

MAPA DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO

PROCESSES MAP FOR SALES AREA IN TECHNOLOGY DEVELOPMENT COMPANY

Aida Beatriz Zamora Vargas
Ingeniera de Sistemas
Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia
U6700524@unimilitar.edu.co

RESUMEN

Una empresa de desarrollo tecnológico es aquella que facilita automatización de procesos que se disponen con el fin de reducir costos, mejorar resultados en términos de tiempo y contribuir a la calidad del talento humano. No se trata de tener equipos y tecnología de punta únicamente, sino también impactar en una mejor productividad. En una empresa de desarrollo tecnológico se vienen presentando muchas fallas de tipo interno (comunicación, información, directrices, procesos) y externo (cliente) para cumplir satisfactoriamente al cliente una venta, lo cual obedece en gran medida a múltiples razones como aspectos de mercado, diferentes culturas, lineamientos puntuales y la misma ausencia o falencia de información con la que se contaba entre las distintas Áreas que participan. Esta situación hizo necesario y urgente que se realizara una revisión que llevara a consolidar un mapa macro de Proceso de Ventas que aplicara en Latinoamérica y que sirviera de apoyo a los involucrados para cumplir con las actividades dentro de cada etapa establecida, teniendo acceso a formatos y/o herramientas para entradas- salidas en cada una de las etapas y permitiera la identificación de subprocesos asociados que deben cumplirse, especialmente para conocer y dar claridad de los tiempos claves de operación interna del proceso que permitieran dar cumplimiento a los clientes de una manera organizada aplicando mejoramiento continuo a través de la revisión de controles establecidos, medición del proceso y con información de todo tipo de la Organización que se considere pertinente para este fin. Para la realización de este trabajo, se debieron manejar muchas reuniones que consistían en revisar definiciones y concretar lineamientos en común acuerdo con las distintas Áreas de los países involucrados, con el fin de no establecer definiciones que tuvieran sus avales, aportes y conformidad; luego se propusieron mapas generales que fueron revisados por líderes y ejecutores claves en cada etapa para concluir un mapa general de aplicación a una venta estándar y por último, se ejecutó un Plan de Comunicación a nivel Latinoamérica para oficializar a través de capacitaciones en toda la Organización el mapa y la importancia de la participación del personal para mejoramiento continuo del mismo.

Palabras Claves: proceso, cumplimiento, medición, comunicación, conformidad.

ABSTRACT

A technology development company is one that facilitates the automation of processes that are available in order to reduce costs, improve performance in terms of time and contribute to the quality of human talent. It is not about just having equipment and last technology, but also to impact on an improved productivity. In a technology development company, many internal (communication, information, guidelines, processes) and external failures type (client) have been presented in order to successfully deliver the customer with a sale, which is largely due to multiple reasons like market aspects, different cultures, specific guidelines and the same absence or default on information that was among the various areas involved. This situation made it necessary and

urgent that a revision was made to carry a map consolidated with the Macro Sales Process which apply to be implement in the region LATAM and that serves as a support for those involved to comply with the established activities within each stage, having access to formats or templates and / or tools for Inputs - Outputs in each stage and allowing the identification of associated sub-processes that must be met, especially for to know and give clarity of the key times within the internal operation of the process that would allow customers to be delivered with and implementation in a an organized manner and applying continuous improvement through the review of established controls, process measurement and information of all kinds of topics determined as relevant by the Organization for this purpose. To the realization of this work, it was necessary to handle many meetings whose purpose was to review definitions and concrete guidelines in common agreement with the different areas of the countries involved, in order to setting definitions that have their endorsements, contributions and compliance; then, general maps were proposed which were reviewed by key leaders and executors at each stage to complete a comprehensive application map to a standard sale, and finally, a Communication Plan was executed at the level of LATAM in order to formalize by means of trainings throughout the whole organization the Processes Map and the importance of staff engagement for continuous improvement of the same.

KEY WORDS: Process, Fulfillment, Continuous Improvement, Measurement, Compliant

1. INTRODUCCIÓN

Los continuos cambios llevan a las organizaciones a modelar sus ventas y negocios de tal forma que sea competitivo y logre la satisfacción del cliente. Si estos cambios no son abordados con una gestión de cambio o interiorizados a través de procesos organizados, pueden ocasionar caos a tal punto de impactar al cliente y los ingresos obtenidos de las ventas. Esta Empresa de Desarrollo Tecnológico ha sufrido los incidentes mencionados anteriormente y adicionalmente factores de integraciones con otros países, estructuras modificadas en corto plazo, cambios de funciones y lineamientos de operación de ventas, entre otros que han impactado significativamente procesos internos y externos. Dentro de los procesos estratégicos de la Organización se encuentra el de Ventas, el cual ha venido cambiando en los últimos 5 años, debido a situaciones de mercado, integraciones regionales, ajustes de estructuras organizacionales y no había existido un proceso estandar que aplicara a Latinoamérica y que por ser mercados particulares debían ajustarse a diferentes tipos de operación y que debido a los continuos cambios mencionados no permitían una adopción del manejo del proceso por parte de todo el equipo involucrado en un periodo de tiempo. Adicionalmente, se presentaban muchos problemas con alineación y divulgación de las directrices contenidas en el proceso tales como responsables, etapas, controles, entradas, salidas, subprocesos y esto conlleva a reprocesos, desorientación, discusiones sin conclusiones entre Areas Internas y el impacto más delicado era el continuo incumplimiento al cliente que ocasionaba pérdidas de negocios, relaciones deterioradas y una imagen que desmejoraba incrementalmente. Por estas razones mencionadas este proyecto de construir un mapa de proceso de ventas estandarizado para Latinoamérica y su continua divulgación se convirtió en un proyecto clave por entregar a la organización en términos de calidad y mejoramiento continuo, el cual cubre toda la problemática detectada y apunta a ver reflejado positivamente los resultados de productividad.

1.1 CONTEXTO DE LA EMPRESA

La empresa objeto de estudio fue fundada en 1987 y es plenamente operativa desde 1992. Forma parte del corazón de la industria de los viajes y el turismo hace más de dos décadas. Durante este tiempo, ha construido una amplia cartera de soluciones y servicios, la base del éxito es el uso de una tecnología abierta, escalable y flexible, además de haber invertido en recursos de experiencia. La sede central se encuentra en Madrid, España; el centro de desarrollo y marketing de productos está ubicado en Sophia Antipolis (Niza), Francia, y nuestro centro de procesamiento de datos se

encuentra en Erding (Munich), Alemania. Cuenta también con oficinas regionales en Miami, Bangkok y Buenos Aires, para apoyar a las filiales en estas regiones, y con tres centros de desarrollos de productos y servicios de tecnología de la información, ubicados en Boston (EEUU), Londres (Reino Unido) y Sydney (Australia). Estos dos últimos ofrecen servicios de hosting y TI para compañías aéreas exclusivamente, como parte de nuestra estrategia de ser un proveedor en tecnología para el sector aéreo comercial.

Esta empresa forma parte del corazón de la industria de los viajes y el turismo hace más de dos décadas. Durante este tiempo, hemos construido una amplia cartera de soluciones y servicios, la base de nuestro éxito es el uso de una tecnología abierta, escalable y flexible, además de haber invertido en recursos de experiencia sin igual.

Las soluciones tecnológicas de la Organización conectan a millones de personas con miles de negocios y empresas a nivel mundial todos los días. Desde aerolíneas hasta Agencias de viajes, estamos ayudando a que nuestros clientes comercialicen sus productos en un mercado global de una forma rápida, eficiente y rentable.

Es importante resaltar que en 1998 que la compañía fue certificada con la norma ISO 9002, convirtiéndose en el primer sistema de distribución global (GDS), acreedor de este reconocimiento por la excelencia de sus prácticas de gestión de calidad de productos y de entrega de servicios. Esta certificación fue renovada en septiembre de 2003 (ISO 9001:2000), lo que constituye una prueba más del compromiso firme de la Empresa de Desarrollo Tecnológico en ofrecer productos y servicios de la más alta calidad a la industria del viaje.

La organización en referencia tiene el compromiso de fomentar el progreso social y mejorar el respeto por el medio ambiente. Con 10.000 empleados y una presencia global en casi 200 países, La Empresa de Desarrollo Tecnológico, reconoce sus responsabilidades sociales y medioambientales. Por consiguiente, las decisiones se basan no sólo en los objetivos económicos de las partes interesadas con las que interactúan, sino también en el impacto social y medioambiental a corto y largo plazo de nuestras operaciones.

Desde sus inicios, la empresa de desarrollo tecnológico ha disfrutado de un crecimiento económico continuo, y ha contribuido a la transformación y al éxito empresarial del sector global de los viajes. La estrategia consiste en desarrollar proyectos de responsabilidad social corporativa conjuntamente con las comunidades que se beneficiarán de ellos y, para obtener resultados significativos, con otras entidades locales e internacionales. En este contexto, Travel Further es el símbolo del compromiso de ir siempre un paso más allá de lo esperado y de lo habitual. Es más, Travel Further nace de la voluntad de hacer más, de sobrepasar las expectativas y de garantizar que nuestra contribución no se limite meramente al éxito comercial. De hecho, en la Empresa de Desarrollo Tecnológico están convencidos de que sólo el trabajo en equipo permitirá "viajar más lejos"

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. MATERIALES

- Política Comercial: Es el documento que define los lineamientos al alcance del equipo Comercial para llevar a cabo una negociación y mantener las relaciones comerciales con clientes.
- Guia Customer relationship management (CRM): Es el manual que contiene el modelo de gestión ventas a tener en cuenta en toda la organización, basada en la orientación al cliente.
- Catálogo de Productos: Listado de los productos disponibles para la venta.

- Lista de Chequeo para realización de Visitas: Es un documento de apoyo para que el comercial siga organizadamente los pasos en una visita a un cliente dependiendo del segmento al que pertenezca.
- Catálogo de Productos: Es la guía oficial de los productos que se pueden vender en la organización.
- Lista de Precios: Son los valores definidos para que el Comercial maneje dependiendo del tipo de negociación que ejecute.
- Política de cumplimiento para caso de negocios: Son los parámetros financieros que se han definido con el fin de que el Comercial tenga en cuenta temas de rentabilidad de las oportunidades y todo lo relacionado con cifras para la venta productiva.
- Norma Internacional ISO 9001:2008

2.2. MÉTODO

El método aplicado fue documental descriptivo, ya que permitió recolectar los datos y documentarlos de tal forma que se convirtiera en un único mapa de proceso de ventas que impacta en todo ámbito a la Organización, identificando las relaciones que existen entre dos o más variables como políticas, guías, procesos y todos los colaboradores involucrados.

2.2.1. Estado del Arte en proceso del Area objeto de estudio

En primera instancia, se realizó investigación de fuentes en internet que hablaban de mejores prácticas para documentación de procesos. Luego, se recolectó toda la documentación existente e información existente dentro de la Organización para consolidar el estado actual de la información y evaluar todo lo que se considere que en el Proceso deba ser mantenido, eliminado sustituido o incluido para la consolidación del documento final. Luego, se realizó análisis de formatos, entradas, salidas, tiempos, disponibilidad, redacción y forma de publicación llevada a cabo previamente desde cada Area y de la Organización como tal con el fin de mitigar los incidentes tenidos anteriormente.

2.2.2. Marco Estratégico

Estrategia Comercial

- Crecimiento rentable y sostenible
- Innovación y nuevas fuentes de ingreso
- Eficiencia y excelencia operativa
- Nuestros empleados y nuestra cultura

Misión

Ser el proveedor líder en soluciones de tecnología para el sector de viajes.

Promesa como marca

En los últimos dos años hemos pensado mucho en cómo nos comunicamos. Deseamos garantizar que nuestra comunicación refleje quiénes somos y cuál es nuestro objetivo como empresa.

Objetivo

Dar forma al futuro del viaje

Meta

Nuestra meta está formada por nuestra visión, valores, estrategia comercial y promesa de marca, que sustentan nuestro objetivo como empresa: trabajar con nuestros clientes y socios para Travel (Viaje) dar forma al futuro del viaje.

Valores

El cliente es lo primero

- Escuchamos activamente a nuestros clientes o Cumplimos nuestras promesas
- Nos comprometemos con el éxito de nuestros clientes

Trabajo en equipo

- Respetamos y acogemos la diversidad de todas las personas y culturas
- Colaboramos de forma positiva entre equipos
- Nos comunicamos con claridad y actuamos con decisión

Asunción de responsabilidades

- Somos responsables de nuestro trabajo
- Actuamos como propietarios y utilizamos los recursos de la empresa con prudencia
- Desarrollamos constantemente nuestras aptitudes y conocimientos

Aspiración a la excelencia

- Nos esforzamos por obtener resultados excepcionales en un mercado competitivo
- Aprendemos de nuestros errores
- Innovamos y estamos abiertos a los cambios

Estructura del negocio



Figura 1. Explica brevemente el funcionamiento del núcleo del negocio de la Organización

2.2.3. Mapa de Procesos

Procesos estratégicos

Son aquellos que están alineados con políticas, estrategias, objetivos comunicación y revisión por parte de la dirección, para un buen desempeño del proceso. Estos son:

- Análisis Estratégico y Posicionamiento en la Industria
- Ventas
- Gerencia de Servicio al cliente y Soporte

Procesos Misionales

Son aquellos que proporcionan el resultado previsto en las diferentes etapas del proceso de la organización, en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El punto central es la Gestión de Ventas en las líneas definidas como estratégicas..

Procesos Apoyo

Son los que apoyan la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y misionales. Estos son:

- Recursos Humanos
- Soporte a Ventas
- Desarrollo
- Soporte al cliente
- Hoteles
- Administrativo y Financiero
- Mercadeo

Este proceso a definir forma parte de los Procesos estratégicos mencionados: Ventas, el cual integra a toda la organización para el contacto final con el cliente respecto a una venta de alguno de los servicios ofrecidos y vendidos.

2.2.4. Evaluación de Metodología aplicada con Areas especificas

Se diseña y valida con las Areas la metodología de reuniones y revisiones periódicas que llevaran a concluir un mapa final acordado y avalado previamente por todas las partes involucradas.

2.2.5. Aplicación de plan piloto para revisión del proceso establecido

Se programaron sesiones de capacitación en la empresa y sus sedes de Latinoamérica exitosamente, obteniendo una calificación por parte de los invitados respecto a la primera oficialización y quedando la compañía a la expectativa de mejoras que están en curso actualmente para la próxima versión.

2.2.6. Plan de Mejoramiento continuo

Los indicadores del proceso definidos en cada etapa permitirán medir el proceso y la herramienta de escalamiento de casos serán la forma de estructurar planes como capacitaciones, sesiones prácticas u otras metodologías de mejoramiento continuo.

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

De acuerdo a los objetivos propuestos, se revisaron todas las variables del estado actual del proceso de ventas en cada país de una Empresa de Desarrollo Tecnológico, se analizaron con las Areas y mejores prácticas de involucrados para llegar a consolidar un proceso único de Ventas aplicable en Latinoamérica plasmando actividades, entradas, salidas, responsables, plantillas a diligenciar, tiempos de respuestas, subprocesos y sugerencias de indicadores iniciales en etapas claves, alineado al perfil de un ejecutivo comercial, quien debe reportar en una herramienta (CRM: Customer relationship management) sus actividades y alineados organizacionalmente a las directrices estratégicas y al mismo tiempo dando visibilidad de un proceso amigable que se encuentra disponible de diferentes formas(diagramas, descripción en un archivo en Excel, sitio en internet, demos) atendiendo a las distintas necesidades y estará abierto a mejoramiento continuo a través del escalamiento de incidentes.

3.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Se definieron los distintos proyectos que debían ser trabajados a nivel estratégico reunidos en un macro llamado Sales Governance (Gobernanza en Ventas), el cual tiene incluidos temas de gestión de contratos, manual de ventas, actualizaciones de política comercial, Sitio/pagina de Ventas en Latinoamérica y el Mapa de Procesos para venta.

3.2 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

El análisis efectuado consistió en la identificación de causas potenciales de problemas como ausencia de estándares, pérdida de tiempo, reprocesos, incumplimientos al cliente, procesos internos desorganizados, ausencia de controles y medidas, procedimientos establecidos por Areas sin integración ni enfoque al cliente, procesos poco amigables, comunicación deficiente, desconocimiento de información de un Proceso de Ventas, lo cual llevó a construir un Plan de trabajo detallado que se fue ejecutando en cada reunión de Procesos y validando cumplimiento en cada fase de las actividades trazadas con los responsables definidos. Las reuniones fueron periódicas y muy cumplidas con colaboradores y Líderes de Areas para revisar las versiones consolidadas y llegar a la aprobación final con aval del dueño del Proceso a nivel estratégico. Por último, se planea Comunicación Latinoamérica y recopilación de encuesta de satisfacción como buen punto de partida para mejoramiento continuo, plan de Versionamiento y adopción.

3.3 PROCESO O ANÁLISIS DE S2D

Se identificaron causas potenciales de problemas como ausencia de estándares, pérdida de tiempo, reprocesos, incumplimientos al cliente, procesos internos desorganizados, ausencia de controles y medidas, procedimientos establecidos por Areas sin integración ni enfoque al cliente, procesos poco amigables, comunicación deficiente, desconocimiento de información de un Proceso de Ventas, lo cual llevó a construir un Plan de trabajo detallado que se fue ejecutando en cada reunión de Procesos y validando cumplimiento en cada fase de las actividades trazadas con los responsables definidos. Las reuniones fueron periódicas y muy cumplidas con colaboradores y Líderes de Areas para revisar las versiones consolidadas y llegar a la aprobación final con aval del dueño del Proceso a nivel estratégico. Por último, se planea Comunicación Latinoamérica y recopilación de encuesta de satisfacción como buen punto de partida para mejoramiento continuo, plan de Versionamiento y adopción.

3.3 MAPA DE PROCESOS PROPUESTO

Se estructuró el Proceso para incluir como mínimo: Actividades, etapas en el CRM (*Customer relationship management*), entradas, salidas, documentos, plantillas, herramientas, matriz de responsabilidades, tiempos de respuesta y subprocesos asociados. Se diseñaron dos grandes familias: La familia 1, es la que corresponde a un proceso simple en el que no existe modificación alguna y tiene un proceso de ventas que sigue una negociación sencilla en términos de determinación e identificación de oportunidades, levantamiento de información, propuesta comercial, negociación, cierre y salida a producción. Esta familia es la que se incluye dentro del alcance de este proyecto. La familia 2, es la que corresponde a un proceso complejo que contiene otras etapas adicionales a la familia simple por ser requerimientos puntuales y que requieren de una gerencia de proyectos y desarrollos a la medida de los clientes.

La Figura 1. Muestra los criterios a tener en cuenta para incluir o ejecutar el mapa de procesos por un camino determinado dependiendo del producto en la familia o grupo Simple: No requiere dimensionamiento de esfuerzo y costos de desarrollo (No sizing from Latam Solution Center, que es la Unidad de desarrollo en la empresa), no se requiere un desarrollo adicional por ser un producto estandar (No software Development), se usa un sistema de órdenes para solicitar la implementación (Use Ordering system to request Implementation) y no pasa a un Comité de revisión de la oportunidad (Pipeline Committee). El color azul, verde, rojo, naranja, azul claro y azul marfil se debe a que tienen otros responsables en algunas etapas y con el fin de dejar claros los roles se dejó cada estructura asociada a la matriz de responsabilidades. Si el catálogo de productos llega a incluir uno nuevo, se revisa con las Areas involucradas con el fin de determinar si es simple o complejo y dejarlo en el grupo de familia correspondiente. Si llega a cambiar algún producto de complejo a simple o viceversa, se revisa previamente con las Areas involucradas y se procede a la oficialización



Figura 2. Criterios y productos que definen el proceso simple

La figura 2. Muestra el detalle por cada etapa del proceso de ventas de actividades claves, entradas, salidas, responsables, tiempos de respuestas, subprocesos y algunos indicadores establecidos.

B.4.1.4. S2D-SIMPLE PROCESS

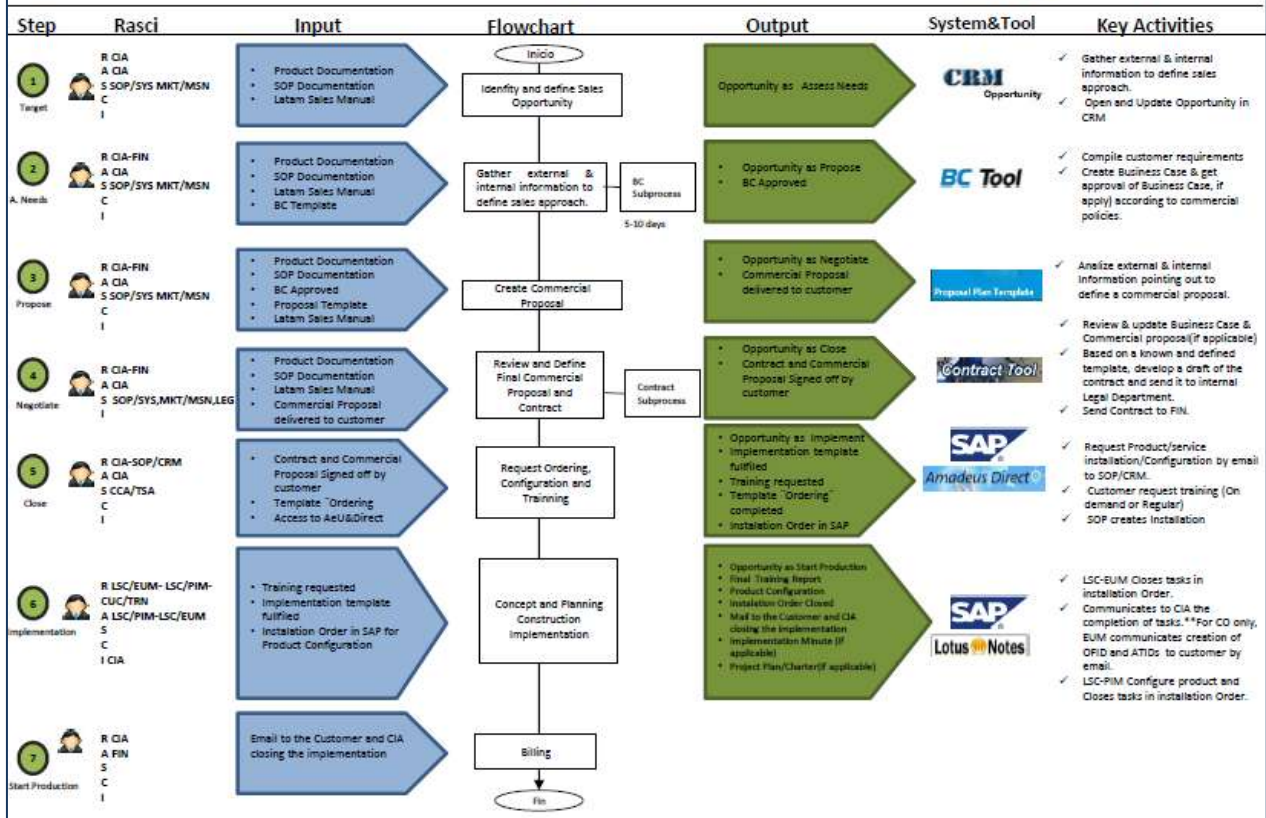


Figura 4. Mapa proceso simple (Diagrama de Flujo)

La Figura 4. Contiene la misma información de las Figuras 2 y 3 con el fin de mostrar de manera navegable y amigable en un sitio de internet.

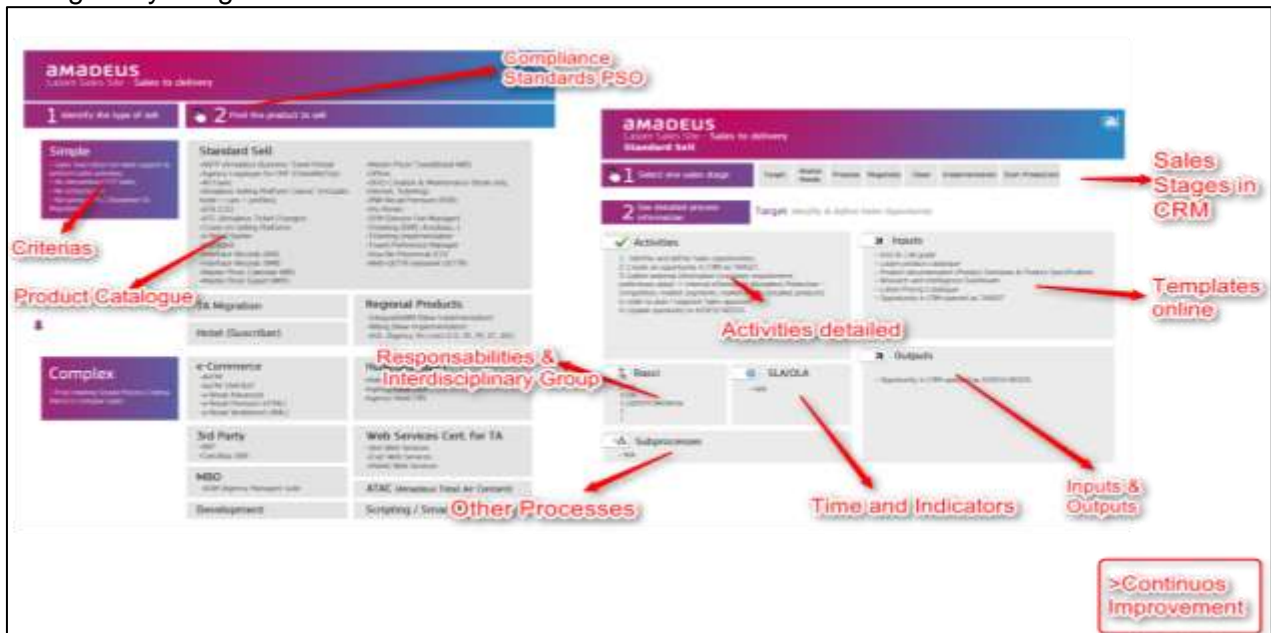


Figura 5. Sitio Internet

2.2.5. Validación de la propuesta (2.2.4)

Los líderes e involucrados de cada Area emitieron sus observaciones conformidad con el Mapa final del Proceso a través del correo así:

"Aida hola.

Desde lo que conozco puedo decir que estoy de acuerdo con lo que se planteó.

Solo haría la observación de actualizar algunos puntos que vi escritos en color rojo y con signos de interrogación en las diferentes pestañas del archivo, así como algunos comentarios que vi en las celdas como por ejemplo que Liliana mencionaba que no se incluyeran ciertas cosas en una etapa. Veo que son temas por validar pero igual, es preciso dejarlos cerrados.

Eso es todo. Felicitaciones por toda la gestión.

Cordialmente,

*Diana Polo
Sales Adm Support Executive"*

2.2.6. Plan de mejoramiento

La Figura 6. Muestra las diferentes formas en las que se obtiene información para mejoramiento desde las diferentes fuentes de información como incidentes/casos/quejas sobre los cuales se trabajará continuamente desde el Area de Apoyo en Operaciones de Ventas en calidad de dueño del proceso. Los incidentes detectados en Auditorías Internas/Revisiones periódicas, serán resultado de las validaciones internas que se hacen del Proceso estandar y el cumplimiento de lo definido, las cuales serán trimestralmente y deben generar un indicadores clave de adopción del proceso y los requerimientos de Ley que apuntan a considerar normativas de todo tipo que puedan surgir y que obliguen a ajustes del proceso, en especial temas de contratos, propuestas, casos de negocio los cuales son subprocesos que vienen revisados por el Area Legal y Financiera.

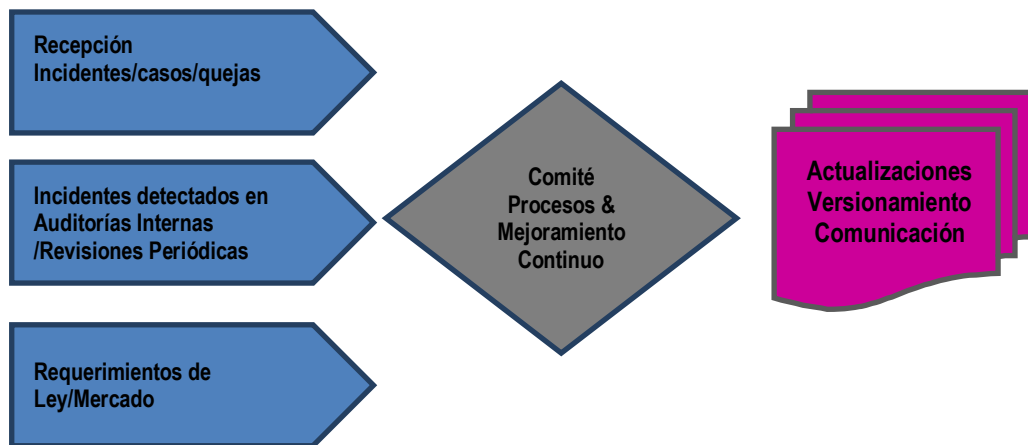


Figura 6. Procedimiento para Mejoramiento Continuo

La Figura 7. Explica el funcionamiento del procedimiento de control de cambios, el cual permitirá tener claridad organizacional en que cada tema expuesto o requerido tiene unos tiempos de atención y niveles de escalamiento en caso de no recibir respuesta por parte del Area de Apoyo en Operaciones de Ventas.

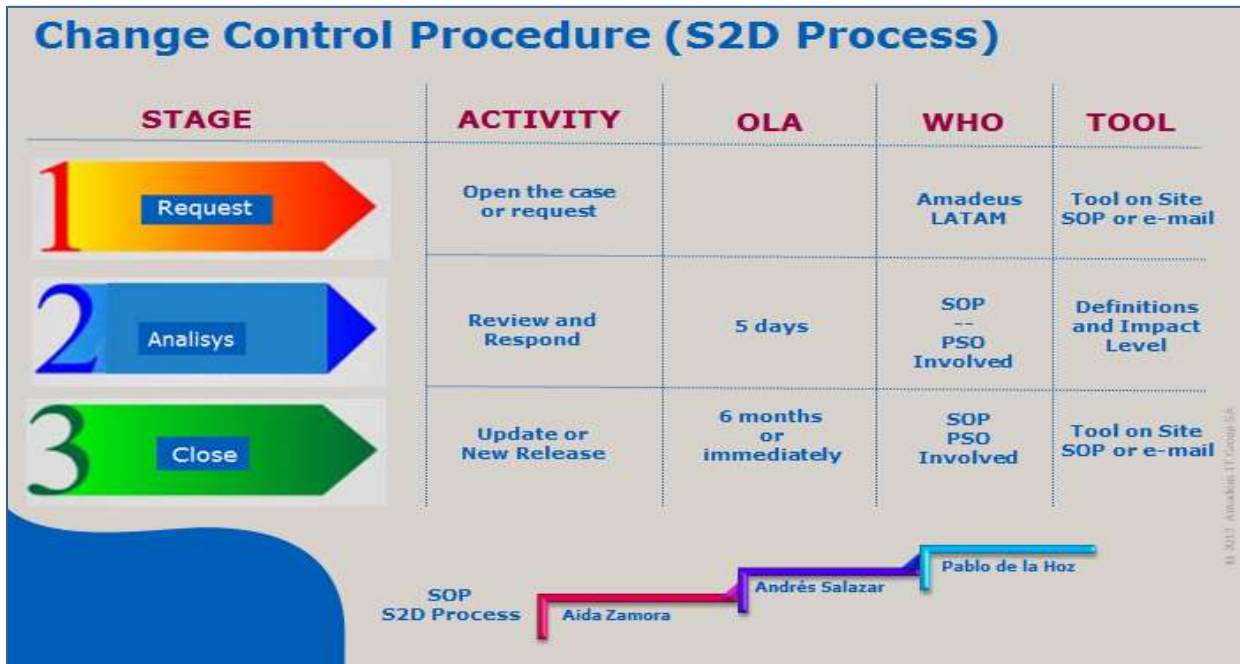


Figura 7. Procedimiento Control de Cambios

2.2.1 Campo de acción

El Mapa De Procesos Para El Área De Ventas Para Empresa De Desarrollo Tecnológico, involucra a diferentes Areas de la Compañía tales como Comercial, Mercadeo, Apoyo en Operaciones de Ventas, Financiero y Legal, Tecnología, Servicio al cliente, Entrenamiento.

4. CONCLUSIONES

- Realizar este trabajo ha sido muy importante porque permitió a la Empresa de Desarrollo Tecnológico analizar y profundizar el Proceso de Ventas teniendo en cuenta actividades, responsables, tiempos de respuesta, interdisciplinariedad, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros conceptos.
- Estas palabras y muchos de los términos aprendidos y aplicados se ven como conceptos simples; pero son todo un reto en la vivencia organizacional ya que pasaron de ser simples en definición y se convirtieron en un mundo interesante de abordar y aplicar porque especialmente generan mucho valor e importancia dentro de la organización.
- Considero que uno de los grandes aportes fue lograr compactar y estandarizar todos esos conocimientos e información de manera interdisciplinaria y plasmarlos en un único Mapa de Procesos de Ventas para una Empresa de Desarrollo Tecnológico volviendo realidad su uso hoy en día y que en la Organización se ha recibido y percibido como un proceso que plasma un enfoque con calidad y mejoramiento continuo.

- Queda pendiente continuar con la segunda fase del Proyecto, la cual consiste en generación de Indicadores y tableros de control, ya que se propusieron buenas prácticas y detalles que deben ser revisados para validar que están generando algún valor al proceso.
- Como la Organización es dinámica al igual que el mercado, se trabajará en mejorar lo que se sugiera o considere de los colaboradores de la Organización y algunos detalles que aún quedan en el aire porque incursionan productos nuevos en la Organización pueden tener personalizaciones de algún tipo.
- Posterior a la entrega del proyecto surgió un ajuste muy importante respecto a un producto en particular que obliga a realizar una línea nueva de Procesos de Ventas que se llaman Fast Track (Vía Rápida), es decir aquellos que por captación de clientes y por procedimiento interno pueden ser más ágiles y llegar al cliente con las mismas condiciones de calidad; pero en menor tiempo. Es importante tender a mejorar la forma de divulgar la información de los Procesos y continuamente reforzarlos a través de distintas metodologías que solamente no sean las mencionadas, sino todas aquellas que de manera creativa lleven a los colaboradores a sentirse apoyados por el proceso y no como algunos expresan que les dificulta de cierta forma la operación.

5. REFERENCIAS

[1] Elaboracion de Proyectos. Consultada el 4 de Marzo de 2013, disponible en: <http://www.slideshare.net/guestb8b53e/elaboracion-de-proyectos-191965>

[2] Sistemas de Gestión de la Calidad. Consultada el 22 de Mayo de 2013, disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad

[3] Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario (NTC-ISO 9000). Consultada el 22 de Mayo de 2013, disponible en: <http://www.cecep.edu.co/documentos/calidad/ISO-9001-2008.pdf>

[4] Customer relationship management. Consultada el 8 de Agosto de 2013, disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management

[5] Divulgación y capacitación del Sistema de Gestión de Calidad. Consultada el 11 de Noviembre de 2013, disponible en: <http://iso9001calidad.com/divulgacion-capacitacion-sistema-gestion-calidad-265.html>

[6] El Plan de Comunicación. Consultada el 11 de Noviembre de 2013, disponible en: http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html