

D E P A R T A M E N T O
D E
INGENIERÍA
INDUSTRIAL

TÁREA 5

INFORME FINAL MODELO PYME COMPETIVA:

Administración de Relaciones con el Cliente en empresas de servicios profesionales.

IN-71J

Profesor:

Oscar Barros

Alumnos:

Andrés Bustamante - Mónica Poblete

INDICE

1. Introducción	3
2. Resumen del modelo de negocio	4
3. Definición del proyecto	
3.1 Objetivo del rediseño	5
3.2. Objetivos del proyecto y ámbito de procesos a rediseñar	5
4. Estudio y análisis de la Situación actual y modelo IDEF0	8
4.1 Modelo IDEF0	
5. Rediseño de procesos	14
5.1. Análisis de Dirección del Cambio para el Diseño de una Pyme Competit	tiva 14
5.1.1. Modelo para la Dirección del Cambio:	16
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	16
MANTENCION CONSOLIDADA DE ESTADO	18
ANTICIPACION	18
INTEGRACION DE PROCESOS CONEXOS	19
COORDINACION	20
CAMBIO EN PRACTICAS DE TRABAJO	20
APOYO COMPUTACIONAL	21
5. 2 Tecnologías Habilitantes	22
5.3. Rediseño	24
5.4. Detalles del Rediseño	29
Esquema 1 – Procedimiento de ejecución de actividades:	29
Esquema 2:	30
Esquema 3:	31
Esquema 4:	32
Esquema 5:	33
Esquema 6:	34
Esquema 7:	35
Esquema 8:	36
5.5 Flujos de información y modelo de datos	37
5.5.1 Modelo de Datos	38
5.5.2 Descripción de entidades:	
Anexo 1	
Diccionario del Modelo para la Pyme en Situación Actual	42
basado en la herramienta IDEFO	
Diccionario del Modelo para la Pyme Competitiva	48
basado en la herramienta IDEFO	48

1. Introducción

El siguiente trabajo es el resultado del análisis de un grupo de empresas pequeñas de diferentes áreas, cuyo objetivo fue el de contribuir a la creación de bases para u modelo normativo de Pyme competitiva, que permita la realización de consultoría experta de manera mas expedita y económica, ajustada a la realidad de estas empresas y que lleve finalmente a lo que nosotros llamaremos "empresa con competitividad certificada".

La inquietud nace de la experiencia practica con empresas del tipo Pyme (que en la practica es una clasificación extremadamente agregada) donde se puede observar una excesiva informalidad en sus procesos de negocio, aparejado de una falta de control de variables criticas que permitan control, predicción y gestión. El aspecto cultural, asociado a la idiosincrasia de los dueños es muy fuerte, dificultando el cambio a través de la generación de grandes resistencias.

Sin embargo, los cambios en la economía chilena, incluidos los tratados de libre comercio, la tecnologización del estado y los cambios en la fuerza de trabajo (especialización, leyes laborales, certificación de competencias, etc.) como líneas principales, obligan a la creación de instancias que regulen el funcionamiento de las empresas, en el sentido de probar ante mercados externos la idoneidad de sus operaciones, así como demostrar la fuente de ventajas competitivas relacionadas con los procesos productivos, la relaciones con clientes y otros. A pesar de que actualmente existen mecanismos que se acercan a estos requerimientos como la certificación ISO, muchas veces el costo monetario y organizacional de esta, la hace prohibitiva para muchas empresas pequeñas y medianas. Ante este escenario, organismos estatales como CORFO, intentas generar un modelo de certificación de Pymes competitivas basado en este tipo de normas, lo que, a nuestro parecer, debe ir aparejado de un modelo de diseño explicito de procesos como el propuesto por el Dr. Barros y un modelo de consultoría que lo apoye.

En síntesis, este trabajo es un aporte que intenta enriquecer el modelo de patrones desde el ámbito de la Pyme y en particular como reseñaremos mas adelante, de un grupo especifico de Pymes relacionadas con el área de servicios profesionales.

2. Resumen del modelo de negocio

El modelo de negocios de nuestra Pyme Competitiva, se funda en que a pesar de que existen diferencias en el funcionamiento actual de muchas empresas pequeñas y medianas, existen ciertas regularidades en sus modos de operar que permiten suponer la posibilidad e implementar un modelo normativo derivado de buenas prácticas empresariales. El modelo de negocios basado en patrones de procesos parece ser un acertado punto de partida para modelar una topología de "Pyme de excelencia" que le permita a este sector de empresas, actualmente en desventaja respecto al medio económico y al mismo tiempo paradójicamente presente en casi todos los sectores industriales, alcanzar índices altamente competitivos en relación a su entorno económico y empresarial.

El modelo de negocios contempla repensar los procesos actuales de un numero acotado de empresas en función de mejorar su eficiencia, oportunidad y en suma su competitividad. Asociado a un proceso de consultoría que apoye el cambio de practicas de trabajo, el punto central de nuestra propuesta es modelar una arquitectura de procesos asociado a un modelo de software, que permita monitorear procesos para generar indicadores de desempeño y gestión, que sumado a la mejora organizacional de la empresa, permita transformar su actual idiosincrasia en un sistema formal y profesional de Pyme competitiva.

De esta forma, el modelo de negocios que se plantea aquí, es el de formular verdaderos "paquetes" de consultoría asociada a TI, que puedan ser implementados en cortos periodos de tiempo y a costos considerablemente mas bajos que una consultoría o software de gestión tradicional, basándose en la ventaja del uso de patrones normativos y software asociado a la consultoría. Estos "paquetes" estarán definidos por diferentes macro procesos, procesos y subprocesos bien estructurados y especializados según área s de la industria, pero siempre pensando en empresas medianas y pequeñas.

3. Definición del proyecto

3.1 Objetivo del rediseño

La visión estratégica de los procesos en la globalidad del proyecto podría definirse de la siguiente forma:

- Entregar un marco base de diseño empresarial que permita una normalización aplicable a pequeñas y medianas empresas.
- Diseñar una metodología que permita implementar buenos diseños y entregue un marco para una consultoría integral
- Desprender de lo anterior un proceso de certificación empresarial que permita normalizar determinadas competencias empresariales.

Fundamentalmente, pretendemos que el modelo "Pyme Competitiva" se transforme en un estándar al cual cualquier empresa pequeña y mediana de cierto nivel pueda apelar y conseguir.

Por otra parte CORFO, como entidad estatal, está sumamente preocupada de que los fondos del estado tengan un buen uso y efectivamente generen impacto nacional y sean un beneficio social. De este modo, este trabajo pretende validarse ante los demás sectores de apoyo a la industria chilena como una herramienta cierta para ayudar y fomentar el desarrollo empresarial de nuestro país.

3.2. Objetivos del proyecto y ámbito de procesos a rediseñar

- General: Mejorar la competitividad de la Pyme en relación a su entorno económico y empresarial.
 - Diseñar una normativa de certificación empresarial otorgada por una entidad publica
 - Entregar un marco metodológico orientado a la consultoría que entregue pautas para diseño y control de gestión empresarial.
 - o Enfocar el desarrollo de la Pyme en relación a su core business
 - Facilitar la integración de cadenas productivas y asociatividad entre empresas

Concretamente, estos objetivos se debieran traducir en mejoras sustanciales cualitativas y cuantitativas, en la medida que las empresas comienzan a generar

indicadores, (herramienta que actualmente no existe) monitorear su gestión y por lo tanto generar índices internos, medidos, que hablen por si mismos de los cambios positivos (o negativos) que puedan tener.

Sin embargo, para efectos de este primer acercamiento, intentaremos acotar el tipo de empresas, así como el ámbito de procesos a tratar ya que el universo de tipos de Pyme es extremadamente amplio y requiere de una especialización mas detallada por sectores.

De este modo, el universo de Pymes que vamos a revisar son todas aquellas empresas que otorgan servicios profesionales tales como: Consultoras del área de construcción (Ingeniería, arquitectura, etc.), Consultoras de área de gestión (RRHH, Procesos, ISO, BSC, etc.) y Consultoras del área de Comunicación (Productoras audiovisuales y de eventos, empresas de publicidad, etc.). Esta segmentación tiene que ver básicamente con el potencial de cambio de las mismas, dado por el grado de profesionalización de sus miembros que facilita el cambio y la adopción de nuevos paradigmas de gestión.

En este tipo de empresas, la mayor debilidad que se observa es en todos los procesos relacionados con la atención a clientes, desde el inicio de la venta a la postventa, pasando por el proceso de cotización que generalmente es uno de los mas débiles. No existen formas de hacer seguimiento a los proyectos, hay redundancia de funciones, poco aprovechamiento de información histórica, carencia de indicadores de desempeño de ventas y otros problemas relacionados que recaen en estimaciones pobres, poco potencial de corrección de errores, trabajo duplicado, falta de comunicación y en resumen, clientes insatisfechos o perdidos. Siguiendo el esquema de Patrones, el ámbito de nuestro diseño va a estar dado por subprocesos del proceso de administración de relaciones con el cliente, definido en Macro1. En particular, trataremos los subprocesos de Venta y Atención clientes y Decisión de satisfacción de requerimientos con sus procedimientos asociados.

En base a estas consideraciones es que definiremos como objetivos/indicadores específicos del rediseño:

 Diseñar los procesos críticos relacionados con administración de relaciones con el cliente, que puedan ser utilizados por el universo de empresas definidas como universo. Este objetivo será medido en relación a su validación por un conjunto de empresas relacionadas donde se pueda aplicar el patrón.

- Lograr mejoras en la fidelizacion de clientes, tiempos de respuesta a sus solicitudes, corrección de no conformidades, disminución de tiempos muertos y duplicación de trabajo y análisis de comportamiento de clientes. Esto se medirá en medidas de desempeño como: cantidad de propuestas aceptadas, tiempo promedio de entrega de propuestas, recurrencia de clientes, cantidad de no conformidades o reclamos por cliente o servicio, etc.
- En base a lo anterior definir un modelo de tecnología adecuado a este modelo, que lleve a la construcción de un sistema parametrizable, de fácil adopción, que refleje estos procesos y que facilite su ejecución, así como informes de desempeño. Esto se medirá en relación a la capacidad del software o aplicaciones diseñadas, para medir desempeño correctamente (indicadores definidos en el segundo objetivo) y su capacidad para reflejar el diseño de procesos reseñados en el primer objetivo.

El proyecto entonces contempla dos aspectos clave:

- 1. EL modelo Pyme de procesos de negocios optimizado y asociado a una arquitectura de software sencilla y altamente estandarizada (dentro de lo posible)
- 2. Una consultoría para el proceso de cambio y desarrollo, que se ejecute complementariamente y permita el logro de lo anterior (fuera del alcance de este documento)

Este apoyo de consultoría, pasa a ser un elemento clave para una implementación exitosa, en la medida que el empresario se entrena en el "como ser" un empresario altamente efectivo en su gestión y logra que su empresa crezca y se profesionalice con él. El proyecto se presenta entonces, de un alto alcance en cuanto a sus ambiciones de impacto, y necesariamente requiere que su diseño se trabaje en un equipo multidisciplinario y con experiencia.

4. Estudio y análisis de la Situación actual y modelo IDEFO

A partir de una amplia revisión de diagnósticos realizados como requisito para realizar asistencias técnicas según el Fondo de Asistencia Técnica de CORFO (FAT) y otros programas de fomento como el BID, hemos podido reunir información de la situación actual general de la Pyme con alto valor para el análisis y propuesta.

Se revisaron 400 diagnósticos realizados en empresas de diversos sectores industriales desde el año 1999 a la fecha. Las empresas pertenecen en un 75% al sector de la manufactura, y un 25% al sector de servicios, de las cuales el 90% corresponden a las empresas de servicios profesionales antes reseñadas. EN un 70% pertenecen a la clase considerada como Pequeña empresa (nivel de ventas superior a 25.000 UF anuales), en un 20% al sector contemplado como Microempresa (nivel de ventas no mayor a 2500 UF anuales) y en un 10% a la clase de Mediana empresa (nivel de ventas de 100.000UF o más).

Los sectores de industria son variados, y contemplan casi toda la clasificación de códigos de actividad económica definidos por el Servicio de Impuestos Internos.

Los resultados de nuestra indagación arrojan las siguientes conclusiones:

- a. Tanto el modelo de negocios, como la información clave de este están casi en un 90% estructurados en la mente del empresario. Esto quiere decir que, sin el, ni el negocio ni la empresa podrían existir. En las preguntas de diagnostico asociadas al plan estratégico, proyecciones comerciales e información para la toma de decisiones, se obtuvo con una amplia recurrencia que el empresario maneja todo el negocio en su mente, así como la gestión de ventas, el estado de pago de clientes, y aspectos gruesos y sobre todo críticos del proceso productivo.
- b. Se observa un alto grado de informalidad en cuanto al flujo y diseño de los procesos, así como la casi inexistente verificación del desempeño de procesos de producción. Existen generalmente pocas herramientas (computacionales) de apoyo. La eficiencia del negocio solo se mide en función del nivel de ventas.
- c. Por otra parte, existe baja proyección respecto al futuro, ya que la sensación típica es que se está apagando incendios". Nuestra conclusión es que el manejar tanta información importante del negocio agota de sobremanera su capacidad de visión mas allá de una semana plazo.
- d. En general se trata de empresas familiares, medianas y levemente profesionalizadas, las decisiones se toman a partir de información sesgada y subjetiva ya que no se cuenta con información de gestión. La contabilidad

- generalmente la lleva un personaje externo al negocio y solo realiza los tributarios. En la mayoría de los casos esta información no corresponde con la realidad financiera.
- e. Se cumple con el mínimo de la normativa existente (ambiental, legal, laboral, etc.)
- f. En muchos casos se observa poca capacidad de inversión, y al mismo tiempo muy poco acceso a créditos bancarios. Esto se debe a que las Pymes generalmente presentan deudas comerciales, y son consideradas de riesgo para la banca.
- g. La relación con los clientes es bastante regular: no realizan gestión de marketing, y los clientes que se tienen son antiguos, o contactos de estos mismos. En muchos casos se observa la relación comercial con casas comerciales grandes, las cuales tienen alto poder de compra y generan pagos con atraso afectando negativamente el equilibrio de la empresa.
- h. La gestión con proveedores es informal, y no presenta evaluaciones o mejoras sistemáticas.

En síntesis, desde una perspectiva económica podemos observar que esta realidad genera diversas problemáticas. En primer lugar, la falta de indicadores de desempeño diminuye la capacidad de pronosticar y estimar, aumentando los recursos de holgura con sus consecuentes costos, especialmente asociados a la estimación de los costos variables asociados a servicios profesionales. La informalidad de procesos genera serios problemas de coordinación que son malamente solucionados mediante la duplicación de funciones o trabajo y la poca gestión del conocimientos, muchas veces haciendo desde cero presupuesto u otros. Este problema de coordinación esta íntimamente ligado a un costo muy alto entre estas empresas que es el de agencia. Como el 90% de las operaciones están en la mente del dueño, es este quien debe estar sobre todos los procesos para asegurarse de su funcionamiento, lo que genera un enorme costo personal para el , así como una ineficiencia total del sistema por lenificación (cosas que no ocurren si no son aprobadas por el) excesivos controles o simplemente costos de oportunidad en los casos en que el no pueda tomar la responsabilidad, quedando patente la imposibilidad de descentralizar.

Finalmente, tomando en cuenta la importancia aquí dada a la relación con los clientes, podemos ver que el modelo tradicional dificulta aun mas esto en relación a las transacciones, las que se hacen de manera informal, haciendo cotizaciones a proveedores en diversos formatos, dificultando el envió de las cotizaciones a clientes, y malgastando recursos valiosos en cuestiones altamente administrativas cuyo valor de transacción aumenta aun mas el costo final.

4.1 Modelo IDEFO

El modelo IDEFO que mostraremos a continuación corresponde básicamente al proceso de Administración de relación con los clientes contenido en Macro1 en su forma más básica, según las empresas analizadas. Se realizo un modelo IDEFO incluido como anexo en formato Bpwin donde se incluyen los demás procesos de Macro1 en una primera aproximación a la realidad de las Pymes, mostrando aquí solo el que nos interesa con mas detalle.

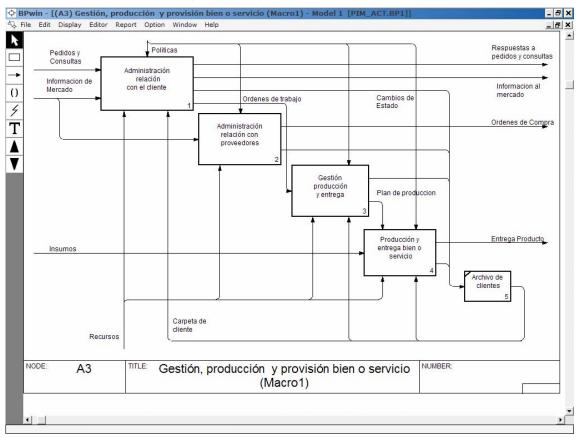


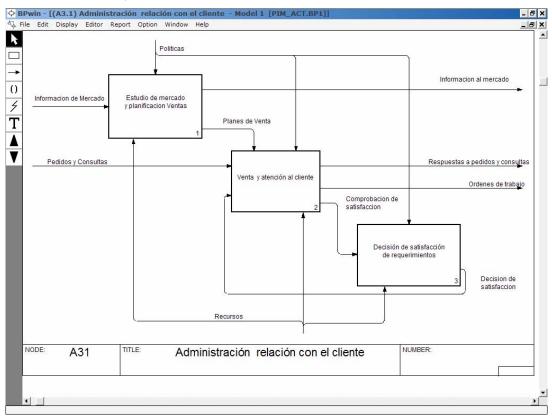
Figura 4.1 - Macro1

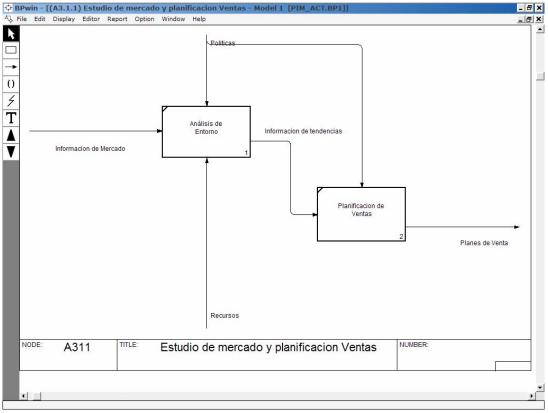
Se han identificado en la Pyme los procesos básicos de Macro1 , (Fig. 4.1) encontrándose en todos los casos que existía aunque sea de manera precaria algún tipo de función que cumplía con el proceso reseñado, estando presente por lo general el patrón general.

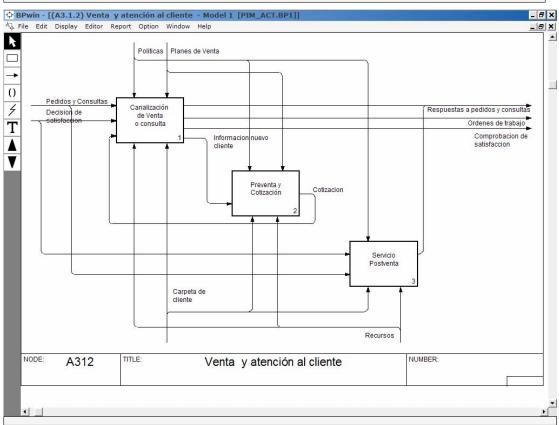
En la figura 4.2 podemos observar el proceso de administración de relación con el cliente, que contiene los subprocesos de: Estudio de mercado y planificación de ventas, correspondiente al análisis del entorno y la decisión de venta de determinados productos , así como su publicidad; Venta y Atención a cliente que incluye las actividades mas relacionadas con los clientes como resolución de problemas, respuesta a consultas, cotizaciones, etc.; y finalmente

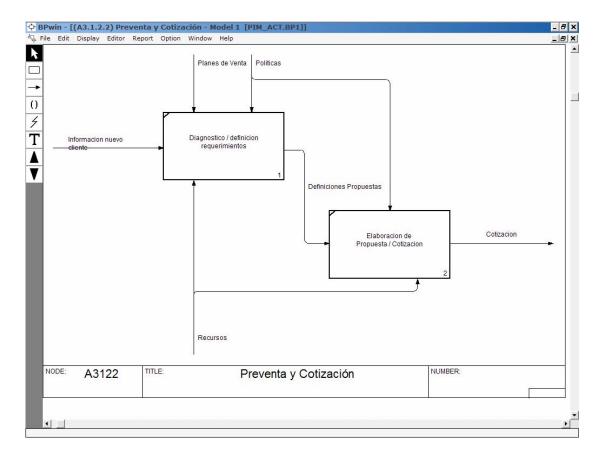
Satisfacción de requerimientos que corresponde básicamente a la factibilidad de entregar un servicio de acuerdo a la idoneidad del cliente.

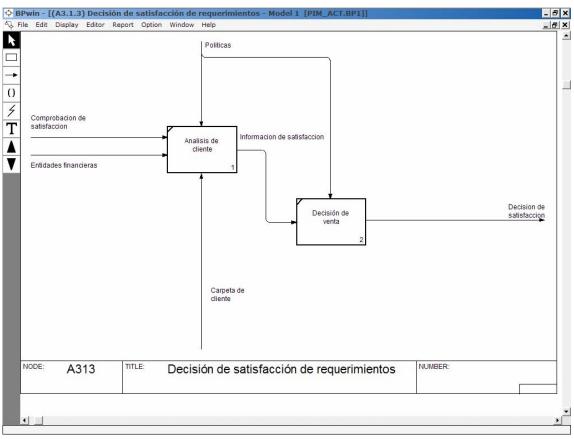
El resto de las actividades se pueden revisar en el diccionario **Macro1_Actual** en el anexo de este trabajo. Es importante notar que a pesar de que se preservan muchas de estas actividades en el rediseño, su definición cambia muchas veces de manera radical.











5. Rediseño de procesos

5.1. Análisis de Dirección del Cambio para el Diseño de una Pyme Competitiva

Siguiendo el diagnóstico derivado de la situación actual, la Pyme Chilena presenta una serie de trabas en su gestión que restringen sus actuales posibilidades de competitividad e inserción en nuevos mercados. Siguiendo la tendencia que presentan algunos estudios, es cada vez mayor la presión que presenta este sector importante de la economía por potenciarse entre si, generar redes y/o negocios en común.

Siguiendo los resultados del análisis de casos de diagnóstico realizados a empresas Pyme de sectores de servicios y manufactura, se concluyeron interesantes hipótesis que permiten darle un curso estratégico al diseño de una Pyme Modelo Chilena. Estas hipótesis, permiten señalar que si bien, muchas de las prácticas actuales de la Pyme son altamente ineficientes debido a su estructura, diseño y praxis, muchas de ellas pueden ser también identificadas como prácticas de buen nivel y convenientes de implementar a bajo costo. Esto último da luces acerca de la importancia de un enfoque basado en la formalización de procesos que permita recoger estas "buenas prácticas" aisladas en un conjunto de prácticas asociadas a procesos diferenciados que permitan eficiencias y mejoras sustantivas.

Nuestra propuesta pretende identificar las "mejores practicas" de la Pyme, para integrar un modelo diseñado de manera lógica y eficiente que ayude a generar sinergia organizacional en las empresas, para asegurar la efectividad de la gestión. En el futuro, la implementación de este modelo debiera implicar un proceso radical de cambio interno en la empresa orientada al modelo de patrones de procesos por una parte, al mismo tiempo que un cambio intenso de prácticas y competencias personales que aseguren la adecuada implementación y la eficiencia optima del modelo.

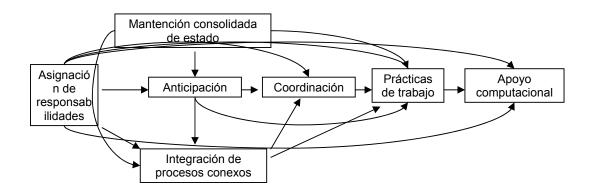
Ahora, desde un punto de vista de los beneficios económicos que un proyecto de esta naturaleza puede acarrear podemos ver diferentes operacionalizaciones de esto. En primer lugar, la existencia de indicadores de gestión que permitan hacer mejores pronósticos y presupuestos de ventas, producción, etc., permite la disminución de recursos de holgura y por consiguiente un mayor control sobre los costos tanto fijos como variables, siendo estos últimos los mas relevantes en el sentido de poder

presupuestarlos. Desde un punto de vista de la coordinación, la existencia de sistemas que intercomunican procesos sobre la base de indicadores y sistemas de acción-reacción como los son los sistemas de control de gestión, permite una mayor coordinación a un menor costo, lo que esta dado no solo por la tecnología aplicable sino que por el solo hecho de tener un buen diseño. Esto lleva a un control de uno de los costos más grandes en las Pymes (según experiencias en el tema) que es el costo de agenciamiento. Uno de los mayores problemas de las Pymes, que en general son familiares y administradas por su dueño o dueños, es la dificultad que estos tienen para delegar responsabilidades, por temor o desconfianza. Para esto gastan muchos recursos en controles y fiscalizaciones ante el trabajo de los demás que terminan por convertirse en trabas o en el dueño haciéndose cargo de todo. Sistemas de control de gestión que tengan implícita la lógica del negocio permitirían una mayor delegación y descentralización del poder (cuestión altamente relevante en la Pyme), sin los costos asociados a ella.

El hecho de generar estándares como la certificación de empresarios o un modelo de documentos estándar basado en la factura electrónica, permite una mayor facilidad en las transacciones de empresas, que permiten enormes economías en estas. La disminución de los costos de transacción, facilitara sin duda la posibilidad de colaboración e interacción entre empresas, las que podrán con mayor tranquilidad hacer encadenamientos productivos sobre la base de un encadenamiento directo de procesos a través de transacciones.

El análisis presentado a continuación, utiliza la metodología propuesta por el profesor Oscar Barros como una base estándar para delinear el modelo, ayudando a delimitar una visión genérica para un modelo de la Pyme en cuanto a sus factores críticos para la dirección del cambio, y constituye el paso inicial a la propuesta de procesos genéricos que debieran constituirla. Adicionalmente, se incluyen detalles más específicos para la delimitación mas realista realizada por el proyecto que se focalizó en el área de administración de relaciones con el cliente en empresas de servicios profesionales.

5.1.1. Modelo para la Dirección del Cambio:



ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

- 1. Formalización y Delegación de la responsabilidad del negocio en tres áreas básicas de responsabilidad:
 - Jefatura de Administración y Finanzas
 - Jefatura de Producción u Operaciones
 - Jefatura Comercial (a cargo del que conoce mejor el negocio, posiblemente el dueño).

En las funciones de apoyo que no constituyen el negocio principal de de la empresa (core business), es importante recalcar la conveniente alternativa de externalizar tales funciones como servicio externo, haciendo uso del mercado para disminuir costos. Esto sucede a menudo en los casos de función de apoyo técnico o informático, contabilidad, recursos humanos o administración en general. En estos casos, la asignación de responsabilidades tripartita sigue siendo valida ya que la persona pasa a ser responsable de evaluar permanentemente el desempeño interno de los servicios tercerizados.

- 2. Cada área funcional, debiera generar indicadores de desempeño de los procesos, que permita tomar decisiones de gestión relacionadas a la asignación de recursos, o posibles mejoras al sistema empresa.
- 3. Por último, esta estrategia permite focalizar las competencias existentes en la organización, para potenciar las tareas que agregan valor y al mismo tiempo

monitorear su estado a lo largo del tiempo. La segmentación, a su vez, en área productiva, administrativa y comercial aplica a todo el universo de empresas de tamaño micro, pequeño o mediano.

La idea fundamental de esta estrategia, es que unida a tecnologías de información diseñadas para la Pyme Competitiva (supuestamente diseñadas a partir de investigaciones como esta) permiten descentralizar, pero tomando medidas – incurriendo en costos de alineamiento y monitoreo – para minimizar los costos de perdida residual. De este modo, los intereses del principal están dados por las figuras funcionales antes descritas (las tres área s) que deben revisar los indicadores acordados, definir políticas y alinear la gestión de sus áreas, pero al mismo tiempo esta buena definición de funciones y sistemas de apoyo permiten al personal de esas área s trabajar mas o menos descentralizadamente ya que el sistema controla que las cosas se hagan según lo establecido.

En el caso de la administración de relaciones con el cliente esto esta muy patente, ya que el encargado del área comercial debe encargarse de generar las políticas de creación de propuestas, respuestas a clientes, ventas, etc., pero no debiera estar involucrado en cada una de las acciones que se hacen con clientes, puesto que esto haría ineficiente el sistema (cuestión que actualmente se da muchísimo), sino que estas rutinas debieran estar integradas en sistemas que monitorean el buen actuar del personal de ventas, entregando los indicadores necesarios al encargado para corregir desviaciones, aumentando la eficiencia y disminuyendo costos de oportunidad con clientes potenciales o actuales.

MANTENCION CONSOLIDADA DE ESTADO

Todos los procesos derivados de la segmentación anterior, generan información que se registra en MCE y que debe ser integrada. A modo de ejemplo:

Área Comercial	Antecedentes y datos del cliente
(Ventas)	Comportamiento comercial del cliente
	 Índices de ventas vs. acciones comerciales,
	Análisis de la Satisfacción del cliente
	 Acciones por cliente (soporte, reclamos, etc.)
	Comparación con presupuesto
	Presupuestos y notas de venta
Área Financiera	 Índices asociados a centros de costos por área funcional y
	por unidad de negocios
	 Análisis del valor económico agregado por recursos críticos
	utilizados
	Comparación con presupuesto
Área Producción	 Control de variables criticas de proceso (conformidad del
u Operaciones	proceso)
	Monitoreo del estado de cada etapa del proceso productivo
	Uso de recursos y planificación
Área Innovación	 Una integración de los análisis anteriores, mas estudio del
	mercado nacional e internacional permite orientar
	estrategias y desarrollo de nuevos productos o nuevas
	mejoras para operar

ANTICIPACION

El análisis de indicadores comerciales del comportamiento del mercado, permite anticipar y predecir los comportamientos de la demanda en cuanto a:

- a. Numero o cantidad requeridas y en qué temporadas
- b. Tipos de productos/servicios requeridos
- c. Mix de productos/servicios requeridos

Con esta información, el proceso de producción o de servicio, reduce su actividad reactiva respecto a las solicitudes directas, o la anticipación errática tipo "palos de

ciego", ya que se dispone de una predicción más o menos certera de la demanda futura de los productos y/o servicios a ser vendidos.

Una de las prácticas más importantes es la definición de un plan de ventas del que se derive un presupuesto de ventas, presupuesto de caja y presupuesto de producción. Estos presupuestos debieran ser anuales y en base a ellos se pueden establecer comparaciones con el flujo de caja real, las ventas reales y la producción.

En el área de producción, la anticipación dada tanto por los presupuestos de producción como estimación, como por los presupuestos hechos a clientes y los pedidos reales son críticos en las empresas de servicios profesionales donde los servicios son difíciles de estimar y los recursos son muchas veces humanos. De este modo es muy fácil "sobre vender" o subutilizar recursos. Es por esto que hay que dar un cierto énfasis en la creación de sistemas que permitan registrar el uso real de recursos, con el uso proyectado, para facilitar la creación de propuestas realistas, lo cual es necesario para la correcta administración de relaciones con el cliente.

INTEGRACION DE PROCESOS CONEXOS

Se identifican al menos tres integraciones clave entre procesos conexos:

- a. Integración entre gestión de proveedores y el proceso de operaciones
- b. Integración entre ventas y producción
- c. Integración entre mantención estado y la oportunidad de la información para el monitoreo del proceso, información del cliente, índices para la toma de decisiones

Para la focalización de este proyecto, la integración de los procesos de administración de relaciones con el cliente y gestión producción (ambos de Macro1) es crucial, sobre todo en lo referente a la planificación de producción dada por las ordenes de trabajo y la estimación necesaria para las cotizaciones. En empresas de servicios que postulan a múltiples licitaciones y requieres de muchas cotizaciones es un punto critico el mencionado anteriormente en "anticipación" ya que hay siempre peligro de sub. o sobreestimación de recursos. De este modo, a través de mantención estado, estos procesos deben esta fuertemente coordinados para evitar los costos asociados a una mala gestión de los recursos.

COORDINACION

- Coordinación de entrega de materias primas (anticipación de proveedores al comportamiento del proceso productivo)
- Planificación y regulación del proceso productivo según predicciones de la demanda
- Reducción de tiempos muertos mediante un diseño de procesos autorregulado

En nuestra focalización, nuevamente surge el tema de la coordinación entre ventas y gestión de producción, donde debe coordinarse en el proceso de decisión de satisfacción de requerimientos. Por eso se sugerirá el uso de herramientas del tipo CRM.

CAMBIO EN PRACTICAS DE TRABAJO

El cambio en las prácticas de trabajo, pasa por formalizar el expertise del dueño o del personal clave del negocio, que constituye la debilidad y al mismo tiempo la fortaleza principal de la mayoría de las Pymes observadas. En el común de los casos, esta situación implica que si alguno de estos personajes relevantes deja de estar presente en la empresa, el negocio puede llegar a decaer en su totalidad.

Por otra parte, una empresa pequeña está constituida por un número reducido de personal, lo que implica la existencia recurrente de altos niveles de multifuncionalidad en las personas (Pocos hacen de todo). Si bien esta característica puede ser positiva en algunos casos ya que ayuda a cierta adaptabilidad para realizar tareas de diverso ámbito técnico, en muchos casos conlleva a ineficiencias por falta de claridad en la división del trabajo, y resultados deficientes en el desempeño de procesos clave para las operaciones internas. Esto genera recurrentes "cuellos de botella" en los procesos, cargas de trabajo excesivas por errores e incomunicaciones, y niveles de desorden y desorganización que a menudo ayudan a generar el la sensación colectiva y aceptada por los empresario Pyme: la sensación de estar continuamente "apagando incendios sin poder ver mas allá del día a día."

Al ser estas prácticas el elemento clave para nuestro análisis, se propone para este factor, la formalización de lo llamado "Variables Personales":

a. Formalización del know how mental en know how del proceso y actividades

- b. Análisis de eficiencia del proceso optimizando las herramientas tecnológicas
- c. Claridad en descripciones y responsabilidades de cada actividad
- d. Entrenamiento en competencias criticas y en uso de las herramientas tecnológicas
- e. Uso de indicadores para la mejora continua
- f. Descentralización mediante el uso de tecnología

En el caso de la administración de relaciones con el cliente, se pretende entregar un marco de procesos siguiendo la lógica del Customer Relationaship Management (CRM) que integre esta lógica de trabajo en el sistema y facilite su adopción por parte del personal.

APOYO COMPUTACIONAL

Existen diversas tecnologías que pueden pensarse para una Pyme, que impliquen bajos costos, algunos de ejemplos son:

- **Red Ethernet**: necesaria para compartir archivos y tenerlos todos en un repositorio centralizado, disminuyendo la posibilidad de versiones repetidas.
- **Software desarrollado en PHP**: por ser una plataforma Open Source, permite hacer desarrollos mas económicos.
- Software de Ofimática libre (openoffice.org 1.1): Este software, además tiene integración con XML que facilitar el desarrollo de aplicaciones de interconexión. Es una gran alternativa ya que cada vez esta mas integrado y mas parecido a Office de Microsoft y es de uso libre.
- Sistema de CRM basado en tecnología abierta con base de datos MySQL / Postgre: Para el caso estudiado en este trabajo, creemos que la mejor opción es diseñar el software CRM basado en los procesos que aquí describiremos en una plataforma Open Source como PHP y con base de datos Mysql o Postgre (según nivel de transacciones), de modo de tener todo el poder del modelo de 3 capas, pero a un precio razonable y en tiempos razonables, ya que se pueden usar varias herramientas RAD (Rapid Aplication Development) disponibles para esta plataforma. Un sistema de este tipo debiera incluir un motor del tipo workflow.
- Software para la Gestión de Proyectos (Cartas gantt): Este tipo de software, es una excelente alternativa para la gestión de producción y la estimación de recursos, sobre todo en las empresas aquí reseñadas de servicios profesionales. Existen en el medio una serie de herramientas de tipo Open Source que pueden ser adaptadas para incluir al estilo de "Project Server" un sistema de estimación

de tiempos disponibles reales y estimados del personal y equipamientos de una empresa de servicios. De este modo se puede construir una poderosa herramienta que disminuye costos y optimiza recursos a un muy bajo costo.

- Mensajería (Groupware) Open Source: Sistemas tipo Intranet con calendarios compartidos, foros de conversación y espacios de archivos compartido son ideales para organizaciones de profesionales. Ayudan a la coordinación, permiten el control del principal y fomentan la colaboración ya que los proyectos se pueden discutir y los archivos compartir. Existen variadas aplicaciones de este tipo, muy poderosas, basadas en PHP y MySQL Open Source para descargar.
- Formularios dinámicos para el control de variables de proceso que guarden datos en bases de datos Open Source.
- Servidor central para la plataforma de datos y aplicaciones de los sistemas de apoyo, que pueda ser costeado por un grupo de empresas que compartan las aplicaciones mediante Web cervices. Preferentemente en plataforma Links.

5. 2 Tecnologías Habilitantes

Tal como dijimos en un principio, las tecnologías habilitantes son diversas y deben estar acotadas a los diferentes procesos optimizados, intentando integrarlos y en definitiva, se busca estructurar un framework modular que integre módulos diseñados para cada procesos y que puedan ser fácilmente parametrizados para cada empresa, disminuyendo así costos de implementación.

Para el caso que hemos acotado en este informe, las tecnologías a utilizar son:

CRM + Workflow: Sistema de seguimiento de acciones con clientes que permitan tener en tiempo real la información referente a un cliente. En este sistema se registrarán las cotizaciones, ordenes de trabajo, visitas en terreno, reclamos, conversaciones, etc. LA idea es que el jefe de ventas podrá tener control sobre lo que ocurre con los clientes, sabiendo en que estado se encuentra cada uno de ellos. además se asegura el optimo flujo de información que permita obtener información por parte del cliente de la manera mas expedita. El sistema debe funcionar con una interfaz tipo browser, donde se asignan los diferentes acciones. Esta misma interfaz será usada tanto por la recepcionista telefónica (y los demás involucrados en una acción determinada a través del teléfono) como para quien atiende en el lugar de trabajo, que utilizará un computador con la misma interfaz. Esto con el objeto de unificar la información. El sistema, generará notificaciones vía e mail, avisando cuando se debe cumplir con una determinada acción y cual es el paso siguiente del flujo.

La idea es trabajar con una plataforma de bases de datos relacional como MySQL y un lenguaje de programación como PHP utilizando para el desarrollo herramientas de tipo RAD. La interfaz debe ser muy cuidada en los aspectos de usabilidad, utilizando grafica atractiva.

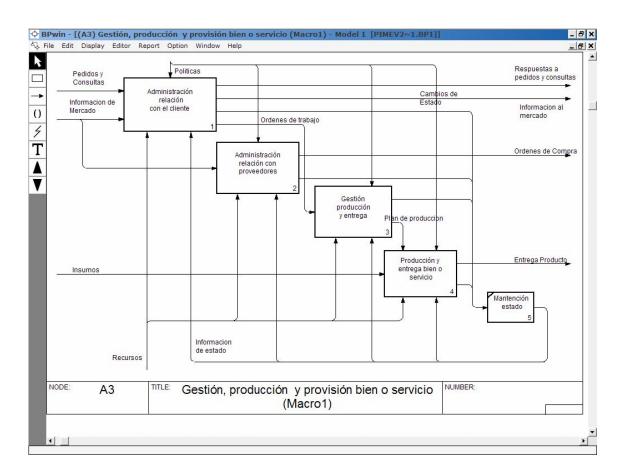
PM: Software de Project Management. Sistema de 3 capas del tipo Microsoft Project Server, pero basado en plataforma Open Source. El sistema debe ser capaz además de generar las cartas gantt de planificación de proyectos, estimar uso de recursos, mostrar utilización de recursos tanto real como tentativa y proyectar el uso para la programación de actividades. El sistema a través de browser permitiría que cada miembro actualice sus tareas y registren sus horas dedicadas a un trabajo especial, pudiendo el supervisor aprobar o rechazar los reportes de horas o avance, permitiendo a través del sistema el control del principal, manteniendo la lógica de centralización/ descentralización.

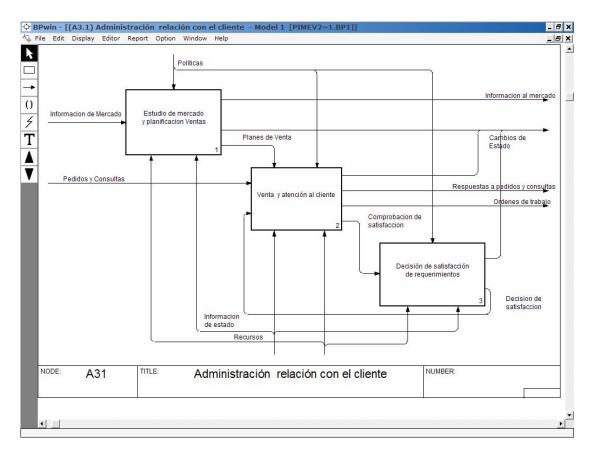
Groupware: Sistema basado en Open Source que permita cumplir con funciones de Groupware en primer lugar como mensajería, calendarios, repositorio de archivos y foros de conversación. Estas funcionalidades si bien no están íntimamente relacionadas con el flujo de CRM, permiten facilitar la gestión del conocimiento que finalmente impacta en los clientes.

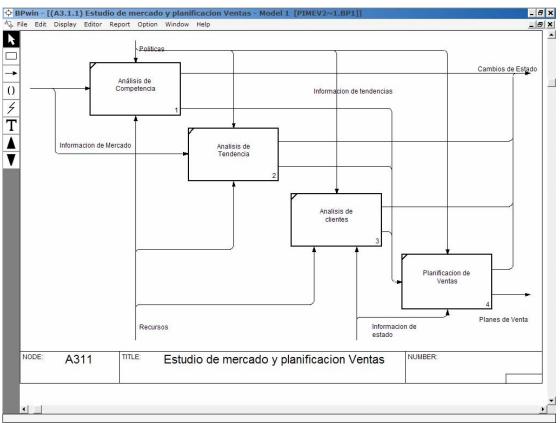
5.3. Rediseño

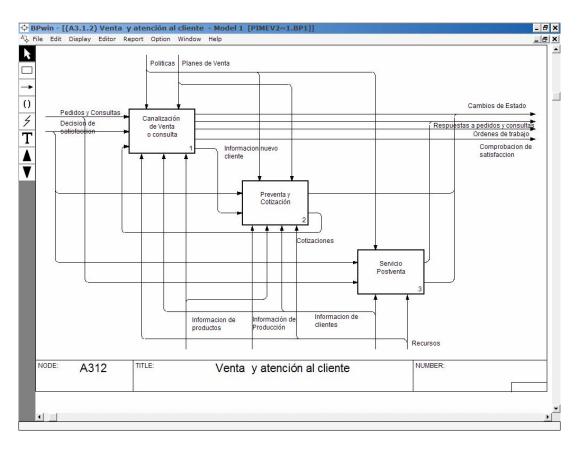
El rediseño corresponde a la formalización de las mejores prácticas enocntradas en las empresas revisadas en el análisis. Esto es de suma importancia ya que para mantener un cierto grado de realismo, no es pensable esperar que las empresas Pyme alcancen las mejores prácticas de las grandes empresas extranjeras. Para esta Pyme, el modelo ideal esta dado por el uso de prácticas razonablemente alcanzables que les permitan un mayor grado de competitividad.

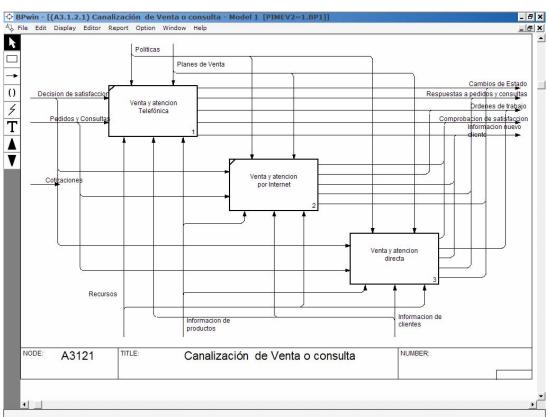
Al igual que en el análisis de la situacion actual, se realizo un rediseño a nivel de los diferentes procesos de Macro1, el cual se puede ver en el modelo Bpwin adjunto (pyme_r.bp1) y del cual mostramos aquí, solo lo correspondiente al proceso de Administracion relacion con el cliente.

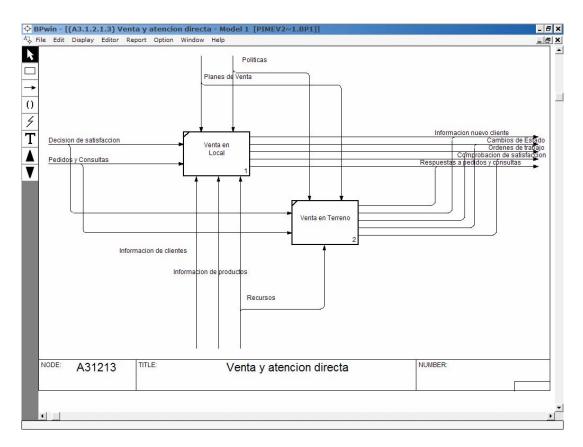


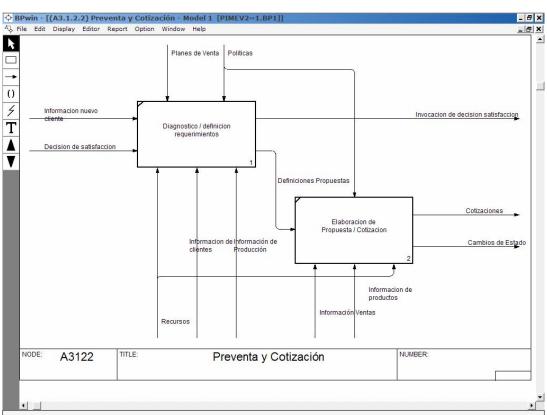


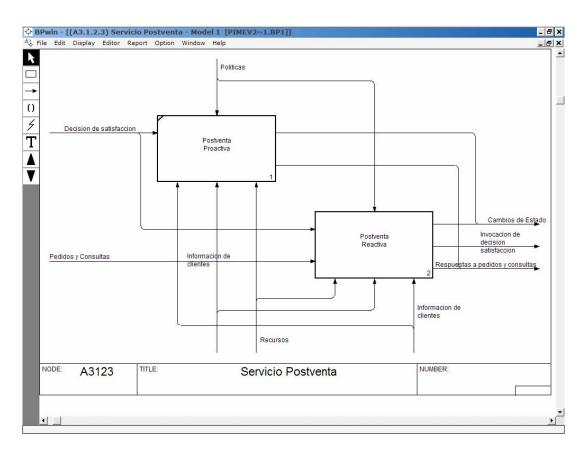


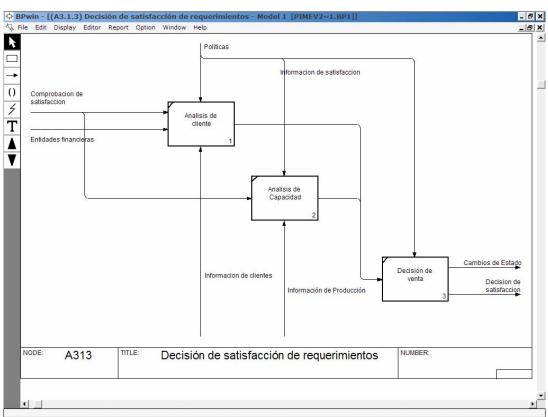








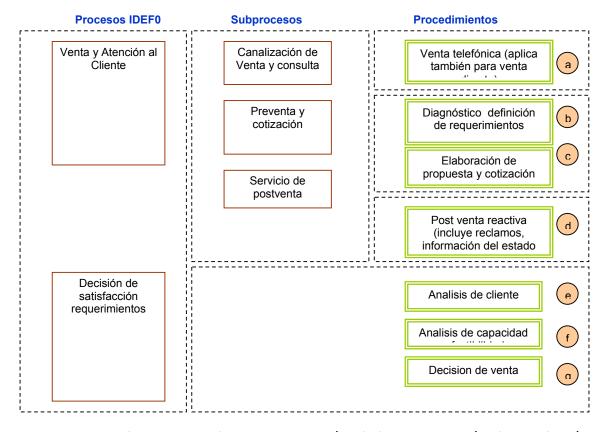




5.4. Detalles del Rediseño

Esquema 1 – Procedimiento de ejecución de actividades:

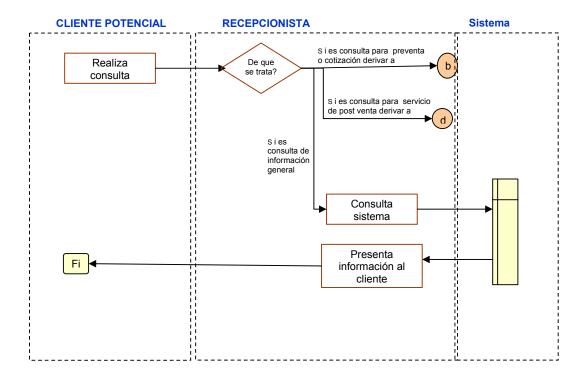
Esquema General de los flujogramas de Pistas



Vamos a tomar los procesos de Venta y Atención al cliente y Decisión de satisfacción requerimientos contenidos en Administración de relaciones con clientes. Para cada uno de ellos, vamos a detallar los procedimientos desglosados del diagrama IDEFO.

Esquema 2:

a Canalización Venta o Consulta Telefónica

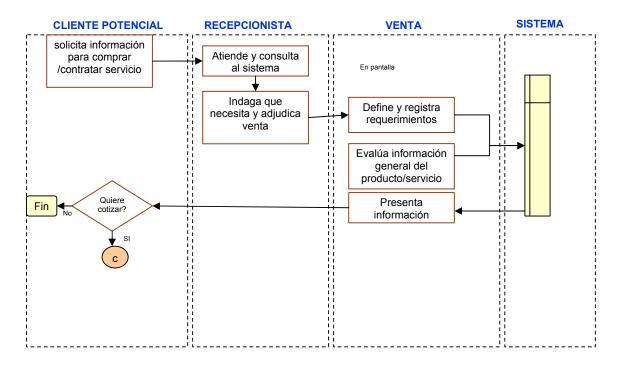


Aquí es cuando llega la consulta de un cliente. Es importante señalar que aquí nos haremos cargo de "venta telefónica" (en el diagrama), pero que esta no diferirá mucho de la venta presencial en el mismo lugar de trabajo ya que se asume que los actores por parte de la empresa utilizarán siempre la misma interfaz del CRM con que llevaran a cabo cualquier contacto con el cliente.

El cliente en este estadio puede hacer consultas de cualquier tipo, las que serán derivadas según sea el caso. Preguntas de soporte, reclamos, petición de visita a terreno o estado de caso se derivarán a Servicio Postventa. Preguntas acerca de cotizaciones se derivarán a Preventa y Cotización. Si la pregunta es información general sobre productos y/o servicios, se puede consultar el sistema, el que arrojará información básica que se puede entregar al cliente.

Esquema 3:

b Diagnóstico y Definición de Requisitos

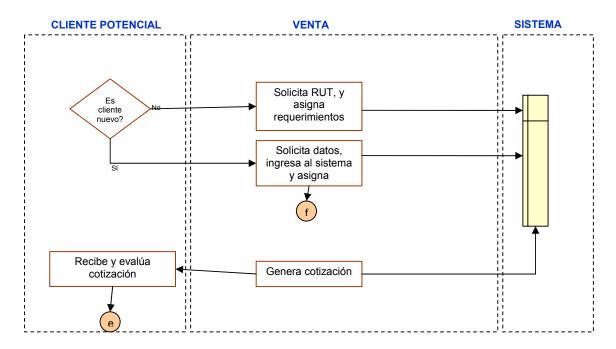


Una vez el cliente muestra mas interés en el servicio, se pasa a preventa y cotización, donde se piden más datos de lo que necesita, para evaluar factibilidad y entregar información mas detallada por parte de un vendedor capacitado. La petición pasa a través del workflow a un vendedor. De la información que entregue el vendedor se recibirá la orden de cotización por parte del cliente.

Esquema 4:



Elaboración de Propuesta y Cotización

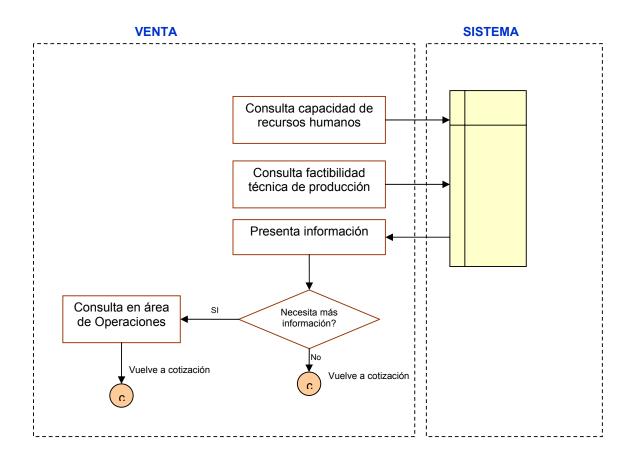


Una vez que el cliente acepta la realización de una cotización, entonces se le piden mas datos para hacerla. Con estos datos el vendedor debe hacer un análisis de factibilidad y costos para generar la cotización. En base a estos que serán detallados más adelante, se crea la cotización para ser enviada al cliente.

Esquema 5:



Análisis de Capacidad y Factibilidad



El análisis de factibilidad y capacidad es un proceso complejo, cuya lógica es dificil de definir en términos de una programación simple. Para el caso en particular de estudio, hemos considerado que la lógica de negocio implícita en este flujo va a estar dada por la información presente en el sistema de gestión de producción, al que nos referimos antes como sistemas de gestión de proyectos, donde deberían estar las cargas reales y proyectadas del personal e insumos de la organización, que permitan hacer las estimaciones. De este modo la lógica (basada en información del sistema, pero no automatizada) sería más o menos así:

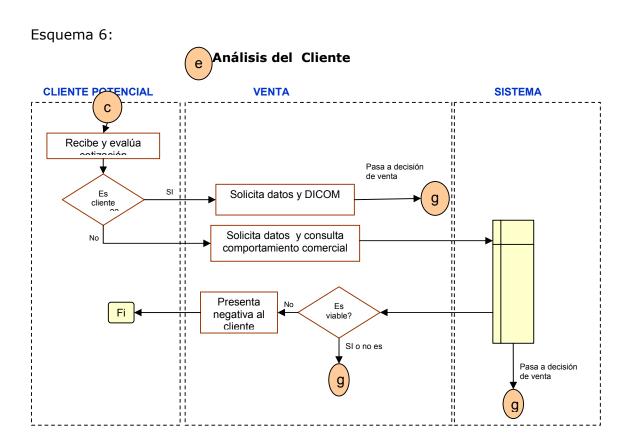
Si los recursos necesarios son iguales a los recursos disponibles más holgura predefinida

Entonces calcular costo(recursos disponibles + holgura) + tiempo de entrega
Sino

Si recursos necesarios son mayores que los recursos disponibles mas holgura predefinida

Entonces calcular costo(recursos disponibles + recursos adicionales + holgura) + tiempo de entrega.

Si bien está lógica esta pensada para ser seguida por las personas, el sistema puede ayudar a la estimación de los costos en relación a costos por tasa de uso de recursos, facilitando la presupuestación.



Una vez el cliente recibe la cotización y la aprueba, la empresa determina la decision final de venta que debe pasar por un filtro lógico básico. En primer lugar esta el filtro DICOM que dice que si el cliente tiene algun protesto, entonces no puede seguir. Luego de ese filtro, para los clientes antiguos, se evaluará el comportamiento histórico, que estará en una lógica computacional que puede ser como esta (dependerá de cada empresa):

ANALISIS CLIENTE

- DICOM comercial: protestos vigentes
- volumen historico compra (suma compras)
- deuda total vigente(suma deudas)
- compra_actual : monto transacción actual

Tipo cliente

RC= \$deudas / \$compras

A= Buenos = RC \geq 0 & RC \leq 0.5

B= Regulares = RC \geq 0.6 & RC \leq 1,5

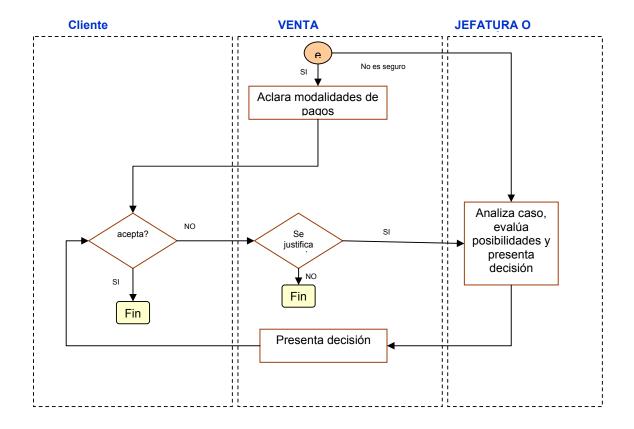
 $C = Malos = RC \ge 1,6$

```
si protestos vigentes
entonces rechazar
si no
si cliente = C & compra_Actual < Z entonces rechazar
si no
si cliente = C & compra_actual > Z entonces enviar_comite
sino
si cliente = B & compra_actual < Z entonces enviar_comite
sino
si cliente = B & compra_actual > Z entonces aceptar
sino
si cliente = B & compra_actual > Z entonces aceptar
sino
si cliente = A entonces aceptar
```

Con esa información preliminar se puede pasar a la decisión final de venta.

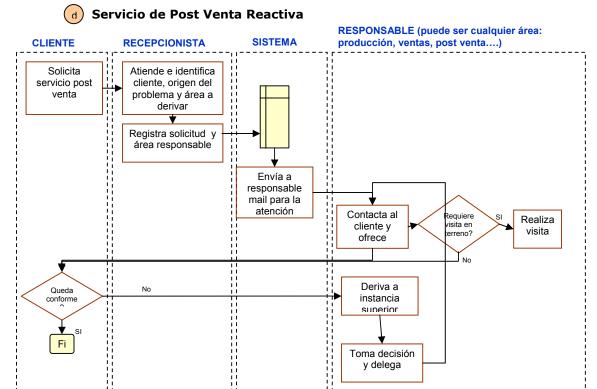
Esquema 7:





Aquí se negocia con el cliente las modalidades de pago, posibilidades de descuentos y factibilidad. Es importante notar que a pesar de que pueda un cliente parecer malo, al final es el gerente quien decidirá si es factible o no, muchas veces en relación a variables no susceptibles de ser sistematizadas como familia, compromiso, confianza, etc.

Esquema 8:



Escogimos la postventa reactiva por ser la más común. Esta surge cuando hay solicitudes de soporte, reclamos, petición de estado de proyecto o solicitud de visita (estas también se pueden originar a raíz de las anteriores). Aquí, el cliente es delegado al área responsable del problema o solicitud.

5.5 Flujos de información y modelo de datos

Los flujos de información están relacionados con las actividades que ocurren en el sistema. Si se revisa el IDEFO, las actividades son alimentadas por flujos de información de clientes, de producción y de productos.

De este modo tenemos que el sistema interactúa con clientes, los que deben tener asociados sus datos. Estos clientes están asociados a personal de venta, ejecutivos que deben registrar sus acciones. Con los clientes se tienen diferentes interacciones. En Canalización de venta o consulta se pueden consultar productos, consulta que también hace preventa y cotización a la hora de hacer una cotización, por lo que habría que tener datos de productos. En Preventa y cotización los clientes piden cotizaciones, que son asociadas a ellos y a una entidad del sistema, estas cotizaciones pueden ser órdenes de compra en otro estado y están asociadas a servicios o productos. En Servicio Postventa hay solicitudes de reclamos, soporte, atención en terreno y estado de proyecto, por lo que debiera haber registros de todo eso, asociados a cada cliente. En base al análisis de los flujos de información, podemos tener entonces que necesitamos de información consolidada de al menos las siguientes entidades:

General

- Clientes, contactos del cliente (pueden ser varios)
- Ejecutivos empresa (vendedores, recepcionista, etc.)

Preventa y Cotización

- Cotizaciones / ordenes de compra (contratos)

Postventa

- Reclamos
- Solicitud soporte
- Visita en terreno
- Comentarios / Pedidos de estado

En base a esto podemos hacer un primer modelo de datos.

5.5.1 Modelo de Datos

contactos	
СР	id_contacto
CE1	id cliente nombre ap paterno ap materno cargo fono fax email

servicio	
С	id_servici_
	nombre servici descripcion requisito precio bas codig modo cotiz

cliente	
С	id_client_
	ru razon socia n fantasi telefon fa direccio comun ciuda emai ur

	ejecutivos	
СР	id_ejecutivo	
	nombre ap paterno ap materno rut cargo ano ingreso profesion	

consultas	
СР	id_consulta_
	id elecutivo id cliente tipo consulta descripcion fecha consulta observaciones

reclamos	
СР	id_reclamo_
	id cliente id eiecutivo area descripcion estado solucion observaciones fecha reclamo fecha solucion

soporte	
СР	id_soporte
	id cliente id ejecutivo tipo soporte area descripcion estado solucion fecha inicio fecha solucion

CO	tiza contrato
С	id_contrat_
CE	id ejecutiv estad fecha cotizacio fecha inici fecha termin observacione id client

visitas terreno	
СР	id_visita_
	id cliente id ejecutivo tipo visita descripcion fecha visita

items contrato	
СР	id_item
	id contrato descripcion precio base

area	
СР	id_area_
	nombre area id ejecutivo

	tipo visita
СР	id tipo visita
	tipo visita

estado contrato				
СР	id_estado_			
	estado			

tipo soporte				
СР	id tipo soporte			
	tipo soporte			

tipo reclamo				
СР	P id tipo reclamo			
	tipo reclamo			

tipo consulta				
CP id tipo consulta				
	tipo consulta			

5.5.2 Descripción de entidades:

Entidades Principales:

- Cliente: Son los datos de la empresa cliente. Incluyen: identificador único + RUT
 + Razón social + Nombre de fantasía + Teléfono + fax + dirección + comuna + ciudad + email + url de la empresa.
- **Contactos**: Son las personas de contacto de la empresa, cada empresa puede tener varios de estos y corresponden al responsable por parte de la empresa cliente de una determinado trabajo. Incluye: identificador único + nombre + apellido paterno + apellido materno + cargo + fono + fax + email.
- **Ejecutivos**: Corresponden al personal de la empresa, no solo vendedores. Deben estar asociados a cada acción con un determinado cliente para hacer el seguimiento. En el caso de las ventas, el ejecutivo es el responsable de un determinado cliente. Incluye: identificador único + nombre + apellido paterno + apellido materno + Rut + cargo + año ingreso + profesión. Los datos de estas entidades sirven para hacer análisis de gestión de clientes según tipo de cargo, profesión o tiempo en la empresa.
- Servicio: Es el "catalogo" de servicios de la empresa, que incluye datos básicos del servicio, factibilidad, precios estimados, etc., que sirven para atención de consultas, para estimación de factibilidad y para hacer los presupuestos. Incluye: identificador único + nombre servicio + descripción + requisito + precio base + código + modo de cotización.

Entidades de procedimientos

- Reclamos: Es el registro de los reclamos que surgen del área de postventa.
 Incluyen: identificador único + identificador de cliente + identificador ejecutivo + área + descripción + estado + solución + observaciones + fecha de reclamo + fecha de solución.
- Consultas: registro de consultas que pueden surgir de canalización de venta (en cuyo caso sirve para fines estadísticos ya que no incluye información de cliente) o consultas generadas en postventa. Incluye: identificador único + identificador de cliente + identificador de ejecutivo + tipo de consulta + descripción + fecha de consulta + observaciones.
- Soporte: peticiones de soporte que surgen de postventa. Incluyen: identificador único + identificador de cliente + identificador de ejecutivo + tipo de soporte + área + descripción + estado + solución + fecha de inicio + fecha de solución.

- Visitas en terreno: Registro de visitas en terreno que pudiesen ser generadas en área de postventa. Incluye: identificador único + identificador de cliente + identificador de ejecutivo + tipo de visita + descripción + fecha de visita.
- Cotización / Contrato: Son las cotizaciones que tienen dos estados: cotización y contrato. Incluye: identificador único + identificador de cliente + identificador de ejecutivo + estado + fecha de cotización + fecha de inicio + fecha de termino + observaciones. Sirven para revisar la efectividad de las cotizaciones.

Mantenedores

Estas tablas son con fines de servir a las otras tablas y surgen de estas mas que de flujos de información, están pensadas para la construcción del sistema.

Tipo de visita: listado de categorías de visita a terreno, que permita ser actualizado, para que aparezca en el formulario de ingreso de visitas.

Ítems del contrato: Es el listado de ítems asociados a un contrato o cotización. Cada fila esta asociada a un contrato específico (una o varias).

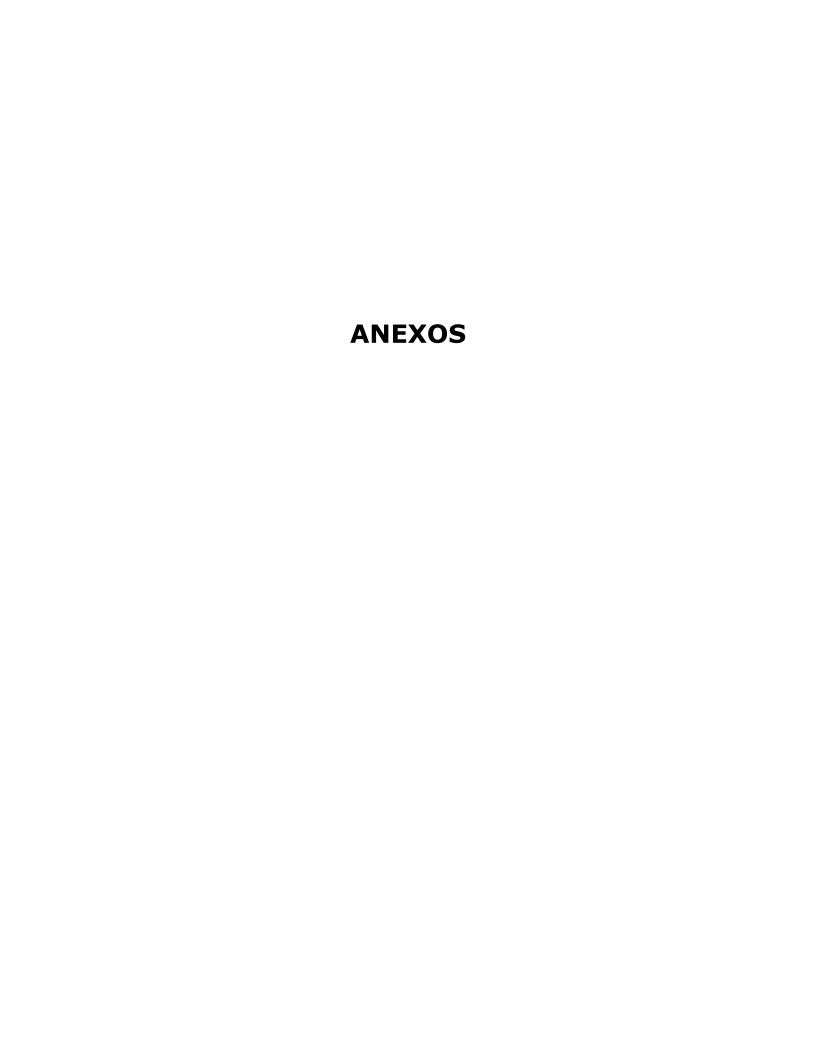
área: área de la empresa. Puede ser soporte ,ventas, finanzas, etc. Es actualizable y sirve para los formularios de ingreso que lo requieran.

Estado contrato: Esto depende de la empresa, pero permite asignar mas valores que cotización y contrato. Podría servir para incluir valores como : fracaso, pendiente, potencial, etc. Son valores que alimentan el formulario de ingreso y actualización de cotizaciones.

Tipo de soporte: categorías de soporte que alimentan el formulario de ingreso de solicitudes.

Tipo de reclamo: categorías de reclamos que alimentan el formulario de ingreso de solicitudes.

Tipo de consulta: categorías de consultas que alimentan el formulario de ingreso de solicitudes.



Anexo 1

Diccionario del Modelo para la Pyme en Situación Actual basado en la herramienta IDEF0

Diccionario Actividades:

Nombre Actividad: Gestión general del negocio (Macro3)

Definición Actividad: Gestión global del negocio: incluye conocimiento y control de indicadores gruesos del negocio en cuanto a niveles de ventas, productividad, desempeño de procesos críticos, y aspectos para la mejora continua

Nombre Actividad: Administración relación con proveedores

Definición Actividad: Actividad que se lleva a cabo principalmente a través de licitaciones por precio y finalmente a través de relaciones de confianza personal con proveedores. Los dueños de la empresa cliente y proveedor establecen relaciones de confianza entre ellos y negocian los precios, conforme surgen nuevas ofertas mas atractivas

Nombre Actividad: Administración relación con el cliente

Definición Actividad: Todas las actividades relacionadas con la interacción con los clientes. Esto incluye la venta, atención de consultas, cotizaciones postventa y análisis de requerimientos

Nombre Actividad: Análisis de Entorno

Definición Actividad: Revisión de lo que ofrece la competencia directa e indirecta, entendiéndose como directa aquella que hace lo mismo y como indirecta la que satisface la misma necesidad (producto sustituto). Estro en general se puede hacer revisando Internet pidiendo cotizaciones en otros lugares, revisando folletos etc. Los resultados de estas indagaciones generalmente se transmiten de manera verbal a quienes deciden lo que se va a vender, si es que no es el mismo dueño quien hace esta acción (en la mayoría de los casos).

Nombre Actividad: análisis requerimientos

Definición Actividad: análisis de Requerimientos según parámetros establecidos por producción Estos deben ser detallados y documentados en un lugar claramente identificado para poder ser consultados en caso de discrepancias con el cliente.

Nombre Actividad: análisis de cliente

Definición Actividad: El análisis del cliente en el mejor de los casos utiliza a dicho para comprobar protestos. En general esta basado en la confianza, referencias o experiencia previa con el mismo cliente

Nombre Actividad: Archivo de clientes

Definición Actividad: Carpeta de clientes donde se va guardando el máximo de información. no tiene una lógica especial y generalmente es un archivador que a veces tiene separadores según tipo de transacción. En algunos casos se mantienen carpetas electrónicas donde se guarda la información del cliente, aunque en el mayor de los casos desordenada y con carpeta física asociada de igual manera,.

Nombre Actividad: Canalización de Venta o consulta

Definición Actividad: Es la acción de la venta, la interacción del cliente con el área de atención a requerimiento. Puede ser en varias vías. Es donde quedan registrados los requerimientos iniciales que pueden o no ser suficientes. Aplica a clientes nuevos y recurrentes. De esta instancia se deriva a quienes estén relacionados con el requerimiento. Como la información no esta siempre sistematizada, el cliente debe pasar

por diferentes instancias que tienen partes diferentes de la información necesaria.

Nombre Actividad: Decisión de venta

Definición Actividad: A partir de los datos provenientes de entidades financieras y del "olfato" del dueño acerca del potencial cliente se decide la posibilidad de satisfacer el requerimiento.

Nombre Actividad: Decisión de satisfacción de requerimientos

Definición Actividad: análisis del cliente, basado principalmente en la confianza y la experiencia acumulada con los recurrentes.

Nombre Actividad: Desarrollo prototipo

Definición Actividad: Desarrollo de un prototipo o "draft" de lo que se entregara al

cliente para evaluar la dirección de la solución

Nombre Actividad: Desarrollo de nuevos productos y/o servicios (Macro2)

Nombre Actividad: Diagnostico / definición requerimientos

Definición Actividad: Esta definición de requerimientos debe ser lo suficientemente exhaustiva como para permitir hacer una cotización lo mas acertada posible. En esta etapa generalmente se estima "al ojo" si es que existe la capacidad para entregar el servicio.

Nombre Actividad: Distribución

Nombre Actividad: Elaboración de Propuesta / cotización

Definición Actividad: En torno a los antecedentes entregados de la definición de requerimientos y las soluciones propuestas se deben analizar los costos y asignar valor a las actividades en el caso de servicios y materiales/manufactura en el caso de productos. Con estos costos se puede hacer una cotización formal. Este proceso también es realizado por lo general "al ojo" y depende de la experiencia de quien lo haga, que por lo general es el mismo dueño.

Nombre Actividad: Entrega

Nombre Actividad: Estudio de mercado y planificación Ventas

Definición Actividad: Incluye todas las actividades para evaluar el comportamiento de los clientes respecto a las ventas, temporadas, preferencias, según la historia y el comportamiento anterior. Además, incluye todas aquellas prácticas de responsabilidad comercial de estudiar catálogos Web extranjeros, páginas Web de la competencia interna, externa y potencial, según la estrategia de negocios a corto, mediano y largo plazo.

Nombre Actividad: Feedback cliente

Definición Actividad: Comentarios del cliente sobre el prototipo

Nombre Actividad: Gestión producción y entrega

Definición Actividad: A partir de las ordenes entregadas por ventas el equipo de producción, generalmente alguien de mas experiencia asigna responsabilidades, cuya priorizacion en el mejor de los casos esta dada por algún tipo de registro en pizarra o planilla de Excel (no siempre actualizada). Apartar de esto, generalmente se dan órdenes verbales a miembros del equipo para que realicen actividades y cada uno se encarga de llevar el control de su actividad, siendo la presión por el tiempo el único mecanismo de control.

Nombre Actividad: Gestión, producción y provisión bien o servicio (Macro1)

Definición Actividad: Proceso productivo que corresponde al desarrollo de productos y/o servicios críticos del negocio (core business)

Nombre Actividad: Licitación Proveedores

Definición Actividad: Se piden propuestas de varios proveedores posibles para analizar sus requisitos técnicos y económicos. Generalmente se llama a conocidos o referenciados del dueño o simplemente revisando el mercado (guías telefónicas o guías especializadas).

Nombre Actividad: Planificación Estratégica

Definición Actividad: Definición de misión y objetivos del negocio, y establecimiento de indicadores clave para el seguimiento del desempeño interno de la organización

Nombre Actividad: planificación de Ventas

Definición Actividad: En base a la información del mercado se pueden hacer planes de venta según las líneas de productos mas convenientes. Sin embargo, estos planes de venta no son normalmente formalizados y corresponden a una suerte de "manifiesto" de lo que debe ser vendido que no suele ser controlado.

Nombre Actividad: Preventa y Cotización

Definición Actividad: Luego de determinados los requerimientos del cliente a través del canal de venta, puede ser necesario un análisis mas detallado de sus requerimientos y necesitar un diagnostico o definición detallada de requerimientos.

Nombre Actividad: Procesos de Apoyo: Finanzas, RRHH; Medio de trabajo, etc. (Macro4) Definición Actividad: Procesos de apoyo al proceso productivo de macro3, que no corresponden a lo critico del negocio (core business). Corresponde evaluar para cada caso, la posibilidad de externalizar, para no consumir recursos internos.

Nombre Actividad: Producción y entrega bien o servicio

Definición Actividad: Proceso de producción o desarrollo de servicios que se diferencia según el tipo de negocio. Generalmente es lo mas formal que se encuentra en las Pymes y si bien no siempre esta documentado existe personal clave que sabe todo el know how y se encarga de transmitirlo. La experiencia es clave para el buen desempeño y a falta de un plan claro de producción, generalmente es poco organizado.

Nombre Actividad: producción

Definición Actividad: producción del servicio en base a feedback del cliente

Nombre Actividad: producción Manufactura

Nombre Actividad: producción Manufactura Estandarizada

Nombre Actividad: producción Manufactura Customizada

Nombre Actividad: producción Servicios Estandarizados

Definición Actividad: Servicios estandarizados son aquellos que están predefinidos y se entregan en paquetes o son estables (hosting, arriendos, otros). En general se refiere a servicios que se entregan de manera periódica.

Nombre Actividad: producción de Servicios

Definición Actividad: producción de servicios tanto estandarizados como customizados.

Nombre Actividad: producción servicios Customizados

Definición Actividad: Servicios que mas bien se entregan solo una vez y que son muy diferentes para cada cliente. Esto puede incluir servicios de publicidad, lavado, asesoráis, etc.

Nombre Actividad: Pyme Competitiva

Definición Actividad: El presente modelo resume las mejores prácticas para conformar los procesos de una Pyme competitiva en cuanto a: su relación de información con el medio, su relación transaccional en oportunidad y efectividad con el medio, la eficiencia y productividad de sus procesos internos.

Nombre Actividad: Realización de Servicio

Definición Actividad: En base a los requerimientos o condiciones, se entrega el servicio acordado.

Nombre Actividad: Revisión Gerencial

Definición Actividad: Revisión periódica de indicadores de gestión y de procesos críticos para el negocio. Toma de decisiones para la asignación de recursos y la mejora del sistema de gestión

Nombre Actividad: Revisión y análisis requerimientos

Definición Actividad: Se revisan los requerimientos y se asocian a las soluciones preestablecidas. En ciertos casos hay cierta posibilidad de parametrización, se evalúa esto.

Nombre Actividad: Selección Proveedores

Definición Actividad: En base a la confianza o referencias, luego del análisis del precio se escoge a quienes además cumplan con los criterios técnicos necesarios. Es importante el tema de la confianza con el dueño.

Nombre Actividad: Servicio Postventa

Definición Actividad: Servicio entregado a los clientes una vez ya entregado el producto /servicio Tiene que ver con reclamos, consultas del estado de pedido, pedidos de soporte o visitas. Normalmente no se registra y cada vez se le pide al cliente la historia. La información es entregada normalmente por el encargado del área o problema especifico del cliente.

Nombre Actividad: Venta y atención al cliente

Definición Actividad: Son las actividades de atención directa con los clientes Implica en un buen escenario, la visualización de todo el historial del presente cliente si es antiguo, su comportamiento de pagos y morosidad. En caso de ser cliente nuevo, es el momento para ingresarlo al sistema de BdD. Puede darse a través de atención directa u otros medios.

Diccionario Flujos:

Nombre Flecha: Cambios de Estado

Definición Flecha: Ingresos de notas e información a las carpetas de clientes. Generalmente no es sistemática y puede incluir archivos magnéticos en combinación con los físicos.

Nombre Flecha: Carpeta de cliente

Definición Flecha: Notas e información magnética respecto de un cliente en particular.

Nombre Flecha: Comprobación de satisfacción

Definición Flecha: Consulta acerca de la factibilidad de entregar el producto/servicio en relación con el cliente y su viabilidad.

Nombre Flecha: cotización

Definición Flecha: Documento que contiene la especificación de los que pidió el cliente las condiciones del trabajo y los costos asociados.

Nombre Flecha: Decisión de satisfacción

Definición Flecha: Luego de revisar la factibilidad de venta en lo referente a viabilidad del cliente, se entrega la decisión acerca de si se puede o no entregar el producto o servicio, o las condiciones en que esto se va a dar (formas de pago, etc.)

Nombre Flecha: Definiciones Propuestas

Definición Flecha: definición técnica de la protesta, el problema y la solución posible.

Nombre Flecha: Entidades financieras Definición Flecha: consulta a DICOM

Nombre Flecha: Entrega Producto

Definición Flecha: Una ver terminado el producto, es entregado según las

especificaciones del cliente.

Nombre Flecha: Filtro de precios

Definición Flecha: Normalmente de las propuestas que llegan, el primer filtro es el

relativo a los precios, lo que disminuye las posibilidades de elección.

Nombre Flecha: información al mercado

Definición Flecha: Difusión de nuevos productos o servicios , así como de los actuales definidos por las tendencias. Generalmente esto se da en la forma de avisos en diarios o revistas de avisaje (dato avisos, diarios gratuitos) paginas amarillas, sitios Web y folletos.

Nombre Flecha: información de Mercado

Definición Flecha: Mercado con el que se relaciona la empresa compradores potenciales

(que debieran estar definidos por sectores) y los proveedores posibles.

Nombre Flecha: información de satisfacción

Definición Flecha: información de confirmación de satisfacción para proveer el servicio o

producto.

Nombre Flecha: : información de tendencias

Definición Flecha: información que permite definir aquello que el mercado puede querer, es la información en la que se puede basar el empresario para crear una nueva línea de productos, mejorar o descontinuar una actual.

Nombre Flecha: información nuevo cliente

Definición Flecha: Ingreso de información de cliente nuevo según el protocolo de la empresa. Normalmente es información personal básica y de la empresa. No siempre es quardada en el mismo formato. Incluye lo que el cliente pide, sus requerimientos.

Nombre Flecha: Instrucciones de necesidad

Nombre Flecha: Insumos

Definición Flecha: Insumos externos, seleccionados en gestión de proveedores. Lo que

se necesita para la producción.

Nombre Flecha: Iteraciones de feedback

Nombre Flecha: Orden de Realización

Definición Flecha: Orden de realización de servicio en base a requerimientos o

condiciones.

Nombre Flecha: Ordenes de Compra

Definición Flecha: Pedidos a proveedores externos luego de una evaluación. Se refiere principalmente a insumos de producción o para la administración del negocio.

Nombre Flecha: Ordenes de trabajo

Definición Flecha: Una vez validada la factibilidad del trabajo y aprobado el prosupuesto por el cliente se entrega una orden de trabajo a producción junto con los antecedentes de requerimientos

Nombre Flecha: Pedidos y Consultas

Definición Flecha: Pedidos y consultas que hacen clientes acerca de productos o servicios. Estas pueden ser para cotizar, para saber mas de un producto que ya adquirieron o para saber acerca de las novedades que se ofrecen al mercado. Generalmente son pedidos telefónicos o vía correo electrónico. también pueden ser en el lugar físico de la empresa.

Nombre Flecha: Plan de producción

Definición Flecha: Generalmente es una asignación que se hace a nivel personal, siendo cada trabajador responsable de la programación de sus actividades. En algunos casos se usa una pizarra en el lugar de trabajo o algún tipo de planilla que no siempre es actualizada.

Nombre Flecha: Planes de Venta

Definición Flecha: Tal como se especifico en le proceso, el plan de ventas generalmente es una suerte de "manifiesto" acerca de los que se debe vender, que en algunos casos queda reflejado en una minuta o memorandum dirigido a quien se encarga de las ventas.

Nombre Flecha: Políticas

Definición Flecha: Normas y políticas generalmente determinadas por el empresario. Estas forman parte de un conocimiento tácito de la organización por lo que generalmente no están formalizadas. Implican un gran costo de agencia ya que el empresario generalmente debe estar sobre todas las actividades que se realizan.

Nombre Flecha: Recursos

Definición Flecha: Recursos humanos y de insumos para realizar las actividades.

Nombre Flecha: Respuestas a pedidos y consultas

Definición Flecha: Respuestas a pedidos y consultas de clientes acerca de un servicio o producto actual, cotizaciones futuras o consultas de postventa, las que pueden ser entregadas en forma presencial, telefónica o por correo electrónico.

Nombre Flecha: Reunión de avance

Diccionario del Modelo para la Pyme Competitiva basado en la herramienta IDEFO

Diccionario Actividades:

Nombre Actividad: Gestión general del negocio (Macro3)

Definición Actividad: Gestión global del negocio: incluye conocimiento y control de indicadores gruesos del negocio en cuanto a niveles de ventas, productividad, desempeño de procesos críticos, y aspectos para la mejora continua

Nombre Actividad: Administración relación con proveedores

Definición Actividad: Estudio y análisis de la oferta de proveedores de determinado bien o servicio. Para bienes: control de inventario según proyecciones de ventas, y anticipación a necesidades de stock. Para bien y servicio: Contratos de confianza a largo plazo con proveedores confiables, si bien existe cierta flexibilidad en los tamaños de los pedidos. Pagos estables, sujetos a transacciones automáticas mediante una extranet. Evaluación del desempeño de proveedores críticos y continua retroalimentación de esta evaluación para mejorar los términos de coordinación y transacción con ellos.

Nombre Actividad: Administración relación con el cliente

Definición Actividad: Todas las actividades relacionadas con la interacción con los clientes. Esto incluye la venta, atención de consultas, cotizaciones postventa y análisis de requerimientos

Nombre Actividad: Análisis de Competencia

Definición Actividad: Revisión de lo que ofrece la competencia directa e indirecta, entendiéndose como directa aquella que hace lo mismo y como indirecta la que satisface la misma necesidad (producto sustituto). Estro en general se puede hacer revisando Internet pidiendo cotizaciones en otros lugares, revisando folletos etc. Lo importante es registrar esta información en un lugar que pueda ser accesado por quienes piensan en nuevos productos.

Nombre Actividad: análisis requerimientos

Definición Actividad: análisis de Requerimientos según parámetros establecidos por producción Estos deben ser detallados y documentados en un lugar claramente identificado para poder ser consultados en caso de discrepancias con el cliente.

Nombre Actividad: análisis de Capacidad

Definición Actividad: Chequeo con el área de producción acerca de la posibilidad de entregar el producto o servicio requerido. Para esto se debería contar con algún tipo de estimación de tiempos y requerimientos de insumos de producción que permitan hacer el calculo rápido. Esto puede estar en tablas que permitan hacer las estimaciones necesarias. además se debiera contar con la información del presupuesto de producción que se deriva del plan de ventas.

Nombre Actividad: análisis de cliente

Definición Actividad: El análisis del cliente debiera estar parametrizado en torno a factores como antigüedad, cantidad de mora, comportamiento de pago, nivel de ventas y otros previamente definido en forma estandarizada, que permita que no solo I principal pueda tomar la decisión de venta. Sin embargo el primer análisis que debiera realizarse es la consulta a DICOM

Nombre Actividad: análisis de Tendencia

Definición Actividad: Revisión de lo que esta pasando en el mercado a nivel global. Ir mas allá del país y ver que es lo que esta pasando afuera y hacia donde va el mercado.

Esto es un trabajo mas intelectual que tiene que ver con leer publicaciones especialistas en los temas afines asistir a seminarios y conferencias, capacitarse. Esto también debe ser registrado para que el conocimiento quede en la empresa.

Nombre Actividad: análisis de clientes

Definición Actividad: análisis de los clientes actuales y pasados para ver tendencias. Aquí se pueden hacer ciertas métricas y análisis estadísticos simples como frecuencias, promedios y desviaciones estándar. La idea es analizar que es lo que los clientes están llevando en realidad y orientar las estrategias hacia el publico que mas rentabilidad produzca. Sobre los estadísticos simples se podrían definir algunos mas sofisticados como algoritmos de predicción de demanda.

Nombre Actividad: Arreglo de visita en terreno

Nombre Actividad: Canalización de Venta o consulta

Definición Actividad: Es la acción de la venta, la interacción del cliente con el área de atención a requerimiento. Puede ser en varias vías. Es donde quedan registrados los requerimientos iniciales que pueden o no ser suficientes. Aplica a clientes nuevos y recurrentes.

Nombre Actividad: Controlar producción y entrega

Definición Actividad: Actividad de control de la producción en base a los planes. Se miden hitos y otros indicadores definidos en el proceso de producción y se compara con el plan para ver posibles atrasos o colas.

Nombre Actividad: Decisión de venta

Definición Actividad: A partir de los datos provenientes de entidades financieras, del comportamiento histórico y análisis del cliente en la organización y de las posibilidades de proveer servicio o producto por parte de producción se decide la posibilidad de satisfacer el requerimiento.

Nombre Actividad: Decisión de satisfacción de requerimientos

Definición Actividad: Análisis de riesgo simple para decidir si el cliente es factible de ser atendido según su comportamiento de pagos, frecuencia y nivel de compras.

Nombre Actividad: Derivación de petición

Definición Actividad: Se deriva la petición de cliente a la entidad responsable según el tipo de solicitud. En caso de requerirse debe solicitarse una visita a terreno.

Nombre Actividad: Desarrollo prototipo

Definición Actividad: Desarrollo de un prototipo o "draft" de lo que se entregara al cliente para evaluar la dirección de la solución

Nombre Actividad: Desarrollo de nuevos productos y/o servicios (Macro2)

Nombre Actividad: Diagnostico / definición requerimientos

Definición Actividad: Esta definición de requerimientos debe ser lo suficientemente exhaustiva como para permitir hacer una cotización lo mas acertada posible. Para esto debería haber algún tipo de formulario computarizado que tenga formalizada una lógica de levantamiento de requisitos que permita un análisis objetivo y repetible. Este formulario debiera estar conectado a todo el sistema.

Nombre Actividad: Distribución

Nombre Actividad: Elaboración de Propuesta / cotización

Definición Actividad: En torno a los antecedentes entregados de la definición de requerimientos y las soluciones propuestas se deben analizar los costos y asignar valor a

las actividades en el caso de servicios y materiales/manufactura en el caso de productos. Con estos costos se puede hacer una cotización formal. Es importante que existan tablas con valores que permitan facilitar la cotización en función de plantillas o "templates".

Nombre Actividad: Entrega

Nombre Actividad: Estudio de mercado y planificación Ventas

Definición Actividad: Incluye todas las actividades para evaluar el comportamiento de los clientes respecto a las ventas, temporadas, preferencias, según la historia y el comportamiento anterior. Además, incluye todas aquellas prácticas de responsabilidad comercial de estudiar catálogos Web extranjeros, páginas Web de la competencia interna, externa y potencial, según la estrategia de negocios a corto, mediano y largo plazo.

Nombre Actividad: Evaluación de proveedores

Definición Actividad: Actividad de evaluación del desempeño de proveedores. Es importante definir una serie de parámetros estándar para evaluar la calidad de los proveedores, que tanga criterios objetivos en base a las necesidades de producción.

Nombre Actividad: Feedback cliente

Definición Actividad: Comentarios del cliente sobre el prototipo

Nombre Actividad: Gestión producción y entrega

Definición Actividad: Planificación y organización mediante una carta gantt (Groupware, Excel), de plazos, recursos asignados, y especificaciones del producto o servicio a realizar. también implica declaración de especificaciones de entrega.

Nombre Actividad: Gestión, producción y provisión bien o servicio (Macro1)

Definición Actividad: Proceso productivo que corresponde al desarrollo de productos y/o servicios críticos del negocio (core business)

Nombre Actividad: Mantención estado

Definición Actividad: Receptor de información de: 1. ventas y transacciones comerciales 2. compras y transacciones comerciales 3. Información de desempeño del proceso productivo, según las variables críticas definidas 4. Evaluación de proveedores

Nombre Actividad: petición de propuestas

Definición Actividad: Licitación que se publica en algún medio o se hace a través de llamados telefónicos. Se entregan requerimientos y se piden propuestas.

Nombre Actividad: Planificación Estratégica

Definición Actividad: Definición de misión y objetivos del negocio, y establecimiento de indicadores clave para el seguimiento del desempeño interno de la organización

Nombre Actividad: planificación de Ventas

Definición Actividad: En base a la información del mercado se pueden hacer planes de venta según las líneas de productos mas convenientes. Aquí es fundamental la realización del llamado "presupuesto de ventas" tanto anual como mensual, que pueda ser contrastado con las ventas reales de modo de utilizarlo como un indicador de eficiencia. Este presupuesto de ventas además podrá servir para determinar el presupuesto de caja, que también debe ser contrastado con el flujo de caja real. La realización de esta actividad es crucial para la planificación de producción.

Nombre Actividad: Planificar producción y entrega

Definición Actividad: En función de los recursos disponibles, del plan actual de producción y de la cola de pedidos de procesamiento, se asignan pedidos a unidades de

trabajo y se genera una planificación en base a cartas gantt u otro sistema ad hoc. Este plan debe ser accesible.

Nombre Actividad: Postventa Proactiva

Definición Actividad: De acuerdo a algún tipo de política, se contacta a los clientes que han utilizado un producto o servicio, de modo de ofrecerle nuevas prestaciones o mejoras a lo que tiene. Se utiliza la lógica de que sale mas económico un cliente antiguo que uno nuevo. Para esto debiera existir acceso a la información histórica del cliente (primer acercamiento al concepto de CRM).

Nombre Actividad: Postventa Reactiva

Definición Actividad: Entrega de un servicio de atención a clientes actuales. Tanto para apoyo en implementación como para reclamos y cambios. Para dar este servicio se debe tener acceso a toda la información histórica del cliente así como acceso a las posible soluciones. Finalmente debe haber un mecanismo de registro que actualice la historia del cliente.

Nombre Actividad: Preventa y Cotización

Definición Actividad: Luego de determinados los requerimientos del cliente a través del canal de venta, puede ser necesario un análisis mas detallado de sus requerimientos y necesitar un diagnostico o definición detallada de requerimientos.

Nombre Actividad: Procesar Pedidos

Definición Actividad: Selección y filtro de pedidos para su asignación. Se ordenan según una lógica para ser asignados a planificación. Se ordenan junto con sus requerimientos y se acopia toda la información necesaria para su realización.

Nombre Actividad: Procesos de Apoyo: Finanzas, RRHH; Medio de trabajo, etc. (Macro4) Definición Actividad: Procesos de apoyo al proceso productivo de macro3, que no corresponden a lo critico del negocio (core business). Corresponde evaluar para cada caso, la posibilidad de externalizar, para no consumir recursos internos.

Nombre Actividad: Producción y entrega bien o servicio

Definición Actividad: Proceso de producción o desarrollo de servicios diseñado en etapas consecutivas y/o complementarias. Cada etapa tiene asociado un plan de monitoreo, de variables críticas de desempeño del proceso. Para cada variable critica, se define un rango de aceptabilidad, del cual debieran levantarse no conformidades de proceso, en caso que no se cumpla la especificación definida. Esto implica un monitoreo permanente del proceso y acciones inmediatas para las no conformidades encontradas. En casos que la no conformidad sea grave, o se reitere más de 3 veces, se debe abrir una acción correctiva. Una acción correctiva debiera estar a cargo de un equipo de calidad, que identifique el problema de raíz y genere un plan de acción para que no vuelva a ocurrir. A menudo este plan puede involucrar decisiones de inversión que debieran ser discutidas en la revisión gerencial.

Nombre Actividad: producción

Definición Actividad: producción del servicio en base a feedback del cliente

Nombre Actividad: producción Manufactura

Nombre Actividad: producción Manufactura Estandarizada

Nombre Actividad: producción Manufactura Customizada

Nombre Actividad: producción Servicios Estandarizados

Definición Actividad: Servicios estandarizados son aquellos que están predefinidos y se entregan en paquetes o son estables (hosting, arriendos, otros). En general se refiere a servicios que se entregan de manera periódica.

Nombre Actividad: producción de Servicios

Definición Actividad: producción de servicios tanto estandarizados como customizados.

Nombre Actividad: producción servicios Customizados

Definición Actividad: Servicios que mas bien se entregan solo una vez y que son muy diferentes para cada cliente. Esto pude incluir servicios de publicidad, lavado, asesoráis, etc.

Nombre Actividad: Pyme Competitiva

Definición Actividad: El presente modelo resume las mejores prácticas para conformar los procesos de una Pyme competitiva en cuanto a: su relación de información con el medio, su relación transaccional en oportunidad y efectividad con el medio, la eficiencia y productividad de sus procesos internos.

Nombre Actividad: Realización de Servicio

Definición Actividad: En base a los requerimientos o condiciones, se entrega el servicio acordado.

Nombre Actividad: Revisión Gerencial

Definición Actividad: Revisión periódica de indicadores de gestión y de procesos críticos para el negocio. Toma de decisiones para la asignación de recursos y la mejora del sistema de gestión

Nombre Actividad: Revisión y análisis requerimientos

Definición Actividad: Se revisan los requerimientos y se asocian a las soluciones preestablecidas. En ciertos casos hay cierta posibilidad de parametrización, se evalúa esto.

Nombre Actividad: Selección Proveedores

Definición Actividad: Selección formal e ingreso a registro interno de proveedores según estudio de la oferta en el mercado. Si el proveedor ya existe en el registro interno, se selecciona según evaluaciones anteriores realizadas.

Nombre Actividad: Selección de proveedor

Definición Actividad: En base a la adecuación a los requerimientos, la experiencia previa (directa o indirecta) el precio y los tiempos (además de otros parámetros particulares) se toma la decisión del proveedor adecuado, para pedirle lo ofertado, generando las ordenes de compra previa negociación final del precio.

Nombre Actividad: Servicio Postventa

Definición Actividad: Servicio entregado a los clientes una vez ya entregado el producto /servicio Este servicio normalmente no esta diseñado y debiera estar definido según parámetros tales como tipo de cliente, antigüedad, limitaciones de servicio (normalmente clientes pueden pedir mas de lo que corresponde) y este servicio además debiera estar claramente definido en le contrato inicial.- Debe haber acceso a información histórica del cliente y la posibilidad de ingresar las acciones a este historial (acercamiento a un sistema tipo CRM).

Nombre Actividad: Venta y atención al cliente

Definición Actividad: Son las actividades de atención directa con los clientes Implica en un buen escenario, la visualización de todo el historial del presente cliente si es antiguo, su comportamiento de pagos y morosidad. En caso de ser cliente nuevo, es el momento

para ingresarlo al sistema de BdD. Puede darse a través de atención directa u otros medios.

Nombre Actividad: Venta en Local

Definición Actividad: Venta que se realiza en el lugar físico de la empresa o una de sus sucursales. Requiere de vendedores y debería estar supeditado a un cierto protocolo de venta (script) que uniformice la forma de atender.

Nombre Actividad: Venta en Terreno

Definición Actividad: Venta en el lugar físico del cliente. Esta al igual que la venta en la empresa, debiera estar regida por un script (guión) o protocolo de venta que uniformice la atención.

Nombre Actividad: Venta y atención Telefónica

Definición Actividad: Normalmente se refiere a atención de consultas y cotización mas que venta directamente. cuando ocurre la venta , generalmente se cierra el rato presencialmente.

Nombre Actividad: Venta y atención directa

Definición Actividad: Venta que incluye interacción directa con el cliente. Debe estar avalado por un procedimiento de venta que uniformice la atención esto generalmente se conoce como protocolo de venta y quienes realizan la venta deben estar entrenados en el, así como en la forma de registrar la información y requerimientos.

Nombre Actividad: Venta y atención por Internet

Definición Actividad: Venta y/o atención de Internet. Puede darse el caso de venta directa online (tiendas virtuales) con pago automatizado (webpay) o diferido (contra entrega). también puede ser a través de cotizaciones realizadas en catálogos virtuales, donde la venta final se hace presencialmente.

Diccionario Flujos:

Nombre Flecha: Cambios de Estado

Definición Flecha: Ingresos de información a repositorio de datos de la empresa Esta información debe estar previamente definida de modo que sea útil para la creación de informes de gestión.

Nombre Flecha: Comprobación de satisfacción

Definición Flecha: Consulta acerca de la factibilidad de entregar el producto/servicio tanto en lo referente a posibilidades internas de la empresa como en relación con el cliente y su viabilidad.

Nombre Flecha: Coordinación de visita

Definición Flecha: Se coordina con el cliente la visita a terreno.

Nombre Flecha: Cotizaciones

Definición Flecha: Documento escrito, en un formato específico donde se encuentra la definición de requerimientos del cliente la solución propuesta, las condiciones de venta y el costo del proyecto.

Nombre Flecha: Decisión de satisfacción

Definición Flecha: Luego de revisar la factibilidad de entrega tanto en lo referente a recursos internos como viabilidad del cliente, se entrega la decisión acerca de si se puede o no entregar el producto o servicio, o las condiciones en que esto se va a dar (formas de pago, etc.)

Nombre Flecha: Definiciones Propuestas

Definición Flecha: definición técnica de la propuesta, el problema y la solución posible.

Nombre Flecha: Entidades financieras

Nombre Flecha: Entrega Producto

Nombre Flecha: Filtro de precios

Definición Flecha: Normalmente de las propuestas que llegan, el primer filtro es el

relativo a los precios, lo que disminuye las posibilidades de elección.

Nombre Flecha: Información Ventas

Definición Flecha: Tablas de precios para estimaciones precios base, etc.

Nombre Flecha: Información de Producción

Definición Flecha: información de recursos disponibles para evaluar tiempos y

factibilidad

Nombre Flecha: información a evaluación

Nombre Flecha: información al mercado

Definición Flecha: Difusión de nuevos productos o servicios , así como de los actuales definidos por las tendencias. Generalmente esto se da en la forma de avisos en diarios o revistas de avisaje (dato avisos, diarios gratuitos) paginas amarillas, sitios Web y folletos. El marketing online asociado a revistas del sector generalmente es una buena practica.

Nombre Flecha: información de Mercado

Definición Flecha: Mercado con el que se relaciona la empresa compradores potenciales

(que debieran estar definidos por sectores) y los proveedores posibles.

Nombre Flecha: información de clientes

Definición Flecha: Registro histórico de acciones con clientes aquí se quarda el historial

de todo tipo de acciones en un típico sistema tipo CRM como el propuesto.

Nombre Flecha: información de estado

Nombre Flecha: información de productos

Definición Flecha: Catalogo con información de productos y servicios disponibles hache se encuentran las especificaciones básicas posibilidades, requisitos técnicos, precios base y otras informaciones que permiten entregar información.

Nombre Flecha: información de satisfacción

Definición Flecha: información de confirmación de satisfacción para proveer el servicio o

producto.

Nombre Flecha: información de tendencias

Definición Flecha: información que permite definir aquello que el mercado puede querer, es la información en la que se puede basar el empresario para crear una nueva línea de productos, mejorar o descontinuar una actual. Esta información debería estar en algún tipo de formato escrito (pequeño informe) con un formato definido que permita su almacenamiento centralizado y revisión.

Nombre Flecha: información nuevo cliente

Definición Flecha: Ingreso de información de cliente nuevo según el protocolo de la empresa. Es importante contar con la mayor cantidad posible de datos, de modo de poder hacer mejores análisis con la información. Para esto es necesario uniformar la

forma en que se pide la información mediante formularios estandarizados de modo de evitar (especialmente en atención presencial) el registro idiosincrásico de información.

Nombre Flecha: Instrucciones de necesidad

Nombre Flecha: Insumos

Definición Flecha: Insumos externos, seleccionados en gestión de proveedores. Lo que

se necesita para la producción.

Nombre Flecha: Invocación de decisión satisfacción

Nombre Flecha: Iteraciones de feedback

Nombre Flecha: Orden de Realización

Definición Flecha: Orden de realización de servicio en base a requerimientos o

condiciones.

Nombre Flecha: Ordenes de Compra

Definición Flecha: Pedidos a proveedores externos luego de una evaluación. Se refiere

principalmente a insumos de producción o para la administración del negocio.

Nombre Flecha: Ordenes de trabajo

Definición Flecha: Una vez validada la factibilidad del trabajo y aprobado el prosupuesto por el cliente se entrega una orden de trabajo a producción junto con los antecedentes

de requerimientos

Nombre Flecha: Pedidos y Consultas

Definición Flecha: Pedidos y consultas que hacen clientes acerca de productos o servicios. Estas pueden ser para cotizar, para saber mas de un producto que ya adquirieron o para saber acerca de las novedades que se ofrecen al mercado. Generalmente son pedidos telefónicos o vía correo electrónico. también pueden ser en el lugar físico de la empresa.

Nombre Flecha: Plan de producción

Definición Flecha: Plan de producción, que debiera estar materializado en algún tipo de carta gantt o planificación formal donde quede clara la asignación de los recursos así como tiempos y plazos de espera y condiciones de satisfacción.

Nombre Flecha: Planes de Venta

Definición Flecha: Una vez determinada la tendencia de compra de un determinado segmento de interés se hacen los planes de producción por línea de producto y se entregan las especificaciones para que se establezcan planes de venta acordes para aquellos segmentos de interés. Esto implica la especificación del segmento en términos del medio de comunicación que se utilizara para difundir y la entrega del material de promoción al área de ventas para que puedan utilizarlo en la promoción.

Nombre Flecha: Políticas

Definición Flecha: Normas y políticas generalmente determinadas por el empresario. Estas deberían estar debidamente documentadas y se debiera contemplar un plan de comunicaciones que permita dilucidar si son entendidas de igual forma por la organización ya que generalmente esto es algo que se da de manera muy espontánea, pero que debido a la gran influencia del principal en este tipo de empresas, es crucial que sea validado y aceptado por todos.

Nombre Flecha: Recursos

Nombre Flecha: Requerimientos de producción

Definición Flecha: Listado de requerimiento basado en el análisis de las ordenes de producción.

Nombre Flecha: Respuestas a pedidos y consultas

Definición Flecha: Respuestas a pedidos y consultas de clientes acerca de un servicio o producto actual, cotizaciones futuras o consultas de postventa, las que pueden ser entregadas en forma presencial, telefónica o por correo electrónico.

Nombre Flecha: Resultados evaluación

Definición Flecha: Registro de evaluación de proveedores que sirva de filtro para el pedido de nuevas cotizaciones, tanto para vetar a un proveedor, como para hacerle otro tipo de exigencias.

Nombre Flecha: Reunión de avance

Nombre Flecha: Solicitud de visita a terreno

Definición Flecha: Hay casos donde se debe visitar al cliente en terreno para solucionar un problema o revisar un requerimiento esto debe ser coordinado y registrado para analizar la efectividad de las visitas.