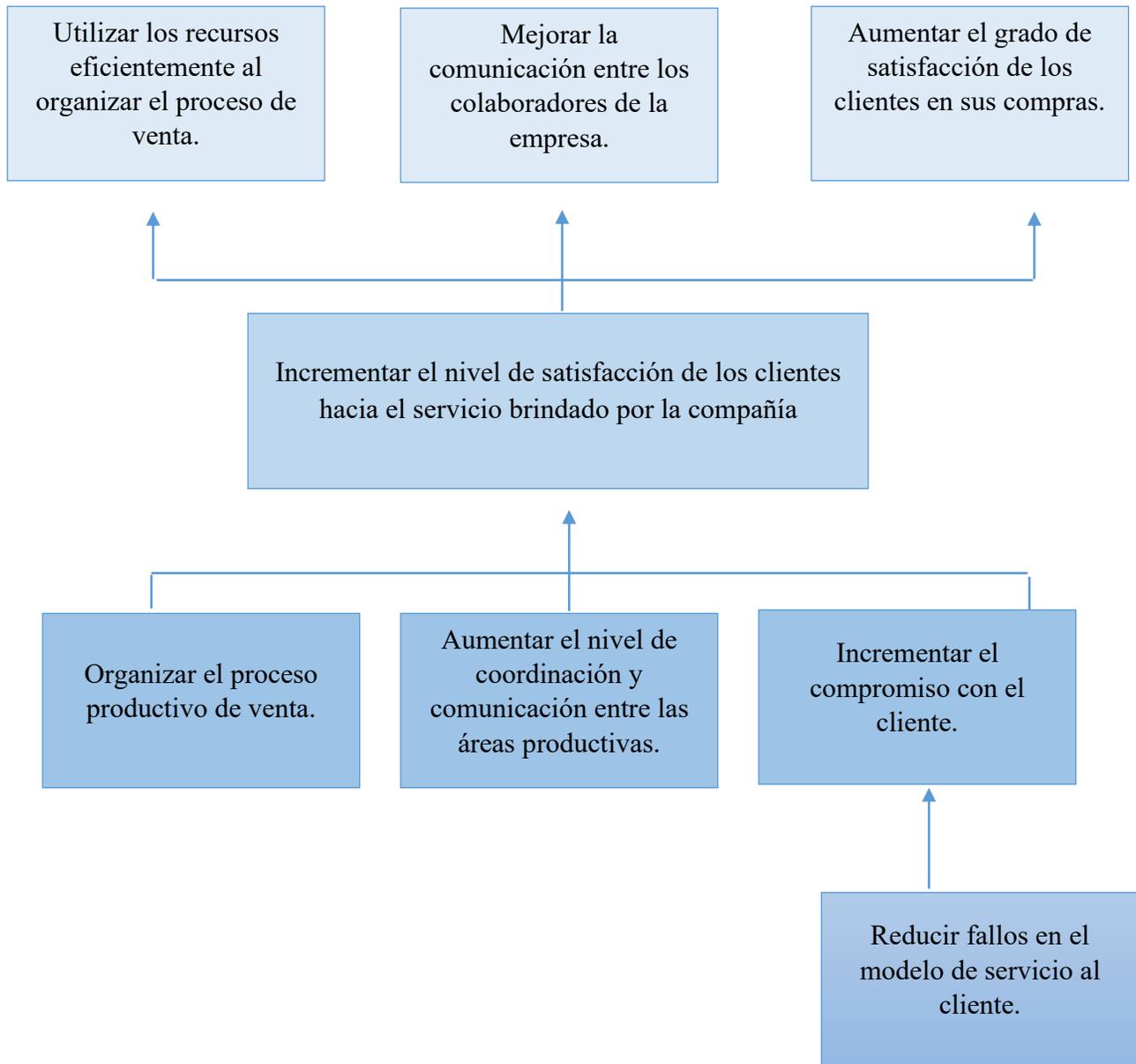


Figura 31. Árbol de objetivos



Apéndice B. Presentación institucional Grupo Multicolor



GRUPO MULTICOLOR
PRESENTACION INSTI

Apéndice C. Encuesta aplicada para levantamiento del proceso

A continuación, se presentan las preguntas aplicadas a los colaboradores de las áreas del proceso de ventas con el fin de conocer a detalle las actividades que desempeñan.

1. ¿Qué puesto desempeña actualmente?
2. ¿Qué actividades que realiza en su puesto?
3. Paso a paso ¿Cómo y por qué desempeña cada una de estas actividades?
4. ¿Cuándo y dónde las realiza?
5. ¿Quiénes la realizan?
6. ¿Cuántas personas están involucradas?
7. ¿Hay algún tipo de documentación que se utiliza?
8. ¿Existen políticas o regulaciones relacionadas con el proceso?
9. ¿Se utiliza algún sistema en específico para su desempeño?
10. ¿Hay áreas de las cuales tenga algún tipo de dependencia o con la que tenga comunicación?
11. ¿Por cuánto tiempo lleva realizando este proceso?
12. ¿Solamente ha desempeñado este proceso en la compañía?

Apéndice D. Cuestionario satisfacción servicio brindado a clientes Grupo Multicolor S.A. Costa Rica

A continuación, se presenta el cuestionario que fue aplicado a los clientes de Grupo Multicolor con el fin de conocer distintos aspectos relacionados a la atención brindada por parte de Grupo Multicolor hacia sus clientes.



Apéndice E. Cuestionario proceso de ventas colaboradores de Grupo Multicolor S.A.

A continuación, se presenta el cuestionario que fue aplicado a los colaboradores de Grupo Multicolor con el fin de conocer aspectos relevantes del proceso de ventas de Grupo Multicolor y el entendimiento que tienen de este.



Apéndice F. Gráficos nivel de satisfacción al cliente

A continuación, se presenta el detalle de cada uno de los aspectos a los que se evaluó la satisfacción del cliente por medio de una escala de Likert, dicha información fue utilizada para sustentar el proyecto, pero todas sus tablas no fueron incluidas. De manera que en este apéndice podrá ver los detalles de cada variable.

Tabla 12. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto a la asesoría de ventas

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	9	24%
Muy satisfecho	4	11%
Satisfecho	18	49%
Poco satisfecho	3	8%
Nada satisfecho	3	8%
Total	37	100%

Tabla 13. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto a la facturación

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	10	27%
Muy satisfecho	8	22%
Satisfecho	15	41%
Poco satisfecho	4	11%
Total	37	100%

Tabla 14. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto al tiempo de entrega

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	7	19%
Muy satisfecho	7	19%
Satisfecho	12	32%
Poco satisfecho	8	22%
Nada satisfecho	3	8%
Total	37	100%

Tabla 15. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto al tiempo de procesamiento

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	7	19%
Muy satisfecho	8	22%
Satisfecho	15	41%
Poco satisfecho	6	16%
Nada satisfecho	1	3%
Total	37	100%

Tabla 16. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto al trato brindado

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	11	30%
Muy satisfecho	9	24%
Satisfecho	14	38%
Poco satisfecho	2	5%
Nada satisfecho	1	3%
Total	37	100%

Tabla 17. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto a la disponibilidad de productos

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	4	11%
Muy satisfecho	7	19%
Satisfecho	9	24%
Poco satisfecho	10	27%
Nada satisfecho	7	19%
Total	37	100%

Tabla 18. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto a la calidad de los productos

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	9	24%
Muy satisfecho	10	27%
Satisfecho	15	41%
Poco satisfecho	3	8%
Total	37	100%

Tabla 19. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto al estado de los productos

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	10	27%
Totalmente satisfecho	10	27%
Satisfecho	16	43%
Poco satisfecho	1	3%
Total	37	100%

Tabla 20. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente productos respecto a los precios

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	6	16%
Muy satisfecho	6	16%
Satisfecho	18	49%
Poco satisfecho	6	16%
Nada satisfecho	1	3%
Total	37	100%

Tabla 21. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto a la asesoría de ventas

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	2	18%
Muy satisfecho	4	36%
Satisfecho	3	27%
Poco satisfecho	2	18%
Total	11	100%

Tabla 22. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto a la facturación

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	4	36%
Muy satisfecho	3	27%
Satisfecho	3	27%
Poco satisfecho	1	9%
Total	11	100%

Tabla 23. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto al tiempo de entrega

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	1	9%
Muy satisfecho	3	27%
Satisfecho	2	18%
Poco satisfecho	3	27%
Nada satisfecho	2	18%
Total	11	100%

Tabla 24. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto al tiempo de procesamiento

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	1	9%
Muy satisfecho	4	36%
Satisfecho	2	18%
Poco satisfecho	4	36%
Total	11	100%

Tabla 25. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto al trato brindado

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	2	18%
Muy satisfecho	3	27%
Satisfecho	5	45%
Poco satisfecho	1	9%
Total	11	100%

Tabla 26. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto a la disponibilidad de productos

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Muy satisfecho	4	36%
Satisfecho	3	27%
Poco satisfecho	1	9%
Nada satisfecho	3	27%
Total	11	100%

Tabla 27. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto a la calidad de los productos y servicios

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	5	45%
Muy satisfecho	2	18%
Satisfecho	3	27%
Poco satisfecho	1	9%
Total	11	100%

Tabla 28. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto al estado de los productos

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	4	36%
Muy satisfecho	3	27%
Satisfecho	3	27%
Poco satisfecho	1	9%
Total	11	100%

Tabla 29. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto a los precios

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	1	9%
Muy satisfecho	4	36%
Satisfecho	3	27%
Poco satisfecho	3	27%
Total	11	100%

Tabla 30. Grado de satisfacción de los clientes que consumen productos y servicios respecto al detalle de los servicios

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	2	18%
Muy satisfecho	4	36%
Satisfecho	3	27%
Poco satisfecho	2	18%
Total	11	100%

Tabla 31. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente servicios respecto al trato brindado

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	1	50%
Satisfecho	1	50%
Total	2	100%

Tabla 32. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente servicios respecto a la facturación

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	1	50%
Satisfecho	1	50%
Total	2	100%

Tabla 33. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente servicios respecto a la duración

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Satisfecho	1	50%
Poco satisfecho	1	50%
Total	2	100%

Tabla 34. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente servicios respecto a la calidad de los servicios

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	1	50%
Satisfecho	1	50%
Total	2	100%

Tabla 35. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente servicios respecto a los precios

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Satisfecho	2	100%
Total	2	100%

Tabla 36. Grado de satisfacción de los clientes que consumen solamente servicios respecto a la calidad de los servicios detalle de los servicios

Grado de satisfacción	Absoluto	%
Totalmente satisfecho	1	50%
Satisfecho	1	50%
Total	2	100%

Apéndice G. Expectativas de la empresa en cuánto al estudio

A continuación, se presenta el documento con los detalles del planteamiento y desarrollo del proyecto acordado con el presidente de la organización.



Carta planteamiento de proyecto.pdf