

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERO
COMERCIAL**

**TEMA:
DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA LA
REDUCCIÓN DE COSTOS E IMPACTO AMBIENTAL GENERADOS POR
LA DEVOLUCIÓN Y DESTRUCCIÓN DE PRODUCTOS,
COMERCIALIZADOS POR EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE
PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.UBICADO EN EL SECTOR DE
AMAGUAÑA**

**AUTORES:
TANIA ELIZABETH SALVADOR CAICEDO
EDISON RUBEN VIVAS AREQUIPA**

**DIRECTOR:
HERNÁN WASHINGTON SAMANIEGO GUEVARA**

Quito, mayo del 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.**

Nosotros, autorizamos a las Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de éste trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, mayo del 2015

Tania Elizabeth Salvador Caicedo

C.I. 171826173-6

Edison Rubén Vivas Arequipa

C.I. 171320138-0

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico principalmente a Dios, por haberme dado la fuerza y la tenacidad para poder culminar esta meta a pesar de los obstáculos encontrados a lo largo del camino. Al amor de mi vida, mejor amigo y compañero incondicional, quien me brindó su apoyo durante este camino y me ha motivado para culminar con el trabajo de grado e inspirarme a seguir alcanzando más éxitos profesionales y personales. A mi tía adorada por haber abrazado mi sueño como el suyo y ayudarme a realizarlo al igual que el resto de mis seres queridos.

Tania Salvador

A Dios por ser mi guía y contar con su bendición durante toda mi vida, a mis padres por su amor incondicional, mis hermanos y a toda mi familia por su apoyo, cariño y comprensión y de manera especial a mi esposa Carolina y mi pequeño Tonny, quienes son la inspiración que me ha motivado para terminar con esta meta, y por quienes intento ser mejor cada día, Dios les bendiga por estar en mi camino, y por la dicha enorme de poder mirarme cada día en sus ojos bonitos.

Edison Vivas

AGRADECIMIENTO

A nuestro Director de Tesis Ing. Hernán Samaniego por el apoyo brindado y por proporcionarnos la acertada dirección y guía que fue clave para el desarrollo de este trabajo.

A la empresa Productos Avon S.A. por habernos permitido realizar el trabajo de investigación y de manera especial al Sr. Javier Colcha quien aportó de manera valiosa en la realización de esta investigación, facilitando la información utilizada durante el desarrollo de esta tesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.....	2
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	2
1.1. Teoría de sistema.....	2
1.1.1. Conceptos de teoría de sistema.	2
1.1.2. Enfoque por proceso	5
1.1.2.1. Ventajas del enfoque por proceso.	7
1.1.3. Gestión por procesos	8
1.1.3.1. Definición.....	8
1.1.4. Proceso.	10
1.1.4.1. Definición.....	10
1.1.4.2. Características de los procesos.....	12
1.2 Gestión Ambiental.	12
1.2.1 Definiciones.	12
1.2.2. Gestión Ambiental en el Ecuador	17
1.2.2.1. Situación actual	17
1.2.2.2. Concepción del Ministerio de Ambiente del Ecuador.	21
1.2.3. Elementos determinantes de la gestión ambiental.	24
1.2.4. Sistema de Gestión Ambiental.	25
CAPÍTULO 2.....	27
DIAGNÓSTICO, FASE DE PLANIFICACIÓN Y ANÁLISIS.....	27
2.1. Introducción la venta directa	27
2.1.1. Antecedentes históricos de la venta directa	28
2.1.2. Venta directa en el Ecuador	30
2.1.3. Asociación Ecuatoriana de Venta Directa.....	31
2.2. Productos Avon.	32
2.2.1. Reseña histórica	32
2.2.2. Productos Avon Ecuador.....	34
2.2.3. Misión, visión y valores de la empresa	34

2.2.4. Base legal.	36
2.2.5. Estructura organizacional de la empresa.	38
2.2.6. Departamento de Ajustes.	43
2.2.6.1 Objetivo general del Departamento de Ajustes.	44
2.2.6.2 Funciones	44
2.3. Análisis externo e interno del Departamento de Ajustes.	47
2.3.1. Análisis externo.	47
2.3.1.1. Macroambiente.	48
2.3.1.1.1. Factores económicos.	48
2.3.1.1.2. Factores legales	49
2.3.1.1.3. Factores tecnológicos	53
2.3.1.1.4. Factor político.	54
2.3.1.1.5. Factor social.	55
2.3.1.2. Microambiente	57
2.3.1.2.1. Departamento de Calidad	59
2.3.1.2.3. Departamento de Surtido (Shipping)	60
2.3.1.2.4. Departamento de Transportes	61
2.3.1.2.5. Departamento de Administración de web	62
2.3.1.3. Análisis general del microambiente.	64
2.3.2. Análisis interno.	65
2.3.2.1 Capacidad administrativa.	65
2.3.2.2. Capacidad financiera.	67
2.3.2.3. Capacidad competitiva.	68
2.3.2.4. Capacidad de talento humano.	70
2.4. El problema de investigación.	75
2.4.1. Descripción del problema.	75
2.4.2. Devolución y destrucción de la mercaderías.	77
2.4.2.1. Impacto ambiental.	79
2.5. Diagnóstico del modelo tradicional de la empresa.	81
2.6. Diseño y aplicación de le encuesta.	82
CAPÍTULO 3.	91
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	91
3.1 Planteamiento de la propuesta.	91
3.1.1 Objetivo de la propuesta.	91

3.2 Desarrollo de la propuesta.....	92
3.2.1 Plan estratégico del Departamento de Ajustes.....	92
3.2.2 Mejoramiento de procesos del Departamento de Ajustes.....	95
3.2.2.1 Análisis y caracterización de procesos.....	95
3.2.2.1.1 Proceso de inducción asociados (Situación actual).....	97
3.2.2.1.2 Proceso de inducción asociados. (Mejorado).....	99
3.2.2.1.3 Proceso de inducción en campo (Situación actual).....	103
3.2.2.1.4 Proceso de inducción en campo. (Mejorado).....	105
3.2.2.1.5 Proceso de ajustes (Situación actual).....	109
3.2.2.1.6 Proceso de ajustes. (Mejorado).....	112
3.2.2.1.7 Notas de crédito automáticas (Situación actual).....	116
3.2.2.1.8 Proceso de notas de crédito (Mejorado).....	118
3.2.2.1.9 Proceso de desmantelado pedidos no entregados (Situación actual).....	122
3.2.2.1.10 Proceso de notas de crédito mejorado. (Mejorado).....	125
3.2.2.1.11 Transferencia de inventarios (Situación actual).....	128
3.2.2.1.12 Proceso de transferencia de inventarios. (Mejorado).....	131
3.2.2.1.13 Atención al cliente (Situación actual).....	134
3.2.2.1.14 Proceso de transferencia de inventarios. (Mejorado).....	137
3.2.3 Resumen del inventario de procesos generales del Departamento de Ajustes.....	140
3.2.3.1 Análisis general de los procesos mejorados del Departamento de Ajustes.....	141
3.3.1 Políticas de devolución de productos en el Departamento de Ajustes.....	144
3.3.2 Motivos de devolución.....	146
3.3.3 Conciencia social y responsabilidad ambiental.....	149
3.3.4 Análisis del proceso de destrucción.....	150
3.3.5 Beneficios de la aplicación de la propuesta.....	153
3.3.6 Implementación de manuales de procesos del departamento de ajustes.....	154
CONCLUSIONES.....	156
RECOMENDACIONES.....	158
LISTA DE REFERENCIAS.....	160
ANEXOS.....	164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marco legal sobre el cual Avon realiza sus actividades comerciales _____	36
Tabla 2. Las obligaciones tributarias de Avon _____	37
Tabla 3. Instituciones, leyes y reglamentos que regulan las actividades de Avon S.A. _____	37
Tabla 4. Análisis de la capacidad administrativa _____	66
Tabla 5. Análisis de la capacidad financiera _____	67
Tabla 6. Análisis de la capacidad competitiva _____	69
Tabla 7. Análisis de la capacidad de talento humano _____	71
Tabla 8. Análisis de la capacidad tecnológica _____	72
Tabla 9. Matriz FODA _____	74
Tabla 10. Proceso de inducción asociados (Mejorado) _____	101
Tabla 11. Proceso de inducción en campo (Situación actual) _____	103
Tabla 12. Proceso de inducción en campo. (Mejorado) _____	107
Tabla 13. Proceso de ajustes (Situación actual) _____	109
Tabla 14. Proceso de ajustes (Mejorado) _____	114
Tabla 15. Notas de crédito automáticas (Situación actual) _____	116
Tabla 16. Proceso de notas de crédito automáticas (Mejorada) _____	120
Tabla 17. Proceso de desmantelado pedidos no entregados (Situación actual) ____	122
Tabla 18. Proceso de desmantelado pedidos no entregados. (Mejorado) _____	126
Tabla 19. Transferencia de inventarios (Situación actual) _____	128
Tabla 20. Proceso transferencia de inventarios (Mejorado) _____	132
Tabla 21. Proceso atención al cliente (Situación actual) _____	134
Tabla 22. Proceso de atención al cliente (Mejorado) _____	138
Tabla 23. Mapa de funciones por asociado del área de ajustes _____	142
Tabla 24. Motivo de reclamos _____	147
Tabla 25. Proceso de destrucción desde el centro de distribución _____	151

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organización como sistema desde el punto de vista horizontal	4
Figura 3. Esquema de proceso	11
Figura 4. Actores de la gestión ambiental	22
Figura 5. Sistema de gestión ambiental.	25
Figura 6. Staff Gerencial	38
Figura 7. Gerencia de Marketing	39
Figura 8. Gerencia de Ventas	40
Figura 9. Gerencia de Finanzas	40
Figura 10. Gerencia de ITS	41
Figura 11. Gerencia de Supply Chain	42
Figura 12. Gerencia de Recursos Humanos	43
Figura 13. Organigrama del Departamento de Ajustes	44
Figura 14. Evolución de la inflación anual	49
Figura 15. Venta Directa: un modelo ganar - ganar	57
Figura 16. Cadena de distribución	77
Figura 17. Monto de devoluciones en dólares	80
Figura 18. Porcentaje de destrucción de las devoluciones en dólares	80
Figura 19. Diagrama de flujo proceso de inducción asociados. (Situación actual)	98
Figura 20. Diagrama de flujo proceso de inducción asociados (Mejorado)	102
Figura 21. Diagrama de flujo proceso de inducción en campo (Situación actual)	104
Figura 22. Diagrama de flujo proceso de inducción en campo. (Mejorado)	108
Figura 23. Diagrama de flujo proceso de ajustes (Situación actual)	110
Figura 24. Diagrama de flujo proceso de justes (Mejorado)	115
Figura 25. Diagrama de flujo de notas de crédito automáticas (Situación actual)	117
Figura 26. Diagrama de flujo proceso de notas de crédito automáticas (Mejorada)	121
Figura 27. Diagrama de flujo proceso de desmantelado pedidos no entregados (Situación actual)	123
Figura 28. Diagrama de flujo proceso de desmantelado pedidos no entregados. (Mejorado)	127

Figura 29. Diagrama de flujo proceso transferencia de inventarios (Situación actual)	129
Figura 30. Diagrama de flujo proceso transferencia de inventarios (Mejorado) __	133
Figura 31. Diagrama de flujo proceso atención al cliente (Situación actual) _____	135
Figura 32. Diagrama de flujo proceso de atención al cliente (Mejorado)_____	139
Figura 33. Diagrama de flujo del proceso de destrucción. _____	154

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formulario de salida del centro de distribución	164
Anexo 2. El formulario de ajustes.....	165
Anexo 3. Resumen de envío de ajustes desde el campo	166
Anexo 4. Detalle de la factura de los pedidos.....	167
Anexo 5. Detalle de productos para la transferencia de inventarios	168
Anexo 6. Transferencia de inventarios y movimientos de bodega	169
Anexo 7. Cargue de información al sistema mediante interfaces	171
Anexo 8. Orden de compra física.....	172
Anexo 9. Orden Mediante la página web.....	174
Anexo 10. Proceso de descomposición de producto	175
Anexo 11. Destrucción del producto.....	176
Anexo 12. Manual del proceso de ajustes.....	177

RESUMEN

El presente trabajo de investigación realizado en Productos Avon Ecuador S.A., tiene como propósito principal el diseñar un plan de mejoramiento a través de un sistema de información administrativa – operativa, basados en el levantamiento de procesos y su posterior medición de los tiempos y costos generados en cada una de las actividades, identificando aspectos desfavorables en la operación diaria, y con ello plantear estrategias para mejorar el desempeño de los asociados, la efectividad de sus procesos y calidad de servicio, minimizando la devolución de los productos y sus consecuencias en términos de dinero e impacto ambiental.

Se detalla en sustento teórico de los sistemas de gestión, basados en el enfoque por procesos, y medio ambiente, además de términos y conceptos que abarca el plan de mejoramiento y criterios que se involucran con la operación de la Compañía.

Se describe la reseña histórica de la Compañía, la actividad comercial y se plantea su análisis interno y externo, su matriz FODA, y la encuesta, lo que nos permite conocer su situación actual, la problemática y deficiencias dentro del departamento y su entorno laboral.

Se propone el nuevo modelo de gestión basados en fichas de caracterización con enfoque en procesos, se detalla la propuesta de mejoramiento basado en el plan estratégico del departamento, mejoramiento de los procesos, disminución de las devoluciones y la implementación del manual de gestión.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones generales en base al estudio realizado.

ABSTRACT

The present investigation work realized in Productos Avon Ecuador S.A. has as principal objective to design an improvement plan through an Administrative-Operative information system, based on bringing up processes and the subsequent measurement of the time and costs generated in each of the activities, identifying unfavorable aspects in daily operation, and with it establish strategies to improve the performance of the associates, the effectiveness of their processes and service quality, minimizing the return of products and their consequences en terms of money and environmental impact.

Details the theoretical support for the management systems, based on the focus on processes and environment as well as terms and concepts that cover the improvement plan and criterias that are involved in the operation of the company.

Describes the historical review of the company, the commercial activity and propounds its internal and external analysis, its SWOT matrix, and the survey, which would allow us to know its current situation, the problematic and deficiencies within the department and its work environment.

Proposes a new model of management based on characterization tabs with focus on processes, details the proposal of improvement based on the strategic plan of the department, improvement of the processes, decrease of devolutions and the implementation of the management model.

Finally the conclusions and general recommendations are put forth based on the study carried out.

INTRODUCCIÓN

El reto de las empresas es poder mantenerse dentro de los mercados donde operan, su esfuerzo es aún mayor al tener que adaptarse a la realidad del entorno para ser competitivo y tener aceptación dentro de sus consumidores, liderar el mercado en medio de agresivos competidores es el principal objetivo, y para ello se debe implementar constantes soluciones mediante el desarrollo de herramientas e instrumentos productivos, como es el caso de los planes de mejoramiento, el cual será desarrollado en la compañía, con la finalidad de implementar estrategias de mejora basados en un estudio de su situación actual y con enfoque en los procesos devolución de productos y su posterior generación de notas de crédito del departamento de ajustes del centro de distribución de Productos Avon Ecuador.

La propuesta tiene como objeto implementar un plan de mejoramiento en los procesos de devolución y destrucción de productos con el fin de contribuir a la toma de decisiones, constituirse en estrategia de mejoramiento continuo del centro de distribución y sobre todo se pretende diseñar, planificar, ejecutar y evaluar acciones que permitan instalar o mejorar sus prácticas y que posibiliten los cambios que el centro necesita para optimizar procesos de gestión, ser amigable con el medio ambiente, mejorar sus resultados y satisfacción de los clientes. Con el constante y vertiginoso cambio de los mercados, los clientes se tornan más exigentes, por ello se torna indispensable establecer nuevas herramientas y estrategias que permitan optimizar los procesos a fin de que el producto o servicio sea de la mejor calidad, mejorar los programas y sistemas en toda la cadena de distribución reducirá notablemente los errores, procesos y reprocesos que se dan en la actualidad y que al final de la cadena representan una mejor calidad de servicio para todos los involucrados.

Mediante el análisis de los procesos se pretende replantear y diseñar procesos que sean amigables con el medio ambiente, minimizando el impacto y las consecuencias del futuro, de manera que se logre un desarrollo sostenible en la empresa, obteniendo una gestión coherente y responsable en el entorno laboral.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Teoría de sistema

1.1.1. Conceptos de teoría de sistema.

Los términos “sistema” y “*sistemas*” se han venido usando con frecuencia creciente en la literatura de los negocios en los últimos años. Se encuentran referencias sobre “sistemas de información”, “el enfoque de sistemas”, “sistemas totales” y “sistemas integrados”. Los términos se han sobre empleado en cierto grado. Su significado no es ciertamente uno preciso y de aceptación general. Por consiguiente, un primer paso útil será clasificar los términos y explicar su significado en este estudio.

Un sistema es un grado de partes interconectadas a través de las cuales se realiza alguna actividad. En este sentido existen muchos sistemas en cualquier organización de negocios, y uno de ellos es un sistema de información. La actividad esencial realizada por este sistema es la recolección, análisis, resumen y almacenamiento o transmisión inmediata de datos proporcionados por los sistemas de operación del negocio. Entonces, un sistema de información administrativa es un grupo de funciones de recolección de datos, de análisis y de información diseñadas para asegurar que la administración posee la información necesaria para llevar a cabo sus funciones de planeación, organización, coordinación y control del negocio. Sin embargo, el sistema completo de información administrativa es una actividad muy compleja, y muchas de sus partes constitutivas son en sí mismas actividades complejas. Por tanto, a estas actividades constitutivas – control de inventarios, presupuesto de operación y pronóstico de ventas futuras – se les denominará subsistemas y se pensará en el sistema completo de información administrativa como en un grupo de

subsistemas interrelacionados. (Estudio del Cuerpo de Investigación del AICPA, 1971)

“Un sistema es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común”. (Fernández Alarcón, 2006, p.11)

Por tanto, un sistema son diversas actividades, que requieren de funciones básicas, las cuales aisladas no benefician a la organización sino a cada una de ellas independientemente de la otras. Es necesaria la integración de las mismas para lograr, en conjunto, mayores y mejores resultados, puesto que todas están en función de un objetivo común.

Una de las características más relevantes de los sistemas, sin duda, lo constituye, la sinergia al cooperar e interactuar las distintas áreas de una organización, volviéndolas más productivas en vez de que cada una actuara de forma aislada.

Para lograr mejores relaciones y cooperación entre los distintos elementos que conforman una organización es importante que sus directivos la perciban como un sistema.

Visión Horizontal

“Punto de vista horizontal: percibe la empresa como un sistema, la cual posee flujos de trabajo (procesos) que traspasan las fronteras de las áreas funcionales, originando las relaciones entre las mismas, hasta llegar al cliente final. O sea, dentro de la estructura funcional de la empresa se tiene claridad de la importancia de los flujos de trabajo para el buen desempeño de la organización en general. (Ver figura 1)

Organización como sistema desde el punto de vista horizontal

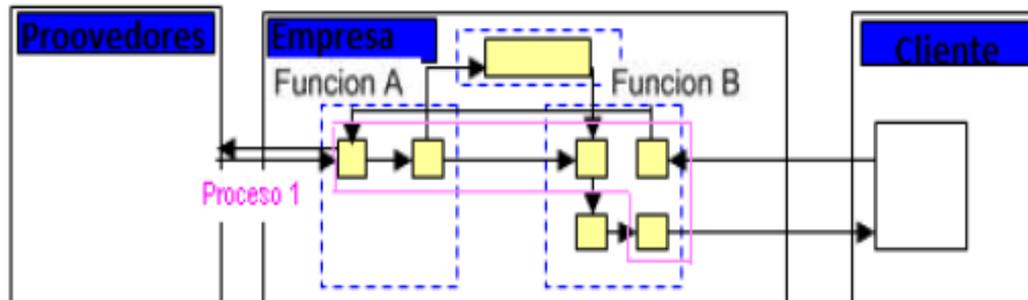


Figura 1. Organización como sistema desde el punto de vista horizontal

Fuente: (Hernández & Lemus, 2001).

Entonces, los jefes funcionales orientados a los sistemas, siempre identificarán de ante mano el impacto que tendrá en otros departamentos o funciones sus decisiones. Es decir, que integrarán sus departamentos con toda la empresa. El logro de esto o no, se encuentra en la forma en que se traten las relaciones entre las diferentes áreas de la Organización y esta a su vez depende de la concepción sobre la empresa, el estilo de dirección, de cómo son establecidos los mecanismos de trabajo para la construcción y desarrollo de una cultura de integración.

Este enfoque (visión horizontal), aporta ventajas significativas, pues incluye a los Clientes, proveedores y flujo de trabajo, además permite ver “Cómo” se efectúa el trabajo por medio de los procesos que trascienden las barreras funcionales.” (Cejas, 2012)

Al conocer sobre la concepción de los sistemas podremos decir que los sistemas son la base de las organizaciones a través de los procesos los cuales deben ser administrados correctamente, lo que implica la implantación del Enfoque y la Gestión por Proceso.

1.1.2. Enfoque por proceso

Diferentes autores han definido lo que es un proceso y coinciden en que los procesos responden a un conjunto de actividades que producen valor para los clientes internos y externos.

Según Agudelo Tobón, L., & Escobar Bolívar, J., (2007)

“Como es ampliamente conocido en la administración, proceso es: un [conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”. p.20-21

En la actualidad las organizaciones poseen como objetivo de primer orden, la realización de sus actividades y la utilización de sus recursos con la mayor eficiencia posible, esto dependerá directamente de cuán eficaz sea la ejecución de sus procesos, lo que le permitirá brindar a los clientes un producto o servicio que cumpla con sus expectativas y satisfaga sus necesidades. El medio para lograr que esos objetivos se conviertan en resultados es a través de la implantación en la organización de un enfoque por procesos que sustituya al tradicional sistema funcional que ha dado muestras de funcionamiento ineficiente, dado que el mismo se basa en el accionar de la empresa de forma vertical, seccionándola en parcelas (departamentos) y dificultando la interrelación entre ellas, perdiéndose de vista a los clientes tanto internos como externos.

Podríamos indicar entonces de acuerdo a la información obtenida que el enfoque es la óptica con la que se mire la organización de manera general y los procesos que intervienen en la misma, por esta razón se requiere que la alta gerencia aplique e incorpore el sistema de procesos con el objetivo de identificar, interrelacionar y gestionarlos que puedan garantizar el resultado deseado que satisfaga las necesidades del cliente, entonces ahí podríamos que se cuenta con un enfoque basado en procesos.

Según Agudelo Tobón, L., & Escobar Bolívar, J., (2007)

La Gerencia por procesos, o Gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, también denominado *Círculo de Deming.*, que es la concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día; relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente. p.20-21

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la forma en que se está desarrollando un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría entran, por ejemplo:

- a) Simplificar y eliminar burocracia (simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades,...),
- b) Normalizar la forma de realizar las actividades,
- c) Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos,
- d) Reducir el tiempo de ciclo,
- e) Análisis del valor, y
- f) Alianzas (con proveedores,...).

Vivimos en una época de cambios constantes en la que haber llegado a puerto tan sólo asegura el punto de partida de la siguiente jornada. La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el

uso de los recursos, en el seno de un entorno cambiante. (Ministerio de Fomento España, 2005)

1.1.2.1. Ventajas del enfoque por proceso.

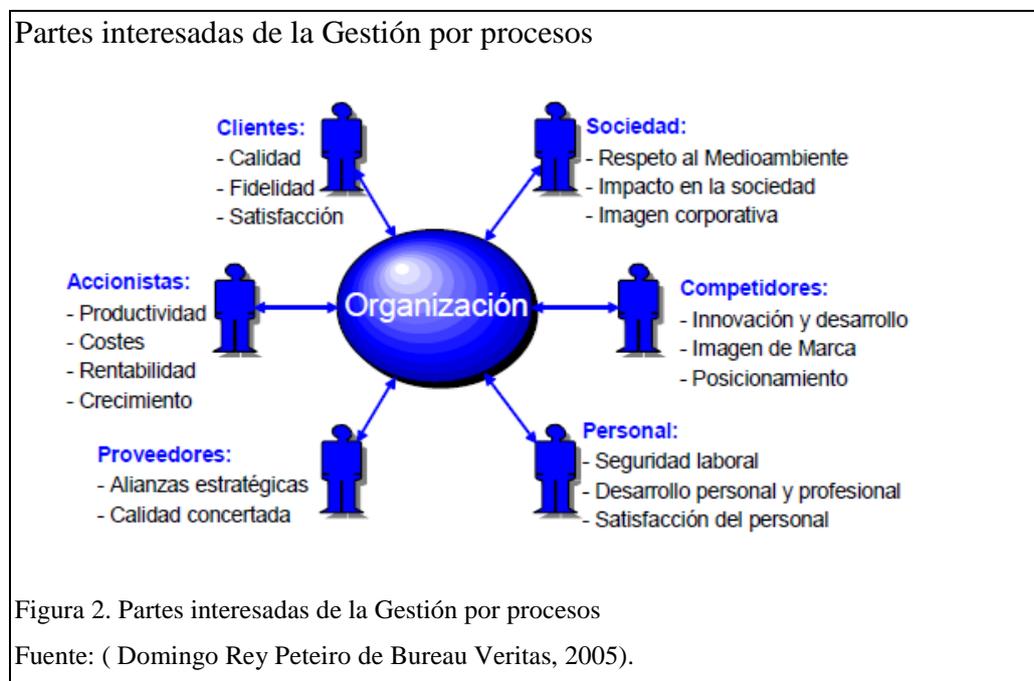
- Da a la organización un enfoque al cliente.
- Es un medio para efectuar grandes cambios radicales.
- Ayuda a la gestión de interrelaciones.
- Da una visión de sistema.
- Permite tomar mejores decisiones.
- Menores costos y ciclos de tiempo más cortos mediante el uso efectivo de los recursos.
- Mejora consistente y resultados predecibles.
- El enfoque adecuado y prioritario, mejora las oportunidades.
- Adecuado tanto para la gestión operativa como la estratégica.
- Promueve la gestión de las interrelaciones y las enmarca en el tiempo para acortar los plazos de entrega.
- Muestra los vínculos causa-efecto entre actividades y las coloca en relación con los objetivos globales y con las necesidades de los clientes.
- Se preocupa tanto por los costos como por el valor. Identifica los procesos relacionados con los factores clave de éxito que proporcionan competencias distintivas, poniéndolos en relación con el valor agregado percibido por los clientes.

Por tanto el enfoque por procesos aporta a la entidad una vía más efectiva de tomar decisiones estratégicas y operativas asumiendo como elemento más importante al cliente (externo e interno), teniendo en cuenta la gestión adecuada de los recursos. (CETDIR, 2004)

1.1.3. Gestión por procesos

1.1.3.1. Definición

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general). (Ver figura 2).



¿Por qué la Gestión por Procesos?

Porque, las eficiencias de los procesos revelan que tan eficiente es la empresa u organización. La mayoría de estas empresas, que han tomado conciencia sobre esto, han podido reaccionar ante la ineficiencia de sus organizaciones departamentales con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

¿Por qué la Gestión por Procesos?

Porque, las eficiencias de los procesos revelan que tan eficiente es la empresa u organización. La mayoría de estas empresas, que han tomado conciencia sobre esto, han podido reaccionar ante la ineficiencia de sus organizaciones departamentales con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

¿Para qué la Gestión por Procesos?

La gestión por procesos tiene como objetivo principal el optimizar recursos, mejorar y adaptar las actividades desarrolladas por el personal de la empresa a el giro del negocio, así las actividades de la empresa al tener procesos definidos por cada campo de la empresa o área de trabajo, mejoran continuamente y su variabilidad disminuye teniendo actividades más específicas, al tener esta menor variabilidad y pasos a seguir más específicos se detectan ineficacias en las actividades y procesos que se realizan, en cada área del negocio, y por ende esta gestión por procesos se revierte en la optimización de los recursos y las acciones más productivas para la empresa.

Para una buena gestión por procesos, es necesaria una estructura definida y que delimite claramente cuál es el funcionamiento de la organización, entre actividades de cada área y su relación dentro del negocio, así se puede designar responsables en cada proceso que mediante la supervisión se aseguran el cumplimiento de cada objetivo planteado en cada uno de los procesos, basándose en un sistema de indicadores para comprobar el rendimiento en cada paso, y cumplir con los estándares en calidad, seguridad, cuidado del medio ambiente, salud ocupacional y productividad.

Para llegar a una gestión por procesos como primer paso se debe estudiar los procesos, así se los puede simplificar al mínimo efectivo, para esto se debe analizar cada proceso a realizarse y así mismo dentro de cada uno actividad por actividad.

Para esta simplificación de procesos se procede a la eliminación de actividades sin valor productivo, estas definidas por datos que indican la eficiencia en cada proceso,

así en la implementación de una mejora de procesos, se encontrará la estabilización que tiene regulará el proceso para que llegue a un estado donde la variabilidad es conocida y mínima, de este modo puede ser medida y controlada, toda mejora en procesos debe reducir la variabilidad, y aumentar la eficacia y eficiencia de los mismos.

Al aplicar una mejora por procesos permite a la organización:

- Saber cuál es la causa y cual el efecto de los problemas y por tanto suprimir los problemas desde su inicio, o incluso prevenirlos.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Facilitar la mejora continua (Gestión del cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión.
- Evitar despilfarros de todo tipo.
- Facilitar la integración de los diferentes sistemas de gestión (Calle, 2008)

1.1.4. Proceso.

1.1.4.1. Definición.

Se considera **proceso** al conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que transforman insumos (elementos de entrada), agregándoles valor en cada una de las actividades que se llevan a cabo, convirtiéndolos en productos y servicios (elementos de salida), que satisfacen unas necesidades explícitas de clientes. (Ver figura 3).

Esquema de un proceso



Figura 2. Esquema de proceso

Fuente: (Calle, 2008)

- **Cliente:** Es la razón de ser del proceso. “Persona o conjunto de personas que reciben y valoran lo que les llega desde el proceso”. Valoración de sus expectativas y necesidades.
- **Requisitos:** Condicionantes que limitan nuestra capacidad de acción, que pueden ser legales, estratégicas, medioambientales, etc.
- **Recursos:** son de tipo humano, material, técnico.
- **Métodos/Procedimientos:** conocimiento sobre la forma de actuar.
- **Salida:** La aplicación del proceso sobre los recursos genera una salida. La repetición del proceso genera un flujo de salida que se puede medir.

(Paredes Calle, Conceptos sobre la gestión de procesos, 2008)

1.1.4.2. Características de los procesos.

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos, como se detalla a continuación:

- **Procesos clave.** Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...).
- **Procesos estratégicos.** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...).
- **Procesos de soporte.** Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información,...). (Ministerio de Fomento España, 2005)

1.2 Gestión Ambiental.

1.2.1 Definiciones.

Según Avellaneda Cusarúa, (2014)

La gestión ambiental es un ejercicio de permanente creatividad ya que tratándose del medio ambiente se trabaja sobre realidades que revisten altos niveles de incertidumbre, tanto en los patrones de relación de las sociedades como de los intercambios culturales entre las mismas, así

como la adecuación y acomodados de las especies frente a una ofensiva del medio por desplazarlas de sus hábitats.

La gestión del ambiente ha devenido en una disciplina cuyos alcances no están establecidos, dada una condición de crisis en el modelo educativo tradicional, que no ha entendido la importancia del estímulo de la transdisciplinariedad e interdisciplinaria en la construcción del conocimiento. Los administradores del medio ambiente, son a menudo especialistas que se ven enfrentados a una situación de problemática ambiental donde hay que ejecutar decisiones que van más allá de la administración de los recursos maderables, la pesca o la calidad del aire y se centralizan en decisiones de planeación a largo plazo sobre los propósitos sociales de conservar la naturaleza pero también de satisfacer las necesidades acuciantes de poblaciones empobrecidas por el capitalismo galopante y deshumanizado.

De esta forma, la gestión ambiental es más que un ejercicio administrativo sobre la cantidad y calidad de los productos que explotamos y conservamos, una situación de perspectiva ética sobre cómo debemos cotidianamente construir el presente, que a su vez dados unos tiempos sociales acelerados por los cambios de la globalización, el crecimiento poblacional y los propósitos de una satisfacción de las necesidades de la mayoría de la población aplazadas por muchos años, se convierte en un desafío para la supervivencia de los valores construidos por la sociedad, la crisis de las cosmovisiones del mundo y la apertura de nuevos paradigmas y con ellos nuevos valores de asumir la permanencia de la especie humana sobre la tierra.

La gestión del medio ambiente es un acto de compromiso con los intereses de la nación en su dimensión ética pluriétnica y pluricultural de apostolado y un parto difícil y a contracorriente, frente a las tendencias predominantes en el modelo de desarrollo, por lo tanto requiere prontitud en las decisiones paciencia en los resultados. Prontitud en términos de la satisfacción de las necesidades de las poblaciones por agua, saneamiento y en general por la salud ambiental y paciencia en términos de la respuesta lenta de los ecosistemas por

retomar su reconstrucción o recuperación para ofrecernos los servicios ambientales que finalmente son los que satisfacen las necesidades sociales a largo plazo.

La gestión ambiental está estrechamente ligada con la búsqueda de la sostenibilidad de la sociedad en la medida en que depende de los sistemas naturales, con los cuales está estrechamente vinculada.

En la actualidad, los problemas ambientales son ampliamente analizados en busca de medidas para reducir los impactos que se han generado. Varios gobiernos y organizaciones unen iniciativas con el fin de remediar los problemas ambientales, lamentablemente estos esfuerzos muchas veces llegan demasiado tarde y el daño causado es irreparable. Es por esta razón que se necesitan organismos de control que administren todas las actividades que generen impactos sobre el medio ambiente.

Dentro de una ciudad sin importar el tamaño ni la cantidad de habitantes es muy importante controlar, regular y otorgar permisos a todos los establecimientos o empresas que influyan las condiciones del medio ambiente que los rodea. Además es importante que todas estas actividades se manejen mediante sistemas de gestión con el fin de que los procesos sean amigables con el ambiente y permitan tomar decisiones correctas.

Según Ministerio de Ambiente, (1999)

Administración Ambiental. Es la organización que establece un Estado para llevar a cabo la gestión ambiental. Comprende la estructura y funcionamiento de las instituciones para orientar y ejecutar los procesos, la determinación de procedimientos y la operación de las acciones derivadas.

Aprovechamiento Sustentable. Es la utilización de organismos, ecosistemas y otros recursos naturales en niveles que permitan su renovación, sin cambiar su estructura general.

Costo Ambiental. Son los gastos necesarios para la protección, conservación, mejoramiento y rehabilitación del medio ambiente.

Desarrollo Sustentable. Es el mejoramiento de la calidad de la vida humana dentro de la capacidad de carga de los ecosistemas; implican la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las futuras generaciones.

Gestión Ambiental. Conjunto de políticas, normas, actividades operativas y administrativas de planeamiento, financiamiento y control estrechamente vinculadas, que deben ser ejecutadas por el Estado y la sociedad para garantizar el desarrollo sustentable y una óptima calidad de vida.

Impacto Ambiental. Es la alteración positiva o negativa del medio ambiente, provocada directa o indirectamente por un proyecto o actividad en un área determinada.

Información Ambiental. Es toda la información calificada que procesa la Red Nacional de Información y Vigilancia Ambiental. La información ambiental se sustenta en sistemas de monitoreo y otras acciones de inspección y vigilancia; es de carácter público y debe difundirse periódicamente.

Instrumentos de Gestión Ambiental. Para efectos de esta Ley constituyen los mecanismos de orden técnico, jurídico, o de otro tipo conducentes a lograr racionalidad y eficiencia en la gestión ambiental, a través de los instrumentos técnicos y legales se establecen las obligaciones de las personas respecto al medio ambiente.

Licencia Ambiental. Es la autorización que otorga la autoridad competente a una persona natural o jurídica, para la ejecución de un proyecto, obra o actividad. En ella se establecen los requisitos, obligaciones y condiciones que el beneficiario debe cumplir para prevenir, mitigar o corregir los efectos indeseables que el proyecto, obra o actividad autorizada pueda causar en el ambiente.

Medio Ambiente. Sistema global constituido por elementos naturales y artificiales, físicos, químicos o biológicos, socioculturales y sus interacciones, en permanente modificación por la naturaleza o la

acción humana, que rige la existencia y desarrollo de la vida en sus diversas manifestaciones.

Mejoramiento. Es el incremento de la capacidad de un ecosistema o de una población para satisfacer una función particular o para rendir un producto determinado.

Precaución. Es la adopción de medidas eficaces para impedir la degradación del medio ambiente.

A continuación tenemos 2 definiciones de gestión ambiental que nos ayudarán a aclarar este concepto:

Según (Buitrón de la Vega, J. & Espinoza Jarrín, M., 2010), para entender el significado y alcance de la gestión ambiental en primer lugar es necesario saber qué es, qué hace y qué busca.

- a. “Conjunto de decisiones y actividades concomitantes, que se orientan al logro de un desarrollo sustentable, a través de procesos de ordenamiento del ambiente. Tiene los siguientes componentes: Legislación Ambiental y Administración Ambiental.”
- b. “Una manera de organizar la acción pública y privada para dar soluciones integrales, preventivas y participativas a los problemas del medio ambiente.”
- c. “Conjunto de procedimientos para proteger o dañar lo menos posible el medio ambiente y, eventualmente recuperarlo

Como se ha podido observar la gestión ambiental pretende manejar de manera integral el medio ambiente, con el objetivo de que pueda existir un desarrollo sostenible, sin embargo, el enfoque de la gestión ambiental ha venido cambiando a través del tiempo, durante muchos años en el pasado empresas de países desarrollados manejaban la estrategia de “contaminar y después descontaminar”, esto ya que él era netamente económico, sin importar lo que podía suceder. Con el paso de tiempo al notarse los efectos se empezó a controlar la contaminación y a

reducir las emisiones. Además fue necesario un cambio tecnológico para que los procesos sean eficientes, ahorren energía y reduzcan los residuos. Todos estos cambios fueron visibles inmediatamente y poco a poco la gestión ambiental fue tomando más importancia enfocándose en todo el proceso y no solamente en los resultados.

En la actualidad, el enfoque de la gestión ambiental busca que las acciones dejen de ser simplemente reactivas o defensivas, pasando a ser preventivas y proactivas.

Con este avance y nuevo enfoque de la gestión ambiental ha sido necesario contar con instrumentos que permitan tomar acciones preventivas, correctivas, de remediación, y/o proactivas, dependiendo de la fase en la que sean implementadas.

La Gestión Ambiental involucra establecer una política ambiental y una organización que oriente su actividad para lograrla plenamente. Para cumplir con la política de Medio Ambiente, una organización debe superar los efectos ambientales negativos conocidos, así como los sospechados en cada etapa del proceso, desde la concepción hasta el consumo de los productos o servicios.

La empresa debe desarrollar los medios de operación más eficientes, menos dañinos al ambiente, documentando los procedimientos en una serie de manuales. Una vez puestos en marcha, se audita la empresa para medir su eficiencia. (Prando, 1996)

1.2.2. Gestión Ambiental en el Ecuador

1.2.2.1. Situación actual

Hoy en día la preocupación por el medio ambiente forma parte de nuestra vida cotidiana, diariamente somos testigos de las consecuencias y problemas ambientales, que se presentan en los medios de comunicación. A nivel mundial el medio ambiente se ha convertido en un tema de mucha importancia, día a día vemos a grupos de personas, gobiernos, empresas, organizaciones y estados que unen esfuerzos y recursos con el fin de cuidar, proteger y preservar el medio ambiente.

Toda esta importancia que se le ha dado al medio ambiente viene dada por la preocupación del cada día más visible daño que estamos causando a nuestro planeta.

Temas como contaminación, sobreexplotación, pérdida de la biodiversidad, cambio climático, destrucción de la capa de ozono, calentamiento global, escasez del agua, entre otros, están presentes diariamente en los medios de comunicación del mundo entero. Los efectos de la labor del ser humano sobre el ambiente son cada vez más notorios, las consecuencias más preocupantes y los esfuerzos por remediar resultan insuficientes.

Varios años atrás investigaciones para reducir emisiones contaminantes, encontrar nuevas fuentes de energía o descontaminar el ambiente no eran tomadas muy en cuenta por la comunidad internacional, sin embargo ahora con el impacto que se ha generado sobre el medio ambiente, estos estudios se han constituido en vitales y primordiales. Muchos países se ven ahora con la responsabilidad de remediar el daño que han hecho o permitido hacer. Es por esto que destinan recursos de todo tipo con el fin de apoyar a estas iniciativas e investigaciones.

A lo largo de la historia quienes más contaminación y daños ambientales generaron buscando réditos económicos han sido los países más desarrollados. Esto es debido a la presencia de grandes fábricas, industrias, minas y vehículos; sin embargo el escenario en América Latina es similar, aunque en menores proporciones.

Por estas y otras razones ha sido ineludible la responsabilidad de los gobiernos de todos los países del mundo, a contribuir al control y protección del medio ambiente.

Entonces, además de organizaciones internacionales y empresas que luchan en pro de la remediación ambiental, los gobiernos han sumado esfuerzos creando instituciones y leyes que regulen toda la gestión y control ambiental.

En el pasado, en el Ecuador, el sector ambiental estaba gran parte en manos privadas, quienes al parecer, no tenían ningún grado de importancia sobre el tema igualmente al gobierno el tema ambiental no le parecía de vital importancia y preocupación. Por

lo tanto, los esfuerzos para el control y minimización de impactos ambientales eran escasos y dispersos. Sin embargo, en la actualidad este país no se ha quedado atrás en la lucha contra los problemas ambientales. Este tema es tomado en cuenta en la realización de proyectos y actividades en todo el país. Esto ha sido posible gracias a varias leyes que están siendo implementadas dentro de la Constitución Política del Ecuador, también gracias a la cooperación de organismos internacionales quienes además de recursos económicos han sido de gran ayuda compartiendo su conocimiento y estrategias para el cambio.

Junto a la preocupación global por el ambiente, nuestro país tiene aún más en que pensar, ya que nuestra economía está directamente relacionada con este sector.

Como sabemos, gran parte del presupuesto general del estado es financiado por los ingresos del petróleo, pero para su extracción y su uso genera grandes impactos ambientales que años atrás no fueron siquiera tomados en cuenta. Es por esto que se deben buscar alternativas para mantener un equilibrio entre la rentabilidad económica y la protección de los recursos naturales, aprovechándolos de manera sustentable.

Para afrontar todos estos problemas ambientales es importante empezar concientizando a la población sobre las consecuencias que van a tener que afrontar en el futuro. Estas campañas son realizadas por instituciones del estado y organismos no gubernamentales.

Para este efecto se crean y ejecutan programas para proteger y conservar el ambiente, de manera que se logre un desarrollo sostenible realizando una gestión coherente de los recursos naturales.

A pesar del gran trabajo que realizan algunas de estas instituciones y organizaciones, la mayor parte de la población se queda al margen de la problemática ambiental o muestra poco interés en ser un actor del cambio. Es necesario mucho trabajo para que poco a poco se vaya generando ese interés en las personas, comunidades y empresas de manera que todos estén alertas sobre la importancia de cuidar y preservar el ambiente.

Un factor que aumenta este problema es la crisis económica actual que afecta al mundo entero. Esta impide que la gente se dé cuenta sobre los efectos negativos que están teniendo ciertos proyectos sobre el medio ambiente, ya que las personas en busca de estabilidad y algo de dinero no se fijan en consecuencias que puedan causar al medio ambiente.

Según Oswaldo Báez Tobar, Presidente de la Sociedad Ecuatoriana de Biología y Asesor técnico del Ministerio del Ambiente, en concordancia con la filosofía del desarrollo sustentable, es preciso planificar el desarrollo considerando los siguientes elementos:

- Utilizar los recursos naturales dentro de la capacidad de renovación a fin de mantener su productividad a largo plazo, conforme al concepto del uso sostenible.
- Utilizar los recursos naturales no renovables con la mejor tecnología disponible para evitar la degradación de los ecosistemas circundantes y el consecuente impacto ambiental.
- Proteger los ecosistemas naturales remanentes, frágiles o vulnerables; las especies amenazadas o en peligro de extinción y preservar el material genético para beneficio de las actuales y futuras generaciones.
- Fortalecer la capacidad del Estado para afrontar el reto del nuevo modelo de desarrollo, incorporando los principios y criterios de sostenibilidad en la planificación y gestión gubernamental.
- Planificar la mitigación y adaptación nacional a los cambios climáticos, que ya dejan sentir sus efectos en la vida nacional, por lo mismo es necesario considerarlos en la planificación partiendo de las vulnerabilidades del país, las oscilaciones macroclimáticas de El Niño y La Niña; planificar el territorio y el ambiente con una visión de mediano plazo, para enfrentar el riesgo. En suma se debe incluir el problema climático en la agenda nacional.

- Diseñar políticas de Estado para propiciar el desarrollo sostenible e
- implementar una estrategia consensuada con todos los actores sociales.
- Bajo estos elementos es necesario que el gobierno de nuestro país se
- encargue y responsabilice de la gestión ambiental. (Buitrón de la Vega, 2010)

1.2.2.2. Concepción del Ministerio de Ambiente del Ecuador.

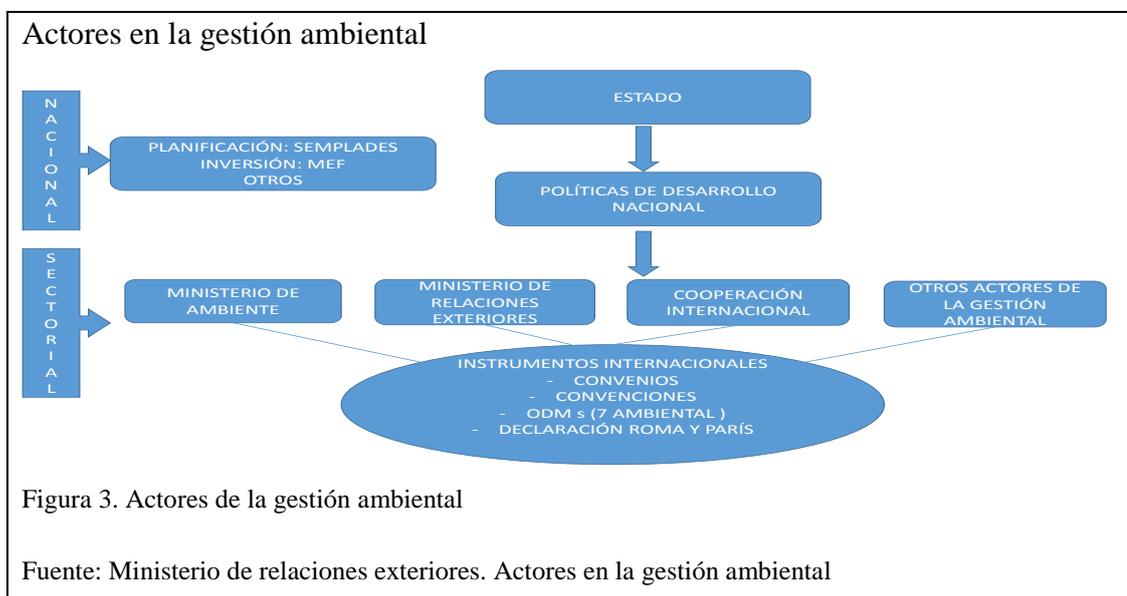
En Ecuador actualmente la gestión ambiental es manejada por el Ministerio del Ambiente. Este ministerio ha atravesado varios cambios, el Ministerio del Medio Ambiente del Ecuador, fue creado el 4 de octubre de 1996. El 7 de febrero de 2000, se dispone la fusión con la subsecretaría de turismo y se denomine de Ministerio de Turismo y Ambiente. Pero en Abril del mismo año se separan en dos ministerios estableciéndose formalmente hasta la actualidad el Ministerio del Ambiente.

En la actualidad, el Ministerio del Ambiente gestiona su acción en el tema ambiental en base a: La Constitución Política de la República del Estado, la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre, La ley de Gestión Ambiental, el Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente, entre otras.

Este conjunto de leyes le dan el marco legal necesario para constituirse en el ente rector de la gestión ambiental en el Ecuador. Según lo establece en su página web la función del Ministerio del Ambiente en Ecuador es:

“El Ministerio del Ambiente es el organismo del Estado ecuatoriano encargado de diseñar las políticas ambientales y coordinar las estrategias, los proyectos y programas para el cuidado de los ecosistemas y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Propone y define las normas para conseguir la calidad ambiental adecuada, con un desarrollo basado en la conservación y el uso apropiado de la biodiversidad y de los recursos con los que cuenta nuestro país.” (Registro Nacional Ecuador. Ministerio.)

Sin embargo la gestión ambiental no se la maneja de una manera independiente y autónoma, en el Ecuador este tema se comporta de acuerdo a la figura 4, que nos muestra cuales son los actores de esta labor:



Como podemos ver en el cuadro anterior, la gestión ambiental involucra a otras instituciones además del Ministerio del Ambiente. Es importante recalcar también el hecho que el tema ambiental responde a una planificación que la realiza la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), lo que permite generar políticas para el apoyo a la gestión ambiental.

En la última década, muchos gobiernos seccionales, con creciente sustento en las instituciones académicas, han podido avanzar de manera significativa diseñando e implementando políticas, estrategias y planes de acción que han permitido alcanzar logros de gestión ambiental que han significado mejoramiento de la calidad de vida de la población, particularmente en temas vinculados con el manejo de los residuos sólidos y la cobertura y calidad de los servicios de agua potable y alcantarillado.

El Ministerio de Relaciones Exteriores cumple con una función importante en la gestión ambiental ya que a Cooperación Internacional tiene un rol preponderante para la sostenibilidad de la gestión ambiental en el Ecuador, en especial si se considera que un gran porcentaje de los recursos del Ministerio del Ambiente proviene de la

gestión externa. Entonces gracias al Ministerio de Relaciones Exteriores se pueden establecer acuerdos de ayuda y cooperación en el tema ambiental. (Buitrón de la Vega, J., & Espinoza Jarrín, M. , 2010)

La gestión ambiental en el Ecuador se fundamentará básicamente en la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación y la coordinación entre todos los habitantes del Ecuador, dirigidas a garantizar el desarrollo sustentable, en base al equilibrio y la armonía entre lo social, lo económico y lo ambiental. Criterios similares, guiarán al Ecuador en sus relaciones con los demás países y pueblos del mundo a fin de que las actividades que se lleven a cabo dentro de su jurisdicción y competencia o fuera de ella no perjudiquen a otros Estados y zonas sin jurisdicción, ni tampoco que sea perjudicado por acciones de otros. Particular mención hace a su decisión de propender a la cogestión racional y sostenible de recursos compartidos con otros países.

Reconociendo que, sin perjuicio de necesarios y aconsejables complementos y sistematizaciones jurídicas e institucionales, existen suficientes leyes e instituciones en el Ecuador para realizar y mantener una adecuada gestión ambiental, pero que las leyes y regulaciones se cumplen sólo parcialmente y que muchas instituciones atraviesan por crisis en varios órdenes:

Deberá efectuarse un especial esfuerzo nacional para aplicar efectiva y eficientemente las leyes y regulaciones existentes, así como para aprovechar las capacidades institucionales del país, procurando sistematizarlas y fortalecerlas. Todo esto tendiente a garantizar la adecuada gestión ambiental que el país requiere. (Ministerio de Ambiente, 2013)

1.2.3. Elementos determinantes de la gestión ambiental.

La creciente evidencia del deterioro ambiental y de sus implicaciones negativas sobre la salud, la economía y la calidad de vida, así como el significado que las sociedades le asignan en función de sus valores y creencias, han determinado un conjunto de repuestas institucionales. En este marco se ha ido construyendo políticas públicas y una amplia gama de iniciativas por parte de la sociedad civil.

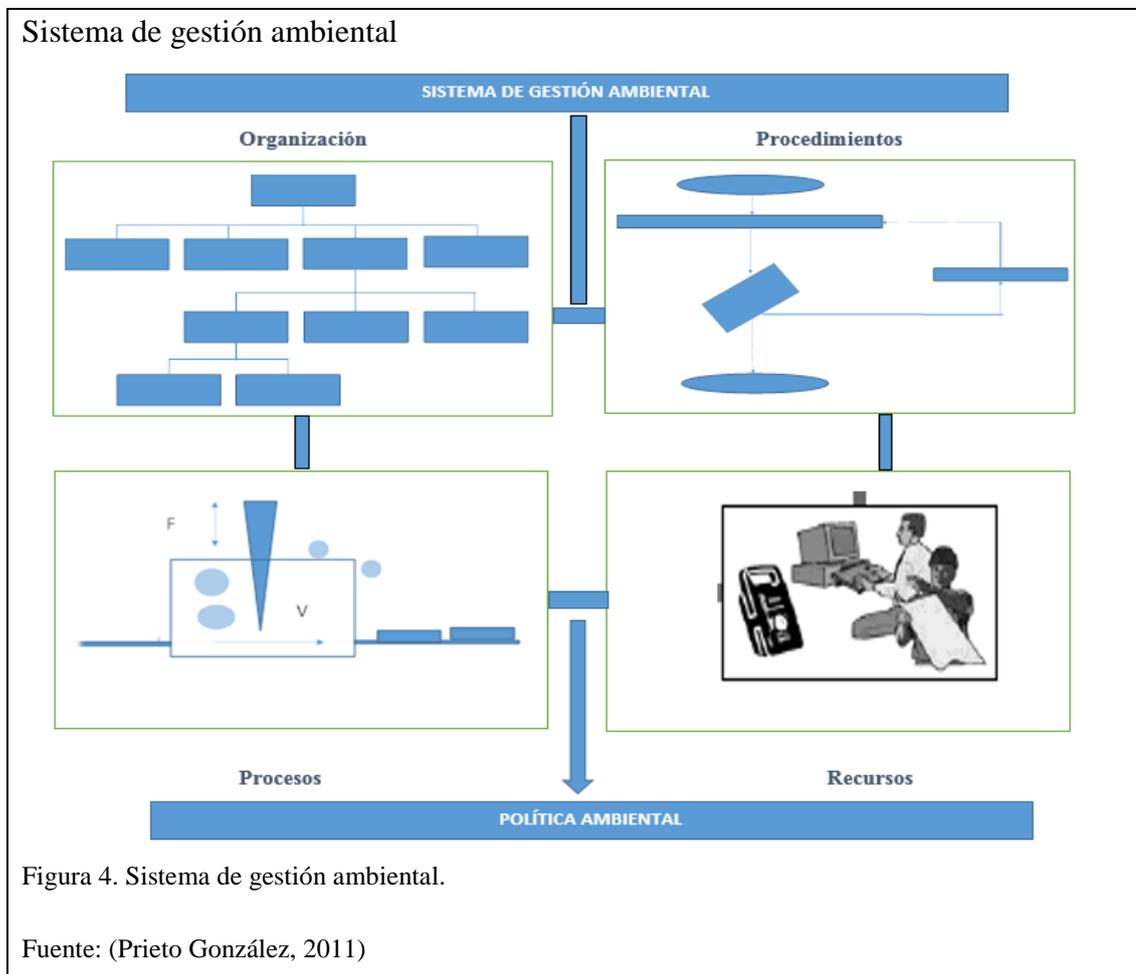
La capacidad colectiva de la sociedad para incidir en la transformación del medio ambiente y de los recursos naturales está determinada por factores y procesos institucionales que se desarrollan en cuatro planos:

- Aspectos culturales: evolución del conocimiento científico y su relación con otros tipos de conocimientos y saberes, conciencia colectiva, organización de la sociedad y participación social.
- Aspectos normativos: desarrollo de la legislación nacional y local, incluyendo normas técnicas y reglamentos.
- Aspectos político-administrativos: relaciones de poder entre las instituciones y las estructuras de gobierno, definición de competencias y atribuciones, articulación entre órdenes de gobierno.
- Aspectos internacionales: desarrollo de un orden jurídico global, instituciones multilaterales y mecanismos internacionales de cooperación y financiamiento.

Cada uno de estos planos presenta su propia dinámica estructural y funcional, que interactúa con la de los demás para definir, impulsar o frenar las correspondientes políticas públicas. Además la evolución de la conciencia social, así como los valores y creencias que la sociedad tiene en torno a los problemas ambientales y a los recursos naturales, son elementos determinantes en la relación sociedad-Estado y por tanto, en la generación e implementación de políticas públicas apropiadas de los distintos contextos socio-culturales. (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales-SEMARNAT, 2006)

1.2.4. Sistema de Gestión Ambiental.

Un sistema de gestión ambiental SGA se define como un sistema estructurado de gestión, integrado en la actividad de gestión total de la organización, que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al días los compromisos en materia de protección ambiental (política ambiental), que suscribe la organización. (Ver figura 5).



A nivel general, la implantación de un SGA, de acuerdo con las normas internacionales, demuestra que la organización cumple con los siguientes requisitos:

- Está comprendida con la responsabilidad de mantener una política y unos objetivos ambientales destinados a la mejora continua de sus actuaciones frente al medio ambiente, planificando en todo momento sus actuaciones.
- Identifica y valora los aspectos ambientales asociados a sus actividades, productos y servicios, definiendo pautas de actuación para su prevención y control.
- Realiza una comprobación de su situación respecto a la legislación y normativa ambiental aplicable a sus actividades, productos y servicios, garantizando su cumplimiento.
- Designa y documenta las funciones, responsabilidades y recursos necesarios para el cumplimiento de sus prioridades.
- Asegura la formación y sensibilización de su personal en materia de gestión ambiental.
- Efectúa el seguimiento y la medición de las características relacionadas con los aspectos ambientales que pudieran producirse, interpretando y analizando los registros.
- Establece mecanismos de comprobación para asegurar el cumplimiento de la política ambiental de la organización. (Prieto González, 2011)

En base a la responsabilidad Ambiental y Fundamentos, a nivel nacional la legislación que rige para la prevención de la contaminación ambiental es la siguiente:

- Constitución.
- Ley de Gestión Ambiental RO/ 245 de 30 de Julio de 1999.
- Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental RO Suplemento 418 de 10 de Septiembre del 2004.
- Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria. (TULSMA).
- Acuerdo Ministerial 006 reformativo al Título I del TULSMA.

Las empresas deben cuidar el ambiente por responsabilidad ambiental y para cumplir la normativa ambiental vigente.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO, FASE DE PLANIFICACIÓN Y ANÁLISIS

2.1. Introducción la venta directa

La venta directa constituye un dinámico canal de distribución, cuyo desarrollo ha contribuido al fortalecimiento de las economías de los diferentes países en los que se desarrolla, mediante la comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores.

Actualmente, un gran número de productos son manejados bajo el sistema de venta directa como son artículos de tocador y de higiene personal, cosméticos, fragancias, artículos para el hogar, artículos de bienestar, plásticos, libros, alimentos, ropa, bisutería, lencería fina, accesorios de moda, suplementos nutricionales, tiempo aire, por mencionar algunos, pero todos bajo un común denominador:

“La comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, mediante el contacto personal de un agente de comisión o mediador mercantil independiente, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, fuera de un local comercial”.

Las personas dedicadas a la venta directa participan por sí mismas en la comercialización de productos y servicios mediante contactos personales de venta. Esencialmente, esto significa que no son empleados de la compañía que provee los productos que distribuyen, sino distribuidores independientes que operan sus propios negocios obteniendo ganancias de ellos.

La venta directa no debe confundirse con términos como “Comercialización a Distancia” que se pueden definir como sistemas que utilizan uno o más medios como Internet, correo, televisión, radio, teléfono, etc. para lograr la respuesta del consumidor ya sea por el mismo medio u otro diferente. En estos casos los términos de la

transacción comercial se establecen en un contrato negociado sin la presencia física de las partes contratantes.

Aunque algunas empresas de venta directa utilizan como apoyo técnicas de comercialización a distancia y nueva tecnología para mejorar su negocio, la diferencia principal con otros métodos de comercialización es que en la venta directa no se pierde la relación “personal” que siempre constituye su sello distintivo. (AEVD., 2014)

2.1.1. Antecedentes históricos de la venta directa

Historia de la venta directa

La primera forma de intercambio de bienes, se produce con el trueque, raíz de lo que sería más tarde la venta directa. Los primeros vendedores de venta directa aparecieron en la Edad Media en Europa, en Inglaterra; eran vendedores ambulantes, conocidos como los “Chapmen”, quienes viajaban regularmente desde Escocia al norte de Inglaterra, con productos que compraban y luego revendían de pueblo en pueblo, de casa en casa.

En Estados Unidos de Norte América, más tarde aparecieron los vendedores ambulantes Yankee, quienes proveían de bienes y servicios a las comunidades aisladas hasta el Siglo diez y nueve (19).

A mediados del siglo diez y nueve (19) los vendedores de productos y bienes, viajaban a los barrios aledaños a las grandes ciudades, visitando cada hogar donde encontraban una respuesta positiva, generalmente de las amas de casa, quienes se acostumbraban a recibir periódicamente a estos vendedores, los cuales les proveían de aquello que necesitaban para sus hogares y sin salir de sus casas.

Las referencias más antiguas que se tiene de una empresa organizada en venta directa, datan del año 1851, cuando un señor de apellido “Singer” consideró importante para vender las máquinas de coser que fabricaba, ir al domicilio de sus clientes y demostrar su funcionamiento. Sólo, luego de esta demostración personal, las amas

de casa de aquel entonces, decidían comprar o no, la máquina de coser SINGER.

“¿Quién no recuerda a estos distribuidores de SINGER en los años 60 y 70 en el Ecuador?... Ellos compraban las máquinas de coser a la empresa Singer, y luego las revendían a través del sistema puerta a puerta.”

En el año de 1886, en Estados Unidos, el Sr. McConnell, quien vendía libros, ofrecía por cada compra, un perfume, percatándose de que sus clientes querían más el perfume que los libros, por lo cual decidió luego transformar su empresa, a una compañía dedicada a la mujer y a los cosméticos, nace la compañía “California Parfums”, que más tarde se llamaría AVON Cosmetics, empresa que en la actualidad está presente en más de (cien) 100 países del mundo y tiene una historia con más de 128 años en el mundo.

En aquel entonces, fue precisamente una mujer, quien optó por comenzar a distribuir puerta a puerta, los cosméticos de aquella empresa.

Miss Alby, considerada la primera mujer distribuidora independiente de venta directa. Preámbulo a lo que más tarde se convertiría en un canal de emprendimiento para las mujeres; sistema generador de microempresa y herramienta efectiva para manejar la grave crisis económica, también durante la Segunda Guerra Mundial. En aquella época, las mujeres decidieron salir de sus casas y vender productos en sus barrios y pueblos, de persona en persona, para solventar la difícil situación económica que vivían por la difícil coyuntura. Se puede afirmar fehacientemente, que la venta directa fue una espectacular herramienta de apoyo para las familias durante las épocas de la guerra y de crisis económicas.

Más tarde, en los Estados Unidos de América, aparece la empresa Fuller Brush, que vendía cepillos, escobas y luego cosméticos, puerta a puerta. Inclusive se filmaron varias películas, caracterizadas por vendedores de venta directa, “The Fuller Man” y otra de ellas “La Chica Fuller” una mujer que vendía cosméticos de casa en casa,

protagonizada por Lucille Ball, de la serie de televisión “Yo amo a Lucy”, en los años 50.

En los años 40, aparece el sistema multinivel o mercadeo en redes, para la venta de suplementos nutricionales y alimentos. Como el producto requería de una explicación personalizada y profesional para su correcto consumo, se establecen redes de asesoramiento, al igual que planes de compensación, por medio de los cuales, todos los distribuidores se beneficiaban de las ventas que producía toda la red. La empresa se llamaba NUTRILITE, que ahora es una división de la empresa multinacional AMWAY, compañía presente en más de 100 países. (León, M. F., s.f.)

2.1.2. Venta directa en el Ecuador

En el Ecuador, la venta directa aparece hace más de 60 años, con las marcas Singer, Electrolux, Salvat Editores, Círculo de Lectores, y los famosos revendedores de cepillos, trapeadores, escobas, quienes recorrían las calles de las ciudades, vendiendo puerta a puerta estos productos.

En los años 70 y 80, llegan al Ecuador empresas como Yanbal, Avon, Tupperware, y otras. En el año 2002, se funda la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Venta Directa, la AEVD, siendo una de las asociaciones más jóvenes del mundo.

Entre las empresas de venta directa ecuatorianas, contamos en la actualidad con Nature’s Garden, empresa productora nacional de suplementos naturales nutricionales y medicinales, y Comercial 3B, empresa de textiles, de venta de ropa por catálogo. Es importante señalar, que el 100% de los productos y bienes que producen estas dos empresas, son 100% ecuatorianos. Entre las dos empresas, pueden llegar a sumar alrededor de 45.000 emprendedores independientes.

Cabe destacar que el 99% del personal directo de las empresas de venta directa en el país, está constituido por gente ecuatoriana.

La venta directa existió, mucho antes que el retail, es decir, que las cadenas o puntos de venta, que los supermercados, que las tiendas departamentales o tiendas de barrio. La venta directa fue catalogada hace años atrás, como un medio socialista de comercialización, en el cual, prevalece el ser humano y su talento, antes que el capital. La venta directa es un sistema equitativo y justo de generación de utilidades en el cual, de cada venta que se efectúa, algo se queda en el bolsillo de una persona, generalmente, de una mujer lo que redundará en beneficio de toda una familia. (León, s.f.).

2.1.3. Asociación Ecuatoriana de Venta Directa

A inicios de los años 70, la empresa Yanbal, llega al Ecuador impulsando un nuevo sistema de comercialización de productos cosméticos, la Venta Directa; inmediatamente, diversas empresas extranjeras dedicadas a la comercialización de productos a través de la Venta Directa en el mundo, como Avon, Tupperware, Rommanel, Círculo de Lectores, llegan a nuestro país para expandir dicho sistema. Dada la innovación que representaba esta actividad productiva, se hizo necesario la creación de un organismo que conformara un frente único ante retos comunes, entablar un diálogo positivo con las instituciones gubernamentales, intercambiar experiencias y compartir conocimientos sobre el recién implementado sistema de Ventas Directas.

Es así que en el año 2002, Yanbal, Avon, Leonisa, Rommanel, Círculo de Lectores, Tupperware empresas pioneras en este sistema decidieron unirse para constituir la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa AEVD, organización sin fines de lucro que se ha consolidado y fortalecido gracias a la participación y liderazgo de hombres y mujeres visionarios comprometidos con esta pujante industria. Como una medida de autorregulación en el año 2004, se instituye el Código de Ética de la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa que ha permitido reforzar y garantizar la conducta ética y de respeto que caracteriza a las empresas afiliadas.

Hoy en día la AEVD reúne a las principales empresas nacionales y extranjeras de Venta Directa que operan en el país garantizando la sana competencia, respeto y responsabilidad social. Actualmente, veinte y tres (23) compañías de venta directa, conforman la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa. No todas las empresas de Venta Directa, pueden ser miembros de la Asociación. Existe un Comité Calificador, que vela por el ingreso de compañías reconocidas, con marco ético de comportamiento comercial, que cumplen a cabalidad con las leyes locales e internacionales y que aceptan la sujeción al Código de Ética de la AEVD y de la WFDSA (World Federal Direct Selling Association). El perfil que debe cumplir una empresa para ser miembro de la AEVD, es sumamente exigente, lo cual garantiza tanto a consumidores finales, como a distribuidores independientes, la legalidad, justicia, respeto y ética de una empresa afiliada a nuestra Asociación.

Todos estos años han implicado un gran trabajo de hombres y mujeres que con su entusiasmo, constancia y dedicación han hecho de la AEVD una sólida organización que goza de presencia y fuerza, pero sobre todo, sentaron las bases para un futuro promisorio en beneficio de la Venta Directa y de la Comunidad en general en el Ecuador.

La Venta Directa, se convierte en un motor de la economía del Ecuador y del Mundo. (AEVD, 2014)

2.2 Productos Avon.

2.2.1 Reseña histórica

La historia de Avon comienza con la de su fundador, **David H. McConnell**, un joven americano nacido en el año de 1858 en una granja cercana a la ciudad de Oswego, en el estado de Nueva York. Su primer trabajo fuera de la granja fue la venta de libros puerta. Tuvo tanto éxito que, seis años más tarde, compro el negocio a su patrón.

Para entonces, David McConnell había adquirido un gran sentido práctico de la vida y un profundo conocimiento de las personas y del país. Tenía además el firme propósito de crear una gran compañía, y el convencimiento de que sería una “**Compañía de venta directa**”.

Con los libros solía ofrecer un pequeño regalo a la señora de la casa que consistía en un pequeño perfume de fragancia floral (heliotropo, brezo, jacinto...) fabricado por él mismo. Pronto se dio cuenta de que sus perfumes despertaban más interés que sus libros, y este fue el principio de Avon, llamado originalmente: “**California Perfume Company**”.

En 1886, David McConnell funda la “California Perfume Company”. Comenzó creando una línea de fragancias que comercializaba él mismo de forma directa, llamando a la puerta de los hogares.

La nueva Compañía creció con la ayuda de sus antiguos empleados y en especial de **Mrs. F. Albee**, la primera Distribuidora de Avon, que imprimió en todos el espíritu de trabajo, calidad, y servicio con el que trabajaba McConnell.

En 1929 introdujo una nueva línea de productos que llamó Avon, con tanta aceptación que a los 10 años (1939) el nombre oficial de la Compañía pasó a ser **Avon Products, Inc.**

La idea de David McConnell, a lo largo de más de un siglo, ha hecho que Avon esté presente en los hogares de unos 150 países de todo el mundo, con un número aproximado de Distribuidoras que sobrepasa los seis millones.

Este compromiso, con el éxito de las mujeres, nos convierte en la mayor empresa de venta directa de cosméticos del mundo, con más de 6 millones de Representantes en más de 100 países, quienes proporcionan productos de belleza y de calidad internacional a nuestros clientes. (Productos Avon España. , 2014)

2.2.2. Productos Avon Ecuador.

Productos Avon Ecuador S.A. es una empresa Multinacional que tiene 125 años de existencia a nivel mundial y 21 años presente en el país. En el mercado ecuatoriano las actividades asociadas a Productos Avon Ecuador S.A., pertenecen al grupo “CIU: G4772.20, de acuerdo a la [Clasificación Nacional de Actividades Económicas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, (2014) CIU Revisión 4.0, que tiene su respaldo y sustento técnico, en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas CIU Revisión 4.0]”, preparada por las Naciones Unidas; ubicando a la empresa en la industria de “Venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados. (Revista Ekos, 2014)

Actualmente en base a la participación del mercado ecuatoriano Productos Avon Ecuador S.A., se encuentra como la tercera empresa más eficiente en su grupo, con ventas anuales superiores a los USD 169 millones de dólares en productos de belleza como maquillaje, perfumes y artículos de tocador. (Revista Ekos, 2013)

2.2.3 Misión, visión y valores de la empresa

La misión de la empresa es empoderar a mujeres procedentes de diversas realidades y ayudarlas a crear una mejor vida para sí mismas y para sus familias.

La Visión es ser la empresa que mejor entiende y satisface las necesidades de productos y servicios para la belleza así como lograr la realización personal de la mujer en todo el mundo, enalteciendo el vínculo y el servicio personalizado, de manera global. El compromiso con la visión actual es la misma como cuando la compañía se fundó en 1886, décadas antes de que los derechos de las mujeres fueran reconocidos. (Productos Avon Ecuador, 2014)

Actualmente los principios en los cuales se enfoca la visión son:

Proporcionar una oportunidad de desarrollo personal y una fuente de ingresos personales para las mujeres, Ofrecer productos de mejor calidad que el de la competencia; Confiar plenamente en los trabajadores de la compañía, empoderándolos en cada una de sus actividades; Contribuir con la sociedad a través de la generación de aportes con numerosas obras sociales.

La elección de compra de las mujeres. Convertirse en el lugar de compra elegido por las mujeres, ofreciendo una oportunidad de encontrar múltiples marcas y canales de venta, brindando una atención personalizada que permita crear relaciones duraderas con los clientes.

La venta directa por excelencia. Ampliar la presencia en la venta directa y liderar la redefinición de este canal de comercialización, ofreciendo una oportunidad empresarial para obtener mayores ganancias, reconocimiento, servicio y apoyo, logrando que sea más sencillo y gratificante ser parte de Avon y elevando la imagen del sector.

La mejor compañía donde trabajar. Ser conocidos por el liderazgo a través de la firme pasión por altos estándares, respeto por la diversidad y compromiso con la creación de excepcionales oportunidades de crecimiento profesional para los asociados, de modo que puedan alcanzar su máximo potencial.

La mayor fundación de mujeres. Estar globalmente comprometidos con la salud y bienestar de las mujeres, a través de proyectos filantrópicos que eliminen el cáncer de mama y que apoyen a mujeres para conseguir la independencia económica.

La compañía más admirada. Proporcionar rendimientos superiores a los accionistas, esforzándose incansablemente para lograr nuevas oportunidades de crecimiento y, al mismo tiempo, mejorando constantemente la rentabilidad, siendo una compañía ética y socialmente responsable que sea considerada e imitada como un modelo de éxito.

Valores Actualmente la empresa promueve y fomenta que todas las actividades de sus asociados se las realice bajo los siguientes valores.

- Integridad.
- Humildad.
- Credibilidad.
- Respeto.
- Confianza.

2.2.4. Base legal.

El marco o base legal proporciona las bases sobre las cuales las instituciones actúan y determinan el alcance y naturaleza de su participación en la sociedad. Generalmente está compuesto por leyes, reglamentos y organismos de control que guardan relación entre sí.

Tabla 1. Marco legal sobre el cual Avon realiza sus actividades comerciales

Razón social	Productos Avon Ecuador S.A.
Nombre Comercial	Avon
Resolución de la Superintendencia de Compañías	SÍ
Registro Mercantil	SÍ
Tipo de Compañía	Sociedad Anónima
Actividad Económica	Venta al por menor de productos de perfumería, cosméticos, jabones y artículos de tocador
Ruc	1791170032001
País de origen	Ecuador
Provincia	Pichincha
Cantón	Rumiñahui
Parroquia	Cotogcocha
Comunidad	Hacienda el Carmen

Dirección	Vía a Sangolquí Número PB04 junto a la fábrica FRANZ VIEGENER km 3 ½ camino Sector el Cortijo
-----------	---

Fuente: Departamento Contable Avon S.A. año 2014

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

En el aspecto tributario todas las personas naturales o jurídicas que realizan actividades económicas se denominan contribuyentes y tienen obligaciones tributarias con el estado.

Tabla 2. Las obligaciones tributarias de Avon

Anexo de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos
Anexo relación de dependencia
Declaración de impuesto a la Renta Sociedades
Declaración de Retenciones en la Fuente
Declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Fuente: Departamento Contable Avon S.A. año 2014

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

Tabla 3. Instituciones, leyes y reglamentos que regulan las actividades de Avon S.A.

Superintendencia de Compañías
Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
Servicio de Rentas Internas
Constitución.
Ley de Gestión Ambiental RO/ 245 de 30 de Julio de 1999.
Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental RO Suplemento 418 de 10 de Septiembre del 2004.
Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria. (TULSMA).
Acuerdo Ministerial 006 reformatorio al Título I del TULSMA.

Fuente: Departamento Contable Avon S.A. año 2014

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

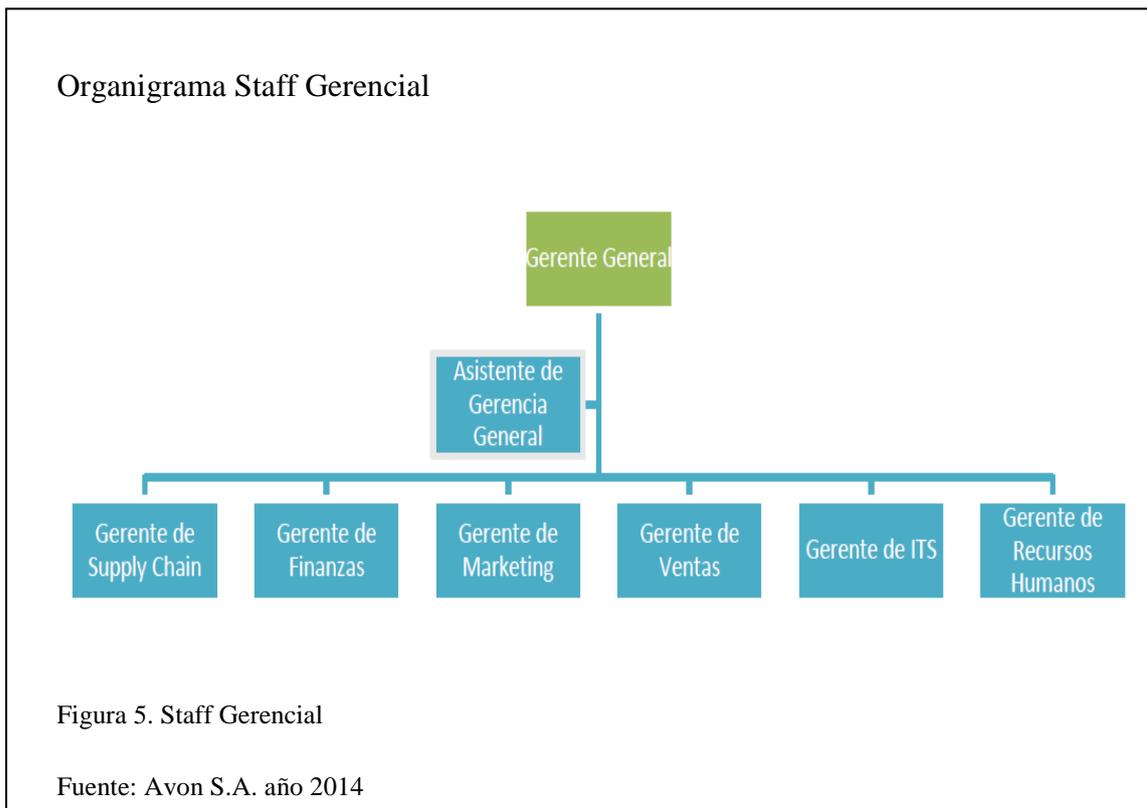
Las empresas deben cuidar el medio ambiente por responsabilidad y para cuidar la normativa ambiental vigente.

2.2.5. Estructura organizacional de la empresa.

Actualmente la empresa tiene su estructura encabezada por un Gerente General y un grupo principal de gerentes por cada departamento distribuido de la siguiente manera:

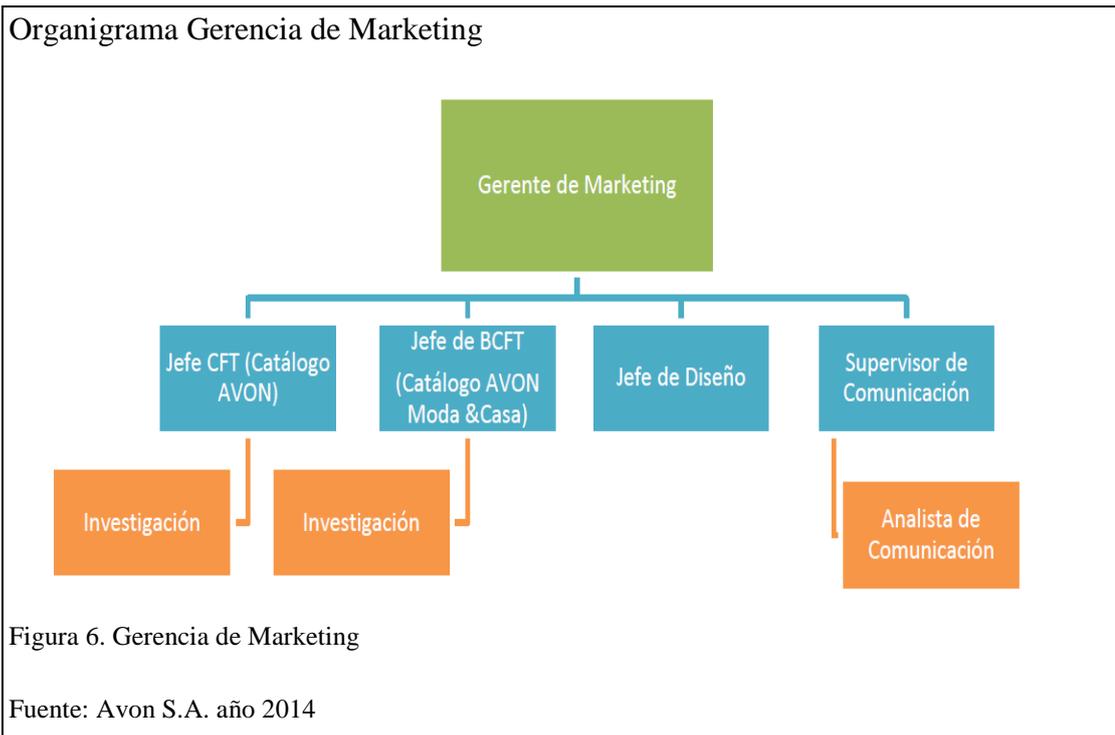
Staff gerencial:

Son los responsables directos de la gestión diaria que realiza la compañía, están a cargo de cada departamento y velan por el cumplimiento de los objetivos a través de su liderazgo y toma de decisiones.



Departamento de Marketing.

Son los encargados de posicionar el producto en la mente del consumidor, su trabajo consiste en implementar y ampliar el portafolio de productos y desarrollar los canales de comunicación mediante los cuales el producto será promocionado y se genere aceptación en el mercado.



Departamento de Ventas.

Son los encargados de dar el soporte administrativo a la fuerza de ventas a nivel nacional, velan por el cumplimiento del trabajo programado campaña a campaña y generan estrategias para el crecimiento multinivel de las Gerentes y Líderes.

Organigrama Gerencia de Ventas



Figura 7. Gerencia de Ventas

Fuente: Avon S.A. año 2014

Departamento de Finanzas.

Se encarga de administrar eficientemente los recursos de la empresa, generando decisiones a fin de que el negocio sea más rentable y sostenible a lo largo del año, procurando mejorar la economía de la empresa de forma clara exacta y precisa.

Organigrama Gerencia de Finanzas

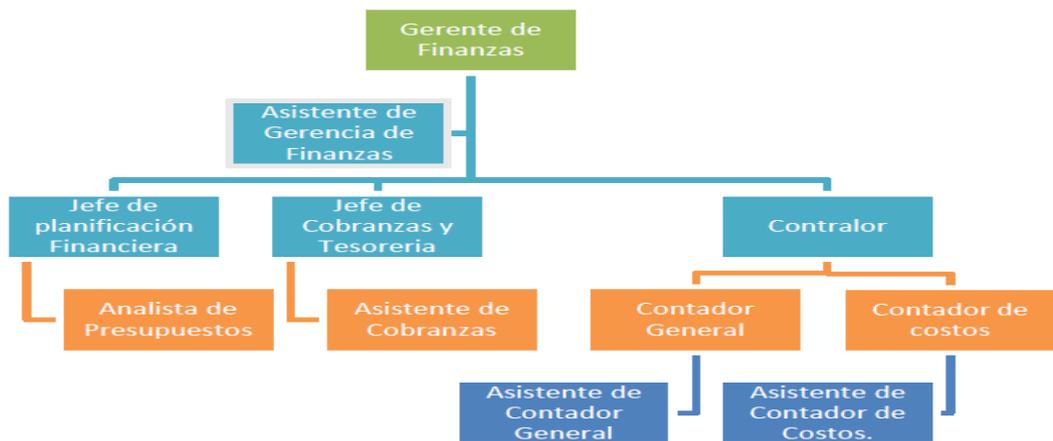
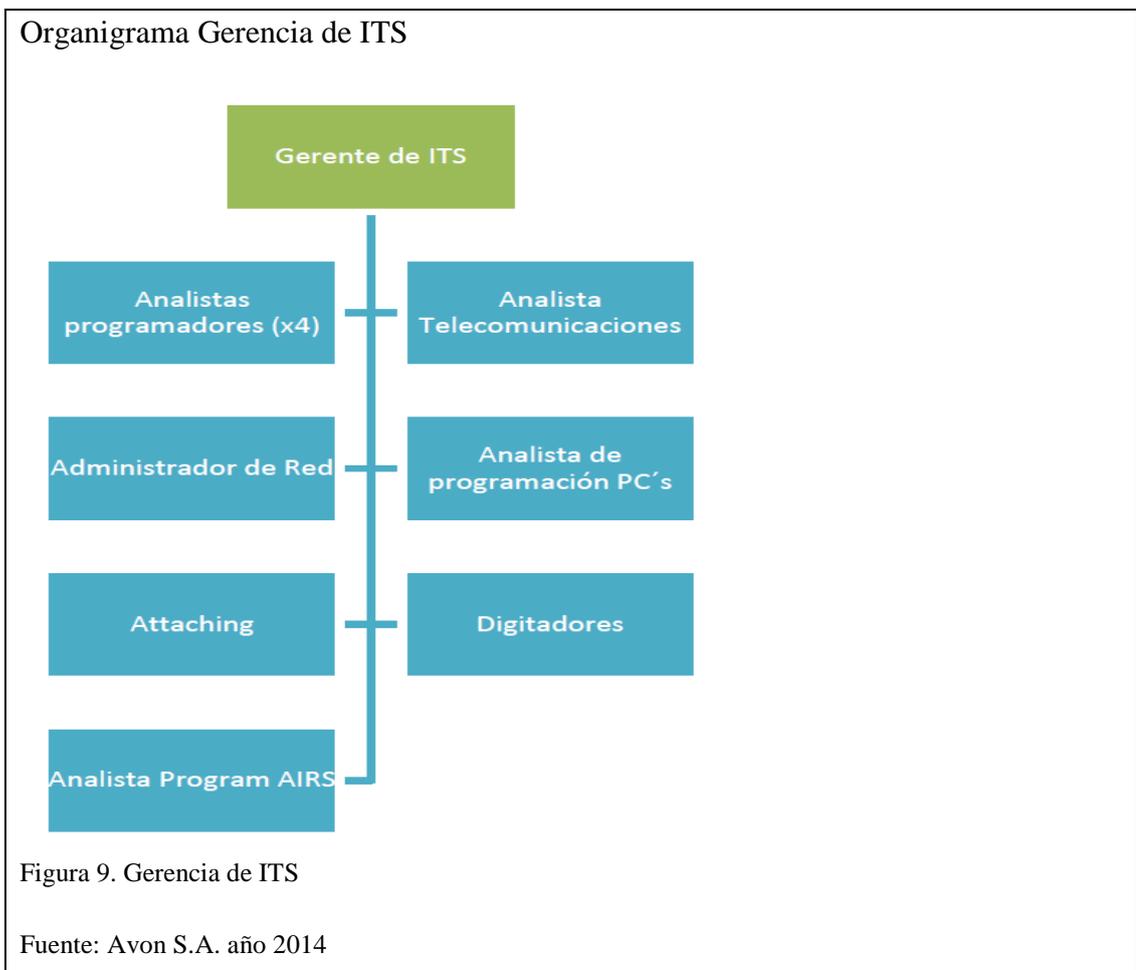


Figura 8. Gerencia de Finanzas

Fuente: Avon S.A. año 2014

Departamento de ITS.

Es el área que se encarga de implementar el soporte a nivel tecnológico e sistemático, brindando soluciones informáticas y computacionales acorde a las necesidades generales de la empresa y de sus asociados en sus actividades diarias.



Departamento Supply Chain.

Es el departamento más amplio y complejo de la compañía ya que son los responsables de la correcta operación de todo lo referente a la distribución de productos, es considerado uno de los procesos núcleo del negocio ya que de su buen funcionamiento depende la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

Organigrama de Gerencia de Supply Chain

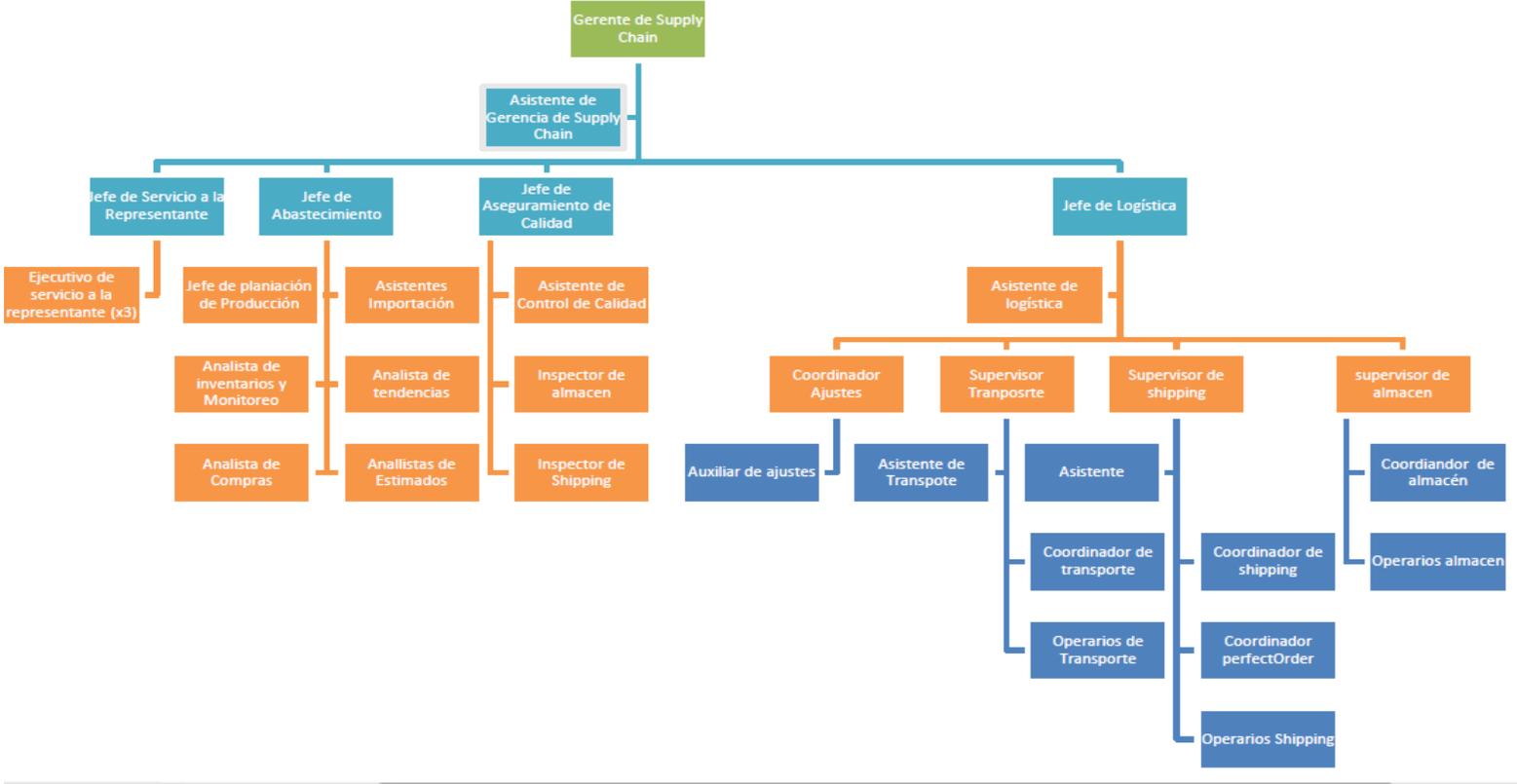
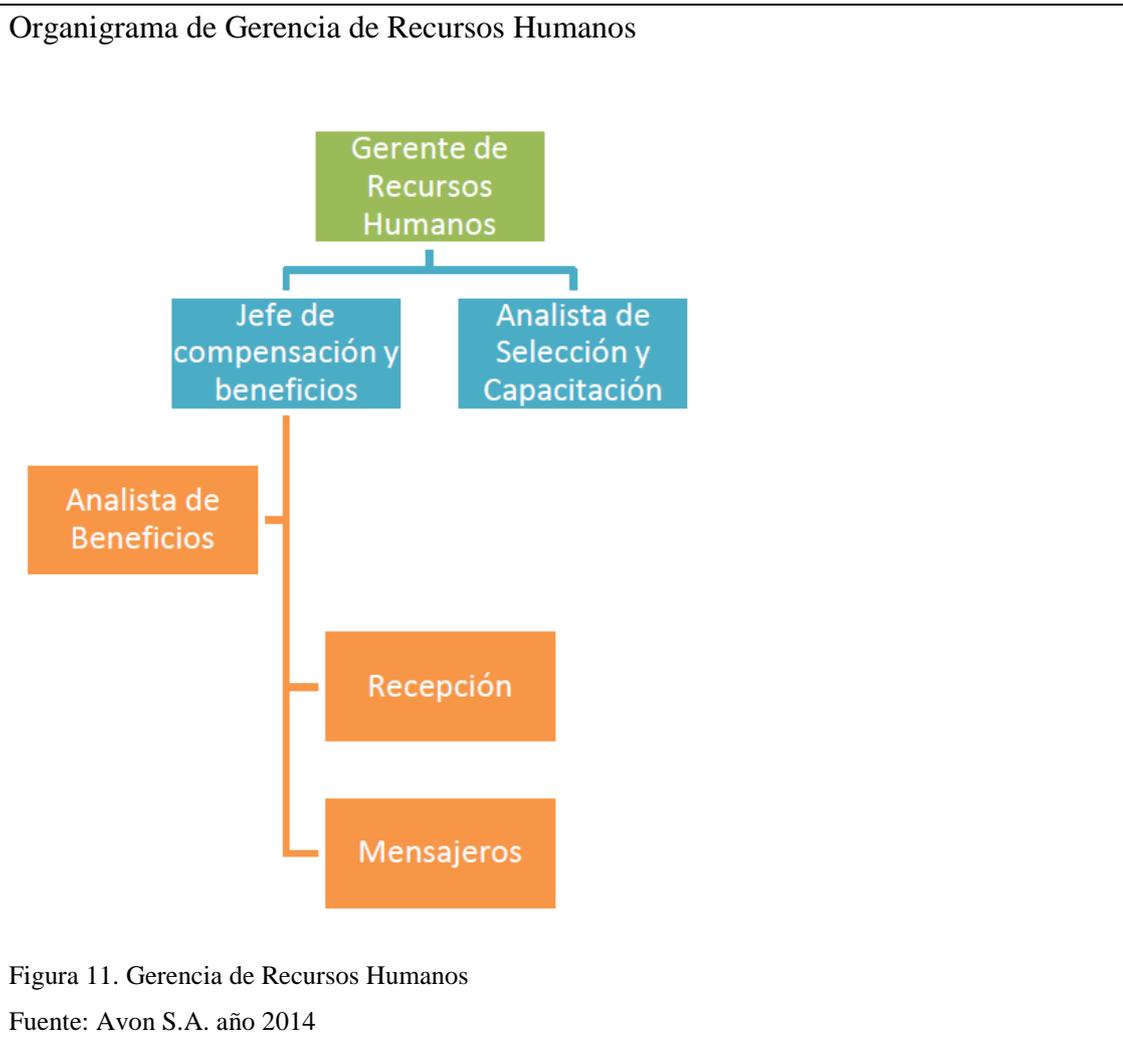


Figura 10. Gerencia de Supply Chain

Fuente: Avon S.A. año 2014

Departamento de Recursos Humanos.

Su principal objetivo es garantizar que los asociados trabajen dentro de las mejores condiciones, implementando herramientas para el desarrollo y bienestar de los trabajadores.



2.2.6. Departamento de Ajustes.

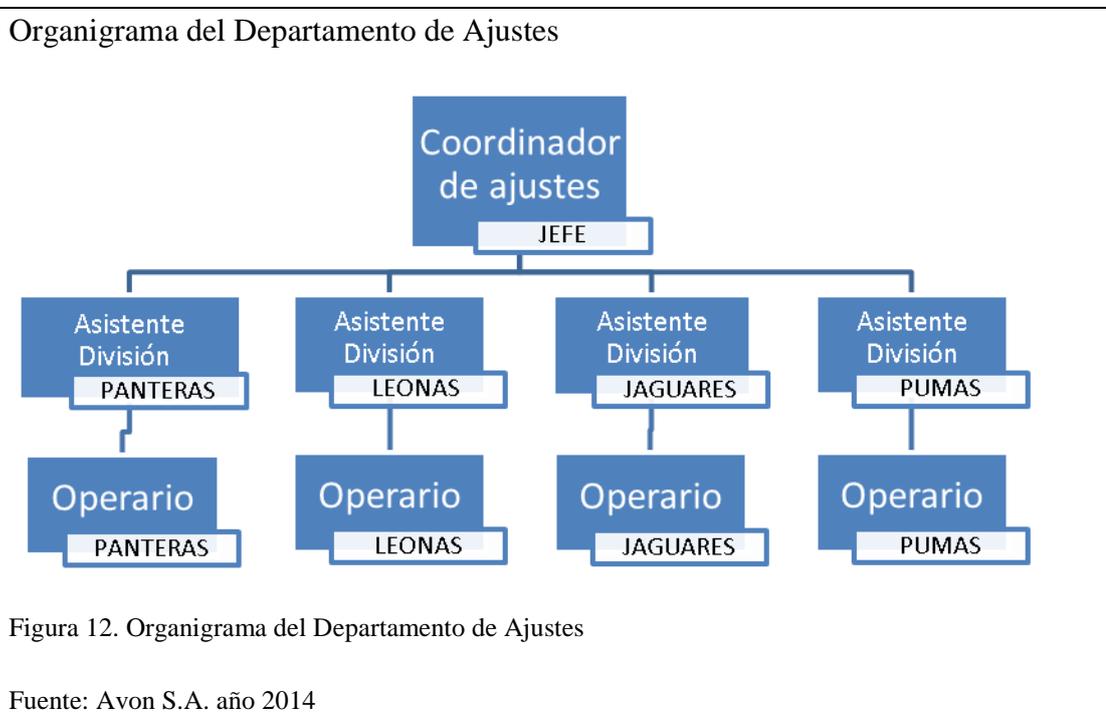
Es el área que brinda un servicio post venta y se encarga de la generación de notas de crédito las cuales se generan por la devolución de productos que presentan daños e inconsistencias a nivel físico, estético y/o funcional, en conformidad a la garantía de conformidad emitida por la empresa.

2.2.6.1 Objetivo general del Departamento de Ajustes.

Controlar, regular y regularizar los reclamos de las representantes en el campo, a fin de que las notas de crédito se generen de forma correcta y en tiempos oportunos.

2.2.6.2 Funciones

- Capacitar e inducir a los nuevos asociados sobre el proceso de devolución de mercaderías y notas de crédito.
- Controlar los presupuestos asignados para las gestiones del departamento, y el control de los montos de devolución.
- Cumplir y hacer cumplir con los procedimientos internos para la correcta disposición de los productos devueltos según su inventario.
- Vigilar que el proceso de devolución se lo realice bajo las normativas de la empresa.



Para que se puedan cumplir los objetivos del Departamento de Ajustes necesita personal que lo lleve a cabo, a continuación detallaremos los colaboradores que son parte de la unidad.

Una vez que se ha realizado el levantamiento de la información relevante de todas las actividades de la empresa se ha determinado que el Departamento de Ajustes está a cargo de la gran parte de actividades de las cuales esta investigación ha decidido tomar como objeto de estudio y para las cuales es preciso revisar a detalle a fin de poder cumplir con los objetivos de la misma en la cual se ha propuesto una mejora integral en sus procesos con la finalidad de disminuir el costo en el que se incurre así como el impacto ambiental que genera la gran cantidad de productos devueltos.

Es por este motivo que iniciaremos el estudio con las actividades de las posiciones de todos los trabajadores que pertenecen al Departamento de Ajustes que se detallan a continuación:

Líder de Ajustes

Se encuentra a cargo de la dirección y desarrollo de los proyectos relacionados a actividades inherentes a la unidad así como mantener el control y registro de datos de la devolución de productos y su destino final a fin de mantener la información actualizada para la toma de decisiones correctivas.

Asistente de Ajustes

El equipo de asistentes está conformada por cuatro personas y están a cargo de realizar actividades que ayudan a mantener el control de la información de cada una de los procesos que se generan después de la entrega de los productos comercializados por Productos Avon S.A. de cada una de las zonas del país, dentro de los cuales podemos citar varias de ellas:

- Transferencias de desmantelados y archivo de control,
- Inspección y aprobación de formularios para su envío a Lockers,

- Envío de reporte de escaneados a Gerentes de Zona,
- Rechazados de la división,
- Solución a correos, llamadas, ejecutivos, call y divisionales, etc.;
- Seguimiento a los indicadores de ajustes, top 5, planes de acciones, etc.

Operarios

El equipo de operarios está conformado por cuatro personas dentro de la Unidad de Ajustes realiza actividades que apoyan a las labores del resto del equipo obteniendo de primera mano la información requerida dentro de los cuales podemos citar varias de ellas:

- Revisión de valijas de ajustes
- Recepción de valijas
- Escaneo de inventarios (destrucción o disponible)
- Sacar desmantelados
- Identificación de rechazados para entregar a cada asistente
- Registro de faltantes, sobrantes y cambiados (excel)
- Entrega de mercadería de almacén

2.3. Análisis externo e interno del Departamento de Ajustes.

Las empresas de hoy se enfrentan a un mundo cada vez más competitivo, esta circunstancia innegable plantea un auténtico y constante reto de superación para las organizaciones y por ende para quienes las dirigen por lo que se exige desarrollar mayor creatividad, y aprovechar todos los recursos tanto internos como externos canalizándolas para conseguir una ventaja competitiva idónea de la empresa a fin de permanecer en el mercado donde se desarrolla su acción.

Por ello es necesario obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Este análisis nos conduce a desarrollar estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para explotar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

El propósito de este análisis es llegar a determinar la situación real del Departamento de Ajustes considerando de alto potencial para el éxito responsable y financiero de la empresa, lo cual se reflejará claramente en la síntesis FODA, y a partir de esta base se desarrollarán estrategias a superar la calidad de la unidad en estudio. Este punto está orientado a identificar los factores tanto externos como internos que afectan al funcionamiento de la empresa.

2.3.1. Análisis externo.

Identifica los factores más importantes que se generan dentro del mercado donde interactúa y desarrolla sus actividades de comercio Productos Avon Ecuador. Consta de 2 partes:

El Macroambiente el cual analiza los factores del mercado de la empresa, como son:

- **Factor económico.**

- **Factor legal.**

- **Factor tecnológico.**

- **Factor político.**

- **Factor social.**

El Microambiente, el cual analiza los factores internos a nivel de departamento como tal y objeto de éste estudio y los demás departamentos con lo interactúa dentro de la compañía.

2.3.1.1. Macroambiente

2.3.1.1.1. Factores económicos.

En la actualidad el Ecuador goza de una estable situación económica, misma que ha tenido un incremento notorio desde que optó por la dolarización en el año 2000, siendo este el punto de partida para la recuperación de la economía, la buena administración del gobierno con los recursos del estado ha permitido que se generen importantes inversiones en todos los sectores, siendo evidente el progreso en sectores como: salud, educación, infraestructura, vivienda, esto sumado al cambio de la matriz productiva ha tenido un impacto positivo en la economía del país.

El dato más representativo que mide la estabilidad en la economía de un país es la inflación, que es la variación de precios de bienes y servicios respecto al mes anterior, pero si se hace la comparación de un mes versus el mismo mes del año anterior tenemos el dato de forma anual.

Evolución de la inflación anual



Figura 13. Evolución de la inflación anual

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos., 2014)

Análisis.

El cuadro muestra que la inflación oscila entre 4,77 % en Noviembre del 2012 y 3.76 % en noviembre del 2014, por lo que en un periodo de dos años se ha mantenido estable y con tendencia a la baja, esto contribuye a que los consumidores tengan un mayor poder adquisitivo con su dinero y esto a su vez genera un incremento en los volúmenes de ventas en la compañía.

Este aspecto favorece, al desempeño del departamento de ajustes considerando que las devoluciones de productos tienen una relación directamente proporcional a las ventas de la compañía es decir si el número de unidades vendidas es alto, del mismo modo el número de unidades devueltas; de ahí la importancia de conocer el comportamiento económico del país así como su influencia ya que incide de manera directa en las actividades que realiza la compañía y por ende el Departamento de Ajustes y el cumplimiento de los objetivos planteados para la reducción de reclamos y devoluciones de productos a la empresa.

2.3.1.1.2. Factores legales

Es de vital importancia tener en cuenta los factores legales que inciden en las actividades del Departamento de Ajustes como lo es la Ley Orgánica de Defensoría del Consumidor en su artículo 2 señala que:

“Derecho de devolución. Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, Internet u otros medios similares.” (Congreso Nacional., 2014)

Debido a que se reciben denuncias por motivos de incumplimiento en la devolución de los productos.

Restricciones afectan a la Venta directa Año 2013

La importación y comercialización de productos cosméticos, de higiene y de tocador registra problemas. Tres documentos emitidos por entidades del Gobierno en noviembre pasado dificultan el traslado de productos desde el exterior y, por ende, su venta en el país. Por un lado, está la Resolución 116 del Comité de Comercio Exterior (Comex) y por otro los reglamentos técnicos del Instituto Nacional de Normalización (INEN) (noventa y tres y ochenta y ocho) 93 y 88. El primero contiene un listado de (doscientos noventa y tres) 293 subpartidas que deben someterse a controles previos a la importación y la presentación de un certificado de reconocimiento. Los otros, por su parte, determinan una serie de requisitos para traer cosméticos y productos de tocador, entre los que está la presentación de certificados de conformidad. Procósméticos, a través de una carta, indicó que al establecerse las normas como urgentes no hubo tiempo para realizar las importaciones bajo la nueva normativa, por lo que mucha mercadería, productos terminados e insumos para la fabricación de artículos, quedaron represados en Aduana y en los puertos de embarque. Esto está afectando a sectores vulnerables como las aproximadamente (quinientas mil) 500 000 vendedoras directas de cosméticos y artículos de tocador. De ellas el 82% son jefas de hogar y están preocupadas por una posible caída de ventas durante el año que comenzó. Una de ellas es Blanca Pala, quien desde hace 20 años

se dedica a esta actividad. Hasta el mes pasado ella recibió con normalidad los 15 productos que usualmente pide a su distribuidora para comercializar. Sin embargo, a mediados de diciembre, la empresa con la que trabaja le notificó que enfrentarán una reducción en la entrega de algunos artículos. "Nos indicaron que esta medida tenía que ver con las resoluciones emitidas. De lo que entendí también se reducirá la cantidad de productos que, por cada pedido, nos obsequiaban. Conocemos que van a cambiar las políticas y estamos a la espera de lo que decidan". En otros sitios que se comercializan cosméticos, perfumes y otros ítems similares también hay expectativa sobre lo que sucederá. Uno de ellos es el local Ay' Caramba, ubicado en el Centro Comercial El Recreo, en el sur de Quito. Allí sí conocen que hay problemas para la importación de productos cosméticos y de tocador. Sin embargo, la última compra que hicieron, el mes pasado, fue normal. Este año todavía no han realizado una nueva importación. En la tienda se oferta al público brillo labial, sombras, esmaltes, polvo de cara, entre otros artículos. Similares se comercializan en la Importadora Manrique, que se encuentra en el centro de la ciudad. Juan Manrique, su propietario, indicó que ya enfrentan un problema para desaduanizar productos. "Nosotros también contamos con una pequeña fábrica que se dedica a la producción de esmaltes. No hemos podido sacar, desde hace 10 días, insumos para la producción de estos cosméticos. Realmente nos encontramos preocupados por la situación y por lo que pase en las siguientes compras". La empresa cuenta con cinco empleados que, actualmente, solo están etiquetando productos que ya tenían en stock, o se dedican a tareas de limpieza. Todavía no se ha logrado cuantificar las pérdidas que enfrentarán por no producir. Lo que sí han registrado son mayores gastos por retrasos en la Aduana, es decir, por mantener la mercadería sin nacionalizar: (cien) USD 100 diarios. No pueden sacar los productos porque el sistema aduanero tiene demoras. Para Roberto Aspiazu, director del Comité Empresarial Ecuatoriano (CEE), la presentación de los requisitos para la importación y la desaduanización es casi imposible de cumplir por el poco tiempo que se dio a los empresarios y por qué no se cuenta

con certificados de conformidad de productos en cuyo país de despacho no se emite este tipo de documentación. "En este caso habría que recurrir a laboratorios de terceros países que emitan esta documentación. En sitios como Chile, su instituto de normalización está apelando a su par nacional para saber cómo pueden obviar el requisito de importación. Por esta vía se está generando un obstáculo técnico al comercio y países como ese podrían poner medidas contra Ecuador". El empresario también explicó que la importación de otros productos como la cerámica plana, los juguetes, alimentos procesados, entre otros, también está afectada. Estos temas le harán conocer este lunes a las autoridades de industrias, con quienes prevén mantener una reunión este lunes. Esperan obtener una solución, principalmente a los plazos para la aplicación de la normativa. Mientras tanto los comercializadores continuarán vendiendo las reservas del producto que aún mantienen. Una vendedora de un negocio de Yanbal, en el sur de la ciudad, indicó que al momento están despachando y comercializando con normalidad. Aunque, Procósméticos está preocupada porque los inventarios de las empresas que distribuyen cosméticos, principalmente para la venta directa, estarían casi agotados. Para el 2014 el sector contaba con proyectos de inversión extranjera, pero "se han cerrado" porque los inversionistas aseguran que no hay seguridad jurídica y han preferido irse a Colombia y a Perú (Diario El Comercio., 2014).

Análisis.

Es importante para Productos Avon y otras compañías operar dentro de las normativas y disposiciones legales, con ello evitar multas o sanciones que pueden limitar o desprestigiar las capacidades de la empresa en el mercado, actualmente el gobierno y sus decisiones para estabilizar la balanza comercial implementa estrategias a corto plazo, lo que imposibilita a las compañías tomar medidas de acción oportunas, en éste caso la restricción a las importaciones de productos suntuarios y sus materias primas afecto considerablemente el comercio de empresas que operan bajo esta modalidad, muchas empresas del sector tienen la mejor de las

intenciones para contribuir con el estado y con el cambio de la matriz productiva es por ello que la empresa ya está implementado estrategias e inversión a la producción local, generando con ello fuentes de trabajo y lo más importante que el dinero producido se quede dentro del estado.

2.3.1.1.3. Factores tecnológicos

Uno de los aspectos que más se ha desarrollado en el ámbito comercial es el factor tecnológico, día a día somos testigos de los versatilidad y rapidez que ofrece el mercado en software y hardware para las empresas, sin lugar a dudas el poder implementar tecnología actual y de vanguardia dentro de las compañías permitirá simplificar procesos, automatizar funciones y lo más importante obtener objetivos de una manera ágil y precisa, generando ventajas competitivas, en cuanto al almacenamiento y procesamiento de datos informáticos.

Productos Avon realiza muchos esfuerzos por invertir y actualizar sus sistemas y equipos, ya que de ello depende la calidad de los productos y servicios que ofertamos, no obstante y debido al gran número de representantes y a la información que se genera se dan desfases y errores a nivel personal o del sistema, lo que genera en muchas ocasiones que el impacto se de en nuestro cliente final, generando de éste modo inconformidad, falta de motivación de seguir en el negocio y en casos más graves su desvinculación con la compañía.

Análisis.

El servicio tecnológico recibido por proveedores externos constituye un factor importante que determina el funcionamiento de la labor del Departamento de Ajustes debido a que la información compilada y detallada de los reclamos y quejas a nivel nacional son almacenados y procesados en archivos electrónicos por personal de Ajustes y al no contar con las facilidades para poder desarrollar su trabajo con las herramientas adecuadas como el servicio de internet y el buen estado de los equipos electrónicos no se podrá programar, solucionar o tomar decisiones en cuanto a los reclamos presentados por todas las representantes de todo el país, produciendo demoras y errores al atender los requerimientos así como también generando

información errada y/o duplicada en los diferentes procesos internos ocasionando que por esta causa, la atención no sea oportuna o en el peor de los casos no sean atendidos.

2.3.1.1.4. Factor político.

En cuanto al marco político existe un dato que resalta sobremanera en el país, y es el amplio dominio del partido de gobierno sobre casi todas las instancias políticas, esto se da gracias a que son mayoría en la Asamblea Nacional la cual la dominan desde las elecciones del 2012, si bien es cierto la mayoría de decisiones son en pro del beneficio del país, y esto es evidente por la estabilidad política que de momento se vive, no obstante el que se concentre poderes estatales en un solo bloque pudiera resultar contraproducente ya que las resoluciones que se decidan en la asamblea, siendo estas positivas o negativas siempre tendrán el apoyo mayoritario.

El presidente Rafael Correa en la mayoría de sus decisiones ha asumido una postura frontal y autoritaria que ha desencadenado en aspectos favorables para su gestión, no obstante en ocasiones motiva al enfrentamiento entre los diferentes grupos sociales lo cual pudiera desencadenar en conflictos de enormes magnitudes como lo sucedido en el denominado 30S en el año 2009.

Análisis.

La estabilidad y desarrollo de las compañías depende mucho del factor político, ya que es dentro de este factor en donde se toman decisiones que regulan y fomentan la armonía de las actividades de comercio en el país. Países del primer mundo o desarrollados, revisan mucho el factor político de cada país para invertir en los mismos, en los últimos años la política ecuatoriana goza de buena salud, favoreciendo a las empresas que operan en el país, no obstante dependemos demasiado de las decisiones que se generen a través del gobierno y este por medio de la asamblea, no obstante el autoritarismo y confrontación que en ocasiones asume el régimen pudiera proyectarse una mala imagen para nuestros mercados internacionales, y nuestros aliados y proveedores de comercio, con ello la

disminución de inversión y por ende un retroceso en las actividades en las empresas que importan mercaderías como es el caso de Productos Avon.

Un caso evidente de la implantación de regulaciones por medio de la mayoría del bloque de gobierno radica en la restricción a las importaciones, reducción de cupos arancelarios y restricción de materias primas para los productos suntuarios.

Del mismo modo la implantación de normas técnicas por parte del INEN, las cuales garantizan la calidad de servicios y productos, no obstante el plazo de implementación fue mínimo afectando tanto al INEN como a las empresas importadoras, las cuales hasta estos días presentan inconvenientes en tiempos y procesos, precisamente por el desconocimiento de los nuevos procedimientos y tramites entre las partes generando retrasos y perdidas de ventas al no contar con la disponibilidad de los productos.

Según (Ministerio de Industrias y Productividad., 2014)

“Con el objetivo de garantizar el derecho constitucional, en la oferta y demanda, de servicios y productos de calidad, el Ministerio de Industrias junto con el Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, incrementaron de (dos mil ochocientos ochenta y tres) 2.883 a (seis mil quinientos setenta y uno) 6.571 Normas Técnicas Ecuatorianas – NTE, superando el promedio de stock normativo en América Latina que es de (cuatro mil novecientos ochenta y ocho) 4.988. Normativa que garantiza altos niveles de calidad en los productos que adquieren los ecuatorianos.”

2.3.1.1.5. Factor social.

Actualmente el desempleo en el Ecuador es un factor que impacta de forma adversa a en la economía del país y es así como lo indica el INEC según la redacción publicada en el Diario el Comercio en la que indica lo siguiente:

El INEC también publicó los datos del área urbana, destacando que la tasa de ocupados plenos se incrementó 3,49 puntos porcentuales al pasar de 50,53% en el noveno mes del año anterior a 54,02% en septiembre de este año, “lo que representa un cambio estadísticamente significativo. Por su parte, el subempleo se redujo dos puntos porcentuales, pero el desempleo subió un punto, ubicándose en el 4,67%” (Diario El Comercio, 2014)

Ante esta realidad las familias o en este caso las mujeres en el país se ven en la necesidad de buscar nuevas alternativas de ingresos, es ahí donde entra la Venta directa, siendo en el país una oportunidad para conseguir dinero extra, este es el principal atributo por el que miles de personas de distintos estratos y condiciones sociales se interesan por éste modelo de negocio, cuyo sistema se fortalece cada vez más en el mundo.

En el Ecuador y según la revista Ekos en su especial de venta directa “en Ecuador cerca de 700.000 personas se dedican a la venta directa.” (Revista Ekos, 2013).

De acuerdo con la información reciente de la (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2013) en el Ecuador 6 de cada 10 mujeres, sufrieron algún tipo de violencia de género registrando en indígenas sesenta y siete por ciento (67%) y afrodescendientes sesenta y seis punto siete por ciento (66,7%).

Considerando la información anterior podemos decir que éste es el género más vulnerable en el país, y la actividad de venta directa no solo las reactiva como entes en la sociedad sino que de muchas maneras les devuelve su autoestima teniendo la posibilidad de aportar económicamente en sus hogares.

Venta directa modelo ganar-ganar



Figura 14. Venta Directa: un modelo ganar - ganar

Fuente: Asociación de Venta Directa (AEVD)

Análisis.

Según lo expuesto dentro de éste factor, podemos apreciar como aspecto negativo que el desempleo en el país es un problema latente y que sus porcentajes merecen ser analizados y solventados por el gobierno de manera urgente, por otra parte en cuanto al factor social vemos que la venta directa es una oportunidad que tienen las personas ante la necesidad de contrarrestar el desempleo, productos Avon contribuye con las mujeres del país a generar su independencia económica, realizando un trabajo en sus tiempos libres, obteniendo grandes ingresos según sus capacidad de trabajo y con un mínimo de inversión.

2.3.1.2. Microambiente

La tarea fundamental en el análisis ambiental es identificar y comprender los canales a través de los cuales las fuerzas internas que inciden en la Unidad de Ajustes, y medir de esta manera el impacto que producen en sus funciones de gestión de la devolución y registro de destrucción de productos, motivo por el cual se ha identificado que las actividades que realizan los Departamentos de Calidad,

Transporte, Surtido, Procesamiento de órdenes, Administración de web y EHS, son relevantes para el respectivo estudio.

Conforme lo antes indicado procederemos a identificar su situación actual y así determinar los problemas o deficiencias existentes que no han permitido que los procesos sean los adecuados y para ello partiremos conociendo su situación actual.

- Departamento de Calidad.- El objetivo vital del Departamento es asegurar la calidad en todos los productos mediante el control de calidad a fin de comunicar a la alta gerencia de existir desviaciones del producto terminado, así como los procesos que no cumplan los requisitos establecidos por Avon.
- Departamento de Transportes.- Coordinar el proceso de logística de Transportes de pedidos hasta la residencia de las representantes.
- Departamento de Surtido (Shipping).- Asegurar un adecuado surtido en cada uno de los pedidos así como en la carga de trabajo de cada estación.
- Departamento de procesamiento de órdenes.- Coordinar el adecuado ingreso a los sistemas de todos los documentos provenientes desde el campo y el cierre de zona con cada gerente.
- Departamento de Administración de web.- Crear toda clase de promoción mediante folletos virtuales, así como se encarga de la imagen virtual de la página de la empresa.
- Departamento de EHS.- Dar cumplimiento a las normativas vigentes relacionadas al: cuidado del Medio Ambiente, Salud y Seguridad Ocupacional y de asegurar condiciones seguras de trabajo a todos los asociados y recursos de Productos Avon Ecuador.

El estudio del microambiente involucra a todos los departamentos con el cual interactúa el departamento de Ajustes, con fin de evidenciar aspectos de alto impacto en las funciones del departamento y por ende del negocio.

Para poder cumplir con las tareas que tiene asignado al Departamento de Ajustes requiere del apoyo directo de varios Departamentos mismos que detallaremos a continuación y los cuales han sido descritos por los autores conforme la investigación de campo realizada:

2.3.1.2.1. Departamento de Calidad

Se encarga de planificar y coordinar las actividades de los Inspectores para asegurar la calidad de todos los productos que comercializa Avon Ecuador mediante su inspección y control, comunicando de manera oportuna cualquier desviación de producto terminado o proceso que no cumpla los requisitos establecidos por Avon, criterios de aseguramiento de calidad y regulaciones locales, levantar, documentar, dar seguimiento y concluir la evidencia escrita de los resultados de inspección y en base a ellos elaborar indicadores del área. Es el departamento responsable en el Ecuador sobre el manejo del sistema de administración documental y buenas prácticas de almacenamiento.

Análisis.

El Departamento de Calidad, opera dentro de las primeras etapas del proceso de distribución, son los responsables de determinar si un producto es idóneo para colocarlo en el mercado, de no llevar a cabalidad sus funciones se podría introducir en la bodega productos con inconsistencias físicas, estéticas y/o funcionales, y una vez que el producto llega a las manos de nuestro cliente incrementa considerablemente la probabilidad de devolución de dichos productos por insatisfacción y su percepción de baja calidad.

2.3.1.2.2. Departamento de procesamiento de órdenes.

Se encarga de coordinar los recursos y actividades del área de Order Processing en Ecuador, supervisando el adecuado ingreso a los sistemas de todos los documentos físicos (órdenes), que contienen el detalle por códigos individuales, de los productos para su posterior facturación provenientes desde el campo.

Brinda apoyo a las gerentes de zonas, líderes, representantes y colaboradores internos en los procesos diarios de facturación y solucionando los problemas relacionados con el tema y creando un ambiente de confianza tanto para el cliente externo y cliente interno (Asociados).

Análisis.

Este es otro factor que tiene incidencia con los resultados del Departamento de Ajustes ya que se encargan de cargar la información que contiene la orden de pedido de nuestras representantes, este proceso es automatizado puesto que las ordenes son enviadas a un sistema de escaneo el cual identifica la información detallada en el documento físico y los transforma en códigos individuales, mismos que se verán reflejados en la factura de las representantes, si el lector no puede identificarlos los recopila en un plantilla para que sea revisada por el personal del área y éstos son corregidos y cargados manualmente, a pesar de contar con éste filtro y debido a la gran cantidad de información que se procesa diariamente, algunos códigos son detallados en las facturas erróneamente, esto conlleva a que a las representantes reciban productos equivocados generando inconformidad y la posterior devolución de los mismos.

2.3.1.2.3. Departamento de Surtido (Shipping)

Las actividades de éste departamento son sumamente importantes y críticas, ya que se encarga de asegurar una adecuada distribución del producto en los paquetes que fluyen a través de la línea de surtido, procurando mantener una carga de trabajo equilibrada para cada estación a fin de garantizar el óptimo desempeño de los operarios del departamento y cumplir así con la consecución de los objetivos de productividad y calidad.

Análisis.

De no contar con un adecuado balanceo de la línea, el trabajo de los operarios no será equilibrado y en ocasiones la demanda de trabajo es tan alta que los operarios deben trabajar en su mayor capacidad por largos periodos de tiempo, trabajar a éste ritmo y

por ser todo un proceso manual con los productos, suelen cometerse errores con el surtido de los productos, enviando en los pedidos productos que no correspondían a cambio de otros, y aún más grave no enviar el producto a pesar de estar facturado, esta situación conlleva a que nuestras representantes realicen su reclamo por medio de ajustes, mismo que en lo posterior puede ser solucionado, no obstante la insatisfacción e inconformidad quedan en la mente de nuestras representantes, en la actualidad el faltante de productos es uno de los aspectos que más reclamos presente en campo a nivel del país, de ahí que surge la necesidad de implementar soluciones que ayuden a disminuir o erradicar el faltante de productos.

2.3.1.2.4. Departamento de Transportes

Es el área encargada de coordinar y asegurar el mejor proceso de logística del transporte de pedidos hasta la residencia de las representantes, una vez que los pedidos salen de la línea de surtido, el siguiente paso es agruparlos según su localidad a nivel del país, posteriormente son cargados en los camiones interprovinciales (carga larga) y llevados a puntos estratégicos dentro de cada provincia (local delivery), es aquí donde son reorganizados a fin de poder distribuirlos por medio de camiones (carga corta), en todos los sectores de esa localidad, este proceso es uno de los más costosos para la compañía es por ello que el área administra la gestión garantizando buenas condiciones del servicio y la promesa de entrega, implementa la logística de distribución mejorando la percepción de servicio con la mejor relación costo beneficio para la compañía, y bajo los lineamientos de la gerencia, siempre cumpliendo con el código de ética de la compañía y regulaciones externas de transportes.

Análisis.

En base a lo expuesto, el área de transportes se encarga de administrar la buena relación con las áreas comerciales y clientes internos para cumplir con los estándares de servicio, productividad y costos establecidos. En la actualidad se han dado mejoras considerables dentro de este factor puesto que la infraestructura en carreteras y autopistas ha mejorado considerablemente contando hoy en día con un sistema vial

de primer orden a nivel nacional, esto ha favorecido al comercio de productos puesto que se han reducido los costos de operación y los tiempos de entrega.

Por otra parte en algunos casos se evidencia que personas que prestan el servicio de transportes no toman los cuidados del caso para transportar y manipular este tipo de mercaderías, por consiguiente, los productos llegan aplastados, rotos, quebrados, derramados etc., esto evidentemente genera la devolución para reponerlos o en su defecto generar la nota de crédito.

2.3.1.2.5. Departamento de Administración de web

Es la encargada de la creación de folletos virtuales, montaje de ofertas, diseño, rediseño y diagramación del home y sitios internos. Conceptualización creativa a todos los sitios web y montaje al administrador.

Análisis.

El área en particular ofrece una alternativa a nuestras representantes para poder conocer, instruirse y como llevar su negocio dentro de la compañía, del mismo modo y en base a las nuevas tendencias tecnológicas el portal WEB es un canal en donde nuestras representantes pueden pasar sus órdenes de pedidos, sin embargo el uso de esta herramienta también presenta situaciones adversas como es el caso de la duplicidad de órdenes, ya sea por errores del sistema o por mala manipulación y desconocimiento del usuario.

Otro aspecto adverso se da en el diseño de la página ya que no muestra las facilidades de acceso a las diferentes funciones y servicios, generando conflictos para las personas que tienen poca frecuencia de uso de un computador, por ello nuestras representantes no se familiarizan con su uso y optan por enviar sus órdenes de pedido físicamente, esta situación se da en vista que la herramienta fue implementada a nivel regional y por ello no es personalizada para cada país.

2.3.1.2.6. Departamento de EHS

Se encarga dirigir y administrar el cuidado del medio ambiente, salud y seguridad ocupacional y evalúa riesgos profesionales de la planta. Genera condiciones seguras de trabajo y medio ambiente para todos los asociados y recursos de Productos Avon Ecuador, en base a la correcta aplicación de las políticas globales y regionales así como leyes locales.

Adicionalmente este departamento se encarga de dar seguimiento y control de los productos destinados a la destrucción siendo esta una actividad comparativa con el área de almacén. Y esta última es la última que se encarga del control de inventarios

Análisis.

La relación que tiene el Departamento de Ajustes con el Departamento de EHS es que al momento que los productos devueltos han pasado por todo el proceso de ajustes, finalmente se los agrupa según su estado para finalmente ser ubicado en alguno de sus inventarios.

Uno de los grupos es precisamente el de destrucción, instancia a la cual llegaron los productos que no cumplen con las condiciones para usados reutilizados nuevamente, el procedimiento para destruir productos es sumamente delicado y exigente, puesto que debemos cumplir con ciertas disposiciones legales y ambientales para poder destruir los productos según sus componentes, de ahí la importancia de revisar a mayor detalle esta parte del proceso a fin de que los productos sean procesados y aprovechados de la mejor manera con la finalidad de que la destrucción de los mismos sea mínima y con ello reducir los costos y el impacto ambiental.

2.3.1.2.7. Gerentes de Zona y Líderes.

Se constituyen en el personal de campo y es a través de ellas que se generan las reuniones en donde se receptorán todos los reclamos de nuestras representantes, la gerente como tal preside la reunión y en base a su conocimiento más el de las disposiciones de la compañía y junto a sus líderes revisan cada caso y si consideran

viable la devolución, proceden a la recepción de la mercadería y a la emisión de un formulario el cual detalla los aspectos importantes para generar la nota crédito y/o devolución del producto, la gestión de éstas personas es muy importante con el departamento ya que es en base a sus conocimientos y a su criterio que reciben o descartan el reclamo, siendo este un aspecto muy delicado ya que algunos casos los reclamos son malintencionados con el afán de generar una nota de crédito, dependiendo notablemente de la honestidad de las representantes.

Análisis.

Sin lugar a duda esta es una de las áreas con las cuales debemos trabajar arduamente ya que la gestión del departamento de ajustes depende mucho de las gestiones del campo, a lo largo del año el departamento programa capacitaciones del proceso de devolución a sus gerentes y a sus líderes, pero estas últimas tienen una alta rotación dentro de la compañía, lo que dificulta que el proceso de devolución sea el correcto y acorde a las disposiciones de la empresa, el desconocimiento del tema genera que todos los reclamos sean aceptados arbitrariamente sin ningún tipo de control, lo que ocasiona que el número de productos devueltos sean elevado en cada zona, el poder implementar herramientas y procesos que minimicen el número de productos devueltos es uno de los principales objetivos que presenta el departamento de ajustes.

2.3.1.3. Análisis general del microambiente.

A pesar de los esfuerzos que todos los departamentos han realizado para lograr se ha identificado que aún existe un alto índice de devoluciones de productos en las que se demuestra que cada uno de los departamentos que interactúan con el área de ajustes tienen inconvenientes para cumplir con la propuesta de la alta gerencia en cada uno de sus instancias, esto se evidencia en la información de la gráfica de las devoluciones reflejando sus respectivos motivos.

2.3.2. Análisis interno.

El análisis interno se orienta esencialmente a reconocer los aspectos intrínsecos de las organizaciones y sus Unidades, como medio para evaluar las posibles fortalezas o debilidades, las mismas que se procesan y se orientan hacia la formulación de las estrategias acordes a cada interrogante que se proponga la Unidad en relación a la devolución de productos de Avon S.A.

Con la finalidad de profundizar en la identificación de fortalezas y debilidades de la compañía se empleara la herramienta llamada Perfil de la Capacidad Interna. (PCI), con las cuales se analizarán las siguientes capacidades:

- Capacidad administrativa.
- Capacidad financiera.
- Capacidad corporativa.
- Capacidad de talento humano.
- Capacidad tecnológica.

2.3.2.1 Capacidad administrativa.

Este aspecto está ligado a la aplicación del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control por parte de los coordinadores de cada área con el fin de lograr los objetivos y obteniendo así ventajas competitivas a través del uso eficiente de los recursos.

Tabla 4. Análisis de la capacidad administrativa

PCI										
TM	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	CALIFICACIÓN								
		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Filosofía Corporativa (Misión, visión, valores)	x						x		
2	Cronograma de trabajo administrativo anual	x						x		
3	Toma de decisiones					x		x		
4	Comunicación		x					x		
5	Estructura Horizontal			x					x	
6	Capacidad en equipos y suministros		x						x	
7	Evaluación y Control de la gestión					x		x		
RESULTADOS: ALTO(3); MEDIO(2); BAJO(1)										

Fuente: Investigación Directa año2014

Elaborado: Tania Salvador y Edison Vivas

Las fortalezas identificadas son la planificación del cronograma de trabajo administrativo anual y una clara filosofía corporativa, con una buena capacidad de comunicación entre los diferentes departamentos.

Del mismo modo la toma de decisiones, la evaluación y control de la gestión resaltan como debilidades con alto impacto.

Análisis.

El contar con un plan de trabajo administrativo y operacional contribuye significativamente a los resultados del negocio, puesto que se puede distribuir eficientemente los recursos asignados para las actividades a lo largo del año, del mismo modo realizar provisiones y correctivos en caso de presentarse alteraciones

y/o desviaciones propias de la gestión y con ello tomar correctivos oportunos que no incidan en el objetivo planteado inicialmente.

A su vez, y debido a no contar con un adecuada descripción de procesos administrativos se pierde la capacidad de toma de decisiones, precisamente porque las personas no están al tanto de sus alcances y limitaciones dentro de sus puestos de trabajo, finalmente, al realizar gestiones ineficientes o inadecuadas y al no contar con cifras o información que no se apeguen a la realidad del desempeño de la compañía y sus diferentes departamentos dentro de los procesos administrativos se genera datos imprecisos lo cual dificulta evaluar y controlar la gestión.

2.3.2.2. Capacidad financiera.

Este criterio abarca la obtención, uso y cuidado de los recursos económicos de la compañía.

Tabla 5. Análisis de la capacidad financiera

PCI										
T M	CAPACIDAD FINANCIERA	CALIFICACIÓN								
		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Planificación financiera	x						x		
2	Liquidez y disponibilidad de Fondos	x						x		
3	Asignación de presupuestos departamentales				x			x		
4	Control de costos y gastos					x		x		
5	Cumplimiento de pagos cliente interno/externo	x							x	
RESULTADOS: ALTO(3); MEDIO(2); BAJO(1)										

Fuente: Investigación Directa año 2014.

Elaborado: Tania Salvador y Edison Vivas

El cuadro demuestra que dentro de sus fortalezas destaca la planificación financiera y cumplimiento de sus obligaciones propias de las compañías multinacionales a través de la liquidez y disponibilidad de fondos. Mientras que entre sus debilidades se encuentra la mala distribución de presupuestos a nivel departamental y baja capacidad del control de costos y gastos.

Análisis

La compañía cuenta con una adecuada planificación financiera, ésta fortaleza es sumamente importante para salvaguardar la rentabilidad del negocio, ya que del buen uso y cuidado de los recursos y presupuestos de la compañía dependen la estabilidad y crecimiento económico, el llevar un correcto control de los fondos de la compañía genera liquidez y esto a su vez la capacidad de poder cumplir con sus obligaciones, actualmente la compañía goza de buena capacidad de pago lo cual ha sido reconocida en el ámbito empresarial al generar puntualidad y transparencia en su obligaciones tributarias y de comercio.

El cuadro demuestra que la empresa posee como debilidad de alto impacto la asignación de presupuestos departamentales, esto en función del impacto y gestión que realiza cada departamento, no obstante y en función de los cambios que se presenten a lo largo del año, estos pueden cambiar o ser reasignados según la necesidad de la compañía para afrontar algún imprevisto propias de la gestión.

El resultado de una mala distribución de recursos genera en sus unidades departamentales una baja capacidad de controlar y analizar sus costos y gastos, ya que los recursos fueron destinados a otras actividades con mayor impacto, dando como resultado un limitante control en sus egresos.

2.3.2.3. Capacidad competitiva.

Es la capacidad que tiene la empresa para generar satisfacción en sus clientes internos y externos a través de la calidad de los productos o servicios, variedad de servicios, precios, servicio al cliente, etc.

Además se involucran actividades de mercadeo, ventas, las cuales generan posicionamiento en el mercado para obtener ventajas competitivas.

Tabla 6. Análisis de la capacidad competitiva

PCI										
T M	CAPACIDAD COMPETITIVA	CALIFICACIÓN								
		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Servicio al cliente	x						x		
2	Portafolio de productos		x						x	
3	Precios y descuentos en folletos	x						x		
4	Garantía de satisfacción en productos				x			x		
5	Calidad de los Productos				x			x		
6	Posicionamiento en el mercado	x						x		
RESULTADOS: ALTO(3); MEDIO(2); BAJO(1)										

Fuente: Investigación Directa año 2014.

Elaborado: Tania Salvador y Edison Vivas.

En ésta capacidad podemos observar que la los factores de alto impacto más importantes son los precios y descuentos respaldado por un gran portafolio de productos, y gozar un en buen posicionamiento en el mercado otorgando un servicio al cliente de calidad.

Por otra parte las debilidades presentes en la matriz demuestran que la calidad de productos y la garantía en la satisfacción de los mismos son aspectos que hay que considerarlos para su revisión y análisis.

Análisis.

Actualmente la compañía ofrece a todos nuestros clientes un amplio portafolio de productos enmarcados por un atractivo paquete de precios y descuentos, generando una gran aceptación por parte de nuestros consumidores o clientes finales, esto permite que la empresa se posicione satisfactoriamente en la mente de los consumidores, generando así, obtener un posicionamiento estelar dentro del mercado de la venta directa

Cuidar y salvaguardar la posición en la que se encuentra la compañía es el reto prioritario que afronta día a día en un mercado tan cambiante, actualmente una de las debilidades más latentes para la compañía es la calidad de los productos, situación que se da ante la implantación de restricciones y aplicaciones en las normativas de comercio, específicamente para la importación de productos cosméticos y sus materias primas, al incrementarse el costo final del producto luego de todo el proceso de importación, para ello, deben buscar productos más baratos y las compañías se ven obligadas a encontrar proveedores con productos de menor calidad que se apeguen a los presupuestos de adquisición.

2.3.2.4. Capacidad de talento humano.

Este es uno de los factores más importantes dentro de todas las organizaciones, el contar con el talento humano adecuado comprometido, y valorado, tendrá un impacto positivo dentro de los resultados organizacionales.

La matriz indica que en las capacidades de talento humano las fortalezas de alto impacto son el buen ambiente laboral y el compromiso del asociado con la compañía, mientras que las debilidades más llamativas son la capacitación y la alta rotación de personal en el campo.

Tabla 7. Análisis de la capacidad de talento humano

PCI										
TM	CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	CALIFICACIÓN								
		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Ambiente laboral	x						x		
2	Capacitación				x			x		
3	Experiencia y formación académica		x						X	
4	Rotación del personal				x			x		
5	Remuneración		x					x		
6	Compromiso del asociado con la compañía	x						x		
RESULTADOS: ALTO(3); MEDIO(2); BAJO(1)										

Fuente: Investigación Directa año 2014.

Elaborado: Tania Salvador y Edison Vivas.

Análisis.

El departamento del RRHH se preocupa por generar e implementar las mejores condiciones de trabajo para sus asociados, procurando siempre que el trabajo se realice con los adecuados conocimientos adquiridos con las capacitaciones, cursos y con los equipos requeridos para el efecto, fomentado un clima laboral apto para el desarrollo de las actividades de los trabajadores. Dando como resultado personas y equipos de trabajo comprometidos con la filosofía corporativa en búsqueda de resultados positivos para todas las partes que interactúan. Del mismo modo el departamento se preocupa de cada asociado sea el idóneo para llevar a cabo determinada actividad, siempre manteniendo un alto perfil conforme al cargo, finalmente la remuneración justa y dentro de tiempos oportunos es un aliciente para que los asociados trabajen en armonía y con la mejor de las actitudes.

La empresa brinda capacitaciones y cursos a sus asociados de forma constante, no obstante el personal de campo (Gerentes de zona y Líderes) poseen un alto índice de rotación, principalmente sus líderes es ahí donde las capacitaciones no otorgan el resultado requerido puesto que muchas de ellas en su etapa de inducción reciben la información completa del giro del negocio en sus diferentes etapas, pero al

desvincularse con la compañía al poco tiempo, todo el esfuerzo generado se va junto con su salida, este proceso repetitivo genera círculo de pérdidas de recursos.

2.3.2.5. Capacidad tecnológica.

Este criterio corresponde a todo el soporte tecnológico con el que cuenta la compañía a nivel de maquinarias, equipos, hardware y software, para poder llevar a cabo las actividades cotidianas, dicho soporte es importante ya que ayudar a llevar a cabo el proceso de distribución y a la prestación del servicio en todas sus etapas.

Tabla 8. Análisis de la capacidad tecnológica

PCI										
TM	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	CALIFICACIÓN								
		FORTALEZ A			DEBILIDA D			IMPACT O		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Equipos informáticos	x						x		
2	Soporte y servicio técnico			x				x		
3	Actualización de equipos y sistemas	x						x		
4	Accesos de información WEB					x		x		
5	Innovación y tecnología en los productos				x			x		
RESULTADOS: ALTO(3); MEDIO(2); BAJO(1)										

Fuente: Investigación Directa año 2014

Elaborado: Tania Salvador y Edison Vivas

Los en el ámbito tecnológico las fortalezas más perceptibles son las capacidades en equipos informáticos y su respectiva actualización. Mientras que sus debilidades de alto impacto son los accesos de información web e innovación y tecnología en sus productos.

Análisis.

La empresa procura que sus capacidades de tecnología sean las mejores y de vanguardia, conforme a los requerimientos que el mercado y el entorno lo exigen, periódicamente la empresa realiza actualizaciones a nivel de software y hardware con la finalidad de que los procesos se los realice de manera oportuna y con la mayor precisión posible, debido a que es una gran información con la que operan nuestros servidores informáticos se torna imprescindible operar con tecnología de punta y de gran capacidad, esto permite obtener los análisis e interpretación de resultados de forma ágil y eficiente.

Por otra parte; en vista que los mercados y los clientes se tornan más exigentes, es inevitable establecer nuevos mecanismos o sistemas que permitan optimizar los procesos a fin de que el producto o servicio sea de la mejor calidad, mejorar nuestros programas y sistemas en toda la cadena de distribución reducirá notablemente los errores, procesos y reprocesos que se dan en la actualidad y que al final de la cadena representan un reclamo por parte de nuestras representantes.

Nuestras representantes disponen de la página web, esta herramienta es fundamental para sus actividades de ventas, de momento la misma presenta errores, propios del sistema y por el mal manejo de los usuarios, es importante llevar un constante monitoreo de la herramienta ya que es notable los reclamos que se presentan bajo este concepto, finalmente la herramienta debe ser flexible y amigable con el usuario con el fin de no generar malentendidos y dudas al momento de utilizar este servicio.

Tabla 9. Matriz FODA

MATRIZ FODA			
FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS	LISTA DE DEBILIDADES
		F1. Solida filosofia corporativa	D1. Toma de decisiones
F2. Planificación anual de trabajo	D2. Evaluación y contro de la gestión.		
F3. Liquidez y diponibilidad de fondos	D3. Control de costos y gastos		
F4. Servicio al cliente	D4. Garantía de satisfacción en productos.		
F5. Ambiente laboral	D5. Calidad en productos.		
F6. Compromiso del asociado con la Cia.	D6. Capacitación.		
F7. Actualización de equipos y sistemas	D7. Rotación de personal de campo.		
	D8. Herramienta WEB		
LISTA DE OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIA DO (MINI-MAXI)	
D1. Amplio portafolio de productos.	E1. Diversificar el portafolio de productos	E1. Capacitación constante al personal interno y externo	
D2. Precios y descuentos competitivos en el mercado.	E2. Fomentar la producción local	E2. Implementar manuales de procesos.	
D3. Inversión Social	E3. Aumentar participación en actividades filantroópicas y contribución social.	E3. Mejorar la politica de devolución de productos.	
D4. Implementación de nuevas tecnologías		E4. Mejora continua en la actualización de equipos y sistemas comerciales.	
D5. Mayor demanda de bienes y servicios			
D6. Mercado atractivo para fuente de ingresos adicon			
LISTA DE AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA (MAXI-MINI)	ESTRATEGIA DA (MINI- MINI)	
Políticas juridicas y economicas inestables	E1. Elaborar un plan de expansión, para mayor cobertura de sectores.	E1. Mejorar la comunicación interdepartamental.	
Alta competencia en el mercado de venta directa	E2. Plan de Marketing, en medios de difusión masivo.	E2. Establecer mejores niveles de control de calidad a productos.	
Alza de aranceles e impuesto	E3. Potenciar el plan ejecutivo de carrera a fin de atraer a mas representantes.	E3. Elaborar un atractivo programa de retención del personal de campo (GZ y líderes).	
Incremento de productos de baja calidad			

Fuente: Investigación Directa año 2013

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

El análisis de la matriz FODA surgió mediante los datos obtenidos de la investigación directa que se realizó en la empresa al haber empleado la herramienta perfil de la capacidad interna. (PCI) en cada departamento analizado para el estudio.

2.4. El problema de investigación.

La destrucción de los productos devueltos genera un alto costo e impacto ambiental.

2.4.1. Descripción del problema.

Productos Avon Ecuador S.A., es una empresa que se dedica principalmente en el mercado ecuatoriano a la comercialización de productos cosméticos, artículos de hogar y accesorios de tocador; al tener presencia nacional e internacional demanda que la empresa mantenga altos niveles de calidad, eficiencia en sus procesos y cumplimiento con todas las normativas de operación, a fin de poder entregar un producto que satisfaga las necesidades del consumidor.

Las nuevas tendencias de consumo exigen que los productos y servicios sean cada vez de mayor y mejor calidad, de ahí surge la necesidad para Productos Avon Ecuador S.A., enfocar todos sus esfuerzos en mantener y controlar la calidad de los productos de manera constante acorde a las exigencias del mercado; lo mismo sucede con la generación de estrategias de ventas las cuales conllevan a incrementar los niveles de ingresos y rentabilidad, no obstante, con éstos incrementos en los volúmenes de unidades vendidas genera el mismo efecto en las unidades devueltas ya que los productos presentan inconsistencias físicas, estéticas y/o funcionales generando insatisfacción en los clientes, éstas unidades luego de un proceso de revisión y clasificación es sometida a un nuevo proceso de destrucción y descomposición según sus componentes, siendo ésta parte la más crítica puesto que genera contaminación del medio ambiente y considerables gastos, los cuales afectan directamente a la rentabilidad del negocio en términos monetarios.

En términos generales, el problema del centro de distribución es causado por tres aspectos importantes: procesos, destrucción y medio ambiente; y costos.

Procesos. (Problemas internos en la cadena de distribución).

El centro de distribución abarca una compleja cadena de procesos hasta que los productos lleguen a manos de nuestras representantes y/o clientes, dentro de estos procesos interactúan personas, maquinarias y equipos que tienen contacto directo con la mercadería, misma que al no ser manipulada de manera correcta, puede llegar a nuestros clientes finales con inconsistencias físicas estéticas y/o funcionales.

La mala manipulación de los pedidos en la cadena de abastecimiento hacia el consumidor, la cual empieza desde la importación, el embarque en los camiones interprovinciales (carga larga) y posterior envío a pequeños centros de acopio localizados en cada provincia, para finalmente ser embarcados en camiones de distribución (carga corta), son las actividades de interacción a lo largo de éste proceso y que genera una inadecuada manipulación por parte del personal que realiza la entrega de las cajas de pedido hacia cada domicilio.

La logística que comprende esta cadena de despacho y entrega, hace que el pedido sea manipulado constantemente y se presenten efectos como: estibaje erróneo, caídas, aplastamientos y situaciones de impacto al cual se ven sometidos los productos antes que llegue al consumidor. Si a estas acciones sumamos la mala distribución de los productos dentro de las cajas y espacios vacíos tenemos como resultado final productos defectuosos, siendo éste uno de los principales causales para la devolución de los productos y con ello se generan notas de crédito por concepto de la devolución, generando graves problemas como:

- Insatisfacción en los clientes.
- Disminución de percepción de la calidad de los productos.
- Ventas no efectivas, disminución del volumen de ventas en unidades y costos.
- Pérdida de tiempo, reproceso y procesos adicionales.

En base a lo expuesto uno de los principales problemas radica en que los procedimientos y actividades que realizan las personas y equipos a lo largo de la cadena de distribución, presentan errores, no son claros y/o no se encuentran bien definidos.



2.4.2. Devolución y destrucción de las mercaderías.

Los consumidores de los productos son muy exigentes al momento de identificar y recibir sus productos, al no sentirse conformes con los mismos su percepción de calidad baja, por este motivo los clientes optan por devolver los productos a la empresa e incluso los dejan de usar por no haber satisfecho sus expectativas.

Al revisar la información global de ventas anuales desde el año 2009 hasta el año 2013, (Productos Avon S.A, 2013) ha determinado que existe un alto nivel de devolución de productos durante el periodo de estudio, y como consecuencia la pérdida de grandes cantidades monetarias han incrementado en porcentajes considerables, por este motivo, se ha convertido en uno de los principales problemas.

La empresa tiene como Política el ofrecer a sus clientes el cien por ciento de satisfacción, con ello se garantiza que los productos que no cumplan con las expectativas del consumidor puedan ser devueltas bajo ciertos parámetros, de acuerdo a los análisis que realiza el Departamento de Ajustes se han detectado varias incongruencias en cuanto a los motivos de devolución que no corresponden a los aspectos físicos estéticos y/o funcionales, sino a causales externos por parte de los consumidores. (Productos Avon S.A, 2013)

Avon Ecuador S.A., al ser una empresa multinacional se rige bajo normas estándares de Calidad mismas que son aplicadas en todas las filiales de los distintos países del mundo, ésta norma busca mantener la credibilidad e imagen de la marca por lo que en cuanto a las devoluciones de mercadería especifica claramente los tipos de productos y disposiciones finales que tendrán las mismas a fin de no alterar la estandarización de sus procesos.

A los inventarios de la empresa se aplica la destrucción a todo el stock que no supere las 50 unidades de abastecimiento, así como las fechas de caducidad próximas a expirar (con 6 meses de anticipación); dando como efecto para la empresa el dejar de vender, tener que destruir y contaminar más el medio ambiente.

Las unidades destinadas a la destrucción serán consideradas como las más representativas para nuestro estudio ya que en términos económicos y ambientales requieren realizar procesos adicionales como:

- Clasificación de mercaderías según sus componentes.
- Tramitación de documentos y permisos adicionales para el efecto.
- Incurrir en maquinarias y mano de obra adicional.
- Transporte y custodio de mercaderías.

2.4.2.1. Impacto ambiental.

De la información obtenida por el Departamento de Ajustes para el caso de estudio de los años 2009 hasta 2013 se ha identificado que las unidades que se envían a destruir alcanzan el noventa por ciento (90%) de los productos que tiene como destino final la incineración; proceso que es altamente contaminante para el aire, ya que genera CO₂ y la frecuencia de la misma es de manera mensual motivo razón por la cual es un foco de contaminación de alto riesgo.

Otro efecto a causa de las devoluciones y destrucción de los productos líquidos es la contaminación del agua y del suelo a corto y largo plazo y su tratamiento es diferente al de los productos sólidos, otro tipo de producto que por su característica es tratado de manera especial corresponde a los dispensadores en spray, ya que por su composición (gas envasado bajo presión) lo convierte en un producto sumamente perjudicial para la capa de ozono.

Todos los productos que son destruidos a causa de las devoluciones generan un impacto significativo pues sus compuestos y envasados afectan en diferentes grados al medio ambiente, es por esta razón que se pretende mitigar estos impactos a través del análisis de los procesos que intervienen en la misma y de esta manera minimizar el impacto ambiental generado actualmente.

Costos.

En base a los puntos anteriores se puede concluir que todas estas actividades extras generan costos y gastos en todas y cada una de las fases que van desde la cadena de distribución hasta la parte final del proceso de destrucción. Estos recursos podrían ser aprovechados o destinados a actividades que generen mayor productividad, no obstante y como se puede apreciar en las gráficas, son considerables los valores netos de productos que se destinan a la destrucción, lo cual afecta directamente a la venta, disminuye la rentabilidad y la productividad de Productos Avon Ecuador S.A.:

Monto de devoluciones en dólares

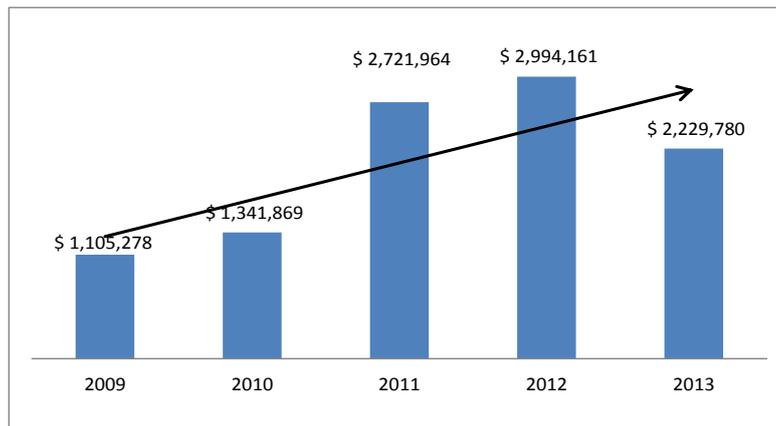


Figura 16. Monto de devoluciones en dólares

Fuente: (Productos Avon España, 2014)

Porcentaje de destrucción de las devoluciones en dólares

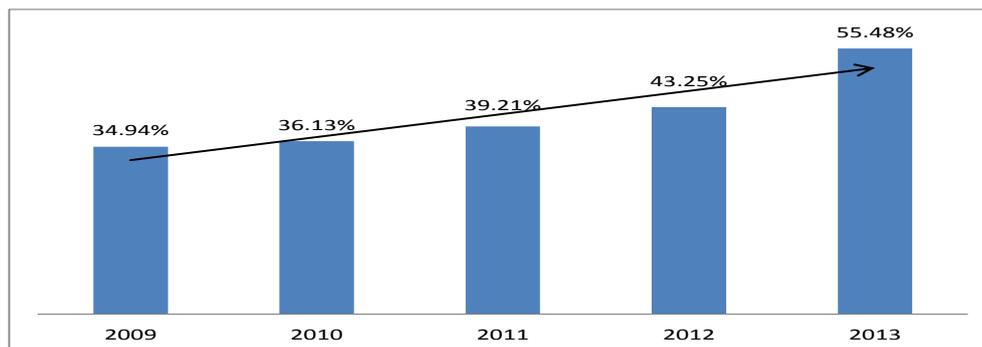


Figura 17. Porcentaje de destrucción de las devoluciones en dólares

Fuente: Productos Avon Ecuador S.A.

Con el Plan de Mejoramiento Integral, Productos Avon Ecuador S. A, podrá reducir los costos e impacto ambiental que generan las devoluciones y destrucción de productos, que le permita un crecimiento a largo plazo para poder establecer las acciones necesarias que le encamine hacia la innovación y mejoramiento continuo de sus procesos.

La situación actual exige cambios y mejoras en la empresa para obtener resultados positivos tanto a nivel comercial como también en su impacto con el medio ambiente debido a la naturaleza del negocio.

2.5. Diagnóstico del modelo tradicional de la empresa.

Planificación

Las actividades de la empresa se desarrollan dentro del marco de una planificación anual con su matriz en Latinoamérica, a nivel de empresa se cuenta con una importante capacidad financiera, lo que ha permitido que siga en el mercado a pesar de manejar un gran nivel nacional Productos Avon Ecuador S.A., en relación con la competencia, también tiene un gran índice de pérdidas y desperdicios a causa de las devoluciones de sus productos afectando de manera directa su planificación mensual.

Organización

El personal con el que cuenta la empresa es numeroso y está conformado en su mayoría por personal operativo y personal administrativo, haciendo posible el cumplimiento de los objetivos de la empresa, desde su inicio hasta su proceso final, cumpliendo funciones inherentes al departamento al que pertenecen, por lo que a pesar de que el personal conoce lo que tiene que hacer no hay manuales ni procedimientos formales así como no hay un medio de evaluación y control de la gestión, costos y gastos realizada para poder mejorar el servicio entregado, esto fue observado en el diagnóstico, por tal motivo se realizó el levantamiento de información con las fichas de la caracterización.

Dirección

La motivación del personal juega un papel importante en el desempeño de los empleados para el logro de objetivos. Por lo que en lo referente a incentivos, la gerencia se ha encargado de crear planes en los cuales se extienden descuentos y oportunidades de compra de los productos para el personal de la compañía así como también existen equipos internos de capacitación.

El estilo de liderazgo que prevalece en la empresa es el burocrático en la que hace todo según “el libro”, siguiendo las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso.

Control

La falta de autonomía en la toma de decisiones reduce la posibilidad de que el centro de distribución prevea e implemente de manera oportuna medidas de control frecuentes y de seguimientos a los aspectos críticos.

A pesar del volumen de pérdidas monetarias y los daños colaterales ambientales que ha presentado Productos Avon Ecuador S.A., su matriz en Latinoamérica no ha considerado importante los aspectos críticos dentro del proceso de distribución que maneja actualmente, debido a que las decisiones las toma únicamente Productos Avon Ecuador S.A. matriz en relación a cambios e implementaciones de toda índole.

2.6. Diseño y aplicación de le encuesta.

Para poder entender de mejor manera la realidad de las actividades que se realizan dentro del departamento de ajustes, los investigadores diseñamos y aplicamos la entrevista directa estructurada a base de preguntas de forma oral y personalizada enfocadas a obtener información en base a experiencias personales que respalden la problemática del objeto de estudio, la misma se la realizó para un asociado de cada uno de los niveles que operan dentro del departamento, siendo estos:

- a) Nivel de Coordinación.
- b) Nivel Administrativo.
- c) Nivel Operativo.

Preguntas definidas para los asociados.

- a) ¿Cómo considera usted que funciona los procesos actualmente?
- b) ¿Por qué cree que es así?

- c) ¿En base a sus respuestas y experiencia dentro de área cómo cree que debería funcionar el proceso?

- d) ¿Cuál sería el impacto de las iniciativas que usted propone?

- e) ¿De sus iniciativas cuál considera como prioritaria para su aplicación?

Entrevista # 1

Nivel de Coordinación.

Entrevistado: Javier Colcha.

Cargo. Coordinador de Ajustes.

Años: 10 años.

Lugar: Centro de distribución.

Extracto.

- Pregunta: ¿Cómo considera usted que funciona los procesos actualmente?

Respuesta: En el departamento creo que existen muchas falencias que podemos mejorar, muchas de éstas falencias es porque no hay procesos definidos, muestra de la actividad diaria que se la hace por experiencia, por conocimiento, más no porque algo este establecido, existe una gran oportunidad, ya que esto ha hecho que reduzca la productividad en el personal y por ende los costos de todo el proceso son altos los cuales son oportunidades que debemos mejorarlas dentro del departamento.

- Pregunta: ¿Por qué cree que es así?

Respuesta: esto se da porque no existe un programa de inducción en el cual todo nuevo asociado deba ser capacitado antes de iniciar sus actividades, sino más es un pase de información de lo que uno conoce, para que otro lo vuelva a hacer.

Segundo, y como lo decía anteriormente no existen procedimientos definidos, lo cual hace que se roten las actividades entre todos y no haya un plan para el trabajo diario, sino que se tengan que cumplir las actividades diarias y no exista planificación, sino únicamente ejecución.

- Pregunta: ¿En base a sus respuestas y experiencia dentro de área cómo cree que debería funcionar el proceso?

Respuesta: Una de las primeras medidas sería definir actividades, una vez que se definan actividades por personas, estas actividades levantadas en un procedimiento adecuado y que este la vez sociabilizado entre todos.

Si todos tenemos claro el panorama de que hacemos y como lo debemos hacer, entonces va a haber un flujo a las actividades y no habría cuellos de botella, considero que eso sería el arranque para comenzar a mejorar el proceso y ser más eficientes.

Otra forma que ayudaría a esto es que exista un cronograma de inducción, un cronograma de capacitación y no solamente que se traiga al personal y comience a trabajar sin una previa inducción, ya con una inducción uno puede ambientarse y tiene la idea de lo que va a hacer, entonces consideraría que eso serían uno de los puntos a trabajar.

- Pregunta: ¿De sus iniciativas cuál considera como prioritaria para su aplicación?

Respuesta: Considero que los más importante son los procesos porque en las empresas que se manejan por procesos, existe una eficiencia y una mejora en la productividad, entonces al definirlos y al establecerlos, va a mejorar notablemente el trabajo diario inclusive los resultados al final, que es siempre buscar beneficios en bajar costos, en aumentar la productividad, yo creo que el proceso es la base para iniciar un cambio transformador del área.

- Pregunta: ¿Cuál sería el impacto de las iniciativas que usted propone?

Respuesta: Bueno, el impacto primero sería en el flujo de trabajo, existiría un flujo de todas las actividades, tendríamos actividades definidas, sabríamos que hacer, como hacer, y obviamente el beneficiario sería la empresa, y sobre todo como somos un área de reclamos, la beneficiaria sería la representante, que es nuestra cliente a la cual le solucionamos todas sus quejas, entonces no tendríamos esos cuellos de botella.

Entrevista # 2

Nivel Administrativo.

Entrevistado: Rolando Salazar.

Cargo. Asistente de Ajustes.

Años: 4 años.

Lugar: Centro de distribución.

Extracto.

- Pregunta: ¿Cómo considera usted que funciona los procesos actualmente?

Respuesta: Hay muchos errores aquí, comenzando porque no tenemos procesos, existen muchos cambios a diario sobre temas relacionados con la devolución ya que nosotros nos manejamos cada uno por su cuenta, cada asistente se maneja por su lado tratando de resolver a su manera los inconvenientes, cada uno ve lo mejor para su División.

La carga de trabajo no está bien distribuida, esto no se encuentra afianzado, ya que a mi parecer todavía queda carga de trabajo para una persona más y a otra persona menos, se debería equiparar esa carga.

Conforme llega el trabajo nosotros lo revisamos, y no planeamos a futuro para mejorar los indicadores y mejorar los procesos.

- Pregunta: ¿Por qué cree que es así?

Respuesta: No existen procesos, no se piensa a futuro, no tenemos un orden establecido.

- Pregunta: ¿En base a sus respuestas y experiencia dentro de área cómo cree que debería funcionar el proceso?

Respuesta: se debería tener los procesos de cómo se debe desenvolver el área en todas sus funciones, luego revisar que todos los asociados tengan sus funciones definidas y eso mejoraría los objetivos de la empresa.

- Pregunta: ¿Cuál sería el impacto de las iniciativas que usted propone?

Respuesta: Teniendo los procesos, se derivan mejoras, no se tendría tanta carga de trabajo y se equipararía ya que actualmente nos manejamos con índices altos de devoluciones de productos, estoy seguro que si nosotros tenemos los procesos en claro y tenemos a alguien que nos oriente en eso, vamos a mejorar nuestros tiempos de respuesta a las gerentes las cuales son nuestra prioridad.

- Pregunta: ¿De sus iniciativas cuál considera como prioritaria para su aplicación?

Respuesta: teniendo procesos claros, con eso atacaríamos los problemas restantes.

Entrevista # 3

Nivel Operativo.

Entrevistado: Geovanny Espinoza.

Cargo. Asistente de Ajustes.

Años: 3 años.

Lugar: Centro de distribución.

Extracto.

- Pregunta: ¿Cómo considera usted que funciona los procesos actualmente?

Respuesta: El departamento no tiene procesos definidos, trabajamos a nuestra manera, realizando las actividades que nos explicaron en una breve inducción, entonces estamos saliendo así el día a día.

- Pregunta: ¿Por qué cree que es así?

Respuesta: Yo creo que todavía falta organización el grupo, y definir metas para poder mejorar el área.

- Pregunta: ¿En base a sus respuestas y experiencia dentro de área cómo cree que debería funcionar el proceso?

Respuesta: Se necesita un proceso que esté definido para poder trabajar mejor, no hay un manera detallada de cómo se debe realizar una actividad, seríamos más productivos porque sabríamos que debemos hacer y cómo debemos hacer se mejoraría mucho si cada persona sabe lo que debe hacer.

- Pregunta: ¿De sus iniciativas cuál considera como prioritaria para su aplicación?

Respuesta: primero debemos mejorar nosotros, para que luego las representantes tengan su beneficio, y lograr un beneficio mutuo.

- Pregunta: ¿Cuál sería el impacto de las iniciativas que usted propone?

Respuesta: El costo de la empresa, ahorraríamos mucho en tiempo y en los procesos porque seríamos más eficaces.

Análisis general de las entrevistas

Luego de revisar el material audiovisual el investigador puede determinar que son algunas las concordancias que posee el personal respecto a la problemática actual del departamento.

Los procesos

Puesto que todos coinciden en que son los procesos, como el aspecto primordial que debe implementarse para lograr mejoras significativas en el departamento.

Distribución de trabajo

Otro factor que llama la atención es la distribución y carga de trabajo, esto es consecuente a no tener regularizado y distribuido el trabajo de los asociados a nivel administrativo y operativo, se puede apreciar que el trabajo al no ser equitativo e improductivo.

Capacitaciones e inducciones

Los asociados indican que al no ser capacitados adecuadamente al inicio de empezar sus actividades con la empresa no pueden realizar el trabajo efectivamente, su producción es baja y las actividades las realizan basados en su criterio personal y su conocimiento empírico.

Calidad del servicio

Se puede apreciar que el no tener en claro un cronograma de actividades, los procedimientos son mal distribuidos, repetitivos, sin ningún direccionamiento previo, dando como resultado un mal servicio en términos de calidad y tiempo.

Conclusiones

Las coincidencias o principales problemas identificados en la entrevista son los aspectos que se deben analizar para determinar posibles soluciones o mejoras, a fin de mejorar los procesos mediante la implementación de actividades planificadas y estandarizadas para todos los asociados, en búsqueda de obtener mayor productividad, procesar los reclamos de mejor manera y con ello disminuir el número de unidades devueltas, generando ventajas competitivas siendo más recursivos y eficientes.

La entrevista permite visualizar que definir completamente la descripción de los puestos, alcances e impactos de cada una de las funciones de los asociados permitirá canalizar y solucionar oportunamente los requerimientos que llegan al departamento.

La técnica permite obtener información real y personalidad de aspectos importantes vividos dentro de las gestiones del departamento, obteniendo información clara y bien definida que permitirá mejorar los niveles de productividad al visualizar y entender de mejor maneja el problema.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.1 Planteamiento de la propuesta

Con el diagnóstico situacional y la revisión de los aspectos generales del centro de distribución y del Departamento de Ajustes se pudo determinar los principales problemas del centro de distribución, con el análisis de cada una de las actividades se puede plantear las propuestas con la finalidad de disminuir o eliminar los problemas presentados, con la finalidad de ser más eficientes tanto en el tiempo como en el costo de los mismos, y fortalecer el departamento incrementando su productividad y los niveles de servicio con el cliente externo e interno, siendo más amigables con el medio ambiente y su entorno de trabajo.

3.1.1 Objetivo de la propuesta.

Minimizar los costos e impacto ambiental generado por la devolución y destrucción de Productos de Avon Ecuador S.A., mediante el diseño de un plan de mejoramiento integral.

Establecer un manual que servirá como herramienta fundamental para conocer el funcionamiento interno en cuanto a la descripción, ubicación y alcance de tareas, además de los puestos responsables de su ejecución, que contenga información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda encaminar de mejor manera las actividades dentro de la empresa.

Proponer estrategias de aplicación interna enfocadas al reciclaje, buen manejo de recursos y reducción del número de productos destinados a la destrucción, procurando minimizar el gasto monetario de la compañía mediante el adecuado control de los recursos que intervienen en el proceso de devolución y destrucción de productos.

3.2 Desarrollo de la propuesta.

Desarrollar la propuesta, es una actividad que depende de la participación activa y compromiso de los asociados y las áreas involucradas, para ello se presentara una propuesta para cada una de las actividades internas del departamento como de las actividades de otras áreas que tienen incidencia directa con las gestiones de ajustes.

Tiene como finalidad solucionar los problemas detectados en el departamento de Ajustes, mejorando los aspectos que involucran sus procesos, personas e impactos en los objetivos de la empresa.

En base a la investigación realizada se ha definido cuatro propuestas de mejora:

- Definición del Plan Estratégico del Departamento de Ajustes.
- Mejoramiento de Procesos del Departamento de Ajustes.
- Reducción de unidades devueltas, destrucción e impacto ambiental.
- Implementación de manuales de procesos.

3.2.1 Plan estratégico del Departamento de Ajustes.

Tiene como finalidad establecer los planes de acción generales del departamento, alineados a las disposiciones de la empresa, garantizando la operación y cumplimiento de sus responsabilidades con sus clientes.

Misión

Cumplir nuestros compromisos de solución de reclamos, atención al cliente y productividad de manera oportuna y eficiente.

Visión

Ser un área de soporte administrativo y operacional enfocado a resultados ejemplares.

Objetivos

- Capacitar, reglamentar y controlar el proceso de ajustes, aplicando la Política de Cambios y Devoluciones, con el fin de estandarizar los reclamos del campo.
- Cumplir con el procedimiento de notas crédito con efectividad con un mínimo de errores para garantizar el correcto desarrollo de los procesos subsiguientes y garantizar la satisfacción de nuestras representantes mediante un pago justo de sus productos.
- Entregar un servicio de calidad a los clientes internos y externos, con la finalidad de responder a todas sus necesidades en forma ágil oportuna.

Políticas

- Políticas de devolución de productos en el Departamento de Ajustes.
- Los asociados que operan dentro del departamento y el personal interno y externo deberán trabajar bajo las siguientes políticas establecidas por Productos Avon Ecuador S.A. Estos criterios no pueden ser modificados ya que representan la metodología global de trabajo establecido por la compañía.
- La garantía de Productos Avon tiene validez bajo las siguientes condiciones.
- El periodo máximo de reclamo será hasta 2 Campañas, incluye la campaña actual y la anterior de facturación. Quedan fuera de este período los motivos:

producto no recibido (motivo 16) y cambio de talla de lencería (motivo 19), en los cuales solo se aceptarán reclamos de hasta (1) campaña.

- Los premios y la joyería con defectos de fábrica tienen un periodo máximo de reclamo de hasta 3 campañas, incluye la campaña actual y dos anteriores de facturación.
- No se aceptará devolución de productos con los sellos de seguridad o termo sellados violados y/o adulterados, ni con indicios de haber sido manipulados, usados o alterados, a menos que sea por defecto de fabricación.
- Si la orden es ingresada mediante los sistemas: Call center o página web, ó cualquier otro medio, por la representante o por terceras personas a su nombre, no se aceptaran devoluciones por concepto de error de solicitud, debido a que la responsabilidad de solicitar correctamente los productos recae directamente en la representante.
- Producto enviado por motivo de ajustes, no será sujeto de devolución con excepción de que llegue en mal estado o como faltante.
- La garantía para toda la línea moda es válida solo por una campaña, por razones de higiene y protección, no se acepta devoluciones de pantis, bóxers, shorts, fajas con entrepierna y bodys con empaque abierto a menos que sea defecto de fabricación. En el caso de brasieres y ropa exterior, se aceptan devoluciones, siempre y cuando conserven su etiqueta de garantía pegada al producto; no se aceptan devoluciones cuando la prenda se encuentra sin etiqueta de garantía, con indicios de haber sido usada, dañada o adulterada.
- Toda duplicidad de un pedido ingresado vía Call center o página web u orden física, deben ser verificados obligatoriamente, utilizando las herramientas o documentos oficiales de la empresa, antes de ser procesados.

- Responsabilidad.
- Gerente Zonal.
- Líderes.
- Personal del Dpto. de Ajustes.

3.2.2 Mejoramiento de procesos del Departamento de Ajustes

3.2.2.1 Análisis y caracterización de procesos

Introducción

La caracterización de procesos y servicios es un documento que describe las características generales del proceso, esto es, los rasgos diferenciadores del mismo.

Objetivo

Asegurar la mejora continua de la compañía, mediante establecer, documentar, implementar y mantener un sistema integral de gestión.

Procedimiento

Como primer paso y luego de visitar las instalaciones de la compañía para realizar el respectivo levantamiento de procesos, se han identificado y documentado los procesos más importantes del departamento, mismos que serán analizados y detallados mediante fichas de caracterización y diagramas de flujos de procesos, con la finalidad de conocer a mayor detalle las actividades que lo componen, el tiempo y costo de las mismas.

Macroprocesos

En general enmarcan el propósito, función o servicio de una entidad o departamento generalmente establecido para la creación de la misma. Recogen el conjunto de procesos que permiten alcanzar el resultado propuesto por la organización.

- Proceso de inducción y capacitación interna.
- Proceso de inducción y capacitación externa (campo).
- Procesos de ajustes.
- Notas de crédito automáticas.
- Desmantelado de pedidos no entregados.
- Transferencia de inventarios.
- Atención al cliente.

3.2.2.1.1 Proceso de inducción asociados (Situación actual)

Tabla 9. Proceso de inducción asociados (Situación actual)

 <small>the company for women</small>	PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.		Código: PROCESO-01					
	MACROPROCESO: PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL NUEVO Y ASOCIADOS		Edición: Versión: 1					
			Fecha: 05-01-2015					
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO								
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO								
NOMBRE DEL PROCESO:	PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL NUEVO Y ASOCIADOS.							
OBJETIVO:	Dar a conocer al personal interno todo lo referente al proceso de devolución de mercaderías y sus respectivas notas de crédito mediante la aplicación de las políticas de devolución.							
RESPONSABLE:	Coordinador de Ajustes y Asistentes.							
2. CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO								
RESPONSABLE:	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	DETALLE DEL PROCESO	TIEMPO MENSUAL (minutos de actividad x 5 x 4)	COSTO (total minutos de actividad y costo efectivo Min)	
Coordinador de Ajustes y Asistentes.	Llegada del personal nuevo a la inducción sin agenda planificada	Verificar de última hora si existe disponibilidad del coordinador o asistente para la inducción del nuevo asociado				15	\$ 18,09	
		Presentar al personal y reconocimiento de las instalaciones del área				30	\$ 36,18	
		Capacitar del personal				180	\$ 217,07	
		Confirmar de que la actividad se llevo a cabo	Correo electrónico			15	\$ 18,09	
					TOTALES	240	\$ 289,4	
SIMBOLOGÍA	Demora 	Transporte 	Inspección 	Decisión 	Documentación 	Almacenamiento 	Acción 	Transmisión 
3. REQUISITOS								
RECURSOS:				INDICADOR:				
Internet, software AIRS (CUENTAS CONTABLES) y MACPAC (INVENTARIOS), hardware, muebles de oficinas, suministros de oficina								
FRECUENCIA: MENSUAL								
OBSERVACIONES				REQUISITOS LEGALES				
El proceso se lo realiza cada vez que ingresa un asociado a la compañía, actualmente ingresan en promedio 3 asociados al mes entre personal administrativo planta y GZ.								
ELABORÓ				APROBÓ				
LÍDER DE LOCALIDAD AJUSTES				GERENTE DE SUPPLY CHAIN				

Diagrama de flujo proceso de inducción asociados. (Situación actual)

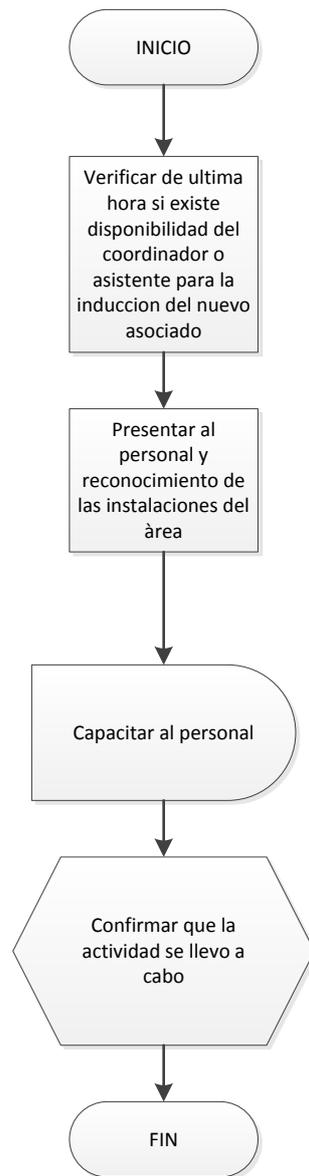


Figura 18. Diagrama de flujo proceso de inducción asociados. (Situación actual)

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

Síntesis del proceso:

Actualmente el Departamento de Ajustes tiene la responsabilidad de capacitar e inducir a todos los asociados, sobre el proceso que conlleva las devoluciones de mercaderías y la generación de notas de crédito, el mismo se puede presentarse darse en dos situaciones, la primera que consiste en la inducción de sus nuevos asociados siendo estos: personal administrativo, personal de planta y gerentes de zona.

El proceso de inducción se lo realiza mediante la coordinación de RRHH y el Departamento de Ajustes con la finalidad de que los nuevos asociados puedan familiarizarse con el proceso de devolución, el tratamiento de los productos devueltos, la generación de notas de crédito, y la incidencia que tiene el departamento dentro del proceso de distribución. Toda salida del centro de distribución debe contener las autorizaciones y los documentos firmados para la salida del personal. (Ver anexo 1)

Análisis del proceso actual:

Luego del levantamiento de procesos, en las actividades relacionadas con las inducción de asociados podemos observar la falta de planificación al momento de realizarlas, muchas de éstas al no estar programadas son improvisadas y ni cuentan con los elementos necesarios para la óptima inducción de los nuevos asociados, que en promedio se capacitan a 3 personas mensualmente, de forma indistinta según su ingreso dentro del mes, esto genera un tiempo de 280 minutos entre todas sus actividades, dicho tiempo representa un costo de 337.37 USD mensualmente.

3.2.2.1.2 Proceso de inducción asociados. (Mejorado).

Luego del análisis de la ficha de caracterización, se ha identificado que las actividades descritas son las necesarias para llevar a cabo el proceso, como se puede apreciar en la ficha el número de actividades aumento, pero no su tiempo, ya que una alternativa viable para reducir los tiempos y con ello el costo efectivo de operación dentro del proceso, consiste en la unificación de la capacitación a los asociados dentro del mes, es decir en vez de realizar la inducción a cada asociado por

separado, el investigador estima conveniente se realice una sola capacitación a los asociados en el mes con ello los tiempos se reducirían a 200 minutos, por consiguiente el costo de ésta operación sería de 241.18 USD teniendo una mejora del 17%.

Inventario de procesos generales del Departamento de Ajustes.									
PROCESOS ACTUALES IDENTIFICAD	ACTUAL		CORREGIDO		VARIACIONES		VARIACIONES %		
	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	
1. Proceso de Inducción y capacitación.	240	\$ 289,42	200	\$ 241,18	-40	\$ -48,24	-17%	-17%	

Para respaldar la actividad y a manera de soporte, ya que no se puede eliminar el proceso de inducción, otra alternativa consiste en la generación de un tutorial virtual, grabado en un CD o algún dispositivo de almacenamiento, en el cual se detalle todos los aspectos del proceso de inducción con ello se generaría un solo gasto, ya que se reproducirían cierta cantidad de CD's, el gasto sería mínimo, no obstante el mismo debería ser modificado cada vez que cambie una o varias actividades dentro del proceso de capacitación.

Tabla 10. Proceso de inducción asociados (Mejorado)

 the company for women	PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.		Código: PROCESO-01					
	MACROPROCESO: PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL NUEVO Y ASOCIADOS (corregido)		Edición: Versión: 1					
Fecha: 05-01-2015								
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO								
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO								
NOMBRE DEL PROCESO:	PROCESO DE INDUCCIÓN AL PERSONAL NUEVO Y ASOCIADOS.							
OBJETIVO:	Dar a conocer al personal interno todo lo referente al proceso de devolución de mercaderías y sus respectivas notas de credito mediante la aplicación de las políticas de devolución.							
RESPONSABLE:	Coordinador de Ajustes y Asistentes.							
2. CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO								
RESPONSABLE:	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	DETALLE DEL PROCESO	TIEMPO MENSUAL (minutos de actividad x 5 x 4)	COSTO (total minutos de actividad x costo efectivo Min)	
Coordinador de Ajustes y Asistentes.	Requerimiento vía correo electrónico de la capacitación por parte de la empresa o departamento	Recibir solicitud para coordinar la capacitación.				10	\$ 12,06	
		Verificar disponibilidad entre áreas.				10	\$ 12,06	
		Coordinar con el Dpto de RRHH o área solicitante, el requerimiento de inducción	Correo electrónico			20	\$ 24,12	
		Confirmar la actividad en la agenda.	Agendación en sistema de comunicación			10	\$ 12,06	
		Presentar al personal y reconocimiento de las instalaciones del área				20	\$ 24,12	
		Capacitar del personal				120	\$ 144,71	
		Confirmar de que la actividad se llevo a cabo	Correo electrónico			10	\$ 12,06	
					TOTALES	200	\$ 241,2	
SIMBOLOGÍA								
3. REQUISITOS								
RECURSOS:				INDICADOR:				
Internet, software AIRS (CUENTAS CONTABLES) y MACPAC (INVENTARIOS), hardware, muebles de oficinas, suministros de oficina								
				FRECUENCIA: MENSUAL				
OBSERVACIONES				REQUISITOS LEGALES				
El proceso se lo realiza cada vez que ingresa un asociado a la compañía, actualmente ingresan en promedio 3 asociados al mes entre personal administrativo planta y GZ.								
ELABORÓ				APROBÓ				
LÍDER DE LOCALIDAD AJUSTES				GERENTE DE SUPPLY CHAIN				

Diagrama de flujo proceso de inducción asociados (Mejorado)

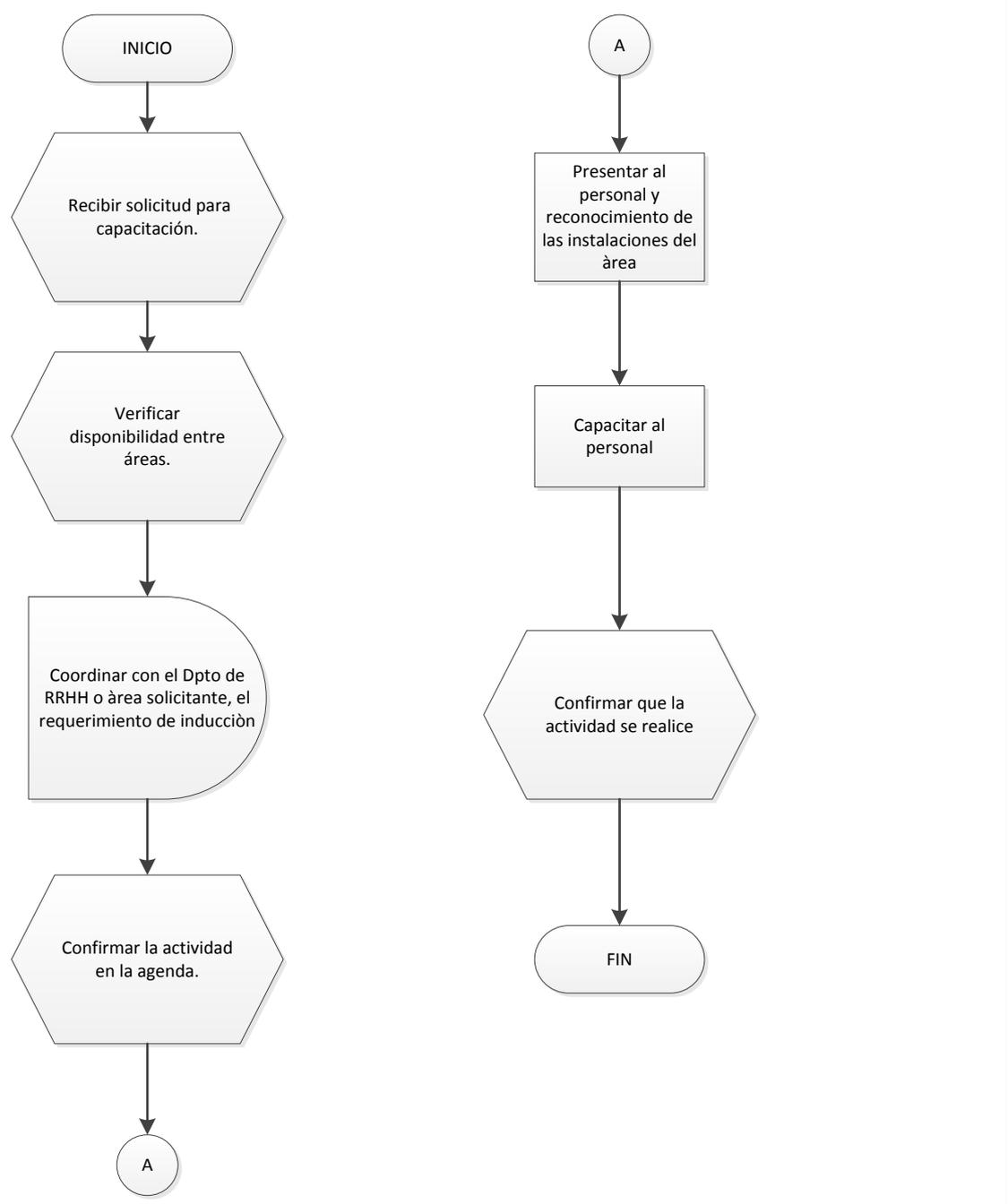


Figura 19. Diagrama de flujo proceso de inducción asociados (Mejorado)

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

3.2.2.1.3 Proceso de inducción en campo (Situación actual).

Tabla 11. Proceso de inducción en campo (Situación actual)

 the company for women		PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.			Código: PROCESO-01.2			
		MACROPROCESO: PROCESO DE INDUCCIÓN Y SALIDAS A CAMPO			Edición: Versión: 1 Fecha: 05-01-2015			
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO								
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO								
NOMBRE DEL PROCESO:	PROCESO DE INDUCCIÓN EN CAMPO							
OBJETIVO:	Dar a conocer al personal externo todo lo referente al proceso de devolución de mercaderías y sus respectivas notas de crédito mediante la aplicación de las políticas de devolución.							
RESPONSABLE:	Coordinador de Ajustes y Asistentes.							
2. CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO								
RESPONSABLE:	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	DETALLE DEL PROCESO	TIEMPO (minutos de actividad x 5 x costo)	COSTO (total minutos de actividad x costo)	
Coordinador de Ajustes y Asistentes.	Requerimiento vía correo electrónico de la capacitación por parte de la empresa o departamento de Ajustes	Recibir solicitud para coordinar la capacitación / determinar la visita por indicadores.	Correo electrónico			60	\$ 72,36	
		Verificar disponibilidad entre las partes.	Correo electrónico			30	\$ 36,18	
		Coordinar con el área solicitante, el requerimiento de inducción				30	\$ 36,18	
		Solicitar autorización de permisos	Correo electrónico			15	\$ 18,09	
		Revisar agencias/Reservar vuelo				90	\$ 108,53	
		Solicitar movilización				30	\$ 36,18	
		Aprobar presupuestos para viaje				60	\$ 72,36	
		Confirmar la actividad en la agenda.	Agendación en sistema de comunicación			15	\$ 18,09	
		Viajar al lugar de capacitación			Formulario de salida del Branch 	240	\$ 289,42	
		Capacitar al personal				180	\$ 217,07	
					TOTALES	750	\$ 904,4	
SIMBOLOGÍA								
	Demora 	Transporte 	Inspección 	Decisión 	Documentación 	Almacenamiento 	Acción 	Transmisión 
3. REQUISITOS								
RECURSOS:				INDICADOR:				
Internet, software AIRS (CUENTAS CONTABLES) y MACPAC (INVENTARIOS), hardware, muebles de oficinas, suministros de oficina								
				FRECUENCIA: MENSUAL				
OBSERVACIONES				REQUISITOS LEGALES				
Cobertura: las movilizaciones son a nivel Nacional, el viaje depende de la necesidad o el requerimiento de cada zona según su desempeño.								
ELABORÓ				APROBÓ				
LÍDER DE LOCALIDAD AJUSTES				GERENTE DE SUPPLY CHAIN				

Diagrama de flujo proceso de inducción en campo (Situación actual)

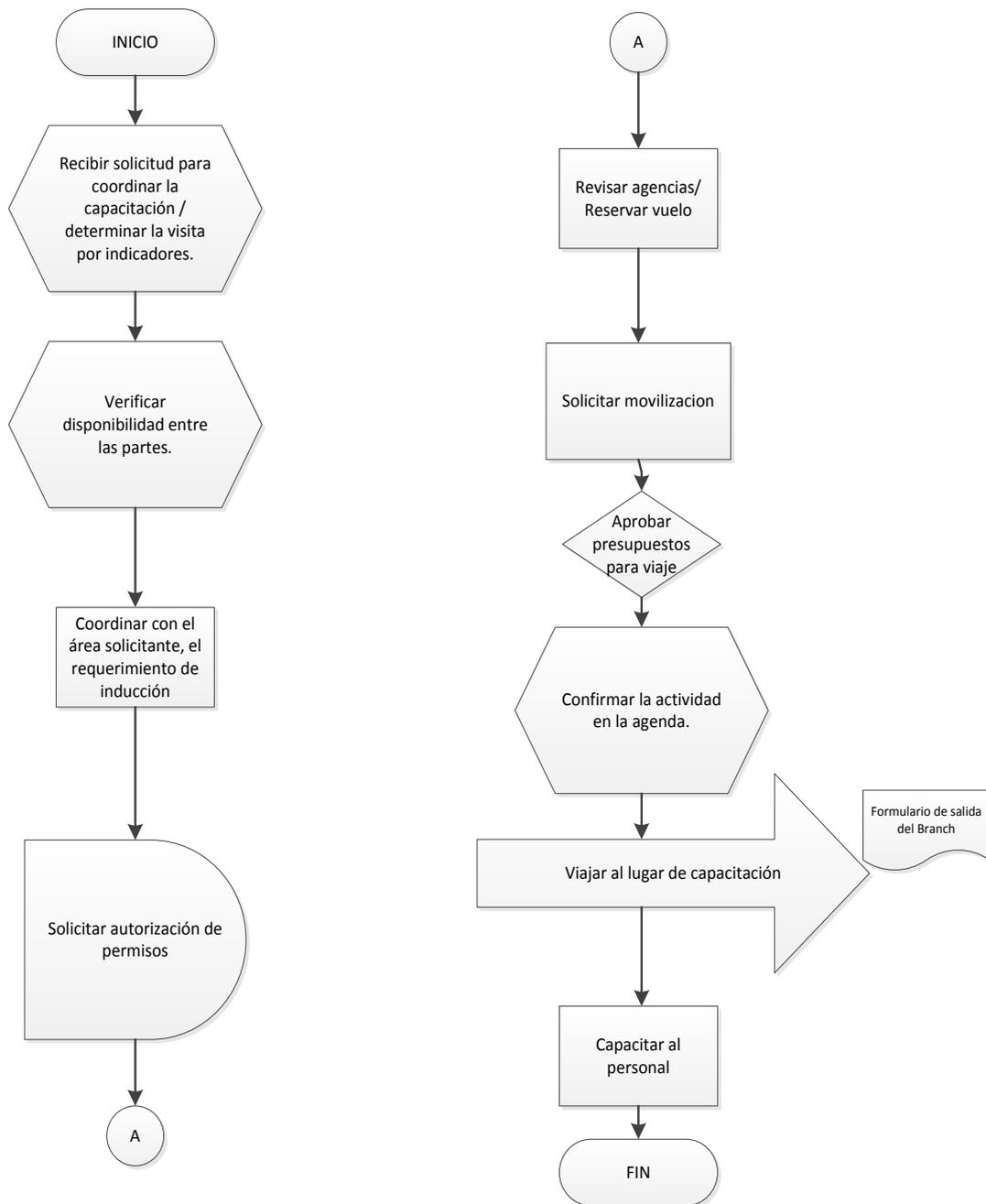


Figura 20. Diagrama de flujo proceso de inducción en campo (Situación actual)

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

Síntesis del proceso:

Este procedimiento es similar al proceso de inducción interna, varía en que esta capacitación se la realiza según el requerimiento del campo y de RRHH, además de programar capacitaciones según los indicadores de devolución que presenta cada zona.

Con el requerimiento de capacitación el ejecutivo de ajustes coordina y programa su viaje hacia alguna localidad del país teniendo como tiempo promedio aproximado de movilización 4 horas, esto varía según el tipo de movilización y la distancia existente hacia el lugar de la capacitación. Al llegar a la sala de conferencia el asistente de ajustes tarda 3 horas aproximadamente al dar la capacitación a la gerente junto con su equipo de trabajo.

Análisis del proceso actual:

El detalle generado para ésta actividad refleja que actualmente el proceso tarda 750 minutos y genera 904 USD para llevarla a cabo, en ésta actividad el investigador puede apreciar que del mismo modo necesitan definir las actividades, con ello el tiempo de coordinación de las visitas podría reducirse considerablemente, con el levantamiento de los procesos, se puede identificar una mejor redistribución de las actividades a seguir para programar los viajes y salidas hacia el campo.

Algunas actividades son repetitivas o son innecesarias y se las puede fusionar en una sola actividad, para ser más efectivos y oportunos a los requerimientos de capacitación.

3.2.2.1.4 Proceso de inducción en campo. (Mejorado).

Una de las mejoras consiste en delegar la consulta, reservas y emisión de boletos a la asistente de Supply Chain, ya que ella al estar en permanente contacto con las aerolíneas, posee información de primera mano para llevar a cabo este tipo de gestiones, a diferencia de los asistentes de ajustes, ellos, al no contar con experiencia ni contactos adecuados tardan más tiempo para generar sus reservas y emisión de

boletos, permitiendo disminuir el tiempo de ésta actividad en 105 minutos, esta actividad es sumamente importante ya que de ello depende la confirmación de la capacitación.

Con la redistribución de actividades el proceso de inducción al campo actualmente toma un tiempo de 645 minutos generando un costo de 777.82 USD, lo que porcentualmente nos representa una mejora del 14%.

Inventario de procesos generales del Departamento de Ajustes.									
	ACTUAL		CORREGIDO		VARIACIONES		VARIACIONES %		
PROCESOS ACTUALES IDENTIFICAD	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	
2. Proceso de Inducción y capacitación (Campo	750	\$ 904,44	645	\$ 777,82	-105	\$ -126,62	-14,0%	-14,0%	

Tabla 12. Proceso de inducción en campo. (Mejorado)

		PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.			Código: PROCESO-01.2				
the company for women		MACROPROCESO: PROCESO DE INDUCCIÓN Y SALIDAS A CAMPO			Edición: Versión: 1				
					Fecha: 05-01-2015				
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO									
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO									
NOMBRE DEL PROCESO:		PROCESO DE INDUCCIÓN EN CAMPO							
OBJETIVO:		Dar a conocer al personal externo todo lo referente al proceso de devolución de mercaderías y sus respectivas notas de crédito mediante la aplicación de las políticas de devolución.							
RESPONSABLE:		Coordinador de Ajustes y Asistentes.							
2. CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO									
RESPONSABLE:	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	DETALLE DEL PROCESO	TIEMPO (minutos de actividad x 5)	COSTO (total minutos de actividad x costo)		
Coordinador de Ajustes y Asistentes.	Requerimiento vía correo electrónico de la capacitación por parte de la empresa o departamento de Ajustes	Recibir solicitud para coordinar la capacitación / determinar la visita por indicadores.	Correo electrónico			60	\$ 72,36		
		Verificar disponibilidad entre las partes.	Correo electrónico			30	\$ 36,18		
		Coordinar con Supply Chain el requerimiento del vuelo	Correo electrónico			60	\$ 72,36		
		Solicitar autorización de permisos	Correo electrónico			15	\$ 18,09		
		Solicitar movilización	Correo electrónico			30	\$ 36,18		
		Confirmar la actividad en la agenda.	Agendación en sistema de comunicación				15	\$ 18,09	
		Viajar al lugar de capacitación			Formulario de salida del Branch		240	\$ 289,42	
		Capacitar al personal					180	\$ 217,07	
		Confirmar que la actividad se llevo a cabo	Correo electrónico				15	\$ 18,09	
						TOTALES	645	\$ 777,8	
SIMBOLOGÍA									
3. REQUISITOS									
RECURSOS:				INDICADOR:					
Internet, software AIRS (CUENTAS CONTABLES) y MACPAC (INVENTARIOS), hardware, muebles de oficinas, suministros de oficina									
				FRECUENCIA: MENSUAL					
OBSERVACIONES				REQUISITOS LEGALES					
Cobertura: las movilizaciones son a nivel Nacional, el viaje depende de la necesidad o el requerimiento de cada zona según su desempeño.									
ELABORÓ				APROBÓ					
LÍDER DE LOCALIDAD AJUSTES				GERENTE DE SUPPLY CHAIN					

Diagrama de flujo proceso de inducción en campo. (Mejorado)

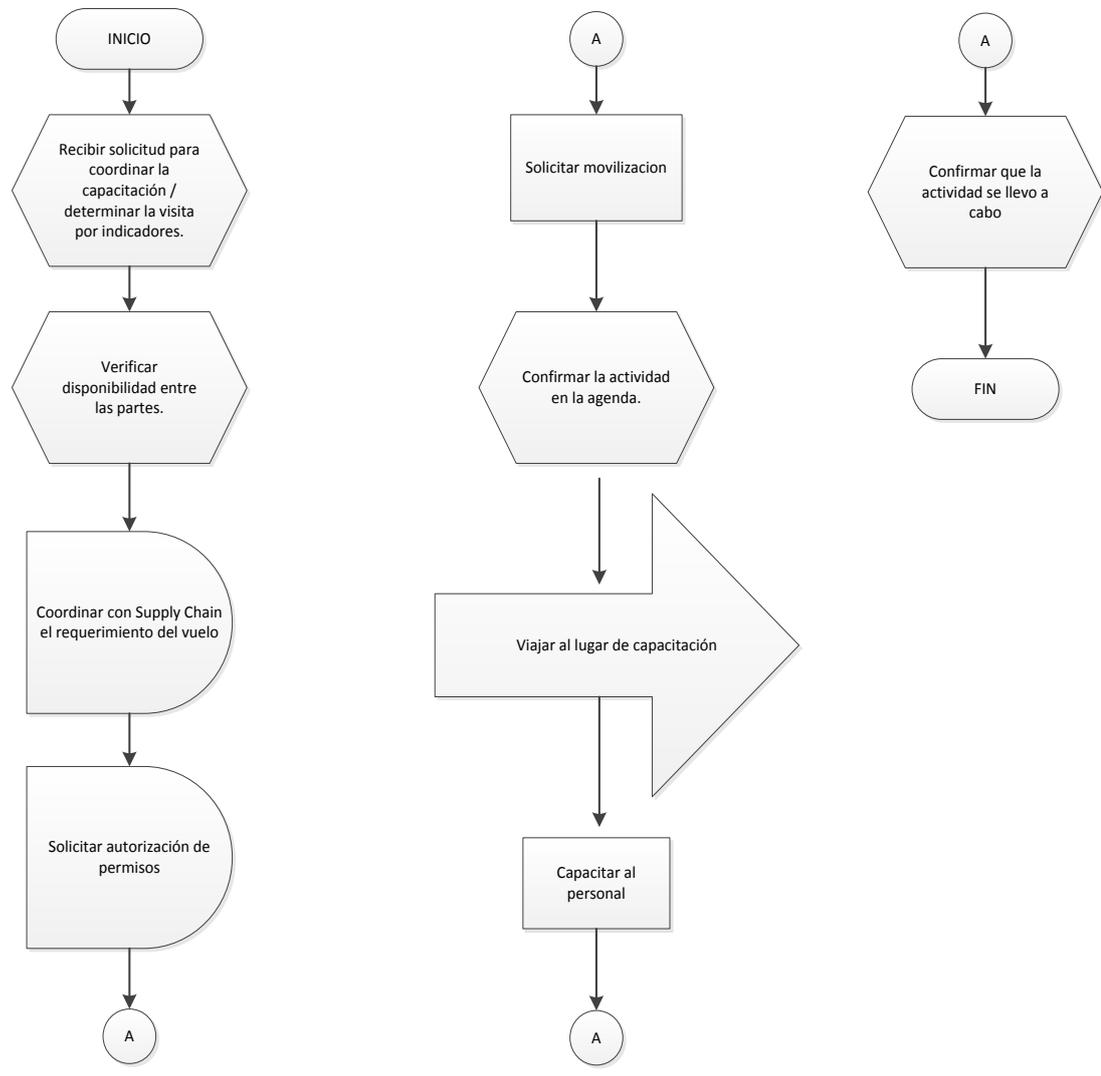


Figura 21. Diagrama de flujo proceso de inducción en campo. (Mejorado)

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

3.2.2.1.5 Proceso de ajustes (Situación actual)

Tabla 13. Proceso de ajustes (Situación actual)

		PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.		Código: PROCESO-02					
<small>the company for women</small>		MACROPROCESO: PROCESO DE AJUSTES.		Edición: Versión: 1					
				Fecha: 05-01-2015					
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO									
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO									
NOMBRE DEL PROCESO:	DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍAS Y GENERACIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO MANUALES.								
OBJETIVO:	Controlar, y validar que el proceso de ajustes se lo lleve a cabalidad con el fin de que se generen las notas de crédito correctamente y garantizar la satisfacción de las representantes.								
RESPONSABLE:	Coordinador de Ajustes y Asistentes.								
2. CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO									
RESPONSABLE:	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	DETALLE DEL PROCESO	TIEMPO (minutos de actividad x 5 x d)	COSTO (total minutos de actividad x costo unitario)		
ASISTENTE DE AJUSTES	Correo electrónico	Revisar el envío de valija				20	\$ 24,12		
OPERARIO DE AJUSTES	Producto devuelto del campo	Recibir valija con productos devueltos a diario		Hoja de control.		300	\$ 361,78		
		Revisar físicamente los productos versus formulario y factura validando el cumplimiento de las políticas.	formulario inventariado	Formulario de ajustes.		1500	\$ 1.808,88		
		Clasificación del producto según su estado.				100	\$ 120,59		
		Ubicar los productos clasificados en estantes				100	\$ 120,59		
		Corregir errores de forma en el formulario.			Formulario de ajustes.		100	\$ 120,59	
ASISTENTE DE AJUSTES		Notificar detalle de envío a Lockers y Capgemini	Correo electrónico			20	\$ 24,12		
		Enviar formularios y resumenes a escaner Branch-Cumbaya	Documentos por mensajería			0	\$ -		
LOCKERS		Escanear formularios.				200	\$ 241,18		
		Notificar envío de formularios	Correo electrónico			20	\$ 24,12		
		Enviar formularios a Cap-Gemini	Transferencia en carpeta compartida			40	\$ 48,24		
CAPGEMINI		Imprimir archivos digitales		Formulario impreso		200	\$ 241,18		
		Ingresar información del formulario al sistema				1300	\$ 1.567,69		
		Revisar errores a nivel de sistema				200	\$ 241,18		
		Notificar resultados	Correo electrónico			20	\$ 24,12		
LOCKERS		Reenviar de documentos Cumbaya-Branch	Documentos por mensajería			0	\$ -		
OPERARIO DE AJUSTES		Identificar formularios y productos con errores.		Formulario de ajustes.		100	\$ 120,59		
ASISTENTE DE AJUSTES		Solucionar o rechazar errores				300	\$ 361,78		
		Notificar rechazados.	Correo electrónico			20	\$ 24,12		
		Enviar productos rechazados a las zonas	Valija de productos			300	\$ 361,78		
		Analizar resultados	Base de datos.			120	\$ 144,71		
		Archivar documentos			Formulario de ajustes.		40	\$ 48,24	
						TOTALES	5000	\$ 6.029,6	
SIMBOLOGÍA		Demora 	Transporte 	Inspección 	Decisión 	Documentación 	Almacenamiento 	Acción 	Transmisión 
3. REQUISITOS									
RECURSOS:	Internet, software AIRS (CUENTAS CONTABLES) y MACPAC (INVENTARIOS), hardware, muebles de oficinas, suministros de oficina			INDICADOR:	# de ajustes enviados por zona. # de representantes que realizaron ajustes. # unidades de productos devueltos.				
OBSERVACIONES									
Una vez toda la información de las áreas se ha cargado en el sistema un operador de sistemas (IT) ejecuta el proceso y se afectan cada una de las cuentas, para el caso del Dpto de Ajustes se generan las notas de crédito.				FRECUENCIA: MENSUAL					
REQUISITOS LEGALES									
ELABORÓ				APROBÓ					
LÍDER DE LOCALIDAD AJUSTES				GERENTE DE SUPPLY CHAIN					

Diagrama de flujo proceso de ajustes (Situación actual)

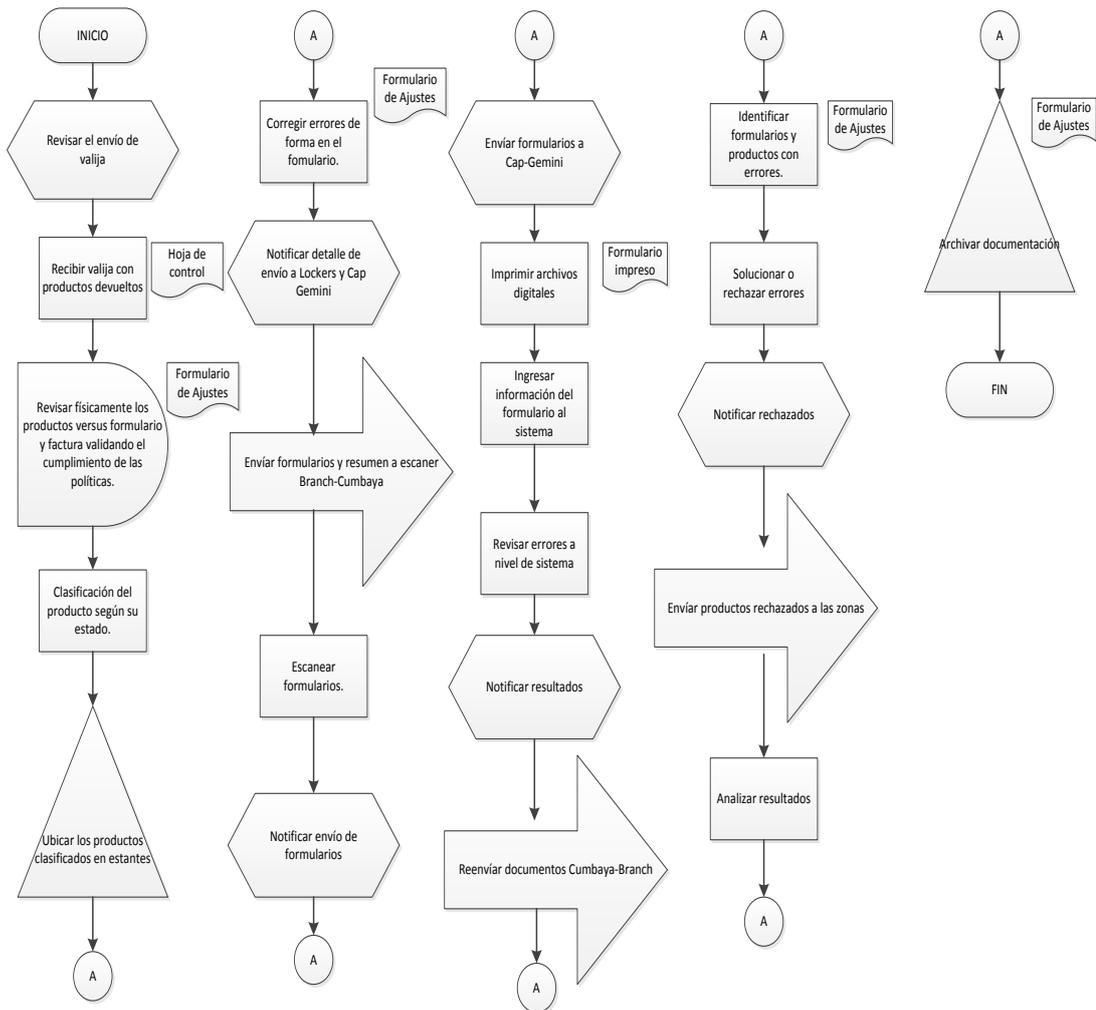


Figura 22. Diagrama de flujo proceso de ajustes (Situación actual)

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

Síntesis del proceso:

Este proceso es uno de los más complejos e importantes del departamento, ya que del correcto proceso de los reclamos enviados hacia éste departamento dependen las notas de crédito generadas, las cuales se generan de los formularios de ajustes. (Ver anexo 2)

El proceso empieza con la recepción de la valija que proviene del campo, la recepción de las cajas la realiza el operario de ajustes el cual es el encargado de revisar que las cajas correspondan en número y en información en las hojas de control y guías de envío, una vez cuadradas las cajas son distribuidas a los operación para empezar con el proceso de revisión. (Ver anexo 3)

El proceso de revisión es una actividad manual que consiste en la verificación de los productos versus el formulario y versus el sistema, con el afán de identificar y validar la información detallada tanto en documentos como en sistema. Esta revisión es importante ya que agrupa a los productos según su inventario y valida por código y por número la generación de la nota de crédito a la representante.

Luego de la revisión los productos clasificados según su estado son colocados en estanterías, ya que posteriormente deberán ser cuadrados para ser enviados a cada una de sus localidades, por otra parte los formularios los cuales contienen la información necesaria son enviados a un proceso de escaneo, esta actividad la realiza la empresa Lockes (in house) la cual brinda servicios administrativos y de almacenamiento de información, con el escaneo de los formularios ello se obtiene un respaldo digital el cual se envía a la empresa Cap-gemini, la cual es otra compañía que brinda servicios, misma que se encarga de realizar actividades operativas y rutinarias como es el caso de la digitación de los formularios en el sistema, con la digitación se genera una base de datos en el sistema y esta es ejecutada en la noche por el área de sistemas, para finalmente ser aplicada la transacción solicitada por cada área de la compañía, en éste caso la nota de crédito para cada una de las representantes.

Al día siguiente se generan los reportes físicos, los cuales se revisan junto con los productos a fin de cuadrar la mercadería que se enviará según su estado a su

localidad respectiva. Del mismo modo se genera un detalle el cual es enviado físicamente a la gerente de zona.

Análisis del proceso actual:

Actualmente el proceso de ajustes tiene un tiempo de ejecución mensual de 5000 minutos aproximadamente, con un equivalente en dinero de 6000 USD, en un total de 22 actividades identificadas en el levantamiento de procesos, de éstas actividades, la revisión de productos y la digitación de los formularios son actividades más representativas en tiempos y dinero.

3.2.2.1.6 Proceso de ajustes. (Mejorado).

La mejora del proceso consiste en la eliminación del proceso de envío de los documentos a escaneo ya que la revisión se la realiza en el centro de distribución y el escaneo de documentos es en las oficinas administrativas ubicadas en Cumbaya. Esto ya que la mayoría de documentos a ser escaneados son derivados de las gestiones de las oficinas, y en vista que Lockers es la empresa que brinda este servicio son ellos quienes realizan esta gestión, no obstante luego de revisar los costos de activada se evidencia que si se realiza esta actividad por parte de un operario o asistente del departamento se puede obtener un beneficio mayor, ya que de momento el Departamento de Ajustes cuenta con una impresora con escáner, la cual puede ser utilizada cada vez se terminen de revisar los formularios de una zona, ahorrando de éste modo 280 minutos, sin contar con las horas que tarda el mensajero en llevar y traer los documentos desde el centro de distribución hacia las oficinas y viceversa.

Con la información digitalizada se envía un solo correo a los involucrados indicando que la misma ya se encuentra en una carpeta compartida para su impresión y posterior digitación. El tiempo que destinaba Lockers a esta función puede ser redistribuido a otras actividades que la empresa así lo considere.

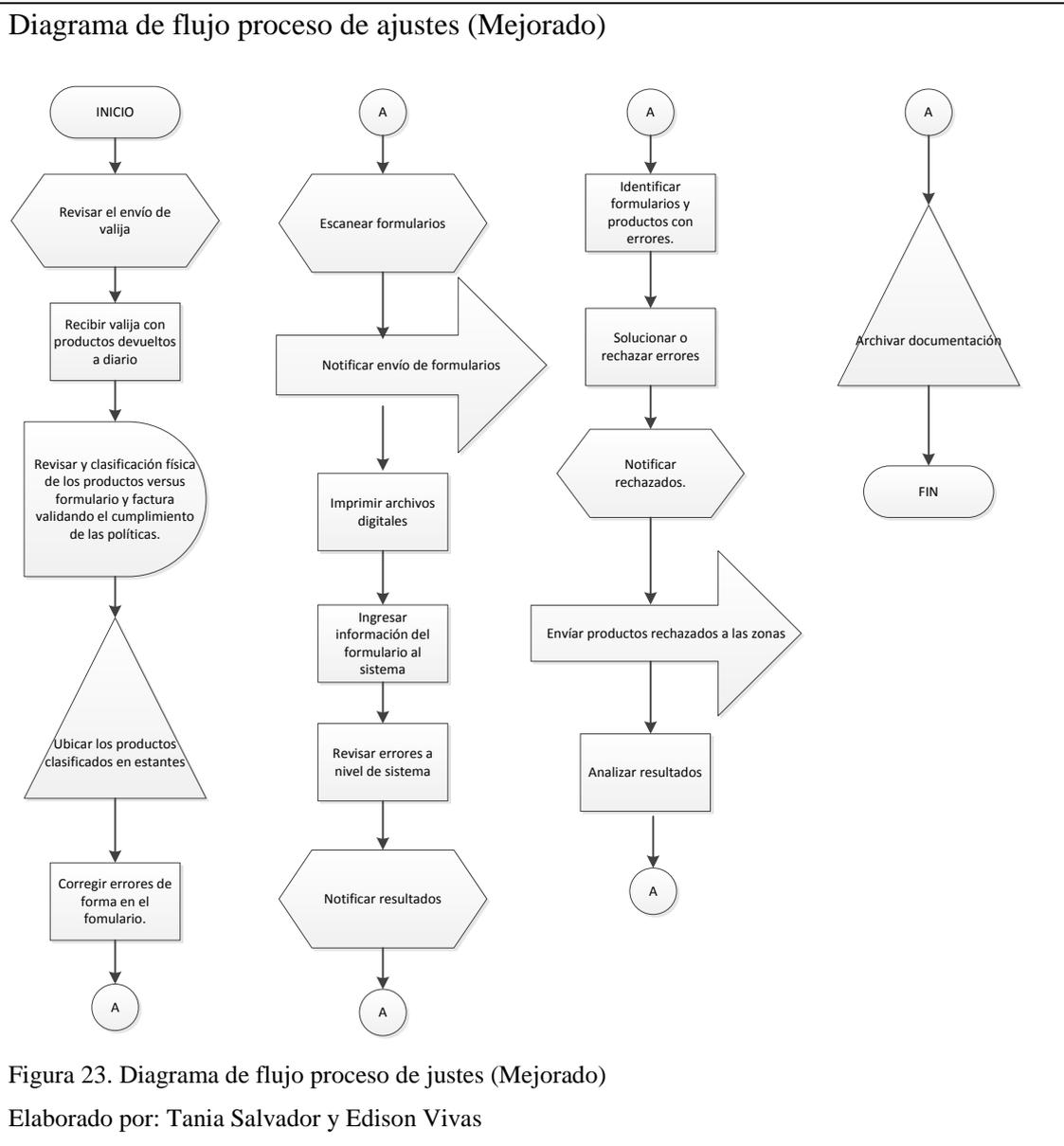
Con el diseño propuesto y sus actividades replanteadas, el tiempo total de ejecución de ésta actividad es de 4840 minutos y su costo es 5836 USD, obteniendo una

reducción de 160 minutos y con ello 192.95 USD, lo que representa un 3% de reducción o beneficio. Como se muestra en el siguiente cuadro.

Inventario de procesos generales del Departamento de Ajustes.									
PROCESOS ACTUALES IDENTIFICAD	ACTUAL		CORREGIDO		VARIACIONES		VARIACIONES %		
	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	
3. Procesos de Ajustes.	5.000	\$ 6.029,59	4.840	\$ 5.836,65	-160	\$ -192,95	-3%	-3%	

Tabla 14. Proceso de ajustes (Mejorado)

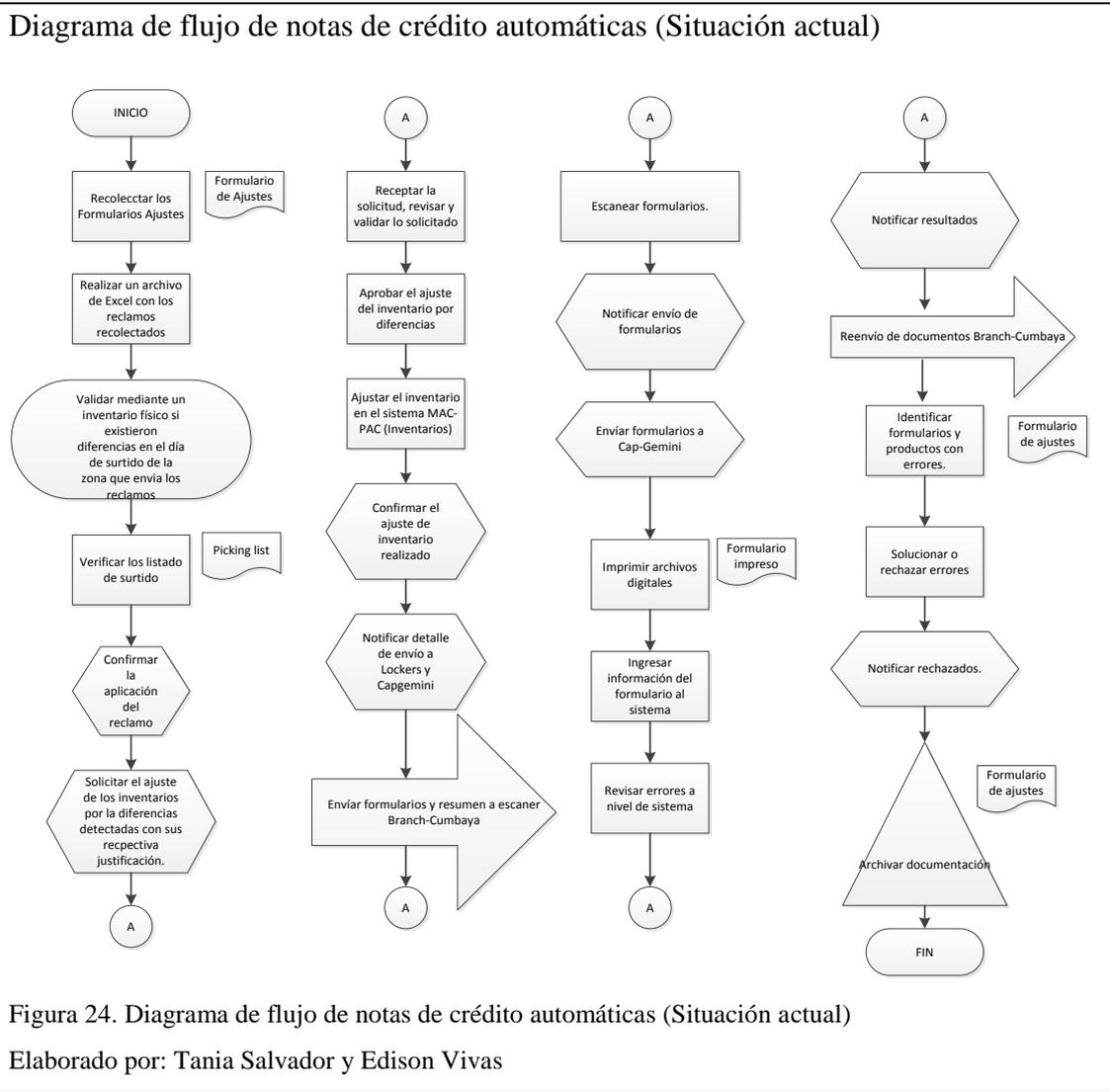
		PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.			Código: PROCESO-02						
the company for women		MACROPROCESO: PROCESO DE AJUSTES.			Edición: Versión: 1						
					Fecha: 05-01-2015						
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO											
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO											
NOMBRE DEL PROCESO:	DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍAS Y GENERACIÓN DE NOTAS DE CRÉDITO MANUALES.										
OBJETIVO:	Controlar, y validar que el proceso de ajustes se lo lleve a cabalidad con el fin de que se generen las notas de crédito correctamente y garantizar la satisfacción de las representantes.										
RESPONSABLE:	Coordinador de Ajustes y Asistentes.										
2. CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO											
RESPONSABLE:	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	DETALLE DEL PROCESO	TIEMPO (minutos de actividad x 5 x costo efectivo)	COSTO (total minutos de actividad x costo efectivo)				
ASISTENTE DE AJUSTES	Correo electrónico	Revisar el envío de valija				20	\$ 24,12				
OPERARIO DE AJUSTES	Producto devuelto del campo	Recibir valija con productos devueltos a diario		Hoja de control.		300	\$ 361,78				
		Revisión y clasificación física de los productos versus formulario y factura validando el cumplimiento de las políticas.	formulario inventariado	Formulario de ajustes.		1500	\$ 1.808,88				
		Ubicar los productos clasificados en estantes				100	\$ 120,59				
		Corregir errores de forma en el formulario.		Formulario de ajustes.		100	\$ 120,59				
ASISTENTE DE AJUSTES		Escanear formularios.	Correo electrónico			200	\$ 241,18				
		Notificar envío de formularios	Documentos por mensajería			20	\$ 24,12				
CAPGEMINI		Imprimir archivos digitales		Formulario impreso		200	\$ 241,18				
		Ingresar información del formulario al sistema				1300	\$ 1.567,69				
		Revisar errores a nivel de sistema				200	\$ 241,18				
		Notificar resultados	Correo electrónico			20	\$ 24,12				
OPERARIO DE AJUSTES		Identificar formularios y productos con errores.		Formulario de ajustes.		100	\$ 120,59				
ASISTENTE DE AJUSTES		Solucionar o rechazar errores				300	\$ 361,78				
		Notificar rechazados.	Correo electrónico			20	\$ 24,12				
		Enviar productos rechazados a las zonas	Valija de productos			300	\$ 361,78				
		Analizar resultados	Base de datos.			120	\$ 144,71				
		Archivar documentos		Formulario de ajustes.		40	\$ 48,24				
					TOTALES	4840	\$ 5.836,6				
3. REQUISITOS											
SIMBOLOGÍA				Demora 	Transporte 	Inspección 	Decisión 	Documentación 	Almacenamiento 	Acción 	Transmisión 
RECURSOS:				INDICADOR:							
Internet, software AIRS (CUENTAS CONTABLES) y MACPAC (INVENTARIOS), hardware, muebles de oficinas, suministros de oficina				# de ajustes enviados por zona. # de representantes que realizaron ajustes. # unidades de productos devueltos.							
OBSERVACIONES				FRECUENCIA: MENSUAL							
Una vez toda la información de las áreas se ha cargado en el sistema un operador de sistemas (IT) ejecuta el proceso y se afectan cada una de las cuentas, para el caso del Dpto de Ajustes se generan las notas de crédito.				REQUISITOS LEGALES							
ELABORÓ				APROBÓ							
LÍDER DE LOCALIDAD AJUSTES				GERENTE DE SUPPLY CHAIN							



3.2.2.1.7 Notas de crédito automáticas (Situación actual)

Tabla 15. Notas de crédito automáticas (Situación actual)

		PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.				Código: PROCESO-03	
		MACROPROCESO: PROCESO DE NOTAS DE CRÉDITO AUTOMÁTICAS				Edición: Versión: 1	
						Fecha: 05-01-2015	
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO							
I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO							
NOMBRE DEL PROCESO:	PROCESO DE NOTAS DE CRÉDITO AUTOMÁTICAS						
OBJETIVO:	Realizar un crédito a la cuenta de la representante en el pedido antes de que reciba su pedido facturado						
RESPONSABLE:	GERENTE ZONAL/DEPARTAMENTO DE AJUSTES/ ASISTENTE DE SHIPPING/ ASISTENTE DE AJUSTES/INVENTARIOS/LOCKER/CAPGEMINI						
2. CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO							
RESPONSABLE:	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	DETALLE DEL PROCESO	TIEMPO (minutos de actividad x 5 x 4)	COSTO (total minutos de actividad x costo efectivo Min)
GERENTE ZONAL	Reclamo, por el no envío del producto en el pedido	Recolectar los Formularios Ajustes		Formulario de Ajustes		5	\$ 6,03
ASISTENTE DE AJUSTES		Realizar un archivo de Excel con los reclamos recolectados	Envío de e-mail a Shipping para verificación			15	\$ 18,09
ASISTENTE DE SHIPPING		Validar mediante un inventario físico si existieron diferencias en el día de surtido de la zona que envía los reclamos.				20	\$ 24,12
		Verificar los listado de surtido		Picking List		10	\$ 12,06
		Confirmar la aplicación del reclamo	Envío de e-mail al Asistente de Ajustes para confirmación			20	\$ 24,12
		Solicitar el ajuste de los inventarios por la diferencias detectadas con sus respectiva justificación.	Envío de e-mail a Inventarios			10	\$ 12,06
INVENTARIOS		Receptar la solicitud, revisar y validar lo solicitado				20	\$ 24,12
		Aprobar el ajuste del inventario por diferencias				10	\$ 12,06
		Ajustar el inventario en el sistema MAC PAC (Inventarios)				30	\$ 36,18
		Confirmar el ajuste de inventario realizado	Envío de e-mail a Shipping.			10	\$ 12,06
ASISTENTE DE AJUSTES		Notificar detalle de envío a Lockers y Capgemini	Correo electrónico			5	\$ 6,03
		Enviar formularios y resumen a escaner Branch-Cumbaya	Documentos por mensajería			0	\$ -
LOCKERS		Escanear formularios.				5	\$ 6,03
		Notificar envío de formularios	Correo electrónico			5	\$ 6,03
		Enviar formularios a Cap-Gemini	Transferencia en carpeta compartida			10	\$ 12,06
CAPGEMINI		Imprimir archivos digitales		Formulario impreso		10	\$ 12,06
		Ingresar información del formulario al sistema				30	\$ 36,18
		Revisar errores a nivel de sistema				10	\$ 12,06
		Notificar resultados	Correo electrónico			10	\$ 12,06
LOCKERS		Reenvío de documentos Cumbaya-Branch	Documentos por mensajería			0	\$ -
OPERARIO DE AJUSTES		Identificar formularios y productos con errores.		Formulario de ajustes.		15	\$ 18,09
ASISTENTE DE AJUSTES		Solucionar o rechazar errores				10	\$ 12,06
		Notificar rechazados.	Correo electrónico			10	\$ 12,06
		Archivar documentos		Formulario de ajustes.		5	\$ 6,03
					TOTALES	275	\$ 331,6
SIMBOLOGÍA							
							
	Demora	Transporte	Inspección	Decisión	Documentación	Acción	Almacenamiento
							Transmisión
3. REQUISITOS							
RECURSOS:				INDICADOR:			
Internet, software AIRS (CUENTAS CONTABLES) y MACPAC (INVENTARIOS), hardware, muebles de oficinas, suministros de oficina				Número de notas de crédito emitidas mensualmente en Unidades y Representante			
OBSERVACIONES				FRECUENCIA: MENSUAL			
Cobertura				REQUISITOS LEGALES			
ELABORÓ				APROBÓ			
LÍDER DE LOCALIDAD AJUSTES				GERENTE DE SUPPLY CHAIN			



Síntesis del proceso:

Las notas de crédito automáticas es una actividad que se genera por el desabastecimiento de producto dentro de la línea del surtido, originalmente el problema se da en el área de shipping ya que el producto se termina una vez que ya se generó la emisión de las facturas, esto conlleva a que los pedidos de las representantes lleguen sin los productos completos, por consiguiente las representantes afectadas realizan el ajuste mediante un formulario de reclamo el mismo que llega al departamento de ajustes para ser procesado y generar la nota de crédito de un producto que se detalló y cobró en la factura. (Ver anexo 4)

Análisis del proceso actual:

Al revisar el proceso se evidencia que las correcciones ante ésta situación no son preventivas, ya que deben esperar a que la representante envíe su reclamo para proceder a realizar la nota de crédito, esto genera una mala imagen de servicio y malestar en la representante ya que debe acercarse a la reunión de ajustes a realizar su reclamo y con ello se pueda realizar el crédito del producto que fue detallado en su factura, fue cobrado y que físicamente no lo recibió.

En la actualidad el proceso tarda cerca de 275 minutos, esto genera un costo de operación de 331.60 USD, una vez que ingresa al proceso de ajustes.

3.2.2.1.8 Proceso de notas de crédito (Mejorado).

La mejora del proceso consiste en la revisión diaria del inventario en especial de los productos que tienen un mínimo de stock, esto no resulta complicado ya que el sistema con el que opera la compañía le permite obtener los datos que necesitamos para el caso, de generarse la facturación con productos no disponibles o sin stock el departamento de Shipping emitirá un archivo con todas las representantes afectadas, posteriormente el departamento de ajustes revisará y aplicará la nota de crédito con la respectiva corrección en el inventario, finalmente se le notificaría a la gz o a la reps de ésta situación y con ello se evita que la representante tenga que acercarse a la reunión de ajustes.

El tiempo con las nuevas actividades sería de 240 minutos, con un costo de 289.42 USD y obtendríamos una beneficio del 13%

	ACTUAL		CORREGIDO		VARIACIONES		VARIACIONES %	
PROCESOS ACTUALES IDENTIFICAD	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO
4. Notas de crédito automáticas.	275	\$ 331,63	240	\$ 289,42	-35	\$ -42,21	-13%	-13%

Tabla 16. Proceso de notas de crédito automáticas (Mejorada)

		PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.			Código: PROCESO-03				
		MACROPROCESO: PROCESO DE NOTAS DE CRÉDITO AUTOMÁTICAS			Edición: Versión: 1				
					Fecha: 05-01-2015				
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO									
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO									
NOMBRE DEL PROCESO:	PROCESO DE NOTAS DE CRÉDITO AUTOMÁTICAS								
OBJETIVO:	Realizar un crédito a la cuenta de la representante en el pedido antes de que reciba su pedido facturado								
RESPONSABLE:	DEPARTAMENTO DE AJUSTES/ ASISTENTE DE SHIPPING/ ASISTENTE DE AJUSTES								
2. CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO									
RESPONSABLE:	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	DETALLE DEL PROCESO	TIEMPO (minutos de actividad x 5 x 6)	COSTO (total minutos de actividad x costo efectivo Min)		
Departamento de Ajustes/ Asistente de Shipping/Asistente de Ajustes/Sistema de facturación.	Alerta negativos en los saldos de un producto	Validar mediante un inventario físico la existencia o no de los negativos en stock				20	\$ 24,12		
		Validar mercaderías en tránsito				10	\$ 12,06		
		Identificar los pedidos de las representantes afectadas en las cuales ya no se va a enviar el producto fruto de la alerta de saldos negativos				40	\$ 48,24		
		Recolectar la lista de surtido o copia de factura física		Picking list		10	\$ 12,06		
		Realizar un archivo con la información de los pedidos afectados	Enviar un email a la empresa CAPGEMINI solicitando se inicie el proceso de afectación mediante nota de crédito a la representante indicando los detalles que justifican del caso				20	\$ 24,12	
Proveedor externo CAPGEMINI		Enviar archivo de excel para ser procesado por la entidad externa de servicios operativos complementarios (CAPGEMINI)				10	\$ 12,06		
		Seleccionar datos para ingreso en macros que afectan la información de las cuentas contables y de inventarios dentro del sistema interno de la compañía AIRS				10	\$ 12,06		
		Ejecutar la macro en excel con la información recibida				10	\$ 12,06		
		Elevar la información hacia la base de datos del sistema AIRS de Productos Avon.				10	\$ 12,06		
		Procesar la información recibida una vez ingresado en el sistema AIRS				20	\$ 24,12		
		Verificar la información procesada para la generación del reporte final				30	\$ 36,18		
		Ejecutar las notas de crédito en las cuentas de las representantes afectadas en el sistema AIRS y se actualizan los inventarios en el sistema MACPAC posterior a un día				10	\$ 12,06		
		Proceder a realizar el reintegro de los saldos en menos en los inventarios de las localidades afectadas	Enviar un correo electrónico a AVON indicando la finalización y el reporte final de la información enviada				30	\$ 36,18	
Departamento de Ajustes/ Asistente de Shipping/Asistente de Ajustes/Sistema de facturación.		Hacen una inspección final todos los responsable de las diferentes localidades para dar por concluido el proceso al contar con la información actualizada				10	\$ 12,06		
					TOTALES	240	\$ 289,4		
SIMBOLOGIA									
		Demora	Transporte	Inspección	Decisión	Documentación	Acción	Almacenamiento	Transmisión
									
3. REQUISITOS									
RECURSOS:				INDICADOR:					
Internet, software AIRS (CUENTAS CONTABLES) y MACPAC (INVENTARIOS), hardware, muebles de oficinas, suministros de oficina				Número de notas de crédito emitidas mensualmente en Unidades y Representante					
				FRECUENCIA: MENSUAL					
OBSERVACIONES				REQUISITOS LEGALES					
Cobertura									
ELABORÓ				APROBÓ					
LÍDER DE LOCALIDAD AJUSTES				GERENTE DE SUPPLY CHAIN					

Diagrama de flujo proceso de notas de crédito automáticas (Mejorada)

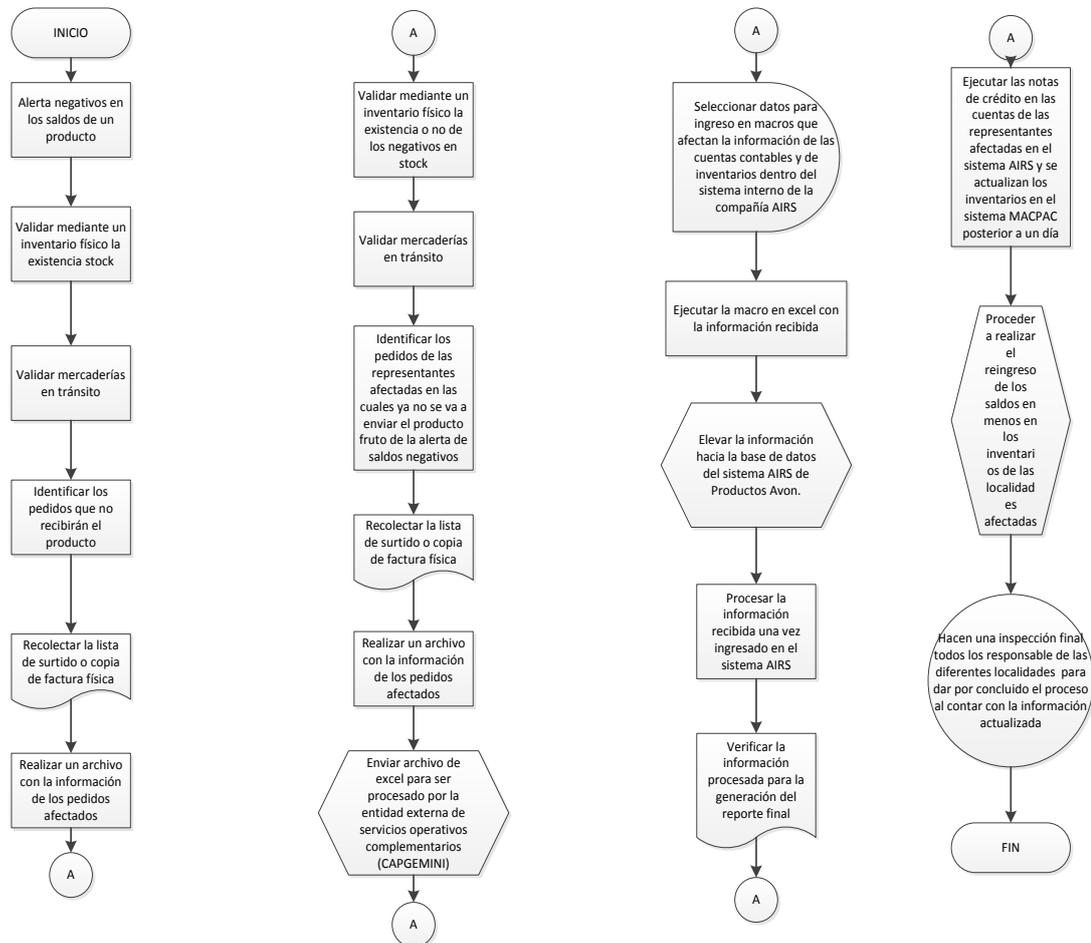


Figura 25. Diagrama de flujo proceso de notas de crédito automáticas (Mejorada)

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

3.2.2.1.9 Proceso de desmantelamiento pedidos no entregados (Situación actual)

Tabla 17. Proceso de desmantelamiento pedidos no entregados (Situación actual)

		PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.			Código: PROCESO-04				
		MACROPROCESO: PROCESO DE DESMANTELADOS DE PEDIDOS NO ENTREGADOS			Edición: Versión: 1 Fecha: 05-01-2015				
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO									
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO									
NOMBRE DEL PROCESO:	PROCESO DE DESMANTELADOS DE PEDIDOS NO ENTREGADOS								
OBJETIVO:	Devolver los productos a la bodega y hárjárselo a la cuenta de la representante								
RESPONSABLE:	DEPARTAMENTO DE AJUSTES/ ASISTENTE DE AJUSTES/ OPOERARIO DE AJUSTES/ CAPGEMINI / LOCKERS/ FACTURACIÓN								
2. CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO									
RESPONSABLE:	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	DETALLE DEL PROCESO	TIEMPO (minutos de actividad x 5 x 4)	COSTO (total minutos de actividad x costo efectivo M/m)		
ASISTENTE DE AJUSTES		Recolectar las facturas a desmantelar				15	\$ 18,09		
		Notificar detalle de envío a Lockers y Capgemini	Correo electrónico			5	\$ 6,03		
		Enviar facturas a escanear Branch-Cumbaya	Documentos por mensajería			0	\$ -		
LOCKERS		Escanear facturas				10	\$ 12,06		
		Notificar envío de facturas	Correo electrónico			5	\$ 6,03		
		Enviar facturas a Cap-Gemini	Transferencia en carpeta compartida			5	\$ 6,03		
Proveedor Externo CAPGEMINI		Imprimir archivos digitales		Formulario impreso		10	\$ 12,06		
		Recibir la factura escaneada con la información de los productos a ser ingresados				5	\$ 6,03		
		Procesar el desmantelamiento.				30	\$ 36,18		
		Solicitar se inicie la ejecución del desmantelamiento en el sistema AIRS a la unidad de Facturación	CAPGEMINI: Enviar correo electrónico.			10	\$ 12,06		
Facturación		Ejecutar el desmantelamiento en el cierre de facturación				10	\$ 12,06		
Operario de Ajustes		Clasificación de la mercadería para la entrega en bodega				120	\$ 144,71		
		Corregir las diferencias de inventarios				40	\$ 48,24		
		Corregir las cuentas de las representantes por comisiones mal realizadas				20	\$ 24,12		
					TOTALES	285	\$ 343,7		
SIMBOLOGÍA									
3. REQUISITOS									
RECURSOS:				INDICADOR:					
Internet, software AIRS (CUENTAS CONTABLES) y MACPAC (INVENTARIOS), hardware, muebles de oficinas, suministros de oficina				Número de pedidos desmantelados mensualmente en Unidades y Dólares					
OBSERVACIONES				FRECUENCIA: MENSUAL					
				REQUISITOS LEGALES					
ELABORÓ				APROBÓ					
LÍDER DE LOCALIDAD AJUSTES				GERENTE DE SUPPLY CHAIN					

Diagrama de flujo proceso de desmantelado pedidos no entregados (Situación actual)

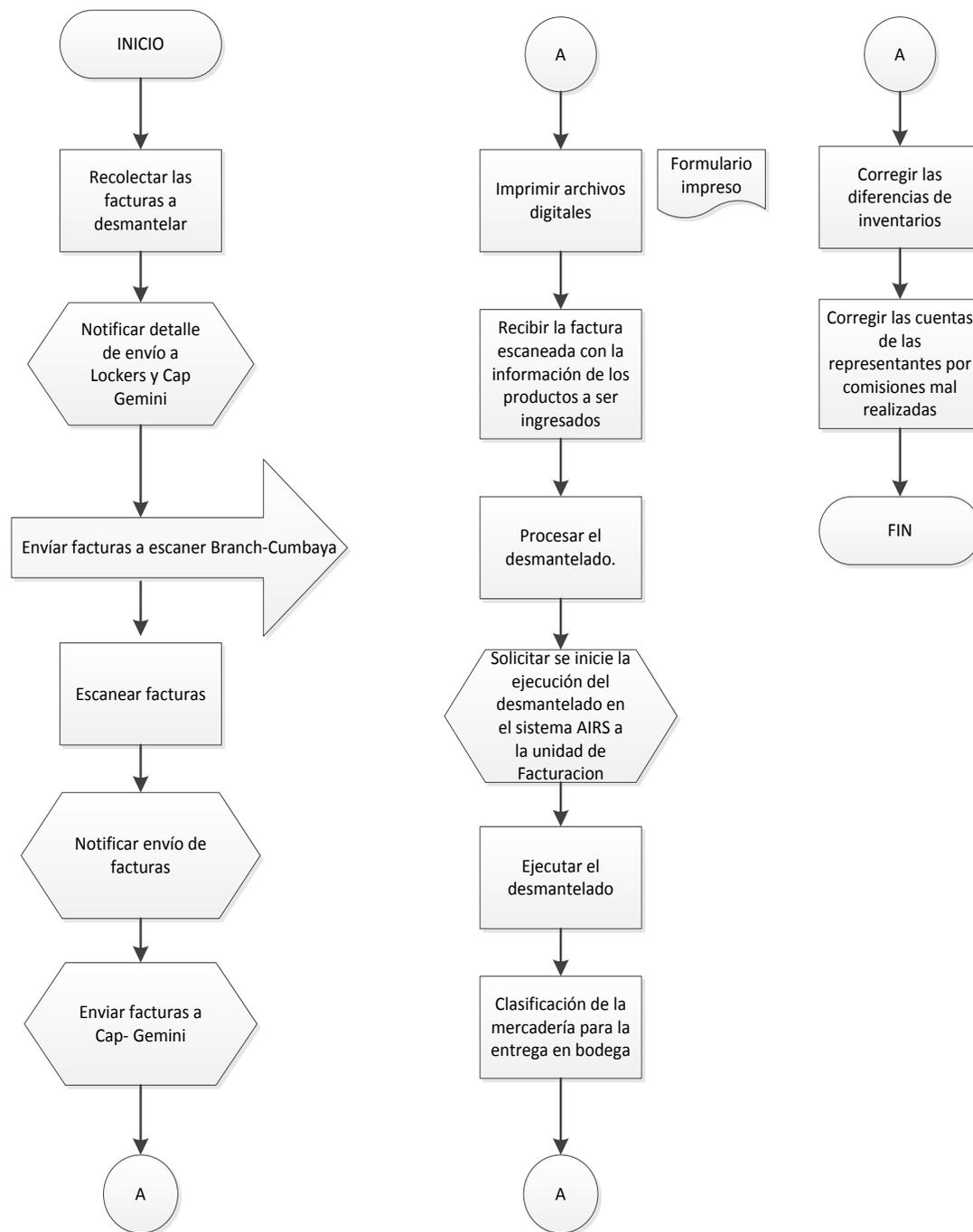


Figura 26. Diagrama de flujo proceso de desmantelado pedidos no entregados (Situación actual)

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

Síntesis del proceso:

Todos los pedidos que no pudieron ser entregados en los domicilios de las representantes, son devueltos por medio del área de transportes a centro de distribución, y enviados al Departamento de Ajustes para su desmantelamiento ya que a nivel de sistema la representante tiene cargado el valor de su pedido y con la devolución se revisan las facturas versus los productos que contenía el pedido originalmente, de existir faltantes o inconsistencias se los deja a revisión, seguimiento y resolución de las unidades pendientes ya que ello genera descuadres en los inventarios físicos de mercadería, solo pueden ser procesados los paquetes que se encuentran con el 100% de sus unidades siendo éstas productos, productos fuera de caja y/o premios.

Análisis del proceso actual:

Los paquetes devueltos ingresan al departamento de ajustes, y los mismos no son verificados a cabalidad desde el momento de la recepción, existiendo de éste modo descuadres en unidades de productos, del mismo modo en productos que por su tamaño son enviados fuera de caja al igual que los premios, al no contar con el control desde el inicio los paquetes son desmantelados sin validarse todos los productos, esto genera que descuadres en los inventarios físicos, en algunos casos y por no contar con hojas de control se han extraviado paquetes enteros de pedidos teniendo que asumir la empresa dichos valores.

Con el cuadro de productos versus el detalle de la factura, lo siguiente es colocar en gavetas los productos según su inventario, las facturas son agrupadas y enviadas a las oficinas de Cumbaya a (Lockers) para su escaneo y posterior envío de la información a Cap-gemini para su digitación en el sistema.

En la noche se ejecutan los procesos a fin de que los valores sean aplicados a cada una de las cuentas y se encerren los valores, con ello quedan corregidas las cuentas de las representantes, finalmente se generan los reportes físicos para que puedan clasificarse la mercadería y pueda ser entregada a su localidad según su inventario.

3.2.2.1.10 Proceso de notas de crédito mejorado. (Mejorado).

Para mejorar el proceso se implementaron correctivos desde el inicio del proceso con el afán de llevar el control del número de paquetes receptados, esta información será detallada en una ficha de control, para que los pedidos puedan ser considerados deben contener la autorización de respaldo justificando por qué no se logró entregar el paquete a la representante.

Al momento de verificar los productos, estos deben coincidir en su totalidad con el detalle de la factura, solo de este modo se podrá enviar la factura al proceso de digitación, si un paquete posee faltantes de productos y/o premios, este debe ser separado, para realizar el seguimiento respectivo e identificar el faltante, no se pueden enviar paquetes incompletos al proceso ya que generaría un descuadre posterior con los inventarios a las áreas que posteriormente reciben la mercadería según su estado.

Con el grupo de facturas listas, se procede a escanearlas, esta actividad puede ser realizada por un asociado de ajustes, ya que enviarlas a las oficinas conlleva tiempo y actividades adicionales, con este cambio dicho recursos pueden ser utilizados de mejor manera y en otras actividades que la empresa lo requiera.

El corregir y definir los pasos correctos para éste proceso generó un mayor número de actividades ya que anteriormente el proceso se lo realizaba con 14 actividades, actualmente el proceso posee 17 actividades, teniendo una disminución de 5 minutos en el tiempo total de ejecución del proceso y un ahorro 6.03 USD, obteniendo un beneficio porcentual del 2%, como se puede apreciar el valor en términos monetarios no es representativo pero el verdadero beneficio radica en el control y cuadro de los inventarios, situación muy beneficiosa para el departamento y para las otras áreas que interactúan en el proceso. El cuadro muestra el beneficio con la redefinición del proceso.

Inventario de procesos generales del Departamento de Ajustes.									
	ACTUAL		CORREGIDO		VARIACIONES		VARIACIONES %		
PROCESOS ACTUALES IDENTIFICAD	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	
5. Desmantelado de pedidos no entregados.	285	\$ 343,69	290	\$ 349,72	5	\$ 6,03	2%	2%	

Tabla 18. Proceso de desmantelado pedidos no entregados. (Mejorado)

		PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.			Código: PROCESO-04		
		MACROPROCESO: PROCESO DE DESMANTELADOS DE PEDIDOS NO ENTREGADOS			Edición: Versión: 1 Fecha: 05-01-2015		
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO							
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO							
NOMBRE DEL PROCESO:	PROCESO DE DESMANTELADOS DE PEDIDOS NO ENTREGADOS						
OBJETIVO:	Devolver los productos a la bodega y bajárselo a la cuenta de la representante						
RESPONSABLE:	DEPARTAMENTO DE AJUSTES/ ASISTENTE DE AJUSTES/OPOERARIO DE AJUSTES/CAPGEMINI /LOCKERS/FACTURACIÓN						
2. CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO							
RESPONSABLE:	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	DETALLE DEL PROCESO	TIEMPO (minutos de actividad x 5 x 4)	COSTO (total minutos de actividad x costo efectivo Min)
Departamento de Ajustes/Asistente de Ajustes	Recepción de pedido	Recepción y registro en hoja de control		Hoja de Control		5	\$ 6,03
		Verificar que el pedido posea formulario.		Formulario de Desmantelado/ hoja de control.		5	\$ 6,03
		Verificar los productos dentro del pedido vs la factura con el detalle a ingresar				30	\$ 36,18
		Informar a la Unidad de Transporte cuando existe faltantes que por sus características no puedan ser asumidas por la empresa		Enviar correo electrónico		10	\$ 12,06
		Informar el estado del mismo para rechazar o proceder a la recuperación.		Enviar correo electrónico		10	\$ 12,06
		Rastrear el producto faltante desde el inicio del proceso de despacho hasta el retorno a la empresa				20	\$ 24,12
ASISTENTE DE AJUSTES		Notificar detalle de envío a Lockers y Capgemini		Correo electrónico		5	\$ 6,03
		Escaner de facturas desde Ajustes				10	\$ 12,06
		Notificar envío de facturas		Correo electrónico		10	\$ 12,06
		Enviar facturas a Cap-Gemini	Transferencia en carpeta compartida			10	\$ 12,06
Proveedor Externo CAPGEMINI		Imprimir archivos digitales		Formulario impreso		10	\$ 12,06
		Recibir la factura escaneada con la información de los productos a ser ingresados				5	\$ 6,03
		Revisar la cuenta de la representante en el sistema AIRS y procesar el desmantelado confirmando si tiene comisión extra de venta o no				30	\$ 36,18
		Solicitar se inicie la ejecución del desmantelado en el sistema AIRS a la unidad de Facturación	CAPGEMINI: Enviar correo electrónico.			10	\$ 12,06
Facturación		Ejecutar el desmantelado en el cierre de facturación				0	\$ -
Operario de Ajustes		Clasificación de la mercadería para la entrega en bodega				120	\$ 144,71
					TOTALES	290	\$ 349,7
3. REQUISITOS							
RECURSOS:				INDICADOR:			
Internet, software AIRS (CUENTAS CONTABLES) y MACPAC (INVENTARIOS), hardware, muebles de oficinas, suministros de oficina				Número de pedidos desmantelados mensualmente en Unidades y Dólares			
				FRECUENCIA: MENSUAL			
OBSERVACIONES				REQUISITOS LEGALES			
ELABORÓ				APROBÓ			
LÍDER DE LOCALIDAD AJUSTES				GERENTE DE SUPPLY CHAIN			

Diagrama de flujo proceso de desmantelado pedidos no entregados. (Mejorado)

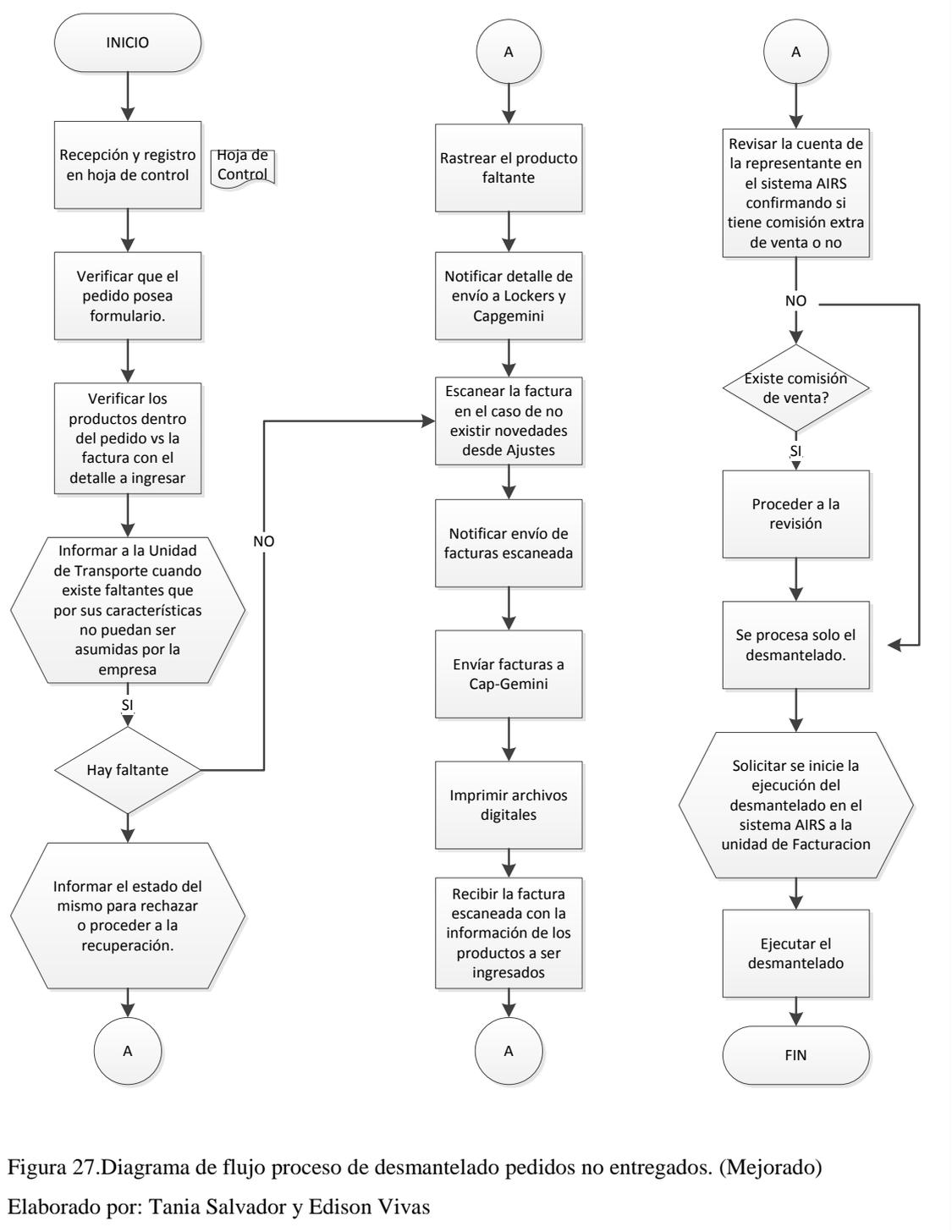


Figura 27. Diagrama de flujo proceso de desmantelado pedidos no entregados. (Mejorado)

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

3.2.2.1.11 Transferencia de inventarios (Situación actual)

Tabla 19. Transferencia de inventarios (Situación actual)

		PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.			Código: PROCESO-05		
the company for women		MACROPROCESO: TRANSFERENCIAS DE INVENTARIOS.			Edición: Versión: 1		
					Fecha: 05-01-2015		
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO							
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO							
NOMBRE DEL PROCESO:	TRANSFERENCIA DE INVENTARIOS.						
OBJETIVO:	Detallar la forma correcta de efectuar el traspaso de mercadería desde el Área de Ajustes a las distintas localidades del Centro de Distribución de Avon Ecuador S.A.						
RESPONSABLE:	Coordinador de Ajustes y Asistentes.						
2. CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO							
RESPONSABLE:	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	DETALLE DEL PROCESO	TIEMPO (minutos de actividad x 5 x 60)	COSTO (total minutos de actividad x costo unitario)
Coordinador de Ajustes y Asistentes.	Impresión de reportes de Inventario	Recibir y clasificar reportes según su inventario		Reportes impresos		20	\$ 24,12
		Revisar manualmente los productos versus reportes.		Reportes impresos		120	\$ 144,71
		Corregir errores identificados		Movimiento de Bodega		30	\$ 36,18
		Elaborar archivo Excel del cierre de facturación		Listado Excel		15	\$ 18,09
		Clasificar los productos por códigos a transferir por localidad				60	\$ 72,36
		Transferir en el sistema	Listado Excel	Listado Excel		10	\$ 12,06
		Envío de mercadería según inventario	Mercadería inventariada para cada localidad	LTB		30	\$ 36,18
		Archivar documentación	Documentos procesados	Movimiento de Bodega; LTB; Listado Excel		5	\$ 6,03
				TOTALES		290	\$ 349,7
SIMBOLOGÍA							
3. REQUISITOS							
RECURSOS:				INDICADOR:			
Internet, software AIRS (CUENTAS CONTABLES) y MACPAC (INVENTARIOS), hardware, muebles de oficinas, suministros de oficina, gavetas de clasificación de productos.							
OBSERVACIONES				FRECUENCIA: MENSUAL			
La entrega-recepción de los productos desde el área de Ajustes hacia las localidades de Almacén, Shipping y Destrucción; se la realiza un día después de la interface de ingreso de inventarios desde el sistema Airs al sistema Mac-pac.				REQUISITOS LEGALES			
ELABORÓ				APROBÓ			
LÍDER DE LOCALIDAD AJUSTES				GERENTE DE SUPPLY CHAIN			

Diagrama de flujo proceso transferencia de inventarios (Situación actual)

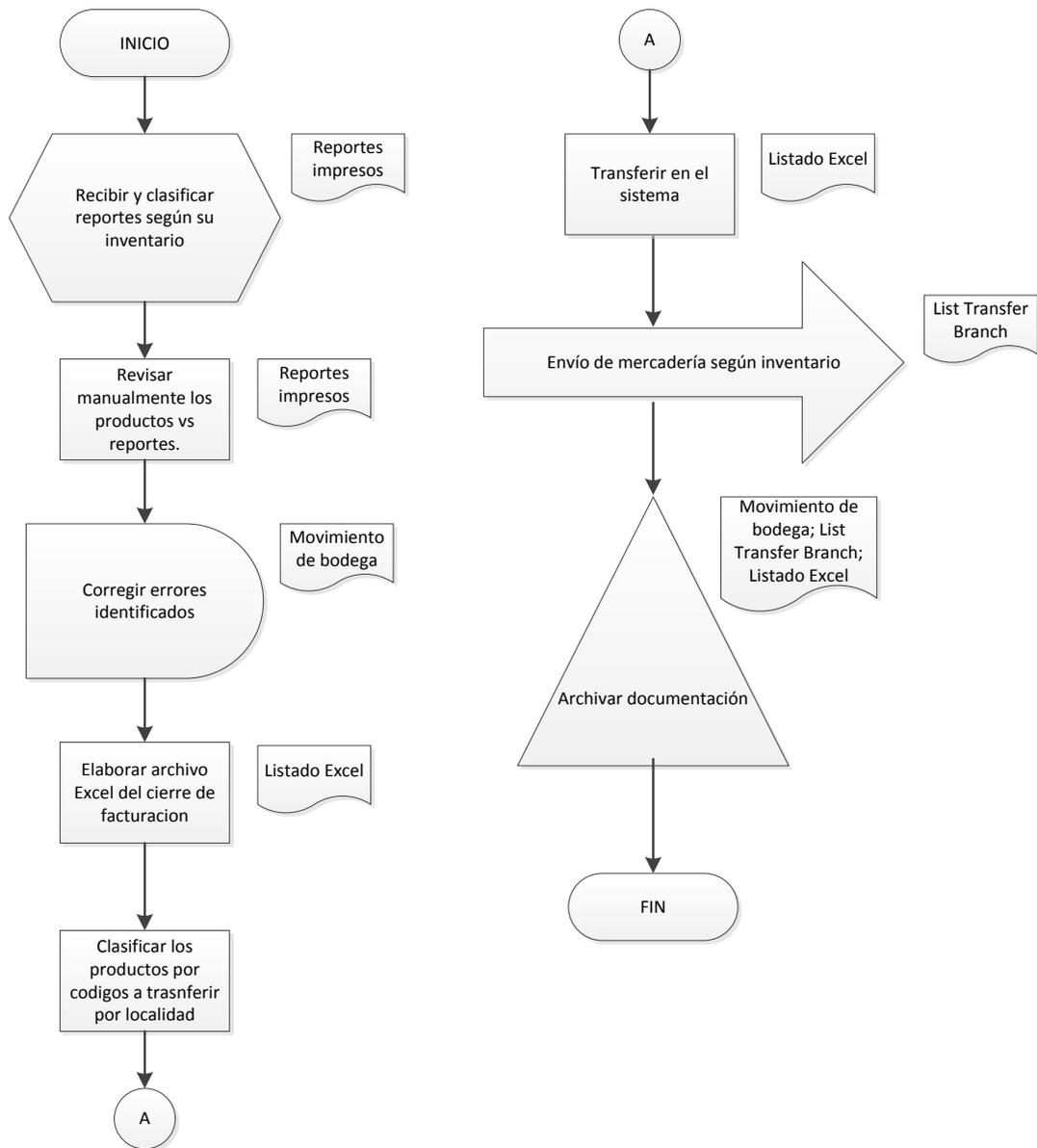


Figura 28. Diagrama de flujo proceso transferencia de inventarios (Situación actual)

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

Síntesis del proceso:

El proceso de transferencias de inventarios es un conjunto de actividades las cuales se generan luego de que el sistema ha generado las notas de crédito a cada una de las representantes que realizaron un reclamo, una vez que se emiten los reportes es responsabilidad de los operarios cuadrar la mercadería los cuales son colocados en gavetas conforme la localidad de cada uno de los productos y posteriormente ser enviados a su respectiva área. (Ver nexos 5)

Es en éste punto donde se revisa si los formularios fueron cargados correctamente al sistema, del mismo modo se verifica que los productos hayan sido destinados a su correcta localidad conforme a su estado y su código, de existir inconsistencias dentro de este punto se realizan las correcciones del caso con el fin de no descuadrar el inventario, a nivel físico y de sistema.

Con la mercadería cuadrada y agrupada lo siguiente es destinarla a su localidad, con los débitos respaldos físicos que son el movimiento de bodega numerado con su debido detalle, con esto el producto retorna a su lugar bien sea en el almacén o en el área de surtido, finalmente toda la documentación es archivada para futuros controles internos. (Ver anexo 6)

Análisis del proceso actual:

En el procedimiento actual se pudo evidenciar que es en éste punto donde se evidencian los errores e inconsistencias cometidos desde la revisión de los productos hasta el ingreso de la información al sistema, ya que si en esta revisión se dan novedades, nos indica que existieron errores en alguna de las actividades previas al procedimiento de transferencias de inventarios.

En el cuadro físico de productos existen dos validaciones, la primera que consiste en verificar la existencia de todos los productos detallados en los reportes, y la segunda que es clasificarlos según su tipo de inventario y/o localidades.

En ésta actividad hay situaciones en el procedimiento manual que se pueden mejorar, a nivel de sistema no se verificaron errores por tanto su gestión es viable para el cumplimiento del proceso de transferencia de unidades hacia el inventario correcto.

3.2.2.1.12 Proceso de transferencia de inventarios. (Mejorado).

Una de los principales actividades a mejorar es en el trabajo operativo que se genera en el cuadro manual de las mercaderías, por ello en éste proceso se revisó principalmente las actividades manuales, obteniendo mejoras considerables en los tiempos, ya que las actividades del sistema es muy eficiente ya que ejecuta las tareas inmediatas para cargar la información al sistema mediante interfaces. (Ver anexo 7)

Una vez recibidos los informes de clasificación de inventarios de productos los operarios realizaban dos validaciones previas, al realizar las correcciones, solo deben realizar una sola revisión de los productos y el mismo tiempo la clasificación de la mercadería según su localidad, al realizar estas actividades por separado se estaba incurriendo en más tiempo puesto que era repetitivo, al organizar el trabajo de la manera actual y como se detalla en la ficha de caracterización, el operario simplifica y reduce el tiempo de clasificación de mercadería en 30 minutos.

Todo el proceso tardaba inicialmente 290 minutos aproximadamente en 8 actividades definidas, con la redefinición del proceso se lo redujo a 6 actividades tomando un tiempo 240 minutos, esto nos genera un ahorro del 60.30 USD representándonos una mejora del 17% en éste procedimiento.

Inventario de procesos generales del Departamento de Ajustes.									
PROCESOS ACTUALES IDENTIFICAD	ACTUAL		CORREGIDO		VARIACIONES		VARIACIONES %		
	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	
6. Transferencia de Inventarios.	290	\$ 349,72	240	\$ 289,42	-50	\$ -60,30	-17%	-17%	

Tabla 20. Proceso transferencia de inventarios (Mejorado)

		PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.		Código: PROCESO-05					
		MACROPROCESO: TRANSFERENCIAS DE INVENTARIOS.		Edición: Versión: 1 Fecha: 05-01-2015					
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO									
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO									
NOMBRE DEL PROCESO:	TRANSFERENCIA DE INVENTARIOS.								
OBJETIVO:	Detallar la forma correcta de efectuar el traspaso de mercadería desde el Área de Ajustes a las distintas localidades del Centro de Distribución de Avon Ecuador S.A.								
RESPONSABLE:	Coordinador de Ajustes y Asistentes.								
2. CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO									
RESPONSABLE:	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	DETALLE DEL PROCESO	TIEMPO (minutos de actividad x 5 x de actividad x de actividad)	COSTO (total minutos)		
Coordinador de Ajustes y Asistentes		Elaborar archivo Excel del cierre de facturación		Listado Excel		15	\$ 18,09		
		Clasificar los códigos vs reportes a transferir por localidad				150	\$ 180,89		
		Corregir errores identificados		Movimiento de Bodega		30	\$ 36,18		
		Transferir en el sistema	Listado Excel	Listado Excel		10	\$ 12,06		
		Envío de mercadería según inventario	Mercadería inventariada para cada localidad	LTB		30	\$ 36,18		
		Archivar documentación	Documentos procesados	Movimiento de Bodega; LTB; Listado Excel		5	\$ 6,03		
					TOTALES	240	\$ 289,4		
SIMBOLOGÍA		Demora 	Transporte 	Inspección 	Decisión 	Documentación 	Almacenamiento 	Acción 	Transmisión 
3. REQUISITOS									
RECURSOS:			INDICADOR:						
Internet, software AIRS (CUENTAS CONTABLES) y MACPAC (INVENTARIOS), hardware, muebles de oficinas, suministros de oficina, gavetas de clasificación de productos.									
			FRECUENCIA: MENSUAL						
OBSERVACIONES			REQUISITOS LEGALES						
La entrega-recepción de los productos desde el área de Ajustes hacia las localidades de Almacén, Shipping y Destrucción; se la realiza un día después de la interface de ingreso de inventarios desde el sistema Airs al sistema Mac-pac.									
ELABORÓ			APROBÓ						
LÍDER DE LOCALIDAD AJUSTES			GERENTE DE SUPPLY CHAIN						

Diagrama de flujo proceso transferencia de inventarios (Mejorado)

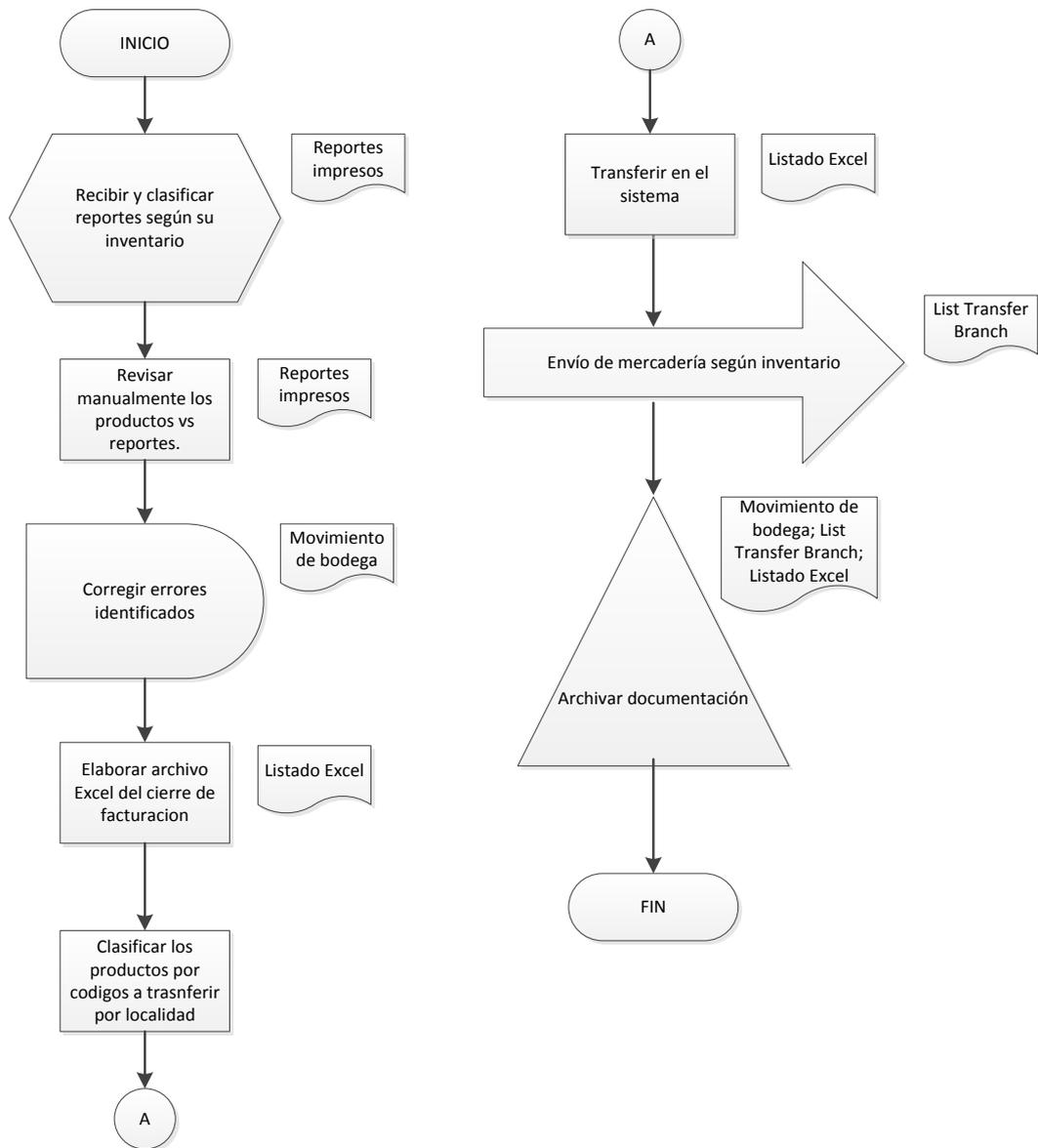


Figura 29. Diagrama de flujo proceso transferencia de inventarios (Mejorado)

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

3.2.2.1.13 Atención al cliente (Situación actual)

Tabla 21. Proceso atención al cliente (Situación actual)

		PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.			Código: PROCESO-06			
		MACROPROCESO: PROCESO DE ATENCIÓN POST VENTA			Edición: Versión: 1			
					Fecha: 01-01-2015			
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO								
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO								
NOMBRE DEL PROCESO:	PROCESO DE ATENCIÓN POST AJUSTES							
OBJETIVO:	Brindar atención de calidad dando respuestas eficientes y oportunas a todos los involucrados en el proceso							
RESPONSABLE:	Gerente Zonal/Call Center/Líder de ajustes /Asistente de Ajustes							
2. CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO								
RESPONSABLE:	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	DETALLE DEL PROCESO	TIEMPO MENSUAL (minutos de actividad x 5 x 4)	COSTO (total minutos de actividad x costo unitario)	
Gerente zonal / Call Center	Reclamo o queja	Direccionar los reclamos al Coordinador de Ajustes	Enviar correo electrónico			500	\$ 602,96	
Coordinador de Ajustes		Receptar los reclamos y direccionar a cada asistente de acuerdo a su división	Enviar correo electrónico			500	\$ 602,96	
Asistente de Ajustes		Respaldar todos los reclamos en la base de datos		Formulario de Ajustes, Formulario de Reclamo Vario		400	\$ 482,37	
		Verificar y autorizar la validez del reclamo de acuerdo a la política vigente				600	\$ 723,55	
		Procesar el reclamo de acuerdo a lo solicitado.		Nota de crédito		1200	\$ 1.447,10	
		Informar las soluciones o respuestas de cada reclamo al Coordinador	Enviar correo electrónico			600	\$ 723,55	
Coordinador de Ajustes		Informar las soluciones o respuestas de cada reclamo al Gerente Zonal o Call Center	Enviar correo electrónico			600	\$ 723,55	
					TOTALES	4400	\$ 5.306,0	
SIMBOLOGÍA								
3. REQUISITOS								
RECURSOS:				INDICADOR:				
Internet, software AIRS (CUENTAS CONTABLES), hardware, muebles de oficinas, suministros de oficina				Número de notas de crédito emitidas mensualmente en Unidades y Representante				
OBSERVACIONES				REQUISITOS LEGALES				
Cobertura								
ELABORÓ				APROBÓ				
LÍDER DE LOCALIDAD AJUSTES				GERENTE DE SUPPLY CHAIN				

Diagrama de flujo proceso atención al cliente (Situación actual)

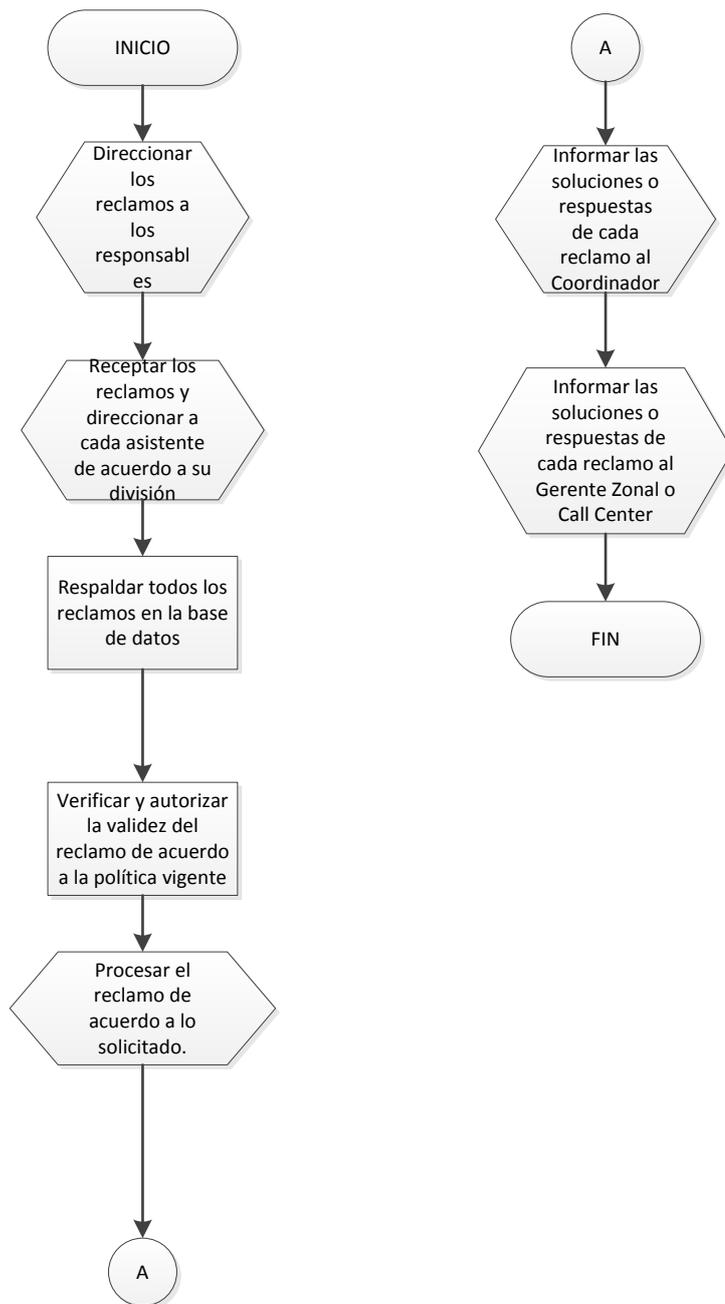


Figura 30. Diagrama de flujo proceso atención al cliente (Situación actual)

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

Síntesis del proceso:

El proceso de atención al cliente, es un conjunto de actividades post-ajustes ya que consiste en la solución a todos los correos, llamadas y casos que se presentan en las reuniones de ajustes, mismos que son atendidos por los asistentes del departamento, esto se da ya que las gerentes tienen casos puntuales que necesitan una información o soporte adicional con algún reclamo de la representante.

Todos y cada uno de los casos deben ser supervisados y aprobados por el coordinador del departamento quien es el que se encarga de validar las respuestas a todas las solicitudes, debido a que son cerca de 700 a 900 formularios de ajustes que se procesan al día, esta gestión es una de las que más tiempo conlleva puesto que todo depende de la complejidad de cada caso el cual debe ser revisado conforme a las Políticas de la empresa para su resolución.

Análisis del proceso actual:

Actualmente todos y cada uno de los reclamos son enviados al coordinador del departamento, ya que es el quien en primera instancia revisa la posibilidad de resolución de los casos presentados, posteriormente y con el consentimiento suyo son enviados a los asistentes para que los revisen conforme a las políticas de la empresa y las de devolución de productos, esta actividad suele tardar ya que deben revisar toda la información desde un inicio tanto en documentos físicos y en los respaldos a nivel de sistema, de ser un reclamo válido el mismo debe ser corregido y cargado manualmente en el sistema para realizar la corrección de la nota de crédito.

Este procedimiento al igual que otros son registrados en bases de datos con la finalidad de generar históricos y poder obtener a futuro indicadores de gestión para el departamento, finalmente y con la aplicación de los valores corregidos en el sistema se notifica a las gerentes de zona y al coordinador los detalles del caso y su conclusión a través de las diferentes vías de comunicación

3.2.2.1.14 Proceso de transferencia de inventarios. (Mejorado).

Con la redistribución de las actividades del proceso se pudo determinar que los asistentes al estar en pleno conocimiento de las políticas pueden tramitar los casos directamente sin la necesidad de cada reclamo sea revisado previamente por el coordinador, en éste caso el empoderamiento y facultad otorgado a los asistentes puede reducir considerablemente el tiempo de respuesta a las gerentes de zona, siendo los asistentes los que reciban, analicen procesen y notifiquen la resolución de los casos, en este último punto, si debe estar en conocimiento el coordinador, quien al notar alguna inconsistencia en el procesa tomará los correctivos del caso. Como aspecto favorable para el coordinador es que puede emplear este tiempo de carácter operativo en otras actividades se supervisión y análisis, actividades propias de su cargo.

Al realizar el proceso de éste modo el departamento disminuye de siete (7) actividades a solo cinco (5) actividades, obteniendo un tiempo total de ejecución de 4000 minutos mensuales, 400 minutos menos que con su situación anterior y obtendrá un ahorro de 482.37 USD solo en ésta actividad, lo que representa un beneficio del nueve por ciento (9%), además de ser más eficientes y eficaces al momento de dar una respuesta, de éste modo se puede mejorar la satisfacción de los clientes y su posterior fidelidad con la compañía.

Inventario de procesos generales del Departamento de Ajustes.								
	ACTUAL		CORREGIDO		VARIACIONES		VARIACIONES %	
7. Atención al Cliente.	4.400	\$ 5.306,04	4.000	\$ 4.823,68	-400	\$ -482,37	-9%	-9%

Tabla 22. Proceso de atención al cliente (Mejorado)

	PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.		Código: PROCESO-06					
	MACROPROCESO: PROCESO DE ATENCIÓN POST VENTA		Edición: Versión: 1 Fecha: 01-01-2015					
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO								
1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCESO								
NOMBRE DEL PROCESO:	PROCESO DE ATENCIÓN POST AJUSTES							
OBJETIVO:	Brindar atención de calidad dando respuestas eficientes y oportunas a todos los involucrados en el proceso							
RESPONSABLE:	Gerente Zonal/Call Center/Líder de ajustes /Asistente de Ajustes							
2. CICLO BÁSICO DE LA GESTIÓN DEL PROCESO								
RESPONSABLE:	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	DOCUMENTOS REQUERIDOS	DETALLE DEL PROCESO	TIEMPO MENSUAL (minutos de actividad x 5 x de actividad x de actividad)	COSTO (total minutos de actividad x de actividad)	
Gerente zonal / Call Center	Reclamo o queja	Direccionar los reclamos a los diferentes responsables de la información de acuerdo a la División	Enviar correo electrónico			1000	\$ 1.205,92	
Coordinador de Ajustes y Asistentes		Digitar todos los reclamos en la base de datos		Formulario de Ajustes, Formulario de Reclamo Vario		600	\$ 723,55	
		Verificar y autorizar la validez del reclamo de acuerdo a la política vigente				600	\$ 723,55	
		Procesar el reclamo de acuerdo a lo solicitado.		Nota de crédito		1200	\$ 1.447,10	
		Informar las soluciones o respuestas de cada reclamo al Gerente Zonal o Call Center		Enviar correo electrónico		600	\$ 723,55	
					TOTALES	4000	\$ 4.823,7	
SIMBOLOGÍA	 Demora	 Transporte	 Inspección	 Decisión	 Documentación	 Almacenamiento	 Acción	 Transmisión
3. REQUISITOS								
RECURSOS: Internet, software AIRS (CUENTAS CONTABLES), hardware, muebles de oficinas, suministros de oficina			INDICADOR: Número de notas de crédito emitidas mensualmente en Unidades y Representante					
OBSERVACIONES			FRECUENCIA: MENSUAL					
ELABORÓ LÍDER DE LOCALIDAD AJUSTES			REQUISITOS LEGALES					
APROBÓ GERENTE DE SUPPLY CHAIN								

Diagrama de flujo proceso de atención al cliente (Mejorado)

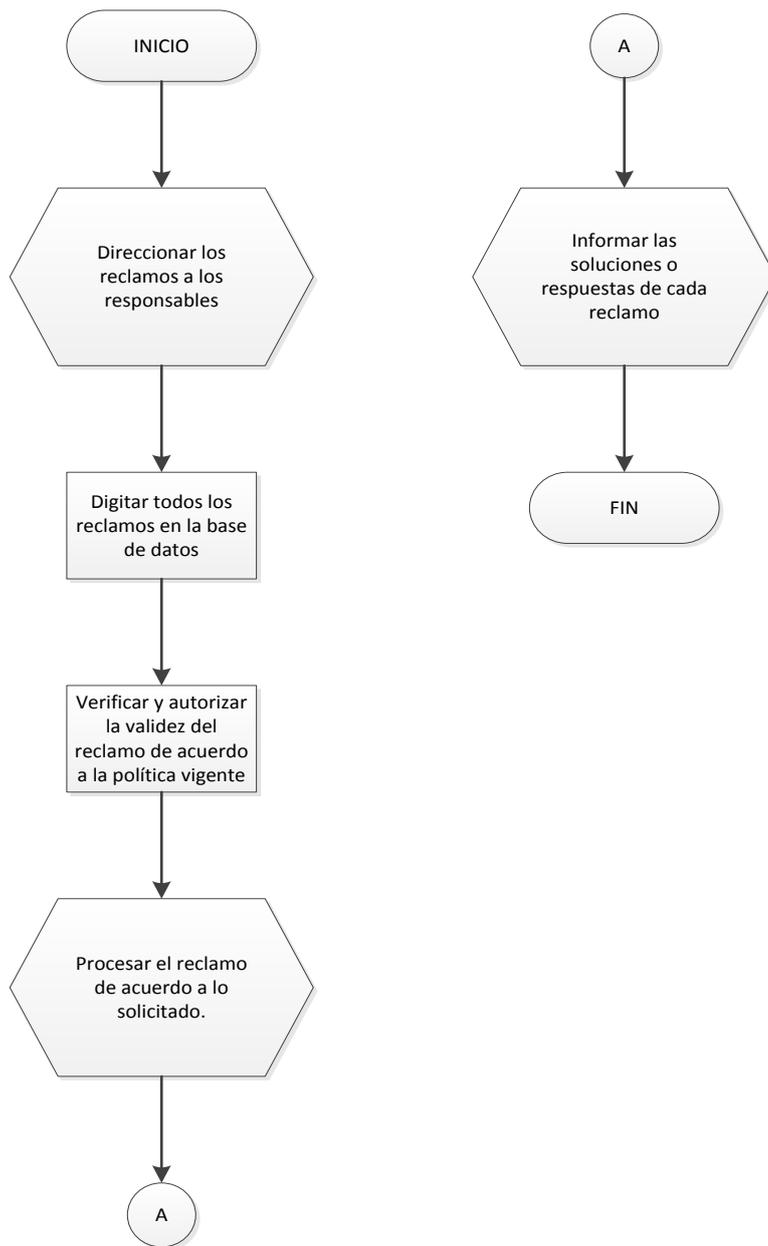


Figura 31. Diagrama de flujo proceso de atención al cliente (Mejorado)

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

3.2.3 Resumen del inventario de procesos generales del Departamento de Ajustes.

Inventario de procesos generales del Departamento de Ajustes.										
PROCESOS ACTUALES IDENTIFICADOS	ACTUAL		CORREGIDO		VARIACIONES		VARIACIONES %		PONDERACION	
	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO	COSTO	TIEMPO MENSUAL	%
1. Proceso de Inducción y capacitación.	240	\$ 289,42	200	\$ 241,18	-40	\$ -48,24	-17%	-17%	200	2%
2. Proceso de Inducción y capacitación (Campo	750	\$ 904,44	645	\$ 777,82	-105	\$ -126,62	-14%	-14%	700	7%
3. Procesos de Ajustes.	5.000	\$ 6.029,59	4.840	\$ 5.836,65	-160	\$ -192,95	-3%	-3%	4800	46%
4. Notas de crédito automáticas.	275	\$ 331,63	240	\$ 289,42	-35	\$ -42,21	-13%	-13%	240	1%
5. Desmantelado de pedidos no entregados.	285	\$ 343,69	290	\$ 349,72	5	\$ 6,03	2%	2%	220	2%
6. Transferencia de Inventarios.	290	\$ 349,72	240	\$ 289,42	-50	\$ -60,30	-17%	-17%	240	2%
7. Atención al Cliente.	4.400	\$ 5.306,04	4.000	\$ 4.823,68	-400	\$ -482,37	-9%	-9%	4000	40%
TOTALES MENSUALES	11.240	\$ 13.554,53	10.455	\$ 12.607,88	-785	\$ -946,65	-71%	-71%	10400	100%
TOTAL ANUAL	134.880	\$ 162.654,35	125.460	\$ 151.294,60	-9.420	\$ (11.359,76)	-10%	-10%		

3.2.3.1 Análisis general de los procesos mejorados del Departamento de Ajustes.

Con el levantamiento de los procesos y su posterior reestructuración se pueden obtener notables mejoras a nivel de tiempos y costos, procurando que la distribución de las actividades sea equitativa y acorde a las capacidades y conocimientos de cada uno de los asociados que integran el departamento. Del mismo modo se eliminaron actividades repetitivas y desactualizadas, con el afán de reducir los tiempos de ejecución, algunas fueron rediseñadas, como es el caso de los envíos a escáner, precisamente con la intención de que la operación del personal efectiva y oportuna dentro de todos sus niveles de servicio.

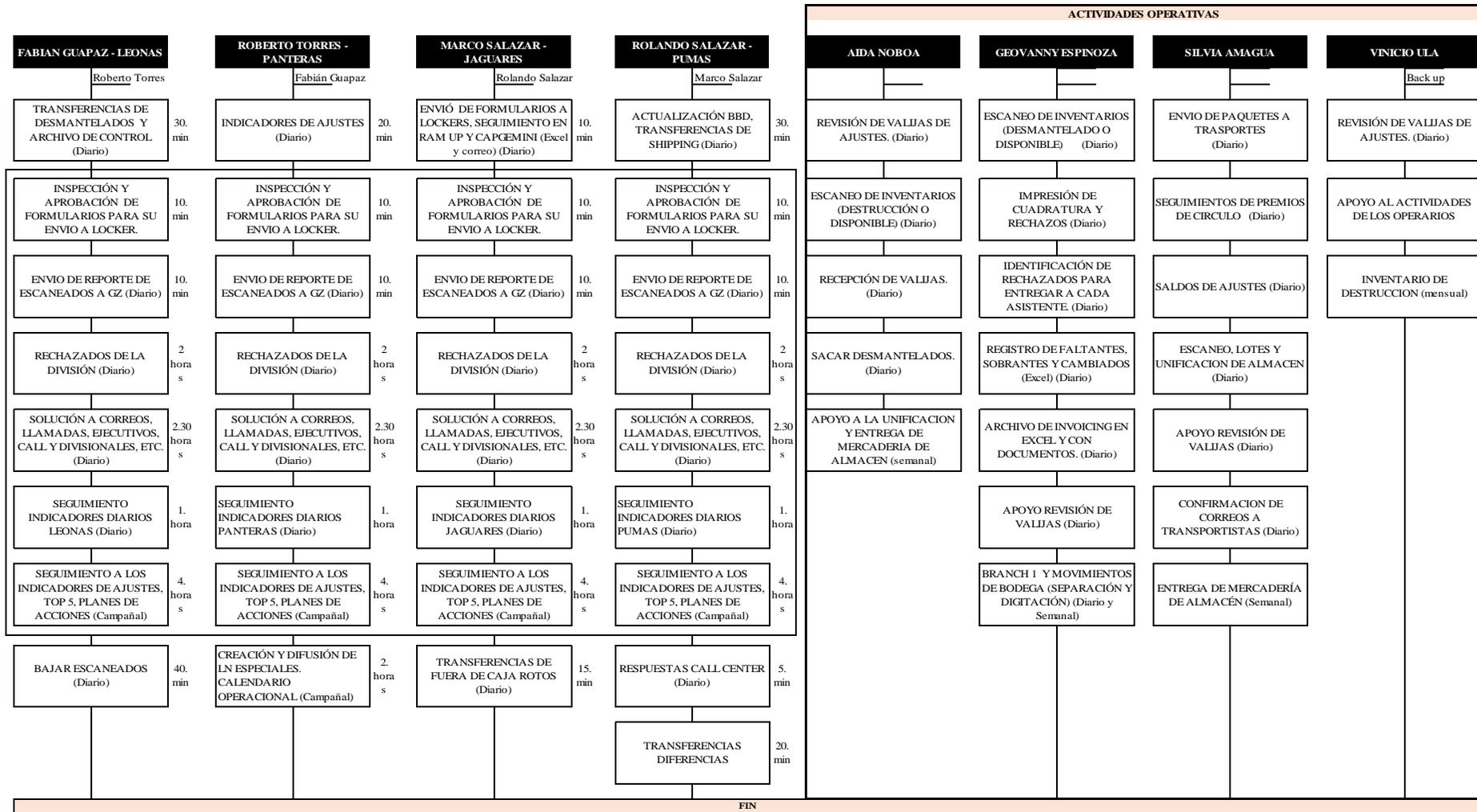
Para todo proceso de cambio, la actividad más básica e importante consiste en el levantamiento de la información ya que con ella se pueden sentar las bases que permitirán visualizar las condiciones reales de operación y en función a estas entender el problema, y con ello las posibles soluciones apegadas a los ideales y procedimientos establecidos en las políticas de operación de la compañía. El cuadro muestra que con la definición de actividades y su posterior replanteamiento se pueden obtener beneficios enfocados a la productividad y necesidades reales del departamento, teniendo como beneficio porcentual de mejoramiento en la productividad del 10% en el total de sus procesos internos.

Un aspecto positivo generado con la investigación es el impacto positivo que posee el empoderamiento en el personal, ya que se evidenció que al realizar actividades rutinarias estas se vuelven costumbres, limitando a los trabajadores a cumplir solo con sus actividades cotidianas y dentro de su área de confort, con la definición de actividades se visualizó la posibilidad de delegar nuevas funciones a los asociados conforme a sus capacidades, de una manera equilibrada y equitativa respecto a sus demás compañeros, logrando de éste modo fomentar un espíritu competitivo y comprometido con el desarrollo del departamento.

En el siguiente cuadro se puede visualizar el resumen de actividades delegadas a los empleados del departamento, el cual procura garantizar el máximo desempeño en un mínimo de tiempo basados en el tiempo efectivo de operación con una frecuencia diaria.

Tabla 23. Mapa de funciones por asociado del área de ajustes

MAPA DE FUNCIONES POR ASOCIADO: ÁREA DE AJUSTES.



3.3 Reducción de unidades devueltas, destrucción e impacto ambiental

Uno de los aspectos primordiales para mejorar la disminución del número de unidades devueltas, inicia desde las reuniones en el campo, mejorando el proceso de inducción a asociados, gerentes de zona y líderes, ya que al tener un conocimiento más profundo del proceso de devolución y las políticas establecidas por la compañía permitirá ser más restrictivos con los casos presentados en las reuniones de ajustes.

El efecto de disminuir el número de unidades, permite que a lo largo del proceso, solo un mínimo número de unidades sean destinadas al proceso de destrucción por consiguiente disminuye el impacto causado al medio ambiente.

Para garantizar el correcto procedimiento desde el campo se han implementado las siguientes normas generales:

Responsabilidad

- Gerente Zonal
- Líderes
- Personal del Dpto. de Ajustes

Recomendaciones

- Se debe llenar un formulario de ajustes por cada factura.
- Todo formulario de ajustes debe ser firmado por la representante que realiza el reclamo.
- La reunión de ajustes se la debe realizar en la fecha y horas establecidas en el calendario operacional de la empresa.

- Solamente se aceptará un envío de valija de ajustes por campaña en la fecha indicada.
- No grapar formularios.
- No poner en la misma funda el formulario y un producto en mal estado y que esté derramada o pueda vestirse.

Factores de la reunión

- FECHA: 2 ó 3 días después del reparto de paquetes.
- LUGAR: Condiciones, comodidad, privacidad.
- MATERIAL: Block de Ajustes, Reclamos varios, Flyers informativos, Carteles, Folletos y Suministros
- ORGANIZACIÓN: Puntualidad y Orden.
- COLABORADORES: Gerente, Lideres y Personal de Ajustes.

3.3.1 Políticas de devolución de productos en el Departamento de Ajustes.

Los asociados que operan dentro del departamento y el personal interno y externo deberán trabajar bajo las siguientes políticas establecidas por Productos Avon Ecuador S.A. Estos criterios no pueden ser modificados ya que representan la metodología global de trabajo establecido por la compañía.

La Garantía de Productos Avon Ecuador S.A. tiene validez bajo las siguientes condiciones.

El periodo máximo de reclamo será hasta 2 campañas, incluye la campaña actual y la anterior de facturación, quedan fuera de este período por los siguientes motivos: productos no recibidos (motivo 16) y cambio de talla de lencería (motivo 19), en los cuales solo se aceptarán reclamos de hasta 1 campaña.

Los premios y la joyería con defectos de fábrica tienen un periodo máximo de reclamo de hasta 3 campañas, incluye la campaña actual y dos anteriores de facturación.

No se aceptará devolución de productos con los sellos de seguridad o termo sellados violados y/o adulterados, ni con indicios de haber sido manipulados, usados o alterados, a menos que sea por defecto de fabricación.

Si la orden es ingresada mediante los sistemas: call center o página web, ó cualquier otro medio, por la representante o por terceras personas a su nombre, no se aceptaran devoluciones por concepto de error de solicitud, debido a que la responsabilidad de solicitar correctamente los productos recae directamente en la representante. (Ver anexo 8)

Producto enviado por motivo de ajustes, no será sujeto de devolución con excepción de que llegue en mal estado o como faltante.

La garantía para toda la línea moda es válida solo por una campaña, por razones de higiene y protección, no se acepta devoluciones de pantis, bóxers, shorts, fajas con entrepierna y bodys con empaque abierto a menos que sea defecto de fabricación. En el caso de brasieres y ropa exterior, se aceptan devoluciones, siempre y cuando conserven su etiqueta de garantía pegada al producto; no se aceptan devoluciones cuando la prenda se encuentra sin etiqueta de garantía, con indicios de haber sido usada, dañada o adulterada.

Toda duplicidad de un pedido ingresado vía call center o página web u orden física, deben ser verificados obligatoriamente, utilizando las herramientas o documentos oficiales de la empresa, antes de ser procesados.

Normas generales del proceso de devolución de productos.

- Se debe llenar un formulario de ajustes por cada factura.
- Todo formulario de ajustes debe ser firmado por la representante que realiza el reclamo.
- La reunión de ajustes se la debe realizar en la fecha y horas establecidas en el calendario operacional de la empresa.
- Solamente se aceptará un envío de valija de ajustes por campaña en la fecha indicada.
- No grapar formularios.
- No poner en la misma funda el formulario y un producto en mal estado y que esté derramada o pueda vestirse.

3.3.2 Motivos de devolución

En la actualidad son catorce (14) los causales o motivos para que una representante realice la devolución de sus productos, conforme a la política de 100% de satisfacción implantada por Avon en sus productos, no obstante por políticas de confidencialidad solo las detallaremos puntualmente sin detallar cada una de sus características e impactos con el proceso y el negocio.

Tabla 24. Motivo de reclamos

MOTIVOS DE RECLAMO		
Nº	LISTADO	ACCIÓN
11	<u>Producto en mal estado</u>	Cambio o devolución
12	<u>Ordenado por error por la Representante</u>	Devolución o cambio
	<i>Importante:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe revisar con la representante la Política de Cambios y Devoluciones de Productos Avon Ecuador S.A., numeral 5. 	
13	<u>Producto facturado por error, Orden Física</u>	Devolución o cambio
14	<u>Producto surtido por error</u>	*Devolución (Esta acción no genera un crédito)
	<i>Importante:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Para utilizar el motivo escriba la descripción y la cantidad del producto y no incluya el código ni el precio del mismo. 	
15	<u>Entrega tardía</u>	Devolución o cambio
16	<u>Faltante, producto facturado y no recibido</u>	Devolución o cambio
	<i>Importante:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Los reclamos de productos no recibidos solamente se aceptan de 1 Campaña. (Aplica POLÍTICA DE CAMBIOS Y DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS AVON S.A.) 	
17	<u>Sustitución no deseada</u>	Devolución o cambio
18	<u>Tono o color diferente al folleto</u>	Cambio exclusivamente
19	<u>Cambio de talla de lencería o de talla de anillo</u>	Cambio exclusivamente
	<i>Importante:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Los reclamos de prendas de lencería solamente 	

	<p>se aceptan de 1 Campaña. (Aplica POLÍTICA DE CAMBIOS Y DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS AVON S.A.)</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Los reclamos de joyería solamente se aceptan de 3 campañas. (Aplica POLÍTICA DE CAMBIOS Y DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS AVON S.A.) 	
20	<u>Facturar complemento de paquete</u>	Facturar exclusivamente
24	<u>Sustitución 2x1</u>	Devolución o cambio
25	<u>Devolución de paquetes incompletos</u>	Devolución o cambio
26	<u>Producto facturado por error, Web</u>	Devolución o cambio
27	<u>Producto facturado por error, Call Center</u>	Devolución o cambio

Recomendaciones para las representantes

- Llena tu orden (web, física), revísala y confirma que los códigos de los productos así como el número de unidades correspondan a lo solicitado por tus clientes. (Ver anexo 9)
- Ingresa tu pedido por un sólo medio y una sola ocasión.
- Es muy importante que al anotar los artículos (obsequios o productos) que tienen precio especial o que vienen **gratis** por la compra de un determinado producto, te fijes cuidadosamente en las instrucciones del folleto.
- Si encuentras la caja de tu pedido con los sellos adulterados o rotos, ábrela y revísala en presencia del porteador. Cualquier novedad favor comunícalo inmediatamente a tu gerente zonal y tramita tu reclamo en la reunión de ajustes.

- Antes de usar cualquier producto cosmético deberás leer las instrucciones y precauciones descritas en su empaque o comunicado adjunto. Avon no se responsabiliza ante cualquier manifestación de sensibilidad ocasionada por un producto o por alguno de sus componentes.
- Debido a que la responsabilidad de solicitar correctamente los productos recaerá directamente en tú persona, te recordamos guiarte por estas sugerencias.
- Finalmente, enfatiza a tus clientes que la garantía de Avon solo cubre defectos de fabricación, para esto recomiéndales que lean siempre las instrucciones de uso de cada producto indicándoles que los mismos no deberán ser manipulados para que la garantía sea efectiva. Utiliza la contraportada del folleto para acentuar este punto.
- Recomendaciones para el envío de desmantelados.
- Realizar las preguntas correspondientes: ¿El pedido le llegó en dos cajas diferentes o en una sola? ¿Le llegaron dos facturas? Si es posible llamar al ejecutivo de Ajustes.
- Verificar que la representante este devolviendo todo su pedido, es decir comparar los productos físicos con la factura, incluyendo premios.
- No llenar formulario de ajustes por el desmantelado.
- Notificar a la gerente zonal de los desmantelados que se van a enviar.

3.3.3 Conciencia social y responsabilidad ambiental.

En vista que un gran porcentaje de productos devueltos tiene como disposición final su destrucción es importante concienciar a todos los involucrados del impacto ambiental causado por éste procedimiento.

En el proceso de destrucción la empresa incurre en:

- Gastos en el empleo de personal externo temporal.
- Tiempo aproximado para destruir 3 semanas.
- Gastos de permisos municipales para destruir en áreas autorizadas.
- Gastos de transporte.
- Gastos de custodia.
- Contaminación al medio ambiente.

3.3.4 Análisis del proceso de destrucción.

Son numerosos los métodos que existen para la evaluación del impacto ambiental y ninguno de ellos es preestablecido como norma ya que depende de la medición de las variables del objeto de estudio, los mismos deben ser sencillos exactos y con la finalidad de obtener resultados más apegados a la realidad, es por ello que se ha implementado la ficha del proceso de destrucción para su respectivo análisis.

Como se pudo apreciar el problema en el capítulo 2, son cerca de 2 millones de dólares que se generan por concepto de devoluciones de mercaderías siendo el 50% el número de unidades que se destina a la destrucción, de ahí la importancia de analizar este aspecto impórtate dentro del departamento.

Tabla 25. Proceso de destrucción desde el centro de distribución

El Proceso de destrucción desde el Centro de Distribución			
Variables de Incidencia	Impacto ocupacional y ambiental		
	Alto	Medio	Bajo
Revisión y clasificación de mercaderías		x	
Direccionamiento a la destrucción			x
Clasificación de productos		x	
Separación de sus componentes		x	
Cuantificación de los pesos			x
Envío de Productos a destrucción			x
Destrucción de productos	x		

Elaborado por: Tania Salvador y Edison Vivas

Fuente: Investigación Directa 2014

Revisión y clasificación de mercaderías.

Tiene como nivel de impacto medio puesto que los operarios tienen contacto directo con las mercaderías y al largo plazo puede ser nocivo para su salud por el desprendimiento de partículas que tienen contacto con la piel y la inhalación que afecta el sistema circulatorio, del mismo modo este desprendimiento de partículas se propaga en el ambiente por lo que su acumulación también afecta al entorno.

Direccionamiento de la destrucción.

Tiene como nivel de impacto medio ya que este procedimiento consiste en el transporte de la mercadería destinada a éste proceso hacia una localidad adecuada para su almacenamiento y bodegaje.

Clasificación de productos y separación de sus componentes.

Tiene como nivel de impacto medio puesto que son varias las personas que realizar esta gestión, las mismas van desde operarios de ajustes, personal de aseo, personal de almacén, finalmente el personal de descomposición de componentes, la cual es realizado por una empresa externa de servicios, los cuales deben ser realizadas por

personas especializadas en el tema, en este punto también se tiene contacto directo con el producto y sus consecuencias. (Ver imagen N°10)

Cuantificación de pesos y envío de productos.

Esta actividad tiene un nivel de impacto bajo puesto que corresponde al cálculo de los volúmenes de los componentes separados según su estado para su posterior envío a la destrucción, es muy importante que el proceso se cumpla adecuadamente y con los cuidados necesarios, puesto que el derrame de los componentes puede ser perjudicial para el entorno, por otro lado afecta la imagen de la compañía en la sociedad y los medios reguladores por no realizar adecuadamente el proceso.

En este punto la empresa realiza gastos adicionales, ya que debe generar todos los documentos y permisos requeridos para llevar a cabo este proceso, adicional y por asuntos de seguridad esta mercadería debe ser custodiada para evitar robos y hurtos.

Destrucción de productos

Esta es la parte más importante y por ello tiene un nivel de impacto alto, puesto que es donde se destruye el producto según sus componentes. (Ver anexo 11)

Materiales sólidos

Los mismos son enviados a la incineración generando gases contaminantes que tiene contacto directo con las personas y el medio ambiente. Del mismo modo y dependiendo sus componentes también son destinados a piscinas de acumulación en suelos adecuados para el efecto en donde son enterrados.

Materiales líquidos

Estos son colocados en enormes recipientes y mezclados con ciertos productos que agilitan su degradación, y evaporación, generando gases contaminantes de rápido esparcimiento en el ambiente y de contacto directo con el entorno.

3.3.5 Beneficios de la aplicación de la propuesta.

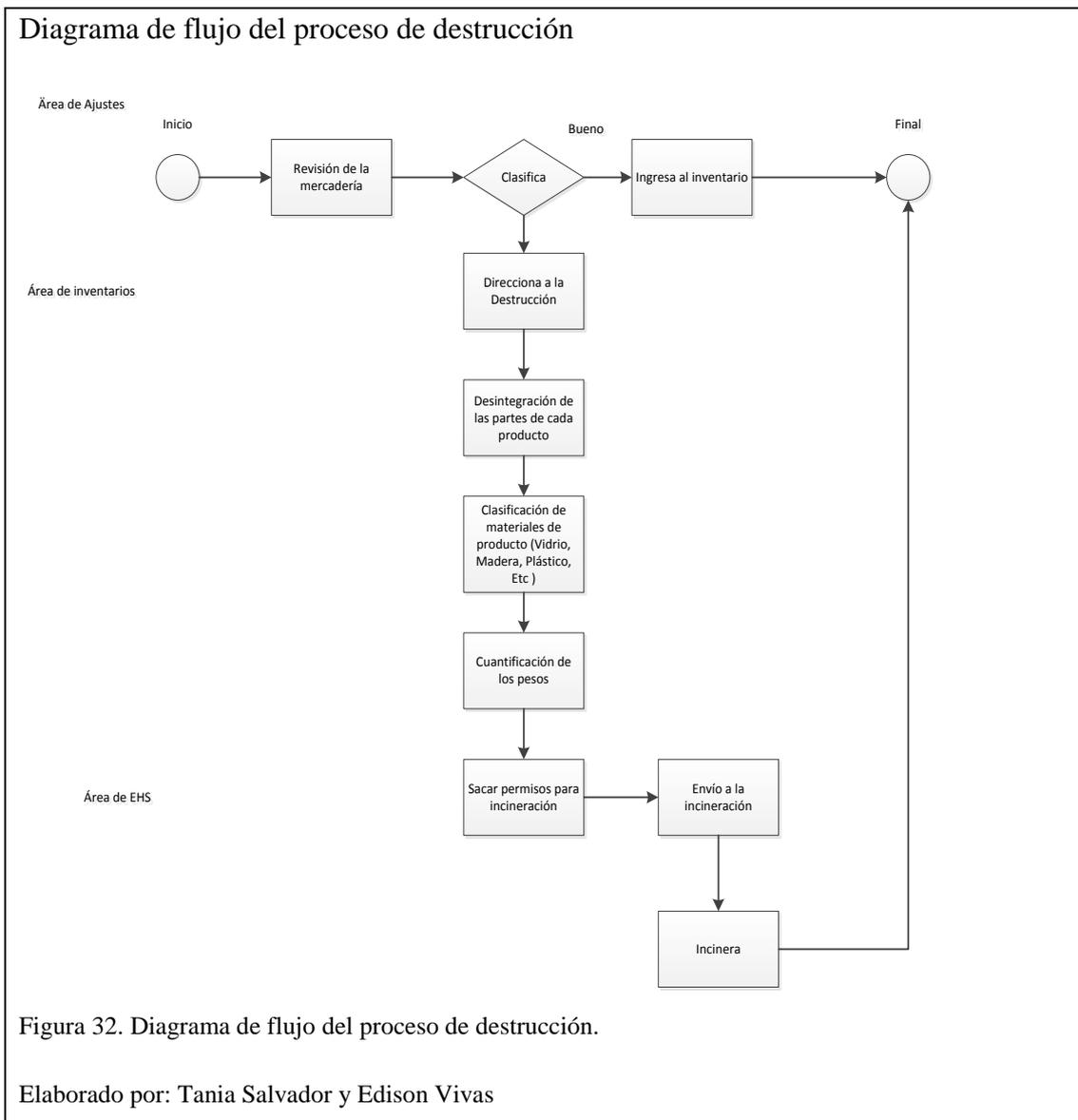
Incremento de ingresos

De llevar a cabo una adecuada inducción de los procesos y gestiones de campo se podría condicionar de mejor manera las devoluciones de productos, generando una reducción del número de mercaderías, destinar de mejor manera los recursos y por consiguiente obtener beneficios adicionales como:

- Minimizar el riesgo de sanciones, demandas judiciales y responsabilidades.
- Mejorar la imagen de la empresa
- Mejorar las relaciones con terceros
- Mejorar la competitividad dentro del sector

Por otro lado se obtendrían considerables reducciones en los costos por:

- Reducción de recursos y energía lo que se vería reflejado en un ahorro
- Incremento en la eficiencia en los procesos operativos.
- Mejorar el control y la gestión.
- Mejora de la asignación de capacidades y recursos.
- Reducción de costos por tasas, multas e indemnizaciones



3.3.6 Implementación de manuales de procesos del departamento de ajustes

Objetivo general de la implementación de Manuales.

Establecer una guía que servirá como herramienta fundamental para conocer el funcionamiento interno en cuanto a la descripción, ubicación y alcance de tareas, además de los puestos responsables de su ejecución, que contenga información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda encaminar de mejor manera las actividades dentro de la empresa.

Objetivos específicos.

- Implementar una herramienta administrativa formal, al servicio de los asociados para el cumplimiento de sus actividades diarias.

- El manual servirá como guía práctica, para la inducción y capacitación del nuevo personal que integre la compañía y como herramienta de retroalimentación para los asociados antiguos.

- Maximizar el desempeño de los asociados mediante un mejor aprovechamiento de los recursos, garantizando respuestas eficientes y eficaces.

CONCLUSIONES

- Al proponer el plan de mejoramiento con enfoque en procesos se pudo obtener un panorama más claro de la realidad de los procedimientos actuales, aplicando la redistribución sustracción y/o cambio de las actividades, se logró disminuciones considerables a nivel de costos y tiempos, ya que de llevarse a cabalidad la propuesta anualmente se estaría reduciendo los tiempos de gestión en 9240 minutos efectivos maximizando la capacidad operativa a través de un ahorro de 11359.76 dólares, ésta importante contribución se puede observar en el análisis resumen del Inventario de proceso generales de la página 157.
- Uno de los principales objetivos de ésta investigación consiste en el mejoramiento de la productividad, mediante el levantamiento de procesos y su posterior reestructuración se pudo obtener notables mejoras de operación, ya que se demuestra una disminución del 10% de las actividades reales versus las actividades reestructuradas y propuestas en esta investigación. Podemos concluir que para todo proceso de cambio, la actividad más básica e importante consiste en el levantamiento de la información ya que con ella se pueden sentar las bases que permitirán visualizar las condiciones reales de operación y en función a estas entender el problema y con ello, generar las posibles soluciones apegadas a los ideales y procedimientos establecidos en las políticas de operación de la compañía.
- Al realizar un análisis interno y externo mediante la matriz FODA del Departamento de Ajustes logramos tener una visión más amplia del problema, esto permitió no solo mejorar las gestión interna del departamento sino también crear estrategias externas especialmente en las áreas de apoyo y soporte, como lo es la reuniones de ajustes en el campo, observando que con una oportuna inducción y capacitación basados en el manual de funciones, y con la estricta aplicación de las políticas de devolución se reducirá el número de unidades devueltas, su posterior efecto será la disminución en el número de unidades destinadas a la destrucción, obteniendo un proceso más amigable

con el medio ambiente, generando ventajas competitivas gracias a la aceptación de nuestros consumidores al ser socialmente responsables con el entorno, siendo la política de devolución, y el manual de operaciones herramientas que mejorarán paulatinamente el control y la efectividad del proceso, entregando un servicio de calidad a las partes interesadas o stakeholders.

- Con la aplicación de herramientas administrativas de evaluación como lo son la matriz PCI y las encuestas se pudo identificar los problemas existentes y en base a ellos diseñar mejoras de gestión en los procesos internos, realizando cambios para poder minimizar las consecuencias de la destrucción de productos y de manera gradual se logre un desarrollo sostenible en la empresa, obteniendo una gestión coherente y equilibrada con todas las partes involucradas.
- Finalmente podemos concluir que al desarrollar el mapa de funciones por asociado, se obtuvo un impacto positivo basado en el empoderamiento del personal, ya que se evidenció que al realizar actividades rutinarias éstas se vuelven costumbres, limitando a los trabajadores a cumplir sólo con sus actividades cotidianas y dentro de su área de confort, no obstante con la redefinición de actividades se visualizó la posibilidad de delegar nuevas funciones a los asociados conforme a sus capacidades, de una manera equilibrada y equitativa respecto a sus demás compañeros, logrando de éste modo fomentar un espíritu competitivo y comprometido con el desarrollo del departamento.

RECOMENDACIONES.

- Revisar el cumplimiento de las estrategias por parte de los asociados con la finalidad de mejorar sus actividades mediante la retroalimentación de los resultados obtenidos, de éste modo maximizar los niveles de servicio mejorando la satisfacción del cliente interno y externo.
- Capacitar constantemente al personal, en base a la estrategia de campo, ya que ello permitirá aplicar eficientemente las políticas de devolución y controlar las unidades los productos devueltos.
- Difundir y aplicar el manual de procedimientos del departamento, con la finalidad de que cada asociado este en pleno conocimiento de los procesos y pueda ser más productivo en función de los objetivos aplicados al departamento.
- Adoptar en proceso de escáner a los productos bajo la misma modalidad del Departamento de Shipping, esta modalidad permite sistematizar el proceso de revisión de productos mediante la lectura de códigos de barra permitiendo al departamento disminuir considerablemente los tiempos de revisión, mismo que actualmente es una de las actividades más críticas por los tiempos que se incurren.
- Alinearse con el departamento de despachos ya que en la cadena de distribución se apreciaron situaciones que afectan la calidad y efectividad de la entrega de pedidos, aquí existe una gran oportunidad de mejora, ya que si el personal que entrega los pedidos es capacitado en cuanto al manejo, manipulación y estibaje de cajas de pedidos, se puede minimizar el daño de unidades de productos, propias del proceso de entrega a nivel del país.
- Fomentar una cultura ambiental entre los stakeholders mediante charlas y talleres dinámicos que permitan entender el problema y crear conciencia del impacto ambiental causado por la destrucción de productos.

- Aplicar en su totalidad las políticas globales de devolución de la compañía, esto permitirá ser más restrictivo al momento de aprobar un ajuste, generando reducción del número de casos que generan las notas de crédito, procesando lo que estrictamente se apegue a los parámetros de devolución.

- Las estrategias de mejoramiento deben ser revisadas y actualizadas periódicamente con la finalidad de adaptarlas a las situaciones y condiciones reales de la compañía en función de su tiempo de ejecución.

LISTA DE REFERENCIAS

- AEVD. (1 de Octubre de 2014). *Asociacion Ecuatoriana de Venta Directa*. .
Obtenido de [http://www.aevd.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=48
&Itemid=63](http://www.aevd.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=63)
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (9 de Octubre de 2013).
*Ecuador incorpora la figura del femicidio en la reforma al Código Orgánico
Integral Penal*. Obtenido de [http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-
incorpora-figura-femicidio-refor](http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-incorpora-figura-femicidio-refor)
- Agudelo Tobón, L., & Escobar Bolívar, J. (2007). *Gestión por Pprocesos*. Medellín,
Colombia: Eds.: 4ta .
- AICPA, E. d. (1971). *Sistemas de información administrativa para negocios
pequeños*. Mexico D.F.: LITOGRAF, S.A.
- Ambiente, M. d. (31 de Marzo de 2013). *Texto Unificado Legislación Secundaria,
Medio Ambiente, LIBRO I. Ministerio de Ambiente, Quito*. Obtenido de
[http://www.agua.gob.ec/wp-
content/uploads/downloads/2012/07/TEXTO_UNIFIC](http://www.agua.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/TEXTO_UNIFIC)
- Avellaneda Cusarúa, J. (07 de Agosto de 2014). *Gestión ambiental y plantificación
del desarrollo: el sujeto ambiental y los conflictos ecológicos distributivos*. .
Obtenido de [http://site.ebrary.com/id/10559893?ppg=78, 80](http://site.ebrary.com/id/10559893?ppg=78,80)
- Buitrón de la Vega, J. & Espinoza Jarrín, M. (2010). *Diseño y desarrollo del sistema
para gestión de guías prácticas ambientales, declaratorias ambientales y
estudios de impacto ambiental*. Obtenido de
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/2>
- Buitrón de la Vega, J., & Espinoza Jarrín, M. . (2010). *Diseño y desarrollo del
sistema para gestión de guías prácticas ambientales, declaratorias
ambientales y estudios de impacto ambiental*. . Obtenido de
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/2>
- Buitrón de la Vega, J., & Espinoza Jarrín, M. (2010). *Diseño y desarrollo del sistema
para gestión de guías prácticas ambientales, declaratorias ambientales y
estudios de impacto ambiental*. Obtenido de
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/2>

- Calle, P. (2008). *Conceptos sobre la gestión de procesos*. . Obtenido de http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo_2.pdf
- Cejas, C. (27 de Noviembre de 2012). *Gestiopolis, Marco Teórico de gestión por procesos*. . Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/marco-teorico-gestion-por-procesos.htm>
- CETDIR, C. (2004). *Conocer al cliente y llegar a su mente*. . Mexico: Vialog Group Communications.
- CETDIR, C. d. (2004). (s.f.). *Conocer al cliente y llegar a su mente. Vialog Group Communications. (Camilche Cejas, 2012)* .
- Congreso Nacional. (16 de Noviembre de 2014). *Ley organica de defensoria del consumidor Ley 2000-21 (R.O. S116 /10 Julio/2000)*. Obtenido de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4BEB42882639848A05257BA50057861C/\\$FILE/95.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4BEB42882639848A05257BA50057861C/$FILE/95.pdf)
- Diario El Comercio. (16 de Octubre de 2014). *El Comercio, INEC: el desempleo en Ecuador está en 3,9%*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/inec-desempleo-ecuador-pobreza-economia.html>
- Diario El Comercio. (1 de Abril de 2014). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/restricciones-afectan-venta-directa.html>
- España., M. d. (2005). *Modelos para implantar la mejora continua en la gestión*. Obtenido de <http://www.fomento.es/NR/ronlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Fernández Alarcón, V. (2006). *Desarrollo de sistemas de información: Una metodología basada en el modelado*. Barcelona, España: EPC.
- Hernández, A., & Lemus, H. . (2001). *Enfoque por procesos. Confección y aplicación de un Procedimiento en la industria del Ocio*. Bogota.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. . (11 de Agosto de 2014). *Reporte de inflación*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec
- León, M. F. (s.f.). *Asociación Ecuatoriana de Venta Directa*. Obtenido de <http://aevd.ec/descargas/FOLLETOVENTADIRECTACANALDEEMPRESARIO.pdf>

- Ministerio de Ambiente. (1999). *Glosario de definiciones de la Ley de Gestión Ambiental del Ecuador (Ley No. 99-37)*. Obtenido de Ministerio de Ambiente, Ecuador: <http://www.slideshare.net/syepez72/ley-de-gestin-ambiental>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (28 de Marzo de 2014). *Ministro González compartió con la ciudadanía el Informe de Gestión 2013*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/ministro-gonzalez-compartio-con-la-ciudadan>
- Prado, R. R. (21 de Agosto de 1996). *Manual de Gestión de la Calidad Ambiental (Primero ed.)*. Piedra Santa, Guatemala: Piedra Santa S.A de C.V. Obtenido de http://www.science.oas.org/oea_gtz/libros/Ambiental/ambiental.htm
- Prieto González, M. (2011). *Concepto de gestión ambiental*. Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de <http://site.ebrary.com/lib/colecciones/docDetail.action?docID=10637831&p00=gestion+ambiental>
- Productos Avon Ecuador. . (31 de Octubre de 2014). *La Compañía para la Mujer*. Obtenido de http://www.avon.com.ec/PRSuite/aboutus_landing.page
- Productos Avon España. . (2014). *AVON. Historia de Avon*. Obtenido de <http://www.avon.es/PRSuite/history.page>
- Registro Nacional Ecuador. Ministerio. (s.f.). Obtenido de <http://registracional.com/ecuador/ministerio.htm>
- Revista Ekos. . (15 de Junio de 2014). Obtenido de [http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=82&nombre=PRODUCTOS AVON \(ECUADOR\) S.A.&b=1](http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=82&nombre=PRODUCTOS AVON (ECUADOR) S.A.&b=1)
- Revista Ekos. (04 de Febrero de 2013). *Ekosnegocios*. Obtenido de Venta directa: un gigante dormido: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1589>.
- Revista Ekos. (2013). Ranking sectorial, empresas más eficientes. Ejemplar 236, pag. 66.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales-SEMARNAT. (2006). *La Gestión Ambiental de Mexico. SERMAT*. Recuperado el 24 de Agosto de 2014, de http://www.semarnat.gob.mx/archivosanteriores/informacionambiental/Documents/06_otras/Gestion_Ambiental.

Veritas, D. R. (Febrero de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

ANEXOS

Anexo 1. Formulario de salida del centro de distribución

AUTORIZACIÓN DE SALIDA EXTERNA			
Fecha:	<input type="text" value="Quito, 23 de Enero del 2015"/>	Hora:	<input type="text" value="12:45pm"/>
Autorizo al Sr:	<u>Gustavo Toro</u>		
con el objetivo de:	<u>Cita Medica</u>		
el mencionado Señor, regresará:			
Inmediatamente	<input checked="" type="checkbox"/>	Hora de salida:	Hora de entrada:
De 1 a 2 horas	<input type="checkbox"/>	Hora de salida:	Hora de entrada:
De 2 horas en adelante	<input type="checkbox"/>	Hora de salida:	Hora de entrada:
Al día siguiente	<input type="checkbox"/>	Hora de salida:	Hora de entrada:
Autorizado por:			
Firma:	Firma:		
Nombre:	<u>JAVIER COLCHA</u>	Nombre:	<u>Jefe Supply Chain</u>
	Coord./Líder/Superv. Área Solicitante		
	Firma:		
	Nombre:	<u>Guardia de Turno</u>	

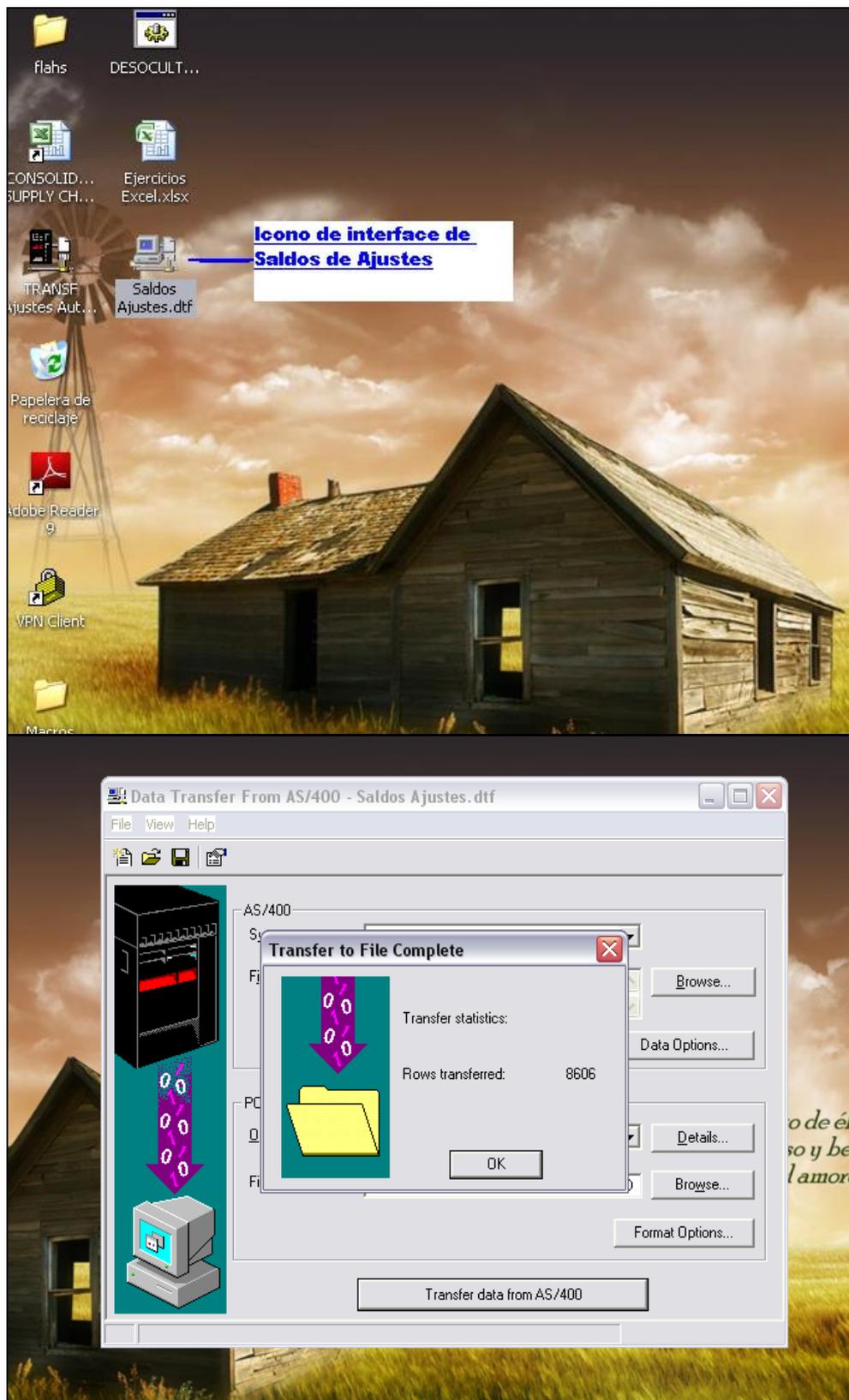
Anexo 4. Detalle de la factura de los pedidos

FACTURA No.001-002-009262154		R.U.C. / C.I.: 1102761762	 <p>Productos Avon Ecuador S.A. Via a Sangolquí No.P.B.04; Sector El Cortijo; Km 3 1/2 Teléfono: 2979800 Quito - Ecuador R.U.C. 1791170032001</p>			
MONTÓ FACTURADO: 178.43		NOMBRE: LUZ GERMANIA CHALAN LAPO				
PAGAR HASTA: 2012-04-03		DIRECCION: DORADO AV. EUGENIO ESPEJO Y CALICU- CHIMA ESQ. TIENDA ROSADA LOJA EQ:9				
FECHA FACTURA: 2012-03-21		ZONA: 438 CODIGO: 11102761762				
CAMPAÑA / AÑO: 05/2012						
CTRL.: 9943227	TIPO DE ORDEN: Call-cent		 994322701			
<p>No. AUTORIZACION SRI 1110588735 VALIDA HASTA EL 13/ ENERO /2013 Fecha Aut.:13/ ENERO/2012 CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCION 5368 EMITIDA JUNIO/1996</p>						
CAMP.	CODIGO PRODUCTO	PRODUCTO	CANT.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
5	35385-6	LABIAL PEACH LARGA DUR 1.5GR	2	4.99	9.98	S
5	35416-1	CT BRILLO LABIAL FRESITA.	2	2.99	5.98	S
5	37052-3	LABIAL PINK LARGA DUR 1.5GR	2	4.99	9.98	S
5	81151-0	FAR WAY DESODORANTE EN SPRAY 7	2	3.85	7.70	S
5	81190-1	FAR AWAY DESODORANTE ROLL ON	2	1.69	3.38	S
5	83180-2	FAR AWAY EAU DE PERFUM SPRAY	2	16.75	33.50	S
5	83193-8	FAR AWAY EAU DE PARFUM SPRAY 1	2	7.70	15.40	S
5	35523-6	INDIVIDUAL BLUE FOR HIM COLONI	2	17.99	35.98	S
5	83203-6	LOCION DESPUES AFEITAR FOR MEN	1	6.09	6.09	S
5	83213-9	ESPUMA DE AFEITAR 80ML	1	4.73	4.73	S
5	83238-0	DESODORANTE FOR MEN ROLLON 50M	1	2.17	2.17	S
5	19910-0	CAMISILLA REDUCTORA CAROL BLANCA T. S-M	2	15.99	31.98	S*
5	36854-8	PLANTILLAS REFLEXOTERAPIA AVANT FEM	2	6.99	13.98	S*
5	18453-3	NAVAJA MULTUSOS CAMP	2	9.99	19.98	S*
5	978-4	FOLLETO MODA & CASA C7/2012	2	0.49	0.98	O
5	1807-4	FOLLETO COSMETICO C7/2012	2	1.79	3.58	O
5	37362-1	LOCION HCTE VIOLENCIA DOMESTIC	2	8.99	17.98	N+
5	3330-5	CARGO OPERATIVO	1	2.00	2.00	N
5	83151-4	INDIVIDUAL BLUE FOR MEN ROLL O	2	3.50	7.00	F
5	83252-0	MAQ AFEITAR DESECHABLE HOMBRE	1	3.40	3.40	F
5	949-6	FOLLETO MODA Y CASA C7/2012	2	0.49	0.98	F
5	1808-5	FOLLETO COSMETICO C7/2012	2	1.79	3.58	F
SUBTOTAL VENTAS					240.33	
TOTAL PRODUCTO					240.33	
DESCUENTO					- 61.90	

Anexo 5. Detalle de productos para la transferencia de inventarios

Fecha: 30/03/12	PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.	Programa: ECCSR031
Hora.: 1:22:53	Afectación a Inventarios desde Ajustes	Página.: 1
	Fecha Proceso: 2012/03/30	
ZONA : 113	TRANSACCION INVENTARIO : 885 DEVOLUCION A INV.DE DESTRUCCIO	
Code-FS	Descripción	Unidades
BRANCH : 3		
00107	FOLLETO COSMETICO C07/2012	1
10622	PORTACEPILLOS DE DIENTES ABEJA	1
11178	GAFASDE LECTURA DUBLIN 1.5	1
20328	RELOJ DE ANGELES	1
22807	AHORRADOR DE CREMA DENTAL	2
26639	CT DELIN LIQ NEGRO METALI	2
26839	LIMPIAPOROS FACIAL	2
45250	RECIPIENTE CON DIVISIONES	1
45253	BOTELLA PORTATIL ADULTS	1
49758	SET X 2 CANASTILLAS PARA LAVAR	1
49828	SET DE GUANTES EXFOLIANTES DISENO CORAZO	1
52220	CUARTETO SOMBRAS COMPACTAT5 ROMANTIC MAU	1
52947	GAFAS DE SOL CALYPSO	1
56731	RELOJ HOT JELLY BANGLE MORADO	1
56734	IRONMAN GLORY EDT SPRAY 100ML	1
57809	RELOJ HOT JELLY BANGLE NEGRO	2
59098	SET SPRING 3 DIJES + 3 PARES DE ARETES	4
63927	COLONIA PARA NINAS BARBIE150ML	1
65513	LAPIZ LABIAL PEACH LARGA DURACION 1.5G	1
67099	SUPER ENCHANT MASCARA	1
74453	PROCESADOR DE ALMIENTOS FULL	1
93379	FOLLETO MODA & CASA C7/2012	1
95700	GAFAS DE LECTURA 2.5	1
	Total Unidades x Branch . . :	30
	Total Unidades x Transacción:	30
_____ Entregado por		_____ Recibido por

Anexo 7. Carga de información al sistema mediante interfaces



Anexo 8. Orden de compra física

AVON
ORDEN DE COMPRA

CAMPAÑA Total de Clientes Atendidos Total Unidades Vendidas

ATENCIÓN:
Esta Orden será leída con un sistema de lectura óptica, por lo que debe escribir con esferográfico negro o azul. Si utiliza colores diferentes a los requeridos, se alterará la correcta lectura de su Orden de Compra.

NOMBRE REPRESENTANTE: Esther Sanchez

DIRECCIÓN: Sauces Norte

TELEFONO: 072540008

CORREO ELECTRÓNICO: _____

ESTE ES LA FORMA CORRECTA EN QUE DEBE ESCRIBIR LOS NÚMEROS

INDIQUE AQUI NO. DE CODIGO

ZONA	SECCION	EQUIPO
<input type="text" value="438"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="13"/>

12122011

mi meta personal

AVON SA

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

CODIGO	CANTIDAD	CODIGO	CANTIDAD
1 7 3 1 3 9	0 1	3 6 5 7 8 3	0 1
1 6 1 7 7 4	0 1	1 7 3 8 9 6	0 1
2 0 9 9 7 7	0 2	3 6 8 9 8 4	0 2 ✓
1 6 9 8 8 8	0 1	3 5 5 9 7 1	0 1
3 7 2 4 2 0	0 1		
1 5 8 7 0 5	0 1		
3 5 5 5 7 9	0 2		
7 0 0 5 6 4	0 1		
7 0 4 0 3 6	0 1		
3 7 1 1 9 3	0 1 •		
5 9 1 5 2 0	0 1 •		
3 5 9 3 2 8	0 1		
3 5 4 1 6 1	0 2		
TOTAL CANTIDAD		TOTAL CANTIDAD	

RECUERDE QUE SUS NUMEROS NO DEBEN SALIRSE DE SUS CUADROS

Anexo 9. Orden Mediante la página web

AVON

the company for women

CARMEN DE JESUS

C06 El último día para enviar
tu orden web es: 07:59
pm Jue, 05 de Abr de
2012 **Te quedan 7 días**

ingresa tu orden
tus órdenes
tu cuenta
noticias
entrénate
tus oportunidades

Información detallada de tu orden

Campaña:	05	Fecha de la orden:	20/03/2012
Número de orden:	0000637405	Dirección:	MIGUEL RIOFRIO ENTRE JUAN JOSE PE#A Y OLMEDO EN GABIENETE CARMITA FREN E A CASA 2P CREMA CON CAFE LOJA
Tiempo de orden:	Regular	Estado de tu orden:	Despachada
Tu orden ingreso por:	Internet	Total folletos:	0
Estado de tu orden:	Despachada	Número de sets de folletos:	0

Cantidad ordenada 22

Cliente CARMEN DE JESUS

Productos de folleto

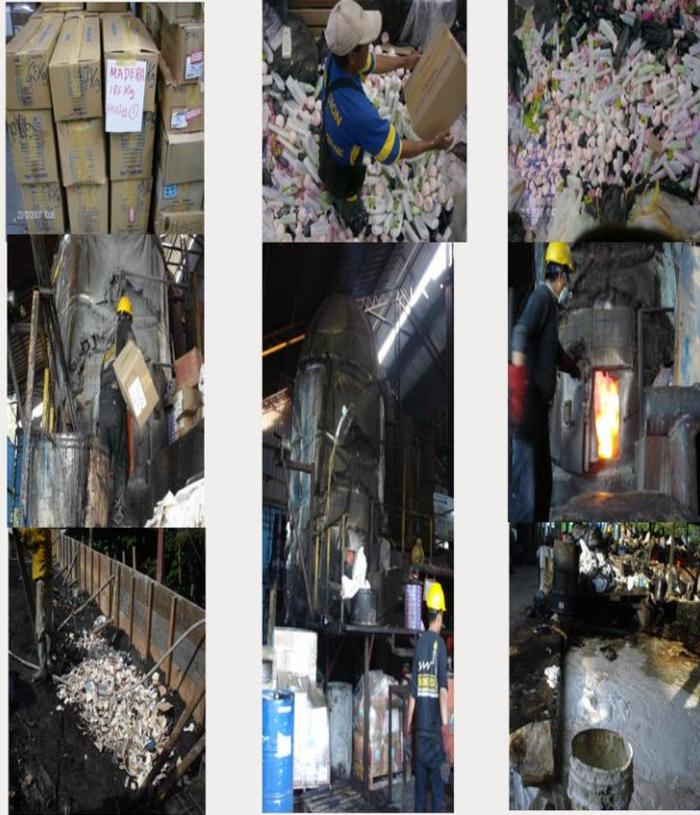
Campaña Número	Código	Cantidad	Descripción
05	591520	1	Pack astrigente + poros
05	199100	1	CAMISILLA REDUCTORA CAROL BLANCA T. S-M
05	163291	2	PACKX 3 CACHEROS DOHA BLANCO- NEGRO-BEIGE T.UNICA
05	203715	3	TAPA PARA COMIDAS
05	237299	1	SET X2 SOPORTES PARA CUCHILLA DE AFEITAR
05	367347	1	MASCARILLA FACIAL REFRESCANTE
05	359133	1	CUARTETO SOMBRAS COMPACTAS T6
05	358747	1	CUARTETO SOMBRAS COMPACTAS T1
05	199100	1	CAMISILLA REDUCTORA CAROL BLANCA T. S-M
05	359133	1	CUARTETO SOMBRAS COMPACTAS T6
05	358747	1	CUARTETO SOMBRAS COMPACTAS T1
05	591520	1	Pack astrigente + poros
05	163291	2	PACKX 3 CACHEROS DOHA BLANCO- NEGRO-BEIGE T.UNICA

Descomposición de Producto : Separación de Componentes – Envío Botadero



Anexo 11. Destrucción del producto

Destrucción del Producto :



AVON <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro:	Revisión: 1.0
	EC SCH AJ 1 001	Página: 177 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Anexo 12. Manual del proceso de ajustes

1.	CONTENIDO	1
2.	REVISIÓN	2
3.	OBJETIVO	2
4.	ALCANCE	2
5.	DEFINICIONES	2
6.	RESPONSABILIDADES	3
7.	GENERALIDADES	3
8.	DESCRIPCIÓN DE PROCESO.....	8
9.	MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD	40
10.	REGISTROS.....	41
11.	LISTAS DE PUBLICACIÓN	41

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 178 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

2. REVISIÓN

Revisión	Fecha	Ítem Modificado	Descripción
1.0	20-03-2015		Emisión inicial de procedimiento

3. OBJETIVO

Implementar el procedimiento de Reclamos que sirva como guía práctica para la capacitación, inducción y conocimiento del proceso de reclamos, por todo el personal involucrado y relacionado.

4. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todo el personal del área de ajustes encargado del proceso de reclamos.

5. DEFINICIONES

5.1 Devoluciones: Son todos aquellos productos que por causas diversas después de ser despachados a una representante, regresan a las instalaciones de la empresa.

5.2 Cambios: Productos que son devueltos a la compañía por las representantes o las gerentes zonales por insatisfacción (incluyendo problemas de calidad). Estos productos son cambiados por un producto igual o diferente al que requiere el cambio.

 the company for women	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 179 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

5.3 **Ajustes:** Son los productos que luego de una reclamación por parte de la representante, llegan a la compañía directamente al área junto a un documento que especifica el tipo de producto devuelto.

5.4 **Nota crédito:** Es un documento tramitado a través de una gerente de zona, en el cuál, se hace una devolución de productos despachados a una representante, con el fin de abonarle el valor de estos a la cuenta de la misma.

5.5 **Cambio de Producto:** Es un documento tramitado a través de una gerente de zona, en el cuál, la representante solicita el cambio de un producto por otro igual o diferente ya sea por inconformidad o por problemas de calidad.

6. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad de:

6.1 Líder de Ajustes: Difundir y aplicar el presente instructivo en el área de Ajustes y demás áreas involucradas.

6.2 Personal de Ajustes: Implementar y aplicar correctamente el presente procedimiento de reclamos a todas las quejas presentadas por el campo.

7. GENERALIDADES

7.1 Materiales y/o requisitos para los reclamos

7.1.1 Blocks de Ajustes

7.1.2 Blocks de Reclamos varios

 the company for women	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 180 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

7.1.3 Órdenes de compra de la campaña vigente y anterior

7.1.4 Listado de pedidos escaneados

7.1.5 Calculadora

7.1.6 Papeletas de depósito

7.1.7 Folletos de la Campaña actual y una anterior

7.1.8 Informativos, flyers.

7.1.9 Fundas

7.1.10 Cartón y/o maleta para los reclamos.

7.2 Importante

7.2.1 Fechas de Ajustes: Al 3^{er} ó 4^{to} día contable máximo, después del reparto.

7.2.2 Horario: GZonal y Lideres, 10 minutos antes de la hora prevista.

7.2.3 Materiales: Organizados y completos.

7.2.4 Lugar: Accesible, limpio y ordenado para la Reunión de Ajustes.

7.2.5 Actitud: Amabilidad, respeto y honestidad hacia la Representante.

7.2.6 Aptitud: Estar capacitado para prestar el servicio.

7.2.7 Presentación: Ser la imagen de la empresa.

7.3 Política de Cambios y Devoluciones (EC SCH AJ 1 002)

La Garantía de productos AVON tiene validez bajo las siguientes condiciones:

7.3.1 El periodo máximo de reclamo será hasta 2 Campañas, incluye la campaña actual y la anterior de facturación. Quedan fuera de este período los motivos: Producto no recibido (motivo 16) y Cambio de talla de lencería (motivo 19), en los cuales solo se aceptarán reclamos de hasta 1 Campaña.

 the company for women	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 181 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

7.3.2 Los premios y la joyería con defectos de fábrica tienen un periodo máximo de reclamo de hasta 3 campañas, incluye la campaña actual y dos anteriores de facturación.

7.3.3 Los relojes de pulsera tienen garantía de 1 año, siempre y cuando presenten defectos de funcionamiento o fábrica. Se excluye daños originados por mal uso del producto.

7.3.4 NO se aceptará devolución de productos con los sellos de seguridad o termo sellado violados y/o adulterados, ni con indicios de haber sido manipulados, usados o alterados, a menos que sea por defecto de fabricación.

7.3.5 Si la orden es ingresada mediante los sistemas: CALL CENTER, PÁGINA WEB, SMS ó cualquier otro medio, por la representante o por terceras personas a su nombre, NO SE ACEPTARÁN DEVOLUCIONES POR CONCEPTO DE ERROR DE SOLICITUD, debido a que la responsabilidad de solicitar correctamente los productos recae directamente en la representante.

7.3.6 Producto enviado por motivo de Ajuste, no será sujeto de devolución con excepción de que llegue en mal estado o como faltante.

7.3.7 La garantía para toda la Línea Moda es válida solo por una Campaña, por razones de higiene y protección, no se acepta devoluciones de pantis, bóxers, shorts, fajas con entrepierna y bodys con empaque abierto a menos que sea defecto de fabricación. En el caso de brasieres y ropa exterior, se aceptan devoluciones, siempre y cuando conserven su etiqueta de garantía pegada al producto; no se aceptan devoluciones cuando la prenda se encuentra sin etiqueta de garantía, con indicios de haber sido usada, dañada o adulterada.

AVON <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 182 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

7.3.8 Toda duplicidad de un pedido ingresado vía CALL CENTER, PÁGINA WEB, SMS u ORDEN FÍSICA, deben ser verificados obligatoriamente, utilizando las herramientas o documentos oficiales de la empresa, antes de ser procesados.

Es importante comentar que la Política de Cambios y Devoluciones de Productos Avon Ecuador S.A., se encuentra impresa en cada documento EC SCH AJ 1 001-1 (Formato Formulario de Ajustes) para conocimiento de la representante y de todos los responsables del presente procedimiento.

Adicional la Política se encuentra actualizada a abril del 2014.

7.4 Motivos de reclamo

Los motivos de reclamo establecidos por Productos AVON Ecuador S.A., como válidos para la aceptación de un cambio o devolución por parte de la representante son:

Tabla #1 Motivos de Reclamos.

EXPLICACIÓN DE LOS MOTIVOS DE RECLAMO		
Nº	NOMBRE Y DESCRIPCIÓN	ACCIÓN
11	<u>Producto en mal estado.</u>	Cambio o devolución
12	<u>Ordenado por error por la Representante.</u>	Devolución o

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 183 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

	<p><i>Importante:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Se debe revisar con la representante la Política de Cambios y Devoluciones de Productos Avon Ecuador S.A., numeral 5. 	cambio
13	<u>Producto facturado por error, Orden Física</u>	Devolución o cambio
14	<p><u>Producto surtido por error</u></p> <p><i>Importante:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Para utilizar el motivo escriba la descripción y la cantidad del producto y no incluya el código ni el precio del mismo. 	*Devolución (Esta acción no genera un crédito)
15	<u>Entrega tardía</u>	Devolución o cambio
16	<p><u>Faltante, producto facturado y no recibido</u></p> <p><i>Importante:</i> Los reclamos de productos no recibidos solamente se aceptan de 1 Campaña. (Aplica POLÍTICA DE CAMBIOS Y DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS AVON S.A.)</p>	Devolución o cambio
17	<u>Sustitución no deseada</u>	Devolución o cambio
18	<u>Tono o color diferente al folleto</u>	Cambio exclusivamente
19	<p><u>Cambio de talla:</u></p> <p><i>Importante:</i></p>	Cambio exclusivamente

 the company for women	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 184 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

	<ul style="list-style-type: none"> • Los reclamos de prendas de lencería solamente se aceptan de 1 Campaña. (Aplica POLÍTICA DE CAMBIOS Y DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS AVON S.A.) • Los reclamos de joyería solamente se aceptan de 3 campañas. (Aplica POLÍTICA DE CAMBIOS Y DEVOLUCIONES DE PRODUCTOS AVON S.A.) 	
20	<u>Facturar complemento de paquete</u>	Facturar exclusivamente
24	<u>Sustitución 2x1</u>	Devolución o cambio
25	<u>Devolución de paquetes incompletos</u>	Devolución o cambio
26	<u>Producto facturado por error, Web</u>	Devolución o cambio
27	<u>Producto facturado por error, Call Center</u>	Devolución o cambio

Es importante comentar que la Tabla de Motivos de Reclamos de Productos Avon Ecuador S.A., se encuentra impresa en el reverso de cada documento EC SCH AJ 1 001-1 (Formato Formulario de Ajustes) para conocimiento de la representante y de todos los responsables del presente procedimiento.

Adicional la Tabla de Motivos se encuentra actualizada a abril del 2014.

7.5 Nomenclatura:

El siguiente cuadro identifica el tipo de producto de acuerdo a la nomenclatura que utiliza Productos Avon Ecuador S.A.

Tabla #2 Nomenclaturas

 the company for women	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 185 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

SIGNO	DESCRIPCIÓN
S	PRODUCTO DE FOLLETO COSMÉTICO CON COMISIÓN INTEGRAL (TIENEN COMISIÓN de acuerdo a montos de ventas y SON COBRADOS) Las letras “S” corresponden a lo vendido precio folleto cosmético.
S*	PRODUCTO DE FOLLETO MODA & CASA CON COMISIÓN (TIENEN COMISIÓN DE 20% y SON COBRADOS) Las letras “S*” corresponden a lo vendido precio folleto Moda & Casa.
N	PRODUCTOS NETOS SIN COMISIÓN (OFERTAS NETAS, NO TIENE COMISIÓN y SON COBRADOS.) Las letras “N” son ofertas de mini folletos entre otras.
N*	PRODUCTOS NETOS SIN COMISIÓN MODA & CASA (OFERTAS MODA & CASA, NO TIENE COMISIÓN y SON COBRADOS.) Las letras “N*” son ofertas del folleto de Moda & Casa.
F	PRODUCTOS DE FOLLETO COSMÉTICO GRATIS (NO ES COBRADO) Corresponden a premios de contingencias del folleto Cosmético.
F*	PRODUCTOS DE FOLLETO MODA & CASA GRATIS (NO ES COBRADO) Corresponden a premios de contingencias del folleto Moda & Casa.
P	PREMIO E INCENTIVOS (NO ES COBRADO) Corresponden a premios por indicaciones, acumulación de ventas, entre otras.
X	REGALOS EN FOLLETO COSMÉTICOS (NO ES COBRADO)
X*	REGALOS EN FOLLETO MODA & CASA (NO ES COBRADO)
I	AYUDAS DE VENTA, REVISTA SIN LÍMITES (NO TIENE COMISIÓN y SON COBRADOS)
O	FOLLETOS Y FLYERS (NO TIENE COMISIÓN y SON COBRADOS) Corresponden a la cantidad de folletos

AVON <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 186 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

D	DEMOS DE PRODUCTOS (NO TIENEN COMISIÓN y SON COBRADOS). Muestras de fragancias.
----------	--

7.6 Comisiones de ventas

Las comisiones ganadas dependen de los montos de ventas, adjunto el siguiente cuadro.

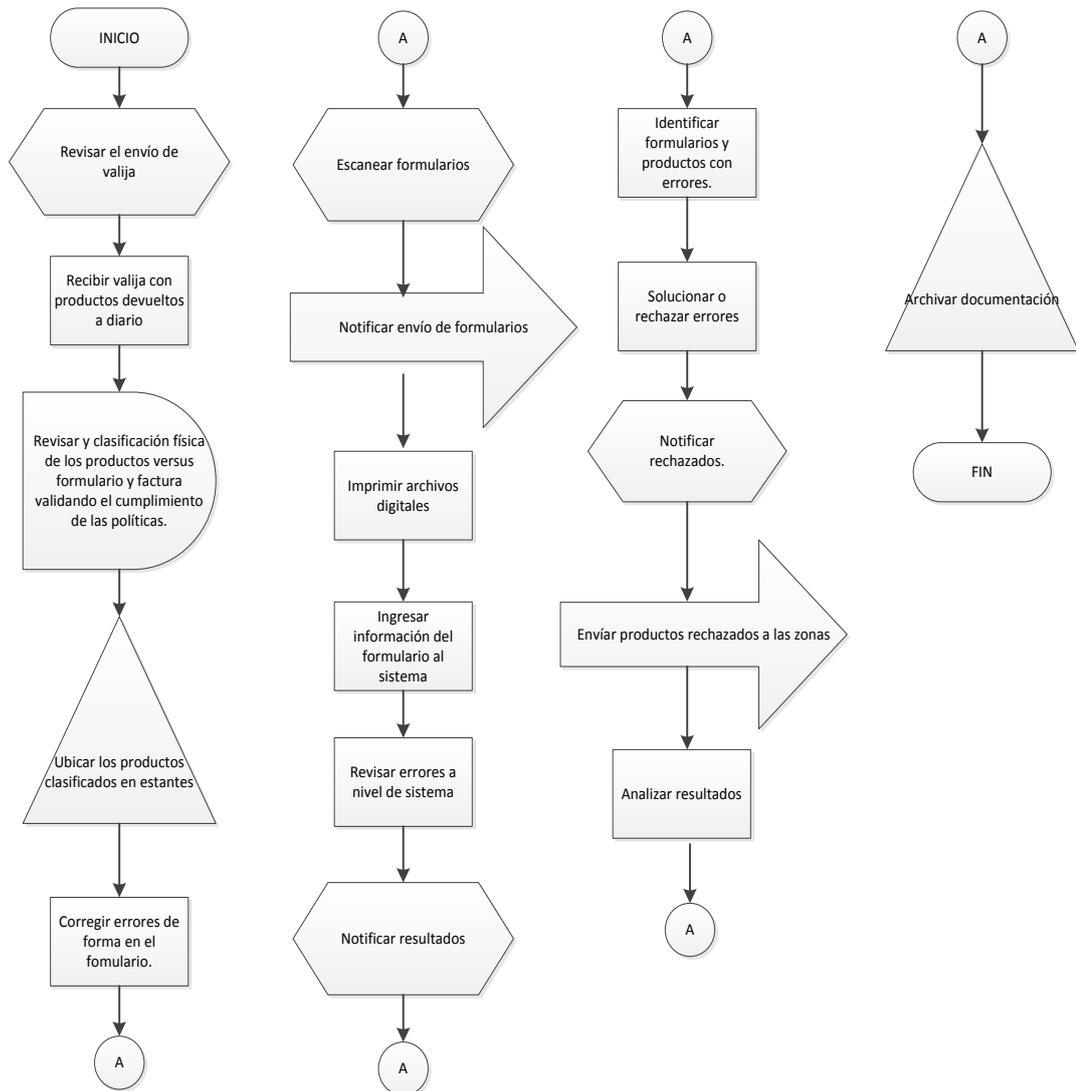
Tabla #3 Comisiones de Ventas

CUADRO DE DESCUENTOS FOLLETO COSMÉTICO		
RANGO VALOR		PORCENTAJE
\$35.00	\$200.00	25%
\$201.00	\$450.00	30%
\$451.00	\$800.00	35%
\$801.00	en adelante	40%
Descuento Folleto Moda & Casa 20%, en general		

AVON <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 187 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

8. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

8.1 Flujo del proceso



El proceso de reclamos tiene la particularidad que una parte del mismo es realizada por otra empresa que da el servicio de digitación, es decir, una etapa se realiza en Avon y otra en la empresa Capgemini. Ante ello se pasa a describir cada proceso con la metodología compartida con Capgemini

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 188 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

8.2 Ingreso de Destrucciones y/o Devoluciones al sistema (NC)

1.1. Realizar revisión de producto

Definir producto: si se destruye o se envía a disponible.

Cada zona trae un Resumen de envío de Ajuste, a modo de control se verifica que todo lo que llegó es lo que realmente envió la Gerente de Zona.

1.2. Controlar proceso:

El control significa:

“Los ajustes significativos realizados en las cuentas representativas (devoluciones, crédito, de cargo, etc.) más de \$ _____ (definido por cada mercado) son revisados y aprobados por una persona autorizada. (Nota: Se aplica a todas las fuentes de ingresos, es decir, representantes, distribuidores, mayoristas, orden directa al cliente en línea (no representativo), etc.”

Test

1. Definir lo que se considera ajuste material.
2. Compruebe que los ajustes materiales han sido revisados (por ejemplo: Representante historia precios de compra o de la campaña anterior / actual) para una muestra de ajustes.
3. Los ajustes son aprobados de acuerdo con la política local y
4. Se explican cualquier discrepancia.

Participante

 Operario/ Asistente

Sistema(s)

 AIRS

Problema(s)

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro:	Revisión: 1.0
Avon Ecuador	EC SCH AJ 1 001	Página: 189 de 245
Departamento Emisor: AJUSTES		
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain



Adjuntos

Formulario de Ajustes/ Factura/ Productos

1.3. Notificación de envío (vía e-mail)

Se informa vía correo electrónico a Capgemini la cantidad por zona entregada para el proceso de escaneo.

Todos los días en el primer envío se notificará si existirá o no trabajo extra con la finalidad de coordinar y organizar las tareas y el personal a trabajar para cubrir el trabajo extra.

Todos los envíos se los realizará en el transcurso del día hasta las 16h pm, hora de Ecuador.

Participante

 A - Asistente de Ajustes

Sistema(s)

 Outlook Express

Problemas(s)



Adjunto(s)

Formularios escaneados.

1.4. Escanear Formularios de Ajuste y Resumen de envío.

Participant

 the company for women	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 190 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

 Asistente de Ajuste

System(s)



Problema(s)



Adjunto(s)

Resumen de envíos

1.5. Recibir Formularios de Ajuste

1. FRECUENCIA: Diario
2. DESCRIPCION: Recibir los formularios de Ajuste para ingresar en el sistema.

Mientras el escaneador se encuentra realizando el proceso de copia o envío hacia Capgemini no se deben ingresar ningún otro operador a las carpetas compartidas para su correcto proceso. Posteriormente la recepción se hace oficial después de la confirmación del escaneador vía e-mail, por haber terminado el proceso de envío o copia.

Participante

 C - Asistente de Ajustes

Sistema(s)



Problema(s)



 the company for women	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 191 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Adjuntos(s)

Archivos en carpeta compartida

1.6. AIRS - Ingreso de ajustes al sistema

1. FRECUENCIA: Diario

2. DESCRIPCION: Digitación (Se ingresa por zona, son 65 zonas en total, a diario se procesan 4 o 5 zonas en promedio).

Ir a AIRS: 650 (Menú de ingreso de ajustes).

12 (Ingreso de ajustes).

Tipo de proceso: G (no modificar este campo)

Batch: Completar con número de la zona, seguidos del 9 (esencial y obligatorio que siempre se digite el numero 9 después de la zona y ningún otro número) y tres dígitos más para completar el espacio.

Código de la Representante: Número de Cédula.

En caso de que en el formulario no esté escrito el código de la representante, se debe utilizar las siguientes opciones del sistema AIRS.

- a) Opción 3
- b) Opción 1
- c) Opción 10, luego borrar todos los campos, hasta llegar al campo 10 DISTRICT: (escribir la zona), después en el campo 11 LAST NAME: (escribir el primer apellido con MAYÚSCULAS) y adicional podría utilizar el campo 12 NAME: (escribir el primer nombre con MAYÚSCULAS)

Buscar visualmente todas las opciones hasta que alguna coincida con los datos buscados y listo ya tenemos el código de la representante.

b) Opción 2

Opción 13

Escribir el número de factura (número de control)

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 192 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Y listo nos da el código de la representante.

Número de Factura (Número de control).

En caso de que en el formulario no esté escrito el código factura (número de control) de la representante, se debe utilizar la siguiente opción del sistema AIRS.

Opcion2

Opcion1

Se digita el código de la representante que se encuentra escrito en el formulario, verificamos visualmente la campaña, se ingresan en la factura y verifican si los ítems que detalla el formulario pertenecen a la factura y posteriormente anotarlo en el documento y digitalizarlo. Y listo ya tenemos el número de Factura (número de control).

Formulario: Número del Formulario de Ajuste

En caso de que al ingresar, nos indique el sistema que el formulario ya fue registrado anteriormente, se debe realizar los siguientes pasos:

- a) Verificar en la opción 650, opción 13; se digita el número del formulario, si se ingresa quiere decir que el formulario fue ingresado el mismo día por él u otra persona, es decir, una de las dos personas está ingresando erróneamente el número del formulario y se debe rectificarlo, ya sea borrando y volviendo a ingresar correctamente ambos formularios.

- b) En la misma opción 650, opción 13, se digita el número del formulario, si no se ingresa quiere decir que el numero fue utilizado en alguna otra ocasión; en esos casos, cuando se están ingresando se debe anteponer al número del formulario los dígitos 11, 12 o 13, sucesivamente hasta que se registre y proseguir ingresando la información.

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 193 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

c) En caso de que los formulario sean copias, es decir, tengan la misma numeración en el formulario, se debe adicionar una numeración aleatoria de acuerdo al criterio más adecuado para su control.

Branch: 3.

La digitación del Branch se la realiza una sola vez, solo en los casos en los cuales el sistema se va o nos salimos del mismo se deben volver a digitar el Branch. Importante mantener una observación visual de no escribir ningún otro número, siempre debe digitarse 3, ya que su efecto es altamente incidente en los inventarios de la empresa.

Comenzar a ingresar la queja de la representante:

Campana.

Ítem.

Descripción. (Esto no se digita, sale automáticamente dependiendo del ítem)

Cantidad.

Motivo de reclamo.

Devolución y/o facturación (X).

Inventario (ZH=885: Destrucción / ZG=065: Disponible / ZA= 877: Reaco).

Darle Y.

Así se ingresan uno por uno los formularios de Ajustes al sistema (Ver archivo "Print Actividad 1)

Si no existieran novedades, esta metodología continúa normalmente, pero de existir incoherencias, se plantean soluciones a casos generales.

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 194 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Campaña.

La campaña debe ser digitado de acuerdo a lo detallado en el formulario, si no coincide el sistema da la alerta de “Ítem no existe”, es estos casos se baja la campaña hasta 2 anteriores o se sube hasta 1 posterior. Si el error persiste, Decisión Negativa: El proceso continúa en 1.7 y 1.8 AIRS - Consultar última factura

Ítem.

El Ítem debe ser digitado de acuerdo a lo detallado en el formulario, si no coincide el sistema da la alerta de “Ítem no existe”,
Decisión Negativa: El proceso continúa en 1.7 y 1.8 AIRS - Consultar última factura

Descripción. (Esto no se digita, sale automáticamente dependiendo del ítem)
A pesar de que no se digita, Sí deben ser revisados y confirmados visualmente la descripción del sistema versus la descripción del formulario.

En caso de no coincidir visualmente, decisión negativa. El proceso continúa en 1.7 y 1.8 AIRS - Consultar última factura.

Se busca el LN correcto de acuerdo a la descripción visual del formulario y se cambia por el correcto.

Nota: un mismo producto puede tener dos LN diferentes, lo cual indica que puede estar devolviendo 1 de cada LN, se procede de acuerdo al análisis a cada caso, es decir, la devolución de 1 unidad de cada LN.

Cantidad.

Se debe digitar la cantidad detallada en el formulario a cada ítem.

 the company for women	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro:	Revisión: 1.0
Avon Ecuador	EC SCH AJ 1 001	Página: 195 de 245
Departamento Emisor: AJUSTES		
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Si el mensaje del sistema indica “cantidad mayor a la facturada”. Decisión Negativa: El proceso continúa en 1.7 y 1.8 AIRS - Consultar última factura.

Se busca visualmente por descripción los LN correctos, ya que el mismo producto puede tener dos LN diferentes y se debe ingresar con los dos LN, y cuadrar las unidades detalladas en el formulario.

Si persiste el error y no se encuentran más unidades en la factura, se debe informar las unidades no ingresadas en el informe de los rechazados “cuadratura”. Decisión Negativa: El proceso continúa en 1.24. Y 1.26.

Motivo de reclamo.

Todos los códigos tiene obligatorio un motivo y se lo debe digitar de acuerdo a lo detallado en el formulario. Verificar Instructivo de Motivos, enviado a responsables del ingreso. (Iván Devciv)

De los motivos 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 24, 25, 26, 27 siempre se debe digitar equis (X) en devolución.

1. Si detallan estos motivos en el formulario y no se encuentra la equis (X) en devolución, en esos casos lo deben poner.
2. Si detallan estos motivos, y no está la equis (X) en devolución, y tiene un valor a descontar, en esos casos lo deben poner.
3. Si detallan estos motivos, y no está la equis (X) en devolución y tiene un valor a descontar y un inventario (ZH, ZG, ZA), en esos casos lo deben poner.
4. Si detallan estos motivos, y no está la equis (X) en devolución y tiene un inventario (ZH, ZG, ZA), en esos casos lo deben poner.
5. Si no está escrito el motivo de devolución y tiene un precio y un inventario (ZH, ZG, ZA). Quiere decir que el producto si llegó a la empresa y se debe poner un motivo, en estos casos se escribe motivo 12.

AVON <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 197 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

#	PAG	ITEM	LNE	COMPL	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
6					GRATIS	
7	PAG 3		37024	85082	GRATIS LA COSMITEQUERA POR LA COMPRA DE CADA LABIA	
8	PAG 3		37039	85082	GRATIS LA COSMITEQUERA POR LA COMPRA DE CADA LABIA	
9	PAG 3		37041	85082	GRATIS LA COSMITEQUERA POR LA COMPRA DE CADA LABIA	
10	PAG 3		37040	85082	GRATIS LA COSMITEQUERA POR LA COMPRA DE CADA LABIA	
11	PAG 3		37042	85082	GRATIS LA COSMITEQUERA POR LA COMPRA DE CADA LABIA	
12	PAG 3		37008	85082	GRATIS LA COSMITEQUERA POR LA COMPRA DE CADA LABIA	
13	PAG 3		37010	85082	GRATIS LA COSMITEQUERA POR LA COMPRA DE CADA LABIA	
14	PAG 3		37007	85082	GRATIS LA COSMITEQUERA POR LA COMPRA DE CADA LABIA	
15	PAG 4		37035	85082	GRATIS LA COSMITEQUERA POR LA COMPRA DE CADA MASCARA	
16			85080		GRATIS GEL ANEW REVERSALIST POR LA COMPRA DE CADA 21,99 DE LAS PAG, 34 A LA 43	
17	PAG 44		35061	81440	GRATIS LA LOCION POR LA COMPRA DE CADA FRAGANCIA	
18	PAG 44		35255	81440	GRATIS LA LOCION POR LA COMPRA DE CADA FRAGANCIA	
19	PAG 44		36539	81440	GRATIS LA LOCION POR LA COMPRA DE CADA FRAGANCIA	
20	PAG 65		35089	85079	GRATIS EL SACAPUNTAS POR LA COMPRA DE CADA 2 LAPICES	
21	PAG 65		35172	85079	GRATIS EL SACAPUNTAS POR LA COMPRA DE CADA 2 LAPICES	
22	PAG 65		35280	85079	GRATIS EL SACAPUNTAS POR LA COMPRA DE CADA 2 LAPICES	
23	PAG 65		35279	85079	GRATIS EL SACAPUNTAS POR LA COMPRA DE CADA 2 LAPICES	
24	PAG 65		35126	85079	GRATIS EL SACAPUNTAS POR LA COMPRA DE CADA 2 LAPICES	
25	PAG 65		35125	85079	GRATIS EL SACAPUNTAS POR LA COMPRA DE CADA 2 LAPICES	
26	PAG 90		36792	85015	GRATIS EL DESODORANTE POR LA COMPRA DE CADA LOCION CORPORAL	
27	PAG 125		35108	81401	GRATIS UN ESMALTE POR LA COMPRA DE CADA PRODUCTO SMILE	
28	PAG 125		35199	81401	GRATIS UN ESMALTE POR LA COMPRA DE CADA PRODUCTO SMILE	
30					LOS DOS POR 9.99	
31						
32	PAG 6	58442-5	81163	NO	MASCARA PARA PESTANAS VOLUMEN	
33			81365	NO	UCR COLORDESIAC LABIAL T:2 SE	
34				85082	GRATIS LA COSMETIQUERA	
35						
36	PAG 10				LOS TRES POR 29.99	
37		58361-5	85069	NO	EXCLUSIVE FOR MEN ROLL ON	

Si el LN se encuentra en este grupo, se debe digitar el LN del formulario más el LN de la columna "COMPL", con ello la promoción ira completa de acuerdo a lo solicitado en el formulario.

Para que un LN sea cambiando, el mismo debe encontrarse fuera del grupo de los gratis. Si es el caso, la acción es cambiar el LN descrito en el formulario por el LN de la columna "COMPL".

 the company for women	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 198 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

PAG 44		35061	81440	GRATIS LA LOCION POR LA COMPRA DE CADA FRAGANCIA	
PAG 44		35255	81440	GRATIS LA LOCION POR LA COMPRA DE CADA FRAGANCIA	
PAG 44		36539	81440	GRATIS LA LOCION POR LA COMPRA DE CADA FRAGANCIA	
PAG 65		35089	85079	GRATIS EL SACAPUNTAS POR LA COMPRA DE CADA 2 LAPICES	
PAG 65		35172	85079	GRATIS EL SACAPUNTAS POR LA COMPRA DE CADA 2 LAPICES	Grupo de los Gratis
PAG 65		35280	85079	GRATIS EL SACAPUNTAS POR LA COMPRA DE CADA 2 LAPICES	
PAG 65		35279	85079	GRATIS EL SACAPUNTAS POR LA COMPRA DE CADA 2 LAPICES	
PAG 65		35126	85079	GRATIS EL SACAPUNTAS POR LA COMPRA DE CADA 2 LAPICES	
PAG 65		35125	85079	GRATIS EL SACAPUNTAS POR LA COMPRA DE CADA 2 LAPICES	
PAG 90		36792	85015	GRATIS EL DESODORANTE POR LA COMPRA DE CADA LOCION CORPORAL	
PAG 125		35108	81401	GRATIS UN ESMALTE POR LA COMPRA DE CADA PRODUCTO SMILE	
PAG 125		35199	81401	GRATIS UN ESMALTE POR LA COMPRA DE CADA PRODUCTO SMILE	
				LOS DOS POR 9.99	
PAG 36				LOS TRES POR 21.99	
	58363-7	85070	NO	SOFT MUSK DESODORANTE ROLL ON	
		85025	NO	SOFT MUSK EAU DE TOILETTE	
		81554	NO	SOFT MUSK EAU DE PARFUM SPRAY	
PAG 38		27.99	GRATIS	PAGA 1 LLEVA 2 POR 27.99	
		35177	81572		
PAG 40				1 POR 23.99 Y 2 POR 29.99	Grupos de los NO gratis
		35250	03820-7	MESMERIZE FOR MEN COLONIA	
		35275	03821-8	MESMERIZE HER PERFUM SPRAY	
PAG 42		29.99	GRATIS	PAGA 1 LLEVA 2 POR 29.99	
		35432	03822-9	ETERNAL MAGIC EDT SPRAY NONE	
		36855	03823-0	STEP SEXY EDP SPRAY 50 ML	
PAG 45				1 POR 17.99 Y 2 POR 27.99	
		35497	03824-1	TRESELLE EDP SPRAY 50 ML	
		35836	03825-2	AVON SIGNATURE EAU DE TOILETTE	

Devolución y/o facturación (X)

Si no se encuentra detallada la equis en devolución o facturar, se debe analizar en base al Instructivo de Reclamos y a los puntos analizados en el Motivo de reclamo.

Inventario (ZH=885: Destrucción / ZG=065: Disponible / ZA= 877: Reaco).
(El ingreso del inventario es un factor determinante en la disponibilidad de mercadería de la empresa, razón por la cual es de alta importancia el que se lo digite correctamente de acuerdo a lo que detalla el formulario)

Darle Y.

En todo este proceso hay que tener en cuenta la Política de Cambios y Devoluciones de Productos Avon Ecuador S.A. (QSP EC SCH AJ 1 002), así como los Motivos de

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 199 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Reclamos sobre los cuales rigen a todos los reclamos. Si un reclamo no cumple con la misma debe ser rechazado y comunicado a la Gerente de Zona.

Tanto la Política de Cambios y de Devoluciones como los Motivos de Reclamo se encuentran detallados en los literales **7.3** y **7.4** del presente procedimiento.

Participante

 C - Asistente de Ajustes

Sistema(s)

 AIRS, 650 (Menú de ingreso de ajustes) ,12 (Ingreso de ajustes)

Problema(s)



Adjunto(s)

1.7. Mensajes de Error

El proceso continúa de acuerdo a la condición expuesta. Antes de pasar al proceso que continúa, de existir el error, se debe bajar la campaña del ítem hasta 2 campañas, caso contrario continúa en el proceso.

Validación Código producto con FC: El proceso continúa en 1.08. Mensaje: ¿Error Código Producto con FC?

Sustitución producto: El proceso continúa en 1.28 Mensaje: ¿Sustitución del producto?

1.8. Mensaje: ¿Error Código Producto con FC?

El proceso continúa dependiendo el control realizado.

Decisión Afirmativa: El proceso continúa en 1.9 AIRS - Consultar última factura.

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 200 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

La consulta se la debe realizar por el nombre del producto de forma visual, esto se lo realiza con cada uno de los ítems que presenten el error.

Decisión Negativa: El proceso continúa en 1.16 AIRS- Realizar Control de lo ingresado

Nota:

Si el código de representante esta erróneo se puede buscar con el número de control Opción airs 2 – 13 en el caso de que en formulario este esta información.

Si número de formulario esta repetido se le debe anteponer dos números 11 o 22 en el caso que este ya haya sido ingresado.

1.9. AIRS- Consultar última factura

1. FRECUENCIA: Diario

2. DESCRIPCION: La consulta se la debe realizar por el nombre del producto de forma visual, esto se lo realiza con cada uno de los ítems que presenten el error.

Participante

 C - Asistente de Ajustes

Sistema(s)

 AIRS

Problema(s)



Adjunto(s)

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 201 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

1.10. ¿Existe Código en la FC?

El proceso continúa dependiendo el control realizado.

Decisión Afirmativa: El proceso continúa en 1.6 AIRS - Ingreso de ajustes al sistema

Decisión Negativa: El proceso continúa en 1.11 AIRS- Consultar factura anterior. La consulta se la debe realizar por el nombre del producto de forma visual, esto se lo realiza con cada uno de los ítems que presenten el error.

1.11. AIRS- Consultar factura anterior

1. FRECUENCIA: Diario.

2. DESCRIPCION: La consulta se la debe realizar por el nombre del producto de forma visual, esto se lo realiza con cada uno de los ítems que presenten el error.

Participante

 C - Asistente de Ajustes

Sistema(s)

 AIRS, 2 (representative transactions inquiry and update) ; 1 (transaction rep split)

Problema(s)



Adjunto(s)

1.12. ¿Existe Código en la FC?

El proceso continúa dependiendo el control realizado.

Decisión Afirmativa: El proceso continúa en 1.6 AIRS - Ingreso de ajustes al sistema

Decisión Negativa: El proceso continúa en 1.13 Informar (vía e-mail).

A V O N <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 202 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Nota:

Se debe habilitar opción 5 – 3 airs para chequear códigos de productos en el caso que existan errores en información de representante enviada en formulario

Para cada campaña hay archivo con información de ofertas especiales de catálogo indicando:

Página – ítem – Line number - complemento y descripción de producto

(En reemplazo de catálogo físico)

1.13. Informar (Vía e-mail)

Se le informa vía correo electrónico a la GZ de acuerdo a la zona a la cual pertenece el formulario comunicando que no coincide código de producto con FC relacionada que se encuentra descrito en el formulario, también se adjunta la imagen del formulario escaneado, para la revisión de la GZ.

El seguimiento y solución a la respuesta de la GZ lo realizará Capgemini, de no haber respuesta al e-mail se lo deberá direccionar el correo al Gerente Divisional y Gerente de zona 2 días después de no haber respuesta.

A la GZ y a todo el equipo de Ajustes de Avon Ecuador se debe enviar la planilla con el detalle de lo rechazado, este debe contener todos los ítems que no fueron procesados en cada formulario, la zona, equipo, código de la Rep., nombre de la Rep., campaña, descripción del ítem, motivo del rechazo. Toda esta información de acuerdo a la cuadratura matriz que se utiliza diariamente.

1.14. Analizar y comunicar código correcto

La GZ deberá dar una respuesta en las 24 horas de llegada el e-mail al mismo remitente.

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 203 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Participante

 A - Gerente zonal

Sistema(s)



Problema(s)



Adjunto(s)

1.15. E-Mail

La respuesta por parte de la GZ, debe ser en 24 horas a partir de la recepción del e-mail al mismo remitente.

1.16. AIRS- Realizar Control de lo ingresado

1. FRECUENCIA: Diario
2. DESCRIPCION: Realizar la consulta en Airs para verificar el total de lo que se digitó versus el resumen de envío (Documento que también se envía escaneado con los formularios), este cuadro se lo debe realizar siempre al finalizar la zona de la siguiente manera:

Menú principal opción 650 y luego 16 (Consulta Totalizada por zona) / Colocar la fecha
 Opción 12 (Detalle por zona), arroja un detalle ordenado por formulario (Colocar opción 12 dentro del formulario para consultarlo).

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro:	Revisión: 1.0
Avon Ecuador	EC SCH AJ 1 001	Página: 204 de 245
Departamento Emisor: AJUSTES		
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Se realiza un chequeo visual de la numeración secuencia de formularios que detalla el sistema versus el detalle de la secuencia detallada en el Resumen de Envío. Si en esta revisión falta algún número secuencial, se debe notificar en la cuadratura el número del formulario que faltó por ausencia del mismo.

Nota: se debe revisar lo ingresado en la opción 650 y luego 13 (Modificación de ajustes) en el mismo día de ingreso, para corregir y verificar que lo ingresado está de acuerdo al documento. Este proceso se lo realiza al finalizar la digitación de la ZONA, mediante un muestreo del 50 % aproximadamente.

Si el formulario ya está procesado se va hacer la corrección inmediatamente y se comunicará a Avon Ecuador.

Notificar vía correo a la GZ, utilizando la cuadratura matriz, si algún formulario no está ingresado y en la planilla enviada por la Gerente (Resumen de envío) está notificado.

CAPGEMINI CONTROLARÁ Y COMUNICARÁ LAS CANTIDADES INGRESADAS (cantidad de formularios) VERSUS RESUMEN DE ENVÍO.

Participante

 C - Asistente de Ajustes

System(s)

 AIRS , 16 (Consulta Totalizada por zona) , 12 (Detalle por zona)

Problem(s)



Attachment(s)

AVON <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 205 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

1.17. ¿Existes diferencias?

El proceso continúa dependiendo el control realizado.

Decisión Afirmativa: El proceso continúa en 1.24. Revisar y detectar formulario no Ingresado

Decisión Negativa: El proceso continúa en 1.20. AIRS- Imprimir reportes de control de Inventario

1.18. Al otro día

1.19. Identificar Ejecución de N/C

Al día siguiente se ejecuta la NC y sale reflejada en el sistema:

Ingresar en AIRS "2" (Representatives Transactions).

Opción 1 (Transaction by representative spli).

De esta forma sale reflejada la nota de crédito de la persona.

La transacción "036 02" es una Nota de Crédito por ajuste, de esta manera se identifica en el sistema.

Se debe hacer un muestreo de 50% de los formularios aproximadamente por zona, verificando si los valores a descontar detallados en el formulario son idénticos a los registrados en el sistema.

De existir diferencias de valores, se debe corregir y notificar las correcciones a todos los involucrados (Depto. de Ajustes y GZ) inmediatamente.

 <small>the company for women</small> Avon Ecuador	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 206 de 245
Departamento Emisor: AJUSTES		
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

1.20. AIRS- Imprimir reportes de control de Inventario

Avon Ecuador imprime los reportes de inventarios para la entrega de los productos.

1.21. ¿Hubo discrepancias?

El proceso continúa de acuerdo a la pregunta expuesta

"NO": El proceso continua en 1.22 Transferencia de Inventarios INTERFASE - Realizar transferencia a MACPAC.

"SI": El proceso continúa en 1.23 Movimiento de Bodega.

1.22. Transferencia de Inventarios.

Se realizan las transferencias en Mac Pac de los productos inventariados a las diferentes localidades de acuerdo a lo detallado en el proceso EC SCH AJ 1 001 (Transferencias de productos desde Ajustes).

Participante

 A - Asistente de Ajustes

Sistema(s)



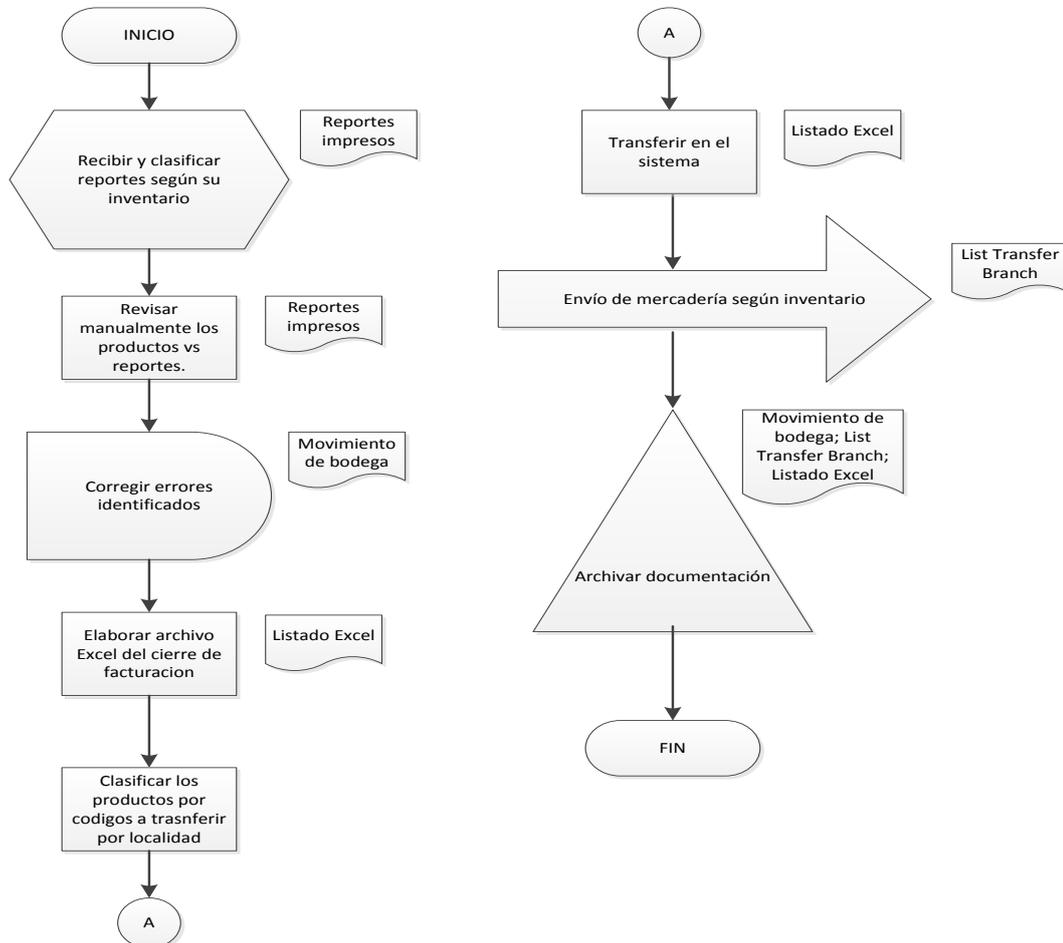
Problema(s)



Adjunto(s)

Flujograma del proceso Transferencia de Inventarios.

AVON <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 207 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain



1.23. Movimiento de Bodega

El asistente de ajustes de Avon realizara el movimiento de bodega para rectificar los inventarios.

Es responsabilidad de Capgemini el digitar correctamente los formularios para que no se tenga que realizar ningún Movimientos de Bodega por los errores de ingreso.

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro:	Revisión: 1.0
Avon Ecuador	EC SCH AJ 1 001	Página: 208 de 245
Departamento Emisor: AJUSTES		
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Si existieran movimientos de bodega el asistente de ajustes llevará una estadística de los errores que han tenido que rectificar por error de ingreso de Capgemini con la finalidad de evaluar la gestión de Calidad de Ingreso.

Lo óptimo es tener cero (0) Movimientos de Bodega.

Participante

 A - Asistente de Ajustes

Sistema(s)

 AIRS

Problema(s)



Adjunto(s)

1.24. Revisar y detectar formulario no Ingresado

1. FRECUENCIA: Diario
2. DESCRIPCION: Utilizando la opción 650, opción 13, se debe realizar la revisión de cada producto digitado en el formulario que se está realizando el muestreo, Esta revisión de debe realizar en el mismo día de ingreso.

Participante

AVON <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 209 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

 **C - Asistente de Ajustes**

Sistema(s)



Problema(s)



Adjunto(s)

1.25. Informar o Llamar

Se le informa vía correo electrónico a la GZ de acuerdo a la zona a la cual pertenece comunicando que no cuadra el resumen de envío vs los formularios ingresados. Se notificarán la numeración de los formularios que no coinciden o faltan. También se adjunta la imagen del resumen de envío escaneado, para la revisión de la GZ.

En el correo se adjunta la cuadratura con todo el detalle de los rechazados y la numeración de los formularios que faltan de receptor, de acuerdo al Resumen de envíos.

El seguimiento a la respuesta de la GZ lo realizará Capgemini, de no haber respuesta al e-mail se lo deberá direccionar el correo al Gerente Divisional y Gerente de zona 2 días después de no haber respuesta.

1.26. Revisar y dar una respuesta

La GZ deberá dar una respuesta en las 24 horas de llegado el e-mail al mismo remitente.

 the company for women	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 210 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Participante

 A - Gerente zonal

Sistema(s)



Problema(s)



Adjunto(s)

1.27. Mensaje: ¿Sustitución del producto?

El proceso continúa dependiendo el control realizado.

Decisión Afirmativa: El proceso continúa en 1.29. AIRS- Consultar Cuenta corriente Line number correcto. En la factura se verifica de forma visual dos tipo acciones que detallan a los ítems, acción 3 y acción 5.

Acción 3: Significa: Producto sustituido por otro producto, el cual se enlaza con el ítem con acción 5.

Acción 5: Significa: Producto sustituto de otro producto, el cual se enlaza con el ítem con acción 3.

En el registro del sistema AIRS, primero se digita el LN con acción 5 en la parte izquierda y después el LN con acción 3 en la parte derecha de la misma línea de digitación.

Decisión Negativa: El proceso continúa en 1.16. AIRS- Realizar Control de lo ingresado

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 211 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

1.28. AIRS- Consultar Cuenta corriente Line number correcto

1. FRECUENCIA: Diario

2. DESCRIPCION: Buscar Line number: Código de folleto, en la Factura de la representante y se busca el FS (Código de inventario) correspondiente para ingresar el ajuste al sistema AIRS.

En factura se indica, como código acción 3 a producto sustituido y con el código de acción 5 a producto sustituto

Participante

 C - Asistente de Ajustes

Sistema(s)

 AIRS, 2 (representative transactions inquiry and update) ; 1 (transaction rep split)

Problema(s)



Adjunto(s)

There are currently no files attached.

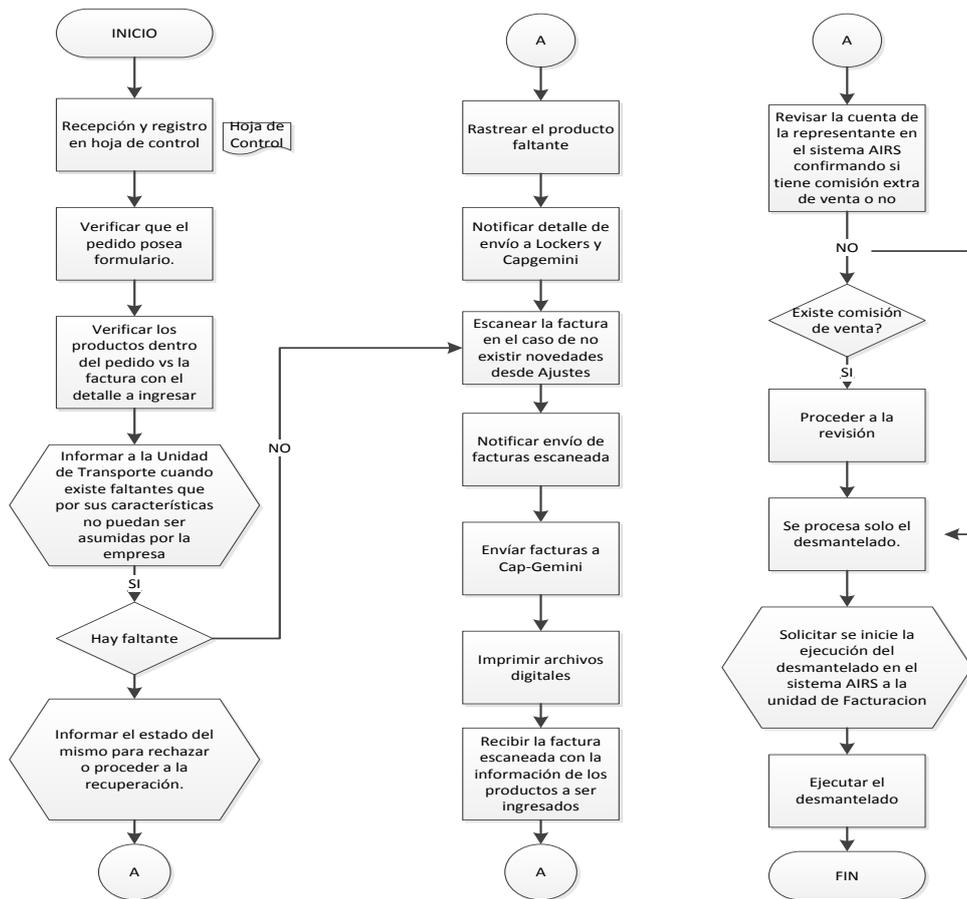
AVON <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 212 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

8.3 Proceso de Desmantelados

Pedidos completos que salieron de la bodega, y que fue el porteador a entregar a la casa y ocurrieron inconvenientes: la dirección equivocada, no quisieron recibir el paquete, la representante no estaba.

Esa caja regresa a la bodega para devolver los productos y darlos de baja en la cuenta de la representante. Sólo se procesan los desmantelados de dos campañas: actual y anterior.

Flujograma del proceso de Desmantelados



 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 213 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

1.1. Recibir Formulario y Factura

Participante

 A - Operario de Ajustes

Sistema(s)



Problema(s)



1.2. Verificar Productos vs. Formulario

Se verifica que coincida el formulario de Desmantelados con los productos dentro de la caja recibida.

Participante

 A - Operario de Ajustes

Sistema(s)



Problema(s)



1.3. ¿Coinciden?

El proceso continúa de acuerdo a la pregunta expuesta

"NO": El proceso continúa en 1.4 Solucionar Diferencia.

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 214 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

"SI": El proceso continúa en 1.5 Escanear Factura.

1.4. Solucionar diferencia

Participante

 A - Asistente de Ajustes

Sistema(s)

 AIRS

Problema(s)



Adjunto(s)

.

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 215 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

1.5. Escanear Factura

Participante

 Escaneador: Operario/Asistente

Sistema(s)



Problema(s)



Adjunto(s)

1.6. Recibir Factura

1. FRECUENCIA: Diario
2. DESCRIPCION: Recibir las facturas escaneadas que van a ingresarse en el sistema

1.7. AIRS - Verificar Cuenta Representante

1. FRECUENCIA: Diario
2. DESCRIPCION: Revisar cuenta de la señora en AIRS (2, 1)

Colocar el Número de cédula de la Representante.

Verificar que el valor del monto en AIRS sea el mismo que el de la factura (Se verifica si tiene comisión).

La comisión es la transacción 036 00, y en la factura se anota el monto de la comisión.

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 216 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Participante

 C - Asistente de Ajustes

Sistema(s)

 AIRS , 2 (Representatives Transactions..) , 1 (Transaction by representati
spli)

Problema(s)



Adjunto(s)

1.8. AIRS - Ingresar Factura

1. FRECUENCIA: Diario
2. DESCRIPCION: Se procede a ingresar la Factura que se recibe con el desmantelado en AIRS:

Una vez verificada la cuenta, Ir a la opción 28 (Special Transaction Menú) luego de verificar. Transacción 1. Completar parámetro: 03500 1, luego se coloca 1. Digital tecla Intro.

Completar parámetro "Invoice" (Número de factura) y "Representante" (Cedula de la representante).

Ingresar de esta manera todas las facturas. Ir a la opción 28, 2 para ejecutar el desmantelado.

Para la comisión nos vamos al archivo Excel y nos vamos al recuadro de cálculo de comisión, colocamos el monto que aparece en la hoja y este calcula,

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro:	Revisión: 1.0
Avon Ecuador	EC SCH AJ 1 001	Página: 217 de 245
Departamento Emisor: AJUSTES		
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

arrojándonos y anotando el total en la factura, posteriormente nos vamos al menú principal opción 19, enter submenú 1 enter y colocamos la transacción 036_05, enter.

Nos arrojará una pantalla en donde llenaremos los siguientes datos:

Total amount: se coloca el primer monto de la comisión sacado del AIRS. Para el ingreso de decimales se debe utilizar la coma (,)

Number transacción: 1.

Rep.: número de representante.

Invoice number: número de factura.

Campaign (YYYY/CC): el año y la campaña de la factura

DOC NBR: número de la factura

Transaction total: va el mismo monto que en total amount. Para el ingreso de decimales se debe utilizar la coma (,)

Net sales: las ventas netas. Para el ingreso de decimales se debe utilizar la coma (,)

Taxes: la resta de ambos. Para el ingreso de decimales se debe utilizar la coma (,)

Llenado todos estos parámetros se da enter y se confirma con: Y

Ver Epiplex "Ingreso de Factura Desmantelados"

Participante

 C - Asistente de Ajustes

Sistema(s)

 AIRS , 28 (Special Transaction Menú)

Problema(s)



 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro:	Revisión: 1.0
Avon Ecuador	EC SCH AJ 1 001	Página: 218 de 245
Departamento Emisor: AJUSTES		
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Adjunto(s)

1.9. Solicitar ejecución del desmantelado

1. FRECUENCIA: Diario
2. DESCRIPCION: Comunicarse con el área de facturación (María José Larrea) para que corra el proceso.

Se envía correo para la comunicación de correr proceso.

Participante



C - Asistente de Ajustes/Analista de IT

Sistema(s)



1.10. Vía mail

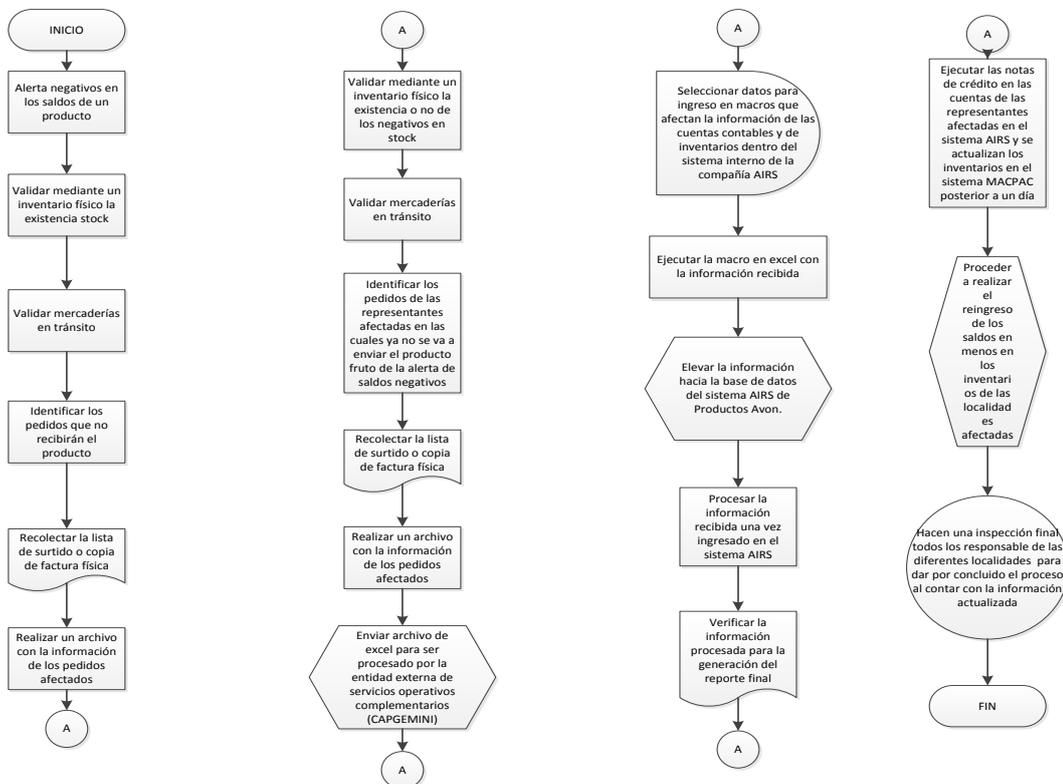
Se comunica vía correo un archivo en Excel, el cual posee el formato requerido por Ecuador y la información del detalle de los desmantelados procesados, tanto al Coordinador de Ajustes como a todos los asistentes.

AVON <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 219 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

8.4 Notas de Crédito Automáticas

Sucede cuando la empresa factura un producto y no hay en disponibilidad; esta situación se da en gran parte por falta de monitoreo y errores de facturación.

Flujograma notas de crédito Automáticas.



 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 220 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

1. Notas de Crédito Automáticas

Ver archivo "Print de Notas de Crédito Automáticas"

1.1. Enviar archivo con facturado sin stock

Cuando no está el producto en bodega, pero ya se facturó, lo que se hace es separar las facturas y realizar un listado en Excel en donde se especifica toda la información requerida (campana, cantidad, etc.) y se envía al Branch.

Participante

 A-Coordinador de Shipping

Sistema(s)

 AIRS / MAC PAC

Problema(s)



Adjunto(s)

1.2. Vía mail

1.3. Recibir archivo

1. FRECUENCIA: Semanal
2. DESCRIPCION: Recibir archivo Excel en donde se especifica toda la información requerida (campana, cantidad, etc.) de aquellos productos que no están en Bodega pero que han sido facturados.

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 221 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Participante

 C - Asistente de Ajustes

Sistema(s)

 AIRS / MAC PAC

Problema(s)



Adjunto(s)

1.4. EXCEL-Editar archivo

1. FRECUENCIA: Semanal
2. DESCRIPCION: Para editar el archivo se deja lo siguiente:

District code

C_rep

I_Invoice

Trn

C_year

C_Camp

C_line number

Q_Quantity supplied

Rs

Trn inv

Branch

Todo tiene que estar con tamaño de letra 8, se empieza a trabajar y dejar el archivo con lo mencionado anteriormente, pero en el caso de Trn se hace manual y siempre va el número 12, el rs también es manual y siempre es el número 22, el Trn inv

 the company for women	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 222 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

también es manual y siempre va el número 65 y por último el Branch que también es manual siempre va el número 1.

Posteriormente se guarda el archivo con el nombre de NC dd-mm-aaa.xls, posteriormente se cuentan cuantas se van a trabajar, para después hacer el cuadro con lo que se realiza el día siguiente, y ejecutamos la macro.

Nota: revisar los CFS para revisar si están descontinuados, los mismos que se revisaran en un archivo Excel (el cual debe estar una carpeta compartida entre Avon y Capgemini). Si estuvieran descontinuados, pedir por mail a Francisco Ayo o Javier Flores, solicitando que cambien el status una vez terminado, se envía mail informado a las mismas personas que el proceso esta ok.

Para ejecutar y correr la interface nos vamos al icono de transferencia de AIRS y se le pone transferir y con el número de registros que arroja en la interface comprobamos si pasaron todas, posteriormente nos vamos a AIRS, ingresamos a la transacción 650 posteriormente nos vamos al submenú 10 parámetros de ajuste 2 y enter, revisamos si está el año y la campaña, tomamos un código como ejemplo y verificamos de que campaña es una vez verificada nos vamos a ejecutar en el AIRS se coloca la opción 20 y enter, colocamos opción 1 y nos arroja otra pantalla, en la cual se coloca la zona y en el batch colocamos el mismo número zona y siempre debe ir el número 9 y tres dígitos cualquiera y se presiona Enter.

Este proceso se repite con todas la zonas que existan en el archivo que estemos trabajando.

Una vez ejecutadas todas las zonas nos vamos a la opción 2 enter "afectación a Saff e inventarios" aparece una pantalla adicional y se presiona enter, luego presionamos F3 otro F3 y nos vamos a la opción 16 enter y luego enter.

AVON <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro:	Revisión: 1.0
Avon Ecuador	EC SCH AJ 1 001	Página: 223 de 245
Departamento Emisor: AJUSTES		
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Nota: En caso de haber existido un error se debe revisar el spool. Para revisar el spool nos vamos al AIRS, con el ESC y nos muestra el spool en el cual nos salen otras opciones, ponemos 1 y nos arroja la cola, nos vamos al final y colocamos 5 para revisar y vemos la glosa o mensaje de error.

Nota: Las notas de crédito se ingresan antes de las 9:00 hrs Ecuador si el correo llega después de las 9:00 se ingresan al día siguiente, si llegan más de un correo en el día se unen todos los archivos y se trabajan al día siguiente.

Nota: Lo siguiente se realiza al día siguiente: Los archivos se imprimen los reportes a medianoche y sale un archivo Excel se filtran para ver a que corresponda ya que al momento de ingresarlos esto puede correr varias zonas, por lo tanto se trabaja con el archivo de NC dd-mm-aaaa, y se filtra por fs. Contamos y verificamos cuantos son y lo anotamos, posteriormente nos vamos a Mac-pac, dentro de Mac-pac, entramos a la opción 8 y luego a la opción 22, nos arroja una pantalla en la cual pones el número de código de producto (producto interno), presionamos F12 y nos arroja todos los saldos de ubicaciones, posteriormente nos vamos a la opción 2, enter, y nos aparece una pantalla similar a las impresas de sistema, se coloca del siguiente orden:

Numero lote: código del producto

Cantidad: cantidad del producto

Um: unidad

Co: detalle transacción 001

Alm: almacén MFE

Stock: Ajustes

T: A

Co: 001

Alm: MFE

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro:	Revisión: 1.0
Avon Ecuador	EC SCH AJ 1 001	Página: 224 de 245
Departamento Emisor: AJUSTES		
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Stock: Shipping

T: A

Observación: al momento de ingresar la cantidad se debe dejar en el lado derecho, ya que si queda en el lado izquierdo, esta se completa con 0 dejando millones en cantidad, una vez lleno esta transacción, se da enter, una vez finalizadas estas actividades, se envía el mail informando que ya se encuentra OK el proceso.

Nota: el parámetro de ajuste tiene o considera solo 2 campañas activas, por ejemplo estamos en campaña 6, esta considera la campaña 5 y 6.

Nota2: cuando nosotros realizamos el proceso de transferencia de notas de créditos a Mac Pac, tenemos que darnos cuentas cuantos productos fueron afectados por este proceso, ya que pueden haber de otro proceso como ajustes, por ejemplo:

“Se tenían que procesar 2 notas de créditos pero en la pantalla aparecen 6, nosotros solo tenemos que afectar 2, ya que los otros corresponden a ajuste”.

Se levanta la información del Excel por medio de una macro a AIRS: Acoplar el Excel a la macro (Zona, Representante, Invoicing, TRN=12, Año, Campaña, Line Number, Cantidad Motivo de Ajuste=22, Inventario disponible=65, Branch=1).

Editar el Excel.

Participante



C - Asistente de Ajustes

Sistema(s)

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 225 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

 Excel (Notas de Crédito FS.xls)

Problema(s)

Adjunto(s)

1.5. EXCEL- Ejecutar Macro

1. FRECUENCIA: Semanal
 2. DESCRIPCION: Ejecutar macro
- Ir a Macro: Ajustes automáticos y darle Ejecutar.
 Pide Validar parámetros y se le da Aceptar.
 Subirlo a un micro interfaz (Trans Ajustes Automáticos)

Participante

 C - Asistente de Ajustes

Sistema(s)

 Excel (MACRO; C:\Registros\PROGRAMAS\AJUSTES AUTOMATICOS/FCOS38.XLS)

Problema(s)

Adjunto(s)

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 226 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

1.6. Correr interfaz (Archivo de Transferencia)

1. FRECUENCIA: Semanal
2. DESCRIPCION: Bajar a AIRS: Ingresar en el Icono Transfer y darle clic en transferir.

Participante

 C - Asistente de Ajustes

Sistema(s)

 Archivo de Transferencia

Problema(s)



Adjuntos(s)

1.7. AIRS - Verificar y ejecutar Proceso

1. FRECUENCIA: Semanal
2. DESCRIPCION: Ingresar en AIRS, verificar la transferencia y ejecutar proceso final:
 - Opción 650, 20 (Proceso de ajustes automáticos).
 - Opción: "1"; Colocarle el batch a caja ajuste para ejecutar.
 - Opción "2" (Afectación SAFF e inventarios-->Finalización de nc automáticos).

Participante

 C - Asistente de Ajustes

Sistema(s)

 <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 227 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

 AIRS , 650 (Menú de ingreso de ajustes) , 20 (Proceso de ajustes automáticos)

Problema(s)



Adjunto(s)

1.8. AIRS - Emitir reporte

1. FRECUENCIA: Semanal
2. DESCRIPCION: Se ejecuta la NC automática por el sistema AIRS y sale reflejada en el sistema:
Ingresar en AIRS "2" (Representatives Transactions).
Opción 1 (Transaction by representative Split).

Participante

 C - Asistente de Ajustes

Sistema(s)

 AIRS, 2 (Representatives Transactions.), 1 (Transaction by representative split)

Problema(s)



Adjunto(s)

A V O N <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 228 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

1.9. Al otro día

1.10. MACPAC -transferencia de los CFS

1. FRECUENCIA: Semanal

2. DESCRIPCION: Al día siguiente se realiza la transferencia de los CFS, para ello se utiliza el MAC PAC. Se usa por la transacción 8 enter, posteriormente opción 22, ya en la transacción en el campo

Numero parte: se coloca el número del producto

Corte del día: se borra el campo

Enter

Posteriormente vemos una pantalla con el detalle con las transacciones realizadas, nosotros necesitamos ver la generalizada, para esto presionamos F12 y vemos el totalizado de Ajustes, que es lo que nosotros realizamos, en este lado, tenemos que imprimir esta pantalla que queda como respaldo, y así vamos realizando la verificación de la carga de productos uno a uno.

Posteriormente nos vamos a la opción 8 submenú 2

Se realiza una transferencia de Shipping y se corre una interfaz entre inventarios

Para revisar si la cantidad que esta correcta se revisa con el correo enviado por el supervisor de Shipping y lo revisamos con lo transferido en Mac Pac. Si no corre completo, se vuelve a correr sólo con lo que falta, y revisamos el por qué no cayó.

AVON <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 229 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

1.11. Vía mail

1. FRECUENCIA: Semanal
2. DESCRIPCION: El reporte se envía al asistente de inventarios con copia al Coordinador de Shipping a las GZ Afectadas, al Jefe del Branch, y a los asistentes de ajustes y al Gerente Divisional de la zona afectada y el área de Rep-Service.

1.12. Recibir reporte

1. FRECUENCIA: Semanal
2. DESCRIPCION: Se reciben los documentos generados y se archiva.

 the company for women	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro: EC SCH AJ 1 001	Revisión: 1.0 Página: 230 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

9. MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD

Tabla N° 4 Consideraciones

Símbolo	Consideraciones	Referencias
	Considere la correcta posición de cuello, espalda, piernas, antebrazos, en la silla, escritorio y/o puesto de trabajo. NO mantenga una posición estática más de 50 minutos continuos, procure realizar ejercicios de estiramiento por 5 minutos en cada interrupción de su tarea.	Ergonomía en el Puesto de Trabajo
	En actividades que demanden uso de papel, procure optimizar su uso utilizándolo por ambas caras. Deseche este residuo en los recipientes indicados para recolección de materiales reciclables, sin mezclarlos con residuos contaminados.	Manejo de Residuos
	El personal que manipula cargas será instruido sobre la manera adecuada para efectuar las citadas operaciones con seguridad.	Ergonomía Actividad Física
	Utilizar equipo adecuado considerando procedimientos adecuados para actividad física.	Condiciones Seguras de Almacenamiento y Descarga

AVON <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro:	Revisión: 1.0
	EC SCH AJ 1 001	Página: 231 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

Símbolo	Consideraciones	Referencias
	Toda maquinaria deberá ser operada de manera exclusiva por el personal capacitado y entrenado para su manejo. Previo al uso del montacargas se verificara el buen funcionamiento del mismo.	Manejo Seguro de Auto elevadores
	Será obligatorio el uso de casco a todo el personal que este expuesto a caídas o proyección de productos los mismos deben ser resistentes a golpes.	Uso Obligatorio de Elementos de Protección Personal

10. REGISTROS

IDENTIFICACIÓN		ALMACENAMIENTO		CONDICIONES GENERALES		
Código	Nombre	Lugar de Archivo	Responsable de Archivo	Tiempo de Retención	Recuperación	Disposición
QSF EC SCH AJ 1 001-1	Formulario de Ajustes	Área de Ajustes	Líder de ajustes	Indefinido		
QSP EC SCH	Política de Cambios y Devolucion	Área de Ajustes	Líder de ajustes	Indefinido		

AVON <small>the company for women</small>	PROCEDIMIENTO INTERNO DE AJUSTES	
	Número de Registro:	Revisión: 1.0
	EC SCH AJ 1 001	Página: 232 de 245
Avon Ecuador	Departamento Emisor: AJUSTES	
Procedimiento Reclamos		
Fecha de elaboración: 20/03/2015 ELABORADO POR: Tania Salvador/ Edison Vivas	Fecha de Revisión: REVISADO POR: Javier Colcha Coordinador de Ajustes / Supply Chain	Fecha de Aprobación: APROBADO POR Jorge Vaca Supply Chain

IDENTIFICACIÓN		ALMACENAMIENTO		CONDICIONES GENERALES		
Código	Nombre	Lugar de Archivo	Responsable de Archivo	Tiempo de Retención	Recuperación	Disposición
AJ 1 002	es					
QSP EC SCH AJ 1 003	Transferencia de Producto desde Ajustes	Área de Ajustes	Líder de Ajustes	Indefinido		
	Nota de Crédito	Sistema AIRS	Avon	Indefinido		

11. LISTA DE PUBLICACIÓN

USUARIO	CARGO	AREA
Jorge Vaca	Gerente Supply Chain	Supply Chain
Javier Colcha	Líder de Ajustes	Ajustes
Marco Salazar	Asistente de Ajustes	Ajustes
Rolando Salazar	Asistente de Ajustes	Ajustes
Fabián Guapaz	Asistente de Ajustes	Ajustes
Roberto Torres	Asistente de Ajustes	Ajustes
Geovanny Espinoza	Operario de Ajustes	Ajustes
Francisco Amagua	Operario de Ajustes	Ajustes