

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

LEVANTAMIENTO Y MEJORA DE PROCESOS EN LA
EMPRESA CAR SHOPPING S.A. Y AUTOMATIZACIÓN EN BASE
A BPM.

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

RICARDO DAVID ESPINOZA SILVA

DIRECTOR: ING. JUAN CARLOS PIÑUELA

QUITO, DICIEMBRE 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Juan Carlos Piñuela

INFORMANTES:

Ing. Christian Fajardo

Ing. Paúl Idrobo

Agradecimiento

A mis padres por su soporte, ánimo y todo cuanto me han dado. A mis hermanos y familia que me apoyaron durante el desarrollo esta tesis.

A los miembros de Car Shopping por proporcionar la apertura y confianza necesaria para realizar este trabajo. En especial a su Gerente General.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

CAPÍTULO I. ANÁLISIS SITUACIONAL, 3

- 1.1 Análisis del Entorno, 3
 - 1.1.1 Identificación y descripción de factores externos, 3
 - 1.1.2 Antecedentes de la industria automotriz en el Ecuador, 3
 - 1.1.3 Factores Socio Culturales, 5
 - 1.1.3.1 Tendencias, 6
 - 1.1.4 Factores Legales, 8
 - 1.1.5 Factores Tecnológicos, 9
 - 1.1.6 Factores Económicos, 11
 - 1.1.6.1 Industria, 15
 - 1.1.7 Factores Políticos, 18
- 1.2 Análisis Interno, 20
 - 1.2.1 Reseña Histórica, 20
 - 1.2.2 Situación Actual, 21
 - 1.2.2.1 Locales, 23
 - 1.2.3 Estructura organizacional, 24
 - 1.2.4 Directrices Estratégicas, 26
 - 1.2.4.1 Objetivos, 26
 - 1.2.4.2 Misión, 26
 - 1.2.4.3 Visión, 28
 - 1.2.4.4 Valores, 29
- 1.3 FODA, 31

- 1.3.1 Fortalezas, 31
- 1.3.2 Oportunidades, 32
- 1.3.3 Debilidades, 32
- 1.3.4 Amenazas, 33

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO, 35

- 2.1 Sistema de Gestión por Procesos, 35
 - 2.1.1 Ventajas enfoque en procesos, 37
- 2.2 Mapa de Procesos, 38
 - 2.2.1 Representación gráfica de los procesos, 40
- 2.3 Análisis de Valor Agregado, 43
- 2.4 Mejoramiento de Procesos, 46
 - 2.4.1 Modelo LEAN, 47
 - 2.4.2 Mejora continua Ciclo de Deming, 51
- 2.5 Manual de Procedimientos, 52
- 2.6 BPM Business Process Management, 54
 - 2.6.1 Objetivos, 54
 - 2.6.2 Business Process Management Suite, 55
 - 2.6.3 Automatización, 56
 - 2.6.4 BPMN, 57
 - 2.6.4.1 Elementos, 58
 - 2.6.5 Sistema BPM Auraporta, 59
 - 2.6.5.1 Galería de símbolos, 60
 - 2.6.6 Simulación de Automatización, 63

CAPÍTULO III. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 66

- 3.1 Metodología a utilizar, 66
- 3.2 Inventario de procesos, 67
 - 3.2.1 Mapa de procesos, 67

- 3.3 Descripción y análisis de procesos Actuales, 68
- 3.4 Análisis Debilidades, 109

CAPÍTULO IV. DISEÑO DE LOS PROCESOS, 113

- 4.1 Mapa de procesos propuesto, 113
- 4.2 Descripción de mejoras y cambios en los procesos, 115
- 4.3 Manual de Procedimientos, 138
- 4.4 Identificación Proceso Crítico para Automatización, 149

CAPÍTULO V. AUTOMATIZACIÓN DE PROCESO CRÍTICO, 152

- 5.1 Descripción de la automatización en el sistema BPM AuraPortal, 152
- 5.2 Modelamiento, 152
- 5.3 Matriz de campos, 154
- 5.4 Configuración de Objetos, 156
- 5.5 Simulación de Proceso, 169
 - 5.5.1 Ventanas Simulación Acciones Preventivas y Correctivas Car Shopping, 170
 - 5.5.2 Monitoreo de Estado de ejecución del Proceso, 182

CAPÍTULO VI. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, 185

- 6.1 Introducción de plan de implementación, 185
- 6.1 Objetivos de Plan, 186
- 6.2 Alcance del Plan, 186
- 6.3 Posibles Riesgos, 186
 - 6.1.1 Riesgos de factibilidad Económica, 187
 - 6.1.2 Factibilidad Técnica, 188
 - 6.1.3 Factibilidad Humana Operativa, 188
- 6.4 Actividades del plan de implementación, 189
 - 6.1.4 Cronograma de implementación, 191

6.1.5 Análisis Costo Beneficio, 198

CONCLUSIONES, 202

RECOMENDACIONES, 209

BIBLIOGRAFÍA, 213

ANEXO 1: Costos Promedio Nómina, 216

ANEXO 2: Diagramas Situación Actual, 217

ANEXO 3: Análisis Valor Agregado Procesos Situación Actual, 263

ANEXO 4: Análisis Valor Agregado Situación Propuesta, 278

ANEXO 5: Comparación Valor Agregado Situación Actual Vs. Situación Propuesta, 293

ANEXO 6: Manual de Procedimientos, 295

ANEXO 7: Cronograma de Implementación, 409

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Ventas de Vehículos en Ecuador por Año, 7
- Figura 2: Contribución al PIB Nacional por Industrias, 13
- Figura 3: Ventas vehículos Nuevos a fin del 2013, 17
- Figura 4: Importaciones de vehículos por país de origen, 18
- Figura 5: Organigrama, 24
- Figura 6: Ejemplo Mapa de Procesos, 40
- Figura 7: Algoritmo de Harrington, 44
- Figura 8: Mapa de procesos situación Actual, 68
- Figura 9: Importaciones Situación Actual Porcentajes, 71
- Figura 10: Abastecimiento con proveedores locales Situación Actual Porcentajes, 74
- Figura 11: Ventas de Mercadería Situación Actual Porcentajes, 78
- Figura 12: Almacenamiento de Repuestos Situación Actual Porcentaje, 82
- Figura 13: Distribución Situación Actual Porcentajes, 85
- Figura 14: Crédito y Cobranzas Situación Actual Porcentajes, 88
- Figura 15: Contabilidad Situación Actual Porcentajes, 92
- Figura 16: Tributación Situación Actual Porcentajes, 96
- Figura 17: Contratación Situación Actual Porcentajes, 99
- Figura 18: Nómina Situación Actual Porcentajes, 102
- Figura 19: Capacitación Situación Actual Porcentajes, 105
- Figura 20: Desvinculación de Trabajadores Situación Actual Porcentajes, 108
- Figura 21: Mapa de Procesos Propuesto, 114
- Figura 22: Mapa de procesos propuesto, 114
- Figura 23: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Importaciones, 120
- Figura 24: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Abastecimiento Proveedores Nacionales, 121
- Figura 25: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Almacenamiento de Mercadería, 123
- Figura 26: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Distribución de mercadería, 124
- Figura 27: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Venta de repuestos, 126
- Figura 28: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Selección y Contratación, 128
- Figura 29: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Nómina, 129
- Figura 30: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Capacitación, 131

- Figura 31: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Desvinculación de Trabajadores, 132
- Figura 32: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Crédito y Cobranzas, 134
- Figura 33: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Contabilidad, 135
- Figura 34: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Tributación, 136
- Figura 35: Comparación Costo Situación Actual y Propuesta, 137
- Figura 36: Comparación Tiempo Situación Actual y Propuesta, 137
- Figura 37 Modelización Proceso, 153
- Figura 38: Inicio AuraPortal, 157
- Figura 39: Creación clase de proceso, 158
- Figura 40: Cargar diagrama en el proceso, 159
- Figura 41: Selección de Evento de Inicio, 160
- Figura 42: Configuración Evento, 160
- Figura 43: Creación de campos en formularios, 161
- Figura 44: Asignación de término a un capítulo, 162
- Figura 45: Selección tipo de dato, 163
- Figura 46: Selección de Campos, 164
- Figura 47: Ejemplo de formulario, 165
- Figura 48: Configuración Tareas Personales, 166
- Figura 49: Configuración de Compuertas, 167
- Figura 50: Creación de condiciones, 168
- Figura 51: Configuración tareas de Sistema, 169
- Figura 52: Selección del Modo de trabajo, 170
- Figura 53: EM Registro No Conformidad, 170
- Figura 54: Pantalla Crear mensaje, 171
- Figura 55: Selección de Proceso para crear mensaje, 172
- Figura 56: Selección mensaje Notificación de No Conformidad, 172
- Figura 57: Formulario de Notificación y registro No Conformidades, 173
- Figura 58: Tarea Verifica la necesidad de tomar acciones, 173
- Figura 59: Pantalla de tarea pendiente: Verificación No Conformidad, 174
- Figura 60: Formulario Verificación de No Conformidad, 174
- Figura 61: Tarea Designa responsable para determinar causas de No Conformidad, 175
- Figura 62: Formulario Selección responsable de elaboración de plan de mejora, 175
- Figura 63: Tarea con evento de tiempo incrustado: Determina Plan de mejora, 176
- Figura 64: Formulario Determinar las causas de la No Conformidad y crear Plan de mejora, 176
- Figura 65: Pantalla Documentos enlazados, 177
- Figura 66: Pantalla integrar Documentos, 178
- Figura 67: Pantalla selección de documento enlazado, 178
- Figura 68: Tarea de sistema. Notificación implementación de Acciones, 178
- Figura 69: Notificación de implementación de Acciones Correctivas, 179

- Figura 70: Tarea personal con evento de tiempo incrustado. Ejecuta Acciones del Plan de Mejora, 179
- Figura 71: Formulario ejecución acciones preventivas o Correctivas, 180
- Figura 72: Tarea personal elabora informe de resultados de plan de mejora, 180
- Figura 73: Formulario Informe de los resultados Obtenidos, 181
- Figura 74: Tarea Personal Análisis eficacia de acciones tomadas, 181
- Figura 75: Formulario Análisis eficacia de Acciones Tomadas, 182
- Figura 76: Ingreso a monitorización de procesos, 183
- Figura 77: Ventana de Control de ejecución, 184

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Simbología para diagramación de procesos,	41
Tabla 2: 14 principios de LEAN,	48
Tabla 3: Componentes de Manual de Procedimientos,	53
Tabla 4: Simbología BPMN para diagramación en AuraPortal,	60
Tabla 5: Inventario de Procesos Actuales,	67
Tabla 6: Importaciones Situación Actual,	70
Tabla 7: Debilidades y Oportunidades de mejora Importaciones,	72
Tabla 8: Abastecimiento proveedores Locales Situación Actual,	73
Tabla 9: Debilidades y Oportunidades de mejora Abastecimiento proveedores Locales,	75
Tabla 10: Ventas de Mercadería Situación Actual,	77
Tabla 11: Debilidades y Oportunidades de mejora Venta de mercadería,	79
Tabla 12: Almacenamiento de Repuestos Situación Actual,	81
Tabla 13: Debilidades y Oportunidades de mejora Almacenamiento de repuestos,	83
Tabla 14: Distribución Situación Actual,	84
Tabla 15: Debilidades y oportunidades de mejora Distribución,	85
Tabla 16: Crédito y Cobranzas Situación Actual,	88
Tabla 17: Debilidades y Oportunidades de mejora Crédito y Cobranzas,	89
Tabla 18: Contabilidad Situación Actual,	92
Tabla 19: Debilidades y Oportunidades de mejora Contabilidad,	93
Tabla 20: Tributación Situación Actual,	96
Tabla 21: Debilidades y Oportunidades de mejora Tributación,	97
Tabla 22: Contratación Situación Actual,	98
Tabla 23: Debilidades y Oportunidades de mejora Contratación,	100
Tabla 24: Nómina Situación Actual,	102
Tabla 25: Debilidades y Oportunidades de mejora Nómina,	103
Tabla 26: Capacitación Situación Actual,	105
Tabla 27: Debilidades y Oportunidades de mejora Capacitación,	106
Tabla 28: Desvinculación de Trabajadores Situación Actual,	107
Tabla 29: Debilidades y Oportunidades de mejora Desvinculación de Trabajadores,	108
Tabla 30: Cuantificación debilidades de procesos por aspectos,	110
Tabla 31: Resumen debilidades,	111
Tabla 32: Resumen comparación Costo y Tiempo Situación Actual y Propuesta,	137
Tabla 33: Selección Proceso Crítico,	150

Tabla 34 Campos Proceso Acciones Preventivas y Correctivas, 154

Tabla 35: Cronograma de Implementación Plan de Mejora, 191

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas exitosas no son las que cuentan con más recursos, sino las que saben aprovecharlos de la forma más eficiente posible, eliminando actividades innecesarias y desperdicios. La orientación a la gestión por procesos es el sistema de gestión que permite identificar estas ineficiencias, y en base al cual se establece en este trabajo la mejora de los procesos en la empresa Car Shopping.

La investigación se organiza primeramente con el análisis del entorno, tanto interno como externo que rodea a la empresa comercial de repuestos automotrices. Se analizan datos de la industria automotriz nacional relacionados a la producción local, importación de vehículos y demás aspectos que tiene incidencia en la empresa. En el entorno interno se presenta la situación actual de la empresa, su historia y sus características organizacionales. Gracias a este análisis se establece las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas de la empresa.

En el capítulo dos se presenta el marco teórico que agrupa la teoría que se usa como base para el desarrollo de los siguientes capítulos de este trabajo. El marco teórico se organiza en el orden en que la teoría se aplica a los capítulos del desarrollo.

El capítulo tres corresponde levantamiento de los procesos en la empresa en estudio. La información se obtuvo en base a entrevistas realizadas a los empleados de Car Shopping en su lugar de trabajo. Gracias a las entrevistas y observación se establecieron los procesos en su situación actual mismos que fueron diagramados y analizados en base al valor agregado que aportan sus actividades ya sea al Cliente, al negocio o nulo. Adicionalmente al análisis de valor agregado, se examinó las debilidades de cada proceso y oportunidades de mejora ante las mismas.

A continuación, en el capítulo cuatro se establece el mejoramiento de los procesos existentes en la empresa con el sustento del análisis realizado en el capítulo tres. Además, se identificó la necesidad de crear nuevos procesos principalmente Gobernantes que ayudan a dirigir la planificación y correcto control de la gestión de la empresa. Planteada la situación propuesta, se crea el Manual de procedimientos de todos los procesos, incluyendo los recién creados. También se califica a los procesos, identificando a uno crítico para automatizarlo en el siguiente capítulo.

Seleccionado el proceso que se automatizará, en el capítulo cinco se muestran los pasos a seguir para la automatización en el sistema de BPM escogido que fue AuraPortal. Se muestra el diagrama del proceso en notación BPMN, la configuración de los objetos utilizados en el diagrama y la simulación de cómo funcionaría el proceso a ser automatizado.

Finalmente, se presenta un plan de implementación de la mejora de procesos planteada, incluyendo la automatización del proceso crítico seleccionado en el programa AuraPortal. Se termina detallando las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó gracias al desarrollo de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

Car Shopping es una empresa importadora de repuestos automotrices dedicada a la comercialización al por mayor y menor. Esta empresa se especializa en la comercialización de repuestos para marcas coreanas de vehículos como Hyundai y Kia.

En sus inicios hace ya 17 años atrás, Car Shopping no experimentaba mucha competencia en su área de negocio, pero esto ha ido cambiando en la última década, en la que no solo el gran aumento de establecimientos distribuidores de repuestos automotrices ha amenazado su participación en el mercado, sino que las políticas de comercio exterior y restricciones a las importaciones también lo han hecho.

Esta empresa familiar ha venido manteniendo un sistema de gestión tradicional jerárquico desde que inició sus actividades, y no ha realizado un estudio que permita establecer los procesos llevados a cabo en la empresa, por lo que para muchas áreas no se tiene indicadores de gestión ni medios de control. Para afrontar la competencia actual Car Shopping debe transformarse en una empresa más competitiva y necesita un cambio en sus sistemas de control y planificación.

Se plantea en este estudio cambiar del sistema jerárquico a un sistema de gestión por procesos, para lo cual se deberá realizar el levantamiento de la información de los procesos actuales, para poder analizarlos, identificar las oportunidades de mejora, e inclusión de nuevos procesos que permitan el desarrollo de la organización. A continuación se escogerá un proceso para su automatización con el software AuraPortal y finalmente se determinará un plan para su implementación.

La gestión por procesos permite a la organización ver más allá de un solo departamento y facilita comprender la importancia de la interacción entre miembros de distintas áreas para la obtención de un producto, y de resultados favorables para toda la empresa. Permite a los empleados identificar la importancia que tiene el realizar correctamente sus actividades para la satisfacción percibida por el cliente. Además, la gestión por procesos es un pilar fundamental para implementar la filosofía de mejora continua, tan necesaria en el mundo cambiante de hoy en día, que nos exige adaptarnos a los cambios y no estancarnos en la búsqueda del desarrollo.

La realización de este estudio dotará a la empresa de un manual de procedimientos que incluya: objetivo del proceso, responsable, políticas, indicadores y otros aspectos necesarios para la documentación formal de los procesos de la empresa. El estudio también permitirá mejorar el control de los procesos, tener métricas de las operaciones, y en base a estos indicadores plantear acciones correctivas y preventivas que guíen a la empresa hacia la mejora continua en el futuro.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 Análisis del Entorno

1.1.1 Identificación y descripción de factores externos

Para iniciar el estudio de este caso, se realizará un acercamiento para conocer el estado actual de la industria en la que desarrolla sus actividades la empresa CAR SHOPPING. En este acercamiento se analizarán los factores externos que tienen influencia sobre las actividades de la empresa, mismas que giran en torno a la industria automotriz en el Ecuador.

También se analizará las características de la empresa, para que nos permitan familiarizarnos con sus objetivos y conocer su funcionamiento.

1.1.2 Antecedentes de la industria automotriz en el Ecuador

La industria automotriz es de gran importancia en el Ecuador porque potencia varios sectores económicos como la comercialización de repuestos, autopartes, accesorios, servicio de mantenimiento entre otros.

En este sentido la publicación de Análisis del Sector Automotriz 2013, elaborada por la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, señala que el sector aporta con alrededor de 400 millones de dólares en impuestos.

La industria automotriz del Ecuador está conformada por marcas y modelos de autos importados y armados por completo llamados CBUs (Complete Build Up), como por marcas y modelos de autos ensamblados en el país e importados por piezas CKDs (Complete Knock Down). Las marcas de autos importados completamente armados (CBU) de mayor presencia y demanda en el país son: Hyundai, Nissan y Toyota.

En el país, se ensamblan 4 marcas de vehículos que son: Chevrolet, Mazda, Kia y Great Wall. Este proceso de ensamblaje de vehículos se lo ha venido realizando desde hace más de 30 años.

En 1973 se construye la primera planta ensambladora llamada Autos y Máquinas del Ecuador S.A. (AYMESA) que fue la pionera en el ensamblaje de vehículos. Hoy existen 4 ensambladoras de vehículos que incluyen General Motors Omnibus BB Transportes S.A. establecida en 1975 y que se ha convertido en una de las empresas más grandes del Ecuador, Manufacturas Armaduras y Repuestos del Ecuador (MARESA) creada en 1976, y Ciudad del Auto (Ciauto) en Ambato establecida en 2012. (ProEcuador, 2013, p. 3)

El Censo Nacional Económico del 2010 permitió identificar que existen 29.068 establecimientos en la industria automotriz, de estos un 30% se dedica a la comercialización de vehículos, accesorios y autopartes (Censos, 2010).

Las plazas de empleo generadas por la industria automotriz alcanzan los 90.012 puestos de trabajo, repartidos entre los establecimientos Comerciales con 84.155, Manufactura 5.194 y 663 en establecimientos de Servicio, según el censo económico del 2010 del INEC.

1.1.3 Factores Socio Culturales

La movilidad demográfica hacia las grandes ciudades como Quito desde ciudades pequeñas hace que la ciudad tenga más necesidades, entre ellas está la de movilidad, lo que impulsa la cantidad de vehículos necesarios para este fin tanto en autos particulares como medios públicos. En la ciudad de Quito circulan actualmente 420.000 vehículos. Las proyecciones al 2025 sugieren que el 41% de los viajes en la ciudad de Quito se realizarán con medios de transporte público y 59% en transporte privado. La percepción es que el transporte privado ofrece mayores ventajas que el público. (AEADE, 2013, p. 85).

En la ciudad se tomaron medidas para restringir la circulación vehicular y se implementó el “Pico y Placa” para la reducción del parque automotor. Desde

su implantación en el 2010, demostró que los ciudadanos no estaban dispuestos a disminuir su confort al cambiar un día su modo de transportarse a sus diferentes actividades. Ese comportamiento impulsó que los ciudadanos opten por la compra de un segundo vehículo para desplazarse y evitar la restricción del pico y placa.

En cuanto a la preferencia por tipo de vehículos, los que tienen mayor aceptación por los ecuatorianos son los automóviles con 41% y los SUV's con un 24% de representación del mercado en el periodo 2013.

1.1.3.1 Tendencias

De acuerdo con las cifras publicadas en el anuario 2013 de la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador) al cierre del 2013 se ha registrado una disminución del volumen de ventas de automóviles de un 6%, en comparación con el 2012.

Esta reducción del mercado automotor ecuatoriano va también de la mano con la tendencia en el país vecino de Colombia que registró una disminución de 7%. De igual manera Venezuela registrará una disminución del volumen de ventas de automóviles, pero de una forma dramática con un 32%.

Esta tendencia contrasta con la tendencia creciente de los demás países de América del sur y México, dentro de los que Argentina, México y Perú alcanzaron el año pasado crecimientos del 13,6%, 7,6% y 7,4% respectivamente superando el promedio regional. (AEADE, 2013, p. 25).

A pesar de la disminución en las ventas de este 2013 se debe señalar que las ventas de los últimos siete años muestran una tendencia creciente de acuerdo a datos de la AEADE. En este sentido al realizar una progresión lineal de las ventas para este 2014 desde el 2007 tendíamos para fin de este año 133.614 unidades vendidas.

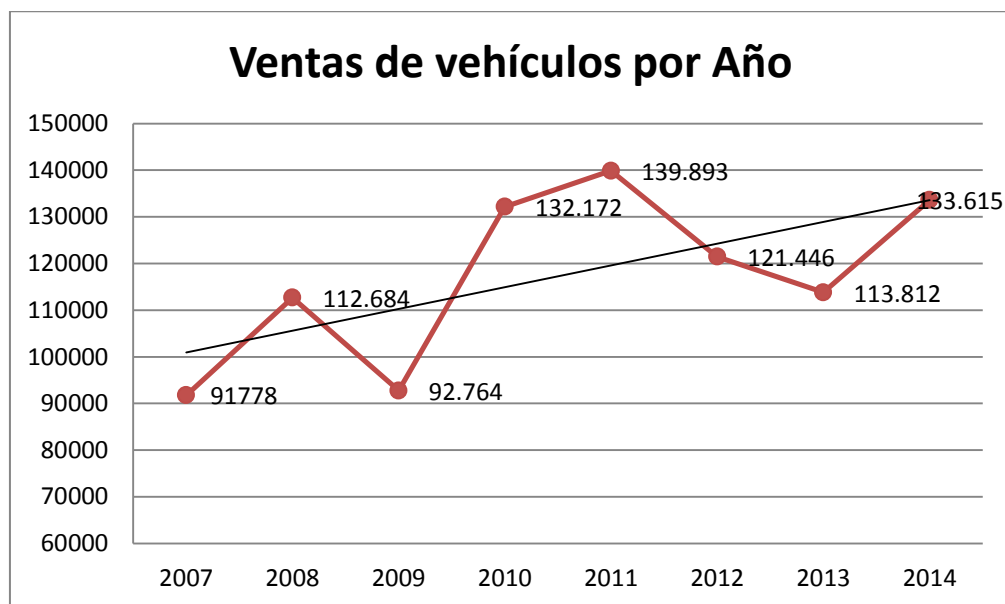


Figura 1: Ventas de Vehículos en Ecuador por Año

Fuente: AEADE, 2014

1.1.4 Factores Legales

La industria automotriz ecuatoriana depende mucho de las importaciones. En este sentido las incidencias político legales más relevantes para la industria se relacionan con la restricción a las importaciones. Mediante la Resolución COMEX No. 66, se establece la restricción cuantitativa a la importación de las mercancías clasificadas como CKD (partes para ser ensambladas), la restricción fue fijada por unidades de CKD y por valor anuales. La mencionada resolución del COMEX (Comité de Comercio exterior) tiene vigencia desde que fue publicada en el Suplemento del Registro Oficial No.725 del 15 de junio del 2012 hasta el 31 de diciembre del 2014.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, (2010, pág. 30) en su Artículo 72 literales e, l y p señala las siguientes competencias del COMEX:

- e. Regular, facilitar o restringir la exportación, importación, circulación y tránsito de mercancías no nacionales ni nacionalizadas, en los casos previstos en este Código y en los acuerdos internacionales debidamente ratificados por el Estado ecuatoriano;
- l. Aprobar contingentes de importación o medidas restrictivas a las operaciones de comercio exterior, cuando las condiciones comerciales, la afectación a la industria local, o las circunstancias económicas del país lo requieran;
- p. Aprobar la normativa que, en materia de política comercial, se requiera para fomentar el comercio de productos con estándares de responsabilidad ambiental.

Otra de las leyes o normas aplicables a la industria automotriz son las relacionadas a normar la calidad y seguridad de los automotores. El organismo encargado de controlar los niveles de calidad en el Ecuador es el INEN, quien emitió el Proyecto de Reforma RTE INEN 034 que plantea la inclusión de nuevos equipos o accesorios de seguridad en los vehículos como “luces de encendido automático diurno, sistema de frenado antibloqueo ABS, Control electrónico de estabilidad ESC, avisador acústico del no uso de cinturones de seguridad, anclajes ISOFIX, Tacógrafo” (AEADE, 2013, p. 13) y para el caso de los buses y camiones se incluyen limitador de velocidad, la certificación apoyacabezas , anclajes de asientos y cinturones de seguridad, protecciones para impactos frontales, laterales y para peatones.

1.1.5 Factores Tecnológicos

La tecnología es un factor de vital importancia y que siempre ha ido de la mano del avance de la industria automotriz. La tecnología en el ámbito automotriz de los últimos años se ha ido concentrando en crear autos que funciones de una manera más eficiente en relación al consumo de recursos energéticos y en consecuencia con un menor impacto a al ecosistema. Los avances tecnológicos de la industria automotriz también avanzan en direcciones como la búsqueda de materiales más ligeros y resistentes que colaboren con los niveles de mayor eficiencia buscados, y garantizar la seguridad y confianza de los ocupantes. En este último, la “Seguridad” al

que apunta la resolución 13075 de la Subsecretaría de la Calidad del MIPRO, misma que señala la obligatoriedad que tienen los vehículos de contar con doble Airbag frontal, para proteger a conductor y al copiloto.

En lo referente a tecnología, han sido las empresas extranjeras con las plantas ensambladoras las que han introducido los avances más significativos en la industria ecuatoriana. En este sentido hay que destacar la importancia de la mano de obra calificada que labora en las plantas ensambladoras y que garantizan la calidad del producto final cuidando la ejecución de los procesos y utilización de tecnologías. General Motors OBB del Ecuador Ómnibus BB fue acreditada por General Motors Company como planta con certificación Built-In Quality nivel III (BIQ III Hecho con Calidad), certificación que catalogó a esta empresa como la mejor planta de ensamblaje de General Motors en el mundo.

Por otro lado, las autopartes son otro punto que también se encuentra ligado a los avances de la tecnología en el país. Ante esta necesidad se establecería una nueva empresa para la manufactura de autopartes y la empresa interesada es el Grupo Neme de Colombia, que plantea establecer la primera planta de amortiguadores y funcionaría como proveedor de General Motors Ecuador.

La posible incursión en la manufactura de amortiguadores estaría en concordancia con los intereses de reducción de las importaciones para

disminuir el déficit de la balanza comercial y además con el cambio de la matriz productiva, cabe señalar que, se deberá cumplir con la cuota de componentes nacionales en la manufactura sujetándose al plan de sustitución selectiva de importaciones.

1.1.6 Factores Económicos

De acuerdo al informe económico la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) se estima para América Latina un crecimiento de 2,2% en este 2014. En relación al año pasado se registra una disminución en el crecimiento de 0.5%.

Miguel Lazcano en el artículo publicado en La Razón, 2014 “CEPAL sitúa a Bolivia como el país líder en crecimiento en Sudamérica” señala que la disminución de la tasa de crecimiento del crecimiento en la región obedece a la disminución de la demanda externa de materias primas, rubro en el que los principales exportadores de la región son Chile y Perú, y el principal socio comprador es China. Además la reducción de la demanda interna, inversión y el condicionado espacio para establecer políticas que promuevan la reactivación son otros factores causantes de la desaceleración en el crecimiento de la región.

El diario Hoy en su artículo, “Cepal: Ecuador podría tener un crecimiento del 5%” menciona que:

La Cepal estimó que el crecimiento de Europa y Japón, otros importantes socios comerciales de Latinoamérica, caerá de 0,5% a 0,2% y de 1,7% a 1,4% respectivamente, lo que también significará una menor demanda de las exportaciones de la región. La desaceleración económica de fines de 2013 se mantuvo en los primeros meses de 2014, pero según la Cepal "la gradual mejora de algunas de las principales economías del mundo debería permitir un cambio de tendencia hacia fines de 2014" (Hoy, 2014).

El crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto) hasta el primer trimestre del 2014 según datos oficiales del Banco Central del Ecuador (BCE) ha llegado a 4.9%, por encima de la media Regional de 2.2%..

Podemos encontrar en el Informe Cuentas Trimestrales 2014 del BCE, el análisis del aporte al crecimiento del PIB de este año segmentado por industrias. Allí se puede identificar gráficamente cómo el crecimiento del PIB depende primordialmente del sector del Petróleo y Minas que aporta 1.2 puntos y presenta un crecimiento de 12.2% en relación al mismo periodo del año pasado. En los productos no petroleros tenemos que el segundo que tiene mayor aportación a la variación del PIB es la industria de la Construcción con un aporte de 0.84 y un crecimiento de 8.5%. Le siguen las actividades profesionales y la Manufactura (sin tomar en cuenta dentro de esta la refinación de petróleo) con una contribución de 0.58 y 0.5 respectivamente. También se puede destacar el aporte de las Actividades Comerciales que aporta 0.39 al PIB y que presentó un crecimiento de 3.7% respecto al año pasado (BCE, 2014).

Valor Agregado Bruto por Actividad Económica
Tasas de variación y contribuciones a la variación inter-anual del PIB
Precios de 2007

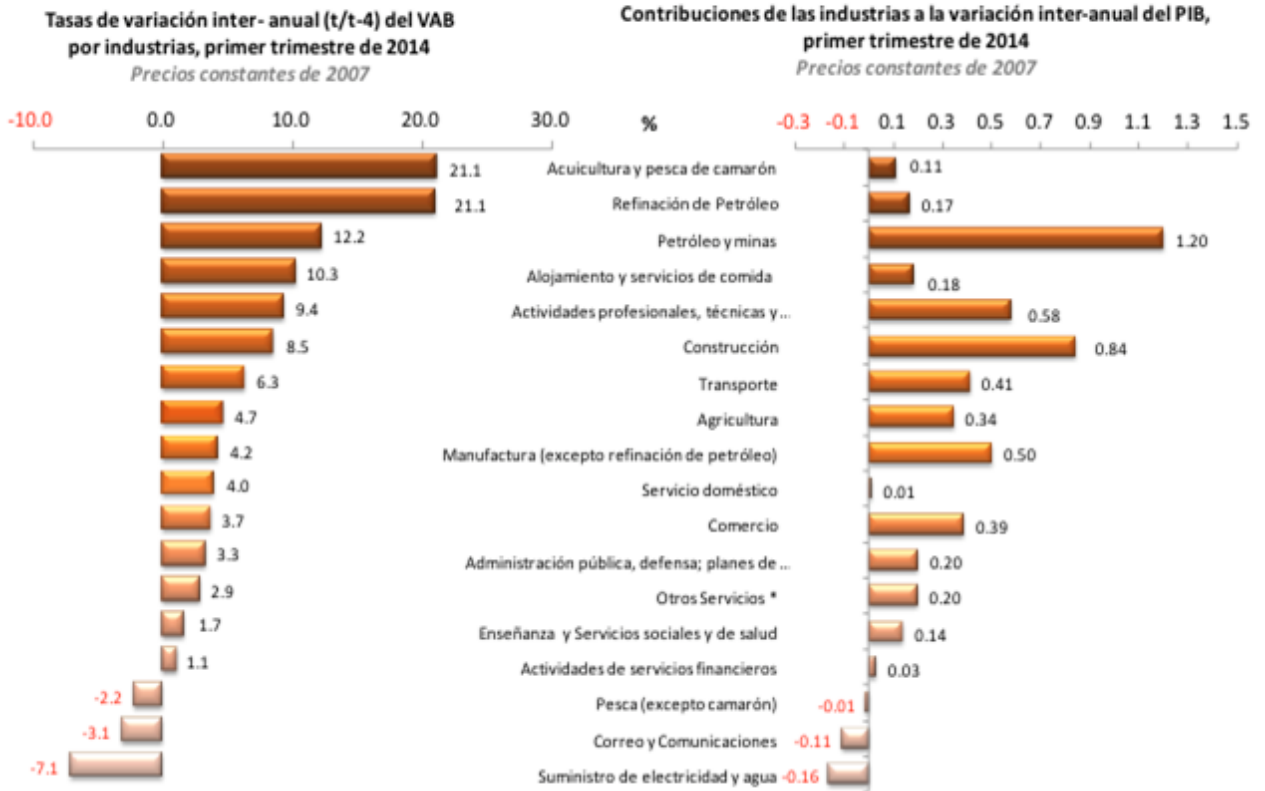


Figura 2: Contribución al PIB Nacional por Industrias

Fuente: Banco Central del Ecuador

En el análisis de la Balanza de pagos del Primer trimestre del 2014 publicado el 14 de junio del 2014 por el BCE se detalla lo siguiente:

En el primer trimestre de 2014, las exportaciones no petroleras alcanzaron un total de USD 3,043.7 millones, valor que representa un crecimiento de 4.8% con respecto al trimestre anterior (USD 2,904.2 millones) y de 14% con relación a igual período de 2013. En relación al primer trimestre de 2013, se destaca el desempeño de las exportaciones de camarón que pasaron de USD 333.1 millones a USD 634.9 millones (incremento de 90.6%); de atún y pescado que variaron de USD 74.4 millones a USD 79.2 millones; y, de las exportaciones primarias no tradicionales, que

aumentaron de USD 473.5 millones a USD 625.0 millones (incremento de 32.0%).

En lo referente a las exportaciones petroleras, se registró un aumento de 4.7% con relación al trimestre anterior, debido principalmente a una subida en el precio del crudo ecuatoriano en el mercado internacional, que pasó de USD 89.0 por barril en el cuarto trimestre de 2013 a USD 95.3 por barril en el primer trimestre de 2014.

Por el lado de las importaciones de bienes, éstas alcanzaron USD 6,229.2 millones en dicho período, nivel menor al registrado en el trimestre anterior en -3.7% (USD 6,465.9 millones). Los principales productos cuyas importaciones bajaron en este período son: bienes de consumo no duradero (-22.6%) y bienes de consumo duradero (-19.9%).

El ingreso de remesas enviadas por migrantes desde el extranjero pasó de USD 641.7 millones en el último trimestre de 2013 a USD 584.8 millones en el primer trimestre de 2014, esto representa una reducción de -8.9% con relación al trimestre anterior y un incremento de 5.9% frente al primer trimestre de 2013 (USD 552.2 millones).

Podemos ver que el crecimiento de las exportaciones de productos no petroleros tienen su sustento en los productos tradicionales primarios. Aún no se ha logrado tener niveles significativos en exportación de productos más elaborados.

Por otro lado, vemos la disminución de las importaciones que es el objetivo de las medidas de restricciones que ha impuesto el gobierno. Dentro de las reducciones en las importaciones también podemos encontrar que la importación de materias primas en este primer trimestre con relación al mismo periodo de año pasado han disminuido en un 7.52%, pasando de 1,941.2 a 1,795.3 millones de dólares, lo que apunta a que la sustitución selectiva de importaciones del gobierno estaría dando resultado. En contraste

a esta situación se identifica que en este primer trimestre en comparación del mismo periodo del año pasado el incremento de importaciones de Combustibles y Lubricantes en un 9.15% pasando de 1,522.8 millones en 2013 a 1,662.2 millones en 2014.

1.1.6.1 Industria

Centrándonos más en el entorno económico alrededor de la industria automotriz ecuatoriana podemos identificar que un 51% de la demanda ecuatoriana es atendida con vehículos importados (CBU). De acuerdo a al Anuario de la AEADE:

Los principales países proveedores de vehículos (CBU) del mercado ecuatoriano son: Corea con el 24,7%, China con el 13,8%, Japón con el 12,5%, México con el 12,3%, Colombia con el 9%, Estados Unidos el 7%, Tailandia el 6,9% y de otros países se importa el 13,8% (2013, p. 25).

De acuerdo con las cifras publicadas en el anuario 2013 de la AEADE al cierre del 2013 se comercializaron 113812 vehículos excluyendo motocicletas (AEADE, 2013, p. 24).

En el mes de Junio se comercializaron 9.171 que en comparación con junio del año 2013, significa una reducción del mercado de un 4,22%.

Las ventas acumuladas de los primeros seis meses del año ascienden a 56,177 unidades, con relación al primer semestre del año 2013 (56.235 unidades) el mercado evidencia un descenso del 0,10% y

con relación al mismo periodo del año 2012 (64.007 unidades) se registra una disminución del 12,23%.

Las ventas de vehículos livianos (automóviles, camionetas, SUV'S y VAN'S) al mes de Junio totalizaron 50.294 unidades, en comparación con el año anterior (50.143 unidades), se evidencia un incremento del 0,30%.

Las ventas acumuladas de buses y camiones ascendieron a 5.883 unidades registrando una reducción del 3,43% con relación al mismo periodo del año 2013 (6.092 unidades).

Respecto a los niveles de distribución de venta de vehículos nuevos a fin del 2013, podemos señalar que en el país las provincias que concentran la mayor cantidad de ventas de vehículos son Pichincha y Guayas, con 40.8% y 20.08% respectivamente. Las marcas de vehículos más vendidas en el país son Chevrolet), Kia y Hyundai. Esta participación de mercado se mantiene tanto en la división de automóviles como de SUV's que como se había señalado son los subtipos de mayor demanda nacional. En cuanto a participación del mercado por marcas, Chevrolet cuenta con un 44.10%, Kia con 10.81% y Hyundai con 8.46%,le siguen Nissan con 5.78%, Toyota con 5.65%, Mazda 5.63% y Ford 3.59%. Entre estas 7 marcas se abarca el 84.02% del mercado dejando un 15.98% dividido entre las restantes (AEADE, 2013, p. 56).

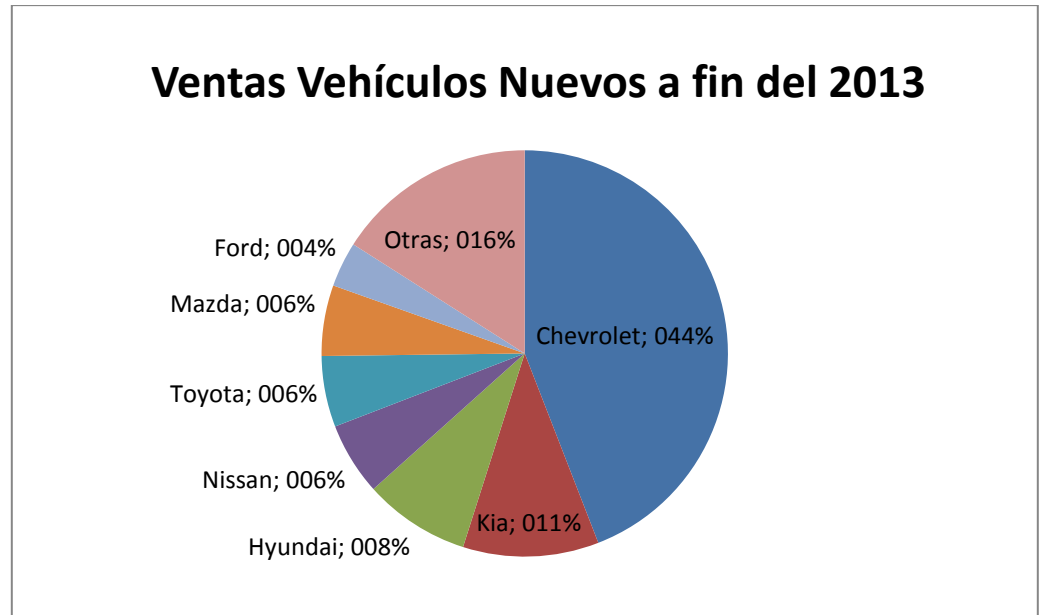


Figura 3: Ventas vehículos Nuevos a fin del 2013
Fuente: AEADE, 2014

Las importaciones por país en 2013 tienen como principal origen al continente asiático teniendo en primer lugar a Corea del Sur, seguido de China y Japón. Le siguen los países de América México, Colombia y Estados Unidos. A continuación se muestra las cantidades (en unidades) importadas por país de origen según datos de la AEADE (2013, p. 58).

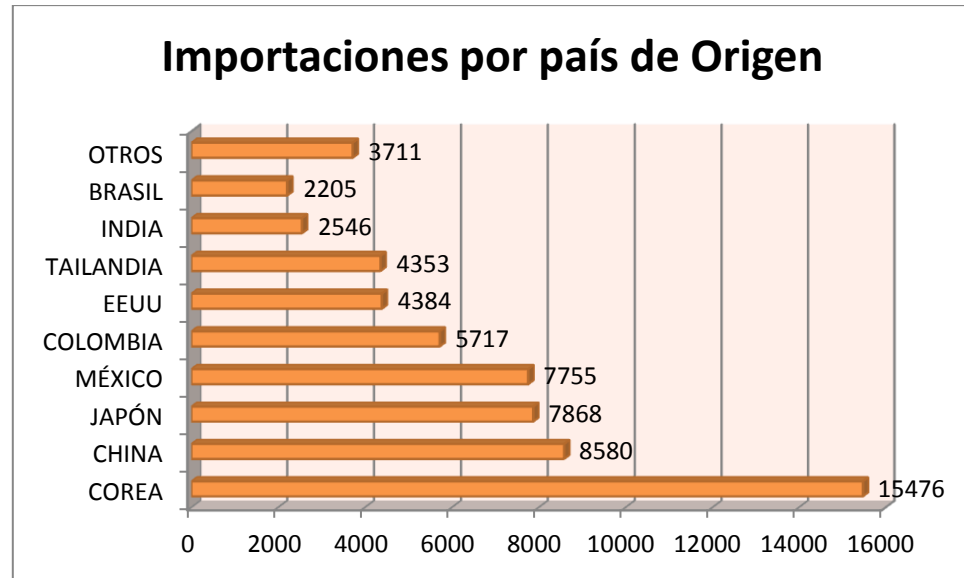


Figura 4: Importaciones de vehículos por país de origen

Fuente: AEADE, 2014

En cuanto al parque automotor nacional por marca, se presentan variaciones por marcas con respecto de las ventas de vehículos nuevos, pero mantienen como marca líder a Chevrolet con 702.525 (39%) al 2013, le siguen Toyota con 8.16% 168674, Hyundai 7.16% 147823, Mazda 134650 6.52%, Ford 6.33%, Nissan 5.97%, Kia 4.07% Suzuki 2.9 % Volkswagen 2.79%.

1.1.7 Factores Políticos

El proyecto de Código Monetario y Financiero aprobado el pasado 24 de julio del presente año genera consigo un cúmulo de incertidumbre respecto al futuro del manejo monetario del país. Pues como señaló el catedrático de la PUCE y analista económico Pablo Dávalos a The Associated Press, el

nuevo código introduce "una variable de flexibilidad en un esquema rígido como es la dolarización, lo que dará como resultado que este esquema (dolarizado) se rompa". (El Universo, Opiniones sobre el recién aprobado Código Monetario y Financiero, 2014). Y es esta confrontación entre la afirmación antes citada y el fin de cuidar la estabilidad financiera del país manteniendo la dolarización, que según sus promotores tiene como objetivo el nuevo Código Monetario Financiero es lo que preocupa sobre el futuro financiero y comercial del país.

El nuevo Código permitirá el préstamo y uso del antiguo fondo de liquidez de la banca privada que era constituido por un aporte de los bancos privados del país para mantener estabilidad financiera. El fondo aseguraba liquidez necesaria a los depositantes y era invertido bajo las siguientes cuatro normativas: seguridad, liquidez, diversificación y rentabilidad, siendo además una exigencia que los títulos en los que se invirtiera tuviesen una calificación de AA o mayor. Puesto que en Ecuador no existían títulos con calificación AA las inversiones se realizaban en el exterior, pero de acuerdo al nuevo código la ya no existe la exigencia de calificación AA y los se podrá invertir estos fondos en el país con priorizando créditos con fines productivos.

En este sentido, la utilización de las reservas de liquidez para créditos de fines productivos pueden ayudar a dinamizar y crecer la economía del país, pero se debe tener mucho cuidado en la colocación de estos créditos para

evitar niveles de morosidad altos que no puedan cubrirse con la reserva de liquidez restante y que pongan en peligro la estabilidad financiera del país.

1.2 Análisis Interno

1.2.1 Reseña Histórica

CAR SHOPPING S.A. es una empresa nacional que desarrolla sus actividades comerciales en el sector de la industria automotriz, cuyo objeto es la importación y distribución al por mayor y menor de repuestos y accesorios automotrices a nivel de todo el país.

Esta Empresa se creó el 14 de marzo de 1997 como CAR SHOPPING REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS CIA. LTDA., el 9 de Junio de 1999 se transforma la naturaleza de la empresa de Compañía Limitada a Sociedad Anónima, se hace una reforma de estatutos y un aumento de capital. El 23 de diciembre del 2002 mediante resolución de junta general extraordinaria se decide hacer un segundo incremento de capital. Actualmente el capital de la empresa es de USD 320.000,00 y además cuenta con un patrimonio de USD 633.000,00.

La empresa inició sus actividades comerciales importando desde Corea del Sur repuestos automotrices de vehículos marca HYUNDAI y DAEWOO. Hoy por hoy CAR SHOPPING S.A. es una importante comercializadora de

repuestos automotrices de las marcas HYUNDAI, KIA y DAEWOO a nivel nacional, incluyendo dos de las marcas de vehículos más vendidas en el país.

1.2.2 Situación Actual

Alrededor del 90% de la mercadería de Car Shopping S.A. es importada por ellos mismos, lo que deja un 10% de mercadería que se obtiene de proveedores mayoristas locales. De estos últimos destacan como principales Corpal, Hivimar, Jaroma, Promesa y Kimsacorp. A su vez, cabe destacar que estos mismos mayoristas se convierten en los principales competidores de Car Shopping.

Los principales proveedores de Car Shopping son las empresas coreanas Auto Shop con la que han venido trabajando 7 años, Gabhbin con la que ya trabajan 12 años, Drew con 8 años como proveedores y Motorseven desde hace 1 año. Adicionalmente de las relaciones con empresas coreanas también se ha buscado socios chinos como Ossca, con quien que se ha venido trabajando hace un par de años.

Al mantener relaciones comerciales por de más de 7 años con sus principales proveedores Car Shopping demuestra la confianza compartida mantenida entre ambas partes.

Poco más del 90% de las ventas de Car Shopping se debe a las ventas a clientes mayoristas que compran la mercadería para posteriormente comercializarla en el mercado local. El restante 10% de la composición de las ventas se sustenta en las ventas de mostrador que se realiza directamente a los clientes finales.

La fidelización de clientes es un punto de gran importancia para Car Shopping es por eso que lo busca garantizando la calidad de sus productos. El 70% de la mercadería importada es de repuestos originales y el 30% restante es de repuestos alternos, que usualmente son buscados en el mercado de la región costa por su menor precio; en el mercado de la región sierra se buscan principalmente los productos originales. Además Car Shopping ofrece cambio de repuestos si se tiene alguna inconformidad verificada por el personal técnico. Se brinda facilidades de pago a los clientes con crédito de 120 días sin exigencia de garantía.

La empresa se ve exigida a mantener una alta suma de capital de trabajo debido a las exigencias de las obligaciones de comercio exterior y las necesidades de existencias en mercadería. Car Shopping ha disminuido su capacidad de entrega de repuestos pues ha eliminado el personal motorizado.

La empresa utiliza el programa informático Koinor desde 2011. Se tiene soporte de este programa en los módulos de Inventarios, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Costos, Nomina, Activos Fijos e Importaciones.

Actividades de planificación como presupuestos y plan de abastecimientos se realizan una vez al año pero se encuentra específicamente definido un plazo. Existe conocimiento de los pasos a seguir en las diferentes actividades de los puestos de trabajo pero no se los tiene documentados.

1.2.2.1 Locales

CAR SHOPPING S.A. cuenta con cuatro locales. Su Matriz se ubica en el norte de Quito en la Av. 6 de diciembre N44-318 y Abdón Calderón. Tiene dos locales en el sur de la ciudad y uno en la ciudad de Guayaquil. Los Locales en el sur de la ciudad se ubican en la Av. Alonso de Angulo OE2-755 y Galo Molina y en el sector de Guamaní en la Av. Pedro Vicente Maldonado S/N y Rio Congo esquina. La sucursal de la ciudad de Guayaquil se ubica en las calles Carchi 1601 y Colón esquina.

1.2.3 Estructura organizacional

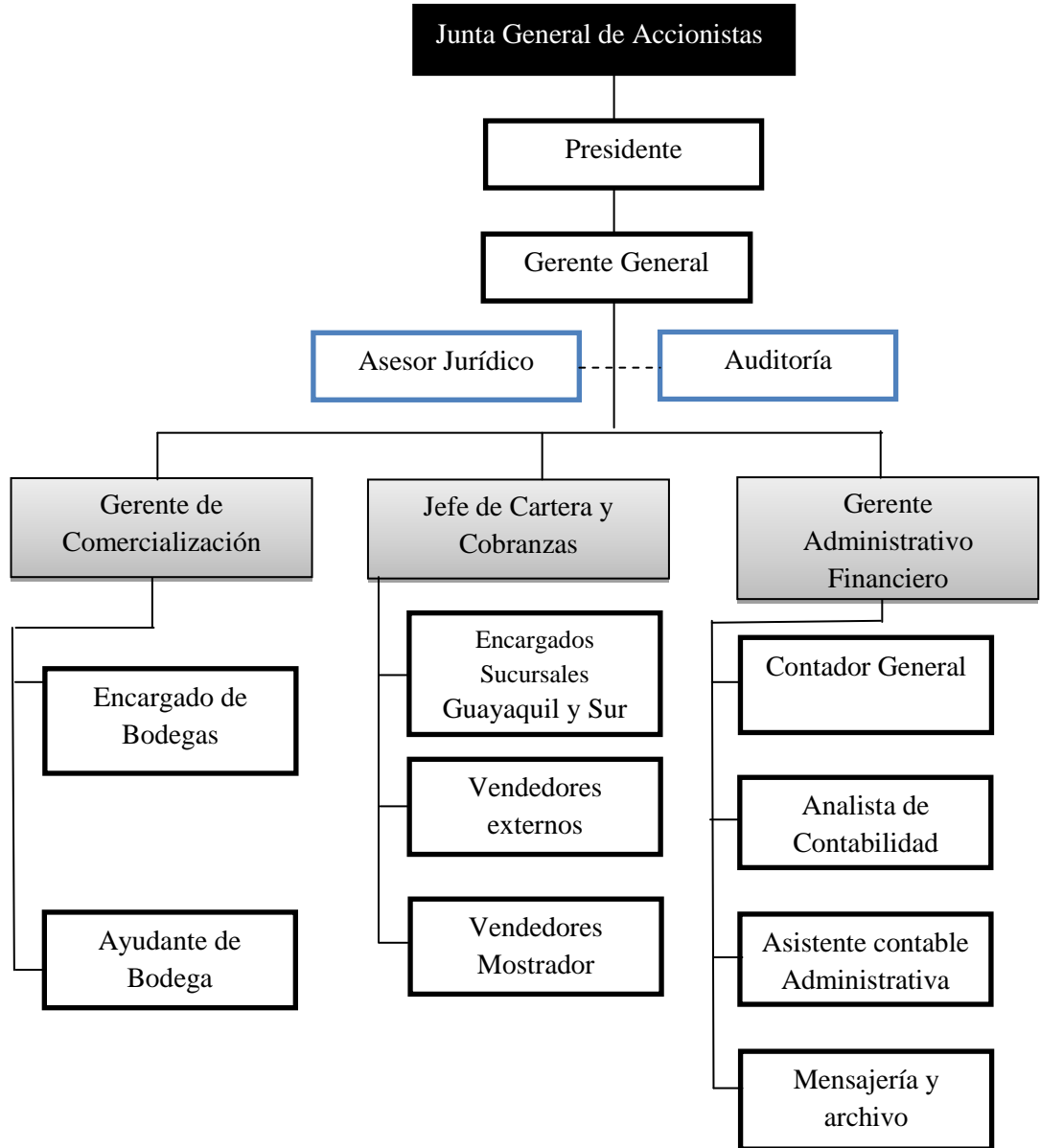


Figura 5: Organigrama
Fuente: CarShopping, 2013

Respecto de la estructura organizacional manejada por Car Shopping muestra el primer nivel por debajo de la Junta de accionistas al Gerente General. En un segundo nivel las Gerencias Administrativa, Comercial y la Jefatura de Crédito y Cobranzas a un mismo nivel.

Por debajo de estos niveles puede observarse los demás cargos de la empresa. En este nivel se identifica que los vendedores se encuentran ubicados en el organigrama como parte del área de Crédito y Cobranzas esto es porque los vendedores de campo también cumplen con las funciones de cobradores de sus ventas.

Ante esto el cambio propuesto en el organigrama de la empresa es ubicar a los vendedores como parte del área comercial de la empresa y tener en el área de Crédito y Cobranzas las funciones de cobradores que seguirán siendo ejecutadas por los vendedores, pero se detallará la existencia paralela de esas funciones, para que el organigrama funcional muestre verdaderamente las funciones llevadas a cabo en la empresa y sea aplicable en caso de crecimiento de la empresa.

1.2.4 Directrices Estratégicas

1.2.4.1 Objetivos

Estos son los objetivos empresariales señalados por el Gerente General de Car Shopping en una de las entrevistas mantenidas para la realización de este estudio.

- Satisfacer la demanda insatisfecha de repuestos del parque automotor ecuatoriano
- Incursionar en la importación de repuestos de marcas de autos japoneses.
- Incrementar los volúmenes importación de mercadería para lograr reducción de costos.

1.2.4.2 Misión

La misión de una empresa señala cuál es la razón de ser de esta. Establece los principios bajo los cuales se va a desarrollar la organización, señala al mercado al cual está dirigida la empresa y señala los productos que se ofertará para satisfacer el mercado elegido.

La importancia de una misión bien estructurada radica en su ayuda a plantear y gestionar una correcta estrategia para el desarrollo de la empresa.

Misión detallada por la empresa CAR SHOPPING:

Somos una empresa de venta al por mayor y menor de repuestos de vehículos automotores que garantiza a sus clientes un producto de calidad, que busca la preferencia del mercado nacional, generando rentabilidad que beneficie a sus clientes tanto internos como externos bajo políticas de eficiencia, ética, responsabilidad social y preocupación por el medio ambiente.

Se presenta la siguiente como una propuesta a la señalada por Car Shopping. En general se considera que la misión señalada por Car Shopping tiene las características y contenido necesario en una misión, pues señala la razón de ser de la empresa y propone las políticas por las que se rige. A pesar de esto se consideró apropiado proponer un replanteamiento de forma a la misión de Car Shopping.

Misión Propuesta:

Somos una empresa que se dedica a la venta al por mayor y menor de repuestos para vehículos a nivel nacional, garantizando a los clientes un producto de calidad al ser atendidos por nuestro personal altamente calificado bajo políticas de eficiencia, ética, responsabilidad social y

preocupación por el medio ambiente, permitiendo a la empresa alcanzar sus objetivos y a sus accionistas los rendimientos esperados.

1.2.4.3 Visión

El establecimiento de la visión de la empresarial nos señala hacia dónde quiere llegar la empresa. Se la puede definir como “un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que plantea desarrollar (Thompson, 2001, p. 5)

De acuerdo a Kathy Matilla (2009, p. 75) para que la visión sea válida tiene que basarse en:

- Un concepto enfocado que proporcione valor y que las personas perciban como real.
- Una sensación de propósito noble, de algo que impulse a las personas a comprometerse con ello.
- Una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchen por alcanzar su logro.

Visión detallada por la empresa CAR SHOPPING:

Esperamos en quince años ser una de las principales compañías de repuestos y talleres mecánicos del Ecuador, que comercialice y brinde servicio de mantenimiento automotriz de manera eficiente, y con elevado grado de responsabilidad social, asegurando la calidad de nuestro producto y servicio para posicionarnos día a día como empresa líder en el mercado nacional, orientando nuestros recursos humanos hacia la optimización de su potencial profesional mediante capacitación de alto nivel que les permita potencializar sus

habilidades y brindar servicios de excelencia conducidos hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor final.

La visión de Car Shopping se debería plantear como una afirmación de lo que conseguirán en 15 años, pues al señalar “esperamos” no se emite la convicción necesaria para alcanzar las metas de la empresa. Se considera que la visión planteada por la empresa es demasiado extensa y contiene aspectos ya englobados en la misión.

A continuación se propone una visión centrada en lo que se quiere alcanzar en un plazo definido.

Visión Propuesta:

Ser para el 2026 la empresa líder en la venta de repuestos para vehículos a nivel nacional e implementar talleres automotrices en Quito y Guayaquil, para brindar el servicio de mantenimiento vehicular satisfaciendo otra de las necesidades complementarias de nuestros clientes.

1.2.4.4 Valores

El establecimiento de los valores corporativos permite alinear a los empleados con la cultura empresarial y facilita el alcance de los objetivos estratégicos.

Valores detallados por la empresa CAR SHOPPING:

- **Ética.**- nuestra forma de operar y proceder serán dignas y honorables, cada una de nuestras acciones y convicciones se verán materializadas con equidad, justicia y rectitud.
- **Responsabilidad.**- cada una de las tareas y obligaciones asignadas al personal y directivos de la organización serán desarrolladas con efectividad para lograr la excelencia en las operaciones.
- **Respeto.**- dentro de la organización cada pensamiento e idea de las personas serán aceptadas y valoradas con el fin de crear un ambiente de armonía en el trabajo diario.
- **Compromiso.**- cada una de las personas que conformarán la organización deberá estar comprometidas con la misión, visión y objetivos que se persiga, demostrando un grado alto de pertenencia y vocación no sólo hacia la empresa y clientes que son la razón de ser de todo negocio.
- **Competitividad.**- todo procedimiento y actividad que se lleve a cabo dentro de la organización se llevará a cabo con eficiencia y eficacia, alcanzando un alto rendimiento y calidad en el servicio que nos permita responder favorablemente a las continuas exigencias del mercado.
- **Comunicación.**- este valor será la base y elemento fundamental para mantener exitosas relaciones entre trabajadores y clientes.
- **Servicio al cliente.**- satisfacer los requerimientos de nuestros clientes será nuestra principal preocupación dentro de la organización. La rapidez y la calidad con la que atendamos sus peticiones nos permitirán ganar su lealtad y recomendación en un futuro.
- **Innovación.**- la organización buscará nuevas ideas y sugerencias de cambios que permitan mejorar los productos y servicios, procurando estar siempre a la par con el desarrollo de la tecnología y necesidades de los clientes.
- **Responsabilidad social.**- todo procedimiento y actividad dentro de la organización procurará estar encaminada al cuidado del medio ambiente y a respetar los valores que establece la sociedad con el fin de hacer cada día del mundo un lugar más hermoso para vivir.

1.3 FODA

El presente punto detalla una descripción del análisis del entorno tanto interno como externo de Car Shopping. Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas abajo citadas se determinaron gracias a entrevistas con el Gerente General de Car Shopping y el análisis de los datos del entorno detallados anteriormente en este mismo capítulo. Las características correspondientes a los aspectos dependientes del manejo, capacidades y recursos propios de la empresa son internos y se detallan en las Fortalezas y Debilidades. Por otro lado, las situaciones del entorno externo, independientes del control que puede ejercer Car Shopping se detallan como Oportunidades y Amenazas.

1.3.1 Fortalezas

- Estabilidad en el mercado, madurez empresarial con 17 años de permanencia en la industria.
- Diversidad de productos para abarcar las necesidades de los clientes.
- Buenas relaciones con los proveedores de repuestos del exterior especialmente de Corea del Sur (no hay exigencia de carta de crédito solo cobranza).
- Fidelidad de los clientes

1.3.2 Oportunidades

- El uso de la tecnología permite contactos directos más rápidos y efectivos con proveedores y clientes.
- Establecimiento de tasas y restricciones a modelo de importación 4x4 para disminuir micro-importaciones.
- Preferencia de las personas por el transporte privado por sobre el público.
- Facilidades de financiamiento con fines productivos.
- Nicho de mercado de clientes que buscan repuestos originales.
- Línea de crédito bancario

1.3.3 Debilidades

- Poca formalización de las operaciones de los procesos de la empresa en documentos (Manuales de Procesos).

- Obligaciones de comercio exterior exigen alto capital de trabajo.
- Desconocimiento de los niveles de Satisfacción del cliente.
- Manejo único de indicadores financieros para monitoreo de la empresa.
- Planificación llevada a cabo bajo decisiones apoyadas en experiencia.

1.3.4 Amenazas

- Disminución del nivel de crecimiento del parque automotor ecuatoriano.
- Leyes de restricción de importaciones en cantidad de productos y en valor monetario.
- Competencia con concesionarios que ofertan servicio de mantenimiento y reparación.
- Leyes para desincentivar el uso de vehículos privados.
- Importaciones realizadas por personas naturales.

- Desgravamen de vehículos europeos para 2023 en base a Tratado Comercial con la Unión Europea.

El análisis FODA nos permite ir más allá de la familiarización con la empresa en estudio; permite poner un punto de partida para la organización que servirá para plantearse objetivos de corto y largo plazo que ayudarán a la empresa a mantenerse vigente en el mercado por muchos años.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Sistema de Gestión por Procesos

A través de los años, los sistemas de gestión de los recursos de la organización han ido evolucionando; a mediados de la década de los 90 surgen principios encaminados más al ámbito externo y hacia los clientes. Estos principios se basan en la Gestión de Procesos. Este nuevo estilo de gestión toma en cuenta factores clave como la mejora continua y la generación de valor agregado con un enfoque hacia satisfacción del cliente.

La gestión por procesos gravita en centrar la atención en el resultado de cada uno de los procesos o transacciones realizados en la organización, en lugar de las tareas (Fernández, 2003, p. 37). José Pérez Fernández menciona que un proceso es una “secuencia ordenada de actividades repetitiva cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (2010, p. 51). Dado que los procesos se enfocan en el cliente (colocándolo en el inicio y al final de las operaciones) y en el producto o servicio que requiere, estos recorren en forma transversal a la organización. Además, el enfoque de la gestión por procesos permite identificar las relaciones interdepartamentales y posibles falencias.

El modelo funcional tradicional presenta la dificultad de que cada departamento trabaje independientemente de los otros, teniendo resultados no coherentes entre departamentos. Además esto sucede porque los trabajadores intentan realizar sus actividades con las instrucciones recibidas pero con poca información enfocada al resultado final de su trabajo. Los resultados finales de los procesos deben socializarse entre todos los involucrados. El conocimiento de esta información hace que se mejore la calidad de los trabajos realizados; y la gestión por procesos permite que esto se logre.

El nivel de responsabilidades sobre el desempeño de actividades de la empresa también muestra diferencias entre la gestión por procesos y la tradicional.

Al manejar un modelo tradicional de gestión funcional jerárquica se evidencia la centralización del poder en la dirección general. Esto hace que se visualice al director general como único responsable de los resultados de la empresa. Mientras al analizar todos los departamentos que intervienen en un proceso se identifica que la falla en cualquier paso de la cadena de actividades ocasiona la falla del resultado. Es así, que en la gestión por procesos las actividades y procesos deben seguir un orden y estar sistematizados, logrando un flujo integrado y rápido para obtener los resultados deseados. Cada proceso tiene una persona responsable por lo que la organización departamental puede cambiar radicalmente (Fernández, 2003, pp. 37-39).

Como lo detalla Pérez Fernández la gestión por procesos es una forma avanzada de gestión, porque permite gestionar la calidad al orientar todos los esfuerzos comunes de la empresa y de los clientes. La creación de valor desde el nivel de actividades, convierte los procesos en el centro del enfoque de mejora, buscando eficiencia en la organización a través de la ejecución de los mismos. Adicionalmente, facilita la aplicación de las estrategias corporativas mediante esquemas de procesos clave identificables. El nivel avanzado de gestión por procesos permite la integración participativa, fomentando trabajo en equipo, basados en objetivos como empresa y no solo como departamento (2010, pp. 45-46).

2.1.1 Ventajas enfoque en procesos

Como ventajas del enfoque a procesos Pérez (2010, p. 77) señala las siguientes:

- Orienta a la empresa hacia el cliente y sus objetivos.
- Permiten optimizar y racionalizar el uso de recursos.
- Aporta una visión más global de organización identificando las relaciones internas y la cadena de valor.
- A través de la identificación de limitaciones y errores facilita la toma de decisiones.
- Contribuye a la reducción de tiempos e interfaces.

- Permite el empoderamiento al asignar a los trabajadores la responsabilidad de sus actividades.
- Favorece la identificación de ventajas competitivas y duraderas.
- Proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras funcionales.
- Fomenta el trabajo en equipos interdepartamentales integrando eficazmente a las personas.

2.2 Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos es el primer paso en la metodología de mejora de procesos. Pérez Fernández lo describe así: “es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro” (2010, p. 113). Por esta razón el mapa de procesos incluye todos los procesos y subprocesos de la organización.

El Mapa de Procesos es una representación gráfica que permite identificar fácil y rápidamente la relación de los procesos y su correspondencia en lo que podría llamarse “macro-procesos”, que en realidad no son más que una denominación para la agrupación de procesos. Inicia con las necesidades de los clientes y termina con el producto o servicio entregado y con el cliente satisfecho. Su realización es sencilla, detalla con flechas el sentido de la secuencia en que se suceden los procesos; para esta disertación se utilizará la representación gráfica de diagramas de cuadros.

En una organización podemos encontrar diferentes tipos de procesos diferenciados por su finalidad o misión dentro de las actividades de la empresa. Los procesos se clasifican en tres categorías: Gobernantes o de Dirección, de Realización o Misionales y de Apoyo o Soporte.

Los **Procesos Gobernantes** son aquellos enfocados en establecer guías para dirigir los procesos al cumplimiento de estrategias y objetivos. En esta clasificación se incluye a los procesos de control y acciones correctivas o preventivas. Se los ubica en la parte superior de nuestro Mapa de Procesos.

Los **Procesos de Realización o Misionales** aportan un alto valor añadido a producto o servicio a ser entregado al cliente. Están directamente relacionados al cumplimiento de los objetivos de la empresa, constituyen su razón de ser, formando su cadena de valor. Se ubican en el centro de nuestro diagrama del Mapa de Procesos.

Los **Procesos de Apoyo** proveen de los recursos necesarios a los procesos misionales y gobernantes de acuerdo a sus requerimientos como clientes internos. En el Mapa de Procesos se encontrarán ubicados en la parte inferior.

A continuación se presenta un ejemplo de un mapa de procesos:

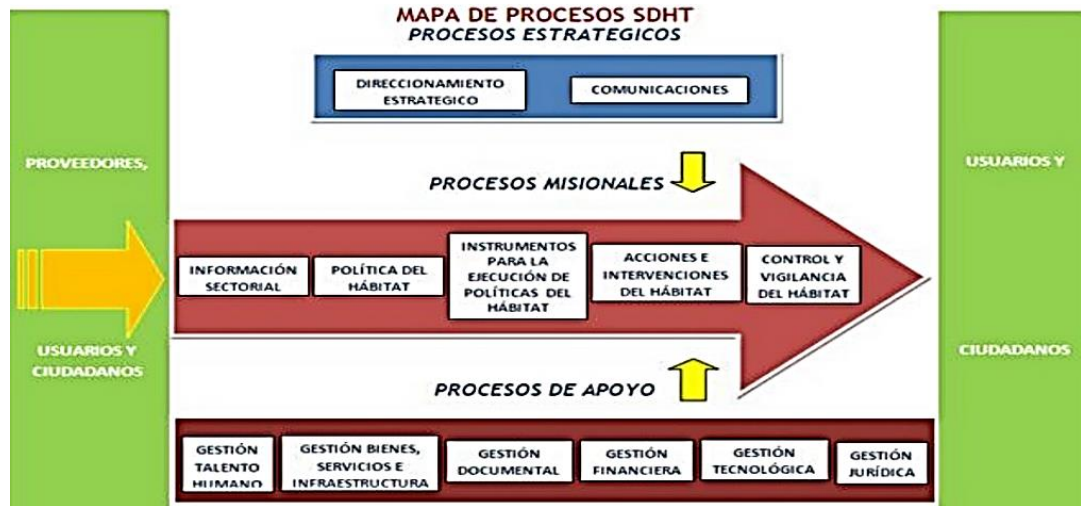


Figura 6: Ejemplo Mapa de Procesos

Fuente: Domínguez, 2011

2.2.1 Representación gráfica de los procesos

El Levantamiento de procesos es el siguiente paso después de establecido el mapa de procesos. Permite conocer los procesos y las actividades que los conforman. Facilita la comprensión de la dinámica de procesos complejos a través de su descomposición en actividades. La representación Gráfica de los procesos se realiza a través de diagramas de flujo.


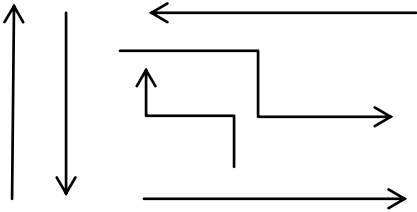
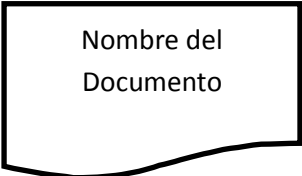
Respecto a los diagramas de flujo Agudelo y Escobar señalan lo siguiente:

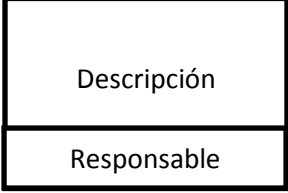

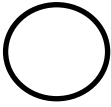


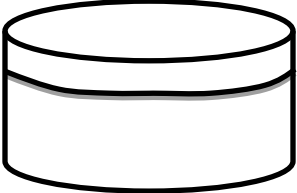
Estos son representaciones gráficas, apoyadas en símbolos claramente identificables y acompañados de un abreviado descripción. Los diagramas de

flujo dan una mayor precisión y claridad sobre lo que quiere expresar para dar a conocer las actividades (2007, p. 38).

Mediante la diagramación se puede determinar la secuencia de las actividades y los recursos empleados en el mismo. La realización de los diagramas de flujo se realizará junto con los responsables encargados de cada proceso. Para la representación gráfica se utilizará la simbología de la ANSI (American National Standard Institute).

Tabla 1: Simbología para diagramación de procesos

<u>SÍMBOLO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
	<p>Representa Entidad Externa</p> <ul style="list-style-type: none"> -Puede ser origen o destino de flujos de información, productos y/o servicios. -Si se encuentra al lado izquierdo de un objeto es proveedora de este. -Si se encuentra al lado derecho de un objeto es cliente de este.
	<p>Representa Dirección del Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> -Indica la secuencia en que se ejecutan actividades dirigiendo hasta el resultado.
	<p>Representa Documento</p> <ul style="list-style-type: none"> -Documento o registro que pasa a formar parte de la actividad. Representa insumo cuando está a la izquierda de una actividad, y resultado cuando está a la derecha.

	<p>Representa Actividades</p> <p>-El cuadro superior contiene una descripción corta de la actividad. El cuadro inferior contiene el cargo del responsable de ejecutar la actividad.</p>
	<p>Representa Decisión</p> <p>-Condición redactada como pregunta, cuya respuesta dirigirá la secuencia del proceso.</p>
	<p>Representa Conector</p> <p>-Circunferencia con una letra mayúscula en el medio que conecta diferentes partes del diagrama y pueden ubicarse en varias hojas</p>
	<p>Representa Proceso</p> <p>-Representación de otro proceso relacionado. En el recuadro del medio se escribe el nombre del proceso.</p>
	<p>Representa Inicio o Fin de proceso</p> <p>-Iniciar y finalizar un proceso, escribiendo "INICIO" o "FIN"</p>
	<p>Representa Bases de datos</p> <p>-Representa bases de datos u otras formas de almacenamiento de información electrónica.</p>

2.3 Análisis de Valor Agregado

El análisis del valor agregado nos ayuda a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa mediante la identificación de actividades necesarias, y de actividades burocráticas que podrían ser suprimidas. Se basa en que el enfoque de un proceso es crear un producto que satisfaga las necesidades del cliente, y no la creación de documentos y registros para evidenciar la eficacia de los procesos. Si bien es cierto la existencia de documentos y registros es necesaria para verificar el cumplimiento de los resultados planificados, estos no deben ser excesivos ni la finalidad de la gestión.

El análisis del valor agregado de los procesos permitirá establecer que actividades generan valor agregado para el cliente (VAC), cuales generan valor agregado para el negocio (VAN) y cuales no agregan valor (NAV).

Para determinar la clasificación de las actividades nos basamos en la aplicación del algoritmo de Harrington:

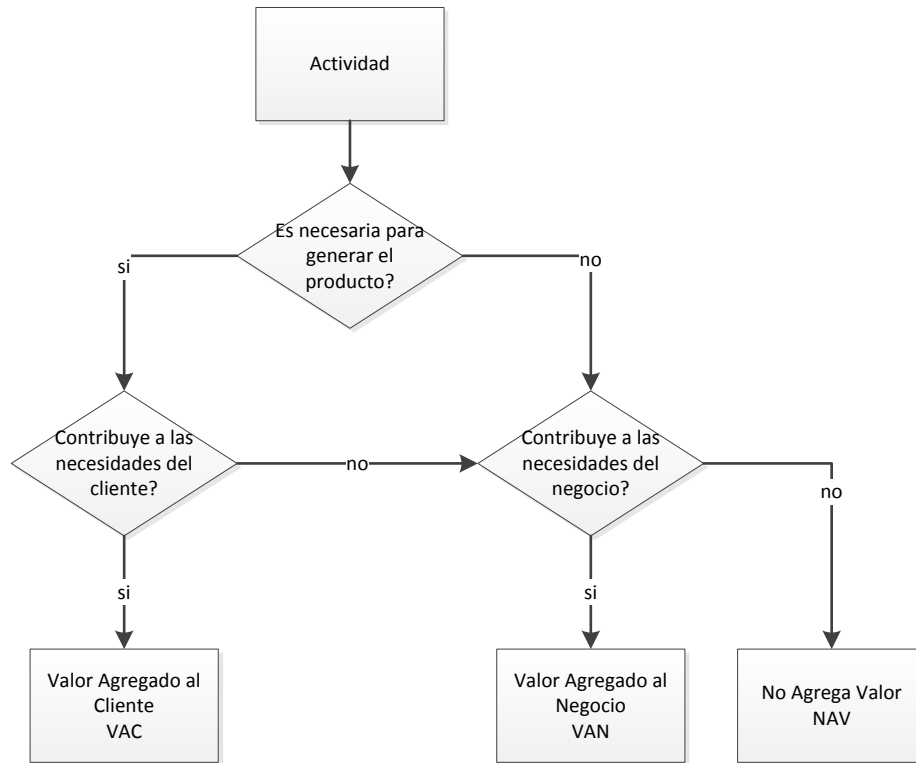


Figura 7: Algoritmo de Harrington
Fuente: Harrington, 1998

El análisis del valor agregado también se lo estudia en el *Sistema de Producción Toyota*, origen de la teoría LEAN. Entre otros puntos esta filosofía analiza los procesos desde el punto de vista de qué es lo que el cliente espera.

El punto de partida del pensamiento LEAN es enfoque en el valor. El valor es percibido por el cliente y creado por el fabricante o proveedor. Desde el punto de vista del cliente es la razón por la que el proveedor existe.

Un concepto importante que aparece en la filosofía LEAN es el de “Muda”, que es un término japonés entendido como desperdicio. Se refiere a todas las actividades u operaciones que consumen recursos y no agregan valor al producto o servicio para el cliente; y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar. Muda representa todo lo contrario a las actividades que crean valor tanto para el cliente como para la empresa.

Como lo señala Villaseñor y Galindo (2009, pp. 21-22) el objetivo primordial de LEAN Manufacturing es disminuir al mínimo el Muda. Podemos encontrar una clasificación de 7 tipos de estos desperdicios:

Sobreproducción: se refiere a la producción de productos que no han sido solicitados por el cliente, lo que degenera en aumento de inventarios.

Espera: los trabajadores u operadores esperan por insumos o esperan a que la maquinaria termine su trabajo.

Transporte Innecesario: la movilización innecesaria de productos o piezas puede ocasionar desgaste y constituye retrabajo.

Sobrepocesamiento o procesamiento incorrecto: se incurre en procesos innecesarios cuando no se tienen claras las especificaciones del cliente u otras a seguir.

Inventarios: Exceso de inventarios de materia prima, producto terminado o en proceso puede causar varios problemas como: daño, obsolescencia, costos de almacenamiento y transporte. Incluso pueden ocultar problemas como retraso en entregas, producción desnivelada y defectos.

Movimiento Innecesario: se refiere a las personas y movimientos como buscar herramientas u otras cosas, desplazarse etc.

Productos defectuosos o retrabajo: Se refiere a producción de partes defectuosas, reparaciones reemplazo de producto que significan tiempo y esfuerzo desperdiciados.

2.4 Mejoramiento de Procesos

James Harrington define el mejoramiento de procesos como:

Metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo, asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos (Harrington, 1998, p. 23).

Hablando de mejoramiento de procesos podemos encontrar dos tipos, como se describirá a continuación. El BPI (Business Process Improvement) o Mejora continua de procesos que se realiza en base a cambios pequeños que tienen la finalidad de mejorar el rendimiento de los procesos haciéndolos más eficaces,

eficientes y flexibles para adaptarse al cambio. La base fundamental de este tipo de mejora es el control continuo de indicadores, la medición constante de tiempos y el análisis de cómo se puede reaccionar con mayor brevedad (Alarcón, Rodríguez, & Alemany, 2008, p. 156).

El BPR (Business Process Reengineering) es una metodología con un impacto más radical. Se basa en el diseño estructural y de procesos totalmente nuevos. Implica mayores costos que BPI pero ofrece resultados mucho más rápidos en base a los cambios substanciales propuestos. La decisión de su aplicación debe sustentarse en que existan las circunstancias adecuadas para realizarlo y evitar el riesgo de que el cambio realizado se convierta en una acumulación de costo a largo plazo. La necesidad de esta forma surge por el incremento de la competitividad, por cambios en tecnologías de información o de industria o cambio de los requerimientos de los clientes y el mercado. (ALARCON et al, 2008, p.156)

2.4.1 Modelo LEAN

El modelo de producción Toyota dio origen al Lean Manufacturing, modelo de mejora que también tiene como foco el deshacerse de las actividades que no producen valor.

El sistema de producción Toyota (TPS por sus siglas en inglés) plantea 14 principios agrupados en 4 conceptos elementales. Villaseñor y Galindo (2009,

pp. 29-31) proveen una interpretación de cada uno de los 14 principios publicados en el libro Toyota Way de Jeffrey Likery señalan lo siguiente:

Tabla 2: 14 principios de LEAN

Conceptos	Principio	Interpretación
Filosofía	<p>Principio 1</p> <p>Basa tus decisiones administrativas en una filosofía a largo plazo, aún a costa de los beneficios a corto plazo.</p>	<p>-Presenta un proyecto a largo plazo, que rige las decisiones, incluso por encima de los resultados a corto plazo.</p> <p>-Busca contribuir al crecimiento de la empresa, de sus miembros y de la sociedad. Se basa en un trabajo de calidad para el cliente</p>
Procesos	<p>Principio 2</p> <p>Cree procesos en flujo continuo para hacer que los problemas salgan a la luz.</p>	<p>-Rediseñar los procesos para lograr un flujo continuo con un alto valor agregado y que el materia y la información se muevan con el fin de ligar los procesos y la gente.</p> <p>-La clave para tener procesos y desarrollo de personal que generen una mejora continua es hacer que el flujo sea algo evidente en la cultura de la organización.</p>
Procesos	<p>Principio 3</p> <p>Utilice sistemas de jalar (PULL)</p>	<p>-Provee a tus clientes con lo que necesitan, cuando lo requieren y en la cantidad que lo ocupan.</p> <p>-Minimiza los inventarios y el trabajo en proceso guardando pequeñas cantidades de producto y reabasteciendo frecuentemente en base a lo que el cliente consume.</p>
Procesos	<p>Principio 4</p> <p>Nivela la carga de trabajo</p>	<p>-Elimina los desperdicios, la sobrecarga de trabajo de las personas de los equipos y fluctuaciones en los planes de producción.</p>
Procesos	<p>Principio 5</p> <p>Crear una cultura en la que la gente se detenga para arreglar los problemas, para así alcanzar la calidad adecuada desde la</p>	<p>-La calidad para el cliente es algo que agrega valor.</p> <p>-Haz que tu equipo sea capaz de detectar problemas y detenerse por sí mismo. Desarrollar un sistema visual para alertar cuando un proceso necesite</p>

	primera vez.	ayuda. -Crea en la organización sistemas de apoyo para resolver problemas y tomar medidas al respecto.
Procesos	<p>Principio 6</p> <p>La estandarización de tareas es la base para la mejora continua y el empowerment de los empleados.</p>	<p>-Usa métodos estables y repetitivos para mantener y ser predecible en los tiempos y las entregas de tus procesos.</p> <p>-Mejora los procesos y después actualiza los estándares con esas mejoras. Permite la creatividad y las expresiones individuales para lograr esto.</p>
Procesos	<p>Principio 7</p> <p>Utiliza el control visual para que ningún problema se pueda esconder.</p>	<p>-Utiliza indicadores visuales sencillos para ayudar a la gente, además de apoyar el flujo y el sistema de jalar.</p> <p>-Evita utilizar pantallas de computadores si estas hacen que la atención de los trabajadores desvíe del lugar de trabajo.</p> <p>-Reduce los reportes a una hoja, aún para las decisiones financieras más importantes.</p>
Procesos	<p>Principio 8</p> <p>Utiliza solamente tecnología confiable y probada que ayude a tu proceso y a tu gente, no para reemplazarla.</p>	<p>-Un proceso ya probado que funciona es mejor que una nueva tecnología no probada.</p> <p>-Rechaza o modifica tecnología que vaya en contra de la cultura de la organización.</p> <p>-Motiva a tu gente a que consideren nuevas tecnologías cuando esté buscando opciones para realizar un trabajo.</p>
Agrega valor a la organización por medio del desarrollo de tu gente y tus socios	<p>Principio 9</p> <p>Desarrolla líderes que comprendan el trabajo, vivan la filosofía y la enseñen a los demás.</p>	<p>-Desarrollar líderes dentro de la organización en vez de contratarlos fuera.</p> <p>-Deben ser modelos de la filosofía de la compañía y entender de cada detalle de trabajo diario para que puedan ser los mejores maestros de la filosofía de la compañía.</p>
Agrega valor a la organización por medio del desarrollo de tu gente y tus socios	<p>Principio 10</p> <p>Desarrolla gente y equipos excepcionales que sigan la filosofía de tu empresa.</p>	<p>-Crea una cultura fuerte y estable en la que los valores y creencias de la compañía se vivan y se compartan.</p> <p>-Entrena a individuos y utiliza equipos multifuncionales para</p>

		trabajar juntos y lograr resultados excepcionales.
Agrega valor a la organización por medio del desarrollo de tu gente y tus socios	Principio 11 Respetar tu red de socios y proveedores.	-Trátalos como extensión de tu negocio. -Reta a tus socios de negocios externos a crecer y a desarrollarse. Ponles objetivos retadores y ayúdalos a alcanzarlos.
Resolver continuamente problemas de raíz impulsa el aprendizaje de la organización	Principio 12 Ve a ver por ti mismo para comprender la situación.	-Resuelve los problemas y mejora los procesos buscando la causa raíz, observando personalmente y verificando los datos. -Hasta los ejecutivos de más alto nivel deben ir a ver las cosas por ellos mismos.
Resolver continuamente problemas de raíz impulsa el aprendizaje de la organización	Principio 13 Toma las decisiones lentamente y por consenso; impleméntalas rápidamente.	-No tomes una decisión hasta que hayas considerado todas las alternativas. Cuando tomes la decisión impleméntala rápida, pero cuidadosamente. -NemaWashi es el proceso de discutir los problemas con sus soluciones potenciales con todos los que se ven afectados por ellos, recopilando sus ideas y acordando un camino a seguir.
Resolver continuamente problemas de raíz impulsa el aprendizaje de la organización	Principio 14 Conviértete en una organización que persigue el aprendizaje por medio de la reflexión y la mejora continua.	-Protege la base del conocimiento organizacional desarrollando personal estable, ascensos lentos y un sistema de sucesión de puestos muy cuidadoso y utiliza las herramientas de mejora continua. -Utiliza Hansei reflexión en los puntos clave y después de terminar un proyecto; identifica todo lo que te faltó. Desarrolla medidas para evitar los mismos errores.

Fuente: Villaseñor et al, 2009

Las principales diferencias de Lean Management con la gestión tradicional, como se menciona en la Unidad de Conocimiento “Lean Management”, (Huma, 2008, p. 2)

son que con Lean se busca que los procesos tengan flujos constantes, que los procesos aporten valor al producto o servicio eliminando actividades innecesarias. Se basa en la oferta de calidad en la primera acción y evitando reprocesos. Además, con lean se plantean equipos de trabajo polivalentes, esto permite tomar acciones más rápidas, la optimización de los recursos a escala colectiva y la mejora continua.

2.4.2 Mejora continua Ciclo de Deming

El Ciclo de Deming es también conocido como PHVA siglas de Planear Hacer, Verificar y Actuar, o PDCA (por sus siglas en inglés Plan, Do, Check, Act). El ciclo de Deming es descrito por Pérez Fernández con cinco pasos. Primero como gatillo del ciclo, se parte de un objetivo que se desee alcanzar; en este sentido el objetivo también puede ser un problema que vamos a solucionar o mejorar. El objetivo a alcanzar debe ser específico, medible, aceptable, realizable y tener un plazo temporal. A continuación sigue la etapa de Planificación, que consiste en programar lo que será la ejecución, esto incluye los recursos que se necesitarán, el plan de acciones a tomar y asignación de responsabilidades. La siguiente etapa es la Ejecución o Hacer, en la que se implementa las acciones previstas en la planificación. La Verificación o Comprobación es la siguiente etapa a seguir, con la que comprueba que las acciones ejecutadas y que habían sido planificadas, alcancen el resultado deseado e indaga las diferencias. La verificación se hace con una periodicidad definida y las diferencias encontradas constituyen la mejora continua para buscar la solución. Finalmente tenemos la etapa Actuar,

donde se procede a tomar decisiones de mejora y difundir el aprendizaje en la empresa para optimizar. Una vez conseguidos los objetivos inicialmente fijados nos establecemos nuevos objetivos más ambiciosos (2010, pp. 134-137).

Aplicando el PHVA en la evaluación de procesos, podemos cerciorarnos que el proceso cumpla con el ciclo de mejora. Para la Planificación se verificará si el proceso fue planeado. Para Ejecución se verificará que las acciones se hayan realizado de acuerdo a lo planeado. Para la Verificación se verá si se han alcanzado los resultados planeados. Finalmente para comprobar que se cumpla con la fase Actuar se verificará que las oportunidades de mejora hayan sido identificadas e implementadas.

2.5 Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos es una pieza documental que recopila información sobre el cómo realizar los procesos, esto incluye la descripción de las actividades y en que secuencia se realizarán, quienes las realizarán, donde las realizarán y cuando. Este debe ser compartido con todos los miembros de la empresa para que lo apliquen en medida de sus responsabilidades, y se mantenga el equilibrio correcto en la empresa para cumplir las metas.

Los Manuales de Procedimientos ayudan a entender cómo se deben desarrollar las actividades, como una guía para los empleados de la empresa. Facilita identificar

como se concatenan sus labores para mantener el desarrollo de la empresa. El manual de procesos permite ahorrar tiempo para inducción de trabajadores nuevos o trabajadores con nuevas responsabilidades, evitando “intentos fallidos” en la realización de sus labores.

Un Manual de Procedimientos debe contar con los siguientes aspectos:

Tabla 3: Componentes de Manual de Procedimientos

#	<u>Aspectos</u>	<u>Descripción</u>
1	Propósito	Describe el objetivo del procedimiento que se está realizando.
2	Alcance	Señala límites del campo de aplicación del proceso
3	Responsable del Proceso	Señala el responsable de cumplir o llevar a cabo las actividades del proceso.
4	Definiciones	Explicaciones de términos (palabras o abreviaturas) usados en el procedimiento.
5	Políticas	Normas de cumplimiento obligatorio aplicables a las actividades del procedimiento.
6	Indicadores	Datos que ayudan a medir objetivamente los resultados de un proceso.
7	Documentos	Listado de todos los documentos (que no son registros) utilizados como referencia para el proceso y provenientes de fuentes internas o externas. Los documentos de fuentes internas deben estar codificados

#	Aspectos	Descripción
8	Registros	Lista de todos los registros involucrados en el proceso como entradas o salidas. Pueden contener información acerca del nombre del registro, el tiempo de retención, forma de almacenamiento y disposición. Deben estar codificados.
9	Diagramas de Flujo	Es la representación gráfica del proceso

2.6 BPM Business Process Management

Se presenta la definición de la Asociación Internacional de Profesionales de BPM que dice lo siguiente:

Business Process Management (BPM) es un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos del negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización. BPM abarca el apoyo creciente de TI con el objetivo de mejorar, innovar y gestionar los procesos de principio a fin, que determinan los resultados de negocio, crean valor para el cliente y posibilita el logro de los objetivos de negocio con mayor agilidad (Garimella, Lees, & Williams, 2008, p. 5).

2.6.1 Objetivos

Los objetivos de BPM son mejorar la agilidad de los procesos, lograr mayor eficacia y mejorar los niveles de eficiencia.

El mejorar la agilidad se refiere a optimizar la capacidad para adaptarse a los cambios externos en base a las actividades internas del proceso. Lograr mayor eficacia se traduce en una mejor capacidad para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Mejorar los niveles de eficiencia significa optimizar la utilización de recursos empleados para obtener los recursos deseados (Hitpass, 2012, p. 4).

2.6.2 Business Process Management Suite

BPM recibe gran apoyo y sustento en las tecnologías de la información, y es en este aspecto donde se debe hablar de Business Process Management Suite. De acuerdo la publicación de José Noguera, 2012 “Conceptos claros sobre la Gestión por Procesos, BPM y BPMS” en el blog de Auraportal, se menciona que Business Process Management Suite (BPMS) representa el software que da soporte al BPM para su implementación y que siempre debe estar ligado al mismo. El sistema BPMS se encarga de poner en práctica la optimización, automatización, control y análisis de mejora de los procesos; esto en base a los planteamientos teóricos de BPM introducidos mediante la Modelización de los proceso. Gracias a BPMS una empresa puede automatizar todos los procesos, incluyendo los relacionados con Recursos Humanos, Control de Calidad, Compras, Relaciones con Clientes (CRM), Cadena de Suministro, Gestión del Riesgo, Ventas, Facturación.

2.6.3 Automatización

Garimella et al (2008, p. 20) sostienen que BPM puede automatizar la ejecución de muchas tareas de procesos, que pueden haber sido controlados anteriormente de forma manual. Para ello, puede combinar servicios nuevos y ya existentes. Para tareas que aún requieren control manual, BPM coordinará el flujo de trabajo y dirigirá la acción al notificar a las personas y presentarles la información que necesitan para realizar su trabajo.

BPM como indican sus siglas trabaja relacionando 3 dimensiones que son el negocio, el proceso y la gestión. A esto se le debe sumar la tecnología que constituye el gatillo de este sistema de gestión.

Si hablamos de automatización de procesos no significa que este se encuentre completamente automatizado.

La componente central de la automatización de procesos es el ProcessEngine (Automatización del flujo de control).

El ProcessEngine controla el proceso, a través del cual dirige a los usuarios que participan en las diferentes actividades y sus respectivos resultados (Human Workflow Management) y controla las interfaces internas y externas con los sistemas que participan en el proceso (Orquestación de servicios).

Las decisiones sobre qué tipo de actividades o servicios deben invocarse y las toma el ProcessEngine a través de la lógica técnica implementada (modelo de procesos técnico) y los puntos de intervención de los usuarios. Dicho de otra forma, no siempre la lógica del proceso implementada es mandatorio, en ciertas circunstancias puede ser influenciada por los participantes del proceso, con la salvedad que debe quedar todo registrado (Hitpass, 2012, p. 31).

2.6.4 BPMN

Son las siglas de Business Process Model and Notation (antes Business Process Modeling Notation), constituye una notación de gráficos estandarizados utilizada para el modelado de procesos, en forma de un flujo de trabajo (Wikipedia, 2014).

La primera versión de BPMN se desarrolló en 2004 por el Business Process Management Initiative (BPMI). Ya que el BPMI no es un instituto de estándares, la Object Management Group se encargó del proyecto cuyo objetivo era designar una notación gráfica para la automatización de procesos. Gracias a este cambio BPMN se popularizó y fue aceptado por casi todos los proveedores tanto grandes como pequeños. En el 2010 se oficializó la versión BPMN 2.0 y con esta se cambió al nombre actual de Business Process Model and Notation (Freund, Ruecker, & Hitpass, 2011, pp. 11-12).

Freund, Ruecker y Hitpass (2011, p. 12) señalan entre las ventajas de BPMN las siguientes:

Para la organización aumenta el grado de independencia de las herramientas de BPM, porque si cambian de herramientas no tienen que volver a capacitar en otras notaciones.

La comunicación con otros socios de negocio que hayan aprendido BPMN (Clientes, consultores, proveedores, etc.) será más rápida, fluida y expresiva.

Se puede esperar que nuevo personal traiga conocimiento de BPMN.

Institutos de capacitación, universidades y empresas consultoras van a invertir recursos para formar profesionales en esta notación. Empresas privadas van a desarrollar soluciones basadas en este estándar.

Hitpass (2012, p. 25) señala que el modelamiento de procesos no es una fase del ciclo de BPM, sino que es una actividad que se mantiene a lo largo de casi la totalidad de las fases del ciclo, especialmente en las fases de “Diseño de cómo es” y el “Diseño de cómo será” el proceso. Además recalca que es un error incluir el modelamiento del proceso en la etapa de “Documentación del proceso”.

2.6.4.1 Elementos

El modelado con BPMN se basa en objetos muy simples que facilitan la diagramación y comprensión de los flujos para los usuarios y desarrolladores. Las cuatro categorías básicas de elementos son:

- Objetos de flujo: Eventos, Actividades, compuertas de control de flujo.
- Objetos de conexión: Flujo de Secuencia, Flujo de Mensaje, Asociación
- Carriles de piscina: Pool, Lane, y

- Artefactos: Objetos de Datos, Grupo, Anotación (Wikipedia, 2014).

2.6.5 Sistema BPM Auraportal

AuraPortal es una empresa europea de origen español fundada en 2002 con presencia en más de 40 países. Se dedica a la creación de software de procesos de negocio enfocado a la optimización de las operaciones de empresas de una gran variedad de sectores (AuraPortal, S.f.).

El BPM de AuraPortal está orientado a cualquier sector económico. Es una aplicación admitida para cualquier tipo de organización, desde grandes corporaciones a pequeñas empresas. Prueba de esto son sus más de 300 clientes alrededor del mundo que se han decidido por AuraPortal por sobre otros proveedores de sistemas de BPM. (AuraPortal, S.f.)

AuraPortal cuenta con credibilidad y prestigio crecientes a lo largo del globo. Ya en 2011 la firma de analistas OVUM en su informe "Decision Matrix Report on BPM Vendors" ubicó a Auraportal en primer lugar de su análisis y comparación de los más importantes proveedores de software de procesos de negocio o BPM (Business Process Management) en el mercado internacional. En esta comparación se midió con grandes marcas como Oracle, IBM, Appian y Pegasystems entre otros. (AuraPortal, S.f.)



Como se declara en la página web de AuraPortal (Posicionado No. 1) AuraPortal en Junio del 2013, AuraPortal fue certificada por la firma TEC (Technology Evaluation Centers) como un BPMS de la más alta calidad en el mercado global al alcanzar las puntuaciones más altas en todos los aspectos evaluados (AuraPortal, S.f.).









Las ventajas de escoger para este trabajo a AuraPortal es su sistema modular que permite utilizar los módulos que se adapten a las necesidades de la organización y además ofrece facilidad para diagramar y ejecutar sin que sea necesario contar con conocimientos técnicos de programación.

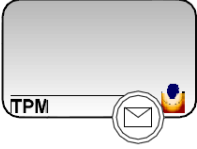
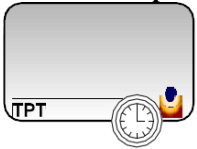

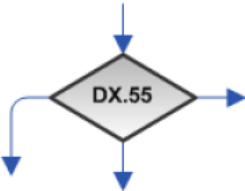
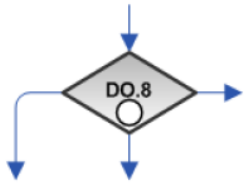
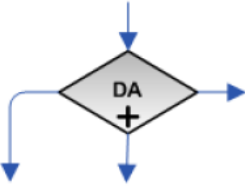
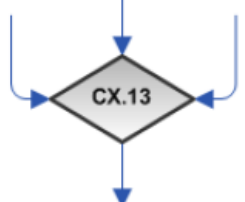
2.6.5.1 Galería de símbolos

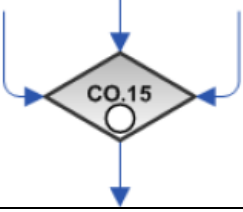
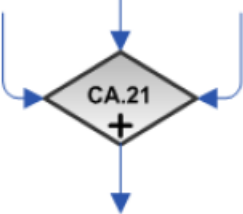
A continuación se señalan la simbología que se utilizará en la diagramación con AuraPortal:

Tabla 4: Simbología BPMN para diagramación en AuraPortal

Símbolo	Función
<p data-bbox="430 1501 766 1533">Evento de Inicio por Mensaje</p> 	<p data-bbox="951 1501 1292 1533">Evento de Inicio por Mensaje</p> <p data-bbox="951 1535 1438 1654">Inicia el Proceso al recibirse el Mensaje editado con el Formulario que se especifica en los atributos de este Evento o bien por una Tarea de Sistema de Inicio de Proceso.</p> <p data-bbox="951 1656 1089 1682">Código: IM</p>
<p data-bbox="430 1717 756 1749">Evento de Inicio por Tiempo</p> 	<p data-bbox="951 1717 1281 1749">Evento de Inicio por Tiempo</p> <p data-bbox="951 1751 1438 1835">Inicia el Proceso al cumplirse el tiempo indicado en las condiciones especificadas para este Evento.</p> <p data-bbox="951 1837 1081 1862">Código: IT</p>

Símbolo	Función
<p data-bbox="428 233 789 260">Evento de Inicio de Subproceso</p> 	<p data-bbox="948 233 1312 260">Evento de Inicio de Subproceso</p> <p data-bbox="948 260 1442 411">Evento de Inicio dentro de la Notación Desarrollada de un Subproceso. Se activa como hipervínculo de su correspondiente Notación Comprimida cuando la corriente del Proceso principal alcanza esta última.</p> <p data-bbox="948 411 1078 443">Código: IS</p>
<p data-bbox="428 449 781 476">Evento Intermedio de Mensaje</p> 	<p data-bbox="948 449 1305 476">Evento Intermedio de Mensaje</p> <p data-bbox="948 476 1442 627">Detiene la corriente hasta que se reciba el Mensaje editado con el Formulario que se ha especificado para este Evento o mediante una Tarea de Sistema de activación de Mensaje, generalmente desde otro Proceso.</p> <p data-bbox="948 627 1094 659">Código: EM</p>
<p data-bbox="428 665 773 693">Evento Intermedio de Tiempo</p> 	<p data-bbox="948 665 1295 693">Evento Intermedio de Tiempo</p> <p data-bbox="948 693 1442 779">Detiene la corriente de su hilo hasta que se cumpla el tiempo que se ha especificado para este Evento.</p> <p data-bbox="948 779 1089 810">Código: ET</p>
<p data-bbox="428 821 630 848">Evento de Enlace</p> 	<p data-bbox="948 821 1154 848">Evento de Enlace</p> <p data-bbox="948 848 1442 905">Envía o recibe la corriente hacia o desde otro Enlace con el que mantiene un hipervínculo.</p> <p data-bbox="948 905 1089 936">Código: EL</p>
<p data-bbox="428 953 740 980">Evento de Fin de Corriente</p> 	<p data-bbox="948 953 1263 980">Evento de Fin de Corriente</p> <p data-bbox="948 980 1442 1131">Indica el Fin de una Corriente de un Proceso o de un Subproceso. Cuando se alcanza este Evento, la corriente de este hilo queda detenida definitivamente pero las corrientes de los demás hilos siguen su curso. Código: FC</p>
<p data-bbox="428 1169 873 1197">Evento de Fin de Proceso o Subproceso</p> 	<p data-bbox="948 1169 1403 1197">Evento de Fin de Proceso o Subproceso</p> <p data-bbox="948 1197 1442 1341">Si el evento está situado dentro del Proceso general fuerza la terminación completa del mismo y la cancelación definitiva de todos los objetos, incluidas las Tareas inconclusas y los Subprocesos que contiene.</p> <p data-bbox="948 1341 1442 1524">Si este evento se encuentra dentro de la notación desarrollada de un Subproceso, éste queda terminado y sus objetos cancelados. Pero, el Proceso general que contiene el Subproceso sigue activo hasta alcanzar su propio Fin de Proceso.</p> <p data-bbox="948 1524 1089 1556">Código: FN</p>
<p data-bbox="428 1562 607 1589">Tarea Personal</p> 	<p data-bbox="948 1562 1130 1589">Tarea Personal</p> <p data-bbox="948 1589 1442 1709">Tarea ejecutada por un Usuario del Sistema. Hay tres tipos de ejecutores: Usuarios Internos, Usuarios Externos y Usuarios Invitados.</p>
<p data-bbox="428 1724 630 1751">Tarea de Sistema</p> 	<p data-bbox="948 1724 1154 1751">Tarea de Sistema</p> <p data-bbox="948 1751 1442 1894">Tarea realizada por el sistema. Hay una Tarea de Sistema por cada función a realizar (Enviar una Notificación a uno o varios destinatarios, Iniciar un Proceso, Ejecutar un Procedimiento Almacenado,)</p>

Símbolo	Función
<p>Tarea con Evento de Mensaje Incrustado</p> 	<p>Tarea con Evento de Mensaje Incrustado Lleva incrustado un Evento de Mensaje. Si llega el Mensaje antes de que el ejecutor de la Tarea la termine, ésta queda abortada y la corriente del Proceso sigue por la salida del Evento de Mensaje incrustado.</p>
<p>Tarea con Evento de Tiempo Incrustado</p> 	<p>Tarea con Evento de Tiempo Incrustado Lleva incrustado un Evento de Tiempo. Si el Tiempo previsto llega antes de que el ejecutor de la Tarea la termine, ésta queda abortada y la corriente del Proceso sigue por la salida del Evento de Tiempo incrustado. Código: TPT</p>
<p>Subproceso</p> 	<p>Subproceso Conjunto de Objetos (Tareas, Otros Subprocesos, Eventos y Compuertas), que constituyen una unidad operativa independiente dentro del Proceso.</p>
<p>Compuerta Divergente Exclusiva (XOR)</p> 	<p>Compuerta Divergente Exclusiva (XOR) Tiene una Entrada y varias Salidas. Las Salidas han de estar numeradas para establecer el orden en el que han de ser examinadas, ya que la primera que cumpla las condiciones establecidas será la que conduzca la corriente del Proceso. Las demás Salidas serán inhabilitadas. Código: DX</p>
<p>Compuerta Divergente Inclusiva (OR)</p> 	<p>Compuerta Divergente Inclusiva (OR) Tiene una Entrada y varias Salidas de las cuales una o varias serán válidas. Las Salidas válidas generarán corrientes paralelas en sus respectivos hilos y los demás hilos serán deshabilitados (no contendrán corriente). Código: DO</p>
<p>Compuerta Convergente Exclusiva (XOR)</p> 	<p>Compuerta Convergente Exclusiva (XOR) Tiene varias Entradas y una Salida. Cuando se produce la primera Entrada conduce la corriente a la Salida y las demás Entradas quedan invalidadas. Código: CX</p>
<p>Compuerta Convergente Exclusiva (XOR)</p> 	<p>Compuerta Convergente Exclusiva (XOR) Tiene varias Entradas y una Salida. Cuando se produce la primera Entrada conduce la corriente a la Salida y las demás Entradas quedan invalidadas. Código: CX</p>

Símbolo	Función
<p data-bbox="431 233 889 260">Compuerta Convergente Inclusiva (OR)</p> 	<p data-bbox="956 233 1414 260">Compuerta Convergente Inclusiva (OR)</p> <p data-bbox="956 264 1442 470">Tiene varias Entradas y una Salida. La Compuerta, que conoce cuales de los hilos de Entrada llevan corriente y cuáles no, (depende de lo ocurrido en el Proceso aguas arriba), espera a que lleguen todas las que llevan corriente para permitir la única Salida. Código: CO</p>
<p data-bbox="431 485 889 512">Compuerta Convergente Paralela (AND)</p> 	<p data-bbox="956 485 1414 512">Compuerta Convergente Paralela (AND)</p> <p data-bbox="956 516 1442 659">Tiene varias Entradas y una Salida. Todas las Entradas han de ser de hilos con corriente pues la Compuerta esperará a que se hayan producido todas las Entradas para permitir la única Salida. Código: CA</p>

Fuente: Guía de uso BPM Modeler AuraPortal, 2009

2.6.6 Simulación de Automatización

Sobre este tema Garimella et al (2008, pp.47-48) señalan que mediante la simulación, se puede probar el diseño que se acaba de hacer sobre los procesos. La simulación a través del sistema permite ver cómo se comportará el proceso en diferentes escenarios.

Las simulaciones trabajan en base a situaciones de “qué pasaría si”, y pueden ajustar cambios de las características de las tareas como necesidades de costos, recursos, duración y características de colas.

Las simulaciones presentan los resultados en forma gráfica con datos como: ruta de los documentos, pasos realizados y longitudes de cola. Finalmente se generan informes que proporcionan información que se va actualizando a

medida que avanza la simulación. Estos informes facilitan el análisis mediante la posibilidad de comparar los efectos de los cambios realizados con la simulación. Los informes posteriores a la simulación proporcionan más detalles, como datos de simulación, analíticas y gráficas.

La comparación que ofrece la Simulación, colabora con la optimización e implementación en los modelos de procesos, puesto que permite utilizar datos de producción para realizar las simulaciones.

En el sistema de BPM escogido para el desarrollo del presente estudio, que es AuraPortal, se cuenta con dos tipos de simulación la estadística y la real.

AuraPortal, en su página electrónica en la sección Simulación de Procesos detalla que “La simulación estadística consiste en la asignación de unos valores representativos de la carga de trabajo del proceso, para luego ejecutar el proceso ‘n’ número de veces y obtener resultados estimativos previos a la puesta en producción del proceso.” (AuraPortal, S.f.).

Sobre la Simulación Real, AuraPortal en su artículo “Con AuraPortal BPM llega la Simulación Real a la Modelización de los Procesos de Negocio” explica que la Simulación Real “exige que la herramienta BPM permita modificaciones instantáneas del diseño de los procesos y que estas modificaciones sean inmediatamente ejecutables, sin necesidad de

programación, tanto en los entornos reales como en los imaginarios”
(AuraPortal, 2014).

En el presente capítulo se mostró los sustentos teóricos que se irán aplicando a lo largo de este documento en diferentes capítulos. Los temas se han organizado de tal manera que se encuentren en orden secuencial de cómo se encontrarán aplicados los conceptos en esta disertación. Se incluyó información adicional que proporciona datos extras de teorías relacionadas con la gestión por procesos y que faciliten la familiarización con distintos sistemas de mejora de procesos. En el capítulo siguiente se presentará el primer acercamiento de la empresa de estudio con la gestión por procesos. Se determinará los procesos existentes y se analizará los fundamentados en los conceptos teóricos tratados.

CAPÍTULO III. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

3.1 Metodología a utilizar

El desarrollo de este capítulo se establece en base a entrevistas con los colaboradores de la empresa Car Shopping. Se determinará así el inventario de procesos existentes y se procederá con la realización del levantamiento de la información correspondiente a cada proceso, estructurando un modelo que permita un posterior análisis de los procesos y su aporte a las actividades de la empresa. Junto con el personal de la empresa se identificarán las debilidades de sus procesos y sus posibles soluciones. Para el análisis del valor agregado se toma en cuenta las actividades del proceso, el tiempo que toma cada una y el costo en base al tiempo de la mano de obra que cada empleado le destina a la realización de dichas actividades. Para que los procesos sean comparables se ha establecido una asignación de tiempos y costos en periodos mensuales.

3.2 Inventario de procesos

Se identificó como parte de este estudio la existencia de 12 procesos en la empresa.

A continuación se presenta el portafolio de procesos existentes actualmente en Car Shopping.

Tabla 5: Inventario de Procesos Actuales

#	Procesos
1	Importaciones
2	Abastecimiento proveedores locales
3	Almacenamiento
4	Distribución
5	Ventas
6	Contratación
7	Capacitación
8	Nómina
9	Desvinculación
10	Crédito y Cobranza
11	Contabilidad
12	Tributación

3.2.1 Mapa de procesos

Contando con los procesos enlistados se los ha organizado a fin de crear un Mapa de Procesos del estado actual de Car Shopping. Podemos identificar la existencia de procesos de Realización que son los relacionados con la cadena de valor central de la empresa, representados en el siguiente gráfico en color

azul y procesos de Apoyo representados en amarillo. El siguiente gráfico muestra la agrupación de los procesos de acuerdo a su naturaleza.



Figura 8: Mapa de procesos situación Actual
Fuente: Investigación Realizada

3.3 Descripción y análisis de procesos Actuales

En el Anexo 2: Diagramas Situación Actual, se encuentran los diagramas de flujo de los procesos a continuación descritos.

Proceso: Importaciones

El proceso de importaciones es uno de los más importantes dado el giro de negocio de Car Shopping. El proceso hasta que la mercadería llegue a la bodega de Car Shopping desde el extranjero tarda alrededor de 4 meses y se realizan importaciones cada mes. Comienza cuando los vendedores que recopilan los pedidos de los clientes, entregan “Sugeridos de compra”, que son tomados en cuenta para planificar cuánto y qué ítems importar. El gerente comercial analiza los niveles de inventarios,

los sugeridos de compra enviados por los vendedores y el presupuesto. Al establecer el nivel de la mercadería a importar el Gerente Comercial solicita cotizaciones a los proveedores del exterior. Posteriormente se compara las cotizaciones para escoger el proveedor. Esta selección la realiza un comité formado por el Gerente General, el Gerente Comercial, y un representante de los vendedores con quien se comparará los precios de compra con el mercado para determinar la conveniencia y negociar los valores. Cuando se ha llegado a un acuerdo en la negociación, el proveedor envía por correo una detalle de los ítems que van a ser enviados; este detalle incluye el peso de los paquetes y que ítems se encuentran en cada caja. Se contrata el transporte marítimo y una póliza de seguro para el envío de la mercadería a Ecuador, cuya cobertura va del puerto de Asia, hasta que la mercadería llega a la bodega de Car Shopping. El proveedor envía por correo una copia del Bill of Lading (BL), que es la confirmación de que la mercadería ha sido entregada en la naviera encargada del transporte desde Asia hasta Ecuador. A partir de esta fecha se cuenta el plazo acordado para el pago, y la carga es responsabilidad de Car Shopping. Posteriormente el proveedor envía físicamente los documentos que habían sido enviados por correo electrónico, incluyendo la factura, el BL y documentos necesarios para la aduana. Estos documentos llegan al banco, donde el representante debe firmar un pagaré de compromiso de pago para retirarlos.

A cada ítem de la factura que fue enviada por el proveedor se le asigna la partida arancelaria correspondiente. Este documento junto con el resto de requisitos para nacionalizar la mercadería se envían al agente afianzado para que realice todos los trámites para retirar la mercadería. Una vez terminados los trámites aduaneros, el

agente envía la liquidación aduanera para pagar los aranceles correspondientes. Cuando se constata el pago de la liquidación aduanera y se cuenta con los permisos para retirar la mercadería, se contrata el transporte desde la aduana en Guayaquil hasta las oficinas de Quito. En el descargo y verificación de la mercadería participa todo el personal de la empresa por la gran cantidad de ítems que se manejan. Estas actividades se detallan en el proceso de Almacenaje.

Cuando ya se ha almacenado la mercadería el Gerente Comercial registra las nuevas unidades de mercadería en el sistema, diferenciándolas por marcas. La Gerente Administrativa realiza la liquidación de importación, a continuación carga costos y gastos a mercadería recibida en Kardex por el módulo importaciones

Para finalizar, el Gerente Comercial calcula y registra los precios de venta de la mercadería en el módulo inventarios, para que los vendedores puedan ofrecer los productos con precios actualizados.

Análisis Valor Agregado

Tabla 6: Importaciones Situación Actual

	Actividades	% Actividades	Tiempo	% Tiempo	Costo	% Costo
VAC	5	17%	12.9 hrs/mes	10%	\$ 157.41	9%
VAN	19	66%	65.7 hrs/mes	49%	\$ 828.50	50%
NAV	5	17%	54.6 hrs/mes	41%	\$ 673.05	41%
Total	29	100%	133.2 hrs/mes	100%	1,658.96	100%

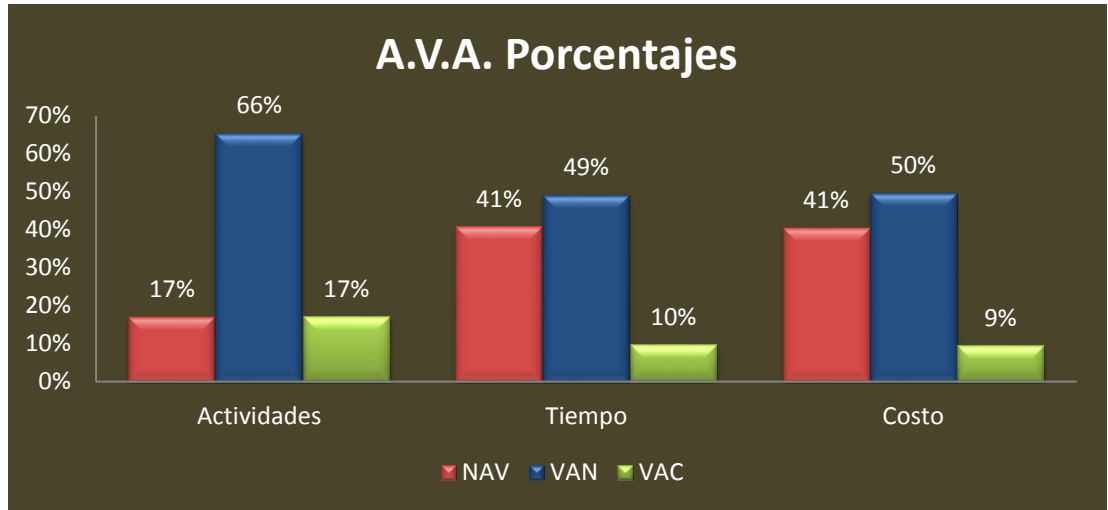


Figura 9: Importaciones Situación Actual Porcentajes

Al realizar el análisis de valor agregado del proceso Importaciones, se identifica que el 66% de las actividades que lo componen corresponden a actividades que agregan valor al negocio (VAN), representado principalmente por la elaboración de cuadros estadístico de stock, la comparación de cotizaciones por los Gerentes y la verificación de precios de los proveedores con el mercado. También los registros de mercadería en el sistema de la empresa, y los controles que se toma para cumplir con las normativas de la aduana.

Un porcentaje de 17% de las actividades NAV, representa el 41% del tiempo y los costos. Esta importante cantidad de recursos destinados a actividades que no agregan valor, existe porque se emplea demasiado tiempo a la preparación y comparación de las cotizaciones de proveedores actualmente a cargo del Gerente Comercial y a lo cual dedica 50 horas al mes.

Tabla 7: Debilidades y Oportunidades de mejora Importaciones

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> -El proceso tiene una alta dependencia de entes externos, pues lo que más tiempo tarda es el envío marítimo. -La comparación de cotizaciones lleva mucho tiempo de los gerentes, haciéndola una actividad muy costosa. -Los proveedores no envían informes de estado del envío marítimo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tener formato de presentación de cotizaciones. -Exigir informes de estado de envío de mercadería
Personas	-No se identifican problemas	No aplica
Infraestructura	-No se han determinado debilidades en este aspecto.	No aplica
Equipos	-No se han determinado debilidades en este aspecto.	No aplica
Software	-El ingreso de las partidas arancelarias se hace manualmente	-Mejorar el sistema de acuerdo a los requerimientos de la empresa.
Materiales	-No se han determinado debilidades en este aspecto.	No aplica
Normativa	-Se presenta problemas cuando los proveedores no detallan los pesos por cada ítem ocasionando demoras y mayores costos operativos.	-Aclarar en el momento de la negociación la necesidad de detallar los pesos unitarios de la mercadería enviada.
Medición	-No se han establecido indicadores para la medición de este proceso.	-Determinar indicadores de gestión adecuados que permitan monitorear la consecución los resultados del proceso.
Documentación	-No se cuenta con un manual que indique las los lineamientos de ejecución del procesos	-Elaborar un Manual de procedimientos

Proceso: Abastecimiento proveedores Locales

Por la naturaleza que lo origina y nivel de complejidad se lo ha separado del proceso de importaciones. La diferencia es que al tratarse de compras por montos inferiores los vendedores pueden realizar las compras directamente cuando ya tengan colocado el producto con un cliente, o cuando identifique que un producto de alta rotación se quedó sin stock. El abastecimiento con proveedores nacionales tiene un tratamiento similar al que se realiza cuando se importa, en relación al ingreso de mercadería en el sistema contable

Si un cliente solicita un producto que no se dispone en stock se procede a realizar abastecimientos con proveedores nacionales por tener un tiempo de entrega mucho más corto en relación con una importación. El gerente Comercial revisa todas las compras realizadas por a proveedores nacionales. Cuando las compras nacionales superan los mil dólares se pasa a la aprobación de la Gerencia General para realizar las compras.

Análisis Valor Agregado

Tabla 8: Abastecimiento proveedores Locales Situación Actual

	Actividades	% Actividades	Tiempo	% Tiempo	Costo	% Costo
VAC	2	22%	12.1 hrs/mes	30%	\$ 33.51	16%
VAN	6	67%	18.2 hrs/mes	45%	\$ 60.50	28%
NAV	1	11%	9.8 hrs/mes	24%	\$ 120.37	56%
Total	9	100%	40.0 hrs/mes	100%	214.38	100%

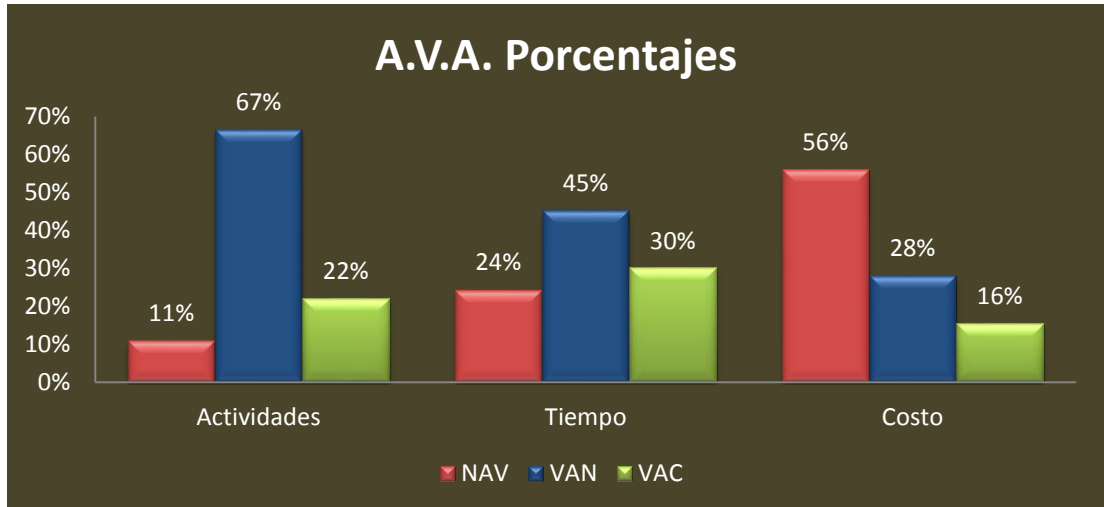


Figura 10: Abastecimiento con proveedores locales Situación Actual Porcentajes

El 67% de las actividades del procesos se consideran como VAN, estas actividades de registros principalmente consumen 45% del tiempo del proceso; y la actividad que más tiempo toma es el registro de las facturas de compra en el sistema y cálculo de precios de venta. Las actividades que generan valor agregado para el cliente, tienen el segundo lugar en número de actividades y en tiempo con un porcentaje de 22% y 30% respectivamente, pero en costo del proceso solo representa el 16% con un importe de \$33.51. Estas actividades se relacionan al pedido de la mercadería y la verificación de que corresponda a los pedidos del cliente.

Al realizar el análisis de valor agregado podemos mencionar que solo una actividad No Agrega Valor ni para la empresa ni para el cliente, pero esta actividad consume el 24% del tiempo de este proceso, y alcanza un costo en horas hombre de \$120.37, lo que representa el 56% del proceso. Esta Actividad es la revisión del Gerente Comercial de cada compra realizada para aprobarla.

Tabla 9: Debilidades y Oportunidades de mejora Abastecimiento proveedores

Locales

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Actividades	Actividades de revisión toman mucho tiempo del Gerente Comercial	Dar más libertad de comparas eliminando cadenas de aprobación de actividades.
Personas	No se determinaron debilidades en este aspecto.	No aplica
Infraestructura	No se determinaron debilidades en este aspecto.	No aplica
Equipos	El teléfono convencional no tiene salida para teléfonos celulares, y el vendedor de mostrador sube para realizar el pedido al proveedor con celular de la asistente contable.	Establecer una clave para las llamadas a celular y que el vendedor de mostrador no tenga que dejar su puesto de trabajo.
Software	No se determinaron debilidades en este aspecto.	No aplica
Materiales	No se determinaron debilidades en este aspecto.	No aplica
Normativa	La necesidad de revisión de todas las compras.	Establecer políticas de regulación de compras que permitan eliminar las aprobaciones para montos bajos debidamente justificados.
Medición	Indeterminación de niveles de eficacia de compras locales	Establecer indicadores para monitorear eficacia de compras a proveedores locales.
Documentación	No se cuenta con un manual que indique las los lineamientos de ejecución del procesos	Elaborar un Manual de procedimientos

Proceso: Ventas de Mercadería

El proceso empieza cuando le Gerente Comercial envía a los vendedores las listas de precios del stock de mercadería realizadas en base a la revisión de datos estadísticos de ventas y de sugeridos de compra entregados por los vendedores, para que ofrezcan la mercadería a los clientes en la gestión de ventas, que se hace cuando los vendedores de campo visitan a los clientes de diferentes provincias. Como método de control de las visitas realizadas los vendedores deben llenar un registró con la firma de los clientes visitados.

Respecto a las visitas a los clientes, cabe señalar que muchas veces se ha identificado que las listas de sugeridos de compras, no son realizadas con base en necesidades identificadas de los clientes, sino que las llenan solo para cumplir con el requisito.

Después de visitar a los clientes los vendedores de campo tienen que elaborar una matriz en Excel con los pedidos de los clientes. Posteriormente los archivos enviados por todos los vendedores son consolidados en una sola matriz.

Las gerencias General y Comercial analizan la matriz para repartir los repuestos a los clientes; si se excede el stock disponible. Se les entrega a los vendedores los cupos asignados de la mercadería por cliente, más los vendedores pueden redistribuir la mercadería entre sus clientes de acuerdo a prioridad e importancia identificada del cliente. A continuación, el vendedor procede con la facturación de los ítems

vendidos, para que el bodeguero empaque la mercadería y se la entregue al cliente. En caso de que la mercadería no se encuentre en la sucursal, se solicita el envío desde la sucursal que disponga de esa mercadería. Adicionalmente el vendedor debe emitir un sugerido que es un documento en el que se señalan productos que deberían adquirirse para satisfacer la demanda identificada.

Por otro lado, el vendedor de mostrador acepta los pedidos telefónicos y los realizados directamente en la sucursal. En esta interacción con el cliente si no se dispone de un repuesto en la sucursal, le ofrece traerlo desde otra sucursal y si no se encuentra en stock le ofrece conseguirlo con un proveedor local.

Como parte del proceso de ventas el Gerente Comercial analiza los niveles de venta, revisa existencias de cada ítem, y cuanto se ha vendido. Actualiza su matriz de control en Excel, compara fechas de ventas de mercadería con fecha de ingreso de la mercadería, revisa ítems que no se importó y que fueron solicitados por clientes. También revisa en el sistema el estado de las fichas de datos de los clientes, y se contacta con los clientes para completar la información en el sistema.

Análisis Valor Agregado.

Tabla 10: Ventas de Mercadería Situación Actual

	Actividades	% Actividades	Tiempo	% Tiempo	Costo	% Costo
VAC	12	40%	208.9 hrs/mes	71%	\$2,184.05	57.3%
VAN	9	30%	28.0 hrs/mes	10%	\$ 521.46	13.7%
NAV	9	30%	57.8 hrs/mes	20%	\$1,105.11	29.0%
Total	30	100%	294.6 hrs/mes	100%	3,810.62	100%

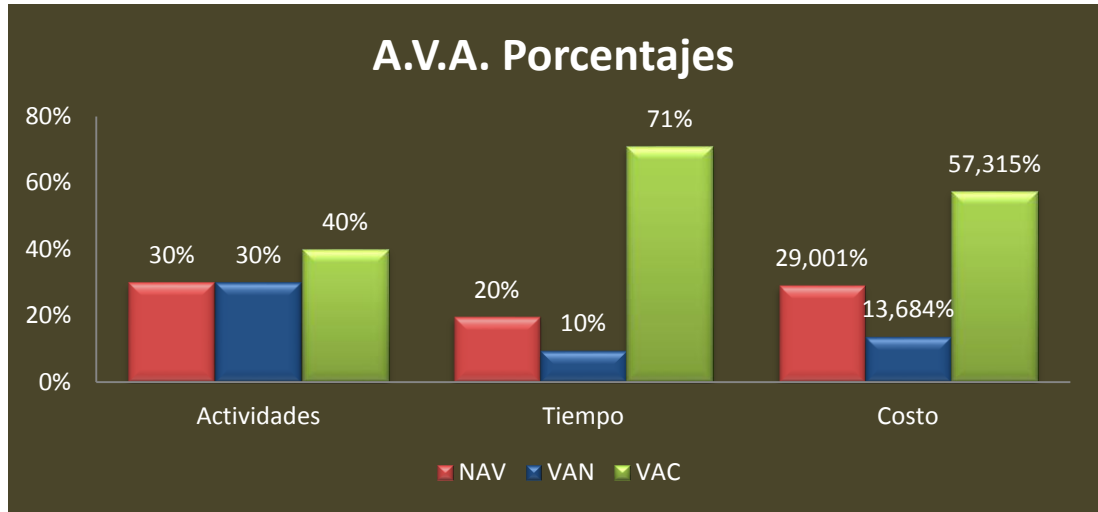


Figura 11: Ventas de Mercadería Situación Actual Porcentajes

Al tratarse el proceso de ventas de un proceso de vinculación directa con el cliente, este cuenta con una gran cantidad de actividades VAC que agregan valor para el cliente, y esto se evidencia en los aspectos de volumen, costo y tiempo. La gran representación del VAC en este proceso se evidencia en la porción de tiempo consumido, que llega al 71% dedicándose 209 horas al mes, representadas prioritariamente por la atención de los clientes por distintos medios (visitas a clientes, atención en mostrador y por teléfono). La mayor cantidad de costo de talento humano está direccionado al VAC representando 57%, pero los costos de las actividades NAV alcanza casi el 30% del total siendo de \$1105.1. El alto costo de las actividades NAV es causado principalmente por el tiempo de traslados para visitar a los clientes, y que de momento no se lo puede eliminar, además cabe aclarar que ya que las cobranzas se realizan durante estos mismos viajes, en el proceso cobranzas no se incluirá esta actividad de traslado.

Tabla 11: Debilidades y Oportunidades de mejora Venta de mercadería

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Actividades	Los tiempos de gestión de ventas de los vendedores no pueden ser claramente definidos porque incluyen la gestión de cobranzas en sus viajes	Tener personal separado que realice las gestiones de cobranzas
Personas	No se ha brindado capacitaciones conocimientos sobre repuestos, solo se ha trabajado en base a la experiencia.	Capacitar al personal de ventas en el conocimiento de repuestos automotrices.
Infraestructura	No se ha determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Equipos	No se ha determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Software	Señalan que se tiene demasiados pasos para buscar información.	Con el proveedor del sistema estudiar la simplificación de pasos para la búsqueda de productos
Materiales	No se ha determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Normativa	-No presentan sugeridos de mercadería a tiempo. -Los sugeridos presentados no son confiables pues al parecer los vendedores solo los llenan para cumplir con el requisito y no en base a requerimientos identificados del cliente.	Establecer políticas que regulen el cumplimiento de las fechas de presentación de los sugeridos de compra y su realización en base a la realidad del mercado.
Medición	La mediciones disponibles se las tiene en base a los registros de ventas por la facturación en el sistema Koinor	Implementar indicadores de gestión para complementar los indicadores económicos.
Documentación	No se cuenta con un manual que indique las los lineamientos de ejecución del procesos	Elaborar un Manual de procedimientos

Proceso: Almacenamiento de Repuestos

Este proceso inicia desde que el Encargado de Bodega recibe la notificación de nueva mercadería por llegar correspondiente a importaciones. Estos avisos se los tiene con un mes de antelación a la llegada del embarque. Con esta información el Encargado de Bodega hace espacio en bodega para la nueva mercadería, destinando estanterías para su almacenamiento, además registra en el sistema la ubicación preliminar donde se ubicará la mercadería. El encargado de bodega supo señalar que realizaba este pre ingreso de la ubicación de la mercadería, porque cuando se liquida la importación en ciertas ocasiones el sistema señalaba la ubicación anterior del ítem, es por eso que se ingresa esta ubicación preliminar para que en caso de que el sistema no registre la ubicación nueva se tenga está última como referencia.

Al llegar el vehículo contratado para el transporte de la mercadería desde la aduana hasta Car Shopping, lo primero que se realiza es organizar las cajas de mercadería de acuerdo a la lista de empaque que había enviado el proveedor; para poder hallar con mayor facilidad los distintos ítems, agilitando la revisión física de cada uno. Esta revisión se realiza en el parqueadero de la empresa. Posteriormente se traslada la mercadería al interior de la empresa, donde se realiza un conteo de la misma para asegurar que todos los ítems que fueron revisados hayan ingresado a la bodega. Una vez cuantificada la mercadería, se la ubica en las perchas en los sitios establecidos anteriormente. Es importante señalar que en estas actividades toma parte todo el personal para concluir la tarea en un solo día.

También se considera parte del proceso Almacenamiento el bodegaje de la mercadería proveniente de transferencias de otras sucursales para la venta o provenientes de compras a proveedores locales. En tales casos, al tratarse de un volumen menor de mercadería los encargados de su revisión y posterior almacenaje, son el Encargado de Bodega y el Ayudante de Bodega.

El Encargado de bodega actualiza en el sistema ubicaciones de productos ya colocados en perchas. Además revisa periódicamente el stock físico con el kardex del sistema, para identificar faltas de registros. Finalmente, una vez al año realiza un inventario general de las existencias en bodega.

Análisis Valor Agregado

Tabla 12: Almacenamiento de Repuestos Situación Actual

	Actividades	% Actividades	Tiempo	% Tiempo	Costo	% Costo
VAC	0	0%	0,0 hrs/mes	0%	\$ -	0,0%
VAN	9	75%	69,2 hrs/mes	86%	\$ 716,13	87,7%
NAV	3	25%	11,0 hrs/mes	14%	\$ 100,56	12,3%
Total	12	100%	80,2 hrs/mes	100%	816,69	100%

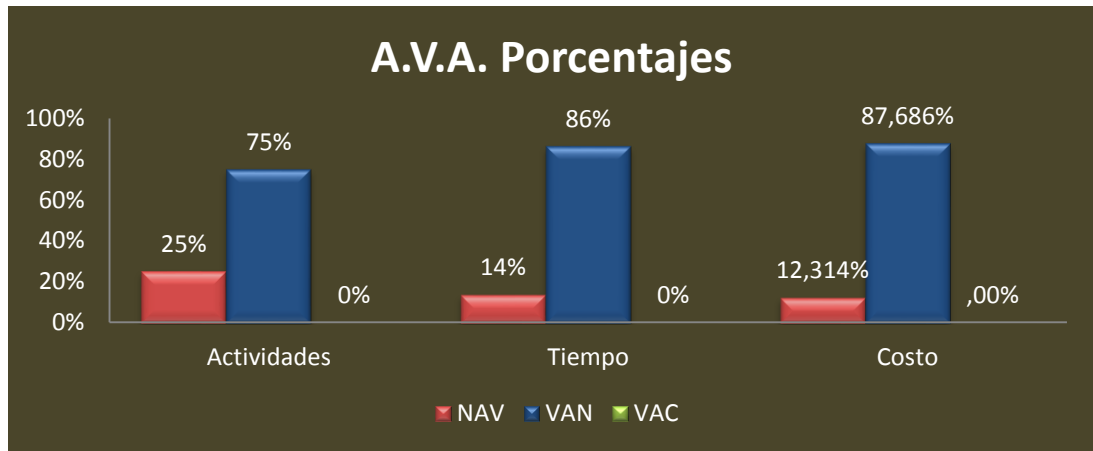


Figura 12: Almacenamiento de Repuestos Situación Actual Porcentaje

En el análisis de valor agregado de este proceso nos muestra que no hay actividades que agreguen valor agregado al cliente. La explicación a esta situación está en que el proceso se centra en el manejo interno de la mercadería, no en su contacto con el cliente externo. En este sentido, es de esperar que la mayor cantidad de actividades sean de VAN alcanzando 75% del tiempo con 69.2 horas al mes. Su costo en relación al trabajo destinado al proceso alcanza \$716.13, y las actividades NAV tienen un costo de \$100.56. El alto costo en VAN se representa por las revisiones de la mercadería receptada de importaciones, y porque todo el personal forma parte de estas actividades.

Las actividades que no generan valor se dan porque que hace una doble revisión de la mercadería fuera y dentro de la bodega, y también porque se realiza dos registros de las ubicaciones de los ítems en el sistema por recurrentes fallas en el sistema.

Tabla 13: Debilidades y Oportunidades de mejora Almacenamiento de repuestos

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Actividades	No se ha determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Personas	El encargado de bodega ha señalado que no se le ha provisto capacitaciones en gestión de bodegas	Capacitar en sistemas de manejo de bodegas
Infraestructura	No se determinan debilidades	No aplica
Equipos	No se determinan debilidades	No aplica
Software	No se tiene confiabilidad en la ubicación de los productos en estanterías	Corregir errores con el proveedor del sistema.
Materiales	No se determinan debilidades	No aplica
Normativa	No se han establecido normas directivas del proceso	Determinar políticas de control de este proceso
Medición	No se han establecido indicadores para la medición de este proceso.	Establecer indicadores para controlar el manejo del proceso.
Documentación	No se cuenta con un manual que indique las los lineamientos de ejecución del procesos	Elaborar un Manual de procedimientos

Proceso: Distribución

Los vendedores de campo solicitan a las sucursales el envío de mercadería en base a sus ventas. El vendedor de mostrador recibe las solicitudes, y registra en el sistema Koinor el formato de pedido de mercadería, para que se transfiera de la sucursal donde se tenga dichos repuestos en stock. El Gerente Comercial también receipta estas solicitudes de transferencia y las ingresa en el sistema.

Una vez ingresadas las solicitudes al sistema, estas se imprimen y se entregan al personal de bodega que prepara los pedidos y los envía a los destinatarios. De

tratarse de envíos a sucursales de Quito o entregas directas a clientes de la ciudad, el Ayudante de bodega carga la mercadería en la camioneta de la empresa, y entrega o receipta según sea el caso la mercadería entre sucursales. Adicionalmente, el Ayudante de Bodega también realiza la entrega de repuestos a los clientes en la ciudad, y es encargado de obtener la firma en la factura de venta.

En el caso de que se trate de envíos a la sucursal de Guayaquil o a clientes de otras provincias, el Encargado de Bodega contrata el transporte habitual según el cliente, para hacerle llegar la mercadería. Finalmente la Jefe de Crédito y Cobranzas se pone en contacto con los clientes para confirmar que hayan recibido los repuestos solicitados.

Análisis Valor Agregado.

Tabla 14: Distribución Situación Actual

	Actividades	% Actividades	Tiempo	% Tiempo	Costo	% Costo
VAC	4	36%	80,0 hrs/mes	32%	\$ 187,08	19,3%
VAN	3	27%	74,9 hrs/mes	30%	\$ 508,16	52,3%
NAV	4	36%	93,2 hrs/mes	38%	\$ 276,56	28,5%
Total	11	100%	248,0 hrs/mes	100%	971,81	100%

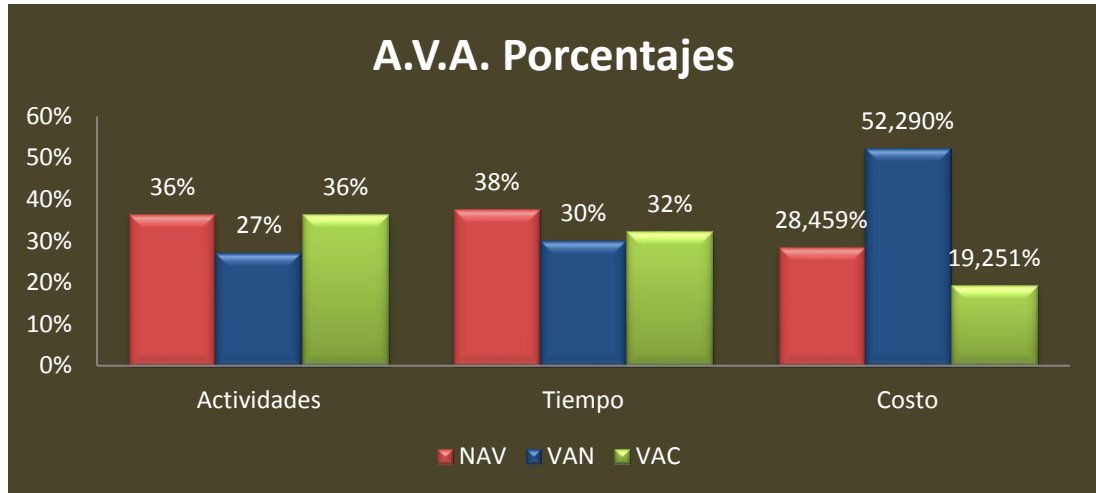


Figura 13: Distribución Situación Actual Porcentajes

En este proceso las actividades con VAC son iguales en número de actividades a las que no agregan valor, pero tanto el costo como el tiempo dedicado a las actividades que no generan valor agregado ni para el negocio ni para el cliente, son mayores que las que generan VAC. El alto costo que alcanzan las Actividades que generan valor agregado al negocio, se debe principalmente al monitoreo que da la Jefe de Créditos y Cobranzas a la recepción de los envíos de mercadería. Además otra actividad que consume mucho tiempo sin agregar valor es el desplazamiento del ayudante de bodega, pero es necesario para las entregas.

Tabla 15: Debilidades y oportunidades de mejora Distribución

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Actividades	Existen actividades redundantes como el registro en el sistema para transferencia por parte del vendedor de mostrador y el Gerente Comercial	Incluir registro como parte de la solicitud del vendedor de campo.

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Personas	Actividades de control captan mucho tiempo de la Jefe de Crédito y cobranzas	Asignar parte del control de entrega de mercadería a otro empleado
Infraestructura	No se ha determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Equipos	No se ha determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Software	Registro de transferencias pasa por varios actores.	Modificar el sistema para que los vendedores de campo puedan registrar sus solicitudes de mercadería directamente.
Materiales	No se ha determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Normativa	No aplica	No aplica
Medición	No se han establecido indicadores para la medición de este proceso.	Establecer indicadores para controlar el manejo del proceso.
Documentación	No se cuenta con un manual que indique las los lineamientos de ejecución del procesos	Elaborar un Manual de procedimientos

Proceso: Crédito y Cobranzas

En el proceso de Crédito se decide otorgar la opción de pago a crédito de la mercadería a cierto cliente, por lo cual el inicio del proceso se da cuando se recibe la solicitud de crédito proveniente del proceso ventas. La solicitud es verificada por la Analista Contable y la Jefe de Crédito y Cobranzas, quienes confirman las referencias detalladas en la solicitud y revisan el historial de pagos del solicitante para determinar la concesión del crédito. En caso de no ser aprobada la solicitud de crédito el cliente deberá realizar su pago de contado.

Una vez se ha determinado la forma de pago; en caso de haberse otorgado crédito, una vez cumplido el plazo el vendedor que también realiza las labores de agente de cobranza llama al cliente para recordarle el vencimiento de la deuda. A continuación, el vendedor visita a los clientes periódicamente para cobrar los pagos vencidos, en estas visitas también receipta los repuestos que son devueltos por los clientes por distintas razones, como por ejemplo diferencias en las especificaciones. Cuando el vendedor regresa de los viajes de cobranzas entrega a bodega la mercadería correspondiente a devoluciones, después de lo cual remite al departamento contable el documento de ingreso de bodega para la emisión de la nota de crédito respectiva. De igual modo entrega a la Jefe de Crédito y Cobranzas los cheques y recibos de cobranzas, para que esta a su vez registre el cobro y descargue de la cuenta correspondiente a cada cliente.

En el caso de que no se haya podido realizar el cobro, el vendedor visita al cliente cada semana para solicitar el pago, si excede los 60 días de retraso en el pago se le retira el crédito al cliente, y se comunica a los vendedores. De alcanzar 90 días de retraso en el pago el Gerente General se hace cargo de la gestión de cobranza, en caso de no alcanzar ningún acuerdo se procede con el retiro de la mercadería al cliente. Cuando el retiro de mercadería no es posible, la deuda se remite para las acciones legales pertinentes, en donde la Jefe de Crédito y Cobranzas se encarga de reunir la documentación y respaldos necesarios para ser entregados al asesor jurídico.

Si el medio de pago determinado fue mediante el uso de cheques posfechados, la analista contable revisa diariamente el vencimiento de las fechas, llena las papeletas de depósito respectivas y los envía a depositar con la persona encargada de mensajería en la empresa. La persona encargada de mensajería una vez realizado el depósito, entrega los comprobantes a la Jefe de Crédito y Cobranzas para que cierre las facturas y registre el pago del cliente.

Análisis Valor Agregado.

Tabla 16: Crédito y Cobranzas Situación Actual

	Actividades	% Actividades	Tiempo	% Tiempo	Costo	% Costo
VAC	2	11%	6.0 hrs/mes	3%	\$ 117.02	5.8%
VAN	10	53%	122.0 hrs/mes	66%	\$1,548.56	76.7%
NAV	7	37%	55.5 hrs/mes	30%	\$ 352.80	17.5%
Total	19	100%	183.5 hrs/mes	100%	2,018.37	100%

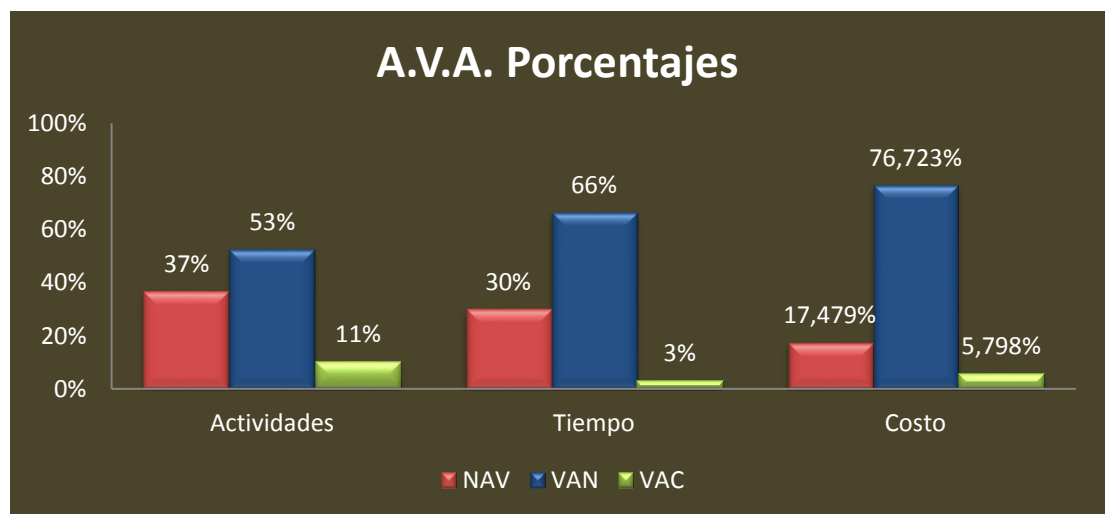


Figura 14: Crédito y Cobranzas Situación Actual Porcentajes

Como se muestra en los gráficos de análisis de valor agregado, tanto en cantidad de actividades, como en tiempo y costo la mayoría representan VAN. Esto responde a la naturaleza del proceso, que busca recuperar el las obligaciones de los clientes con la organización, y actividades de control y registro necesarias para el manejo financiero de la empresa.

La cantidad de actividades que no generan valor también es demasiado elevada, y está representada principalmente por demasiado tiempo destinado al preparar las papeletas de depósito de cheques a lo que la analista contable dedica 40 horas al mes.

Como se mencionó anteriormente, en este proceso no se incluye el tiempo de visita a los clientes para realizar los cobros, porque el mismo se incluye en el tiempo de viaje del proceso Ventas.

Tabla 17: Debilidades y Oportunidades de mejora Crédito y Cobranzas

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Actividades	Alta carga de trabajo en la Jefe de Crédito y Cobranzas como soporte de también realiza actividades de registro contable unida con contabilidad.	-Delegar funciones de registro a otro miembro del área contable. -Seleccionar mejor los clientes al momento de otorgar créditos.
Personas	-Alta carga de trabajo de la Jefe de Crédito y Cobranzas -Debería disponerse de más tiempo en gestión y seguimiento de cobranzas. -Vendedores dejan de presionar.	-Gestión de cobranza a nivel de jefatura como soporte en casos preventivos de morosidad. -El establecer políticas regulatorias necesarias de la

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
	-Trabajo de posventa de vendedores	gestión de cobranzas.
Infraestructura	No se ha determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Equipos	No se ha determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Software	Errores en la asignación de pagos a del cliente correspondiente.	Mejorar el sistema. Contratar revisión de problemas por parte del proveedor del sistema actual
Materiales	No se identificaron problemas	No aplica
Normativa	Las normas de plazos de créditos son irrespetados por los clientes.	Dar control personalizado a clientes antes de cumplirse los plazos.
Medición	No existe un indicador que permita medir la validez de los créditos concedidos.	Establecer indicadores de gestión de nivel de cobranzas.
Documentación	No se cuenta con un manual que indique las los lineamientos de ejecución del procesos	Elaborar un Manual de procedimientos

Proceso: Contabilidad

La Analista Contable registra en el sistema las facturas y retenciones de ventas de matriz y de las sucursales, y también las facturas de importaciones. La Jefe de crédito y cobranza da soporte en la contabilización de facturas de ventas. Adicionalmente, se asegura que se descargue la mercadería de la bodega que despachó, y que la factura corresponda al cliente que en realidad realizó la compra. En ocasiones, debido a errores del sistema se ha cargado erróneamente facturas a clientes que no correspondían.

Mientras, la analista contable revisa el ingreso de bodega correspondiente a mercadería devuelta y emite la nota de crédito correspondiente. Inmediatamente después, registra la devolución en el sistema y descarga de la cuenta del cliente. Como parte del proceso contable, los vendedores de campo también realizan llamadas a los clientes para pedir envío escaneado de las retenciones, antes de que se envíe la retención física, para poder registrar en contabilidad en el mes correspondiente.

La Asistente Contable Administrativa revisa facturas físicas de compras locales y los datos registrados en el módulo compras del sistema, si hay diferencias corrige en el módulo de compras y posteriormente carga los datos en el módulo contable. Con todas las facturas registradas, la Asistente Contable Administrativa emite las retenciones de compras a proveedores. A continuación, agrupa las facturas y retenciones según corresponda. Luego revisa todas las facturas que están vencidas por pagar y entrega el detalle a la Jefe de Crédito y Cobranzas, quien determina que facturas de cada proveedor se van a pagar.

Una vez seleccionadas las facturas a pagar, la Asistente Contable administrativa las clasifica por proveedor y emite los cheques de pago para cada uno. Paralelamente, el Gerente General revisa la disponibilidad de dinero para aprobar el pago a proveedores y firmar los cheques.

Cada mes la Asistente Contable administrativa realiza conciliaciones bancarias, contrastando los movimientos registrados en el sistema y completando con los

detallados en el estado de cuenta enviado por el banco. Trimestralmente la Gerente Administrativa realiza análisis de cuentas, mientras la Asistente Contable administrativa da soporte en esta actividad una vez al año. De igual forma, el análisis de cuentas es realizado por la Gerente Administrativa y la Asistente Contable Administrativa. Finalmente, el Gerente General elabora el Estado de Resultados y la Gerente Administrativa el Balance General.

Análisis Valor Agregado.

Tabla 18: Contabilidad Situación Actual

	Actividades	% Actividades	Tiempo	% Tiempo	Costo	% Costo
VAC	3	12%	10,8 hrs/mes	6%	\$ 127,08	9,7%
VAN	17	65%	117,6 hrs/mes	62%	\$ 884,17	67,2%
NAV	6	23%	59,8 hrs/mes	32%	\$ 304,67	23,2%
Total	26	100%	188,2 hrs/mes	100%	1.315,92	100%

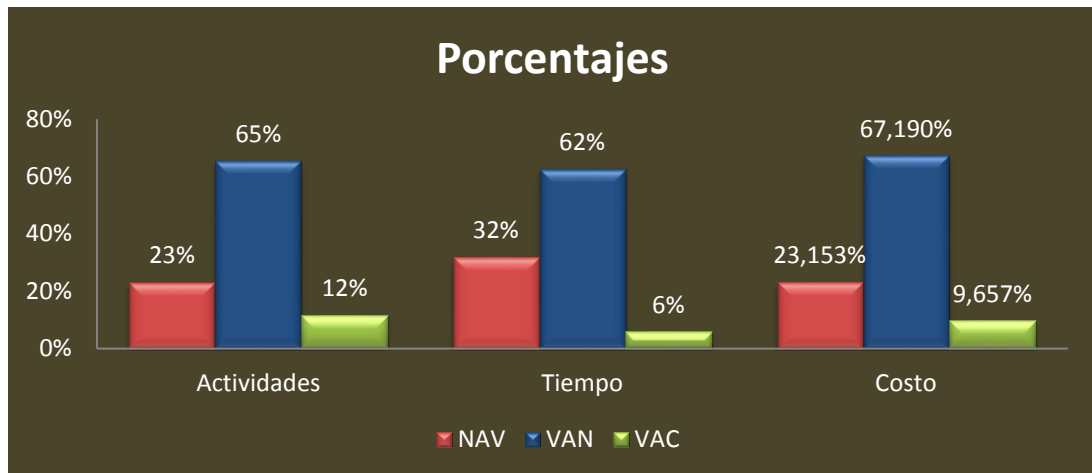


Figura 15: Contabilidad Situación Actual Porcentajes

Este proceso de apoyo debe cumplir con la finalidad de tener los registros contables correctamente registrados, y es por eso que más del 62% tanto en costo, como en tiempo sea considerado como actividades que agregan valor a las necesidades del negocio.

El costo de las actividades que No agregan valor ni al cliente ni a la empresa es considerablemente alto, representando un 23.2% del costo de este proceso. Las principales actividades que contribuyen a este costo, son las revisiones de asignación de ventas y pagos al cliente correspondiente que consume 20.25 horas, el archivo de documentos que consume 30.38 horas y las llamadas para solicitar retenciones a los clientes que las realizan los vendedores de campo.

Tabla 19: Debilidades y Oportunidades de mejora Contabilidad

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Actividades	-División actividades contabilidad y cobros - Jefe de Crédito y Cobranzas como soporte de también realiza actividades de registro contable unida con contabilidad. -No se realizan auditorías internas	-Delegar funciones de registro a otro miembro del área contable. -Realizar auditorías Internas
Personas	No se han determinado debilidades en este aspecto	-No aplica
Infraestructura	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Equipos	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Software	No es suficientemente confiable. Se han presentado errores en asignación de deudas a clientes.	Cambiar de sistema o corregir errores con el proveedor
Materiales	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Normativa	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Medición	-Solo se mantienen indicadores financieros	Establecer indicadores de gestión
Documentación	No se cuenta con un manual que indique las los lineamientos de ejecución del procesos	Elaborar un Manual de procedimientos

Proceso: Tributación

Para presentar las declaraciones de impuestos, en este proceso lo primero que se hace es comparar los datos de los módulos ventas y compras, con los registros contables de estos rubros. Como parte de esta revisión, la Gerente Administrativa también corrige posibles diferencias encontradas en el registro contable.

Cuando ya se tiene en el sistema la información corroborada la Asistente Contable Administrativa llena los formularios de declaraciones de impuestos mensuales. Al estar lista la declaración, esta es revisada por la Gerente Administrativa para su aprobación. Una vez la declaración fue aprobada, la Asistente Contable Administrativa carga el archivo en la página del Servicio de Rentas Internas y registra contablemente. El pago de los impuestos declarados es aprobado por el Gerente General y se los paga con tarjeta de crédito o cheque.

Por otro lado, la Analista Contable elabora el anexo transaccional ATS para lo cual primero emite el reporte del ATS que genera el sistema Koinor. Cuando se genera este reporte se abre directamente el sistema DIMM del Servicio de Rentas Internas. Al abrirse el reporte en el DIMM, este indica errores en los registros (de existir). De suscitarse errores, la misma Analista Contable se encarga de corregirlos en el sistema Koinor.

Dado que el ATS que se genera corresponde a la declaración del mes pasado, tanto la Analista Contable como la Gerente Administrativa, comparan la información del ATS generado con la información de la declaración correspondiente. Si existen diferencias la Analista Contable es la encargada de corregirlas en el sistema Koinor y envía la corrección de la declaración a la Gerente administrativa para que esta a su vez emita una declaración sustitutiva. De igual modo, el pago de la declaración sustitutiva es aprobado por el Gerente General.

Cuando se constata que los datos del ATS son los mismos que los de la declaración, la Analista Contable ingresa en el ATS los comprobantes anulados de facturas, retenciones, notas de crédito para completar la secuencia. Una vez terminado el archivo ATS, la Analista Contable lo carga en la página del Servicio de Rentas Internas y archiva la confirmación de carga exitosa del archivo.

Análisis Valor Agregado.

Tabla 20: Tributación Situación Actual

	Actividades	% Actividades	Tiempo	% Tiempo	Costo	% Costo
VAC	0	0%	0,0 hrs/mes	0%	\$ -	0,0%
VAN	14	70%	4,7 hrs/mes	76%	\$ 20,58	55,6%
NAV	6	30%	1,5 hrs/mes	24%	\$ 16,46	44,4%
Total	20	100%	6,1 hrs/mes	100%	37,04	100%

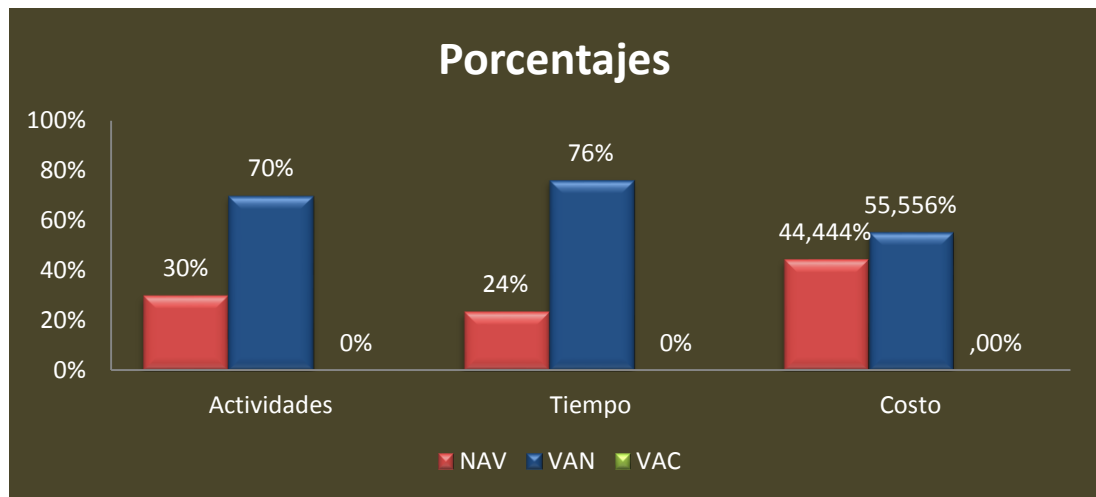


Figura 16: Tributación Situación Actual Porcentajes

Este proceso en realizad no tiene incidencia en la satisfacción del cliente, responde únicamente la necesidad de la empresa de cumplir con los requisitos legales en materia tributaria. Es por ello que en este proceso el VAC es nulo. Alrededor del 70% de las actividades y el tiempo se refieren a VAN en este proceso, pero al hablar del costo, las actividades que no agregan valor alcanzan una representación del 44% y están compuestas por actividades de aprobación y corrección de errores.

Tabla 21: Debilidades y Oportunidades de mejora Tributación

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Actividades	La revisión de la declaración con ATS se hace en dos instancias seguidas por dos actores distintos Gerente administrativa y Analista Contable.	Eliminar Revisiones y aprobaciones duplicadas o innecesarias.
Personas	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Infraestructura	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Equipos	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Software	Los reportes del sistema contable no son suficientemente detallados.	Contactar al proveedor del sistema para que emita reportes para SRI más detallado, para que se pueda sacar la declaración directamente.
Materiales	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Normativa	Inexistencia de políticas de entrega de información	No aplica
Medición	-No se han establecido indicadores para la medición de este proceso.	Establecer un índice de retraso en la elaboración de las declaraciones.
Documentación	No se cuenta con un manual que indique los lineamientos de ejecución del procesos	Elaborar un Manual de procedimientos

Proceso: Contratación

La empresa Car Shopping tiene muy baja rotación de personal, por lo que al momento de establecer el proceso de contratación se determinó que se realiza una vez al año. El Gerente General analiza el requerimiento de personal cuando se ha abierto una vacante o para abrir una. Cuando se tiene una vacante, lo primero que se

hace es tomar en cuenta a recomendados conocidos de los colaboradores de la empresa. Si no se tiene a nadie recomendado se recluta externamente para lo cual el Gerente General redacta una carta con los requisitos del puesto, para publicar el anuncio en el periódico.

Posteriormente, cuando llegan las carpetas de los aspirantes, se selecciona a quienes se entrevistará. El Gerente General entrevista a los candidatos, y en base a esto escoge a quien se va a contratar. Acto seguido, la Gerente Administrativa contacta al candidato elegido y le solicita la documentación necesaria para su ingreso a la empresa. Junto con el empleado, la Gerente Administrativa llena la hoja de cargas de aviso de entrada. Con la documentación recibida, la Gerente Administrativa elabora el contrato del nuevo empleado, mismo contrato que a continuación será cargado en Ministerio de Relaciones Laborales por Internet, y del que se le entregará al nuevo empleado tres extractos para los que firme y concluya el proceso.

Análisis Valor Agregado

Tabla 22: Contratación Situación Actual

	Actividades	% Actividades	Tiempo	% Tiempo	Costo	% Costo
VAC	3	33%	0,2 hrs/mes	42%	\$2,67	42,0%
VAN	4	44%	0,3 hrs/mes	49%	\$ 3,09	48,7%
NAV	2	22%	0,0 hrs/mes	9%	\$ 0,59	9,3%
Total	9	100%	0,5 hrs/mes	100%	6,36	100%

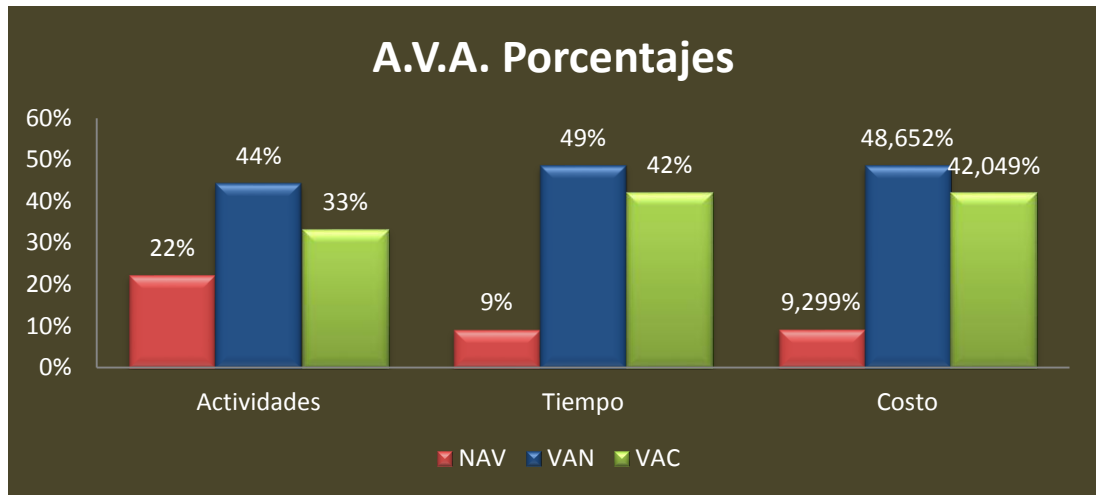


Figura 17: Contratación Situación Actual Porcentajes

El gráfico nos muestra que la mayoría de las actividades del proceso expresan VAN pues responden a registros y cumplimiento de normativas que la empresa mantiene con organismos como el Ministerio de Relaciones Laborales.

Las actividades que generan valor agregado responden a la selección del candidato, entrevistas que determinan hasta cierto punto aptitud del aspirante para el cargo y su contratación. Estas agregan valor al cliente porque contribuyen a que al cliente pueda contar con el personal necesario para atender sus necesidades.

Por la baja rotación de personal en la empresa este proceso tiene una baja demanda de recursos de tiempo y monetarios.

Tabla 23: Debilidades y Oportunidades de mejora Contratación

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Actividades	-No se tiene un programa de inducción al personal. -El perfil predefinido del área solicitante no es claro. -La contratación se hace básicamente por recomendaciones y no tiene medios de evaluación más allá de la entrevista para determinar la idoneidad del aspirante.	Definir en forma global los requisitos de cada área. Crear actividades de reclutamiento y selección necesarias.
Personas	No se han identificado debilidades en este aspecto.	No aplica
Infraestructura	No se han identificado debilidades en este aspecto.	No aplica
Equipos	No se han identificado debilidades en este aspecto.	No aplica
Software	No se han identificado debilidades en este aspecto.	No aplica
Materiales	No se han identificado debilidades en este aspecto.	No aplica
Normativa	No se han identificado debilidades en este aspecto.	No aplica
Medición	-Se generan solo indicadores financieros.	Crear y aplicar indicador de medición
Documentación	-No se cuenta con un manual que indique las los lineamientos de ejecución del procesos	-Elaborar un Manual de procedimientos

Proceso: Nómina

Para proceder con el pago de la nómina, primero la Gerente Administrativa revisa los registros de asistencia de todos los empleados. A continuación realiza el cálculo de horas extras en caso de que existan. Luego la misma Gerente Administrativa revisa

en el sistema contable la cuenta de cada empleado en búsqueda de movimientos como anticipos, para aplicarlos en el cálculo de sueldo correspondiente. Paralelamente, la Analista Contable revisa a través de internet en la Página del IESS préstamos Quirografarios u otros descuentos que se deban aplicar a los empleados. Una vez la Gerente Administrativa cuenta con todos estos datos, procede a calcular provisiones y sueldos netos a pagar. La Gerente Administrativa realiza un registro del valor total de pago de nómina, elabora en Excel los roles de pagos y los envía a imprimir a la Asistente Contable Administrativa, para que esta a su vez ingrese en el sistema contable los valores unitarios y descuentos desglosados por cada empleado, en base a los datos de los Roles de Pago.

A continuación, la Asistente Contable administrativa emite el cheque de pago de nómina y llena papeletas de depósito con las cuentas de cada empleado, para depositar el valor efectivizado a cada uno.

Posteriormente, la asistente contable administrativa elabora en el sistema los comprobantes de egreso correspondientes al pago de nómina, y los envía junto con los cheques al Gerente General para su firma de aprobación.

Con los documentos firmados, la mensajera es la encargada de realizar el depósito de los sueldos en el banco. Mientras la Jefe de Crédito y Cobranzas está encargada de entregar los roles de pago a los empleados para que firmen. Teniendo los roles de pago firmados y los cheques depositados, la mensajera también se encarga del archivo correspondiente de los documentos de respaldo.

Continuando con el proceso, la Analista Contable se encarga de generar del internet, las Planillas del IESS. La Gerente Administrativa revisa que todas las planillas estén generadas, y las contabiliza en el sistema. Enseguida las remite al Gerente General para la emisión y aprobación del pago. La mensajera de la empresa certifica el cheque en el banco, para posteriormente depositarlo en Servipagos, y archivar los respaldos del pago. Para concluir el proceso, la Gerente Administrativa calcula el pago de impuesto a la renta de las personas bajo relación de dependencia, y legaliza los beneficios sociales.

Análisis Valor Agregado.

Tabla 24: Nómina Situación Actual

	Actividades	% Actividades	Tiempo	% Tiempo	Costo	% Costo
VAC	0	0%	0,0 hrs/mes	0%	\$ -	0,0%
VAN	15	65%	9,8 hrs/mes	57%	\$ 41,95	50,0%
NAV	8	35%	7,3 hrs/mes	43%	\$ 41,90	50,0%
Total	23	100%	17,1 hrs/mes	100%	83,85	100%

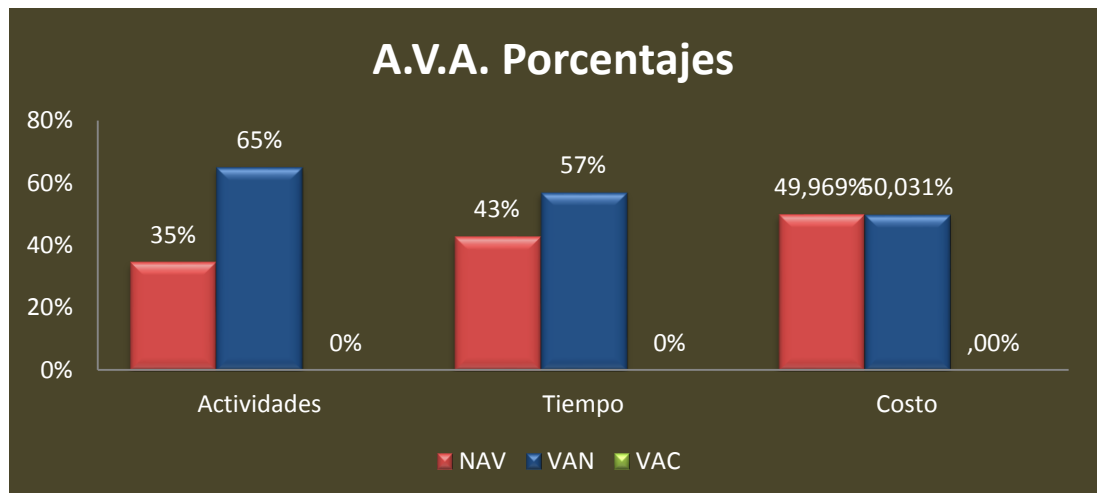


Figura 18: Nómina Situación Actual Porcentajes

En el análisis de valor agregado de este proceso, se identifica que la mayoría de actividades corresponden a VAN. El proceso se realiza para cumplir con las obligaciones de la empresa con sus trabajadores y entes de control, por ende las actividades se direccionan a satisfacer las necesidades de la empresa en estos aspectos.

Las actividades que no agregan valor se relacionan con revisiones y registros, que se realizan como control pero que no son indispensables y cálculos que los podría realizar un sistema administrativo.

Tabla 25: Debilidades y Oportunidades de mejora Nómina

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Actividades	-Registros segmentados realizados por distintas personas en distintas instancias. -Revisión y elaboración de documentos que podrían obtenerse del sistema	-Contratar el módulo de Nómina del sistema Koinor y hacer que se programe para poder obtener los informes necesarios. -Configurar sistema para evitar duplicación de registros.
Personas	No se ha determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Infraestructura	No se ha determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Equipos	No se ha determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Software	-No se usa el módulo de nómina del sistema. -El registro se hace en Microsoft Excel	Solicitar activación del módulo nómina y capacitación del proveedor del sistema en el uso del módulo de pago de nómina.
Materiales	No se ha determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Normativa	No se ha determinado debilidades en este aspecto	No aplica

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Medición	-Se medía nivel de atrasos pero se ha dejado de revisar este aspecto.	Establecer indicadores y periodos de revisión de los mismos
Documentación	No se cuenta con un manual que indique las los lineamientos de ejecución del procesos	Elaborar un Manual de procedimientos

Proceso: Capacitación

Para iniciar este proceso, el Gerente General define diferencias entre los requerimientos de un cargo y del perfil de trabajador, determinando la necesidad de capacitación. Entonces, el Gerente busca un proveedor de la capacitación necesitada, ya sea contactando a proveedores como la cámara de comercio, o revisando ofertas de cursos que llegan a su correo. Una vez tiene las ofertas, las analiza para contratar la capacitación.

Este proceso de soporte es de mucha importancia, pero actualmente se tiene mucha informalidad respecto al mismo, pues no se tiene una periodicidad establecida, ni medios de evaluación de la capacitación, ni planes que incluyan a toda le empresa.

Análisis Valor Agregado.

Tabla 26: Capacitación Situación Actual

	Actividades	% Actividades	Tiempo	% Tiempo	Costo	% Costo
VAC	2	40%	0.1 hrs/mes	33%	\$ 1.03	33.3%
VAN	2	40%	0.1 hrs/mes	33%	\$ 1.03	33.3%
NAV	1	20%	0.1 hrs/mes	33%	\$ 1.03	33.3%
Total	5	100%	0.3 hrs/mes	100%	3.09	100%

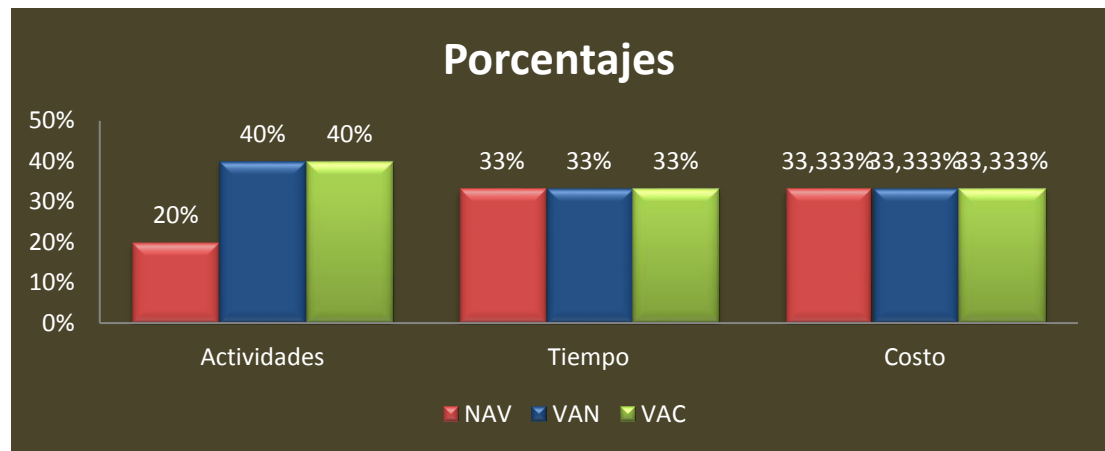


Figura 19: Capacitación Situación Actual Porcentajes

El proceso actual muestra como único actor al Gerente General, y su realización es demasiado simple. Por esto, los resultados del análisis de valor agregado muestran igual dedicación de tiempo y representación en costo, a actividades con VAC, VAN y NAV, por lo que es evidente la necesidad de una mejora del proceso haciéndolo más completo, incluyendo la participación de diferentes actores al gerente general.

Tabla 27: Debilidades y Oportunidades de mejora Capacitación

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Actividades	-Las actividades no incluyen evaluación. -Existen puestos en los que no se ha impartido capacitaciones.	-Incluir evaluación de capacitaciones. -Tener un plan de capacitación integral que abarque toda la empresa.
Personas	El proceso actual depende enteramente del Gerente General	Realizar una distribución de las funciones adecuada.
Infraestructura	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Equipos	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Software	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Materiales	-No se han identificado debilidades en este aspecto.	No aplica
Normativa	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Medición	-No se tiene indicadores que midan la eficiencia de las capacitaciones.	-Establecer indicadores de gestión para el proceso
Documentación	-No se cuenta con un manual que indique las los lineamientos de ejecución del procesos	-Elaborar un Manual de procedimientos

Proceso: Desvinculación de Trabajadores

Este proceso puede iniciarse cuando se tiene una solicitud de separación de la empresa ya sea esta por despido o por renuncia. Ante esto el Gerente General aprueba la separación del empleado. A continuación, la Gerente Administrativa a través de internet realiza el aviso de salida del empleado en IESS. Acto seguido la Gerente Administrativa registra la separación del empleado en la página de Ministerio de Relaciones Laborales. Adicionalmente, en la página del Ministerio de

Relaciones Laborales hace el acta de finiquito, y toma cita en el ministerio para pagar el acta. La Gerente Administrativa notifica al ex empleado la fecha y hora del turno para cobrar su liquidación, y emite el cheque de pago del Acta de Finiquito.

El cheque de pago del acta de finiquito es certificado en el banco por la mensajera de la empresa, mientras la Gerente Administrativa reúne los documentos necesarios para llevar al ministerio, como el nombramiento del Gerente, el RUC de la Empresa, 3 Actas de Finiquito firmadas, copia del contrato del empleado, la carta de renuncia, copia de descuentos. Luego con todos los documentos y el cheque certificado, se acerca la mensajera de la empresa al Ministerio de Relaciones Laborales para pagar el acta de finiquito. Finalmente, todos los respaldos del pago son archivados y se da por terminado el proceso.

Análisis Valor Agregado.

Tabla 28: Desvinculación de Trabajadores Situación Actual

	Actividades	% Actividades	Tiempo	% Tiempo	Costo	% Costo
VAC	0	0%	0,0 hrs/mes	0%	\$ -	0,0%
VAN	12	92%	0,2 hrs/mes	72%	\$ 2,00	91,7%
NAV	1	8%	0,1 hrs/mes	28%	\$ 0,18	8,3%
Total	13	100%	0,3 hrs/mes	100%	2,18	100%

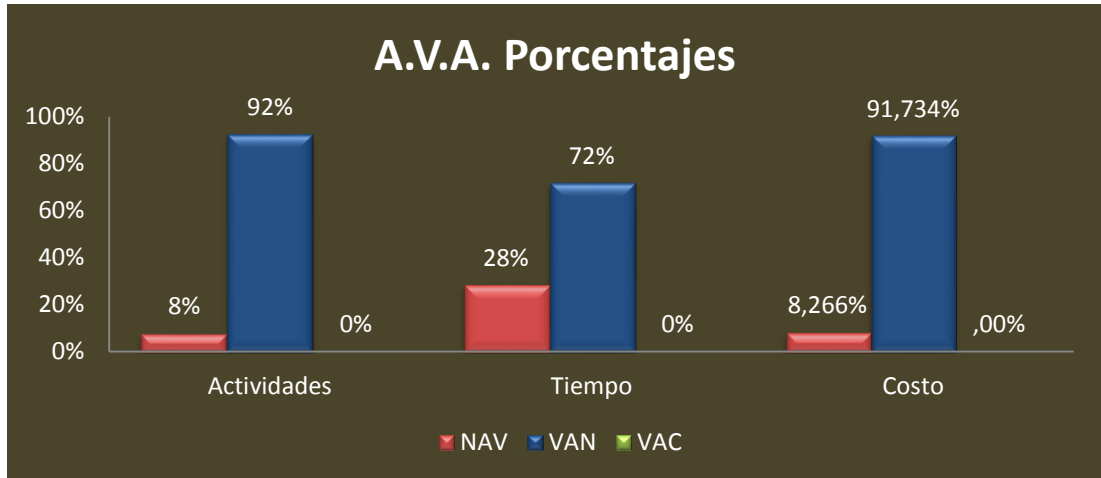


Figura 20: Desvinculación de Trabajadores Situación Actual Porcentajes

De todas las actividades del proceso ninguna se considera que genera VAC, y el 92% de los recursos aportan valor agregado al negocio. Tiene una sola actividad que no agrega valor que es el traslado al Ministerio de Relaciones Laborales, pero a pesar de esto es una actividad necesaria para cumplir con el proceso. Esta situación se considera correcta por ser un proceso de soporte o apoyo, que no tiene mayor incidencia en los requerimientos del cliente. Como otros procesos de los que hemos hablado, su fin es cumplir la necesidad de la empresa de llevar a cabo ciertos requisitos correctamente.

Tabla 29: Debilidades y Oportunidades de mejora Desvinculación de Trabajadores

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Actividades	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Personas	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Infraestructura	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica

ASPECTOS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Equipos	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Software	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Materiales	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Normativa	No se han determinado debilidades en este aspecto	No aplica
Medición	No se tienen indicadores para medir la gestión de este proceso	Determinar indicadores adecuados para monitorear el proceso
Documentación	No se cuenta con un manual que indique las los lineamientos de ejecución del procesos	Elaborar un Manual de procedimientos

3.4 Análisis Debilidades

En este apartado se presenta un resumen de las debilidades señaladas anteriormente en cada proceso, para determinar cuáles son las que presentan mayor reincidencia, de acuerdo a aspectos relacionados a Actividades, Personas, Infraestructura, Equipos, Software, Materiales, Normativa, Medición y Ejecución.

Tabla 30: Cuantificación debilidades de procesos por aspectos

ASPECTOS	Importaciones	Abastecimiento proveedores Nacionales	Ventas	Almacenamiento	Distribución	Crédito y Cobranzas	Contabilidad	Tributación	Contratación	Nómina	Capacitación	Separación de empleados	Total	Porcentaje	Acumulado
Medición	x	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	12	22,22%	22,22%
Documentación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	22,22%	44,44%
Actividades	x	x	x		x	x	X	x	x	x	x		10	18,52%	62,96%
Software	x		x	x	x	x		x		x			7	12,96%	75,93%
Normativa	x	x	x	x	x	x							6	11,11%	87,04%
Personas			x	x	x	x					x		5	9,26%	96,30%
Infraestructura							X						1	1,85%	98,15%
Equipos		x											1	1,85%	100,00%
Materiales													0	0,00%	100,00%
Total													54	100,00%	

La Tabla 31 recoge las debilidades de más repetición y de mayor importancia en los procesos, agrupándolas en debilidades más generales en los aspectos de mayor incidencia de acuerdo a los resultados de la Tabla 30, que señala los aspectos de Medición, Documentación, Actividades, Software y Normativas como los más importantes.

Tabla 31: Resumen debilidades

ASPECTOS	Resumen Debilidades
Medición	La falta de indicadores de gestión o centrarse en indicadores financieros
Documentación	Carencia de manuales que detallen formalmente los procesos de la empresa
Actividades	Existen actividades redundantes como el registro la misma información en distintas instancias del sistema
Actividades	Demasiadas instancias de revisión de información
Actividades	Demasiadas instancias de aprobación
Normativa	Incumplimiento de políticas internas de la empresa como las de crédito, ventas y en importaciones
Normativa	Carencia de un proceso de acciones correctivas y preventivas.
Actividades	Ciertos procesos tienen una alta dependencia de entes externos lo que determina tardanza, por ejemplo envíos de mercadería y traslado de los vendedores.
Software	Errores del sistema generan desconfianza en registros y generan actividades de revisión
Software	Revisión y elaboración de documentos que podrían obtenerse del sistema
Software	No tiene el soporte necesario del sistema para la generación de ciertos informes.
Actividades	Falta de evaluaciones en el desempeño tanto de los procesos como de los colaboradores

Se debe buscar los medios, ya sean existentes o por crearse, para disminuir al mínimo estas debilidades. Para esto se eliminarán las actividades que no agreguen valor, se crearán manuales de procedimientos que explique los procesos, incluyan medios de medición y políticas que normen y dirijan el curso de las actividades. Se establecerán además procesos necesarios de planificación, medición y control de los demás procesos, y que permitan corregir y evitar errores e inconformidades.

Al culminar este capítulo se cuenta con un diagnóstico de la situación de la empresa de estudio, en relación con la gestión por proceso. Se identificaron debilidades por cada proceso, estableciendo cuales son las importantes; mismas sobre las cuales se trabajará en el siguiente capítulo junto con el análisis de valor agregado para mejorar los procesos.

CAPÍTULO IV. DISEÑO DE LOS PROCESOS

4.1 Mapa de procesos propuesto

En el capítulo anterior se señaló que el mapa de Procesos es el primer paso en el mejoramiento de procesos, de tal manera que comenzaremos estableciendo el Mapa de Procesos propuesto y mejorado. Este, incluirá todos los procesos considerados necesarios para las actividades comerciales de Car Shopping. Las mejoras propuestas se basan en el análisis de valor agregado y en las debilidades identificadas en el capítulo anterior.

Además, se plantea la creación de los siguientes procesos Gobernantes: Planificación Estratégica, Control de la gestión, Medición de la Satisfacción del Cliente y Acciones Preventivas y Correctivas. También, el proceso misional Control de inventario de mercadería.

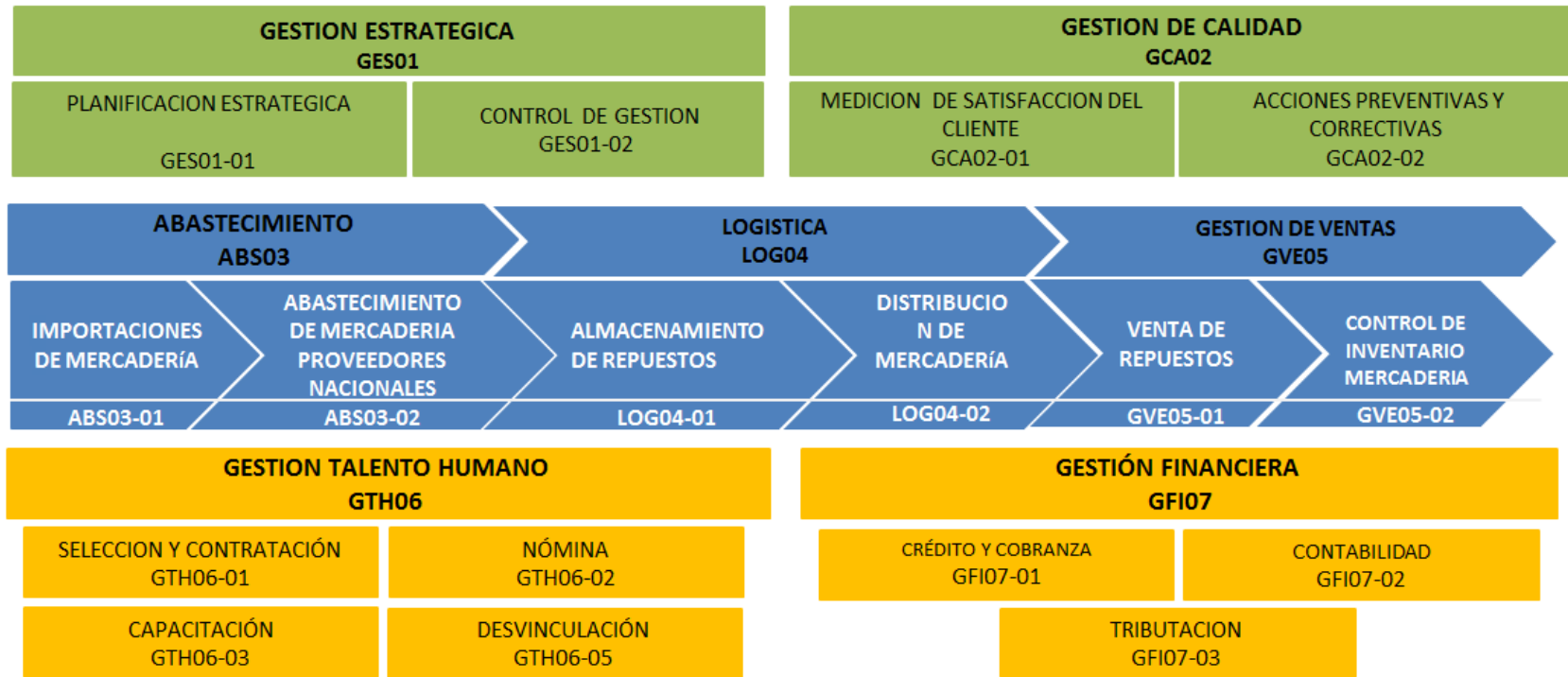


Figura 22: Mapa de procesos propuesto

4.2 Descripción de mejoras y cambios en los procesos

A continuación se señalan los cambios realizados en los procesos para la situación Propuesta, y los efectos esperados. Se describen los nuevos procesos creados y se presenta una comparación entre la situación actual y la propuesta de los procesos existentes.

Además es adecuado aclarar que se creó el Manual de procedimientos para todos los procesos como una mejora general de la organización.

GES01-01 Planificación Estratégica

En el estudio realizado a la empresa, se logró identificar que no se mantenía una planificación estratégica debidamente estructurada. La planificación, básicamente se veía centrada a la determinación de un presupuesto anual.

Para poder cumplir con el ciclo de mejora de PHVA, es primordial partir de la planificación. Es así que se incluye en los procesos propuestos para Car Shopping, el de Planificación Estratégica.

El proceso Planificación Estratégica inicia estableciendo objetivos estratégicos direccionados a alcanzar la visión de la empresa. A continuación, se analiza el entorno interno y externo, para en base a esto establecer estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales previamente establecidos. Se escogen las mejores

estrategias, y se determina los recursos necesarios llevar a cabo el plan de operaciones del año en curso.

Los efectos esperados de la creación de este proceso, son contar con análisis FODA actualizado, obtener un plan estratégico que permita alcanzar los objetivos de la empresa, y medios de verificación de consumo de recurso con él presupuesto.

GES01-02 Control de Gestión

Este es otro de los procesos directivos creados. Este proceso incluye la evaluación de los indicadores de gestión creados para cada proceso realizado en Car Shopping, y el análisis de su estado, garantizando la calidad en la gestión de cada proceso, y por ende de la organización.

Permitirá evaluar tanto las actividades cotidianas de la empresa mediante sus indicadores, como el cumplimiento de las estrategias planteadas. Reconoce posibles cambios que deban tomarse en las estrategias, para alcanzar los objetivos estratégicos.

El proceso de Control de Gestión, será uno de los principales proveedores del proceso Acciones Preventivas y Correctivas, convirtiéndolo en uno de los cimientos para la mejora continua de la empresa.

Se pretende además, su aporte como soporte para la toma de decisiones en la empresa, en base al monitoreo de los indicadores.

GCA02-01 Medición de satisfacción del Cliente

El planteamiento de la gestión por procesos al igual que otras teorías que hemos mencionado a lo largo de este trabajo, se orienta hacia la satisfacción del cliente, y es por eso que se crea la Medición de satisfacción del cliente como proceso gobernante.

Además, la Medición de la satisfacción del cliente se tomó en cuenta como un proceso a incluir en el mapa de procesos de la situación propuesta, porque permitirá orientar la organización hacia el cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo como los señalados en el capítulo uno de este trabajo.

El proceso permitirá, identificar claramente las necesidades del cliente, determinar datos de información muy importante sobre cómo ser más competitivos, y contribuir a la satisfacción de los clientes.

Mediante la identificación de necesidades y atributos buscados por los clientes, se espera incrementar la satisfacción del cliente y mejorar los ingresos de la empresa.

GCA02-02 Acciones Preventivas y Correctivas

Para la situación propuesta se crea este importante proceso, por la incidencia que tendrá en Car Shopping. El proceso se basa en identificar las No conformidades que se presentan en la organización, y tiene como principales proveedores de entradas, los procesos de Control de Gestión y Medición de satisfacción. El proceso establecerá acciones correctivas o preventivas según corresponda, destinadas a eliminar las causas identificadas de los problemas; no solo los síntomas presentados.

La correcta aplicación del proceso incrementa la capacidad de la empresa de generar valor agregado para el cliente, evitar ocurrencia de inconformidades, y mejorar la gestión organizacional.

Además, es uno de los aspectos más olvidados en el manejo tradicional de las organizaciones, y cuya implantación ayudará enormemente en el trabajo de Car Shopping.

Se espera que este proceso mejore la eficiencia de la empresa, mediante la identificación de oportunidades de mejora y eliminación de errores ocurridos. También se espera evitar ocurrencia de fallas mediante anticipación y prevención.

ABS03-02 Importación de Mercadería

Para el mejoramiento de este proceso se eliminará actividades que no agregan valor. Así se eliminan actividades como la realización de la pre-liquidación por parte del Gerente General. El contacto telefónico con el agente de aduana para comunicar el pago de aranceles, se cambia por una notificación por correo electrónico. Al utilizar correo electrónico para las notificaciones, se cuenta con un medio de verificación y respaldo de la realización de la misma.

Una de las actividades que más costos representa, es la organización de la información de las cotizaciones para su posterior comparación (a cargo del Gerente Comercial). La estandarización del formato de presentación para presentación de cotizaciones de proveedores, no se vio como una solución, pues ya se había intentado en el pasado y los proveedores manifestaron que no les era posible por los sistemas que manejan. Entonces la actividad de homologación de cotizaciones, será reasignada al vendedor de mostrador, lo que reduce el costo significativamente.

Mediante el establecimiento de políticas para manejo de importaciones, y solicitud de información a proveedores como parte de la negociación, se pretende evitar falta de información sobre los ítems de la importación, como por ejemplo pesos unitarios. También se busca evitar tener que volver a comunicarse con el proveedor para solicitar información extra.

Respecto al volumen de actividades, la situación propuesta elimina del proceso la realización de la pre-liquidación por el Gerente General. La realización de cuadros estadísticos de stock y ventas que pasa a formar parte del proceso Control de Inventarios.

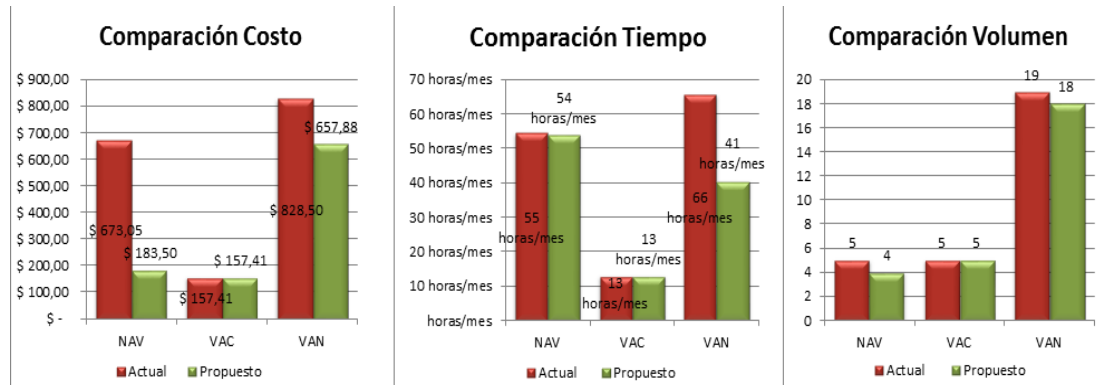


Figura 23: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Importaciones

Las acciones previstas afectan actividades que No Agregan Valor al proceso y que tienen Valor Agregado al Negocio. Las reducciones se manifiestan en costo, tiempo y volumen. Se presenta una reducción de tiempo y costo total del proceso de 19.4% y 39.8% respectivamente.

La situación propuesta logra reducir dramáticamente el costo de actividades que no generan valor agregado, esto por la eliminación de una actividad innecesaria y la reasignación de funciones arriba descritas. El tiempo dedicado a actividades que no agregan valor no se ve disminuido significativamente, porque contempla revisiones como la de listados de mercadería en proformas, pero de receptor una proforma con algún error, el tiempo de procesamiento de reclamo sería mayor.

ABS03-02 Abastecimiento de mercadería con proveedores nacionales

Al contar este proceso en la situación actual con una Para este proceso se elimina la aprobación del Gerente Comercial para todas las compras con proveedores locales realizadas por montos menores a mil dólares.

Para el control de estas compras se establecen indicadores de seguimiento de mercadería comprada a proveedores naciones y responsabilidad del comprador sobre la permanencia en bodega de la mercadería adquirida. Se espera con este cambio basar el control de estas compras en el monitoreo de indicadores de compras por cada vendedor.

Las políticas que pasarán a controlar este proceso se detallan en el procedimiento del mismo.

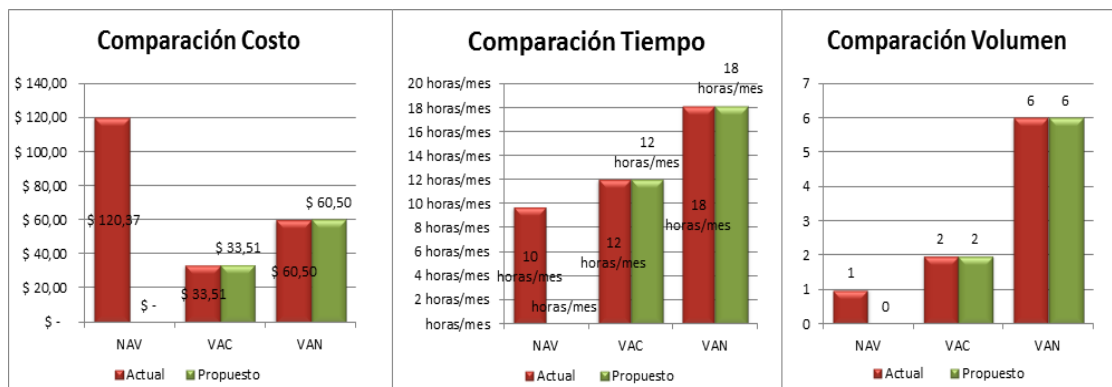


Figura 24: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Abastecimiento Proveedores Nacionales

En este proceso se realizó cambios solo en el aspecto de actividades que No Agregan Valor. La eliminación de una única actividad que corresponde a una de tipo revisión

y que no genera valor, permite reducir el costos del proceso en 56.1%, y alcanzar una reducción del tiempo que demanda en 24.4%.

LOG04-01 Almacenamiento de Repuestos

Para este proceso, se contrata la revisión del sistema Koinor actualmente manejado por Car Shopping, para corregir y eliminar causas de errores que ocasionan duplicidad de actividades en el registro de la ubicación de repuestos en bodega.

La revisión del sistema debe permitir obtener información confiable, ingresos de datos que efectivamente se registren en el sistema, y evitar actividades innecesarias de control.

Además se elimina la actividad de conteo de la mercadería de importaciones dentro de la bodega, y en contraste se contempla más tiempo al perchar la mercadería, para evitar errores. La actividad de revisión de mercadería física con los datos del Kardex del sistema, se elimina de este proceso y pasa a formar parte del proceso Control de Inventarios.

Se determinan, al igual que en los demás procesos políticas de almacenaje como por ejemplo: El almacenamiento de los repuestos de acuerdo al método FIFO, colocar ítems de alta rotación en las primeras estanterías para rápido acceso, la notificación inmediata de inconformidades con los productos, que deben ser comunicadas a la brevedad posible a Importaciones, para el contacto con el proveedor.

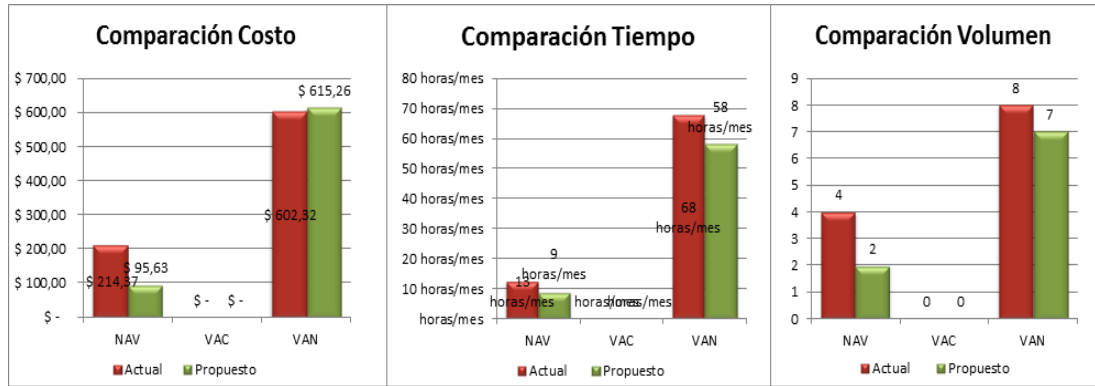


Figura 25: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Almacenamiento de Mercadería

La comparación demuestra que la reducción de volumen de actividades, se refleja tanto en costos como en tiempos. Se tendría una reducción 12.96% en el costo del proceso y de 16.4% en tiempo que abarca el proceso. El incremento en costo evidenciado en las actividades que generan VAN, se debe a más tiempo destinado a perchar la mercadería.

LOG04-02 Distribución de Mercadería

En este proceso se plantea eliminar dos actividades de registro realizadas por el Gerente Comercial y el Vendedor de mostrador. Actualmente, ambos ingresan en el sistema los requerimientos de transferencias de mercadería de las sucursales. Ahora se plantea que sean los mismos vendedores (solicitantes), los que registren directamente las solicitudes de mercadería en el sistema, señalando el descargo de las sucursales correspondientes.

Como se mencionó en el capítulo anterior, el monitoreo de recepción de mercadería enviada, tanto con compañías de transporte como con el vehículo de la empresa demandan mucho tiempo de la Jefe de Créditos y Cobranzas. Por eso la actividad pasará a realizarla la Analista Contable.

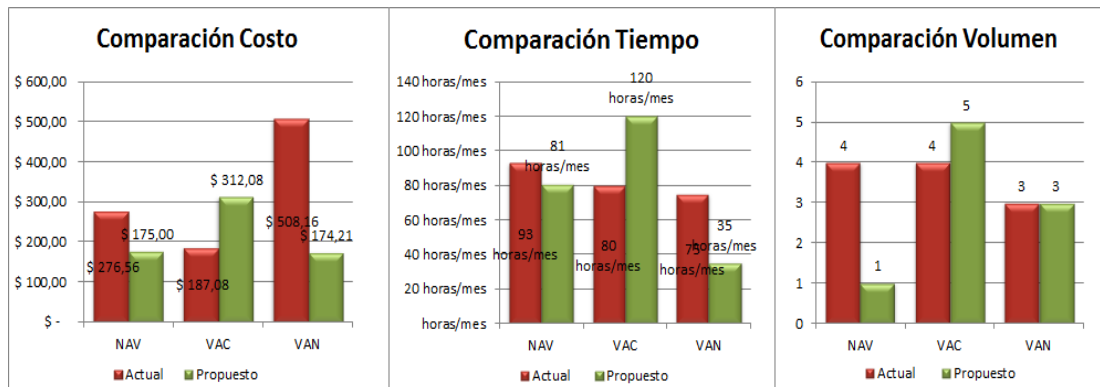


Figura 26: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Distribución de mercadería

En términos generales, la comparación de la situación actual y propuesta muestra disminución del tiempo que toma el proceso en un 4.5%, y reducción del costo en 32%. Esta reducción de costos se debe principalmente a la eliminación del registro de transferencias realizadas por el Gerente Comercial. El ahorro de tiempo del Gerente Comercial en actividades netamente operativas permite asignarle en los procesos propuestos otras actividades estratégicas.

GVE04-01 Venta de repuestos

Se reorganiza las actividades del proceso, para que dentro de él consten solamente las directamente relacionadas con alcanzar su objetivo. Actividades relacionadas con

verificación y control fueron removidas de este proceso, así que nueve de estas actividades pasaron a formar parte del nuevo proceso creado Control de Inventarios. Además, se eliminaron actividades de control redundantes en el proceso, como la confirmación del bodeguero del tipo de crédito. Estas se controlarán mediante políticas establecidas en el manual de procedimientos.

El registro de visitas a clientes llevado por los vendedores, también se elimina del proceso, por su falta de credibilidad, al haberse identificado que no siempre era llenado por el cliente.

El procedimiento del proceso incluye políticas como que todos los vendedores deberán refinar la lista de productos en base a las necesidades de cada cliente, los vendedores son responsables de la mercadería solicitada en los sugeridos. En caso que los sugeridos no sean realizados en base a la realidad del mercado, y ocasionen la compra de repuestos que no tengan rotación, se multará al vendedor con el 1% del costo de la mercadería. Estas políticas establecidas mejorarán la credibilidad de reportes como el sugerido de ventas.

Con estos cambios se pretende mejorar la eficiencia del proceso, reduciendo tiempos y mejorando los tipos de indicadores, a utilizarse como verificación del correcto desempeño de las actividades.

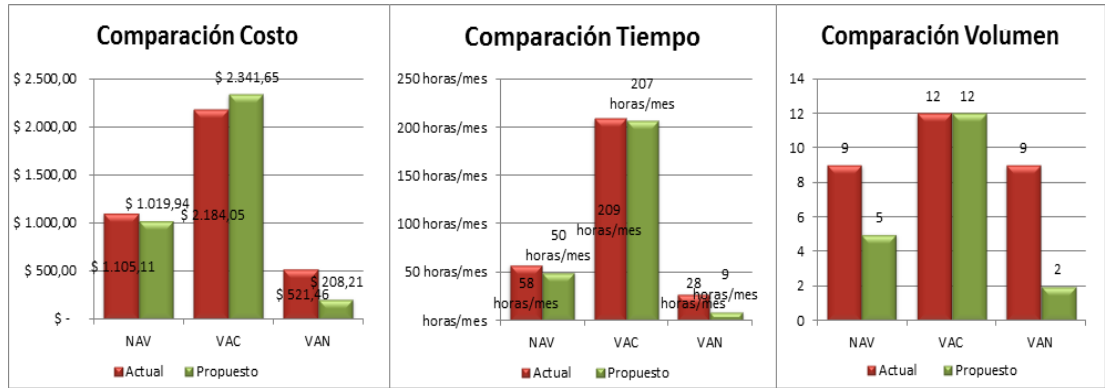


Figura 27: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Venta de repuestos

En comparación con la situación actual, la propuesta tiene un incremento en el costo de actividades que generan VAC, esto es porque mediante políticas se establece que todos los vendedores deben refinar los listados de mercadería entregada a los clientes. Esto antes solo lo realizaba el vendedor de matriz.

El volumen de actividades se reduce en 11 actividades, primordialmente por la reasignación al proceso Control de Inventarios. El costo total se reduce en 6,3% y el tiempo en un 9,86%.

GVE04-02 Control de Inventarios

Se crea este nuevo proceso misional que provee la información y datos requeridos por los procesos de Abastecimiento para determinar la cantidad, y tipo de mercadería que se debe adquirir, por su nivel de rotación y solicitudes de clientes. El proceso se incluye en la gestión de ventas, pues su fin está destinado a controlar los niveles de mercadería manejados en la empresa. El proceso analiza niveles de stock, control de

Stock máximo y mínimo, periodos de reposición, control de estadísticas de ventas y sus indicadores.

Las actividades de este proceso no son del todo nuevas, pues ya se las venían realizando en Car Shopping, pero como parte de otros procesos de la empresa, principalmente el de Ventas.

GTH06-01 Selección y Contratación

La contratación de personal se complementó para convertirse en un proceso de Selección y Contratación, que se realice más allá de la posición del Gerente General.

Antes de realizar las convocatorias de reclutamiento, se identifica cual es el perfil con el que deberán cumplir los candidatos. Se aplican evaluaciones de acuerdo al puesto al que se está postulando el aspirante, y en base a esto se escoge a quienes entrevistará el Gerente General para la decisión final.

La nueva estructura del proceso pretende establecer perfiles que deben cumplir los candidatos a los cargos vacantes, basar las decisiones de contratación en datos objetivos y documentados como lo son las evaluaciones. También, disponer de personal apto para las funciones a desempeñar, respaldando la contratación en un proceso formalmente documentado, y disminuir el tiempo de adaptación de la persona a sus labores gracias al manual de procedimientos.

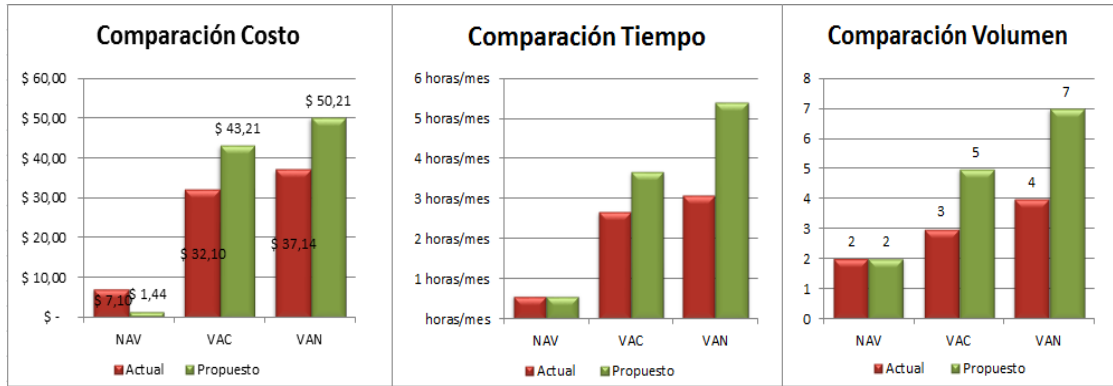


Figura 28: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Selección y Contratación

Para que la comparación de la situación propuesta sea más clara, se toma para este proceso datos anuales de costos y tiempos, por mantener una baja rotación de personal. En este proceso se evidencia el incremento en volumen de actividades, tiempo y costo. El incremento del costo del proceso solo es de USD18.52, y ofrece una selección de personal más técnica, completa y efectiva.

GTH06-02 Nómina

Para mejorar este proceso se propone activar el módulo Nómina del sistema Koinor, y contar con la capacitación en el uso del mismo.

Al contar con el módulo de nómina de este sistema, se evitaría actividades como la revisión de movimientos en la cuenta de cada empleado. También, se elimina la actividad realizada por la asistente Contable Administrativa al ingresar datos al sistema de acuerdo a los valores señalados en el roles de pagos.

Se reasigna la actividad de Elaboración de Roles de pago a la Asistente Contable Administrativa. Los Roles de pago no se imprimirán, estarán disponibles en medio digital, y si el trabajador los requiere los imprimirá.

Por otro lado, solicitando el servicio bancario de Cash Management, el pago de los sueldos se realizará directamente por transferencia bancaria, ya no con cheque. También se hará el trámite para el Convenio de Débito para el pago de las Planillas del IESS.

El efecto esperado es hacer más eficiente el proceso reduciendo el tiempo, costo y eliminando actividades de desplazamiento. También se reduce la utilización de suministros de oficina al no imprimir los roles de pago mensuales.

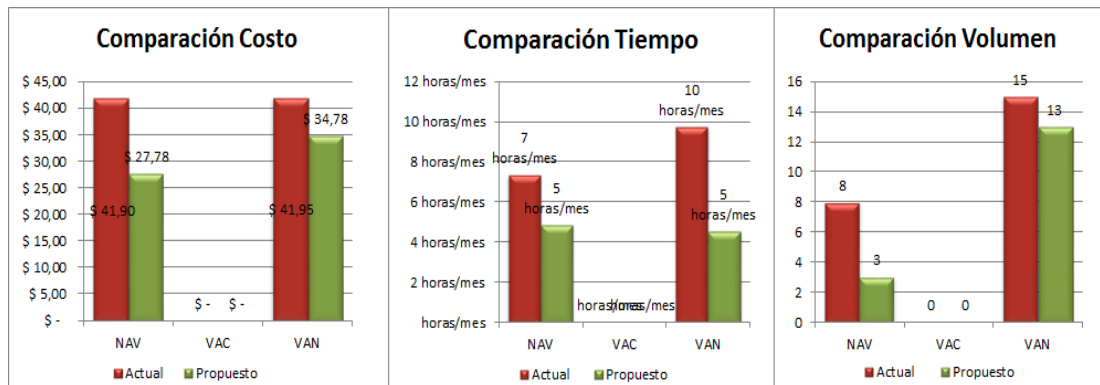


Figura 29: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Nómina

Los cambios propuestos permiten disminuir el tiempo de realización del proceso en un 45.2%, es decir 7 horas. La disminución del costo relacionado con el talento humano implicado en el proceso es del 25.4%.

Al eliminarse los desplazamientos para pagos en entidades bancarias se tiene mayor repercusión en tiempo que en costo porque la reducción de costo está determinada en base al sueldo de la persona de mensajería.

GTH06-03 Capacitación

La Capacitación que se venía realizando no correspondía a una planificación de las necesidades de los miembros la empresa, ni contemplaba la evaluación de eficacia de la misma. Así que se complementó el proceso de Capacitación, otorgándole una estructura más técnica.

Primeramente incluirá la identificación de la brecha que pueda existir entre el rendimiento del trabajador y el desempeño deseado. Después de identificar las necesidades de capacitación, se elabora de un plan de capacitación. Adicionalmente, después de realizada la capacitación se incluye la actividad de evaluación de los resultados de la misma. Además, se plantean políticas que incentiven la capacitación en todos los procesos

Se pretende mejorar la eficiencia en el desempeño de los empleados de Car Shopping, y tomar en cuenta las necesidades de todas las áreas de la empresa, no solo las administrativas.

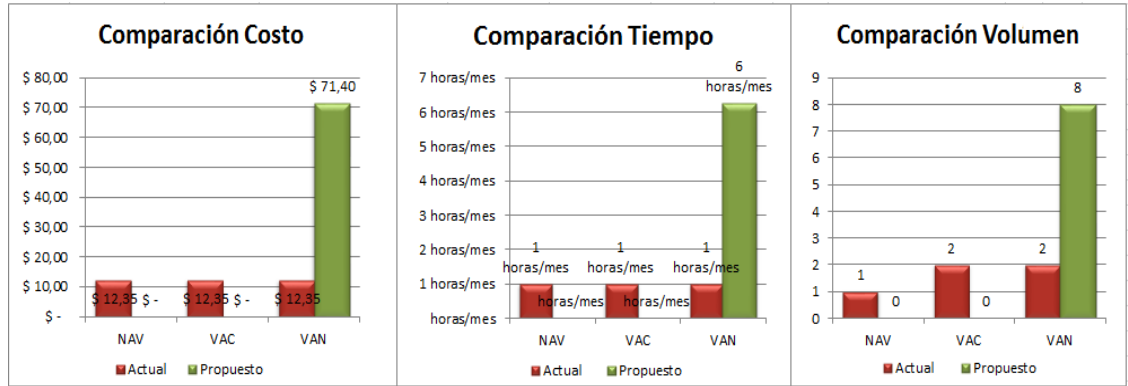


Figura 30: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Capacitación

En este proceso todas las actividades pasan a generar Valor Agregado para el Negocio. Al darle al proceso una estructura más completa se pasa de 5 actividades, a la realización de 8.

Para el análisis comparativo, también se considera el costo anual de las nuevas actividades por realizar. El incremento en costo es del 92.78% casi duplicando el de la situación actual, pero la diferencia alcanza solo USD 34.36 al año. El consumo de tiempo también se duplica, pero estos incrementos son necesarios para tener personal mejor capacitado.

GTH06-04 Desvinculación de Trabajadores

No se plantea cambios en este proceso, más allá de la creación del manual de procedimientos y sus indicadores. Esto permitirá tener un control basado en indicadores de gestión y formalizar el proceso.

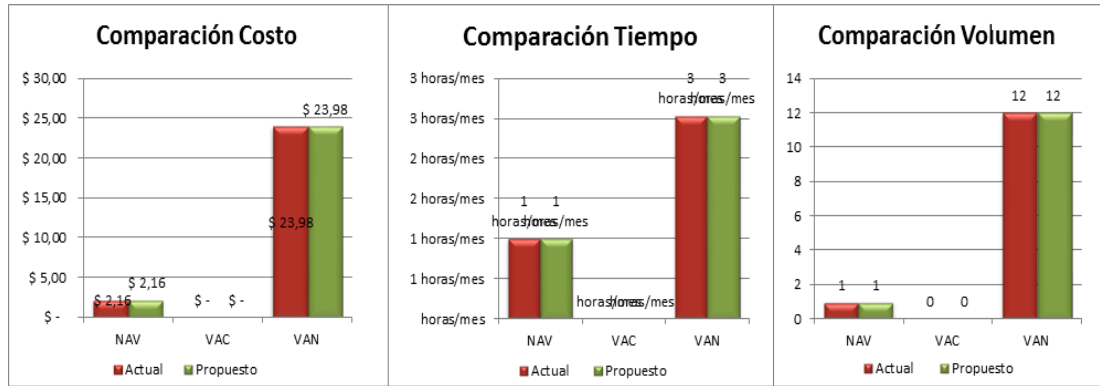


Figura 31: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Desvinculación de Trabajadores

Al igual que con el proceso de contratación se presentan datos de un periodo anual, pero no se ha realizado ningún cambio en la estructura del proceso que afecte al volumen de actividades, el costo o el tiempo.

GFI07-01 Crédito y Cobranzas

Para mejorar la asignación de créditos, se incluye como requisito el pedir certificados bancarios junto con la documentación necesaria para la solicitud de crédito.

En su estructura el proceso se mantiene como se ha venido realizando, pues las actividades que consumen más tiempo y no agregan valor son necesarias, como el desplazamiento para realizar los cobros y el tiempo destinado a llenar papeletas de los pagos.

Fomentar en los clientes el modo de pago a través de transferencias bancarias, disminuiría los traslados de los Vendedores para cobrar, sería más seguro y se disminuiría tiempo para llenar las papeletas de depósito.

Se cambia la asignación de funciones para la actividad de Revisión de cartera vencida para el mes, que la realiza la Jefe de Crédito y Cobranzas, para que pase a ser realizada por la Analista Contable. También la actividad de Entrega de los respaldos de ingreso de bodega por devoluciones, pasará a realizarla el encargado de bodega.

Los cambios responden a la intención general de reducción de tiempo, y reducir carga de trabajo de la Jefe de Créditos y Cobranzas, para que pueda dedicarse a actividades de mayor análisis y no tan operativas.

Se espera mejorar la selección de los clientes y asignaciones de crédito, para evitar morosidad, evitar viajes de cobro infructuosos, y con los indicadores de gestión del proceso mejorar el control.

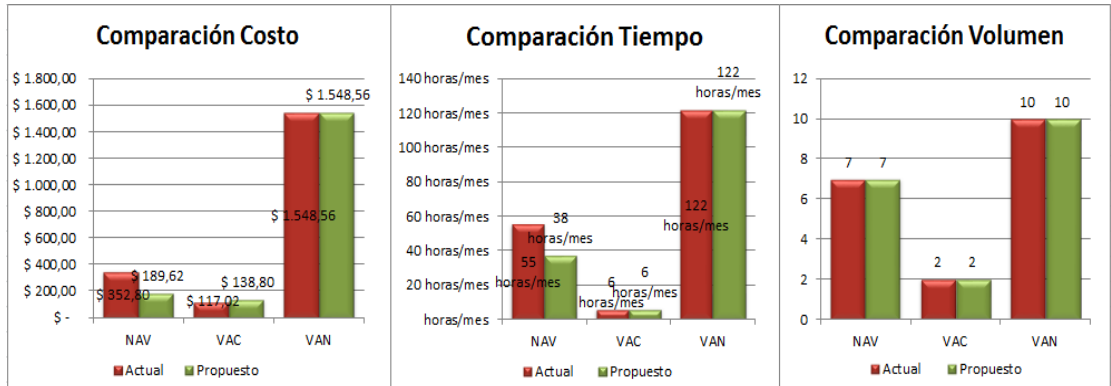


Figura 32: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Crédito y Cobranzas

La estructura de las actividades realizadas no ha experimentado cambios, por lo que el volumen de actividades es el mismo en ambos escenarios. Los cambios de asignación de funciones evidencian una reducción de costo en 7.01%, y de tiempo empleado en 9.76%.

GFI07-02 Contabilidad

Se busca disminuir controles innecesarios. Se contratará la revisión del proveedor del sistema para corregir errores de asignación de facturas y pagos, evitando revisiones de para cerciorarse que la cuenta del cliente sea la correspondiente.

Se redistribuye la función de la actividad de llamada a los clientes para pedir el envío de escaneo de retenciones, a la Asistente Contable Administrativa, por estar directamente relacionada con el área contable. Los vendedores han identificado que al realizar esta gestión un miembro del área contable se tiene más colaboración del cliente y mejores resultados.

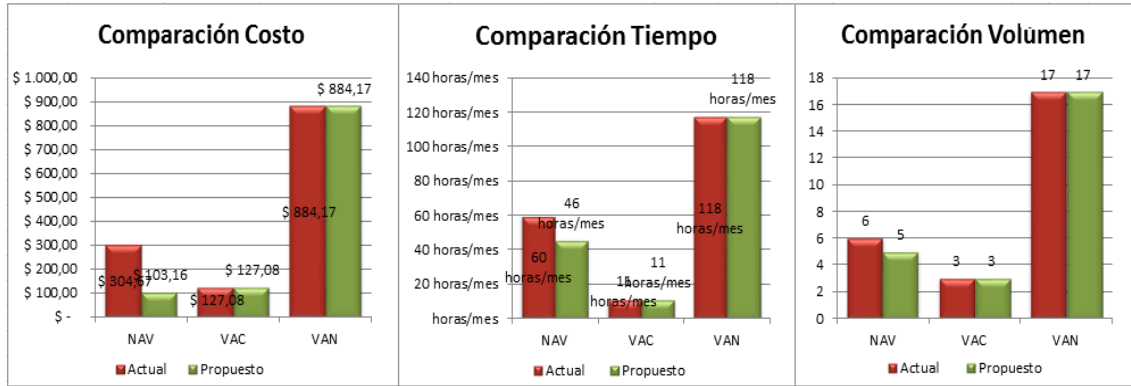


Figura 33: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Contabilidad

Se experimenta una reducción de costo del proceso en 15.3% (\$201.51), y corresponde a eliminación de revisiones, al corregir las fallas de asignación del sistema Koinor. Los cambios propuestos también permiten la reducción del tiempo del proceso en 20,5 horas al mes.

GFI07-03 Tributación

En el ámbito de las actividades realizadas, se elimina la doble revisión del ATS por parte de la Analista Contable y la Gerente Administrativa, comparándolo con la declaración, manteniéndose únicamente la revisión de la Analista Contable.

Se solicita al proveedor del sistema Koinor, la configuración para que este emita el reporte de impuestos en un formato listo para cargar a la página del servicio de rentas internas. Así la actividad de “Llena formulario de declaración de impuestos” de la Asistente Contable administrativa se prescinde.

Para evitar movilización y tiempo en depositar los pagos, se aplicara el sistema de pago de las obligaciones tributarias por convenio de débito.

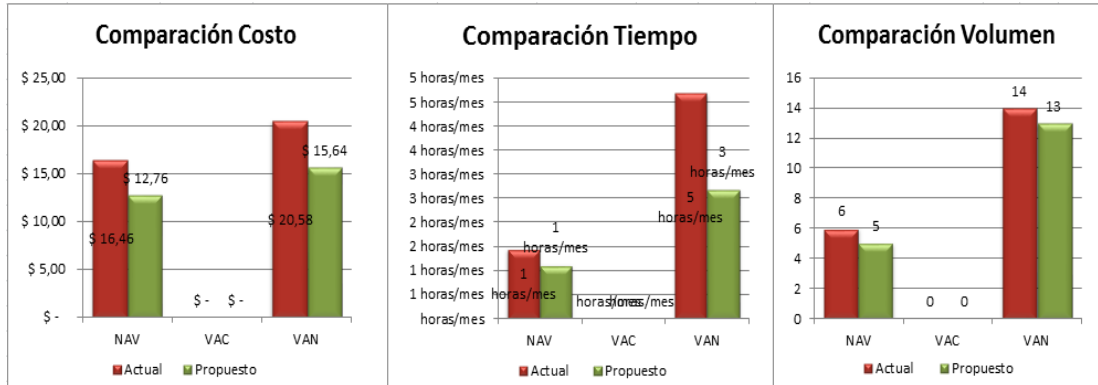


Figura 34: Comparación situación actual y Propuesta Proceso Tributación

El volumen de actividades del proceso se ve reducido en 2 actividades. La reducción del tiempo es de 38% en relación a la situación actual, y la reducción de costos del proceso es 23.3%. La reducción de 2 horas en actividades VAN se debe principalmente a tiempo de la Gerente Administrativa, que ya no llenaría el formulario de declaración de impuestos, sino que ya se obtiene del sistema.

En el Anexo 6, Manual de Procedimientos se encontrarán los diagramas de flujo de todos los procesos y sus procedimientos completos.

Tabla 32: Resumen comparación Costo y Tiempo Situación Actual y Propuesta

	Suma de Cto. Mensual			Suma de Carga de Trabajo			Total Suma de Cto. Mensual	Total Suma de Carga de Trabajo
	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN		
Ahorro Mensual	\$ 1,266.16	\$ (304.27)	\$ 289.46	64.567 horas	-38.400 horas	36.451 horas	\$ 1,251.34	62.618 horas
% Disminución	40.75%	-10.83%	5.76%	18.34%	-11.60%	7.16%	11.44%	5.25%
Ahorro Anual	\$ 15,193.92	\$(3,651.29)	\$3,473.50	774.80 horas	-460.80 horas	437.417 horas	\$ 15,016.13	751.417 horas

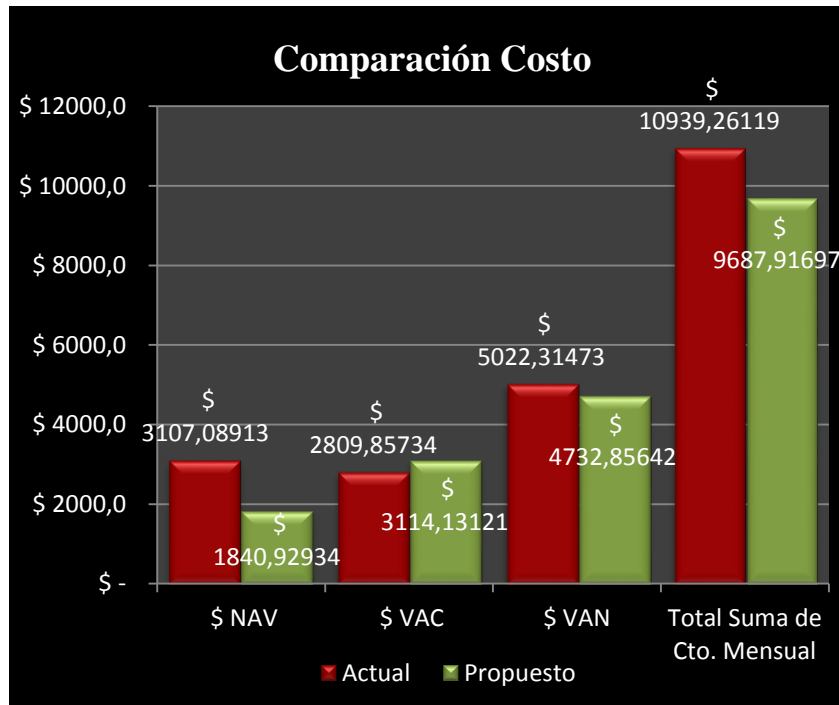


Figura 35: Comparación Costo Situación Actual y Propuesta

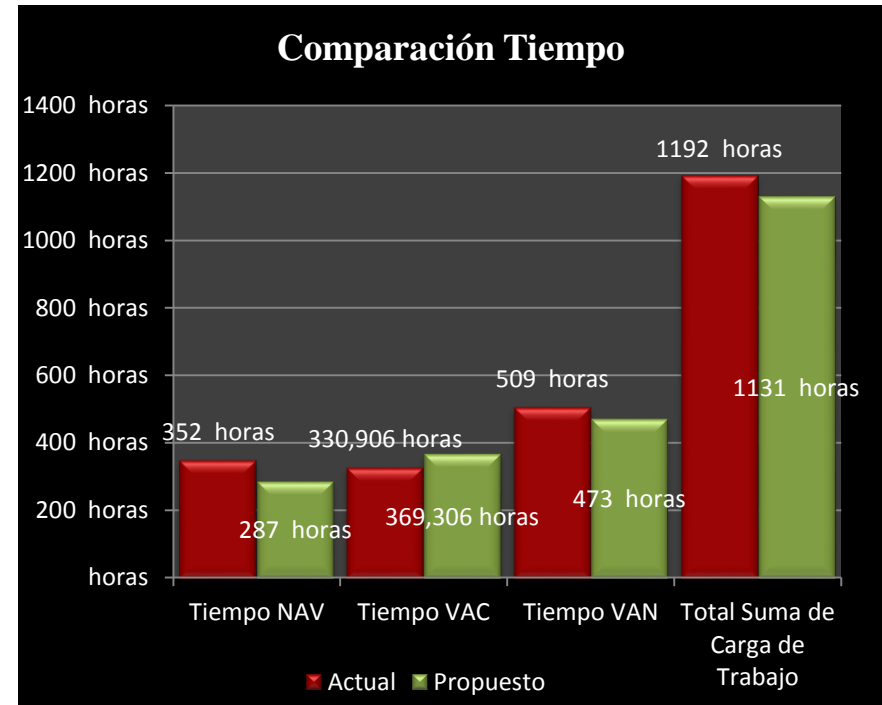


Figura 36: Comparación Tiempo Situación Actual y Propuesta

La Tabla 32 y las figuras 35 y 36, son un resumen de la comparación de la situación actual de los procesos y la situación propuesta. Esta tabla muestra el resultado de la comparación de los costos y tiempos totales de los procesos actuales y los propuestos, sin incluir los procesos nuevos creados. Se indica el ahorro mensual en cantidades y en porcentaje de reducción.

Además de los totales generales de Costo y tiempo representado por Carga de Trabajo, se presentan subtotales en base al análisis de valor agregado. En este sentido podemos identificar reducción del costo y tiempo dedicado en actividades que no aportan valor y en actividades que solo aportaban valor para el negocio. El único aspecto en el que el costo y el tiempo incrementaron, fue en actividades que generan Valor Agregado para el Cliente, VAC.


Los Anexo 3 y 4, se podrá encontrar los cuadros de costos y tiempos consumidos por cada proceso en la situación actual y la propuesta.

4.3 Manual de Procedimientos

Se creó un Manual de Procedimientos de los procesos de la empresa, mismo que incluye los procesos que se venían desarrollando anteriormente, como los nuevos procesos propuestos. En el manual se incluye entre otros aspectos la especificación del propósito de cada proceso, su diagramación y los indicadores que se usarán para monitorear su correcto desempeño.

Los componentes de un manual de procedimientos fueron detallados en el capítulo II de este trabajo, y el mismo formato será aplicado adelante, en los procesos modificados de la empresa Car Shopping.

A continuación se presenta el procedimiento del proceso Acciones Preventivas y Correctivas.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCA02-02	Acciones Preventivas y Correctivas	
Edición No. 01		Pág.1 de 9

1. PROPOSITO

Eliminar de raíz las causa de las no conformidades detectadas en forma oportuna gracias al establecimiento de acciones de prevención o corrección según corresponda que eviten la recurrencia de estas inconformidades.


2. ALCANCE

Aplica a las no conformidades producidas y en peligro de producirse identificadas, procedentes de todos los procesos relacionados.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Coordinador de Calidad

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCA02-02	Acciones Preventivas y Correctivas	
Edición No. 01		Pág.2 de 9

4. DEFINICIONES

- **No conformidad:** Cualquier situación indeseada relacionada al incumplimiento de requisitos establecidos.


- **Acción Correctiva:** Se refiere a la tarea llevada a cabo con el fin de eliminar la causa de una no conformidad ocurrida y evitar que vuelva a ocurrir.

- **Acción Preventiva:** Se refiere a la tarea llevada a cabo con el fin de eliminar la causa de una no conformidad en potencia y evitar que vuelva a ocurrir.

5. POLITICAS

- Las no conformidades deberán ser notificadas en un máximo de 2 días calendario desde su aparición.


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCA02-02	Acciones Preventivas y Correctivas	
Edición No. 01		Pág.3 de 9

- En el formato de reporte de no conformidad de detallará la normativa, procedimiento o reglamento que no se estaría cumpliendo, y origina la no conformidad.
- El responsable del proceso es el encargado de determinar las repercusiones de no tomar las acciones necesarias.
- El Comité de Calidad se conformará por el Gerente General, El Gerente Comercial y Gerente Administrativa.

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo promedio de toma de acciones correctivas/preventivas					
Descripción	Identifica el tiempo promedio transcurrido desde la notificación de la inconformidad hasta que se establece la acción correctiva o preventiva para eliminarla.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
\sum (Fecha identificación No conformidad-fecha de toma de acción) / Total de No conformidades reportadas	Semestral	Negativo	3 días	15 días	Gerente Administrativa	Gerente General
Responsable del Proceso			Jefe de Unidad			
Fecha:			Fecha:			

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCA02-02	Acciones Preventivas y Correctivas	
Edición No. 01		Pág. 4 de 9


Nombre	Efectividad Acciones preventivas y correctivas					
Descripción	Mide el grado de efectividad en que las acciones preventivas o correctivas tomadas eliminaron las causas de no conformidades identificadas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(No conformidades solucionadas / Total de Acciones Tomadas) x 100	Trimestral	Positivo	80%	100%	Gerente Administrativa	Gerente General

Nombre	Cantidad de Acciones preventivas y correctivas					
Descripción	Identifica cuantas Acciones Preventivas o Correctivas se han tomado en un periodo determinado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Cantidad de Acciones Preventivas o Correctivas tomadas	Trimestral	Negativo	1	3	Gerente Administrativa	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC01- GCA02-02	Manual de Procedimientos
DC02- GCA02-02	Plan de mejora
DC03- GCA02-02	Resultados de Implementación
DC04- GCA02-02	Informe de Control de Gestión

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GCA02-02	Acciones Preventivas y Correctivas		
Edición No. 01			Pág.5 de 9

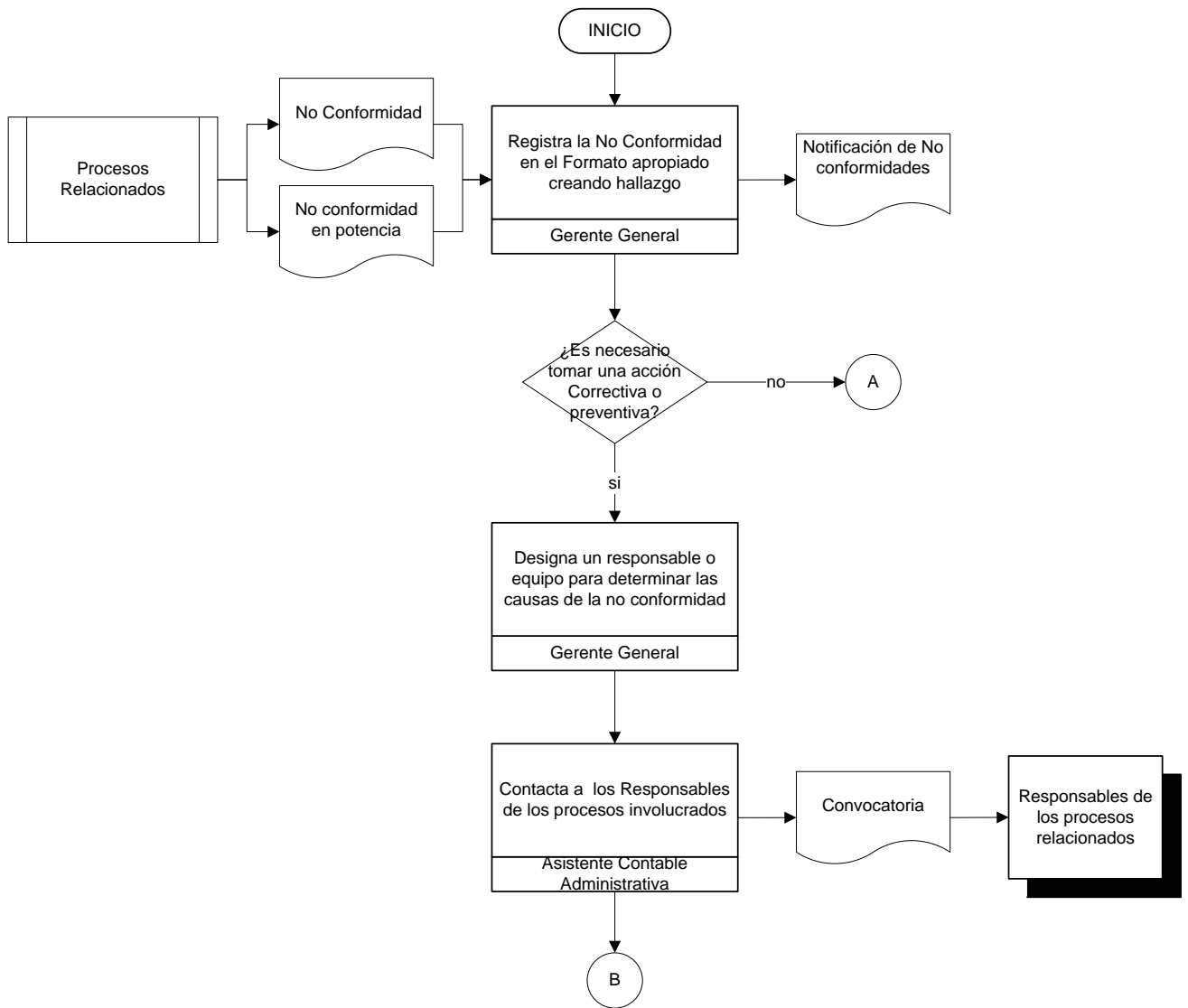
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01- GCA02-02	Notificación de No conformidades	Digital	3 años	Envío al archivo pasivo.
RE02-GCA02-02	Convocatoria para analizar causas de inconformidades	Digital	1 años	Envío al archivo pasivo
RE03-GCA02-02	Estado de la tomada de acciones	Impreso	3 años	Envío al archivo pasivo


9. DIAGRAMA DE FLUJO

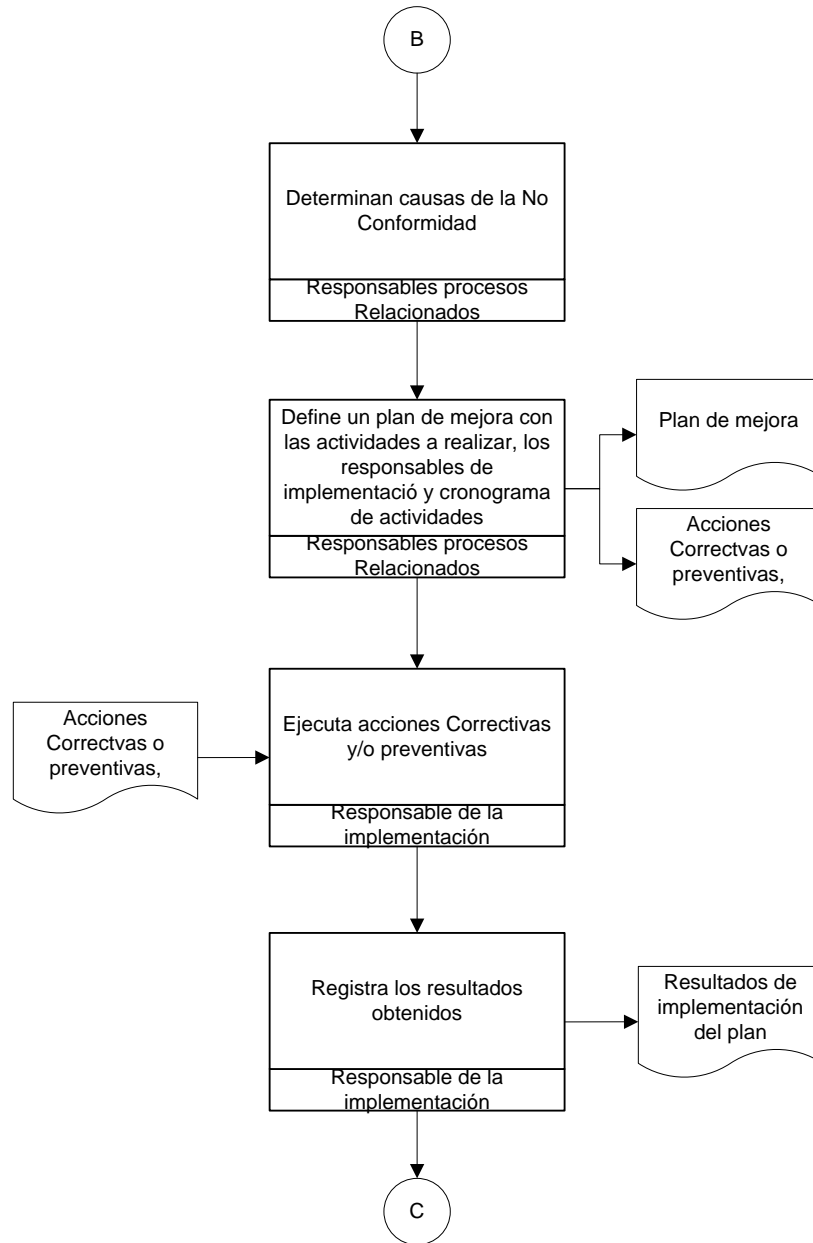
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCA02-02	Acciones Preventivas y Correctivas	
Edición No. 01		Pág.6 de 9




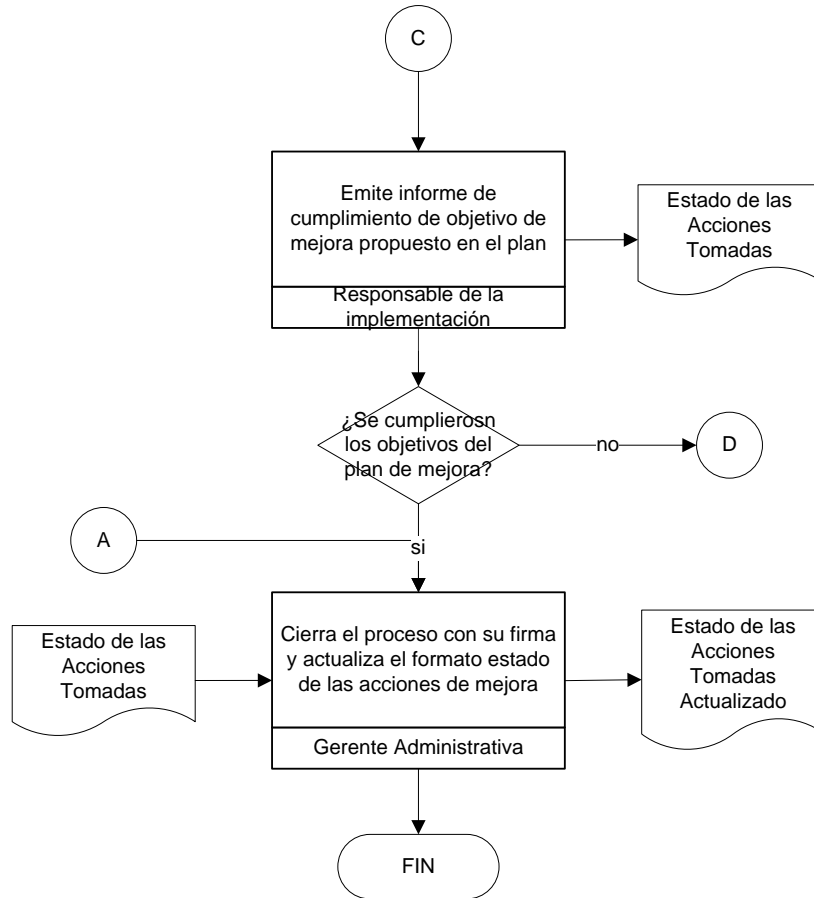
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCA02-02	Acciones Preventivas y Correctivas	
Edición No. 01		Pág. 7 de 9




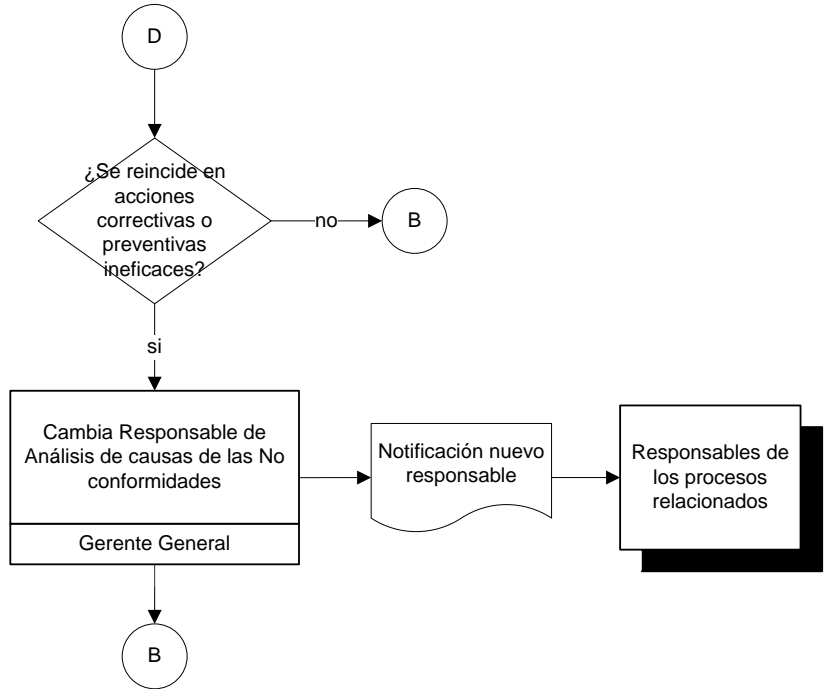
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCA02-02	Acciones Preventivas y Correctivas	
Edición No. 01		Pág.8 de 9



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GCA02-02	Acciones Preventivas y Correctivas	
Edición No. 01		Pág. 9 de 9



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

4.4 Identificación Proceso Crítico para Automatización

Después de haber elaborados los manuales de procedimientos de los procesos de la empresa, es necesario identificar un proceso crítico para continuar con la automatización del mismo en el siguiente capítulo.

De acuerdo con Pérez Fernández (2010, p. 260), entre las razones que se puede tomar para calificar a un proceso como clave están, que este se encuentre cerca de la alta dirección de la compañía, que el proceso tenga una alta frecuencia de ciclo, y que el proceso cuente con un equipo para su gestión, entre otros aspectos que pueden ser tomados en cuenta de acuerdo a la necesidad de la organización a la que se aplique el estudio.

Se considera a los procesos Gobernantes como principales para la etapa de automatización en el siguiente capítulo, por su gran incidencia global en los demás procesos de la empresa.

Sin embargo, para seleccionar el proceso a automatizar en el programa AuraPortal, se ha elaborado una matriz con todos los procesos propuestos para la empresa. Dicha matriz los calificara, basándose en la medida que contribuyen a disminuir las debilidades identificadas junto con miembros de la empresa y citadas anteriormente en este mismo trabajo.

Se utiliza un sistema de calificación del 1 al 3, donde 1 representa una baja incidencia en la solución de los planteamientos citados, y 3 representa una alta incidencia.

Tabla 33: Selección Proceso Crítico

Necesidades	Planificación Estratégica	Control de Gestión	Medición de satisfacción del cliente	Acciones Preventivas y Correctivas	Importaciones de Mercadería	Abastecimiento con proveedores Nacionales	Almacenamiento	Distribución	Venta de Repuestos	Control de Inventarios	Selección y Contratación	Capacitación	Nómina	Desvinculación	Crédito y Cobranza	Contabilidad	Tributación
Relevancia para el negocio	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	1	2	1	1	3	2	2
Ayuda a cumplir con las metas de los indicadores	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Permite eliminar la insatisfacción de los clientes internos o externos	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
Facilita el cumplimiento del cierre de no conformidades.	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Promueve realización de seguimiento de desempeño de los procesos	2	3	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1
Ayuda a disminuir retrasos o incumplimientos en la entrega	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1
Disminuir la cantidad de acciones de revisión y aprobación	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Permite disminuir el incumplimiento de políticas internas de la empresa como las de crédito, ventas y en importaciones	2	2	2	3	2	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1
Permiten eliminar errores del sistema que generan desconfianza en registros y generan actividades de revisión	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Permite direccionarse hacia la mejora continua	3	2	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1
Calificación	20	22	19	27	17	16	14	16	16	15	12	19	10	10	15	14	12

Basados en los resultados de la Tabla 33, identificamos que el puntaje más alto corresponde al proceso “Acciones Preventivas y Correctivas”, razón por la cual será escogido para realizar el diseño de automatización en AuraPortal.

El proceso de Acciones Preventivas y Correctivas es un puntal indispensable en la búsqueda de la mejora continua. Este proceso se encarga de cerrar el ciclo PHVA, asegurando que la identificación de problemas y oportunidades de mejora no queden solo en eso, sino que se apliquen las medidas necesarias para contrarrestar estas deficiencias y que no se vuelvan a suscitar.

En este capítulo se pudo observar un conjunto de acciones propuestas encaminadas a mejorar la situación actual de los procesos, direccionando la empresa a una gestión por procesos más completa. Se identificó los efectos deseados de los cambios propuestos, y se dio una introducción a lo que se verá en el siguiente capítulo proveyendo el proceso crítico, para automatizarlo.

CAPÍTULO V. AUTOMATIZACIÓN DE PROCESO CRÍTICO

5.1 Descripción de la automatización en el sistema BPM AuraPortal

La preparación del modelo a automatizar, debe primeramente diagramarse en la notación adecuada. Posteriormente, sobre los objetos que incluye el diagrama modelado, se define los atributos de cada uno de ellos. Estos atributos consisten en los campos con los que contará cada ventana de trabajo, y el diseño de los formularios que se utilizará. Una vez completa la configuración de los objetos utilizados en el diagrama, se puede escoger el modo simulación para probar el modelo antes de ejecutarlo, y una vez se ha realizado las pruebas necesarias se procede a ejecutarlo realmente.

5.2 Modelamiento

El presente diagrama de flujo se realizó con la simbología de BPMN (Business Process Modeling and Notation) detallada en el capítulo II. El proceso escogido para automatizar fue Acciones Preventivas y Correctivas. La modelización de la figura 37, se basa en el diagrama mostrado en el procedimiento de Acciones Preventivas y Correctivas presentado en el capítulo anterior.

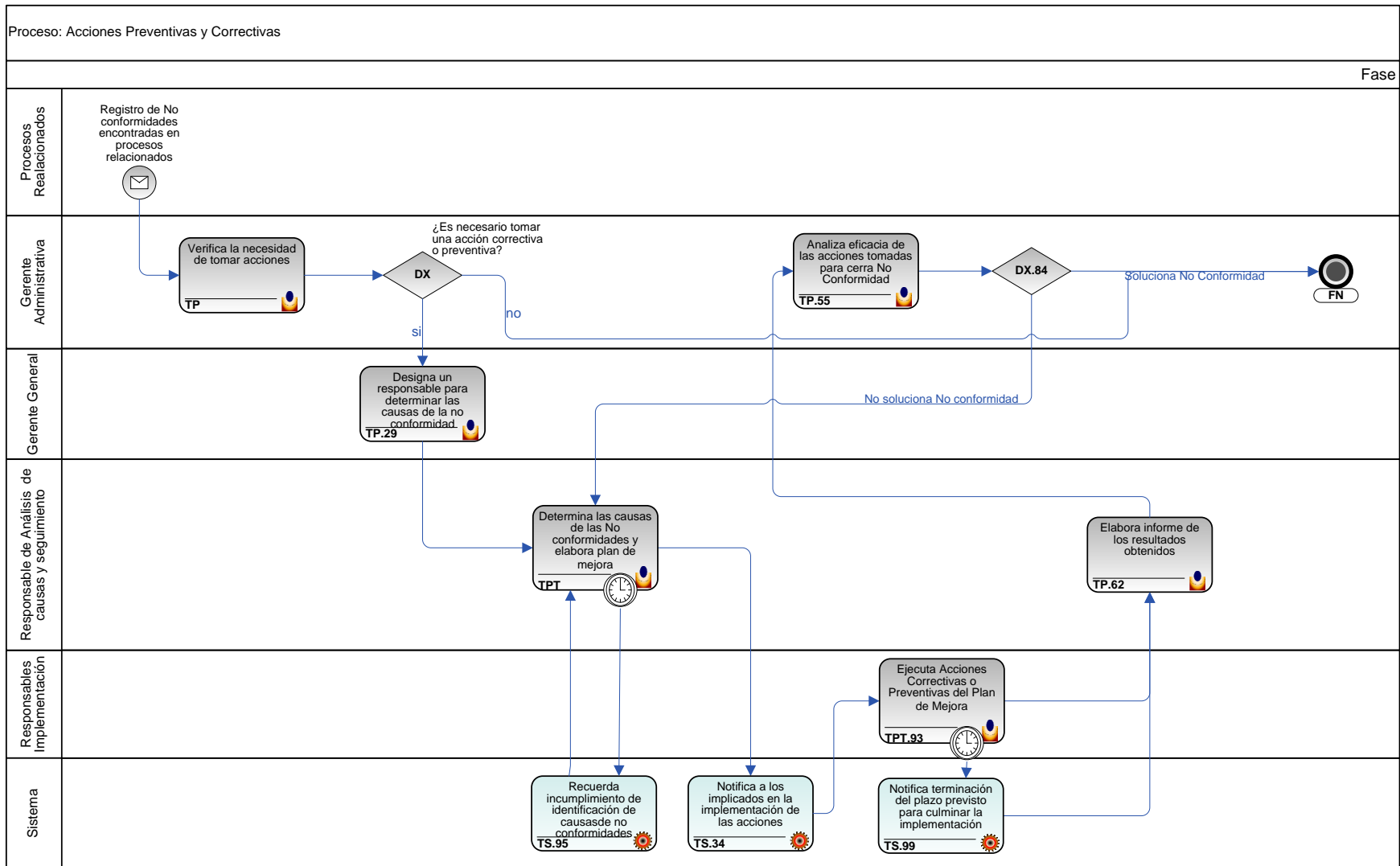


Figura 37 Modelización Proceso

5.3 Matriz de campos

La siguiente Matriz presenta los campos que se crearan y configurarán en cada objeto del diagrama, para definir la información que se mostrará y deberá ser cargada en cada uno.

Tabla 34 Campos Proceso Acciones Preventivas y Correctivas

Campos Proceso Acciones Preventivas y Correctivas				
Código	Actividades	Campos	Editable	Tipo de campo
IM	Notificación y Registro de No Conformidades. Recepción de no conformidades identificadas en procesos relacionados	Fecha Identificación de No conformidad	Si	Fecha
		Nombre Indicador Incumplido	Si	Texto una línea
		Descripción No conformidad Hallada	Si	Texto Multilínea
		Proceso en el que se presentó la No Conformidad	Si	Selección Simple
		Documentos de Soporte	Si	Documentos
		Corresponde a Acción Correctiva o Preventiva	Si	Selección simple
		¿La No conformidad presentada es reincidente?	Si	Si/No
		Notificador No Conformidad/Responsable del Hallazgo	Si	Texto una línea
TP.	Registra la no conformidad y analiza la necesidad de tomar acciones	Código de identificación No conformidad	Si	Texto una línea
		¿Se deben tomar acciones preventivas/correctivas?	Si	Si/No
		Normativa que incumple	Si	Texto Multilínea
		Fecha Revisión	Si	Fecha y Hora
		Consecuencias de No tomar Acciones	Si	Texto Multilínea
		¿Se cierra la no conformidad?	Si	Si/No

Campos Proceso Acciones Preventivas y Correctivas				
Código	Actividades	Campos	Editable	Tipo de campo
TP. 29	Designa un responsable para determinar las causas de la no conformidad	Proceso en el que se presentó la No Conformidad	No	Selección simple
		Descripción No conformidad Hallada	No	Texto Multilínea
		Documentos de Soporte	No	Documentos
		Justificación selección Responsable	Si	Texto Multilínea
		Fecha designación	Si	Fecha y Hora
		Responsable de elaboración plan de mejora	Si	Selección simple
TPT.	Determina las causas de las No conformidades y Elabora un Plan de Mejora	Código de identificación No conformidad	Si	Texto una línea
		Breve descripción causas	Si	Texto Multilínea
		Informe de Causas detectadas	Si	Documentos
		Plan de Mejora Propuesto	Si	Documentos
		Acciones Correctivas o Preventivas planteadas	Si	Texto Multilínea
		Responsables de implementación del plan	Si	Selección Múltiple
		Objetivos del plan	Si	Texto Multilínea
		Duración implementación del plan (en días)	Si	Número Entero
		Fecha de presentación Plan de mejora	Si	Fecha
TS. 95	Recuerda incumplimiento de identificación de causas de no conformidades	NO SE HA PRESENTADO SOLUCIONES A LA NO CONFORMIDAD HALLADA Se ha excedido el plazo para determinar Acciones Preventivas o Correctivas.	No	Notificador
TS. 34	Notifica a los implicados en la implementación del plan de mejora	Acciones Correctivas o Preventivas planteadas	No	Notificador
TPT. 93	Ejecuta Acciones Correctivas o Preventivas del Plan de Mejora	Fecha de inicio Implementación	Si	Fecha
		% de implementación de Acciones de Mejora	Si	Número Entero
		Fecha Actualización de Estado de Acciones de Mejora	Si	Fecha y Hora

Campos Proceso Acciones Preventivas y Correctivas				
Código	Actividades	Campos	Editable	Tipo de campo
		Observaciones en la implementación	Si	Texto Multilínea
		Plan de Mejora Propuesto	No	Documentos
TS. 99	Notifica Terminación del plazo previsto para implementación	** Ha culminado el plazo predeterminado para la implementación del plan de mejora** Retraso en ejecución	No	Notificador
TP. 62	Elabora informe de los resultados obtenidos	Informe de Implementación de plan de mejora	Si	Documentos
		Fecha de presentación de informe	Si	Fecha
		Nombre del Responsable	Si	Texto una Línea
		Recomendaciones	Si	Texto Multilínea
		Conclusiones	Si	Texto Multilínea
TP. 55	Analiza eficacia de las acciones tomadas para cerrar No Conformidad	Descripción No conformidad Hallada	No	Texto Multilínea
		Código de identificación No conformidad	No	Texto una Línea
		Observaciones Finales	Si	Texto Multilínea
		¿Se cumplieron todos los objetivos y se cierra NC (No Conformidad)?	Si	Si/No
		Fecha de Cierre No Conformidad	Si	Fecha
		Proceso en el que se presentó la No Conformidad	No	Selección simple
		Objetivos del plan	No	Texto Multilínea
		Informe de Implementación de plan de mejora	No	Documentos

5.4 Configuración de Objetos

A continuación se dará seguimiento a los pasos realizados para configurar los campos, objetos y formularios necesarios para la automatización.

Inicialmente, se debe ingresar a la página de AuraPortal por medio del navegador de internet, para esto se sugiere la utilización de Internet Explorer en versiones 7 o superior, para poder manejar la total funcionalidad de los complementos del programa. Ver Figura 38.

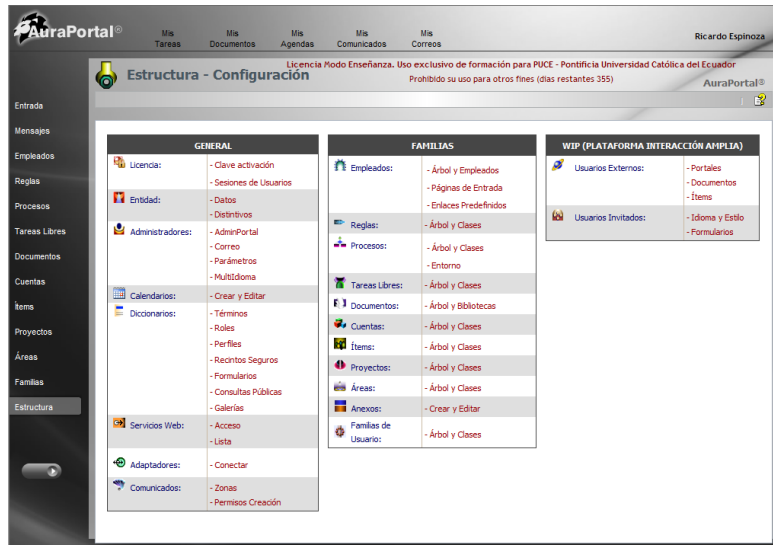


Figura 38: Inicio AuraPortal

En la sección izquierda de la pantalla señalamos “Estructura”. En la pantalla mostrada, al centro en la sección Procesos hacemos clic en “Árbol y Clases”. En esta pantalla creamos una nueva clase de proceso, a la que llamamos Acciones Preventivas y Correctivas Car Shopping. Ver Figura 39.

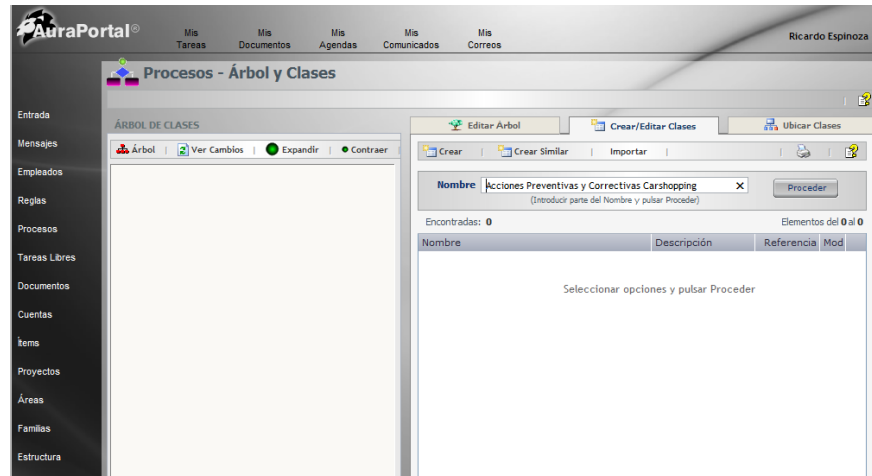


Figura 39: Creación clase de proceso

Se continúa con la carga del diagrama del proceso, en la clase de proceso recién creada. Para ello, en el recuadro “Ejecución” seleccionamos “Diagrama”. Se abrirá un archivo de Microsoft Visio con el complemento de AuraPortal, en dicho documento plasmamos el diagrama deseado y lo guardamos. El diagrama quedará cargado en el proceso, previa revisión automática de la correcta sintaxis del mismo. Ver Figura 40.

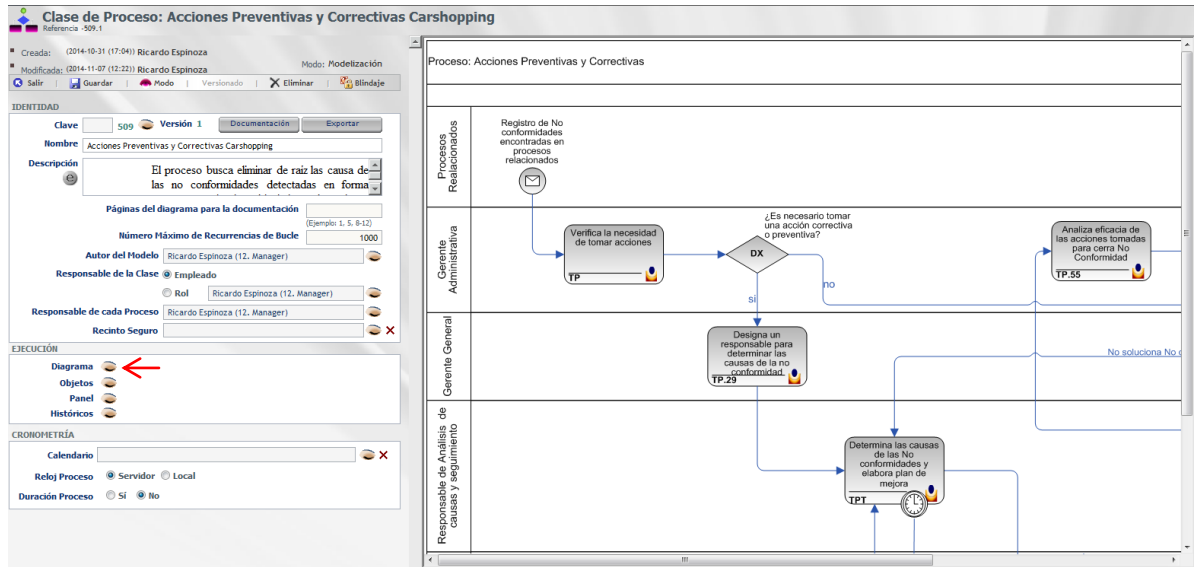


Figura 40: Cargar diagrama en el proceso

Con el diagrama listo lo siguiente es configurar los objetos, asignándoles formularios, responsables de ejecución y configurando los aspectos propios de cada tipo de objeto.

En el recuadro EJECUCION seleccionamos la opción “Objetos”. La ventana que se abre muestra los objetos utilizados en el diagrama organizados por Tareas, Eventos, Compuertas y otros complementos. El primer objeto a configurar será el evento de inicio por mensaje, para lo cual seleccionamos de la viñeta Eventos y escogemos el deseado. Ver Figura 41.

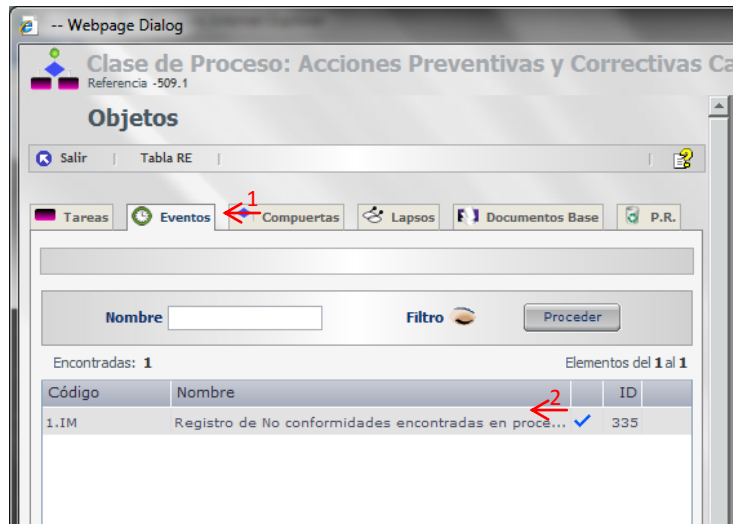


Figura 41: Selección de Evento de Inicio

Se abre la ficha de configuración del Evento seleccionado. En el recuadro **COMPORTAMIENTO**, se puede configurar el formulario al que se accederá para iniciar el proceso (Ver Figura 42). Cabe señalar, que el formulario que se configuró para este objeto y los demás formularios que se utilizarán en este proceso, se realizaron tomando en cuenta los campos señalados en la matriz de campos, establecida anteriormente en este mismo capítulo.



Figura 42: Configuración Evento

En la ventana Formulario de mensaje, para crear un formulario primero le damos un Nombre, y luego cargamos los campos que deseamos tenga el formulario. Para crear campos en nuestro formulario hacemos clic en el “Agregar Campos” en el recuadro inferior de la pantalla, y en la ventana que se abre volvemos a seleccionar la opción “Agregar Campos”. Ver Figura 43.

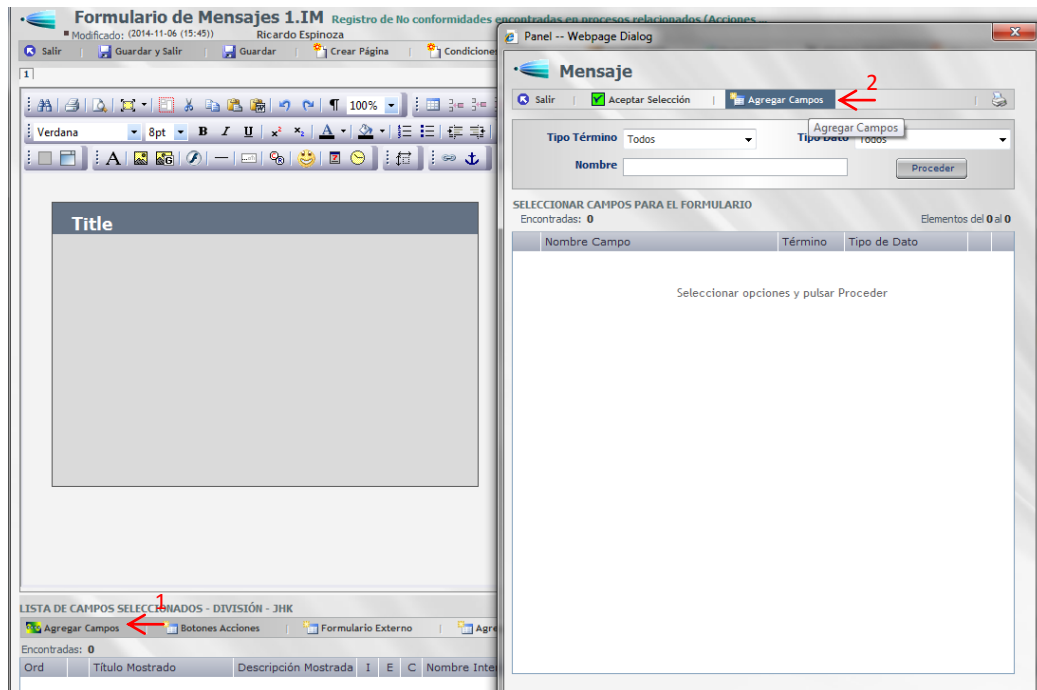


Figura 43: Creación de campos en formularios

Se abrirá la ventana de Diccionario de términos, en donde seleccionamos el capítulo en el que deseamos crear el campo. Ver Figura 44.

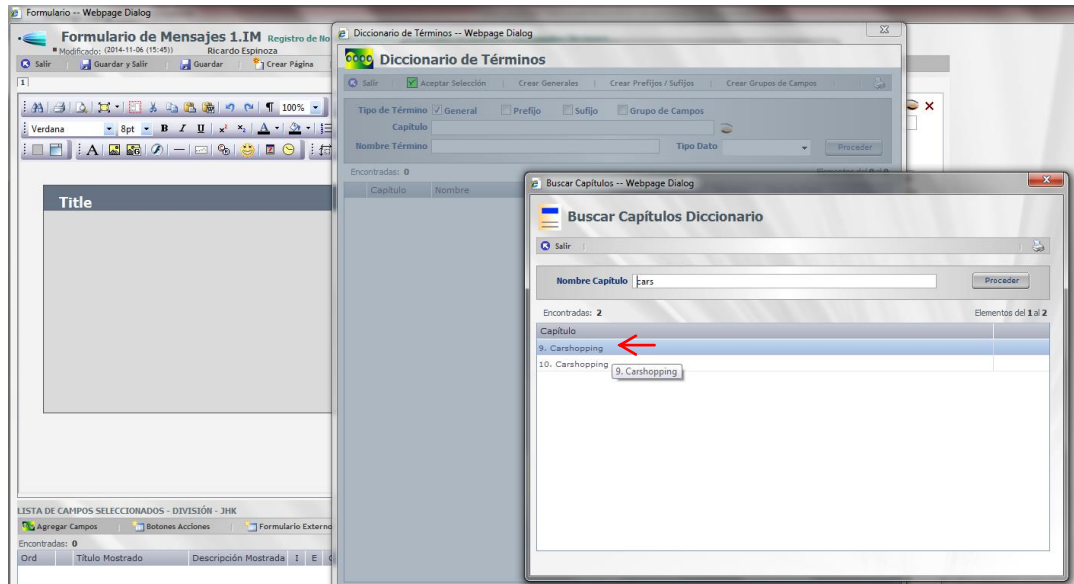


Figura 44: Asignación de término a un capítulo

Luego de seleccionar el capítulo escogemos “Crear Generales”, confirmamos el capítulo en el que crearemos los nuevos campos. La ventana Diccionario de términos nos permitirá señalar el nombre del campo, y de qué tipo será. En el ejemplo se escogió el tipo “Texto una línea” (Ver Figura 45).

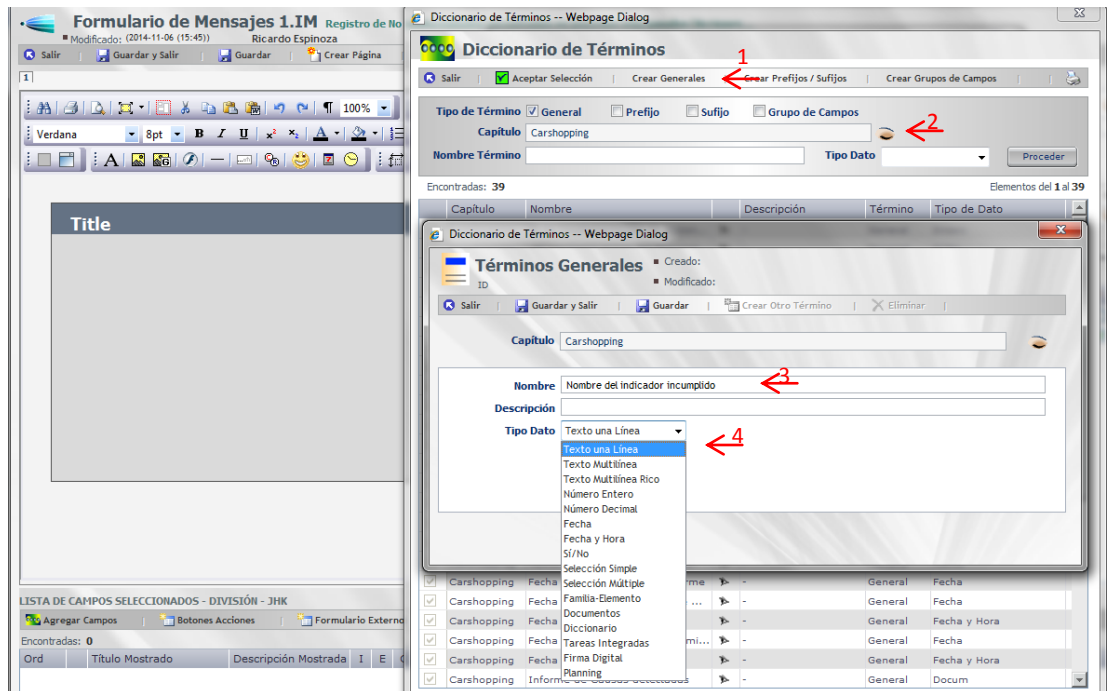


Figura 45: Selección tipo de dato

Una vez hayamos creado todos los campos deseados guardamos y cerramos. Seleccionamos los campos que vamos a utilizar y aceptamos la elección (Ver Figura 46).

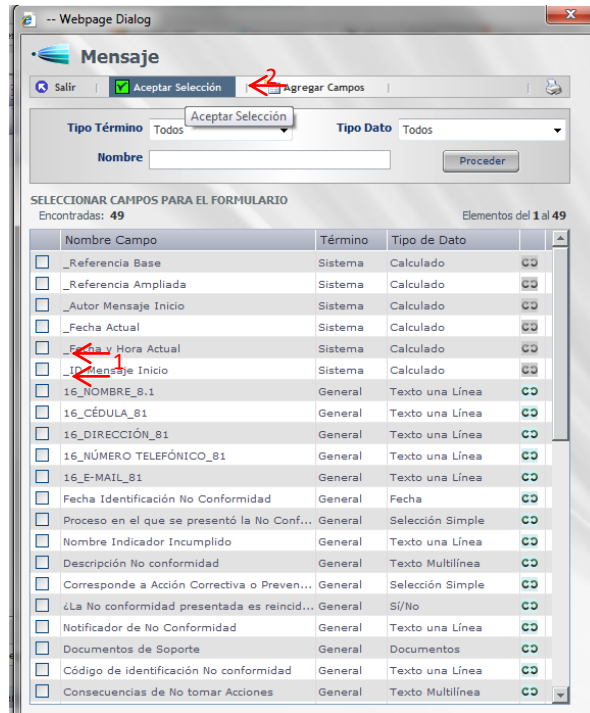


Figura 46: Selección de Campos

Una vez que se cuenta con los campos creados, lo único que resta es ubicarlos en el formulario según lo deseado, y señalar si son campos obligatorios, editables etc. Guardamos todos los cambios y salimos para configurar los demás tipos de objetos restantes (Ver Figura 47).

Formulario de Mensajes 1.IM Registro de No conformidades encontradas en procesos relacionados (Acciones ...)

Modificador: (2014-11-06 (15:45)) Ricardo Espinoza

Acciones: Salir, Guardar y Salir, Guardar, Crear Página, Condiciones de Página, Servicio Web, Regenerar, Eliminar Página, Búsqueda

IDENTIDAD

Capítulo: [Sección]

Nombre: Notificación No Conformidad

Usuario: Empleado

Idioma Diseño: Automático Ejecutor

Más Información

DIVISIONES

Crear División Original | Crear División Similar

Encontradas: 1

Pag	Ord	Nombre División	I	C	CD
1	1	Notificación y Registro d...			

Notifica y registra No Conformidad

Proceso en el que se presentó la No Conformidad: [Campo]

Fecha Identificación No Conformidad: [Campo]

Nombre Indicador Incumplido: [Campo]

Descripción No conformidad: [Campo]

Corresponde a Acción Correctiva o Preventiva: [Campo]

¿La No conformidad presentada es recurrente? Sí No

Notificador de No Conformidad: [Campo]

Documentos de Soporte: [Icono]

LISTA DE CAMPOS SELECCIONADOS - DIVISIÓN - NOTIFICACIÓN Y REGISTRO DE NO CONFORMIDAD

Acciones: Agregar Campos, Botones Acciones, Formulario Externo, Agregar Histórico, Complementos, Actualizar Campos

Encontradas: 8

Ord	Título Mostrado	Descripción Mostrada	I	E	C	Nombre Interno	V	E	G	O	Tema	Valor	Presencia	Pos. Tit	Descr	Término	Tipo Dato	
1	Fecha Identificación No...					3_Fecha Identificación N...					Si	No	Libre	Permanent	Izq	No	General	Fecha
2	Proceso en el que se pr...					3_Proceso en el que se pr...					Si	No	Libre	Permanent	Izq	No	General	Selección Simple
3	Nombre Indicador Incu...					3_Nombre Indicador Incu...					Nr	No	Libre	Permanent	Izq	No	General	Texto una Línea
4	Descripción No conformi...					3_Descripción No confor...					Si	No	Libre	Permanent	Izq	No	General	Texto Multilínea
5	Corresponde a Acción C...					3_Corresponde a Acción...					Si	No	Libre	Permanent	Izq	No	General	Selección Simple
6	¿La No conformidad pre...					3_¿La No conformidad pre...					Si	No	Libre	Permanent	Izq	No	General	Si/No

Figura 47: Ejemplo de formulario

A continuación, se configurará una tarea de tipo personal. El proceso que se sigue se aplicará de igual modo a las tareas: TP, TP.29, TP. 62 y TP.55. Lo único diferente en la configuración de estos objetos serán los campos de los formularios correspondientes a cada uno.

Seleccionamos la tarea que vamos a configurar, en la ficha que aparece llenamos los apartados como: quien será el ejecutor, las instrucciones para la actividad, entre otros. En el recuadro “Zona de Trabajo”, al ingresar en “Formato Ventana de Ejecución” y al configurarlo, podemos determinar cómo deseamos sea la estructura de visualización del formulario y otros componentes de la tarea. De requerirse formularios, en el recuadro “Zona de Trabajo” seleccionamos “si” en Formatos (Ver

Figura 48), y lo configuramos como lo hicimos con el formulario del Evento de inicio por mensaje.

Figura 48: Configuración Tareas Personales

Para las Tareas personales con evento de tiempo incrustado (objetos TPT. y TPT.93), la configuración consiste en la combinación, de las tareas personales y los eventos.

Continuamos con la configuración de las compuertas, esta se aplica a los objetos DX. y DX. 84. Para la configuración al igual que con los otros objetos, seleccionamos la compuerta que queremos configurar, para tener acceso a su ficha. En las compuertas

se debe configurar una condición que direcciona la corriente del proceso al siguiente paso en el proceso (Ver Figura 49).

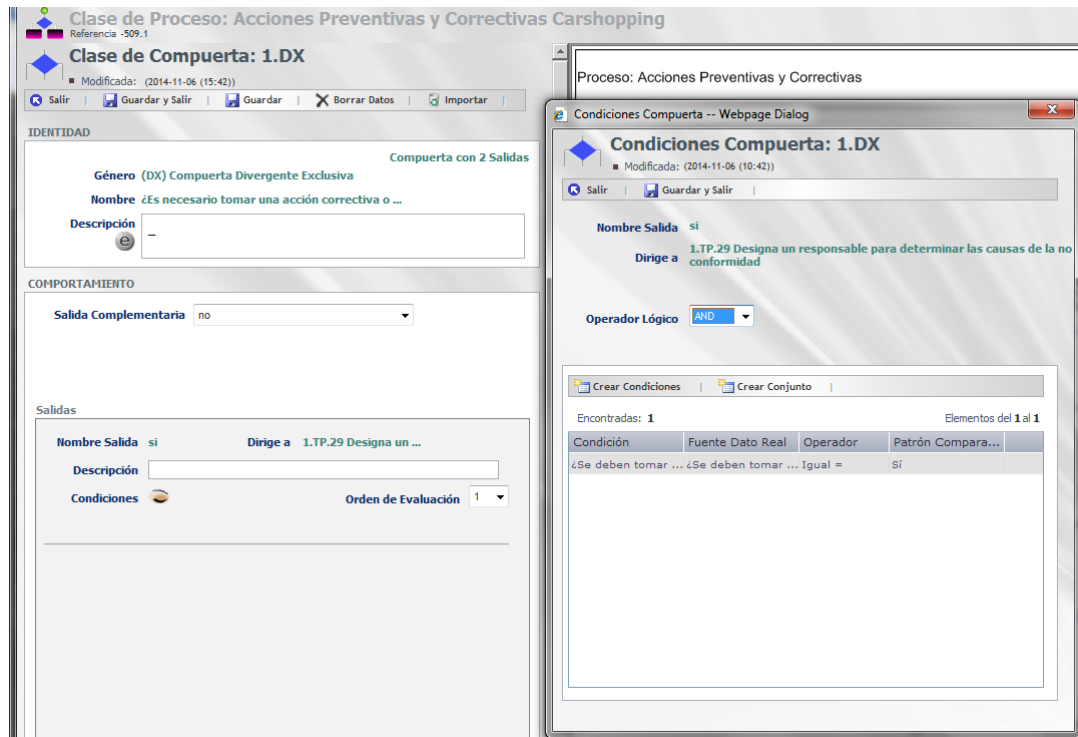


Figura 49: Configuración de Compuertas

Para crear las condiciones seleccionamos “Crear Condiciones”. Le damos un nombre a la condición, y seleccionamos la fuente que proveerá el dato que direcciona el sentido del proceso. Para este caso se escogió el campo de una pregunta de si/no presente en la tarea que precede la compuerta, y cuya respuesta será la que direcciona la continuidad del proceso (Ver Figura 50).

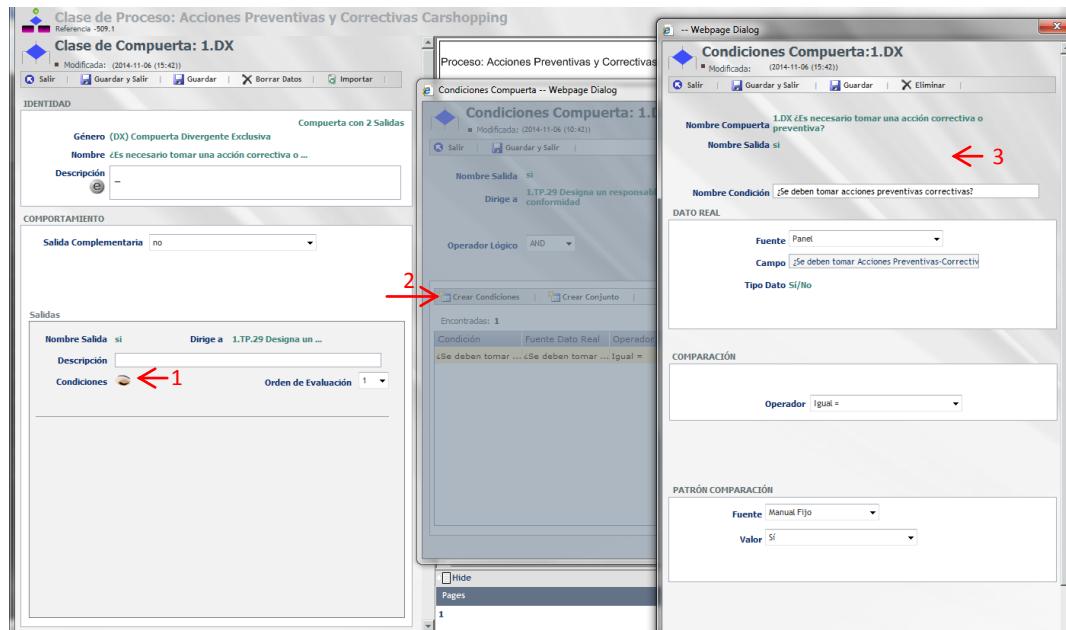


Figura 50: Creación de condiciones

Finalmente se indicará la configuración de las Tareas de Sistema (TS.34, TS.95 y TS.99). Para las cuales, primero se debe señalar el tipo de función que tendrá, en este caso será Notificador. Cuando se ha seleccionado la función, se escogen los destinatarios de la notificación, y en el recuadro Contenido se puede detallar el texto que se desea vean los notificados. Puede escribirse en esta pantalla, o presentar el contenido de un campo de un formulario anterior (Ver Figura 51).

The screenshot shows a web-based configuration interface for a system task. The main title is 'Clase de Tarea de Sistema: 1.TS.34'. Below the title, there are several sections for configuration:

- IDENTIDAD:**
 - Género (TS) Tarea de Sistema:** (TS) Tarea de Sistema
 - Nombre:** Notifica a los implicados en la implementación de ...
 - Descripción:** (Empty text area)
- Función:** NOTIFICADOR - (Notifica a Usuarios Empleados)
- Destinatarios:**
 - General
 - Grupo de Campos
- Contenido:**
 - De Panel: Acciones Correctivas o Preventivas planteadas
 - Texto
- Remitente:**
 - Sistema
 - Empleado: [Empty text field]
 - De Panel: [Empty text field]
 - Ejecutor Real de la Tarea: [Empty text field]
- Complementos:**
 - Documentos:** Sí No
 - Históricos:** Sí No

Figura 51: Configuración tareas de Sistema

5.5 Simulación de Proceso

Como se mencionó anteriormente, una de las ventajas del sistema AuraPortal es que permite la realización de una simulación del proceso antes de ponerlo realmente en marcha. La simulación permite confirmar que todos los aspectos configurados se encuentran funcionando a satisfacción. Entonces, que una vez se ha culminado la etapa de configuración de objetos, en la ventana de edición de Clases de Proceso se cambia del modo Modelización al modo Simulación (Ver Figura 52).

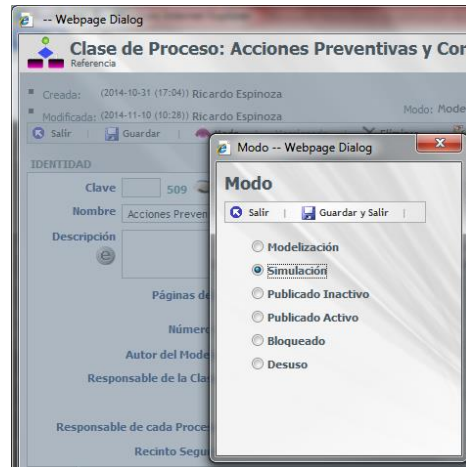


Figura 52: Selección del Modo de trabajo

A continuación se mostrará el desarrollo del proceso, a través del paso por cada uno de los objetos de flujo, mostrando el cumplimiento de la secuencia del diagrama modelado.

5.5.1 Ventanas Simulación Acciones Preventivas y Correctivas Car Shopping

Registro de No
conformidades
encontradas en
procesos
relacionados



Figura 53: EM Registro No Conformidad

Para iniciar un proceso, cualquiera de los empleados puede invocar un mensaje de notificación de una No Conformidad. Para ello, el empleado selecciona en la sección izquierda de la pantalla la opción “Mensajes” y luego “Crear Mensaje” (Ver Figura 54).

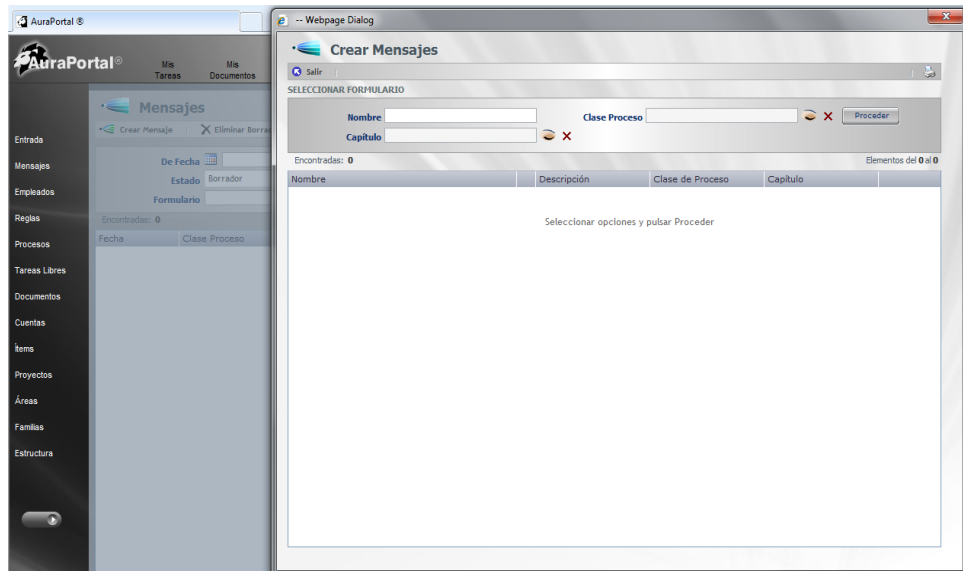


Figura 54: Pantalla Crear mensaje

Se selecciona el recuadro “Clase Proceso” para indicar a que proceso corresponde el mensaje, y debido a que se trata de una simulación en el apartado “Modo” elegimos la opción Simulación. De inmediato se muestran los procesos disponibles y de entre estos se selecciona Acciones Preventivas y Correctiva Car Shopping (Ver Figura 55).

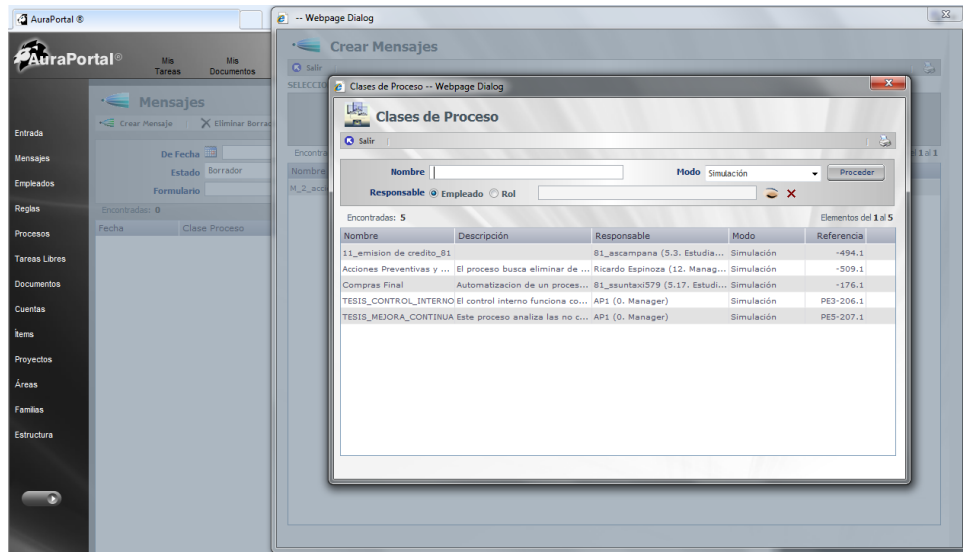


Figura 55: Selección de Proceso para crear mensaje

Una vez elegido el proceso, se nos permite crear el mensaje “Notificación No Conformidad” y lo seleccionamos (Ver Figura 56).

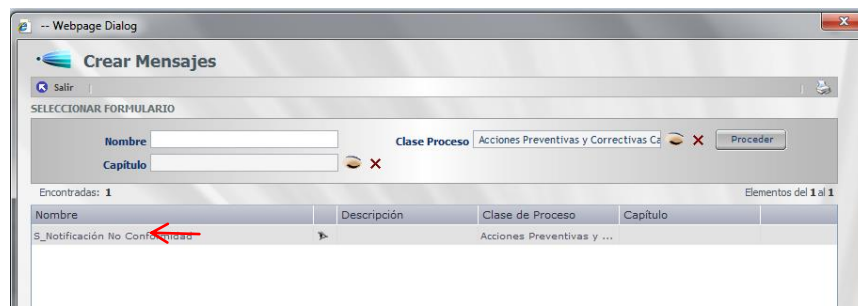


Figura 56: Selección mensaje Notificación de No Conformidad

A continuación, se llena los campos del formulario de “Notificación y Registro de No Conformidad”. Una vez lleno, damos clic en “Crear Mensaje” en la parte superior de la ventana. Para que se pueda apreciar de mejor manera el funcionamiento del proceso en esta simulación se han llenado todos

los campos detallados como obligatorios tal como lo se hará al momento de ejecutarlos en realidad (Ver Figura 57).

Figura 57: Formulario de Notificación y registro No Conformidades

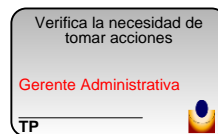


Figura 58: Tarea Verifica la necesidad de tomar acciones

Siguiendo con el proceso, una vez se ha notificado la no conformidad, recae sobre la Gerente Administrativa analizar si corresponde la toma de Acciones Correctivas. Entonces, en la sección “Mis Tareas” aparece automáticamente esta nueva tarea personal para que la ejecute la Gerente Administrativa (Ver Figura 59).

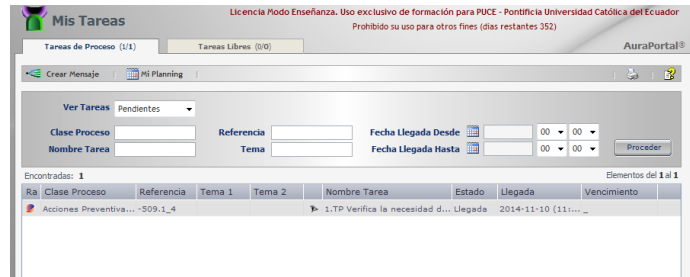


Figura 59: Pantalla de tarea pendiente: Verificación No Conformidad

Cuando la Gerente Administrativa entra a la tarea que tiene pendiente, aparece la ventana que muestra la Figura 60. En la parte superior se muestran las instrucciones para la actividad de Tarea Personal, y a continuación el respectivo formulario para ser llenado. Al finalizar, selecciona el ícono terminar, en la sección superior de la ventana.

Figura 60: Formulario Verificación de No Conformidad

En caso de determinarse la necesidad de tomar acciones correctivas, como es este caso, la compuerta dirige el flujo a una tarea personal del Gerente General.

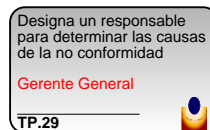


Figura 61: Tarea Designa responsable para determinar causas de No Conformidad

El Gerente General abre en sus tareas pendientes la nueva tarea que aparece. Al igual que con las demás tareas personales, la ventana muestra las instrucciones para la tarea y los campos que debe llenar en un formulario (Ver Figura 62).

 A screenshot of a web application window titled 'Tarea Personal -- Webpage Dialog'. The main heading is '1. TP.29 Designa un responsable para determinar las causas ...'. Below the heading, there are details: 'ID: 3032', 'Clase Proceso: Acciones Preventivas y Correctivas ...', 'Proceso: -509.1_4', 'Ejecutor: Ricardo Espinoza (12. Manager)', and 'Estado: Iniciada'. A toolbar contains buttons for 'Terminar', 'Tarea Integrada', and 'Acciones'. A blue instruction box reads: 'Se debe designar a una persona como encargada, primero de la identificación de las causas que ocasionaron la No Conformidad en estudio. Una vez se ha determinado las causas el encargado responsable elaborará un plan de acciones de mejora, incluyendo el cronograma de aplicación y los responsables de ejecutas las acciones previstas. Además detallara los objetivos del plan de mejora para su posterior evaluación de eficacia.' The main form area is titled 'Selección responsable de elaboración de Plan de Mejora'. It includes:

- 'Proceso en el que se presentó la No Conformidad': DISTRIBUCION DE MERCADERÍA
- 'Descripción No conformidad': En los últimos 2 meses se ha presentado un porcentaje promedio de entregas de mercadería realizados a tiempo de 80% (menor al límite inferior).
- 'Responsable de elaborar plan de mejora': Vendedor de Campo matriz
- 'Justificación selección Responsable': El vendedor de campo de Matriz, no se encuentra directamente involucrado en el proceso de Distribución por lo que aportará una visión objetiva. Además el vendedor de campo matriz esta familiarizado con los pedidos de mercadería y los clientes solicitantes por lo que puede ofrecer un buen análisis.
- 'Fecha designación': 2014-11-03

Figura 62: Formulario Selección responsable de elaboración de plan de mejora

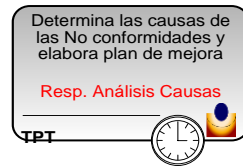


Figura 63: Tarea con evento de tiempo incrustado: Determina Plan de mejora

El responsable elegido recibe la tarea en su bandeja de tareas pendientes, e ingresa en la misma para realizarla. El responsable de identificar las causas del problema y crear un plan de implementación, carga los documentos: Informe de determinación de causas y el plan de mejora completo como adjuntos en el proceso. En el formulario de la tarea personal coloca un resumen de su análisis para una revisión más eficiente (Ver Figura 64).

Tarea Personal -- Webpage Dialog

Tarea 1.TPT Determina las causas de las No conformidades y ...

ID 3033

Clase Proceso: Acciones Preventivas y Correctivas ... Ejecutor: Ricardo Espinoza (12. Manager)

Proceso: -509_1_4 Estado: **Iniciada**

Terminar Tarea Integrada Acciones

Deberá identificar las causas que ocasionaron la No Conformidad señalada en el proceso. Una vez identificadas las causas, se establecerá un plan de acciones preventivas o correctivas según corresponda. El plan de mejora incluirá un cronograma de implementación, y los recursos necesarios de ser el caso.

Determinar las causas de la No Conformidad y crear Plan de mejora

Código de identificación No conformidad	NCD1-LOG04-02	Breve descripción causas	En los últimos meses se presentó un inusitado incrementado la cantidad ventas.
Informe de Causas detectadas			El mes anterior la camioneta utilizada para la distribución de repuestos estuvo detenida 2 días más de lo previsto en mantenimiento. Tiempo en el que el ayudante de bodega realizó las entregas en un automóvil que lleva menos capacidad de carga.
Acciones Correctivas o Preventivas planteadas			Mensajera dará soporte al proceso de distribución con envíos con compañías de transporte, para que los envíos directos se carguen más rápido cuando la carga de trabajo sea demasiada para los dos encargados del despacho. Establecer acuerdo con empresa encargada de mantenimiento, que en caso de demora en entrega del vehículo facilitarán la renta de un vehículo para no retrasar los envíos.
Objetivos del plan			Alcanzar acuerdo para renta de autos en caso de retrasos de mantenimientos. Cumplir con las entregas a tiempo con el apoyo de personal de mensajería.


Responsables de implementación del Plan

Fecha de presentación Plan de mejora 2014-11-04

Duración implementación del plan en días 5

Plan de Mejora Propuesto

Figura 64: Formulario Determinar las causas de la No Conformidad y crear Plan de mejora

Para cargar los documentos como adjuntos debemos seleccionar los íconos del ojo de AuraPortal . Seguido en la pantalla de “Documentos Enlazados” damos clic en integrar documentos (Ver Figura 65).

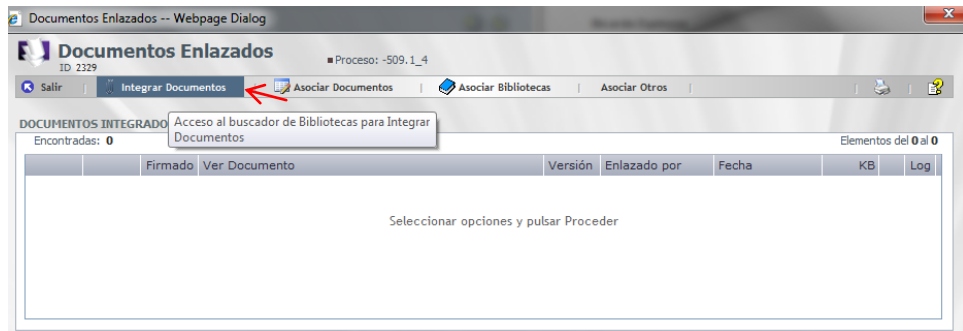


Figura 65: Pantalla Documentos enlazados

En la ventana “Integrar Documentos”, dependiendo de dónde se encuentre el documento a adjuntar exploramos los archivos hasta seleccionarlos. En el caso de este ejemplo para cargar los documentos seleccionamos el Botón de Mi PC, exploramos en las carpetas del sistema y seleccionamos el Informe deseado (Ver Figura 66). Cuando el documento este cargado aparecerá en la ventana “Integrar Documentos”, y solo nos queda seleccionar Salir (Ver Figura 67).

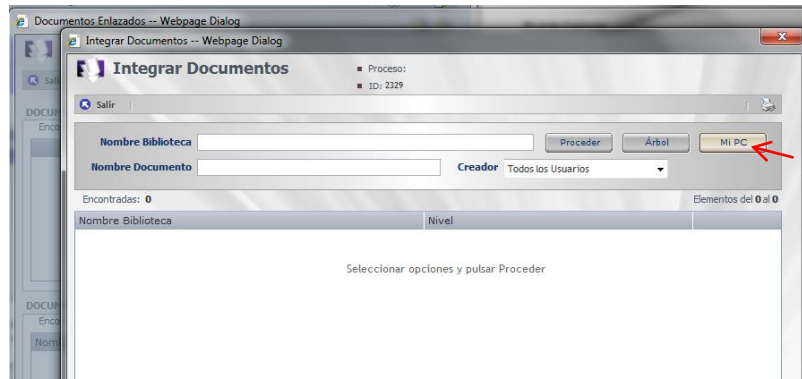


Figura 66: Pantalla integrar Documentos

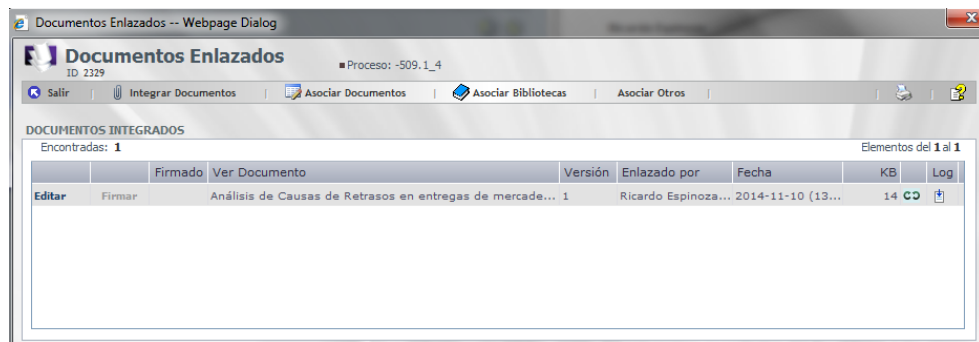


Figura 67: Pantalla selección de documento enlazado

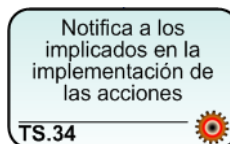


Figura 68: Tarea de sistema. Notificación implementación de Acciones

Una Tarea de sistema notifica automáticamente las acciones correctivas a los encargados de su ejecución (Ver figura 69).

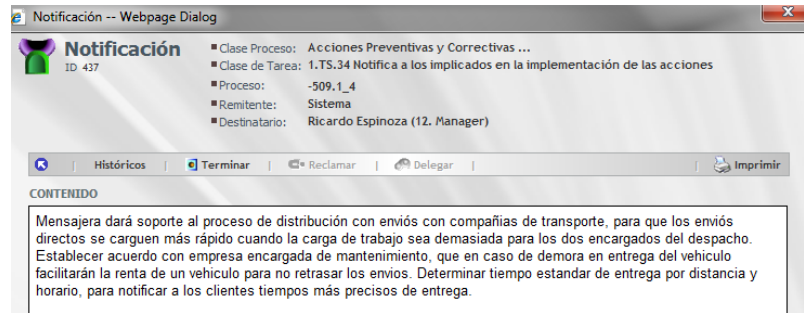


Figura 69: Notificación de implementación de Acciones Correctivas



Figura 70: Tarea personal con evento de tiempo incrustado. Ejecuta Acciones del Plan de Mejora

La siguiente etapa del proceso es la ejecución del Plan de mejora. A los responsables seleccionados para la implementación de las Acciones Correctivas, les aparecerá la tarea personal con el plan de mejora para que lo ejecuten.

En la ejecución del plan, el responsable actualiza el porcentaje de avance del plan de implementación, señalando la fecha de actualización y guardando la tarea sin terminarla hasta que culmine la implementación. En caso de que se dé por terminada la implementación sin llegar a completarse el 100% de las actividades, se registrará el nivel de avance alcanzado y se detallara en

observaciones por qué no se completaron las acciones previstas (Ver Figura 71).

Figura 71: Formulario ejecución acciones preventivas o Correctivas

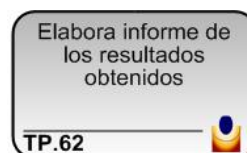


Figura 72: Tarea personal elabora informe de resultados de plan de mejora


El encargado de crear el plan de mejora, que en el caso de esta simulación es el Vendedor de campo de Matriz, emitirá el Informe de la implementación, cargando el documento del Informe como adjunto y llenando en el formulario las conclusiones y recomendaciones a las que llegó (Ver Figura 73).

-- Webpage Dialog

Tarea Personal 1.TP.62 Elabora informe de los resultados obtenidos _4

Salir

Informe de los Resultados Obtenidos

Informe de Implementación de plan de mejora  Fecha de presentación de informe 2014-11-10

Conclusiones

El Soporte brindado por el personal de mensajería al proceso de distribución fue eficaz, permitiendo cumplir con las entregas de mercadería.

No se presentaron retrasos en el cumplimiento de las actividades de mensajería y archivo.

Recomendaciones

Determinar planes de Contingencia para situaciones imprevistas como el incremento de ventas en un periodo inusual.

Nombre del Responsable **Vendedor de Campo Matriz**

Figura 73: Formulario Informe de los resultados Obtenidos

Analiza eficacia de las acciones tomadas para cerrar la no conformidad

Gerente Administrativa


TP.55 

Figura 74: Tarea Personal Análisis eficacia de acciones tomadas

Para culminar, la corriente del proceso vuelve hacia la Gerente Administrativa donde esta analiza si las acciones tomadas cumplieron sus objetivos, y si la no conformidad se encuentra cerrada o existen temas inconclusos que se deban volver a tratar. Para esto, la ventana de ejecución muestra un formulario que permite la comparación de la No Conformidad hallada y los objetivos del plan de mejora.

En caso de cerrar la no conformidad, se despliega un campo condicionado al cierre. Este campo está destinado para colocar la fecha del cierre de la no conformidad, y con esta acción se concluye el proceso (Ver Figura 75).

Tarea Personal -- Webpage Dialog

Tarea ID 3036

1.TP.55 Analiza eficacia de las acciones tomadas para ...

Clase Proceso: Acciones Preventivas y Correctivas ... Ejecutor: Ricardo Espinoza (12. Manager)
 Proceso: -509.1_4 Estado: **Iniciada**

Terminar Tarea Integrada Acciones

Se revisa el informe de la implementación del plan de mejora para cerrar la No Conformidad, comparando con los objetivos iniciales del plan. Si se cumplen todos los objetivos y se eliminó la no conformidad se cierra la misma, y concluye el proceso. Caso contrario se plantean nuevas medidas.

Análisis Eficacia de Acciones Tomadas

Objetivos del plan

Alcanzar acuerdo para renta de autos en caso de retrasos de mantenimientos.

Cumplir con las entregas a tiempo con el apoyo de personal de mensajería.

Descripción No conformidad

En los últimos 2 meses se ha presentado un porcentaje promedio de entregas de mercadería realizados a tiempo de 80% (menor al límite inferior).

Observaciones Finales

El plan establecido logró satisfacer la no conformidad presentada.

El acuerdo logrado con el proveedor de mantenimiento de vehículos permite estar cubiertos ante posibles retrasos y además motivara al proveedor a cumplir con los plazos

Código de identificación No conformidad NC01-LOG04-02

Proceso en el que se presentó la No Conformidad DISTRIBUCION DE MERCADERIA

Informe de Implementación de plan de mejora

¿Se cumplieron todos los objetivos y se cierra NC? Sí No *

Fecha de Cierre No Conformidad 2014-11-11 *

Figura 75: Formulario Análisis eficacia de Acciones Tomadas

5.5.2 Monitoreo de Estado de ejecución del Proceso

AuraPortal cuenta con la opción de monitorización o control de ejecución, que nos muestra que actividades ya han sido ejecutadas. Esto permite verificar el estado de avance de un proceso.

Para ingresar a esta opción seleccionamos de la pantalla inicial de AuraPortal la opción “Procesos”, que se encuentra a la izquierda. A continuación, seleccionamos una “Nueva” consulta, y en el cuadro de mando escogemos “Ejecuciones”. Lo siguiente es seleccionar la Clase de proceso de la que queremos monitorear el avance. Si deseamos revisar los procesos de un periodo determinado detallamos el intervalo de fechas deseado y damos clic en el botón “Procesar”. Aparecerán los procesos iniciados, con el detalle de si se encuentran en curso o terminados a su derecha (Ver Figura 76).

Encontradas: 4

Fecha Inicio	Referencia	Tema 1	Tema 2	Estado
2014-11-10 (11:...	-509.1_4			Terminado
2014-11-06 (15:...	-509.1_3			Curso

Figura 76: Ingreso a monitorización de procesos

Seleccionamos el proceso que se desea monitorear, y aparece el cuadro con todas las actividades que ya han sido realizadas hasta alcanzar el fin del proceso (ver figura 77). En caso de que un proceso no esté terminado el proceso, no se mostrará el símbolo del fin del proceso, y aparecerán solo las actividades realizadas hasta la fecha.



Figura 77: Ventana de Control de ejecución

Al concluir este capítulo, se cuenta con un documento que provee los pasos que contempla la Automatización de cualquier proceso de la organización. Este aporte va desde la diagramación del modelo deseado, hasta la ejecución del mismo. Además, el trabajo no solo muestra cuales son las pantallas a través de las cuales se desarrollara el proceso en su ejecución, sino que también muestra los pasos para acceder al medio de verificación de rastreo de las actividades que han sido ejecutadas.

CAPÍTULO VI. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Introducción de plan de implementación

El haber desarrollado a través de los capítulos anteriores un análisis de la empresa, ha permitido identificar debilidades organizacionales, y determinar oportunidades de mejora en función de estas. La formulación de mejoras se encamina relacionada con un nuevo sistema de gestión empresarial, y apoyándose en sistemas informáticos direccionados a hacer más eficientes los flujos de los procesos. Ahora, también debe facilitarse un plan esquemático secuencial que permita dirigir la implementación de la situación propuesta.

La creación de este plan además obedece a la enunciación citada en el plan previo a la realización del presente estudio, donde se establece como uno de los objetivos, la presentación de un plan de implementación de las mejoras propuestas en el capítulo 4 y de la automatización de un proceso, que en este caso es el de “Acciones Preventivas y Correctivas” detallado en el capítulo 5 de este documento.

Tomando estos aspectos en cuenta, se presenta el siguiente plan de implementación de cambios al sistema actual, y la implementación de cambios en los flujos de los procesos.

6.1 Objetivos de Plan

El presente plan de implementación tiene por finalidad la mejora del desempeño de la empresa, aplicando procesos enfocados a crear valor agregado para el cliente. La aplicación del plan pretende alcanzar las mejoras detalladas en los capítulos anteriores, donde se evidenciaba la reducción de recursos empleados en actividades que no aportan valor agregado al cliente, ni a los requerimientos demandados por el negocio en sí mismo. Además, se pretende fortalecer la estructura de la organización mediante la creación de los procesos detallados en el capítulo 4 y abrir los horizontes hacia la aplicación de las tecnologías de la información en las empresas.

6.2 Alcance del Plan

El plan de mejora de procesos contempla las acciones a ser tomadas posterior a la culminación de este trabajo de titulación. Abarca actividades desde la aprobación de los cambios en procesos, documentación y normativas. Hasta actividades de monitoreo del estado de la implementación y evaluación de la ejecución a dos meses de implementado el nuevo sistema de gestión.

6.3 Posibles Riesgos

Para poder establecer un plan de implementación adecuado para las necesidades de Car Shopping, antes se deben analizar los posibles problemas que podría atravesar la aplicación del plan. En este sentido en el siguiente apartado se señalan las posibles

problemáticas que podrían presentarse y las posibles contingencias respectivas a aplicar para eliminar o al menos disminuir los obstáculos considerados.

Para analizar los riesgos, se plantea el estudiar las amenazas como grupos de factibilidad económica, técnica y operativa-humana.

6.1.1 Riesgos de factibilidad Económica

La falta de Liquidez: En el área económica existe la posibilidad de falta de liquidez para aplicar el plan. La posibilidad de que el costo previsto para el plan no pueda ser considerado parte del presupuesto general de la empresa, se cubre con la adquisición de un préstamo. Esta solución se basa en que Car Shopping cuenta con una línea de crédito bancario aprobada y disponible, superior al costo presupuestado para el plan de implementación propuesto.

Diferencias de costos con lo presupuestado: Los costos contemplados respecto a actividades que representan costos marginales adicionales, como consultorías y capacitaciones, se establecieron en base a cotizaciones realizadas con empresas competentes para las actividades de capacitación necesitadas, con precios aplicables al siguiente año y con las tarifas fijas del proveedor del sistema de automatización.

6.1.2 Factibilidad Técnica

Conocimiento actual del personal: En el aspecto técnico de la implementación el riesgo se representa con la falta de conocimiento técnico o experiencia en la gestión por procesos, manejo de indicadores, aplicación de los nuevos procesos, o del uso del sistema de BPM. Para cubrir este aspecto, el plan de implementación del sistema de gestión y automatización, contemplan programas de capacitación que cubran la adquisición de los conocimientos necesarios para la implementación y desarrollo del plan de implementación.

6.1.3 Factibilidad Humana Operativa

Resistencia al Cambio: Uno de los problemas comunes y que pueden acarrear importantes consecuencias negativas para la implementación de un proyecto es que los trabajadores no estén de acuerdo con los cambios previstos. Para evitar esta posible resistencia, se toma en cuenta la pirámide jerárquica de la teoría de resistencias propuesta por Nieder y Zimmermann.

Esta teoría señala tres escalones o niveles de resistencia al cambio. El primero se presenta porque la persona No Sabe en qué consiste el cambio, en el segundo nivel las personas piensan que No pueden realizar las nuevas actividades, y en la cúspide de la pirámide se encuentra que No Quieren cambiar porque saldrían de su área de confort.

Ante estas situaciones el plan de implementación contempla la socialización de los cambios previstos con todo el personal, la justificación de los cambios y los programas de capacitación en los nuevos métodos y herramientas a ser utilizados. Estas actividades se enfocan en superar los dos primeros niveles de la pirámide de resistencias, y el escalón final se supera en base a la motivación para cambiar. Para lograr esto es de vital importancia la adecuada publicación de los beneficios de los cambios propuestos, y dicha socialización viene de la mano de la alta dirección y de los responsables del cambio.

Extenderse más allá del plazo: Existe el riesgo de que las actividades tarden más tiempo del previsto. Ante esto para que el personal no tenga una carga de trabajo demasiado alta, especialmente los responsables designados, se establece una secuencia de actividades en su gran mayoría consecutivas. Así se evita cargar varias actividades paralelas a un mismo responsable de ejecución para evadir conflictos y retrasos en las actividades cotidianas y las de implementación del plan.

6.4 Actividades del plan de implementación

En el siguiente apartado se señalan las actividades a cumplir para implementar la mejora de procesos planteada. La Tabla 35 indica además el responsable del cumplimiento de la actividad, el objetivo de dichas actividades y el costo marginal de existir.

Dentro del plan las actividades realizadas por el personal de Car Shopping no cargan costo alguno, porque el costo de realización de estas actividades se considera dentro del rubro nómina.

Dentro del plan de implementación podríamos identificar dos áreas en las que se divide la aplicación de las mejoras propuestas. La primera relacionada con la implementación del sistema de gestión por procesos en la empresa y la segunda con la aplicación de la automatización de procesos.

Tomando en cuenta que las actividades de implementación tienen características secuenciales, se las ha detallado en un solo plan de implementación a continuación detallado.

6.1.4 Cronograma de implementación

Tabla 35: Cronograma de Implementación Plan de Mejora

Implementación Gestión por de Procesos					
#	Actividades	Responsable	Duración	Costo	Objetivos
1	Exponer las mejoras planteadas en los procesos a la Junta de Accionistas	Gerente General	1 días	\$0.00	Aprobación de la Junta para aplicar el mejoramiento de procesos propuesto y determinación de miembros del Comité de Calidad
2	Aprobar normas de los manuales de procedimientos propuestos	Gerente General	3 días	\$0.00	
3	Aprobar indicadores de gestión propuestos en los manuales de procedimientos	Gerente Comercial	3 días	\$0.00	
4	Aprobar el Manual de Procedimientos	Jefe Crédito y Cobranzas	5 días	\$0.00	
5	Difundir internamente cambios a ejecutarse con el sistema de gestión por procesos propuesto	Asistente Contable Administrativa	3 días	\$0.00	Reducir la resistencia al cambio al comunicar a los empleados el proceso de mejora que se va a seguir y los efectos que tendrá, facilitando su adaptación al mismo.
6	Elaborar la documentación necesaria para el sistema de gestión por procesos propuesto	Asistente Contable Administrativa	3 días	\$0.00	

Implementación Gestión por de Procesos					
#	Actividades	Responsable	Duración	Costo	Objetivos
7	Repartir la documentación pertinente al personal correspondiente	Asistente Contable Administrativa	2 días	\$0.00	
8	Notificar a responsables de medición de cada proceso	Asistente Contable Administrativa	1 días	\$0.00	Apersonamiento de los designados como responsables sobre los procesos asignados.
9	Crear e Implementar procesos del Mapa de Procesos propuesto	Comité de Calidad y Egresado	30 días	\$850.00	Disponer de todos los procesos propuestos implementados para que permitan la reducción de costos y tiempos esperada.
10	Comunicación de reasignación de funciones a los empleados	Jefe Crédito y Cobranzas	2 días	\$0.00	Conocimiento de la nueva asignación de las funciones que van a desempeñar los empleados quienes fueron reasignados.
11	Inducción sobre nuevas funciones a desempeñar	Anteriores encargados	5 días	\$0.00	
12	Capacitación del personal en gestión por procesos	Asesor Externo	2 días	\$2,140.60	Personal con conocimiento de los fundamentos del a gestión por procesos, la interrelación de las áreas en un proceso y el enfoque hacia la satisfacción del cliente, a la mejora continua de procesos y manejo de indicadores.

Implementación Gestión por de Procesos					
#	Actividades	Responsable	Duración	Costo	Objetivos
13	Capacitación de Gerente Administrativa Como Auditora Interna	Asesor Externo	4 días	\$392.00	Contar con un auditor de gestión Interno, quien se encargará de verificar el cumplimiento del sistema propuesto.
14	Tramitar pago de Nómina y servicios por transferencias bancarias	Analista Contable	5 días	\$0.00	Habilitación de pagos por Internet
15	Corrección de errores software Koinor e instalación módulo nómina	Asesor Externo	5 días	\$250.00	Identificar y eliminar errores de registros presentados por el sistema y evitar incurrir en verificaciones o reprocesos.
16	Establecer bases de datos para el registro de la medición de los indicadores	Gerente Comercial	2 días	\$0.00	Contar con un registro confiable y actualizado del monitoreo de los indicadores de gestión al alcance de todos los usuarios
17	Aplicar medición de indicadores de Gestión	Gerente Comercial	3 días	\$0.00	Controlar el estado de los procesos mediante la aplicación de los indicadores previstos para el fin.

Implementación Gestión por de Procesos					
#	Actividades	Responsable	Duración	Costo	Objetivos
18	Ejecutar procesos de acuerdo a sistema de gestión por Procesos.	Todo el personal	60 días	\$0.00	Se pone en práctica el modelo de gestión por procesos planteado.
19	Realizar seguimiento del cumplimiento de las políticas y normas	Jefe Crédito y Cobranzas	40 días	\$0.00	Establecer eficacia de las políticas planteadas
20	Reunión Evaluación Estado de la implementación de los procesos planteados	Comité de Calidad	1 días	\$0.00	Evaluación final de satisfacción con la implementación realizada y cumplimiento de objetivos de las actividades del plan.
21	Reunión para determinar acciones de mejora.	Comité de Calidad	5 días	\$0.00	Identificar cambios o correcciones a aplicarse que mejoren la gestión actual
22	Aplicar correcciones planteadas	Gerente Comercial	1 días	\$0.00	
		Subtotal	186 días	\$4,032.60	

Implementación Gestión por de Procesos					
#	Actividades	Responsable	Duración	Costo	Objetivos
Implementación sistema BPM para automatización					
23	Revisar condiciones de asesoramiento y tipos de licencias	Gerente General	2 días	\$0.00	Elegir tipo de licencia a adquirir y definir condiciones de asesoramiento
24	Realizar charla de socialización sobre BPM a todos los trabajadores implicados	Gerente Administrativa	2 días	\$0.00	Brindar a los empleados de un conocimiento general del funcionamiento general de la herramienta a implementarse y satisfacer sus dudas del ámbito de aplicación
25	Adquirir licencias del sistema BPM	Asesor Externo	2 días	\$8,200.00	Contar con el sistema BPM y el proceso automatizado implementado en la Empresa
26	Implementar la automatización	Asesor Externo	2 días	\$550.00	
27	Capacitar a los trabajadores en el uso del BPMS Adquirido	Asesor Externo	5 días	\$300.00	Dotar a los empleados de los conocimientos y habilidades necesarias para manejar el sistema BPM.
28	Mantenimiento sistema AuraPortal	Asesor Externo	1 días	\$738.00	Mantener actualizado el sistema. Asesoramiento por parte del proveedor del sistema.

Implementación Gestión por de Procesos					
#	Actividades	Responsable	Duración	Costo	Objetivos
29	Evaluar mejoras aplicables al proceso	Gerente Administrativa	20 días	\$0.00	Aplicar cambios de la diagramación que permitan al proceso ser más eficiente o abarcar nuevos aspectos.
30	Aplicar Mejoras identificadas	Asesor Externo	5 días	\$250.00	
Subtotal			38 días	\$10,038.00	
TOTAL			305 días	\$14,070.60	
Tiempo Implementación			144 días		

Se puede ver en el cronograma anterior que el costo mayor lo impone el costo de la licencia del sistema BPM y su mantenimiento. Pero debe tomar estos montos como una inversión para la mejora de la gestión de la empresa.

En el Anexo 7: Cronograma de Implementación, se muestra el diagrama de Gantt elaborado en Microsoft Project, donde se muestra la secuencia de realización de las actividades del plan de implementación, señalando una ruta crítica de las actividades más cruciales en la implementación del plan de mejora (actividades marcadas en rojo).

La importancia de mostrar la ruta crítica es que esta muestra las actividades que no pueden presentar retraso en su ejecución para evitar afectar el tiempo total que tomará el plan. Las actividades que no forman parte de la ruta crítica pueden presentar cierto nivel de retraso en su ejecución sin afectar el tiempo total del proyecto, esto mientras se mantengan dentro una holgura determinada a cada actividad.

El Anexo 7 muestra 16 actividades críticas en la implementación del plan de mejora y son: Exponer las mejoras planteadas en los procesos a la Junta de Accionistas, Aprobar normas de los manuales de procedimientos propuestos, Aprobar indicadores de gestión propuestos en los manuales de procedimientos, Aprobar el Manual de Procedimientos, Crear e Implementar procesos del Mapa de Procesos propuesto, Ejecutar procesos de acuerdo a sistema de gestión por

Procesos, Reunión Evaluación Estado de la implementación de los procesos planteados, Reunión para determinar acciones de mejora, Aplicar correcciones planteadas, Revisar condiciones de asesoramiento y tipos de licencias, Realizar charla de socialización sobre BPM a todos los trabajadores implicados, Adquirir licencias del sistema BPM, Implementar la automatización, Capacitar a los trabajadores en el uso del BPMS Adquirido y Evaluar mejoras aplicables al proceso, Aplicar Mejoras identificadas.

La duración de estas actividades críticas es la que determina el tiempo total que tendrá la implementación del plan de mejora de procesos actuales, que será de 144 días.

6.1.5 Análisis Costo Beneficio

El costo total de US\$ 14,070.60 detallado en el apartado anterior, se comparará con los ingresos potenciales identificados de la implementación. Para poder determinar la conveniencia de la implementación del Plan de mejora, se presenta a continuación los beneficios potenciales de la propuesta planteada.

Se identifican beneficios económicos de incremento potencial de ingresos bajo 3 aspectos a continuación analizados:

Incremento de Ventas

Los cambios propuestos en base a la gestión por procesos, incrementaron un 10% la carga de trabajo del personal de ventas. Se propuso más personalización al trabajo con los clientes, por ejemplo identificando productos de especial interés en las listas de precios. Esta, además de otras medidas tomadas en el proceso de Ventas, junto con la creación de los procesos de Planificación Estratégica y Medición de Satisfacción del Cliente, permitirá generar estrategias de ventas, identificar nivel de satisfacción y necesidades de clientes y fortalecer fidelización. De esta manera se plantea una estimación de un incremento en ventas de 1.5%.

Las ventas totales del año 2013 ascendieron a US\$ 973,013.14, de estas el 89.8% correspondieron a mercadería proveniente de importación y el 10.2% restante a mercadería comprada a proveedores nacionales. Al aplicar el 1.5% de crecimiento en las ventas anuales, el incremento sería de US\$ 14,595.20.

Disminución de inventario estancado (de baja rotación)

La rotación de inventario en la empresa es de 1.53 veces al año, y su inventario promedio tiene un valor de US\$ 404,143.25. De este valor, se tiene inventario con baja rotación entre el 10 y el 12%. Para el cálculo se analizará el 11% del inventario promedio, que alcanza el valor de US\$ 44,455.76, este monto lo

componen repuestos varios, pero una alta cantidad corresponde a carrocería automotriz. El tiempo que ha permanecido este inventario sin rotación es de 1 año en promedio.

Gracias al proceso de Control de Inventarios, y el análisis de mercado establecido para la realización de abastecimiento especialmente con importaciones, se pretende mejorar esta situación y disminuir el inventario de baja rotación.

Con el mejoramiento del análisis de abastecimiento e inventarios, se estima una reducción de 20% del inventario de baja rotación. Esta reducción dejaría en 8.8% el inventario de baja rotación, y aporta una diferencia de US\$ 8,891.15. La diferencia disponible sería utilizada en la comercialización de repuestos con una mayor rotación. De tal modo, los US\$ 8,891.15, con la rotación actual de la empresa se convertirían en US\$ 13,692.37 de mercadería en un año.

Disminución de compras a proveedores nacionales con menor margen de utilidad

El abastecimiento de mercadería realizado con proveedores locales genera un menor margen de utilidad para la empresa en comparación con el abastecimiento por importaciones. El establecimiento del precio de venta se hace en función del precio de venta, con un recargo de 30% a las compras nacionales y 60% a las

importaciones. Es por esto el mejor manejo de Control de Inventarios, la Planificación Estratégica, la Medición de Satisfacción y el Control de la Gestión, implementados como parte de la propuesta de gestión por procesos, también ayudarían a planificar mejor las importaciones, y se recurriría menos a los proveedores locales.

El porcentaje actual de las compras a proveedores locales es de 10.2% que tiene alcanza el costo de US\$ 75,986.12. El manejo de inventarios mejorado permitiría disminuir en 20% las compras nacionales, bajando su representación a 8.08%. Al destinar la diferencia alcanzada de US\$ 15,197.22 a compras por importaciones, se incrementa el ingreso por ventas en US\$ 4,559.17.

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}} = \frac{(14595.2 + 13692.37 + 4559.17)}{14070.6} = \frac{32846.74}{14070.6} = 2.33 \text{ Veces}$$

Como podemos evidenciar después de cubrir los costos de implementación del plan, se tendría ingresos de 18,776.14 por lo que el plan debería ser aplicado.

CONCLUSIONES

- La realización de cada capítulo del presente trabajo, corresponde al cumplimiento de un objetivo específico señalado en el plan que originó este estudio. Al culminar este trabajo se cumplieron los objetivos general y específicos, para ofrecen un marco metodológico que pueda ser aplicado en Car Shopping, y de forma general a otras empresas.
- En el transcurso del trabajo la principal dificultad y consumo de tiempo se presentó en la etapa de levantamiento de procesos. Al entrevistar a los trabajadores para definir las actividades realizadas con los tiempos de ejecución, se debía interrumpir su rutina diaria y esperar que se den tiempo para proveer los datos. Para poder verificar la confiabilidad de la información en este tipo de recolección de datos, se debe confirmar con todos los participantes del proceso la secuencia de actividades y asignación de tiempos.
- Se ha identificado que el factor más decisivo en la compra de repuestos por los clientes finales y distribuidores, es el costo. Para disminuir los costos de importación y poder ofertar productos más baratos Car Shopping debe reducir sus costos fijos. En este

sentido, la gestión por procesos le permite a Car Shopping ser más eficiente, optimizando el uso del tiempo, disminuyendo costos operativos fijo.

- Se identificaron 12 procesos realizados actualmente en Car Shopping. Este dato excluye actividades eventuales, y tareas que no cumplen con las características de los procesos, como secuencia ordenada de actividades, transformación o ser cíclicas.
- El que Car Shopping no haya contado con procesos estratégicos formalmente establecidos, no quiere decir que no se hayan venido realizando actividades como la elaboración de presupuestos, tomada en cuenta para elaborar el proceso Planificación Estratégica.
- El proceso de Planificación Estratégica permitirá establecer objetivos claros, medibles y alcanzables, y elaborar las estrategias necesarias para alcanzarlos en base al análisis de FODA, evaluando tendencias del mercado, analizando informes de gestión.
- Para eliminar debilidades relacionadas a aspectos de Medición, Documentación y Normativas identificadas en el capítulo 3, se provee el Manual de procedimientos de los procesos de la empresa. El manual de procesos cuenta con políticas que satisfacen necesidades de aspectos normativos y los indicadores de gestión de procesos integran el aspecto de medición. Un manual de procesos establece formalmente la organización

de los procesos de la empresa, aporta la base documental necesaria para respaldar una certificación de calidad, constituye la línea base para la mejora continua y facilita la inducción de nuevos empleados o capacitación de empleados que van a desempeñar nuevas funciones.

Respecto a la eliminación de debilidades relacionadas a aspectos como Actividades de los procesos se planteó la reestructuración de procesos, reasignación de ciertas funciones y eliminación de actividades que no generan valor como aprobaciones. Con esto se libera de carga a las gerencias, para realizar actividades de los nuevos procesos propuestos.

- Car Shopping detalla como uno de sus objetivos más importantes la incursión en la importación de repuestos automotrices de marcas japonesas. El sistema propuesto, con la creación de los procesos gobernantes de Medición de Satisfacción del cliente y de Planificación Estratégica facilitaran cumplir el objetivo al proveer información de vital importancia para la toma de decisiones, como determinar el estado de saturación del mercado en estas marcas y la aceptación que tendría y procesando estos datos para establecer la estrategia más adecuada. De igual modo estos procesos permitirán de ser el caso evitar embarcarse en un proyecto que no sea suficientemente rentable para Car Shopping.
- En orden de reducir los tiempos de traslado e incluso para ofrecer mayor seguridad se determinó la habilitación de pagos por medio de transferencias bancarias. Esta medida

demuestra sus resultados más relevantes en los procesos Tributación y de Nómina con el uso de Cash Management.

- Las mejoras propuestas disminuyeron las actividades que no agregan valor, ni al cliente ni al negocio, y las que representan valor agregado para el negocio. El costo de actividades VAN disminuyó en 5.76% y el de actividades NAV se redujo en 40.75%. Las actividades que generan valor agregado al cliente fueron las únicas que tuvieron un incremento en los recursos que consumen (tiempo, dinero), y fue de 10.83% en costo y 11.60% en tiempo. Estas variaciones evidencian el cambio organizacional propuesto, enfocado hacia la generación de valor agregado para el cliente.
- Al comparar el estado de los procesos en la situación actual y la propuesta el sistema de gestión propuesto indica un ahorro mensual de USD 1,251.34 de los costos relacionados con el pago de nómina. Si trasladamos este valor a una temporalidad anual representaría USD 15,016.13.

El total mensual de ahorro de tiempo con el sistema de gestión propuesto es de 62.618 horas mensuales que representa el 5.25%. Este ahorro representa disponibilidad de 751,42 horas al año que se pueden destinar a nuevas acciones.

- Se señalaron importantes cifras de ahorro en dinero y en tiempo gracias a la disminución de carga de trabajo a los empleados. Si bien, esto podría sugerir reducir el sueldo del personal, pero esta no sería la mejor ni la única forma para que el ahorro en

costos sea real. En la medida en que se vayan cargando actividades a los trabajadores en los tiempos que van quedando libres se tendrá el impacto esperado en costos. Así que, para que el ahorro en costos por nómina sea efectivo, se designa a los trabajadores actuales de Car Shopping nuevas actividades dentro de los procesos creados. Además, no se planteó la contratación de un nuevo empleado que se desempeñe como Auditor de Calidad, sino que se establece la preparación de la Gerente Administrativa para desempeñar dichas actividades.

- Los procesos en los que la reducción de costo es más cuantiosa son los de Importaciones, Ventas, Contabilidad y Distribución. Claro que en el caso de Importaciones y Ventas cabe recalcar que algunas de sus actividades pasaron al proceso creado Control de Inventarios, pero aun así manifiestan reducción del costo relacionado al talento humano demandado para llevarlos a cabo.
- El aporte que tienen las tecnologías de información en la administración de empresas es cada vez más grande, pero de nada sirve si no es aplicado. Mediante este trabajo se puede demostrar que las innovaciones tecnológicas no solo pueden, ni deben ser aplicadas únicamente en grandes empresas, sino que la tecnología también brinda flexibilidades para medianas y pequeñas empresas. Mediante el análisis de necesidades y capacidades de mejora de la empresa, se puede determinar un modelo tecnológico aplicable a sus requerimientos.

- La aplicación de la herramienta AuraPortal no presentó complejidades, tanto en la etapa de diagramación como en la de configuración. Para aplicarla no son necesarios conocimientos de programación de sistemas. Se requiere conocimientos de diagramación, y tener claro cómo queremos que funcione el proceso, utilizando los objetos adecuados para nuestros fines.
- En la automatización se destaca el control facilitado por el despliegue automático de pantallas de las tareas de sistema y tareas con evento de tiempo incrustado. En el modelo aplicado estas tareas notificaban directamente asignaciones de responsabilidades, recordatorios de retrasos y cumplimiento de tiempos para revisión de informes. Además en términos generales el uso de AuraPortal hace que los procesos sean más eficientes, al estar en la web reduce el tiempo de transferencia de trabajo, de acceso a documentación y de monitorización.
- Al incursionar en un proyecto de automatización, se parte de la aplicación de cambios en procesos que muestren efectos relevantes en la gestión organizacional. Así se facilita la evaluación de la eficacia de los cambios, y se determina utilidad de la aplicación en otros procesos. Por ello, la aplicación de la herramienta AuraPortal se realizó en un proceso catalogado como crítico.

- La realización de simulaciones reales del proceso automatizado evidencia el correcto funcionamiento del flujo del proceso; mostrando las tareas por realizar en la pantalla del usuario a quien corresponden, y los formularios correspondientes a cada tarea.
- La simulación no se pudo realizar incluyendo a los miembros de Car Shopping directamente porque no disponer de usuarios de acceso. El uso del sistema AuraPortal se realizó en la universidad utilizando una licencia modo enseñanza, y para ingresar los usuarios deben ser estudiantes registrados.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar los cambios basados en la gestión por procesos y automatización planteados en este trabajo. La propuesta promueve el desarrollo eficiente de la empresa, mejorando los medios de control, optimizando tiempos y costos. Conjuntamente, el análisis de costo beneficio sustenta esta decisión mostrando la relación positiva de beneficios sobre los costos de la implementación.
- La gestión por procesos en Car Shopping implica un cambio en el paradigma de gestión y control tradicional jerárquico. Este adelanto debe ser respaldado por la alta gerencia para poder impulsar el mejoramiento continuo. Los directivos deben otorgar el tiempo requerido para respaldar el proyecto, deben respaldar las políticas creadas y los cambios de estructura. Además, lo más importante es dar el ejemplo aplicando los cambios y socializando los resultados y avance de los cambios.
- Car Shopping debe impulsar la creación de cultura de mejora continua, aplicando mediciones continuas de indicadores, propiciando espacios y medios para que los trabajadores propongan nuevos métodos y opciones de mejora. Así se seguirá mejorando los procesos, los medios de medición, normativas y la adopción de nuevas prácticas que la dirijan a optimizar su eficiencia.

- Se debe revisar y mantener actualizados los datos de indicadores de gestión, para mantener controlados los procesos, y establecer adecuadamente los límites tanto superior como inferior que permitan impulsar el mejoramiento y la calidad en la empresa, pero sin que se conviertan en algo inalcanzable y asfixiante para los trabajadores.
- El esquema que se utilizó en este estudio para realizar el análisis de valor agregado se considera adecuado y aún vigente para el estudio de procesos. Debería seguirse aplicando por la empresa, para continuar evaluando cada una de las actividades de los procesos que se maneja, para seguir mejorándolos, y elevar el volumen y tiempo destinado a las actividades con valor agregado para el cliente y eliminar las que no generan valor.
- A fin de reducir recursos destinados a verificaciones y controles, se debe direccionar a controles basados en resultados. Por ejemplo, en lugar de controlar las visitas de vendedores a los clientes con el registro de visitas, se controlará la efectividad en ventas concretadas por viajes realizados.
- Para fortalecer la estructura de gestión planteada se deberían aplicar auditorías de gestión anuales, al igual que las auditorías financieras.
- Se debe contactar al proveedor del sistema administrativo Koinor, y solicitar una nueva configuración, no solo corrigiendo los aspectos que están funcionando

incorrectamente, sino configurando la herramienta para se ajuste mejor a las necesidades y requerimientos de Car Shopping. En caso de no presentarse mejoras, se recomienda cambiar a uno más completo y confiable.

- El proceso de Acciones preventivas y correctivas se plantea como piloto para ofrecer una primera experiencia en la metodología de automatización. El proceso crítico automatizado y simulado en este trabajo, muestra la metodología a seguir para automatizar cualquier otro proceso. Se recomienda la automatización de los procesos misionales y gobernantes, por su influencia para alcanzar los objetivos del negocio y para aprovechar la inversión de US\$ 8,200 en las licencias de AuraPortal, costo que no se volverá a desembolsar en la automatización de nuevos procesos.
- Para que la selección de nuevos procesos para su automatización sea más efectiva, una vez que se automatizó el proceso crítico, se debe reevaluar el estado de la gestión. Se determinará las necesidades más importantes, y se eligen nuevos procesos críticos para trabajar sobre ellos.
- Se sugiere incursionar en el uso de plataformas virtuales para el contacto con los clientes, reduciendo las visitas, y que los clientes puedan hacer sus pedidos por internet. Para esto se debe identificar qué tipo de clientes estarían más cómodos con este tipo de servicio virtual y quienes necesitarían un servicio presencial, también se debe identificar clientes potenciales que captaría esta modalidad. Estos datos los

podrán obtener gracias al proceso creado de Medición de satisfacción de clientes y aplicar mediante el proceso de Planificación Estratégica.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agudelo, L., y Escobar, J. (2007). *Gestión por Procesos*. Medellín: ICONTEC.
2. Alarcón, F., Rodríguez, R., & Alemany, M. (2008). *Libro de practicas de gestión de sistemas avanzados de fabricación*. México DF: LIMUSA.
3. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador AEADE, A. d. (2013). *Anuario 2013*.
4. AuraPortal. (2009). Guía de uso BPM Modeler AuraPortal.
5. CarShopping. (2012). *Presentación seguros*.
6. Ecuador, Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito. Publicado en Registro Oficial Suplemento #351.
7. Fernández, M. F. (2003). *El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total* (Segunda ed.). Madrid: ESIC.
8. Freund, Ruecker, & Hitpass. (2011). *BPMN 2.0 Manual de referencia y guía práctica*. Santiago de Chile: BPM Center.
9. Garimella, K., Lees, M., & Williams, B. (2008). *Introducción a BPM para DUMMIES*. Indianápolis: Wiley Publishing.
10. Harrington, H. (1998). *Mejoramiento de los procesos de empresa*. Bogotá: McGraw Hill.
11. Hitpass, B. (2012). *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos*. Santiago de Chile: BPM Center.
12. Mantilla, K. (2009). *Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas* (Primera ed.). Barcelona: UOC.
13. Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos* (Cuarta ed.). Madrid: ESIC.
14. ProEcuador, D. d. (2013). *Análisis del Sector Automotriz*.
15. Thompson, A. y. (2001). *Administración Estratégica* (Décimo Primera ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
16. Villaseñor, A., & Galindo, E. (2009). *10.Manual de Lean Manufacturing. Guía básica*. México DF: LIMUSA.

Documentos en Línea

17. AuraPortal. (29 de Julio de 2014). *Noticias: Con AuraPortal BPM llega la Simulación Real a la Modelización de los Procesos de Negocio*. Obtenido de <http://www.auraportal.com/es/simulacion-real-en-modelizacion-de-procesos>
18. AuraPortal. (S.f.). *Empresa de Software BPM*. Obtenido de <http://www.auraportal.com/es/empresa-bpm-workflow-software>
19. AuraPortal. (S.f.). *AuraPortal posicionado N 1 por los Analistas*. Obtenido de <http://www.auraportal.com/es/auraportal-posicionado-n-1-por-los-analistas>
20. AuraPortal. (S.f.). *Simulación de Procesos*. Obtenido de http://www.auraportal.com/972P582L1/Simulacion_de_procesos.aspx
21. BCE, Banco Central del Ecuador. (14 de Julio de 2014). *Balanza de Pagos del Primer Trimestre 2014*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/681-balanza-de-pagos-del-primer-trimestre-de-2014-cuenta-corriente-con-un-super% C3% A1 vit-de-usd-3884-millones>
22. BCE, Banco Central del Ecuador. (31 de Julio de 2014). *Cuentas Trimestrales 2014*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/685-la-econom% C3% ADA-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-inter-anual-de-49-en-el-primer-trimestre-de-2014>
23. Censos, Instituto Nacional de Estadísticas y. (2010). *Censo Nacional Económico 2010*. Obtenido de <http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/350>
24. El Universo. (24 de Julio de 2014). *Opiniones sobre el recién aprobado Código Monetario y Financiero*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/07/24/nota/3275471/opiniones-sobre-recien-aprobado-codigo-monetario-financiero>
25. Dominguez,E. (22 de Marzo de 2011). *Ejemplos Mapa de Procesos: Slide Share*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/edialberto/ejemplos-mapa-de-procesos>
26. Hoy, D. (4 de Agosto de 2014). *Cepal: Ecuador podría tener un crecimiento del 5%*. Obtenido de Explored: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cepal-ecuador-podria-tener-un-crecimiento-del-5-611257.html>
27. Huma, F. F. (Septiembre de 2008). *Lean Manegement*. Obtenido de www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8280/lean_cast.pdf
28. Lazcano, M. (2014). *CEPAL sitúa a Bolivia como el líder en crecimiento en Sudamérica*. Obtenido de <http://blog.auraportal.com/es/2012/12/19/conceptos-claros-sobre-la-gestion-por-procesos-bpm-y-bpms/>


29. Noguera, J. (19 de Diciembre de 2012). *Conceptos claros sobre la Gestión por Procesos, BPM y BPMS*. Obtenido de <http://blog.auraportal.com/es/2012/12/19/conceptos-claros-sobre-la-gestion-por-procesos-bpm-y-bpms/>
30. Olaverri, L. M. (Abril de 2012). *La resistencia al Cambio: El Desfragmentador*. Obtenido de <http://eldesfragmentador.blogspot.com/2012/04/la-resistencia-al-cambio-quienpretenda.html>
31. Wikipedia. (24 de Septiembre de 2014). *Business Process Model and Notation*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Model_and_Notation

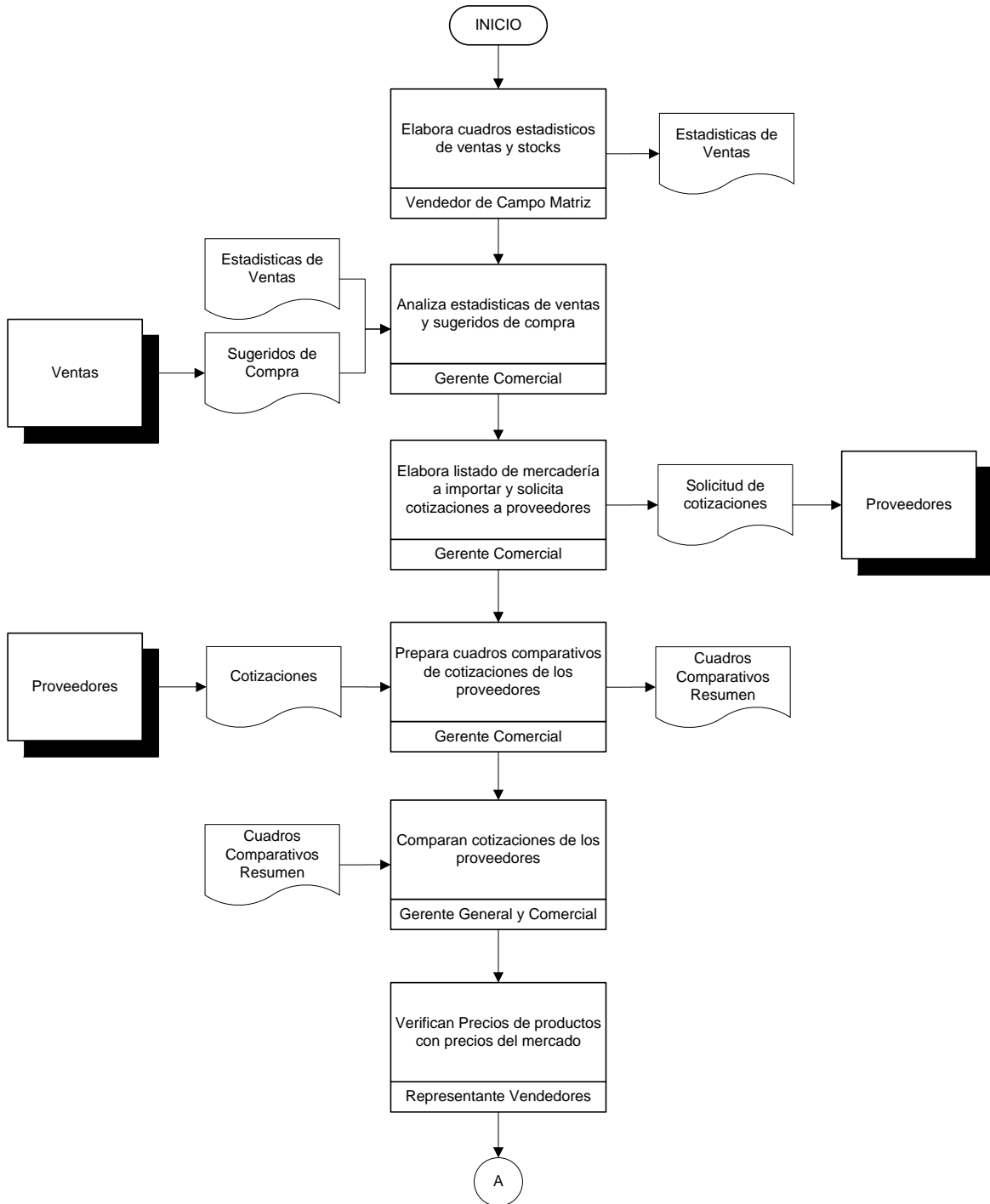
ANEXO 1: Costos Promedio Nómina


Sueldo Base	Comisiones						Promedio	Total (Sueldo base + comisiones)
	Meses							
	1	2	3	4	5	6		
\$ 600.00		\$ 119.47	\$ 216.01	\$ 369.35	\$ 313.89	\$ 412.69	\$ 286.28	\$ 886.28
\$ 600.00	\$ 517.54	\$ 530.65	\$ 731.77	\$ 358.63	\$ 399.14	\$ 443.61	\$ 496.89	\$ 1,096.89
\$ 350.00	\$ 1,204.72	\$ 420.48	\$ 934.12	\$ 676.42	\$ 756.38	\$ 545.11	\$ 756.21	\$ 1,106.21
\$ 350.00	\$ 301.25	\$ 261.39	\$ 185.37	\$ 487.41	\$ 326.97	\$ 287.52	\$ 308.32	\$ 658.32

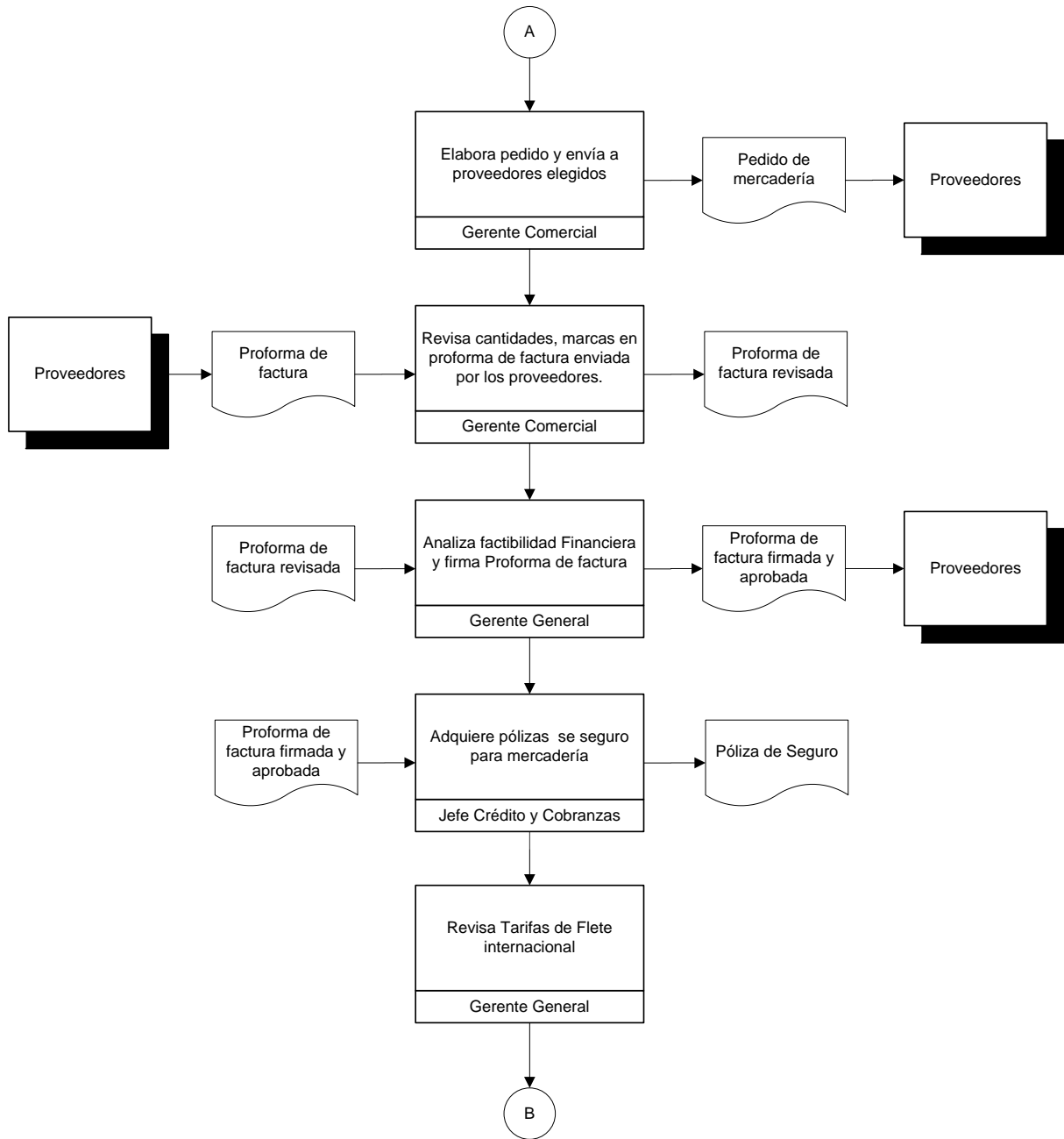
DETALLE DEL R1	
Responsable	Nómina + Beneficios
Gerente General	\$ 2,000.00
Gerente Comercial	\$ 2,000.00
Gerente Administrativa	\$ 900.00
Jefe de Crédito y Cobranzas	\$ 1,400.00
Analista Contable	\$ 500.00
Asistente Contable administrativa	\$ 400.00
Encargado de Bodega	\$ 400.00
Ayudante de bodega	\$ 350.00
Mensajera	\$ 350.00
Vendedor de Mostrador	\$ 450.00
Vendedor Aux. de sistemas	\$ 886.28
Vendedor de Campo matriz	\$ 1,096.89
Vendedores de Campo Gye	\$ 1,106.21
Vendedor Campo Sur	\$ 658.32
Encargado sucursal GYE	\$ 877.66


ANEXO 2: Diagramas Situación Actual

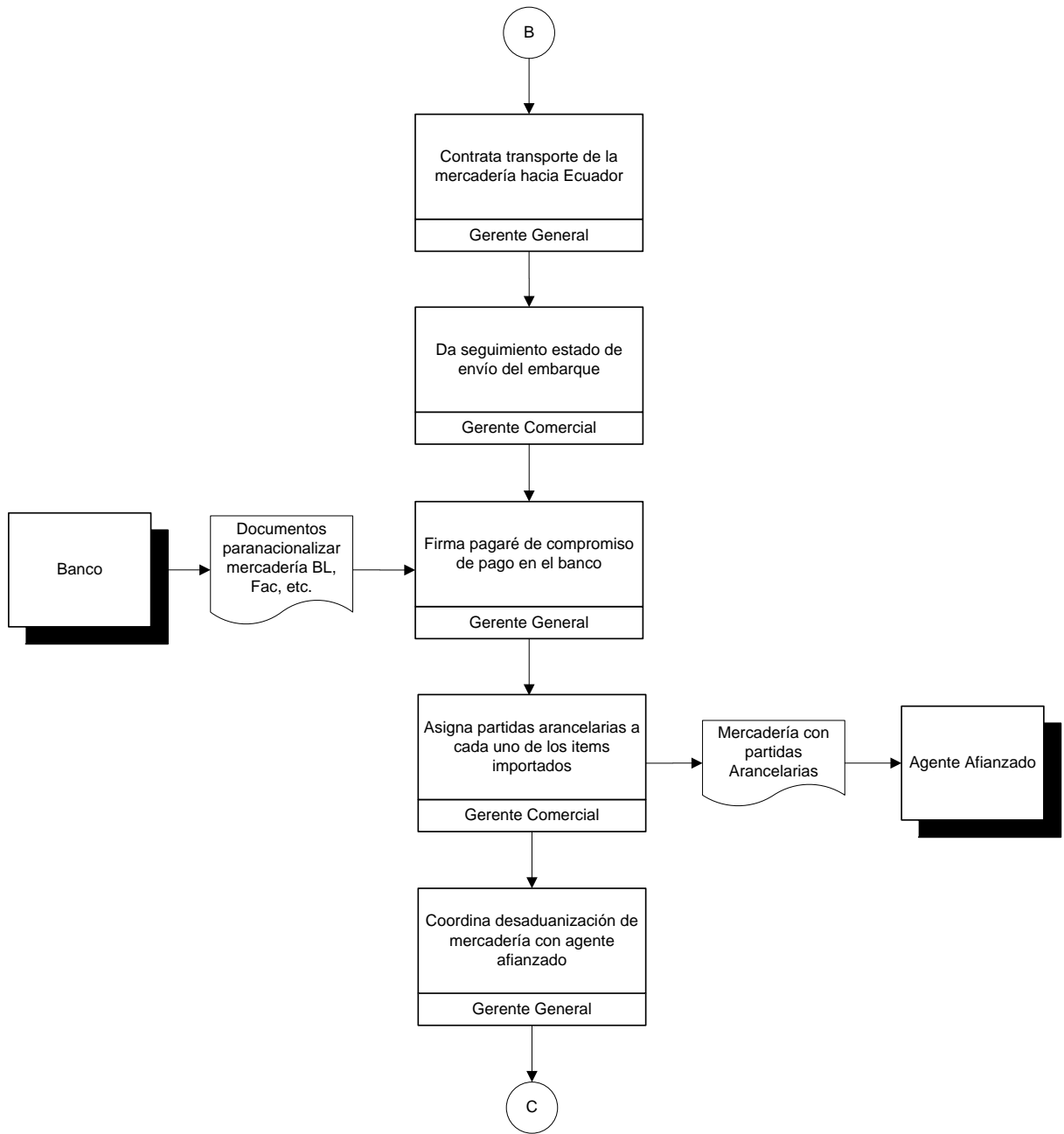
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CÓDIGO -	Proceso: Importaciones	
Edición No. 01		Página-1 de 6




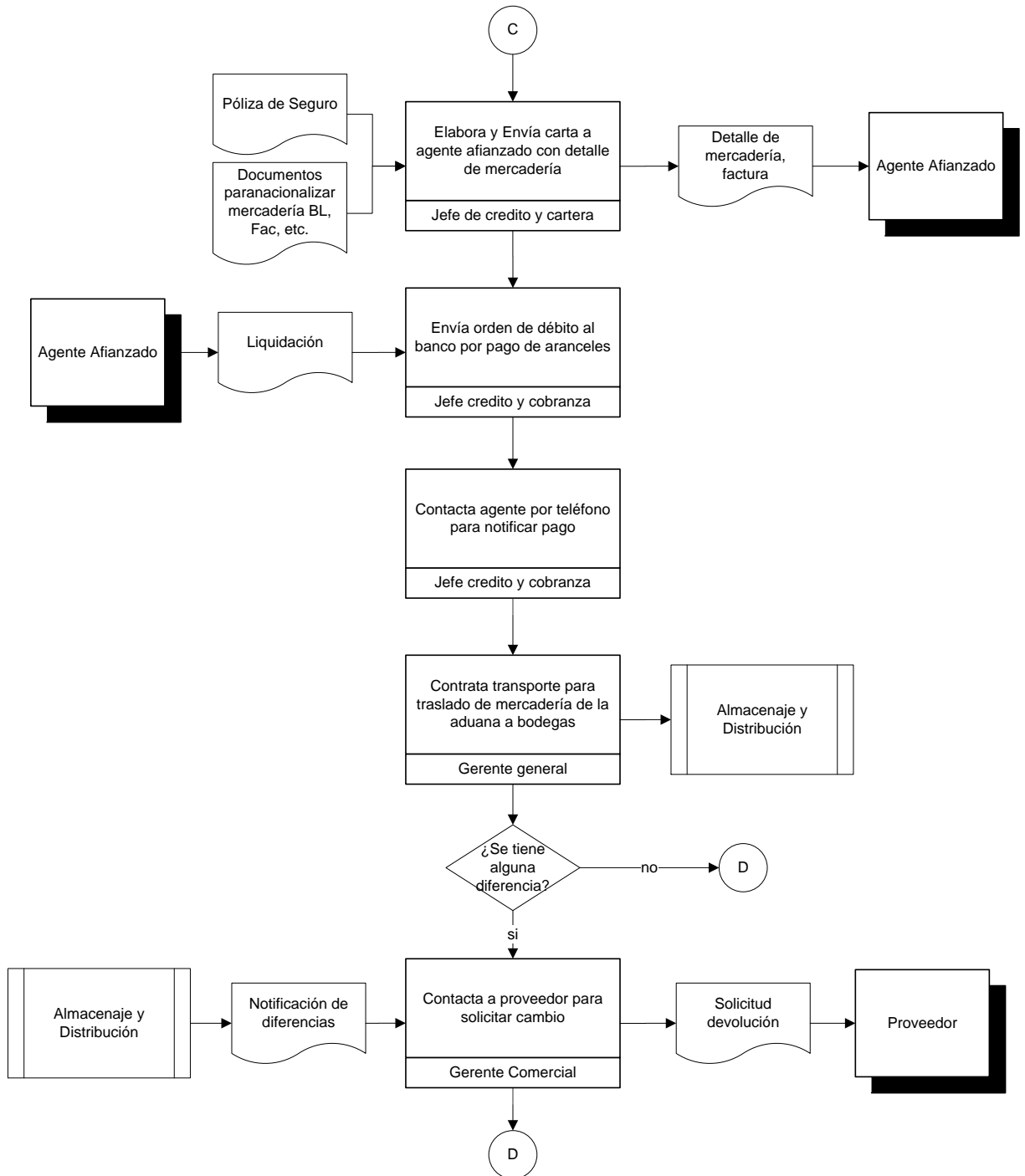
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CÓDIGO -	Proceso: Importaciones	
Edición No. 01		Página - 2 de 6




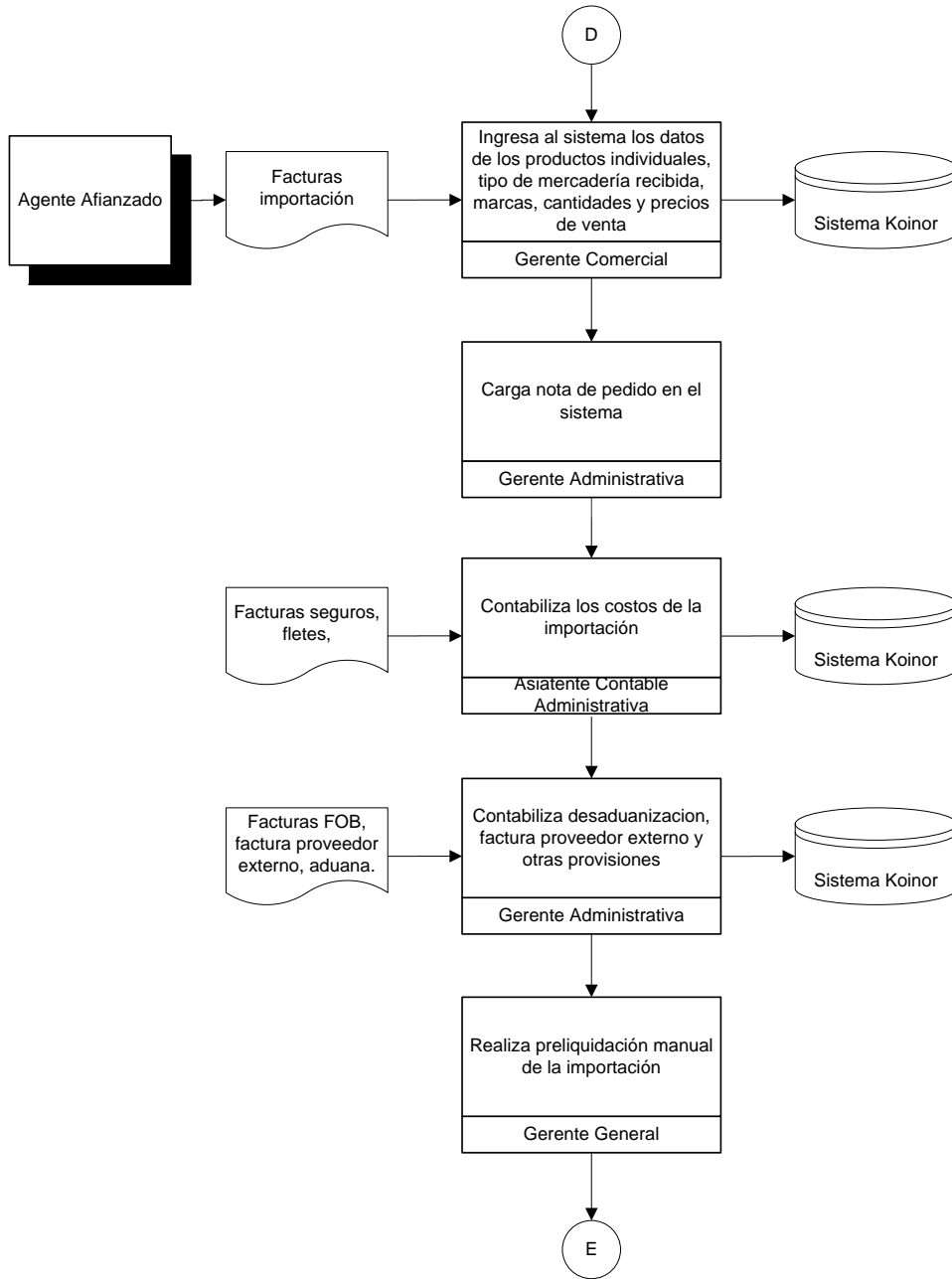
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CÓDIGO -	Proceso: Importaciones	
Edición No. 01		Página-3 de 6




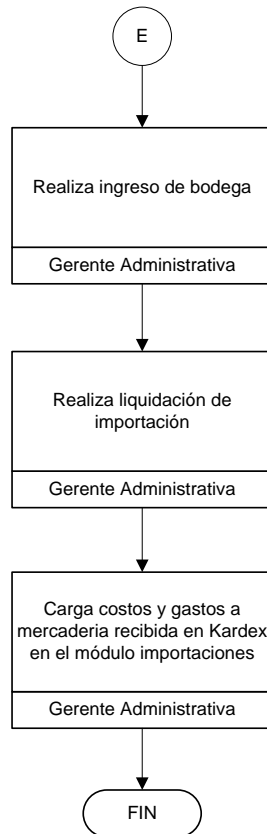
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual	
CÓDIGO	Proceso:		
-	Importaciones		
Edición No. 01			Página-4 de 6




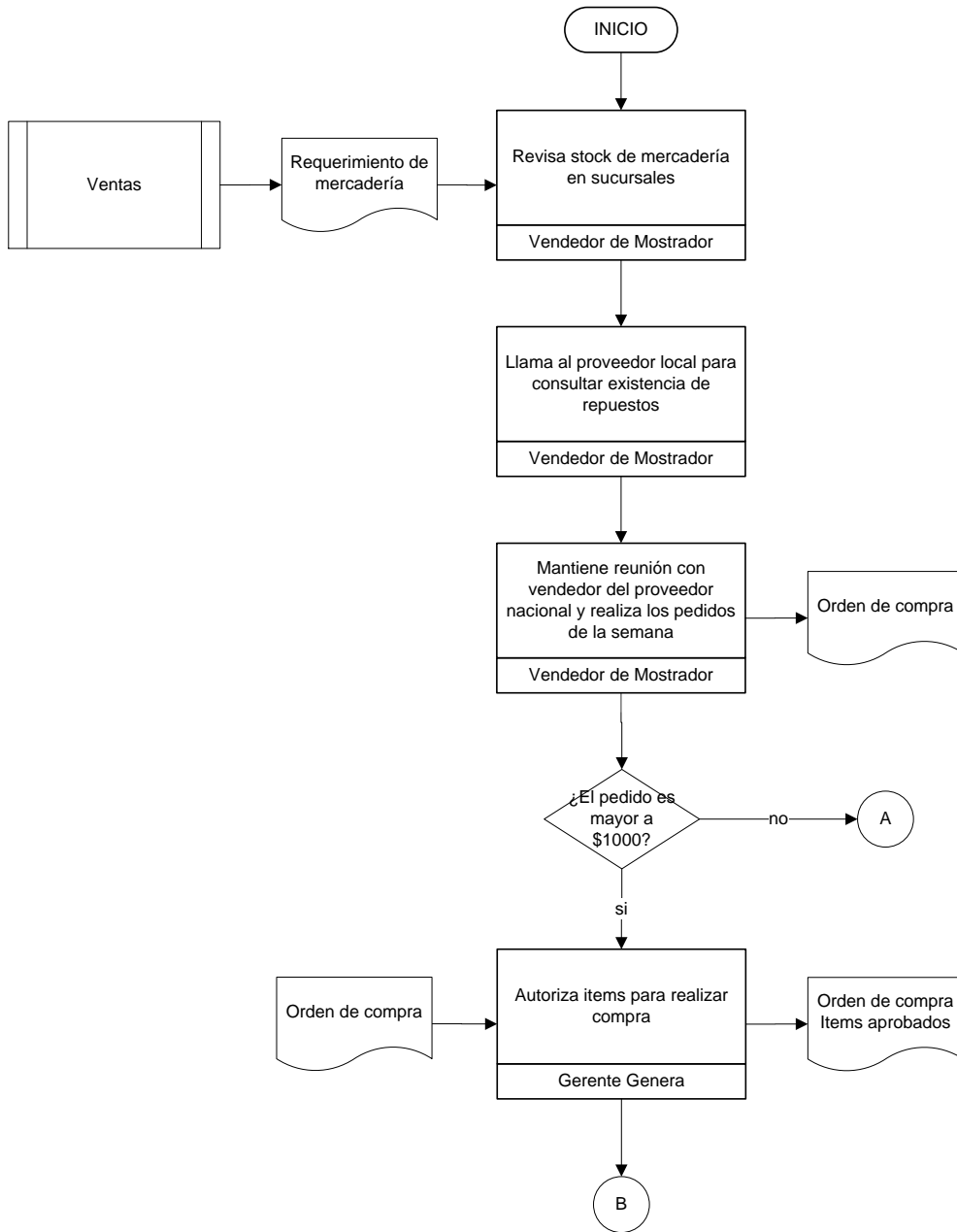
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CÓDIGO -	Proceso: Importaciones	
Edición No. 01		Página-5 de 6




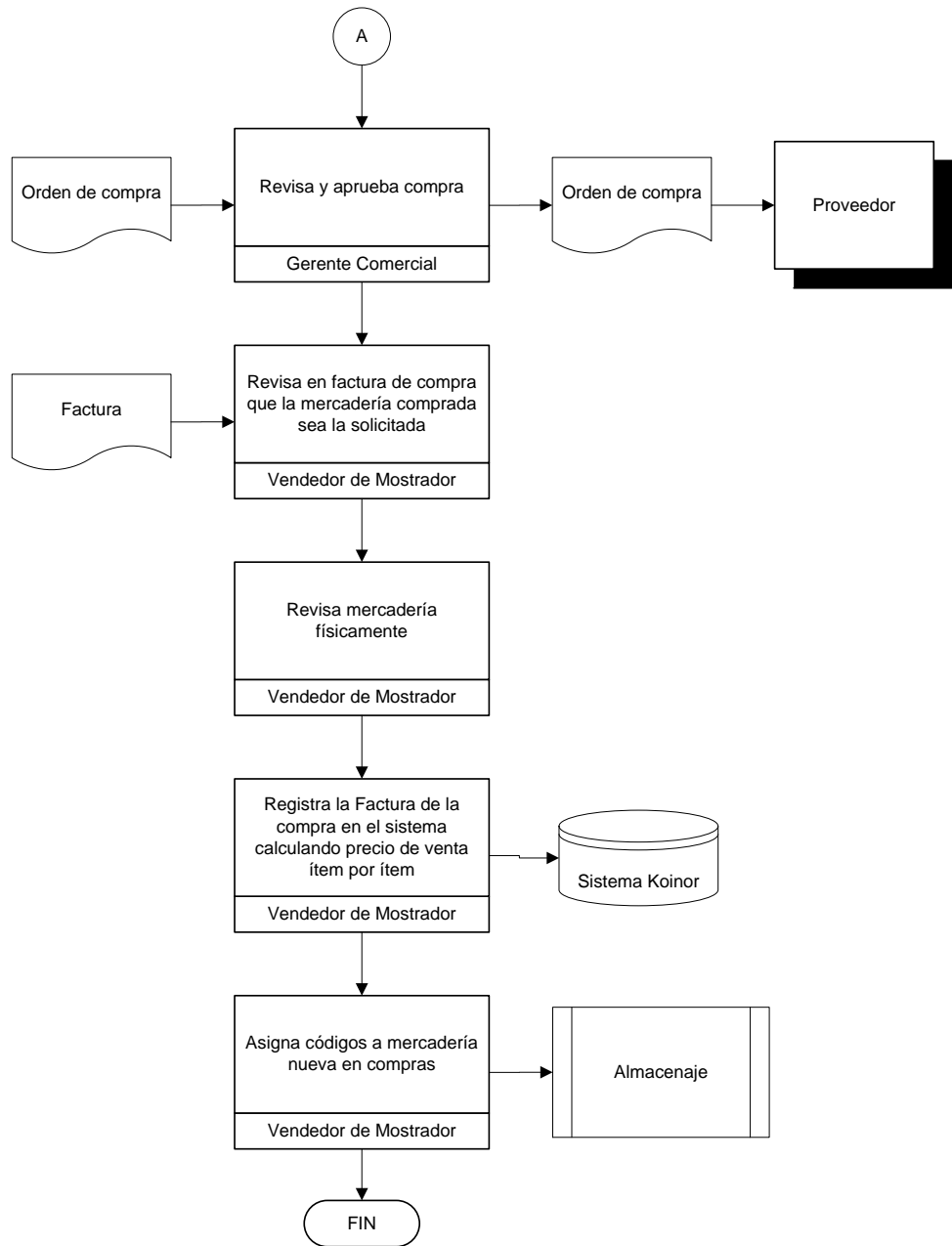
		CARSHOPPING S.A.		Situación Actual	
CÓDIGO	Proceso:				
-	Importaciones				
Edición No. 01				Página-6 de 6	




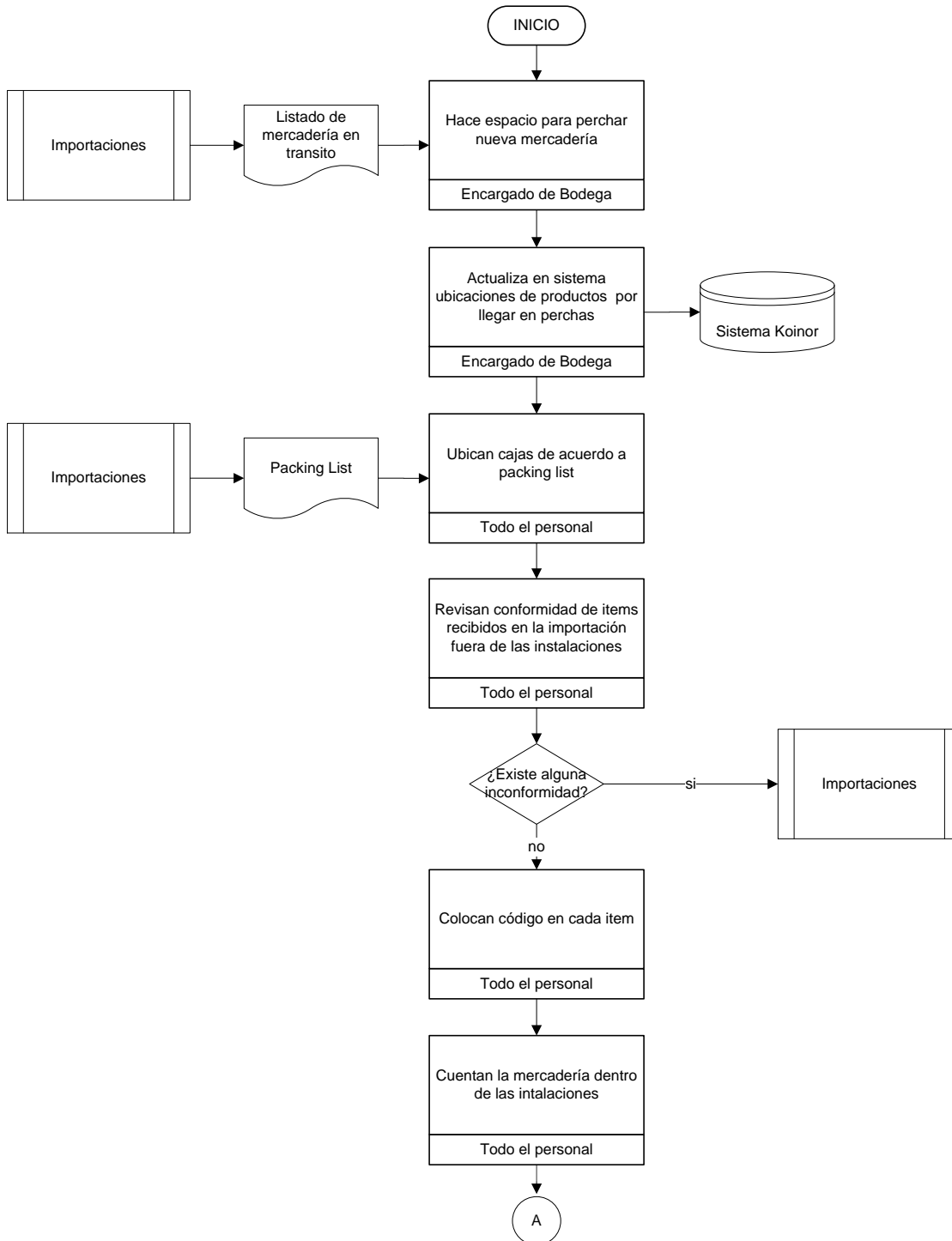
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CODIGO -	Proceso: Abastecimiento Proveedores Nacionales	
Edición No. 01		Página-1 de 2




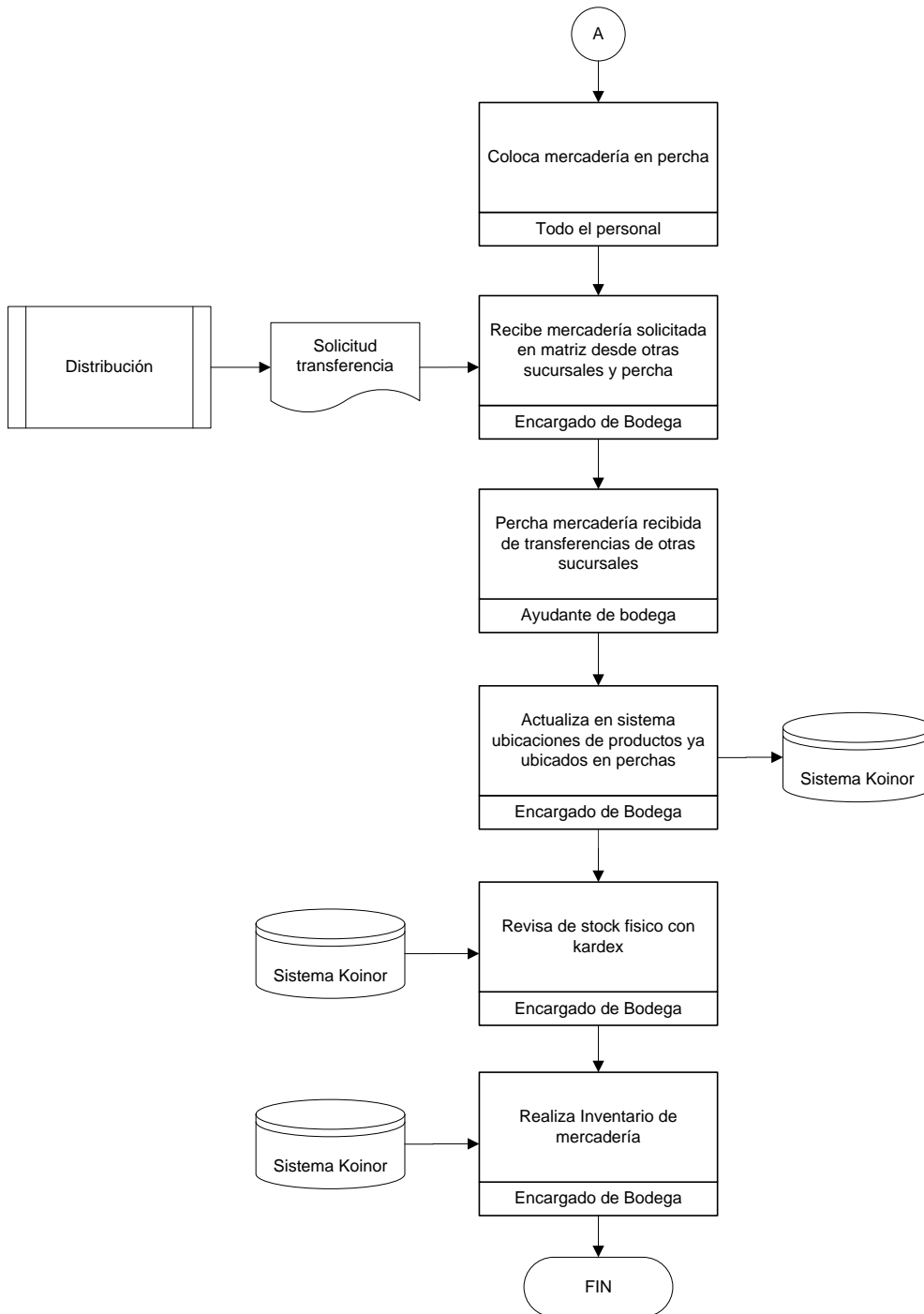
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CÓDIGO -	Proceso: Abastecimiento Proveedores Nacionales	
Edición No. 01		Página-2 de 2




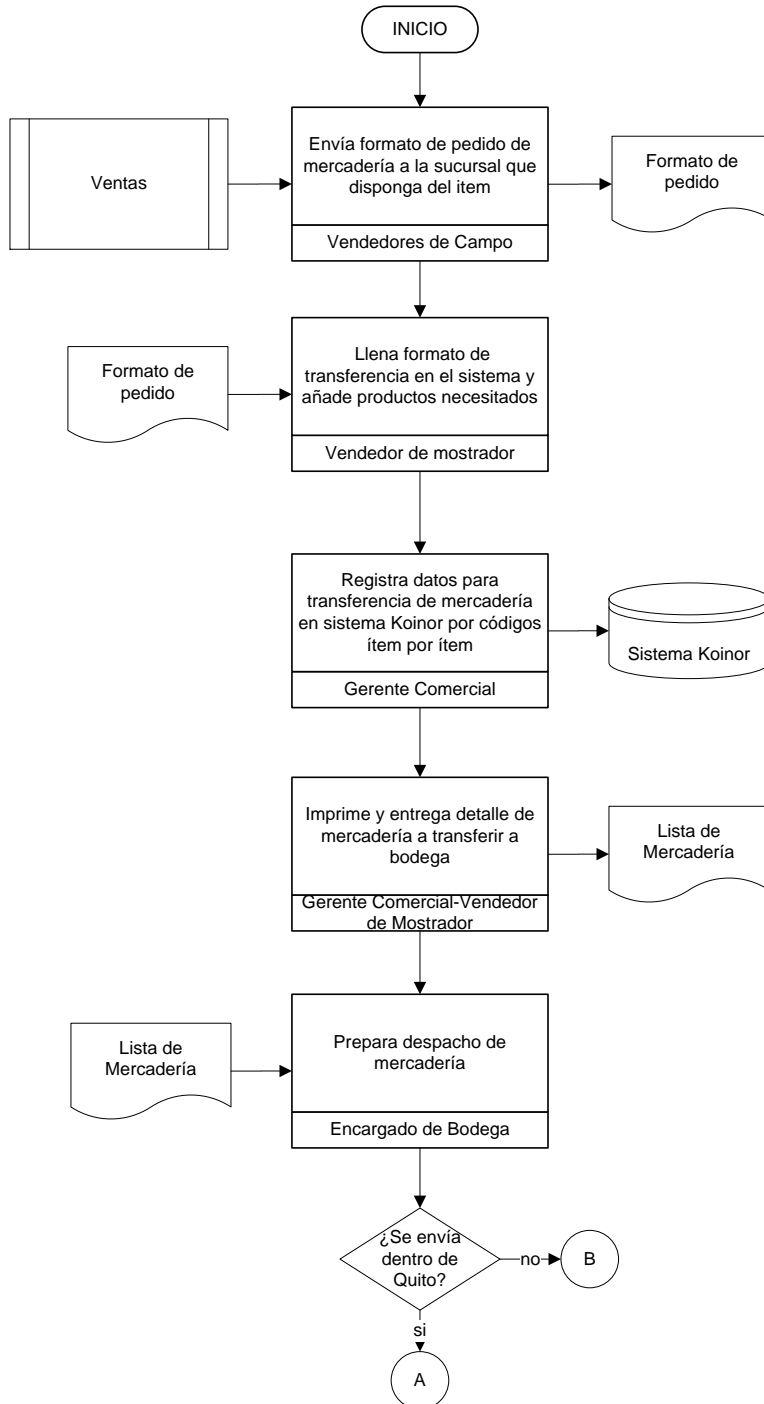
 CARSHOPPING S.A.		Situación actual	
CÓDIGO -	Proceso: Almacenamiento		
Edición No. 01			Página-1 de 2




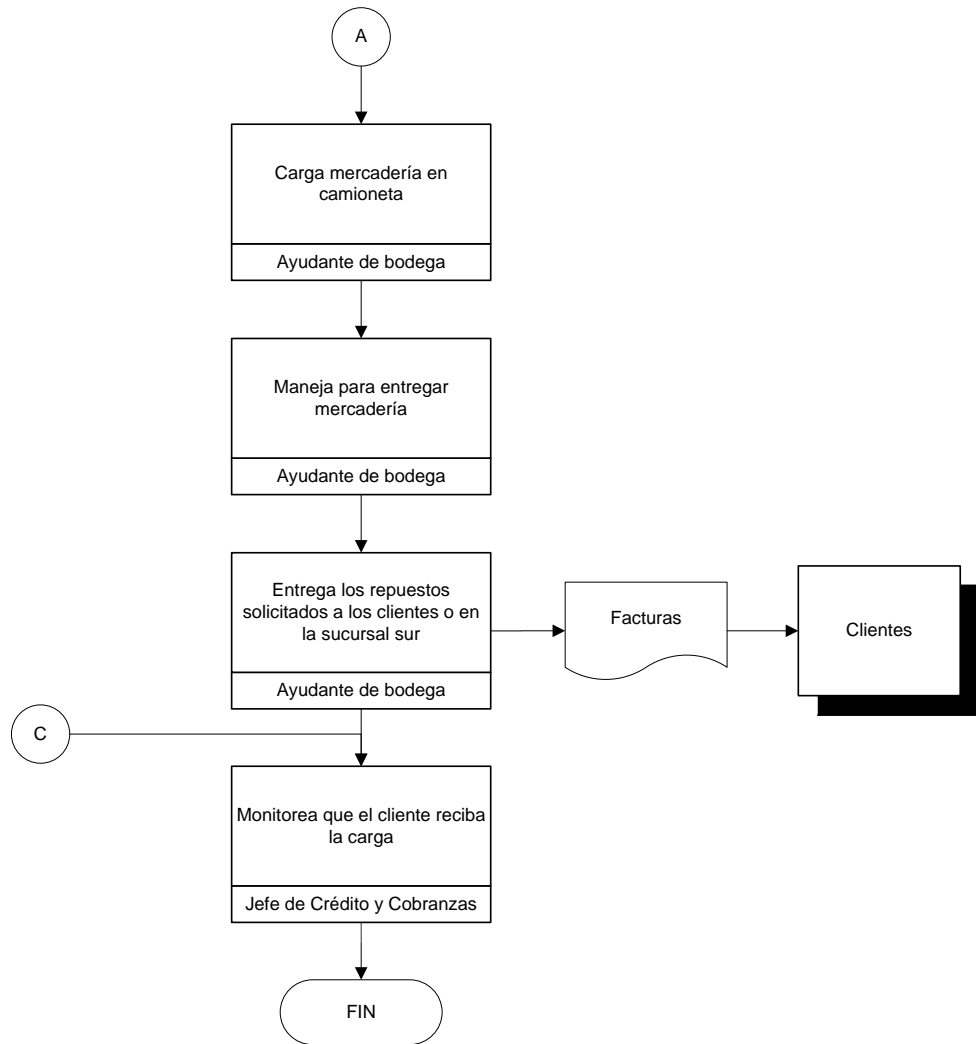
 CARSHOPPING S.A.		Situación actual
CÓDIGO -	Proceso: Almacenamiento	
Edición No. 01		Página - 2 de 2




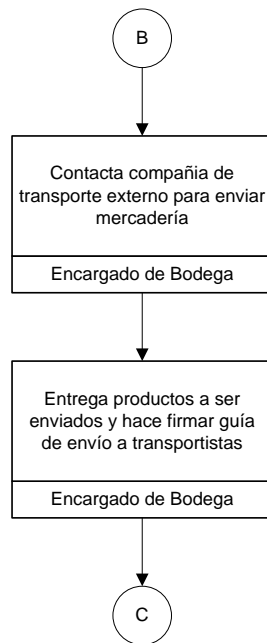
 CARSHOPPING S.A.		Situación actual
CÓDIGO -	Proceso: Distribución	
Edición No. 01		Página-1 de 3




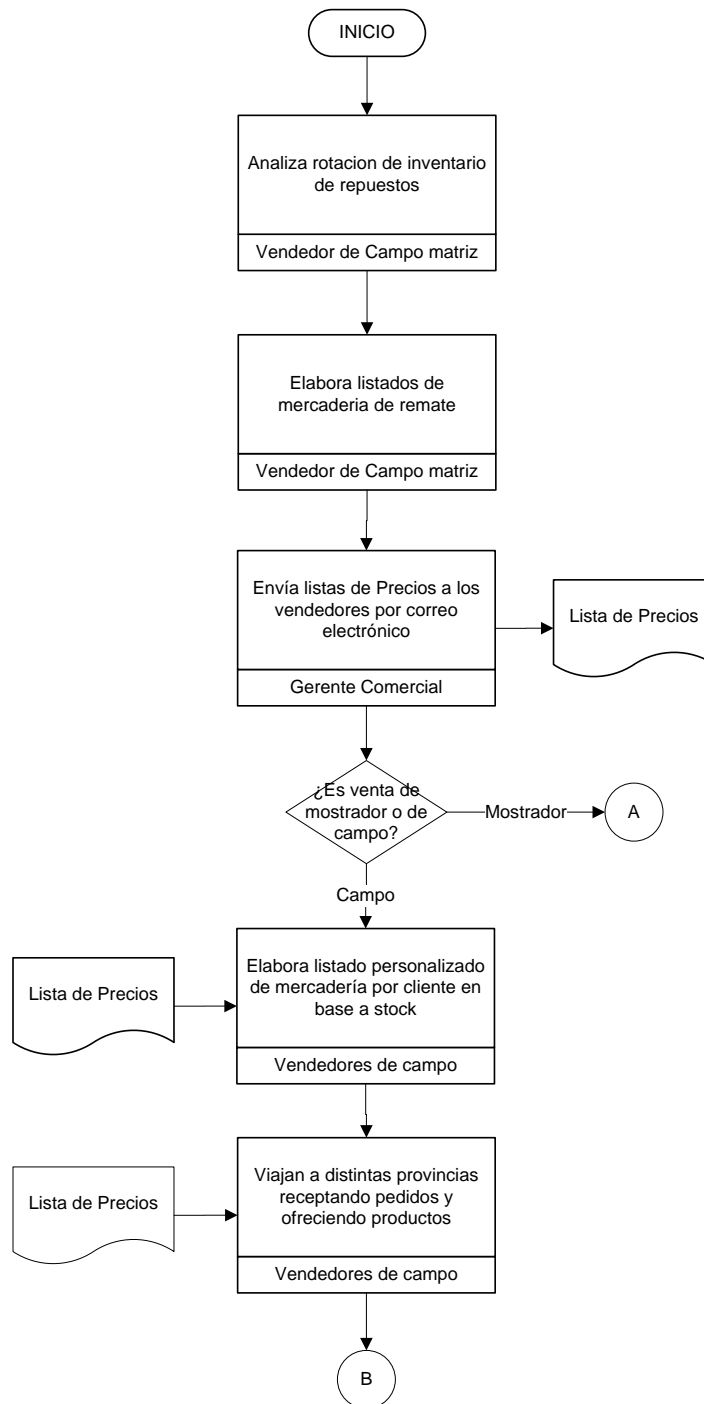
		CARSHOPPING S.A.		Situación actual	
CÓDIGO -	Proceso: Distribución				
Edición No. 01				Pág. Página - 2 de 3	




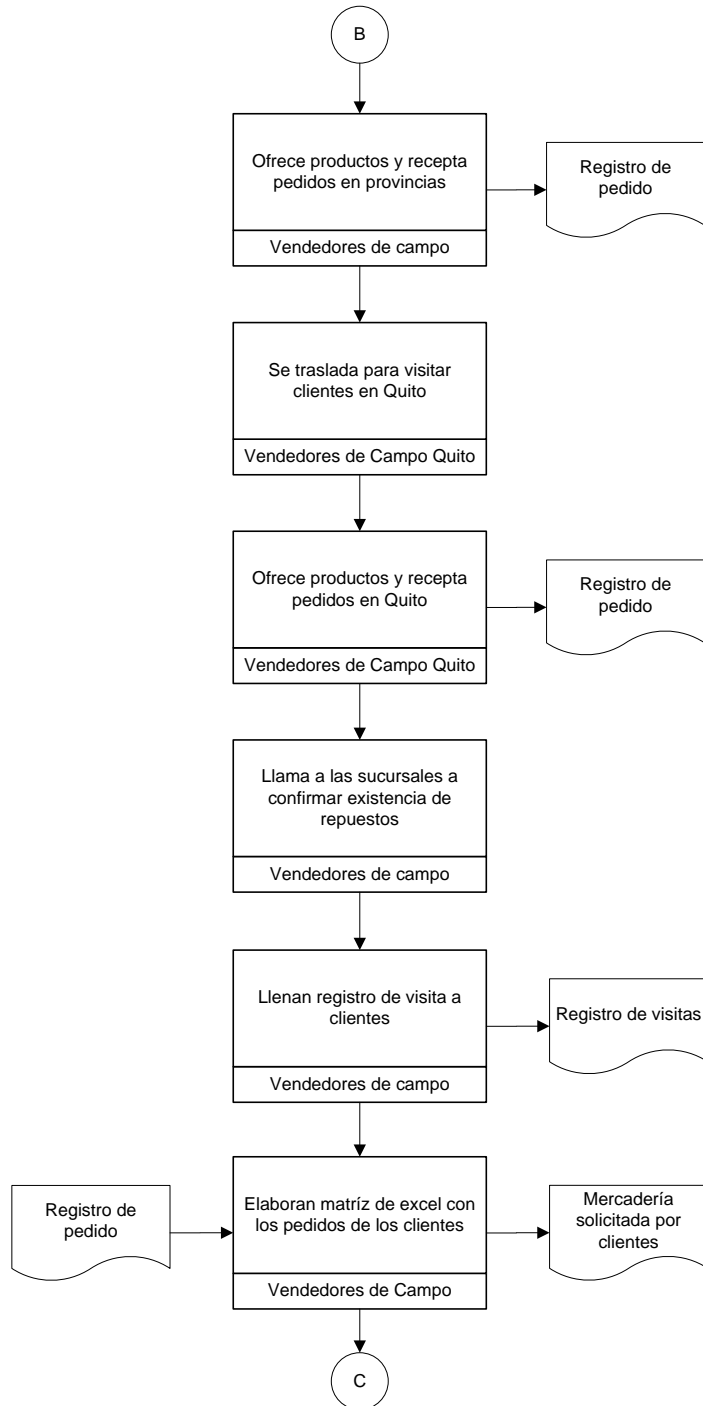
	CARSHOPPING S.A.	Situación actual
CODIGO -	Proceso: Distribución	
	Edición No. 01	Página-3 de 3




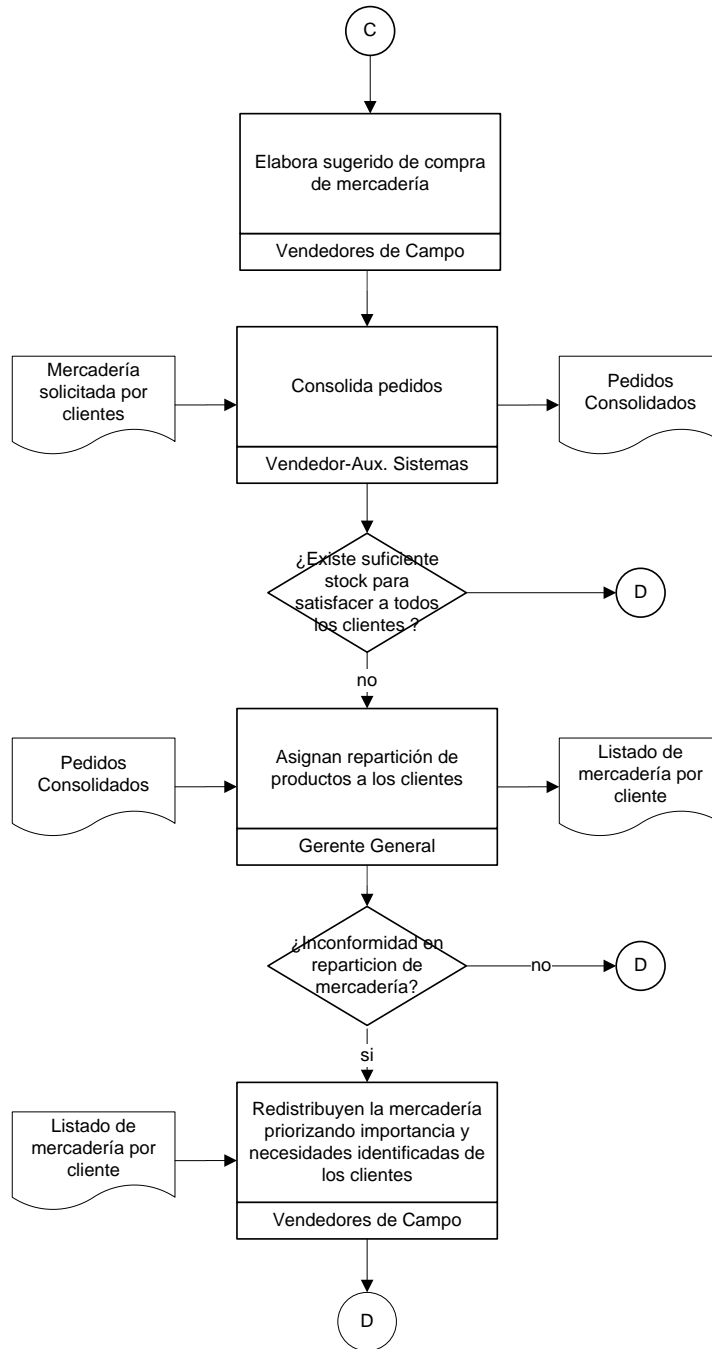
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual	
CÓDIGO -	Proceso: Ventas		
Edición No. 01			Página-1 de 7




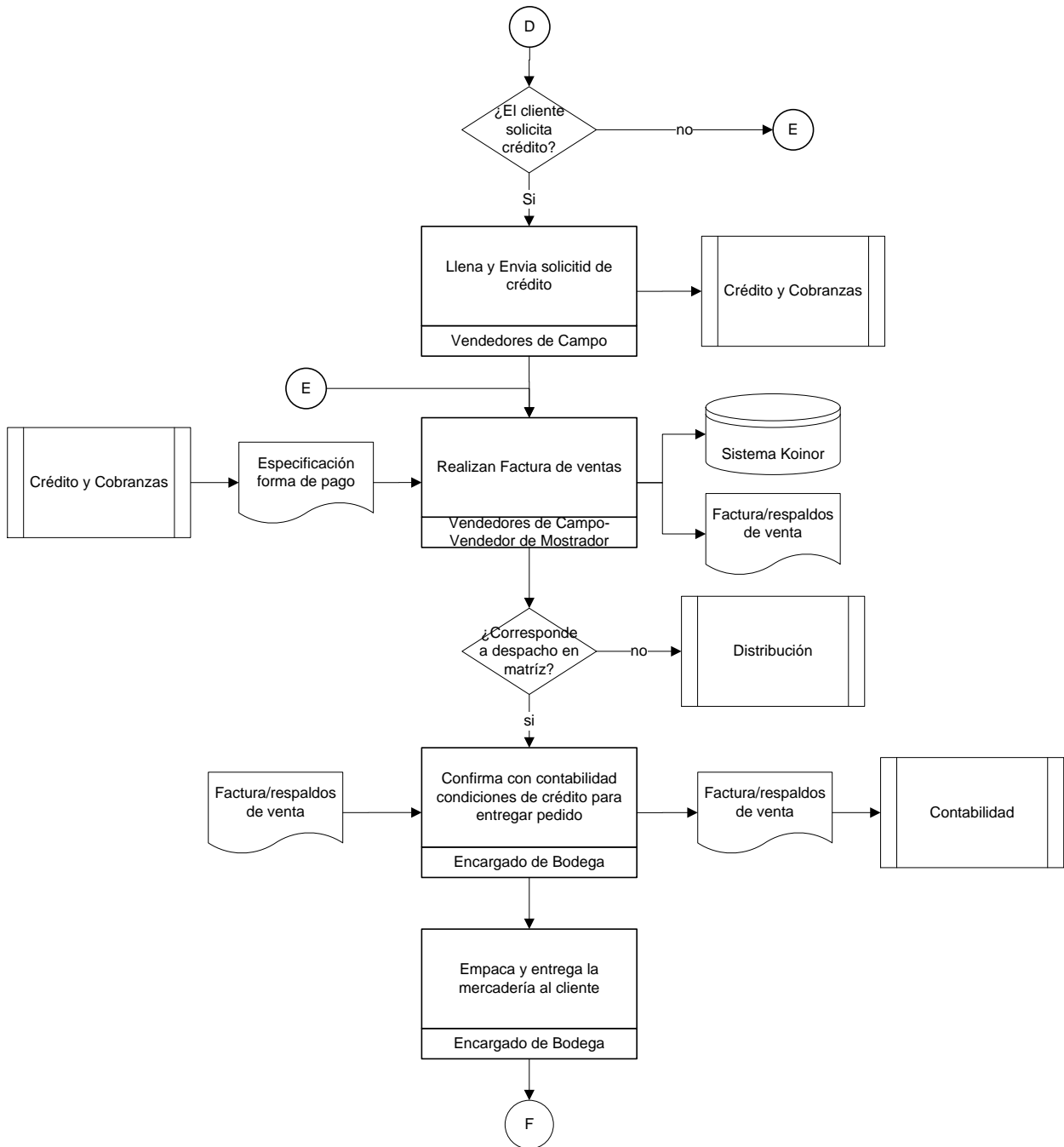
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CÓDIGO -	Proceso: Ventas	
Edición No. 01		Página - 2 de 7




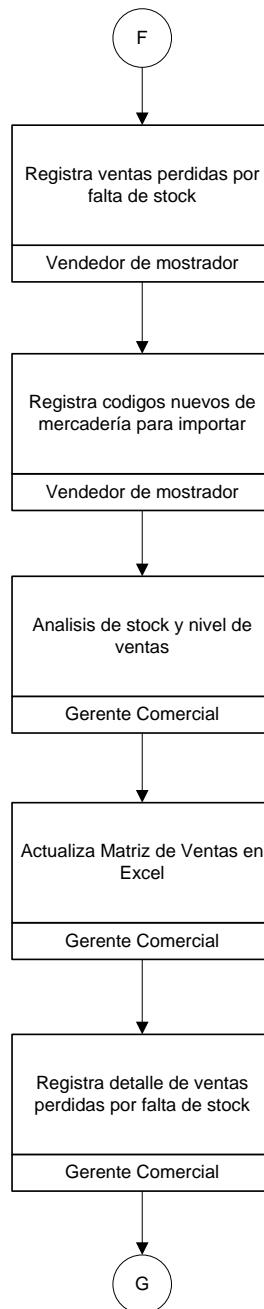
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CÓDIGO -	Proceso: Ventas	
Edición No. 01		Página-3 de 7




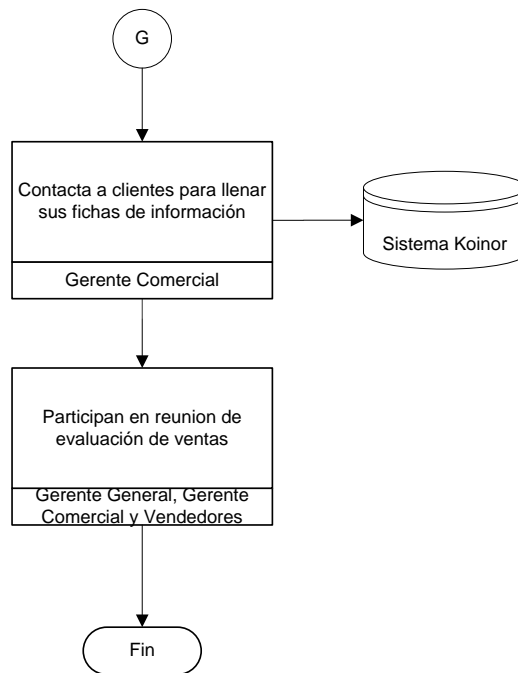
	CARSHOPPING S.A.	Situación Actual
CODIGO -	Proceso: Ventas	
Edición No. 01		Página-4 de 7




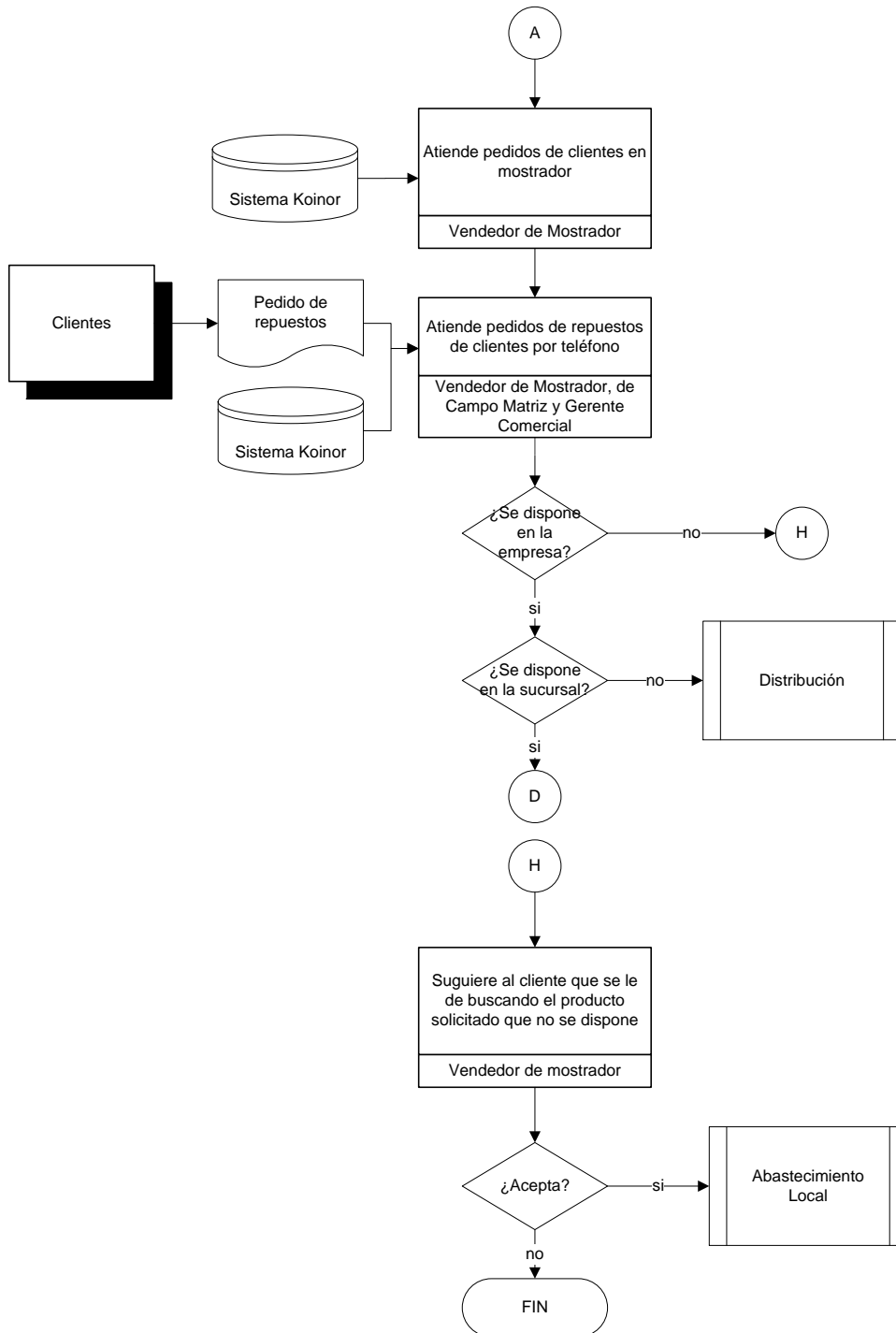
		CARSHOPPING S.A.		Situación Actual	
CÓDIGO	Proceso:				
-	Ventas				
Edición No. 01				Página-5 de 7	




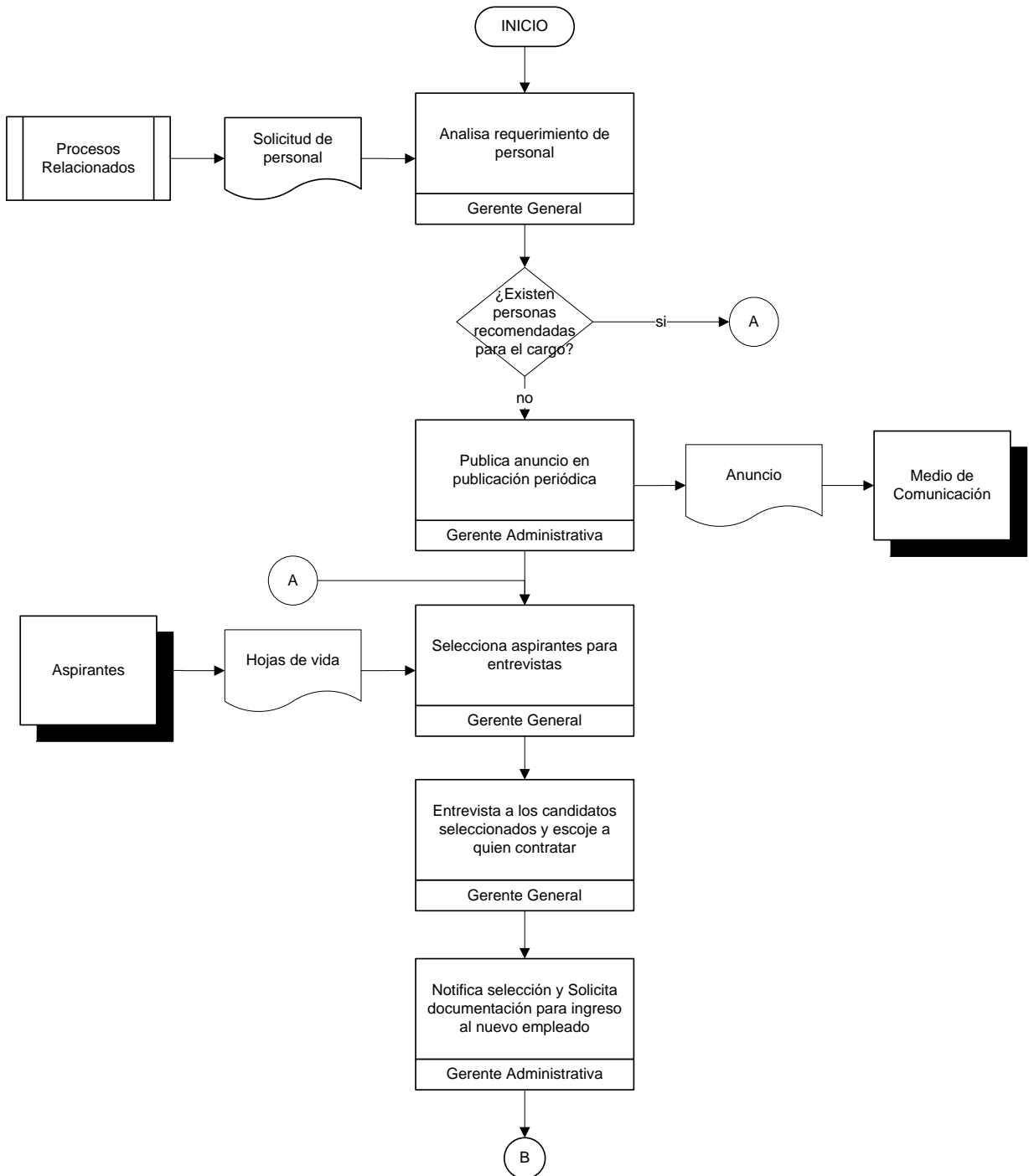
		CARSHOPPING S.A.		Situación Actual	
CÓDIGO	-	Proceso:		Ventas	
Edición No. 01				Página-6 de 7	




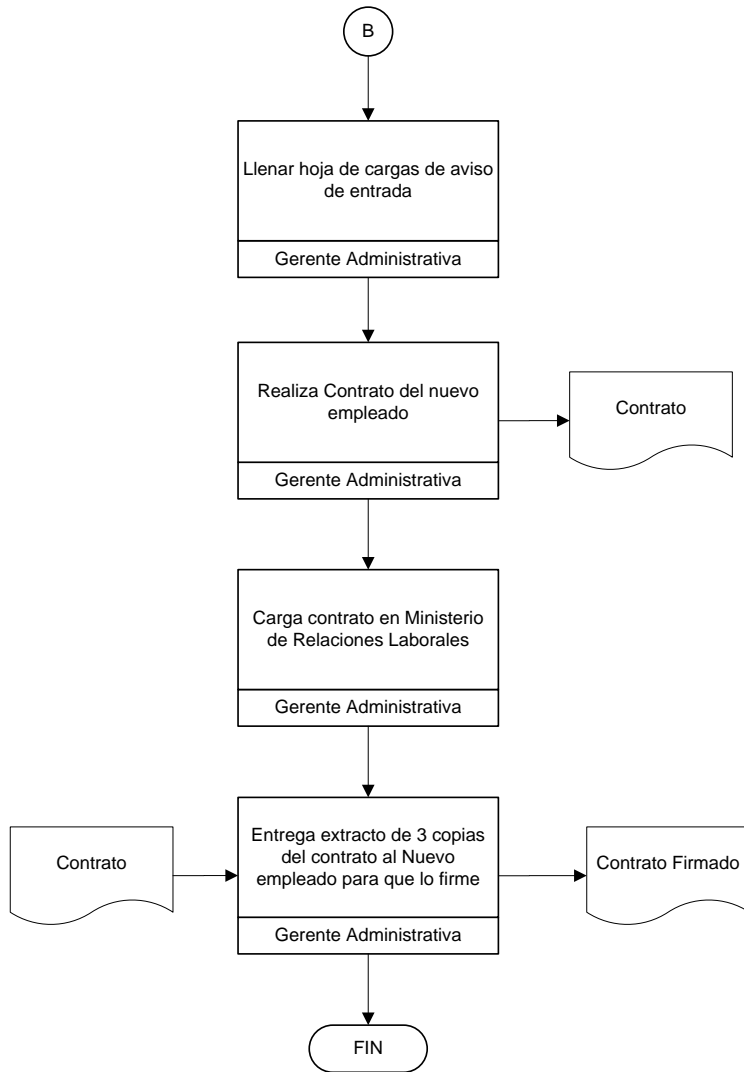
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CÓDIGO -	Proceso: Ventas	
Edición No. 01		Página-7 de 7




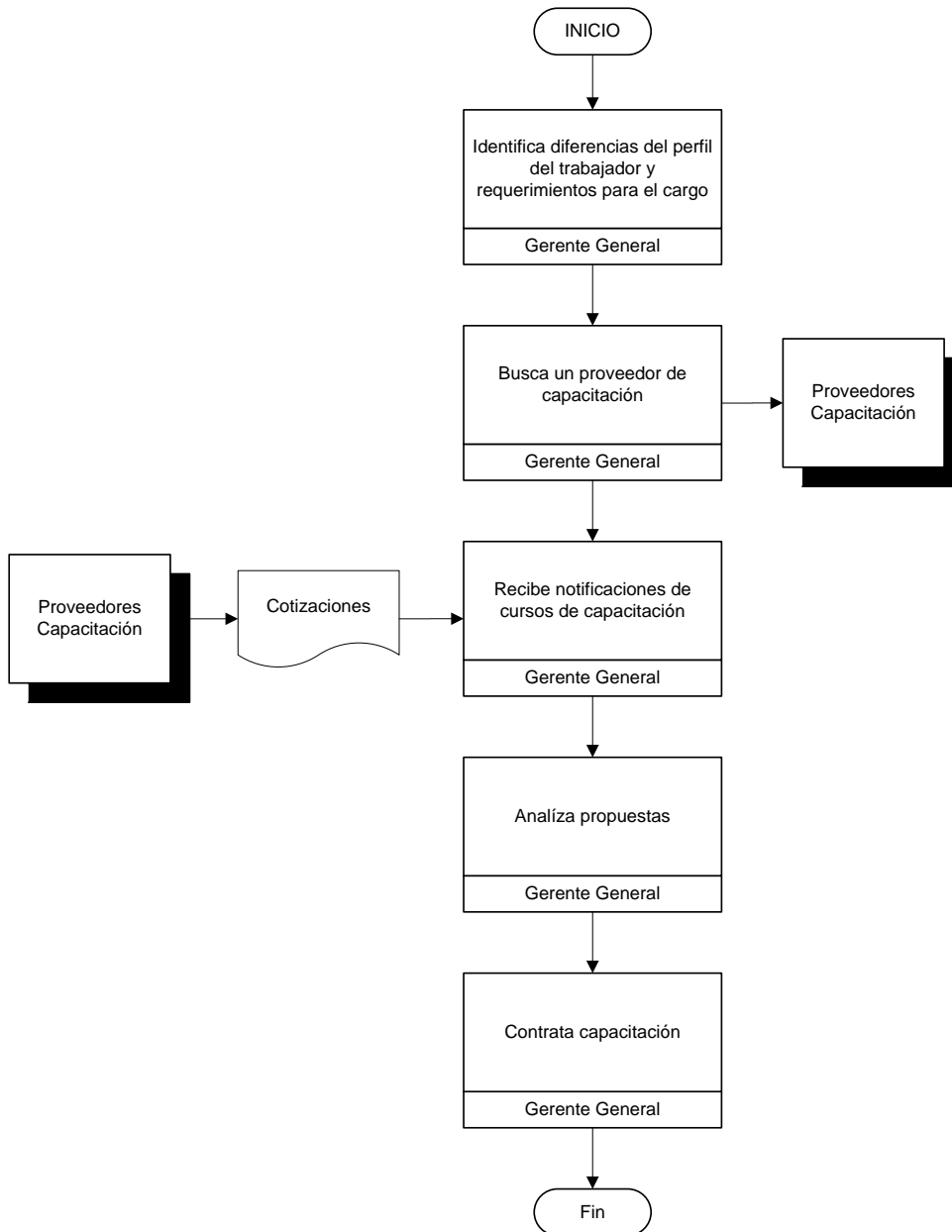
 CARSHOPPING S.A.		Situación actual
CÓDIGO -	Proceso: Contratación	
Edición No. 01		Página-1 de 2




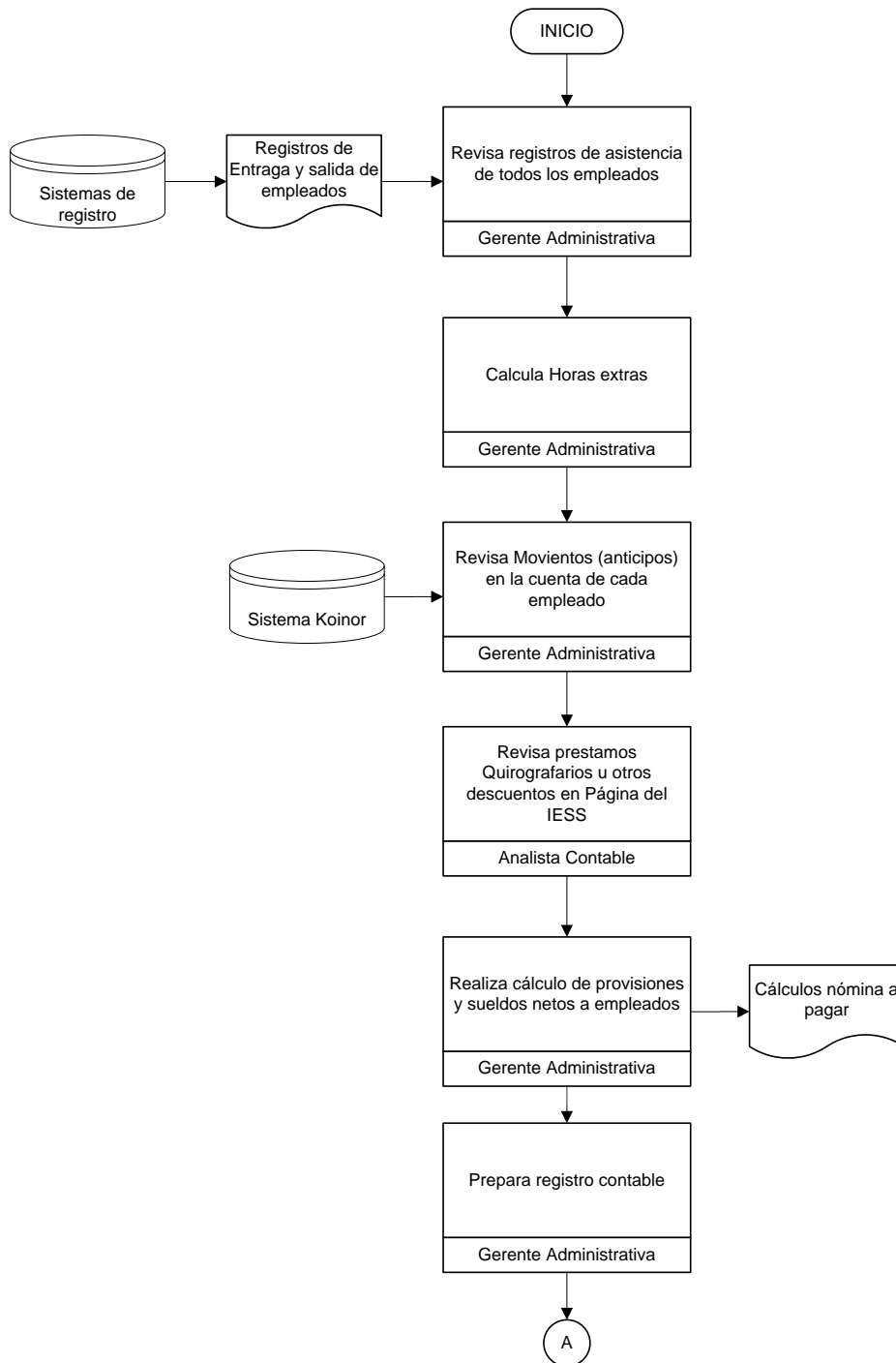
		CARSHOPPING S.A.		Situación actual	
CÓDIGO -	Proceso: Contratación				
Edición No. 01				Página - 2 de 2	




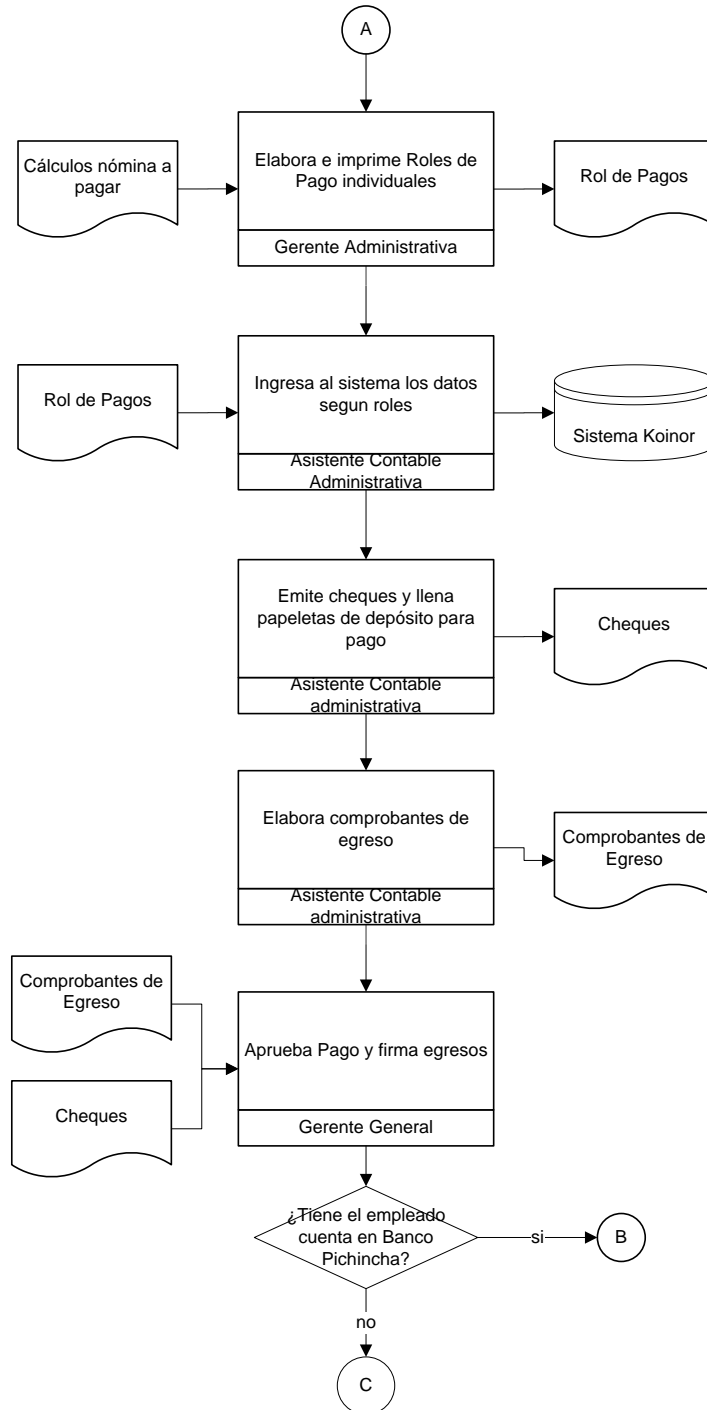
		CARSHOPPING S.A.		Situación actual	
CÓDIGO -	Proceso: Capacitación				
Edición No. 01				Página-1 de 1	




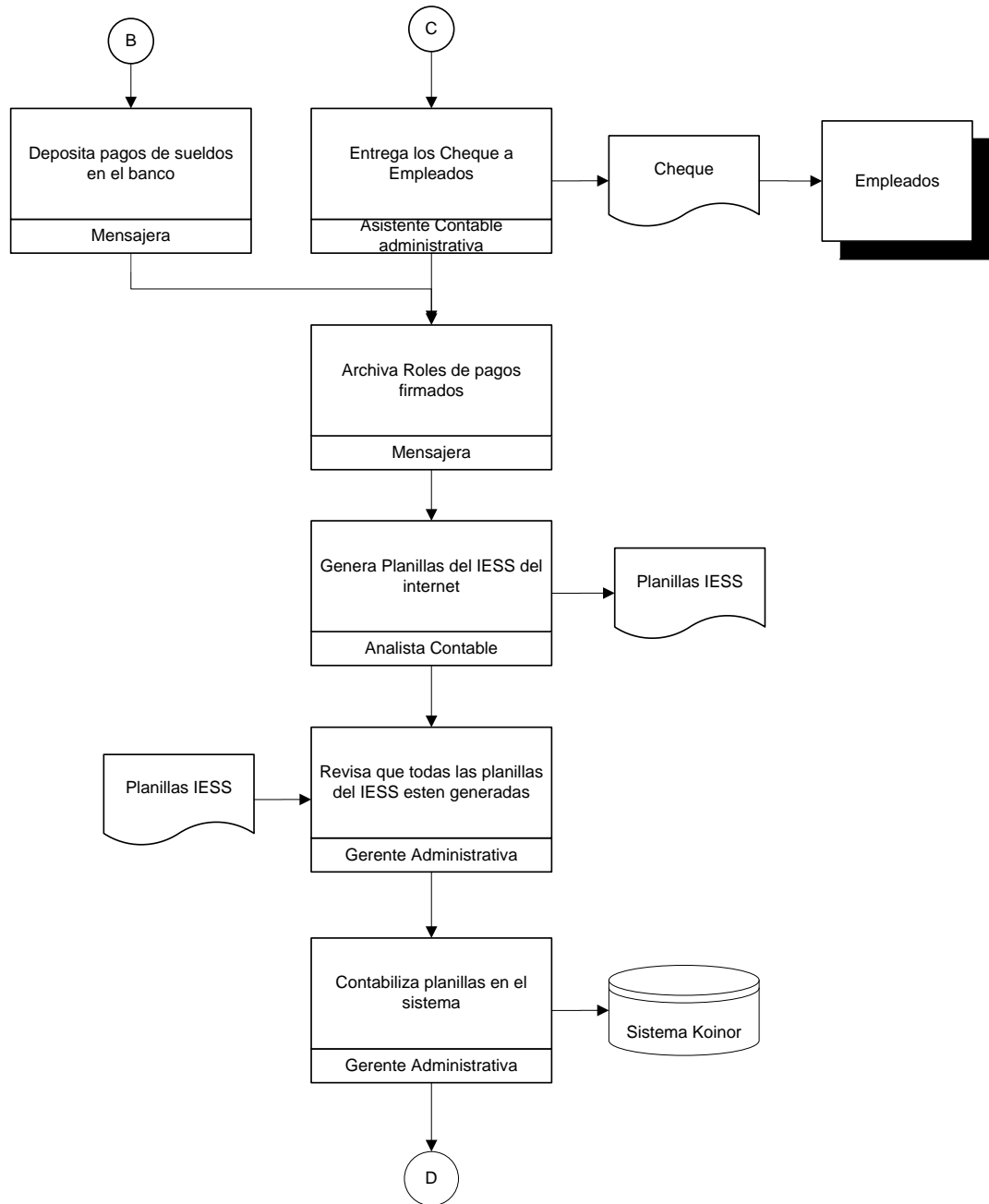
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual	
CODIGO -	Proceso: Nómina		
Edición No. 01			Página-1 de 4




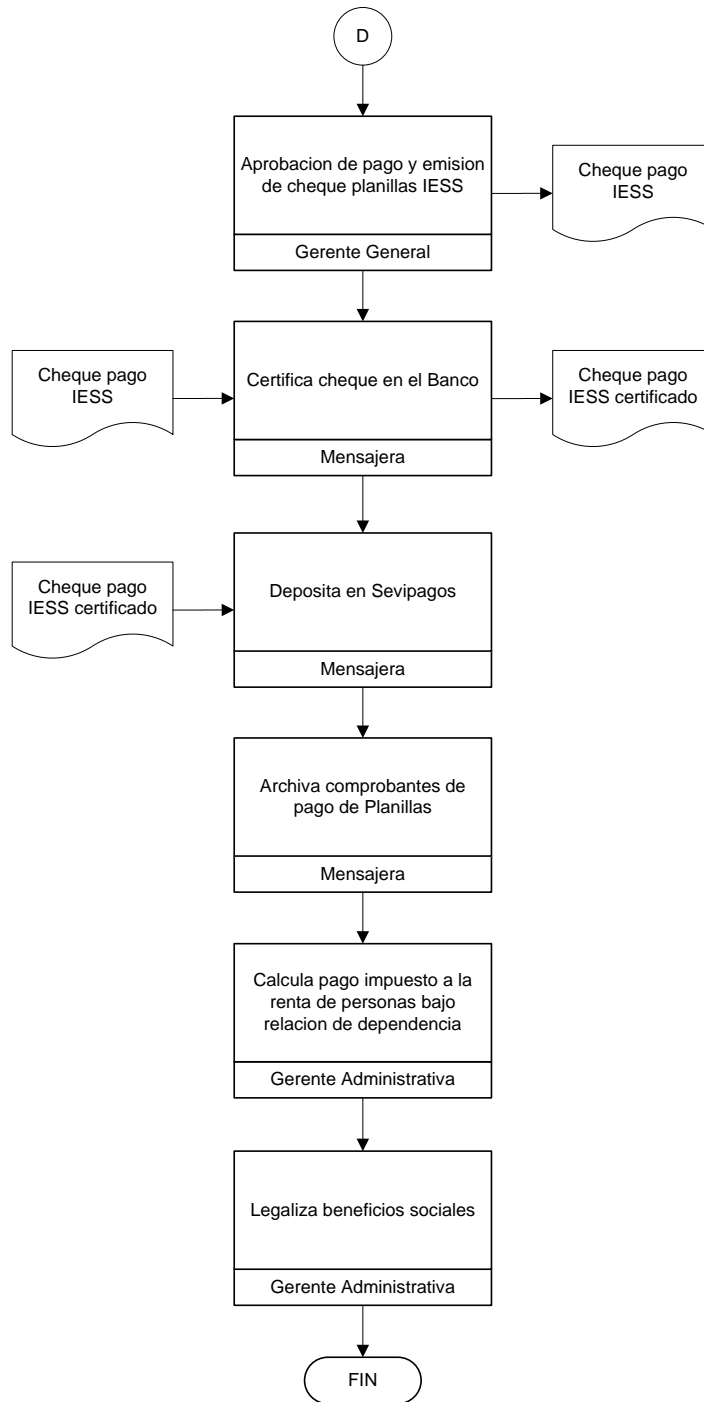
		CARSHOPPING S.A.		Situación Actual	
CÓDIGO	Proceso:				
-	Nómina				
Edición No. 01				Página - 2 de 4	




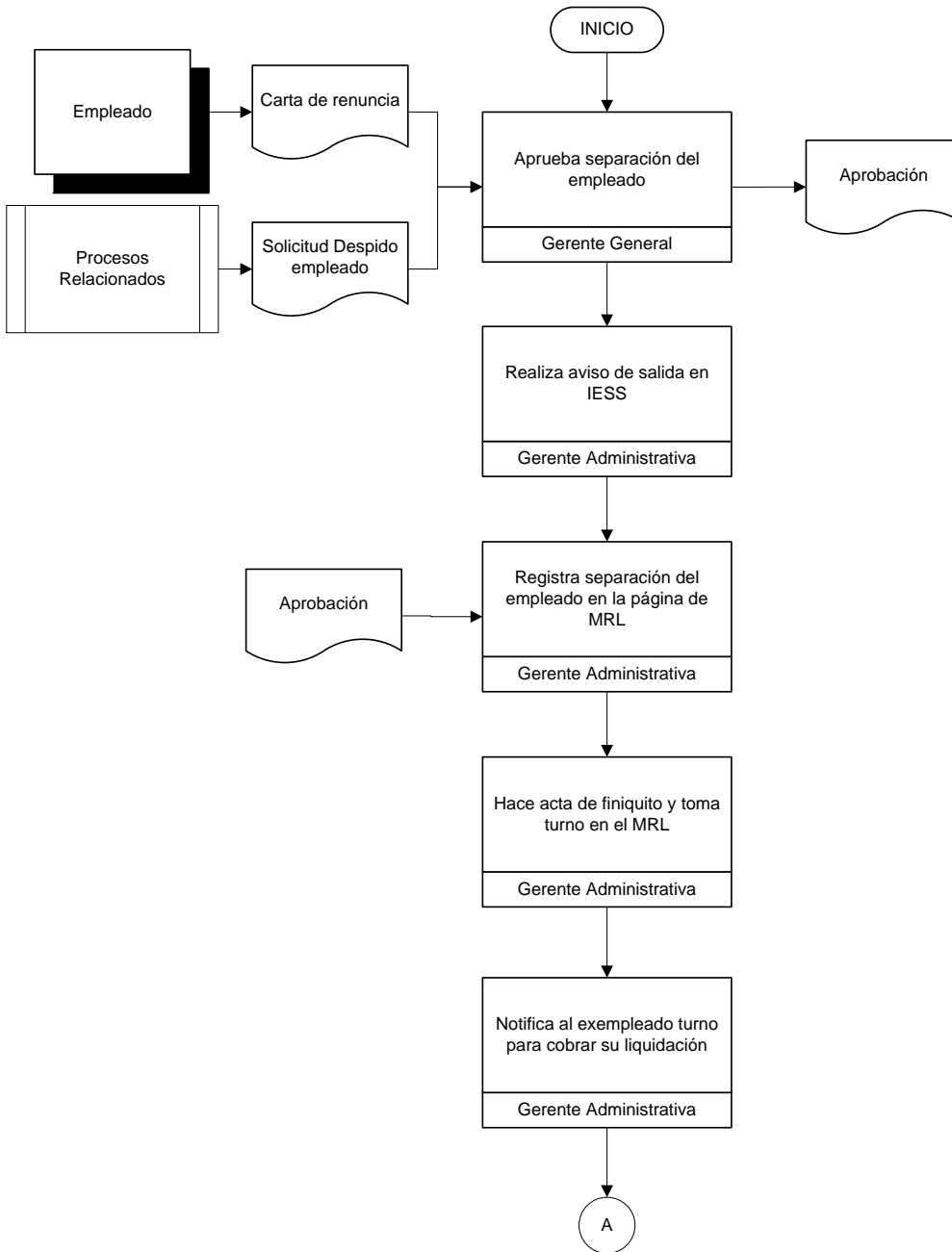
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CÓDIGO -	Proceso: Nómina	
Edición No. 01		Página-3 de 4




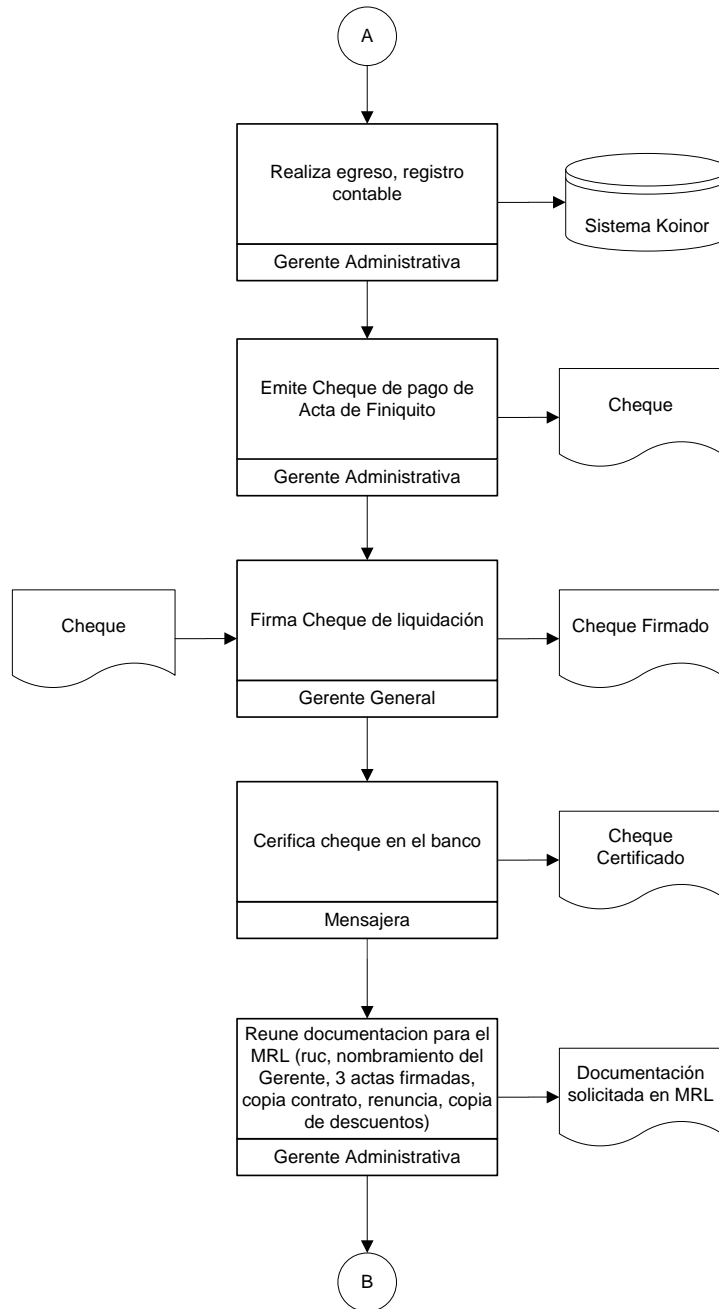
		CARSHOPPING S.A.		Situación Actual	
CÓDIGO	Proceso:				
-	Nómina				
Edición No. 01				Página-4 de 4	




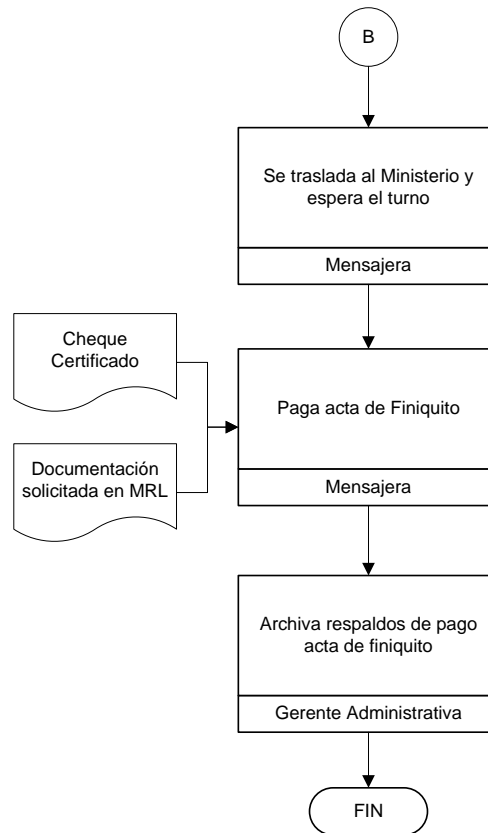
	CARSHOPPING S.A.	Situación actual
CÓDIGO -	Proceso: Desvinculación de trabajadores	
Edición No. 01		Página-1 de 3




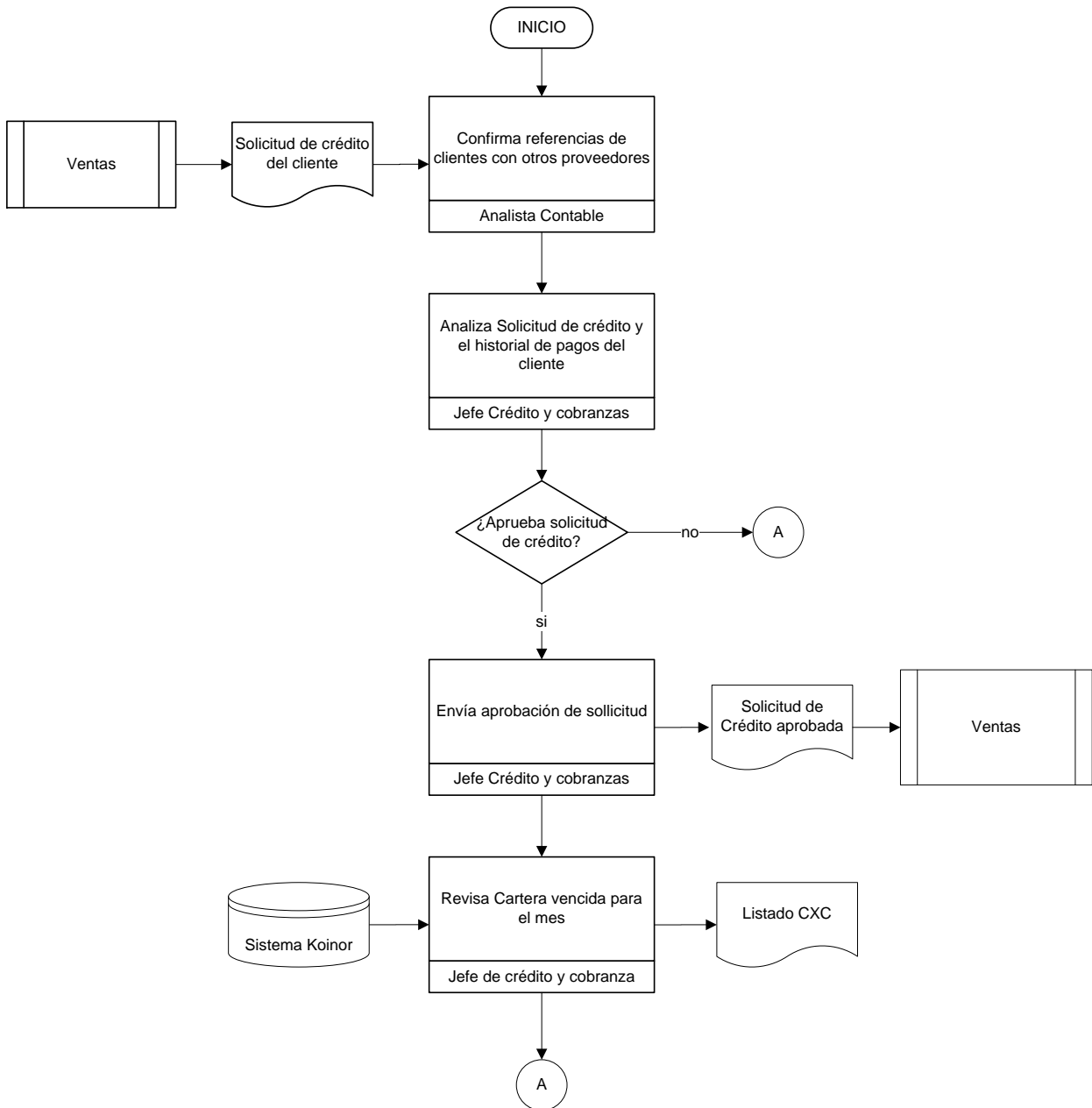
 CARSHOPPING S.A.		Situación actual
CÓDIGO -	Proceso: Desvinculación de trabajadores	
Edición No. 01		Página-2 de 3




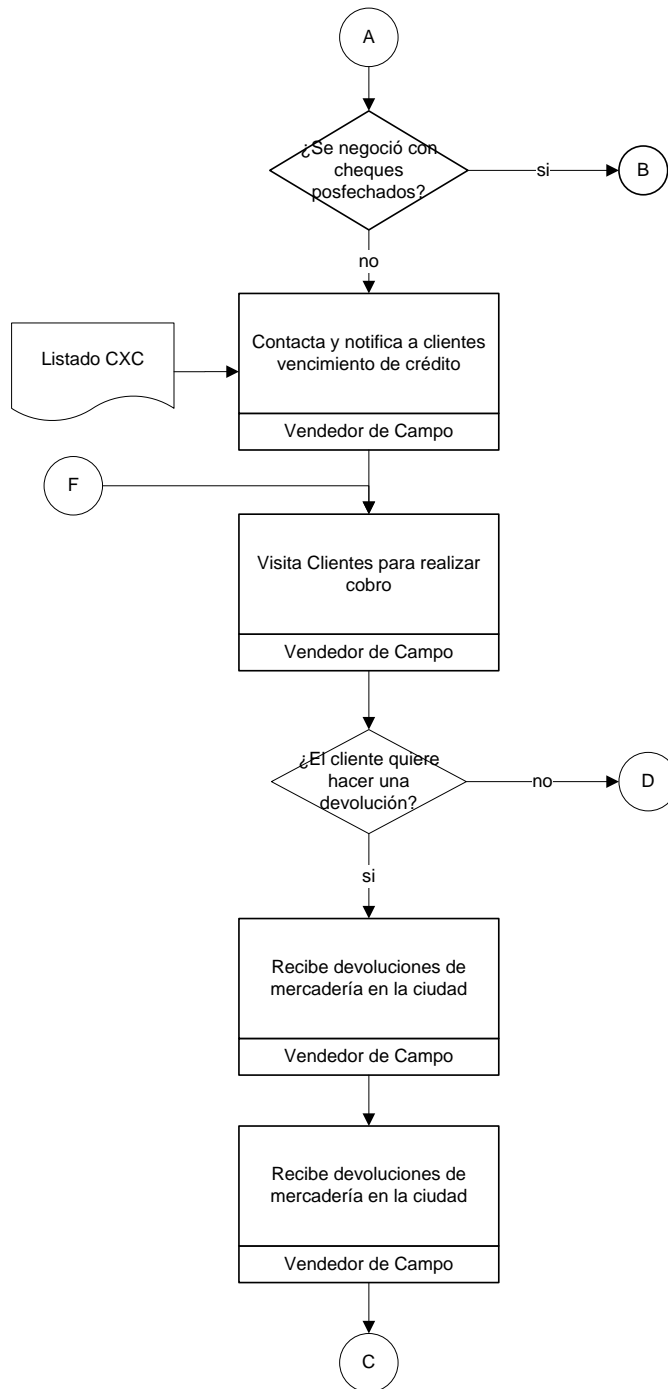
		CARSHOPPING S.A.		Situación actual	
CÓDIGO	-	Proceso: Desvinculación de trabajadores			
Edición No. 01			Página-3 de 3		




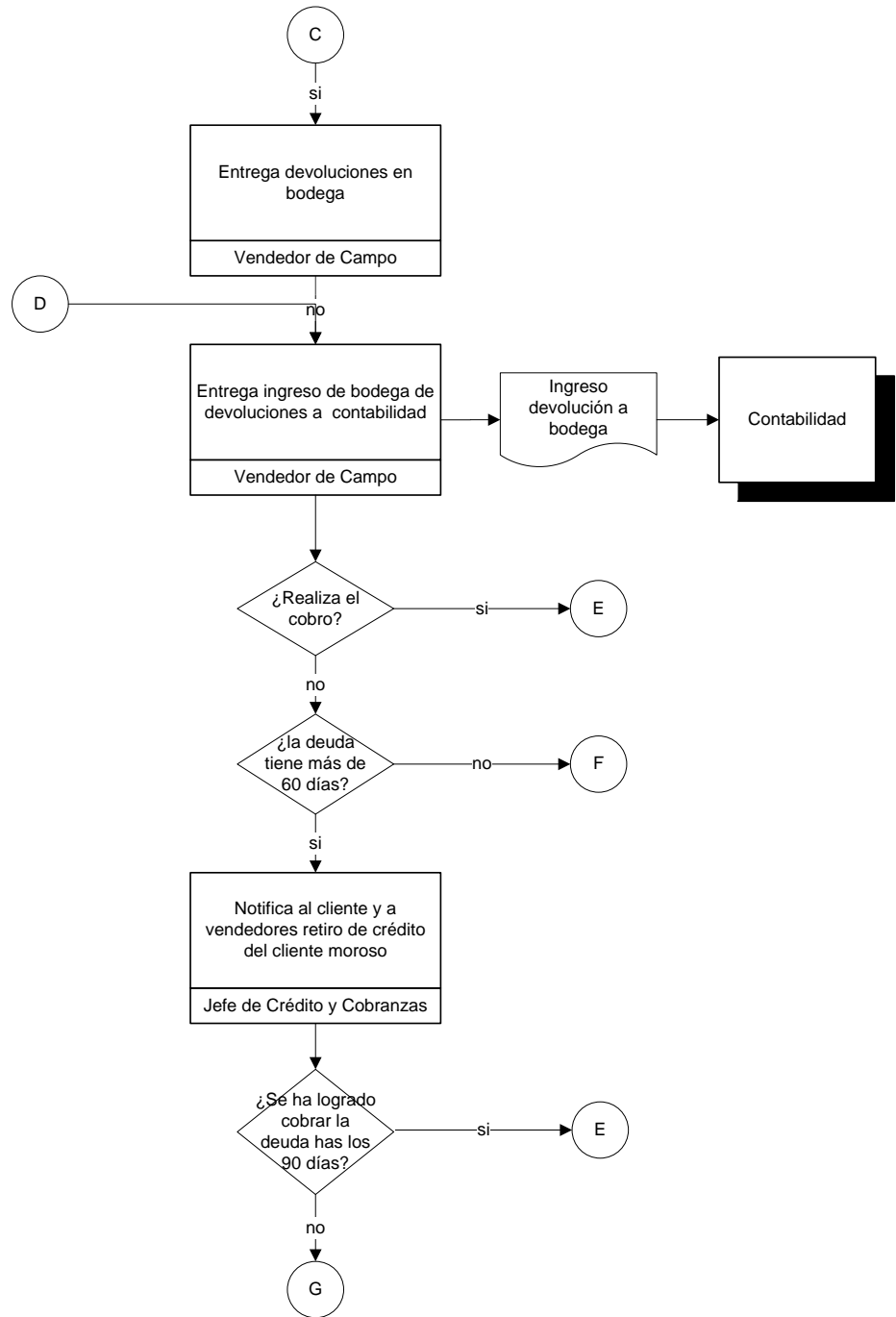
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual	
CÓDIGO -	Proceso: Créditos y Cobranzas		
Edición No. 01			Página-1 de 5




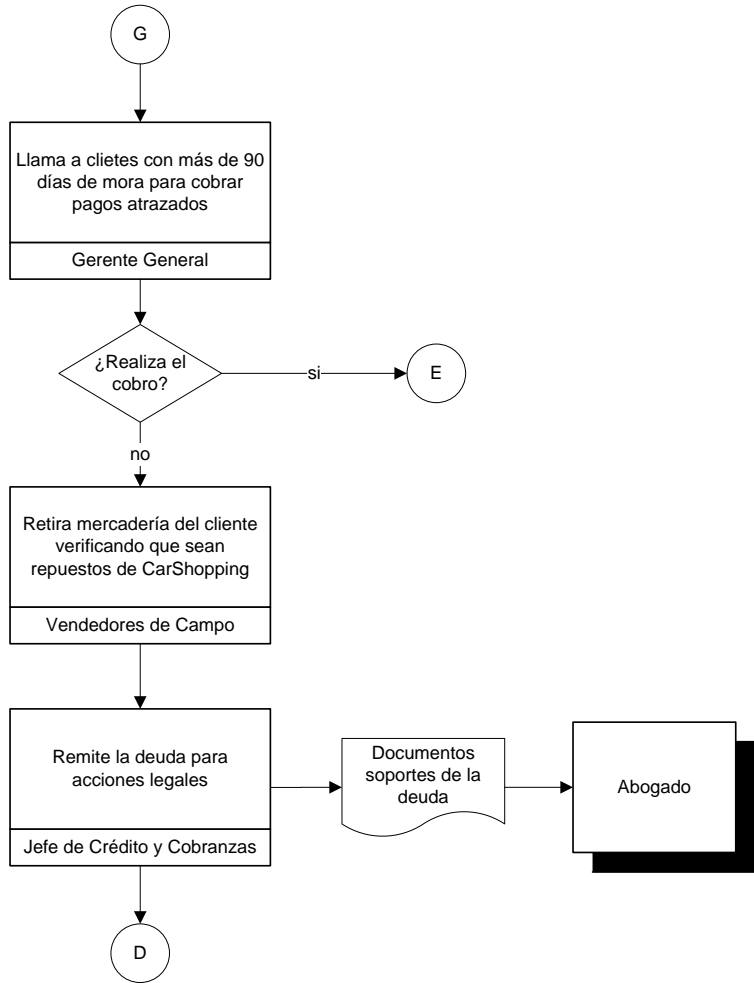
	CARSHOPPING S.A.	Situación Actual
CODIGO	Proceso: Créditos y Cobranzas	
-	Edición No. 01	Página-2 de 5




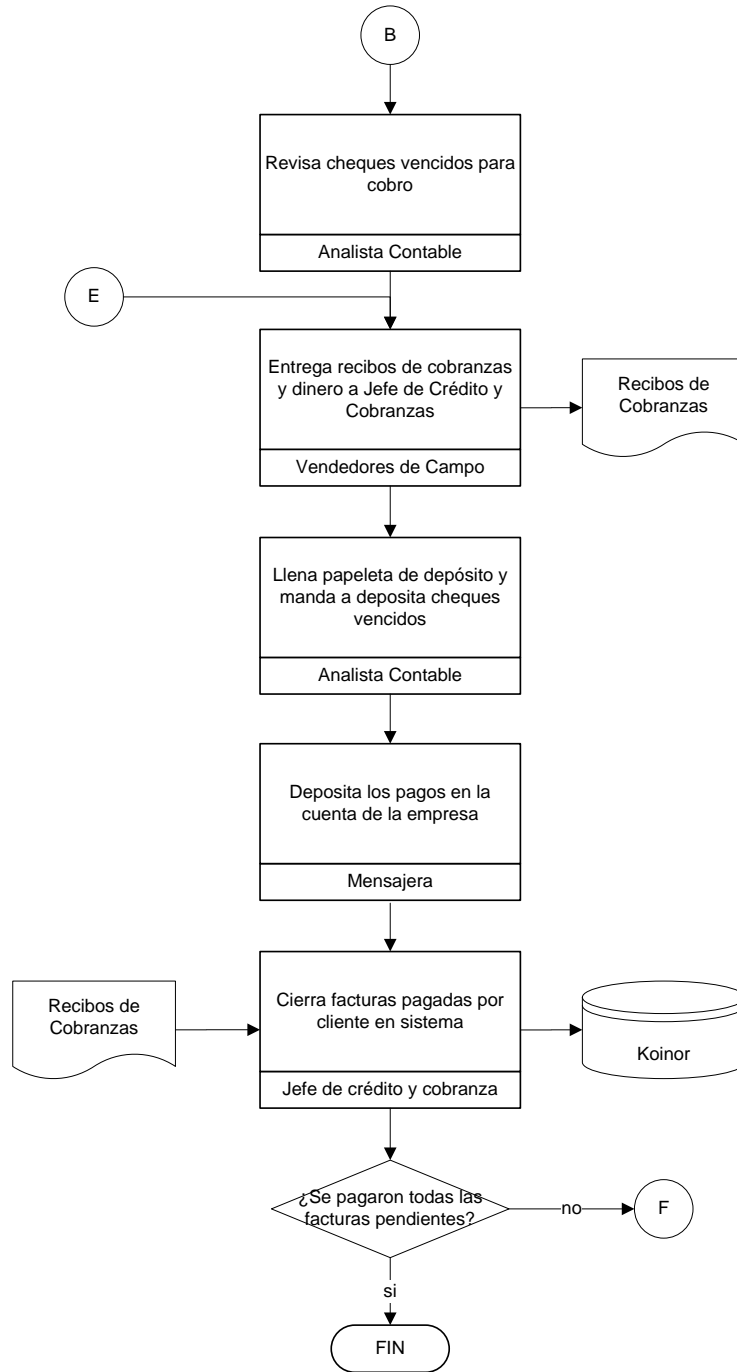
		CARSHOPPING S.A.		Situación Actual	
CÓDIGO	-	Proceso: Créditos y Cobranzas			
Edición No. 01			Página-3 de 5		




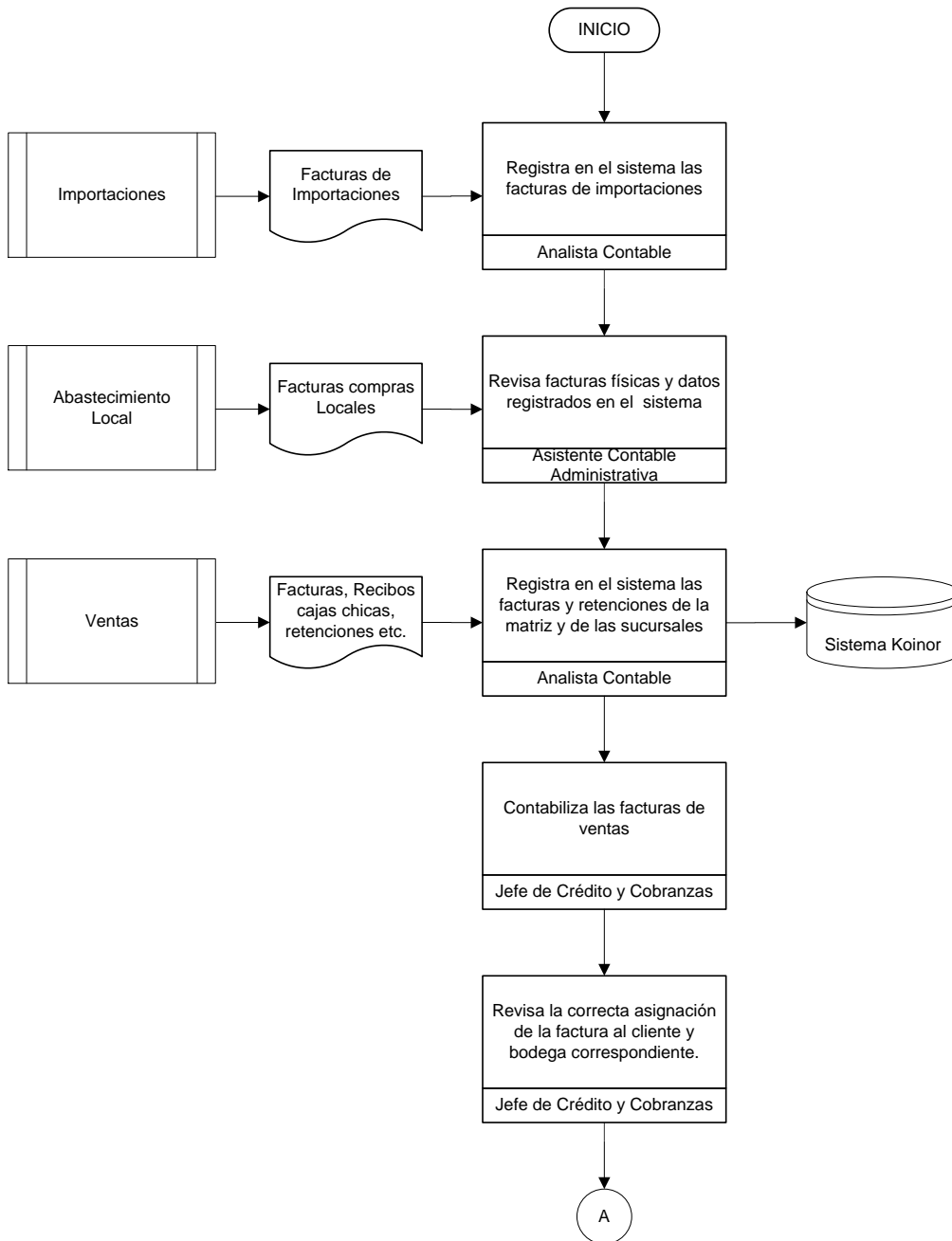
		CARSHOPPING S.A.		Situación Actual	
CÓDIGO	Proceso:				
-	Créditos y Cobranzas				
Edición No. 01				Página-4 de 5	




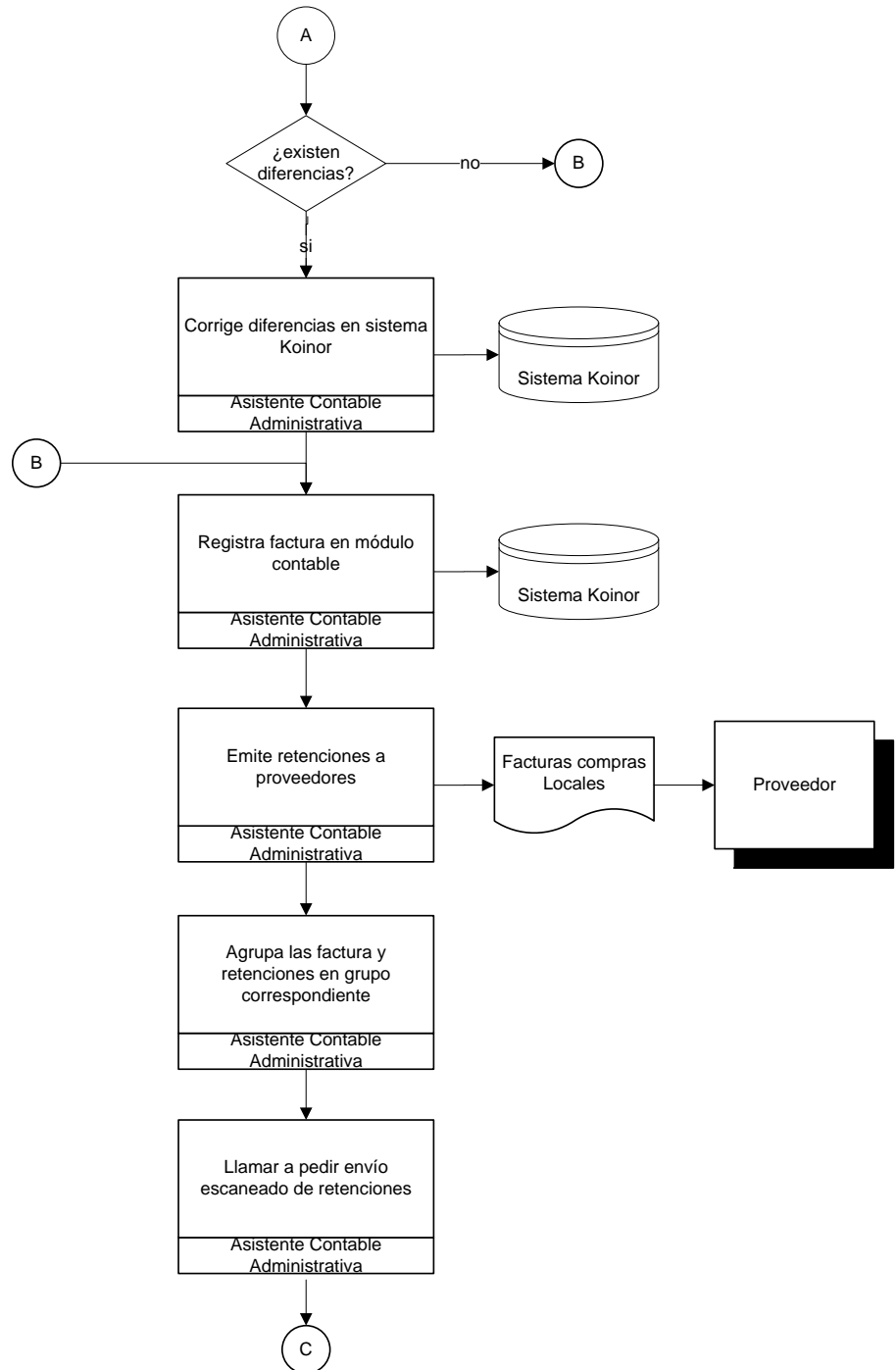
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CÓDIGO -	Proceso: Créditos y Cobranzas	
Edición No. 01		Página-5 de 5




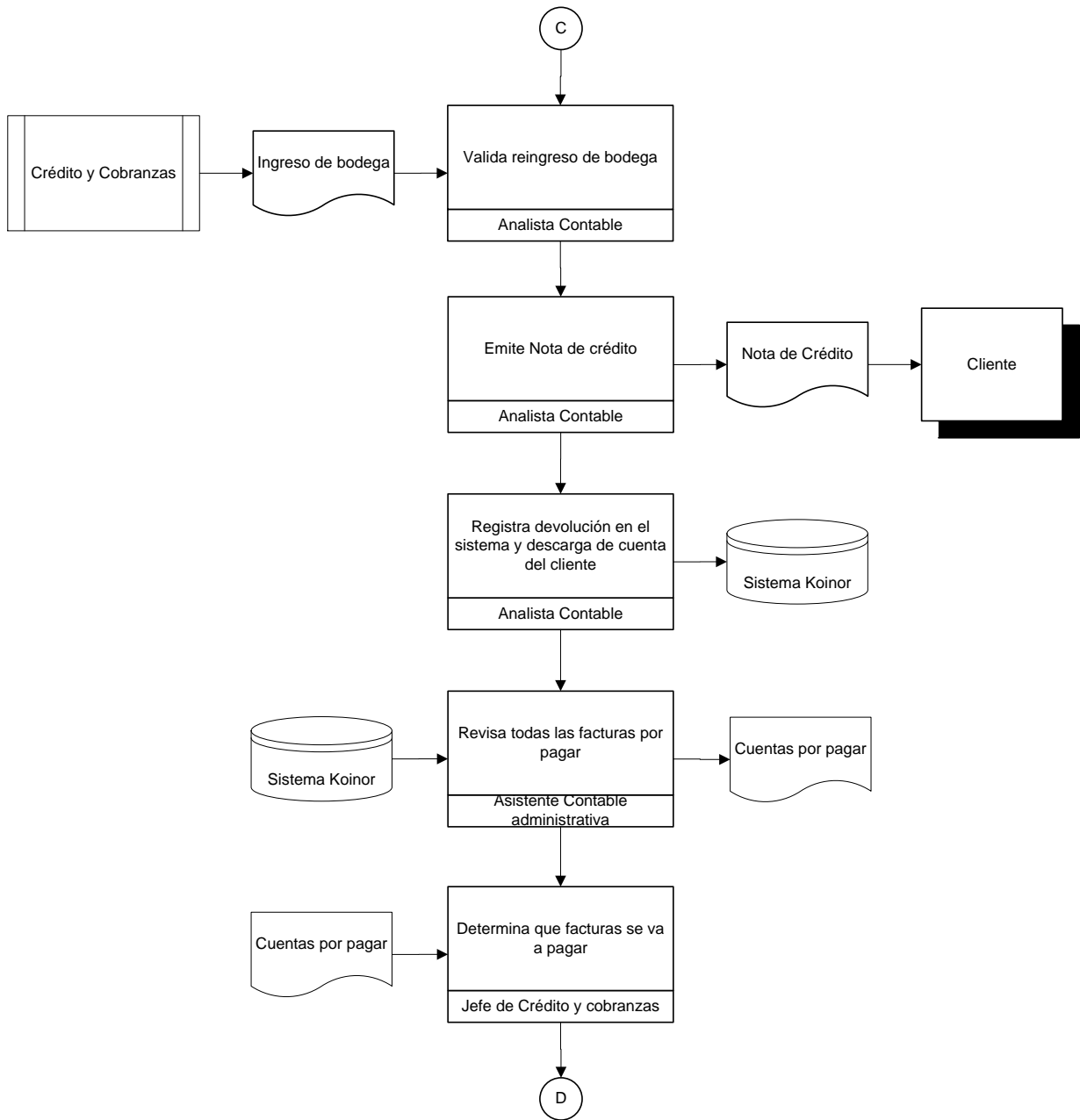
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CÓDIGO -	Proceso: Contabilidad	
Edición No. 01		Página-1 de 5




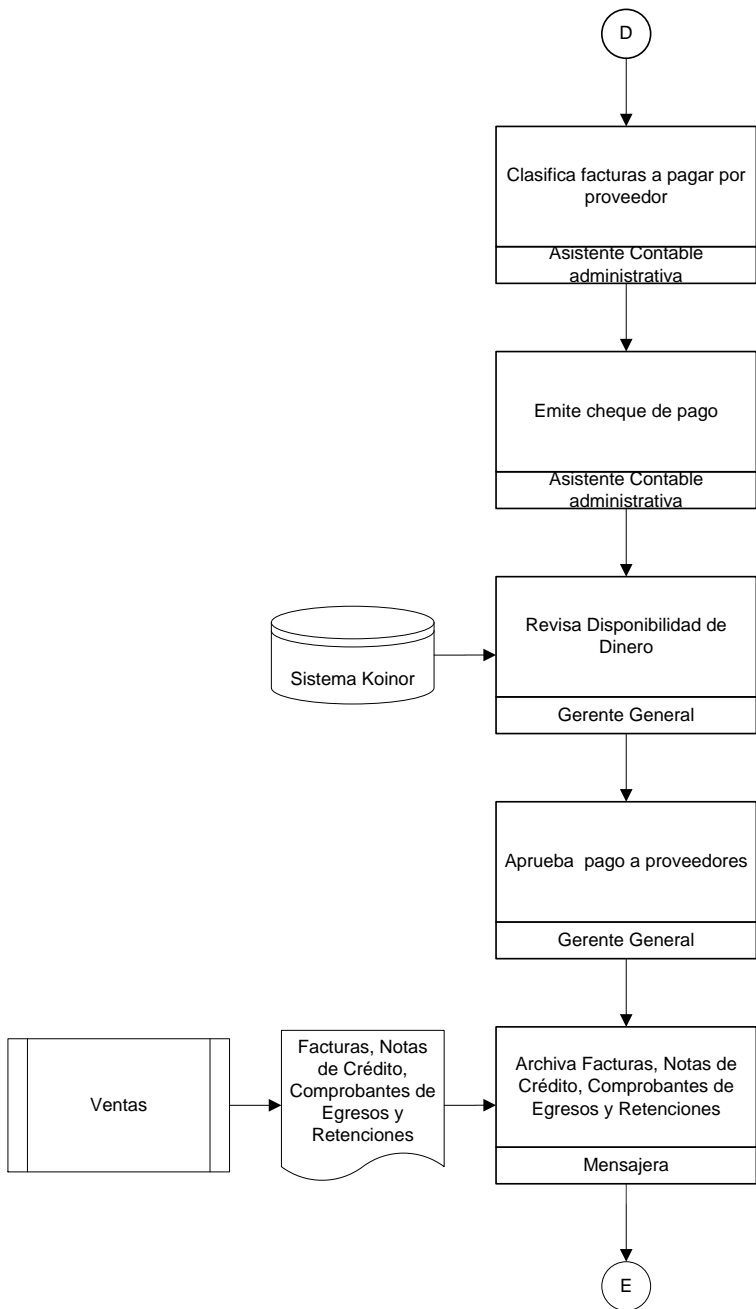
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CÓDIGO -	Proceso: Contabilidad	
Edición No. 01		Página-2 de 5




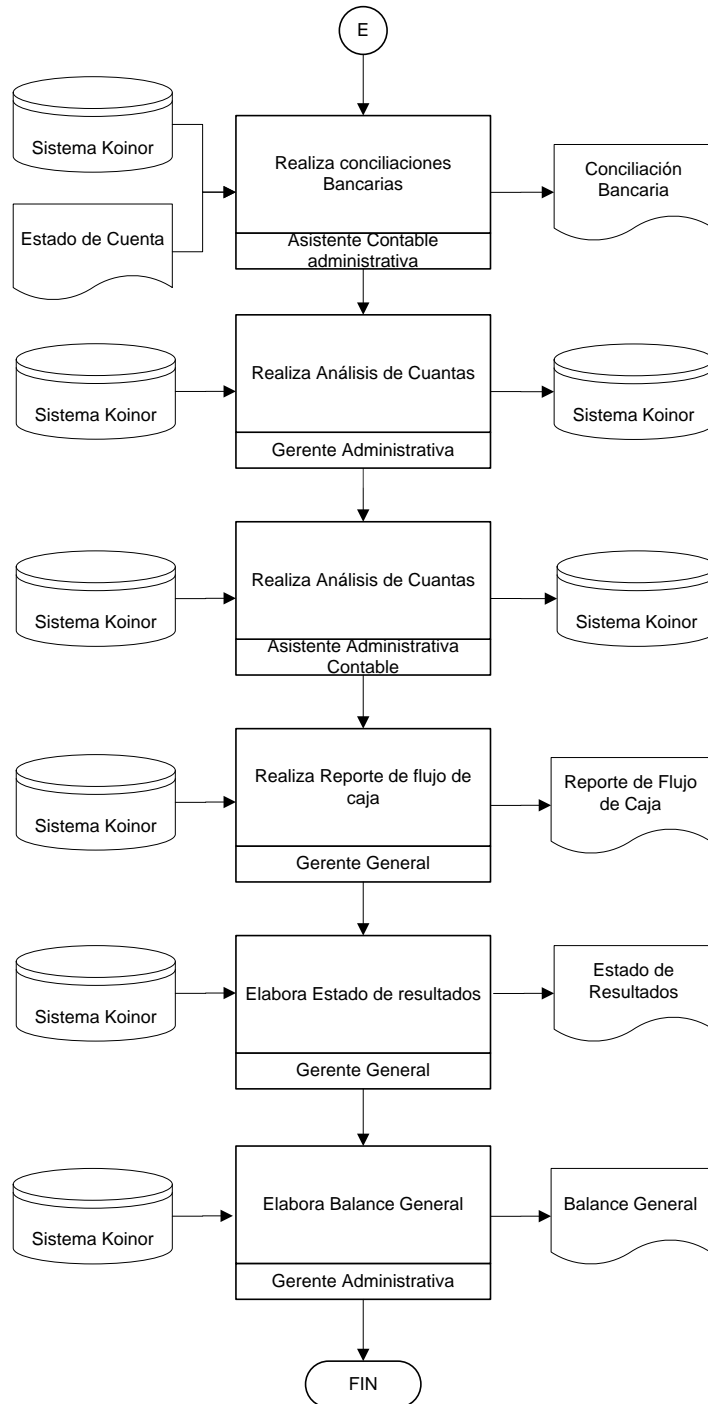
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CÓDIGO -	Proceso: Contabilidad	
Edición No. 01		Página-3 de 5




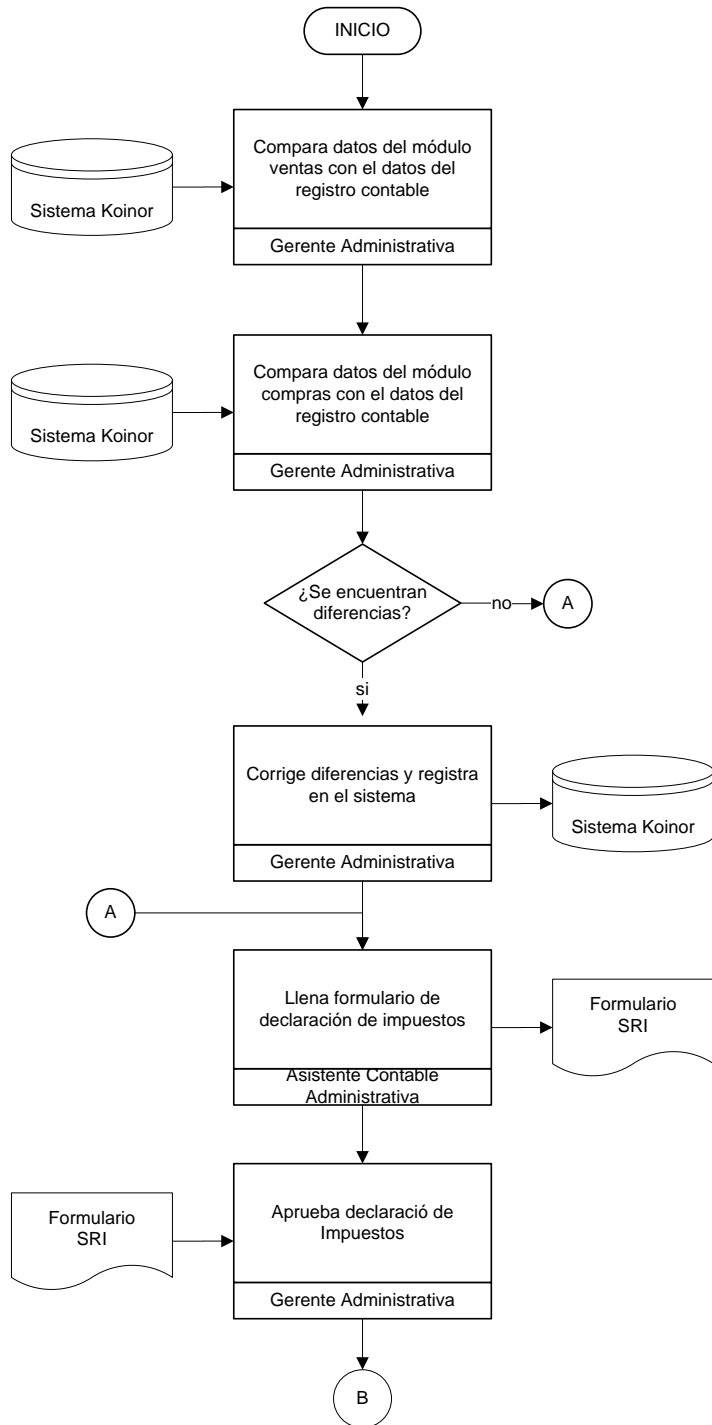
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CÓDIGO -	Proceso: Contabilidad	
Edición No. 01		Página-4 de 5




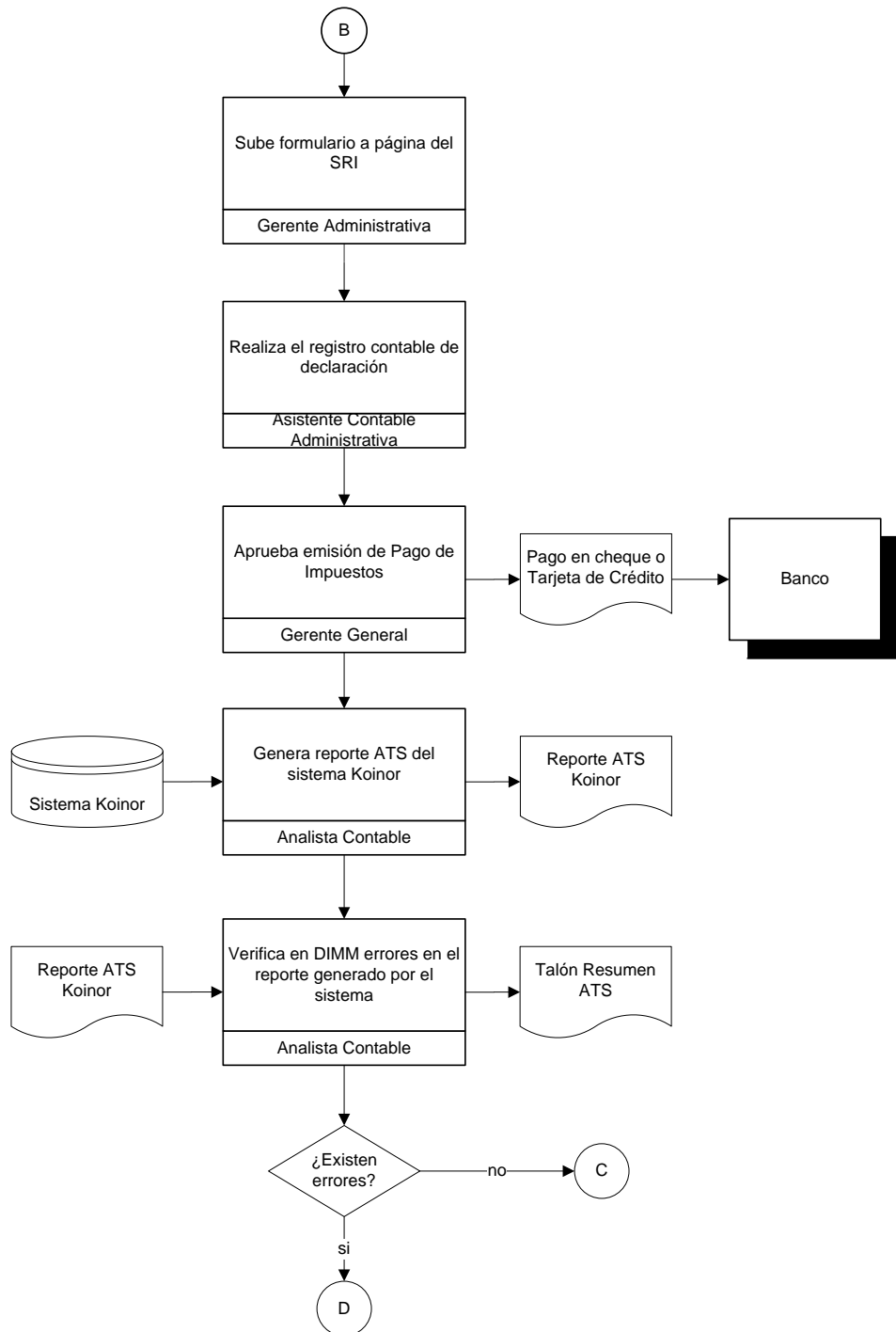
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CODIGO -	Proceso: Contabilidad	
Edición No. 01		Página-5 de 5




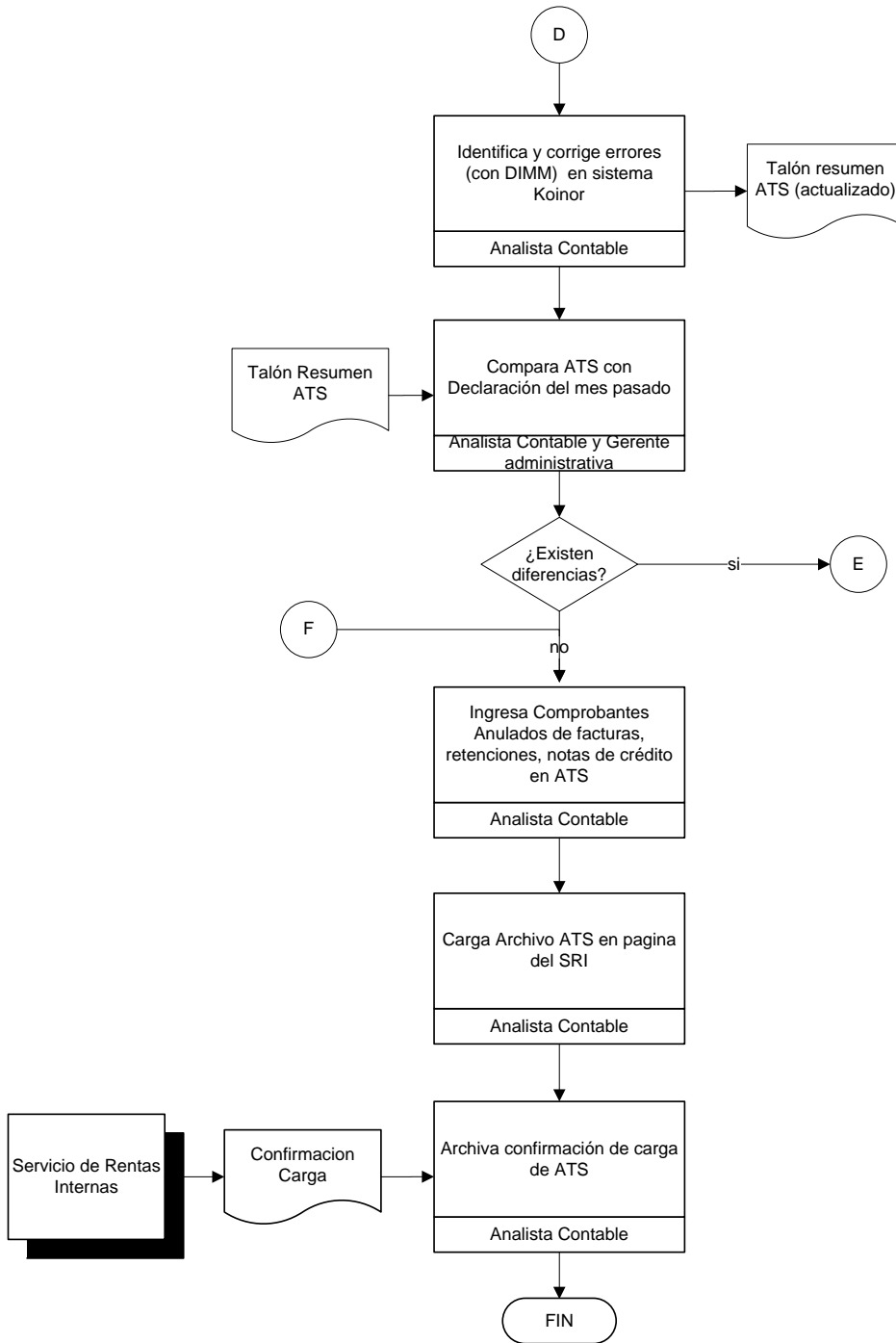
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual	
CÓDIGO -	Proceso: Tributación		
Edición No. 01			Página-1 de 4




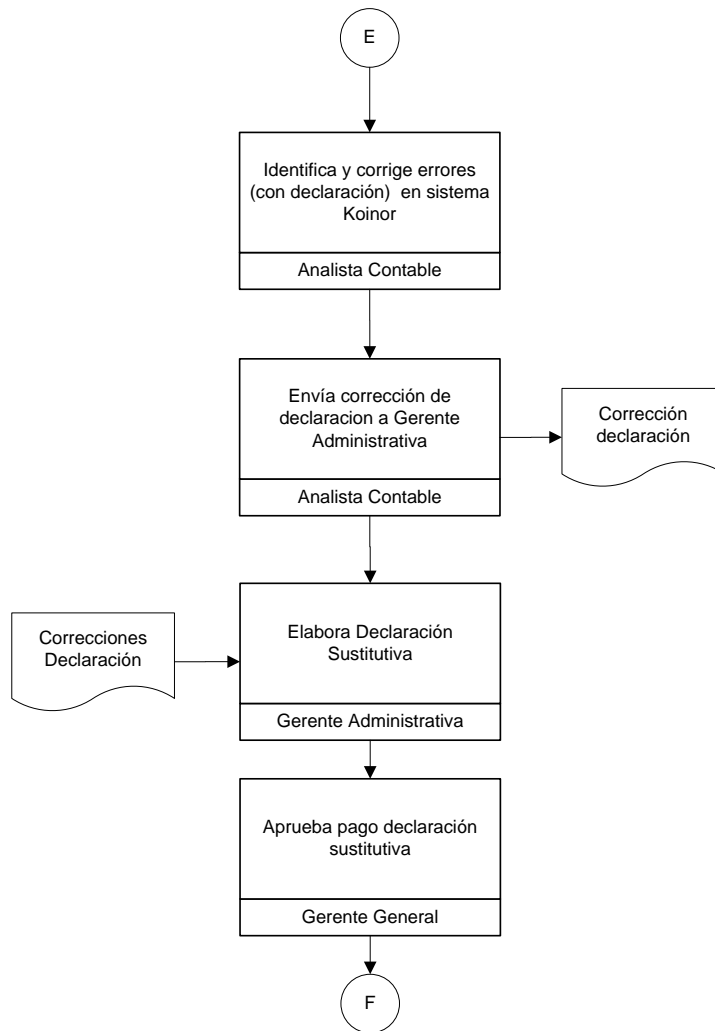
 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual	
CÓDIGO -	Proceso: Tributación		
Edición No. 01			Página - 2 de 4



 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual
CÓDIGO -	Proceso: Tributación	
Edición No. 01		Página-3 de 4



 CARSHOPPING S.A.		Situación Actual	
CÓDIGO -	Proceso: Tributación		
Edición No. 01			Página-4 de 4



ANEXO 3: Análisis Valor Agregado Procesos Situación Actual

Proceso: Importaciones

#	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Elabora cuadros estadísticos de ventas y stocks	Vendedor de Campo Matriz	3 horas	cada 1	semanas	2 veces	25,200 hrs/mes	\$ 170,63	VAN
2	Analiza estadísticas de ventas y sugeridos de compra	Gerente Comercial	2 horas	cada 1	meses	1 veces	2,000 hrs/mes	\$ 24,69	VAN
3	Elabora listado de mercadería a importar y solicita cotizaciones a proveedores	Gerente Comercial	10 horas	cada 1	meses	1 veces	10,000 hrs/mes	\$ 123,46	VAC
4	Prepara cuadros comparativos de cotizaciones de los proveedores	Gerente Comercial	3 horas	cada 1	semanas	4 veces	50,400 hrs/mes	\$ 622,22	NAV
5	Comparan cotizaciones de los proveedores	Gerente General y Gerente Comercial	2 horas	cada 1	semanas	2 veces	16,800 hrs/mes	\$ 414,81	VAN
6	Verifican Precios de productos con precios del mercado y sugieren cantidades	Vendedor de Campo Matriz	3 horas	cada 1	meses	2 veces	6,000 hrs/mes	\$ 40,63	VAN
7	Elabora pedido y envía a proveedores elegidos	Gerente Comercial	2 horas	cada 1	meses	1 veces	2,000 hrs/mes	\$ 24,69	VAC
8	Revisa cantidades, marcas en proforma de factura enviada por los proveedores.	Gerente Comercial	1 horas	cada 1	meses	3 veces	3,000 hrs/mes	\$ 37,04	NAV
9	Analiza factibilidad Financiera y firma Proforma de factura	Gerente General	30 minutos	cada 1	meses	3 veces	1,500 hrs/mes	\$ 18,52	VAN
10	Adquiere pólizas de seguro para mercadería	Jefe de Crédito y Cobranzas	1 horas	cada 1	meses	1 veces	1,000 hrs/mes	\$ 8,64	VAN
11	Revisa tarifas de Flete internacional	Gerente General	1 horas	cada 1	meses	2 veces	2,000 hrs/mes	\$ 24,69	VAN
12	Contrata transporte de la mercadería hacia Ecuador	Gerente General	2 minutos	cada 1	meses	2 veces	0,067 hrs/mes	\$ 0,82	VAC
13	Da seguimiento estado de envío del embarque	Gerente Comercial	2 horas	cada 1	meses	1 veces	2,000 hrs/mes	\$ 24,69	VAN
14	Firma pagaré de compromiso de pago en el banco	Gerente General	15 minutos	cada 1	meses	2 veces	0,500 hrs/mes	\$ 6,17	NAV

15	Asigna partidas arancelarias a cada uno de los ítems importados	Gerente Comercial	2,5 horas	cada 1	meses	1 veces	2,500 hrs/mes	\$ 30,86	VAN
16	Coordina desaduanización de mercadería con agente afianzado	Gerente General	2 horas	cada 1	meses	1 veces	2,000 hrs/mes	\$ 24,69	VAN
17	Elabora y envía carta a agente afianzado con detalle de mercadería y documentos de respaldo	Jefe de Crédito y Cobranzas	30 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,500 hrs/mes	\$ 4,32	VAC
18	Realiza pago aranceles en aduana con orden de debito al banco	Jefe de Crédito y Cobranzas	15 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,250 hrs/mes	\$ 2,16	VAN
19	Contacta agente por teléfono para notificar pago	Jefe de Crédito y Cobranzas	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 1,44	NAV
20	Contrata transporte para traslado de mercadería de la aduana a bodegas Car shopping	Gerente general	10 minutos	cada 1	meses	2 veces	0,333 hrs/mes	\$ 4,12	VAC
21	Contacta a proveedor para realizar reclamos de diferencias	Gerente Comercial	140 minutos	cada 1	años	5 veces	0,972 hrs/mes	\$ 12,00	VAN
22	Ingresa al sistema los datos de los productos individuales, tipo de mercadería recibida, marcas, cantidades y precios de venta	Gerente Comercial	1 horas	cada 1	meses	1 veces	1,000 hrs/mes	\$ 12,35	VAN
23	Carga nota de pedido en el sistema	Gerente Administrativa	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,333 hrs/mes	\$ 3,70	VAN
24	Contabiliza los costos de la importación FOB, seguros, fletes, aduana.	Asistente Contable administrativa	1 horas	cada 1	meses	1 veces	1,000 hrs/mes	\$ 2,47	VAN
25	Contabiliza desaduanización, factura proveedor externo y otras provisiones	Gerente Administrativa	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,333 hrs/mes	\$ 3,70	VAN
26	Realiza pre liquidación manual de la importación	Gerente General	30 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,500 hrs/mes	\$ 6,17	NAV
27	Realiza ingreso de bodega	Gerente Administrativa	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 1,85	VAN
28	Realiza liquidación de importación	Gerente Administrativa	30 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,500 hrs/mes	\$ 5,56	VAN
29	Carga costos y gastos a mercadería recibida en Kardex en el módulo importaciones	Gerente Administrativa	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 1,85	VAN

Proceso: Abastecimiento Proveedores locales

#	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Revisa stock de mercadería en sucursales	Vendedor de Mostrador	8 minutos	cada 2	semanas	1 veces	0,280 hrs/mes	\$ 0,78	VAN
2	Llama al proveedor local para consultar existencia de repuestos	Vendedor de Mostrador	3 minutos	cada 1	días	5 veces	5,063 hrs/mes	\$ 14,06	VAC
3	Mantiene reunión con vendedor del proveedor nacional y solicita pedidos de la semana	Vendedor de Mostrador	1 hora	cada 2	semanas	1 veces	2,100 hrs/mes	\$ 5,83	VAN
4	Revisa y aprueba compra	Gerente Comercial	45 minutos	cada 1	meses	13 veces	9,750 hrs/mes	\$ 120,37	NAV
5	Autoriza compras superiores a \$1000	Gerente General	15 minutos	cada 2	semanas	2 veces	1,050 hrs/mes	\$ 12,96	VAN
6	Revisa en factura de compra que la mercadería comprada sea la solicitada	Vendedor de Mostrador	2 minutos	cada 1	meses	8 veces	0,267 hrs/mes	\$ 0,74	VAN
7	Revisa mercadería físicamente	Vendedor de Mostrador	20 minutos	cada 1	semanas	5 veces	7,000 hrs/mes	\$ 19,44	VAC
8	Registra la Factura de la compra en el sistema calculando precio de venta ítem por ítem	Vendedor de Mostrador	40 minutos	cada 1	semanas	5 veces	14,000 hrs/mes	\$ 38,89	VAN
9	Asigna códigos a mercadería nueva en compras	Vendedor de Mostrador	4 minutos	cada 1	meses	7 veces	0,467 hrs/mes	\$ 1,30	VAN

Proceso: Distribución

#	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Solicita transferencia de mercadería en formato de pedido a la sucursal que disponga del ítem	Vendedores de Campo	2 horas	cada 1	meses	2 veces	4,00 hrs/mes	\$ 92,54	VAN

2	Llena formato de transferencia en el sistema y añade productos necesitados	Vendedor de mostrador	15 minutos	cada 1	días	1 veces	5,063 hrs/mes	\$ 14,06	NAV
3	Registra datos para transferencia de mercadería en sistema Koinor por códigos ítem por ítem	Gerente Comercial	20 minutos	cada 1	días	1 veces	6,750 hrs/mes	\$ 83,33	NAV
4	Imprime y entrega detalle de mercadería a transferir a bodega	Gerente Comercial	1 minutos	cada 1	días	1 veces	0,338 hrs/mes	\$ 4,17	NAV
5	Prepara despacho de mercadería	Encargado de Bodega	2 horas	cada 1	días	1 veces	40,50 hrs/mes	\$ 100,00	VAC
6	Carga mercadería en camioneta	Ayudante de bodega	15 minutos	cada 1	días	6 veces	30,375 hrs/mes	\$ 65,63	VAN
7	Maneja para entregar mercadería	Ayudante de bodega	4 horas	cada 1	días	1 veces	81,00 hrs/mes	\$ 175,00	NAV
8	Entrega los repuestos solicitados a los clientes o en la sucursal sur	Ayudante de bodega	10 minutos	cada 1	días	10 veces	33,750 hrs/mes	\$ 72,92	VAC
9	Contacta compañía de transporte externo para enviar mercadería	Encargado de Bodega	5 minutos	cada 1	días	1 veces	1,688 hrs/mes	\$ 4,17	VAC
10	Entrega productos a ser enviados y hace firmar guía de envío a transportistas	Encargado de Bodega	12 minutos	cada 1	días	1 veces	4,050 hrs/mes	\$ 10,00	VAC
11	Monitorea que el cliente reciba la carga	Jefe de Crédito y Cobranzas	2 horas	cada 1	días	1 veces	40,50 hrs/mes	\$ 350,00	VAN

Proceso: Almacenamiento

#	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Hace espacio para perchar nueva mercadería	Encargado de Bodega	16 horas	cada 1	años	6 veces	8,000 hrs/mes	\$ 19,75	NAV
2	Actualiza en sistema ubicaciones de productos por llegar en perchas	Encargado de Bodega	4 horas	cada 2	meses	1 veces	2,000 hrs/mes	\$ 4,94	NAV
3	Ubican cajas de acuerdo a packinglist	Todo el personal	1 horas	cada 1	meses	1 veces	1,000 hrs/mes	\$ 75,87	NAV
4	Revisan conformidad de ítems recibidos en la importación fuera de las instalaciones	Todo el personal	1,75 horas	cada 1	meses	1 veces	1,750 hrs/mes	\$ 132,78	VAN

5	Colocan código en cada ítem	Todo el personal	1,75 horas	cada 1	meses	1 veces	1,750 hrs/mes	\$ 132,78	VAN
6	Cuentan la mercadería dentro de las instalaciones	Todo el personal	1,5 horas	cada 1	meses	1 veces	1,500 hrs/mes	\$ 113,81	NAV
7	Coloca mercadería en percha	Todo el personal	2,5 horas	cada 1	meses	1 veces	2,500 hrs/mes	\$ 189,68	VAN
8	Recibe mercadería solicitada en matriz desde otras sucursales y percha	Encargado de Bodega	1,5 horas	cada 1	días	1 veces	30,375 hrs/mes	\$ 75,00	VAN
9	Percha mercadería recibida de transferencias de otras sucursales	Ayudante de bodega	2 horas	cada 1	semanas	2 veces	16,800 hrs/mes	\$ 36,30	VAN
10	Actualiza en sistema ubicaciones de productos ya ubicados en perchas	Encargado de Bodega	1,7 horas	cada 1	meses	1 veces	1,700 hrs/mes	\$ 4,20	VAN
11	Revisa de stock físico con kardex	Encargado de Bodega	30 minutos	cada 1	días	1 veces	10,125 hrs/mes	\$ 25,00	VAN
12	Realiza Inventario de mercadería	Encargado de Bodega	32 horas	cada 1	años	1 veces	2,667 hrs/mes	\$ 6,58	VAN

Proceso: Ventas

#	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Realiza análisis de rotación de inventario	Vendedor de Campo matriz	4 horas	cada 1	meses	1 veces	4,0 hrs/mes	\$ 27,08	NAV
2	Elabora listados de mercadería de remate	Vendedor de Campo matriz	8 horas	cada 1	años	1 veces	0,7 hrs/mes	\$ 4,51	VAN
3	Envía listas de Precios a los vendedores por correo electrónico	Gerente Comercial	60 minutos	cada 1	meses	1 veces	1,00 hrs/mes	\$ 12,35	NAV
4	Elabora listado personalizado de mercadería por cliente en base a stock	Vendedor de Campo matriz	3 horas	cada 1	semanas	1 veces	12,6 hrs/mes	\$ 85,31	VAC
5	Viajan a distintas provincias receptando pedidos y ofreciendo productos	Vendedores de Campo	105 minutos	cada 1	días	1 veces	35,44 hrs/mes	\$ 819,81	NAV
6	Ofrece productos y recepta pedidos en Quito	Vendedores de Campo Quito	36 minutos	cada 1	meses	40 veces	24,00 hrs/mes	\$ 293,80	VAC
7	Ofrece productos y recepta pedidos en provincias	Vendedores de	36 minutos	cada 1	meses	80 veces	48,00	\$	VAC

		Campo					hrs/mes	1.110,43	
8	Llama a las sucursales a confirmar existencia de repuestos	Vendedores de Campo	10 minutos	cada 1	días	1 veces	3,38 hrs/mes	\$ 78,08	NAV
9	Llena registro de visita a clientes	Vendedores de Campo	30 minutos	cada 1	semanas	1 veces	2,10 hrs/mes	\$ 48,58	NAV
10	Elaboran matriz de Excel con los pedidos de los clientes	Vendedores de Campo	4 horas	cada 1	meses	2 veces	8,0 hrs/mes	\$ 185,07	VAN
11	Elabora sugerido de compra de mercadería	Vendedores de Campo	1 horas	cada 1	meses	1 veces	1,0 hrs/mes	\$ 23,13	VAN
12	Consolida pedidos de los clientes	Vendedor Aux. de sistemas	2 horas	cada 1	meses	1 veces	2,0 hrs/mes	\$ 10,94	NAV
13	Asignan repartición de productos a los clientes	Gerente General	4 horas	cada 1	meses	2 veces	8,0 hrs/mes	\$ 98,77	NAV
14	Redistribuyen la mercadería priorizando importancia y necesidades identificadas de los clientes	Vendedores de Campo	2 horas	cada 1	meses	1 veces	2,0 hrs/mes	\$ 46,27	VAC
15	Realiza Factura de ventas	Vendedor de Campo matriz	8 horas	cada 1	meses	2 veces	16,0 hrs/mes	\$ 108,33	VAC
16	Atiende pedidos directos realizados telefónicamente	Vendedor de Mostrador	3 minutos	cada 1	días	40 veces	40,50 hrs/mes	\$ 112,50	VAC
17	Atiende pedidos de repuestos de clientes por teléfono	Gerente Comercial	5 minutos	cada 1	días	12 veces	20,25 hrs/mes	\$ 250,00	VAC
18	Atención pedidos de clientes telefónicamente	Vendedor de Campo matriz	3 minutos	cada 1	días	13 veces	13,2 hrs/mes	\$ 89,12	VAC
19	Atiende pedidos de clientes en mostrador	Vendedor de Mostrador	4 minutos	cada 1	días	15 veces	20,25 hrs/mes	\$ 56,25	VAC
20	Sugiere al cliente que se le dé buscando el producto solicitado que no se dispone	Vendedor de mostrador	2 minutos	cada 1	días	5 veces	3,38 hrs/mes	\$ 9,38	VAC
21	Realiza Factura de la venta	Vendedor de mostrador	1 minutos	cada 1	días	11 veces	3,71 hrs/mes	\$ 10,31	VAC
22	Confirma con contabilidad condiciones de crédito para entregar pedido	Encargado de Bodega	2 minutos	cada 1	días	2 veces	1,35 hrs/mes	\$ 3,33	NAV
23	Empaca y entrega la mercadería al cliente	Encargado de Bodega	15 minutos	cada 1	meses	20 veces	5,00 hrs/mes	\$ 12,35	VAC
24	Registra ventas perdidas por falta de stock	Vendedor de mostrador	1 horas	cada 1	meses	1 veces	1,0 hrs/mes	\$ 2,78	VAN

25	Registra códigos nuevos de mercadería para importar	Vendedor de mostrador	2 horas	cada 3	meses	1 veces	0,7 hrs/mes	\$ 1,85	VAN
26	Análisis de stock y nivel de ventas	Gerente Comercial	30 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,50 hrs/mes	\$ 6,17	NAV
27	Actualiza Matriz de Ventas en Excel	Gerente Comercial	4 horas	cada 1	meses	2 veces	8,0 hrs/mes	\$ 98,77	VAN
28	Registra detalle de ventas perdidas por falta de stock	Gerente Comercial	1 minutos	cada 1	meses	220 veces	3,67 hrs/mes	\$ 45,27	VAN
29	Contacta a clientes para completar sus fichas de información	Gerente Comercial	15 minutos	cada 1	meses	4 veces	1,00 hrs/mes	\$ 12,35	VAN
30	Participan en reunión de evaluación de ventas	Gerente General, Gerente Comercial y Vendedores	4 horas	cada 1	meses	1 veces	4,0 hrs/mes	\$ 147,73	VAN

Proceso: Contratación

#	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Analiza requerimiento de personal	Gerente General	20 minutos	cada 1	años	1 veces	0,0278 hrs/mes	\$ 0,34	VAN
2	Publica anuncio en publicación periódica	Gerente General	30 minutos	cada 1	años	1 veces	0,042 hrs/mes	\$ 0,51	NAV
3	Selecciona aspirantes para entrevistas	Gerente General	120 minutos	cada 1	años	1 veces	0,1667 hrs/mes	\$ 2,06	VAN
4	Entrevista a los candidatos seleccionados y escoge a quien contratar	Gerente General	120 minutos	cada 1	años	1 veces	0,1667 hrs/mes	\$ 2,06	VAC
5	Notifica selección y Solicita documentación para ingreso al nuevo empleado	Gerente Administrativa	5 minutos	cada 1	años	1 veces	0,0069 hrs/mes	\$ 0,08	NAV
6	Llenar hoja de cargas de aviso de entrada	Gerente Administrativa	15 minutos	cada 1	años	1 veces	0,0208 hrs/mes	\$ 0,23	VAN
7	Realiza Contrato del nuevo empleado	Gerente Administrativa	30 minutos	cada 1	años	1 veces	0,0417 hrs/mes	\$ 0,46	VAC
8	Carga contrato en Ministerio de Relaciones Laborales	Gerente Administrativa	30 minutos	cada 1	años	1 veces	0,0417 hrs/mes	\$ 0,46	VAN

9	Entrega extracto de 3 copias del contrato al Nuevo empleado para que lo firme	Gerente Administrativa	10 minutos	cada 1	años	1 veces	0,0139 hrs/mes	\$ 0,15	VAC
---	---	------------------------	------------	--------	------	---------	----------------	---------	-----

Proceso: Capacitación

#	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Identifica diferencias del perfil del trabajador y requerimientos para el cargo	Gerente General	30 minutos	cada 1	años	1 veces	0,042 hrs/mes	\$ 0,51	VAC
2	Busca un proveedor de capacitación	Gerente General	20 minutos	cada 1	años	1 veces	0,028 hrs/mes	\$ 0,34	VAN
3	Recibe periódicamente notificaciones de cursos de capacitación	Gerente General	30 minutos	cada 6	meses	1 veces	0,083 hrs/mes	\$ 1,03	NAV
4	Analiza propuestas	Gerente General	20 minutos	cada 6	meses	1 veces	0,056 hrs/mes	\$ 0,69	VAN
5	Contrata capacitación	Gerente General	30 minutos	cada 1	años	1 veces	0,042 hrs/mes	\$ 0,51	VAC

Proceso: Desvinculación de Trabajadores

#	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Aprueba separación del empleado	Gerente General	20 minutos	cada 1	años	1 veces	0,028 hrs/mes	\$ 0,34	VAN
2	Realiza aviso de salida en IESS	Gerente Administrativa	5 minutos	cada 1	años	1 veces	0,007 hrs/mes	\$ 0,08	VAN
3	Registra separación del empleado en la página de MRL	Gerente Administrativa	35 minutos	cada 1	años	1 veces	0,049 hrs/mes	\$ 0,54	VAN
4	Hace acta de finiquito y toma turno en el MRL	Gerente Administrativa	25 minutos	cada 1	años	1 veces	0,035 hrs/mes	\$ 0,39	VAN
5	Notifica al ex empleado turno para cobrar su liquidación	Gerente Administrativa	2 minutos	cada 1	años	1 veces	0,003 hrs/mes	\$ 0,03	VAN
6	Realiza egreso, registro contable	Gerente	10 minutos	cada 1	años	1 veces	0,014	\$	VAN

		Administrativa					hrs/mes	0,15	
7	Emite Cheque de pago de Acta de Finiquito	Gerente Administrativa	2 minutos	cada 1	años	1 veces	0,003 hrs/mes	\$ 0,03	VAN
8	Firma Cheque de liquidación	Gerente General	2 minutos	cada 1	años	1 veces	0,003 hrs/mes	\$ 0,03	VAN
9	Cerífica cheque en el banco	Mensajera	25 minutos	cada 1	años	1 veces	0,035 hrs/mes	\$ 0,08	VAN
10	Reúnedocumentación para el MRL (ruc, nombramiento del Gerente, 3 actas firmadas, copia contrato, renuncia, copia de descuentos)	Gerente Administrativa	15 minutos	cada 1	años	1 veces	0,021 hrs/mes	\$ 0,23	VAN
11	Se traslada al ministerio y espera el turno	Mensajera	1 hora	cada 1	años	1 veces	0,083 hrs/mes	\$ 0,18	NAV
12	Paga acta de Finiquito	Mensajera	6 minutos	cada 1	años	1 veces	0,008 hrs/mes	\$ 0,02	VAN
13	Archiva respaldos de pago acta de finiquito	Gerente Administrativa	5 minutos	cada 1	años	1 veces	0,007 hrs/mes	\$ 0,08	VAN

Proceso: Nómina

#	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Revisa registros de asistencia de todos los empleados	Gerente Administrativa	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 1,85	NAV
2	Calcula Horas extras	Gerente Administrativa	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,333 hrs/mes	\$ 3,70	VAN
3	Revisa Movimientos (anticipos) en la cuenta de cada empleado	Gerente Administrativa	15 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,250 hrs/mes	\$ 2,78	VAN
4	Revisa préstamos Quirografarios u otros descuentos en Página del IESS	Analista Contable	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 0,51	VAN
5	Calcula de provisiones y sueldos netos a empleados	Gerente Administrativa	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,333 hrs/mes	\$ 3,70	VAN
6	Prepara registro contable	Gerente Administrativa	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 1,85	NAV
7	Elabora e imprime Roles de Pago individuales	Gerente Administrativa	30 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,500 hrs/mes	\$ 5,56	VAN

8	Ingresa al sistema los datos según roles	Asistente Contable Administrativa	1 horas	cada 1	meses	1 veces	1,000 hrs/mes	\$ 2,47	VAN
9	Emite cheques y llena papeletas de depósito para pago	Asistente Contable Administrativa	1 horas	cada 1	meses	1 veces	1,000 hrs/mes	\$ 2,47	VAN
10	Elabora comprobantes de egreso	Asistente Contable Administrativa	3 horas	cada 1	meses	1 veces	3,000 hrs/mes	\$ 7,41	NAV
11	Aprueba Pago y firma egresos	Gerente General	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 2,06	VAN
12	Deposita pagos en el banco	Mensajera	2 horas	cada 1	meses	2 veces	4,000 hrs/mes	\$ 8,64	VAN
13	Entrega Roles a los empleados para que firmen	Jefe de Crédito y Cobranzas	1 horas	cada 1	meses	1 veces	1,000 hrs/mes	\$ 8,64	NAV
14	Archiva Egresos y Roles de pagos firmados	Mensajera	30 minutos	cada 1	meses	2 veces	1,000 hrs/mes	\$ 2,16	NAV
15	Genera Planillas del IESS del internet	Analista Contable	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,333 hrs/mes	\$ 1,03	VAN
16	Revisa que todas las planillas del IESS estén generadas	Gerente Administrativa	5 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,083 hrs/mes	\$ 0,93	NAV
17	Contabiliza planillas en el sistema	Gerente Administrativa	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 1,85	VAN
18	Aprobación de pago y emisión de cheque planillas IESS	Gerente General	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 2,06	VAN
19	Certifica cheque en el Banco	Mensajera	15 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,250 hrs/mes	\$ 0,54	NAV
20	Deposita en Sevipagos	Mensajera	45 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,750 hrs/mes	\$ 1,62	VAN
21	Archiva comprobantes de pago de Planillas	Mensajera	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,333 hrs/mes	\$ 0,72	VAN
22	Calcula pago impuesto a la renta de personas bajo relación de dependencia	Gerente Administrativa	20 horas	cada 1	años	1 veces	1,667 hrs/mes	\$ 18,52	NAV
23	Legaliza beneficios sociales	Gerente Administrativa	1 horas	cada 1	años	3 veces	0,250 hrs/mes	\$ 2,78	VAN

Proceso: Crédito y Cobranzas

#	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Confirma referencias de clientes con otros proveedores	Analista Contable	15	minutos	cada 1	meses	1 veces	0,2500 hrs/mes	\$ 0,77	VAN
2	Analiza el historial de pagos del cliente y Determina condiciones del crédito	Jefe de Crédito y Cobranzas	30	minutos	cada 1	meses	1 veces	0,5000 hrs/mes	\$ 4,32	VAN
3	Envía aprobación de solicitud	Jefe de Crédito y Cobranzas	2	minutos	cada 1	meses	1 veces	0,0333 hrs/mes	\$ 0,29	NAV
4	Revisa Cartera vencida para el mes	Jefe de Crédito y Cobranzas	8	horas	cada 1	meses	1 veces	8,0000 hrs/mes	\$ 69,14	NAV
5	Contacta y notifica a clientes vencimiento de crédito	Vendedores de Campo	2	minutos	cada 1	días	4 veces	2,7000 hrs/mes	\$ 62,46	NAV
6	Visita Clientes para realizar cobro	Vendedores de Campo	20	minutos	cada 1	meses	120 veces	40,0000 hrs/mes	\$ 925,36	VAN
7	Recepta Devoluciones de provincias	Vendedores de Campo	16	minutos	cada 1	meses	15 veces	4,0000 hrs/mes	\$ 92,54	VAC
8	Recibe devoluciones de mercadería en la ciudad	Vendedores de Campo Quito	12	minutos	cada 1	meses	10 veces	2,0000 hrs/mes	\$ 24,48	VAC
9	Entrega devoluciones en bodega	Vendedores de Campo	20	minutos	cada 1	meses	1 veces	0,3333 hrs/mes	\$ 7,71	VAN
10	Entrega ingreso de bodega de devoluciones a contabilidad	Vendedores de Campo	45	minutos	cada 1	meses	4 veces	3,0000 hrs/mes	\$ 69,40	NAV
11	Entrega recibos de cobranzas a contabilidad	Vendedores de Campo	3	minutos	cada 1	días	1 veces	1,0125 hrs/mes	\$ 23,42	NAV
12	Notifica a vendedores retiro de crédito del cliente moroso	Jefe de Crédito y Cobranzas	8	horas	cada 1	meses	1 veces	8,0000 hrs/mes	\$ 69,14	VAN
13	Llama a clientes con más de 90 días de mora para cobrar pagos atrasados	Gerente General	15	minutos	cada 1	meses	1 veces	0,2500 hrs/mes	\$ 3,09	NAV
14	Retira mercadería del cliente verifican que sean repuestos de Car Shopping	Vendedores de Campo	4	horas	cada 1	años	1 veces	0,3333 hrs/mes	\$ 7,71	VAN
15	Remite la deuda para acciones legales	Jefe de	42	horas	cada 1	años	2 veces	7,0000	\$	VAN

		Crédito y Cobranzas						hrs/mes	60,49	
16	Revisa cheques vencidos para cobro	Analista Contable	15 minutos	cada 1 días		1 veces	5,0625 hrs/mes	\$ 15,63		VAN
17	Llena papeleta de depósito y manda a deposita cheques vencidos	Analista Contable	2 horas	cada 1 días		1 veces	40,5000 hrs/mes	\$ 125,00		NAV
18	Deposita cheques en cuenta de la empresa	Mensajera	1 horas	cada 2 días		1 veces	10,1250 hrs/mes	\$ 21,88		VAN
19	Cierra facturas pagadas por cliente en sistema	Jefe de Crédito y Cobranzas	4 horas	cada 1 semanas		3 veces	50,4000 hrs/mes	\$ 435,56		VAN

Proceso: Contabilidad

#	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Registra en el sistema las facturas y retenciones de ventas de la matriz y de las sucursales	Analista Contable	3 horas	cada 1	meses	1 veces	3,000 hrs/mes	\$ 9,26	VAN
2	Registra en el sistema las facturas de importaciones	Analista Contable	1 horas	cada 15	días	1 veces	1,350 hrs/mes	\$ 4,17	VAN
3	Contabiliza las facturas de ventas	Jefe de Crédito y Cobranzas	3 horas	cada 1	días	1 veces	60,750 hrs/mes	\$ 525,00	VAN
4	Revisa la correcta asignación de la factura al cliente y bodega correspondiente.	Jefe de Crédito y Cobranzas	1 horas	cada 1	días	1 veces	20,250 hrs/mes	\$ 175,00	NAV
5	Revisa facturas físicas y datos registrados en el sistema de compras locales	Asistente Contable Administrativa	2 minutos	cada 1	días	10 veces	6,750 hrs/mes	\$ 16,67	VAN
6	Corrige diferencias en sistema Koinor	Asistente Contable Administrativa	4 minutos	cada 1	días	2 veces	2,700 hrs/mes	\$ 6,67	NAV
7	Registra factura en módulo contable	Asistente Contable Administrativa	1 minutos	cada 1	días	10 veces	3,375 hrs/mes	\$ 8,33	VAN
8	Emite retenciones a proveedores	Asistente Contable	2 minutos	cada 1	días	10 veces	6,750 hrs/mes	\$ 16,67	VAN

		Administrativa							
9	Agrupar las facturas y retenciones en grupo correspondiente	Asistente Contable Administrativa	4 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,280 hrs/mes	\$ 0,69	VAN
10	Llamar a pedir envío escaneado de retenciones	Vendedores de Campo	2 minutos	cada 1	meses	60 veces	2,000 hrs/mes	\$ 46,27	NAV
11	Valida reintegro de bodega	Analista Contable	2 minutos	cada 1	días	1 veces	0,675 hrs/mes	\$ 2,08	VAN
12	Emite Nota de crédito	Analista Contable	1 minutos	cada 1	días	1 veces	0,338 hrs/mes	\$ 1,04	VAC
13	Registra devolución en el sistema y descarga de cuenta del cliente	Analista Contable	1 minutos	cada 1	días	1 veces	0,338 hrs/mes	\$ 1,04	VAC
14	Revisa todas las facturas por pagar	Asistente Contable administrativa	15 minutos	cada 1	semanas	3 veces	3,150 hrs/mes	\$ 7,78	NAV
15	Determina que facturas se va a pagar	Jefe de Crédito y cobranzas	30 minutos	cada 1	semanas	1 veces	2,100 hrs/mes	\$ 18,15	VAN
16	Clasifica facturas a pagar por proveedor	Asistente Contable administrativa	1 horas	cada 15	días	1 veces	1,350 hrs/mes	\$ 3,33	NAV
17	Emite cheque de pago	Asistente Contable administrativa	15 minutos	cada 15	días	1 veces	0,338 hrs/mes	\$ 0,83	VAN
18	Revisa Disponibilidad de Dinero	Gerente General	20 minutos	cada 1	días	2 veces	13,500 hrs/mes	\$ 166,67	VAN
19	Aprueba pago a proveedores	Gerente General	30 minutos	cada 1	días	1 veces	10,125 hrs/mes	\$ 125,00	VAC
20	Archiva Facturas, Notas de Crédito, Comprobantes de Egresos y Retenciones	Mensajera	1,5 horas	cada 1	días	1 veces	30,375 hrs/mes	\$ 65,63	NAV
21	Realiza conciliaciones Bancarias	Asistente Contable administrativa	1 días	cada 1	meses	1 veces	8,000 hrs/mes	\$ 19,75	VAN
22	Realiza Análisis de Cuentas	Gerente Administrativa	12 horas	cada 3	meses	1 veces	4,000 hrs/mes	\$ 44,44	VAN
23	Realiza Análisis de Cuentas	Asistente Contable administrativa	1 semanas	cada 1	años	1 veces	3,214 hrs/mes	\$ 7,94	VAN

24	Realiza Reporte de flujo de caja	Gerente General	1,5 horas	cada 1	años	3 veces	0,375 hrs/mes	\$ 4,63	VAN
25	Elabora Estado de resultados	Gerente General	3 horas	cada 1	meses	1 veces	3,000 hrs/mes	\$ 37,04	VAN
26	Elabora Balance General	Gerente Administrativa	30 minutos	cada 3	meses	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 1,85	VAN

Proceso: Tributación

#	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Compara datos del módulo ventas con el datos del registro contable	Gerente Administrativa	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,1667 hrs/mes	\$ 1,85	NAV
2	Compara datos del módulo compras con el datos del registro contable	Gerente Administrativa	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,1667 hrs/mes	\$ 1,85	NAV
3	Corrige diferencias y registra en el sistema	Gerente Administrativa	15 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,2500 hrs/mes	\$ 2,78	NAV
4	Llena formulario de declaración de impuestos	Asistente Contable Administrativa	2 horas	cada 1	meses	1 veces	2,0000 hrs/mes	\$ 4,94	VAN
5	Aprueba declaración de Impuestos	Gerente Administrativa	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,3333 hrs/mes	\$ 3,70	VAN
6	Sube formulario a página del SRI	Asistente Contable Administrativa	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,1667 hrs/mes	\$ 0,41	VAN
7	Realiza el registro contable de declaración	Asistente Contable Administrativa	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,3333 hrs/mes	\$ 0,82	VAN
8	Aprueba emisión de Pago de Impuestos	Gerente General	15 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,2500 hrs/mes	\$ 3,09	VAN
9	Genera reporte ATS del sistema Koinor	Analista Contable	5 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,0833 hrs/mes	\$ 0,26	VAN
10	Verifica en DIMM errores en el reporte generado por el sistema	Analista Contable	1 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,0167 hrs/mes	\$ 0,05	VAN

11	Identifica y corrige errores (con DIMM) en sistema Koinor	Analista Contable	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,1667 hrs/mes	\$ 0,51	VAN
12	Compara ATS con Declaración del mes pasado	Analista Contable	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,1667 hrs/mes	\$ 0,51	VAN
13	Compara ATS con Declaración del mes pasado	Gerente Administrativa	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,3333 hrs/mes	\$ 3,70	NAV
14	Identifica y corrige errores (con declaración) en sistema Koinor	Analista Contable	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,1667 hrs/mes	\$ 0,51	VAN
15	Envía corrección de declaración a Gerente Administrativa	Analista Contable	2 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,0333 hrs/mes	\$ 0,10	NAV
16	Elabora Declaración Sustitutiva	Gerente Administrativa	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,3333 hrs/mes	\$ 3,70	VAN
17	Aprueba pago declaración sustitutiva	Gerente General	30 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,5000 hrs/mes	\$ 6,17	NAV
18	Ingresa Comprobantes Anulados de facturas, retenciones, notas de crédito en ATS	Analista Contable	30 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,5000 hrs/mes	\$ 1,54	VAN
19	Carga Archivo ATS en página del SRI	Analista Contable	5 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,0833 hrs/mes	\$ 0,26	VAN
20	Archiva confirmación de carga de ATS	Analista Contable	5 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,0833 hrs/mes	\$ 0,26	VAN

ANEXO 4: Análisis Valor Agregado Situación Propuesta

Proceso: Importaciones

Cód.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Analiza estadísticas de ventas y sugeridos de compra	Gerente Comercial	2 horas	cada 1	meses	1 veces	2,000 hrs/mes	\$ 24,69	VAN
2	Elabora listado de mercadería a importar y solicita cotizaciones a proveedores	Gerente Comercial	10 horas	cada 1	meses	1 veces	10,000 hrs/mes	\$ 123,46	VAC
3	Prepara cuadros comparativos de cotizaciones de los proveedores	Vendedor de Mostrador	3 horas	cada 1	semanas	4 veces	50,400 hrs/mes	\$ 140,00	NAV
4	Comparan cotizaciones de los proveedores	Gerente General y Gerente Comercial	2 horas	cada 1	semanas	2 veces	16,800 hrs/mes	\$ 414,81	VAN
5	Verifican Precios de productos con precios del mercado y sugieren cantidades	Vendedor de Campo Matriz	3 horas	cada 1	meses	2 veces	6,000 hrs/mes	\$ 40,63	VAN
6	Elabora pedido y envía a proveedores elegidos	Gerente Comercial	2 horas	cada 1	meses	1 veces	2,000 hrs/mes	\$ 24,69	VAC
7	Revisa cantidades, marcas en proforma de factura enviada por los proveedores.	Gerente Comercial	1 horas	cada 1	meses	3 veces	3,000 hrs/mes	\$ 37,04	NAV
8	Analiza factibilidad Financiera y firma Proforma de factura	Gerente General	30 minutos	cada 1	meses	3 veces	1,500 hrs/mes	\$ 18,52	VAN
9	Adquiere pólizas de seguro para mercadería	Jefe de Crédito y Cobranzas	1 horas	cada 1	meses	1 veces	1,000 hrs/mes	\$ 8,64	VAN
10	Revisa tarifas de Flete internacional	Gerente General	1 horas	cada 1	meses	2 veces	2,000 hrs/mes	\$ 24,69	VAN

11	Contrata transporte de la mercadería hacia Ecuador	Gerente General	2 minutos	cada 1	meses	2 veces	0,067 hrs/mes	\$ 0,82	VAC
12	Da seguimiento estado de envío del embarque	Gerente Comercial	2 horas	cada 1	meses	1 veces	2,000 hrs/mes	\$ 24,69	VAN
13	Firma pagaré de compromiso de pago en el banco	Gerente General	15 minutos	cada 1	meses	2 veces	0,500 hrs/mes	\$ 6,17	NAV
14	Asigna partidas arancelarias a cada uno de los ítems importados	Gerente Comercial	2,5 horas	cada 1	meses	1 veces	2,500 hrs/mes	\$ 30,86	VAN
15	Coordina desaduanización de mercadería con agente afianzado	Gerente General	2 horas	cada 1	meses	1 veces	2,000 hrs/mes	\$ 24,69	VAN
16	Elabora y envía carta a agente afianzado con detalle de mercadería y documentos de respaldo	Jefe de Crédito y Cobranzas	30 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,500 hrs/mes	\$ 4,32	VAC
17	Realiza pago aranceles en aduana con orden de debito al banco	Jefe de Crédito y Cobranzas	15 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,250 hrs/mes	\$ 2,16	VAN
18	Contacta agente por teléfono para notificar pago	Jefe de Crédito y Cobranzas	2 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,033 hrs/mes	\$ 0,29	NAV
19	Contrata transporte para traslado de mercadería de la aduana a bodegas Car shopping	Gerente general	10 minutos	cada 1	meses	2 veces	0,333 hrs/mes	\$ 4,12	VAC
20	Contacta a proveedor para realizar reclamos de diferencias	Gerente Comercial	140 minutos	cada 1	años	5 veces	0,972 hrs/mes	\$ 12,00	VAN
21	Ingresa al sistema los datos de los productos individuales, tipo de mercadería recibida, marcas, cantidades y precios de venta	Gerente Comercial	1 horas	cada 1	meses	1 veces	1,000 hrs/mes	\$ 12,35	VAN
22	Carga nota de pedido en el sistema	Gerente Administrativa	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,333 hrs/mes	\$ 3,70	VAN
23	Contabiliza los costos de la importación FOB, seguros, fletes, aduana.	Asistente Contable administrativa	1 horas	cada 1	meses	1 veces	1,000 hrs/mes	\$ 2,47	VAN

24	Contabiliza desaduanización, factura proveedor externo y otras provisiones	Gerente Administrativa	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,333 hrs/mes	\$ 3,70	VAN
25	Realiza ingreso de bodega	Gerente Administrativa	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 1,85	VAN
26	Realiza liquidación de importación	Gerente Administrativa	30 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,500 hrs/mes	\$ 5,56	VAN
27	Carga costos y gastos a mercadería recibida en Kardex en el módulo importaciones	Gerente Administrativa	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 1,85	VAN

Proceso: Abastecimiento proveedores Locales

Cód.	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Revisa stock de mercadería en sucursales	Vendedor de Mostrador	8	minutos	cada 2	semanas	1 veces	0,280 hrs/mes	\$ 0,78	VAN
2	Llama al proveedor local para consultar existencia de repuestos	Vendedor de Mostrador	3	minutos	cada 1	días	5 veces	5,063 hrs/mes	\$ 14,06	VAC
3	Mantiene reunión con vendedor del proveedor nacional y solicita pedidos de la semana	Vendedor de Mostrador	1	hora	cada 2	semanas	1 veces	2,100 hrs/mes	\$ 5,83	VAN
4	Autoriza compras superiores a \$1000	Gerente General	15	minutos	cada 2	semanas	2 veces	1,050 hrs/mes	\$ 12,96	VAN
5	Revisa en factura de compra que la mercadería comprada sea la solicitada	Vendedor de Mostrador	2	minutos	cada 1	meses	8 veces	0,267 hrs/mes	\$ 0,74	VAN
6	Revisa mercadería físicamente	Vendedor de Mostrador	20	minutos	cada 1	semanas	5 veces	7,000 hrs/mes	\$ 19,44	VAC
7	Registra la Factura de la compra en el sistema calculando precio de venta ítem por ítem	Vendedor de Mostrador	40	minutos	cada 1	semanas	5 veces	14,000 hrs/mes	\$ 38,89	VAN
8	Asigna códigos a mercadería nueva en compras	Vendedor de Mostrador	4	minutos	cada 1	meses	7 veces	0,467 hrs/mes	\$ 1,30	VAN

Proceso: Almacenamiento

Cód.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de	Cto.	Tipo
------	-----------	-------------	----------	-----------	--------	---------	----------	------	------

							Trabajo	Mensual	
1	Hace espacio para perchar nueva mercadería	Encargado de Bodega	16 horas	cada 1	años	6 veces	8,000 hrs/mes	\$ 19,75	NAV
2	Ubican cajas de acuerdo a packinglist	Todo el personal	1 horas	cada 1	meses	1 veces	1,000 hrs/mes	\$ 75,87	NAV
3	Revisan conformidad de ítems recibidos en la importación fuera de las instalaciones	Todo el personal	1,75 horas	cada 1	meses	1 veces	1,750 hrs/mes	\$ 132,78	VAN
4	Colocan código en cada ítem	Todo el personal	1,75 horas	cada 1	meses	1 veces	1,750 hrs/mes	\$ 132,78	VAN
5	Coloca mercadería en percha	Todo el personal	3 horas	cada 1	meses	1 veces	3,000 hrs/mes	\$ 227,62	VAN
6	Recibe mercadería solicitada en matriz desde otras sucursales y percha	Encargado de Bodega	1,5 horas	cada 1	días	1 veces	30,375 hrs/mes	\$ 75,00	VAN
7	Percha mercadería recibida de transferencias de otras sucursales	Ayudante de bodega	2 horas	cada 1	semanas	2 veces	16,800 hrs/mes	\$ 36,30	VAN
8	Actualiza en sistema ubicaciones de productos ya ubicados en perchas	Encargado de Bodega	1,7 horas	cada 1	meses	1 veces	1,700 hrs/mes	\$ 4,20	VAN
9	Realiza Inventario de mercadería	Encargado de Bodega	32 horas	cada 1	años	1 veces	2,667 hrs/mes	\$ 6,58	VAN

Proceso: Distribución

Cód.	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Registra en el sistema Koinor la transferencia de mercadería solicitada códigos ítem por ítem	Vendedores de Campo	130	minutos	cada 1	meses	2 veces	4,333 hrs/mes	\$ 100,25	VAN

2	Revisa total de solicitudes de transferencia y envía al Encargado de Bodega detalle de mercadería a transferir	Gerente Comercial	2 minutos	cada 1	días	1 veces	0,675 hrs/mes	\$ 8,33	VAN
3	Prepara despacho de mercadería	Encargado de Bodega	2 horas	cada 1	días	1 veces	40,50 hrs/mes	\$ 100,00	VAC
4	Carga mercadería en camioneta	Ayudante de bodega	15 minutos	cada 1	días	6 veces	30,375 hrs/mes	\$ 65,63	VAN
5	Maneja para entregar mercadería	Ayudante de bodega	4 horas	cada 1	días	1 veces	81,00 hrs/mes	\$ 175,00	NAV
6	Entrega los repuestos solicitados a los clientes o en la sucursal sur	Ayudante de bodega	10 minutos	cada 1	días	10 veces	33,750 hrs/mes	\$ 72,92	VAC
7	Contacta compañía de transporte externo para enviar mercadería	Encargado de Bodega	5 minutos	cada 1	días	1 veces	1,688 hrs/mes	\$ 4,17	VAC
8	Entrega productos a ser enviados y hace firmar guía de envío a transportistas	Encargado de Bodega	12 minutos	cada 1	días	1 veces	4,050 hrs/mes	\$ 10,00	VAC
9	Monitorea que el cliente reciba la carga	Analista contable	2 horas	cada 1	días	1 veces	40,50 hrs/mes	\$ 125,00	VAC

Proceso: Venta de Mercadería

Cód.	Actividad	Responsable	Duración horas/min	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Envía listas de Precios a los vendedores por correo electrónico	Gerente Comercial	60 minutos	cada 1	meses	1 veces	1,00 hrs/mes	\$ 12,35	NAV
2	Elabora listado personalizado de mercadería por cliente en base a stock	Vendedores de campo	2,5 horas	cada 1	semanas	1 veces	10,5 hrs/mes	\$ 242,91	VAC
3	Viajan a hacia clientes en distintas provincias	Vendedores de Campo	105 minutos	cada 1	días	1 veces	35,44 hrs/mes	\$ 819,81	NAV
4	Ofrece productos y recepta pedidos en Quito	Vendedores de Campo Quito	36 minutos	cada 1	meses	40 veces	24,00 hrs/mes	\$ 293,80	VAC
5	Ofrece productos y recepta pedidos en provincias	Vendedores de Campo	36 minutos	cada 1	meses	80 veces	48,00 hrs/mes	\$ 1,110,43	VAC
6	Llama a las sucursales a confirmar existencia de repuestos	Vendedores de Campo	10 minutos	cada 1	días	1 veces	3,38 hrs/mes	\$ 78,08	NAV
7	Elaboran matriz de Excel con los pedidos de los clientes	Vendedores de campo	4 horas	cada 1	meses	2 veces	8,0 hrs/mes	\$ 185,07	VAN

8	Elabora sugerido de compra de mercadería	Vendedores de campo	1 horas	cada 1	meses	1 veces	1,0 hrs/mes	\$ 23,13	VAN
9	Consolida pedidos de los clientes	Vendedor Aun. de sistemas	2 horas	cada 1	meses	1 veces	2,0 hrs/mes	\$ 10,94	NAV
10	Asignan repartición de productos a los clientes	Gerente General	4 horas	cada 1	meses	2 veces	8,0 hrs/mes	\$ 98,77	NAV
11	Redistribuyen la mercadería priorizando importancia y necesidades identificadas de los clientes	Vendedores de Campo	2 horas	cada 1	meses	1 veces	2,0 hrs/mes	\$ 46,27	VAC
12	Realiza Factura de ventas	Vendedor de Campo matriz	8 horas	cada 1	meses	2 veces	16,0 hrs/mes	\$ 108,33	VAC
13	Atiende pedidos directos realizados telefónicamente	Vendedor de Mostrador	3 minutos	cada 1	días	40 veces	40,50 hrs/mes	\$ 112,50	VAC
14	Atiende pedidos de repuestos de clientes por teléfono	Gerente Comercial	5 minutos	cada 1	días	12 veces	20,25 hrs/mes	\$ 250,00	VAC
15	Atención pedidos de clientes telefónicamente	Vendedor de Campo matriz	3 minutos	cada 1	días	13 veces	13,2 hrs/mes	\$ 89,12	VAC
16	Atiende pedidos de clientes en mostrador	Vendedor de Mostrador	4 minutos	cada 1	días	15 veces	20,25 hrs/mes	\$ 56,25	VAC
17	Sugiere al cliente que se le dé buscando el producto solicitado que no se dispone	Vendedor de mostrador	2 minutos	cada 1	días	5 veces	3,38 hrs/mes	\$ 9,38	VAC
18	Realiza Factura de la venta	Vendedor de mostrador	1 minutos	cada 1	días	11 veces	3,71 hrs/mes	\$ 10,31	VAC
19	Empaca y entrega la mercadería al cliente	Encargado de Bodega	15 minutos	cada 1	meses	20 veces	5,00 hrs/mes	\$ 12,35	VAC

Proceso: Control de Inventarios

Cód.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Notifica ventas perdidas por falta de stock	Vendedor de Mostrador	1 horas	cada 1	meses	1 veces	1,0 hrs/mes	\$ 2,78	VAN
2	Registra códigos nuevos de mercadería para importar	Vendedor de mostrador	2 horas	cada 3	meses	1 veces	0,7 hrs/mes	\$ 1,85	VAN
3	Registra detalle de ventas perdidas por falta de stock	Gerente Comercial	1 minutos	cada 1	meses	220 veces	3,7 hrs/mes	\$ 45,27	VAN

4	Elabora cuadros estadísticos de ventas y stocks	Vendedor de Campo Matriz	3 horas	cada 1	semanas	2 veces	25,2 hrs/mes	\$ 170,63	VAN
5	Realiza análisis de rotación de inventario	Vendedor de Campo matriz	4 horas	cada 1	meses	1 veces	4,0 hrs/mes	\$ 27,08	NAV
6	Analiza stock de mercadería y nivel de ventas	Gerente Comercial	30 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,5 hrs/mes	\$ 6,17	NAV
7	Revisa de stock físico con kardex	Encargado de Bodega	10 minutos	cada 1	días	1 veces	10,1 hrs/mes	\$ 25,00	VAN
8	Corrige error de mercadería en el sistema	Encargado de Bodega	20 minutos	cada 1	días	1 veces	10,1 hrs/mes	\$ 25,00	VAN
9	Elabora listados de mercadería de remate	Vendedor de Campo matriz	8 horas	cada 1	años	1 veces	0,7 hrs/mes	\$ 4,51	VAN
10	Actualiza Matriz de Ventas en Excel revisando niveles máximos y mínimos de mercadería	Gerente Comercial	4 horas	cada 1	meses	2 veces	8,0 hrs/mes	\$ 98,77	VAN
11	Participan en reunión de evaluación de ventas	Gerente General, Gerente Comercial y Vendedores	4 horas	cada 1	meses	1 veces	4,0 hrs/mes	\$ 147,73	VAN

Proceso: Contratación de Personal

Cód.	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Analiza requerimiento de personal	Gerente General	40	minutos	cada 1	años	1 veces	0,0556 hrs/mes	\$ 0,69	VAN
2	Determina requerimientos de perfil para el cargo	Gerente Administrativa	2	horas	cada 1	años	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 1,85	VAN
3	Realiza reclutamiento interno de acuerdo al perfil	Gerente Administrativa	20	minutos	cada 1	años	1 veces	0,028 hrs/mes	\$ 0,31	VAC
4	Publica anuncio en publicación periódica	Asistente Contable Administrativa	30	minutos	cada 1	años	1 veces	0,0417 hrs/mes	\$ 0,10	NAV
5	Selecciona aspirantes que se ajusten al perfil definido	Gerente Administrativa	40	minutos	cada 1	años	1 veces	0,0556 hrs/mes	\$ 0,62	VAC

6	Aplica pruebas de conocimientos acorde al cargo al que aplica el aspirante	Asistente Contable Administrativa	1	horas	cada 1	años	1 veces	0,0833 hrs/mes	\$ 0,21	VAN
7	Verifica las referencias laborales	Asistente Contable Administrativa	15	minutos	cada 1	años	1 veces	0,0208 hrs/mes	\$ 0,05	VAN
8	Evalúa pruebas y selecciona candidatos para entrevista con Gerente General	Gerente Administrativa	45	minutos	cada 1	años	1 veces	0,0625 hrs/mes	\$ 0,69	VAN
9	Entrevista a los candidatos seleccionados y escoge a quien contratar	Gerente General	120	minutos	cada 1	años	1 veces	0,1667 hrs/mes	\$ 2,06	VAC
10	Notifica selección y Solicita documentación para ingreso al nuevo empleado	Asistente Contable Administrativa	5	minutos	cada 1	años	1 veces	0,0069 hrs/mes	\$ 0,02	NAV
11	Llena hoja de cargas de aviso de entrada	Gerente Administrativa	15	minutos	cada 1	años	1 veces	0,0208 hrs/mes	\$ 0,23	VAN
12	Realiza Contrato del nuevo empleado	Gerente Administrativa	30	minutos	cada 1	años	1 veces	0,0417 hrs/mes	\$ 0,46	VAC
13	Carga contrato en Ministerio de Relaciones Laborales	Gerente Administrativa	30	minutos	cada 1	años	1 veces	0,0417 hrs/mes	\$ 0,46	VAN
14	Entrega extracto de 3 copias del contrato al Nuevo empleado para que lo firme	Gerente Administrativa	10	minutos	cada 1	años	1 veces	0,0139 hrs/mes	\$ 0,15	VAC

Proceso: Nómina

Cód.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Revisa registros de asistencia de todos los empleados	Gerente Administrativa	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 1,85	NAV
2	Calcula Horas extras	Gerente Administrativa	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,333 hrs/mes	\$ 3,70	VAN
3	Revisa préstamos Quirografarios u otros descuentos en Página del IESS	Analista Contable	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 0,51	VAN

4	Calcula provisiones y sueldos netos a empleados en el sistema	Gerente Administrativa	25 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,417 hrs/mes	\$ 4,63	VAN
5	Registra en el sistema los montos y cuentas	Gerente Administrativa	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,333 hrs/mes	\$ 3,70	VAN
6	Elabora Roles de Pago y carga en el servidor.	Asistente Contable Administrativa	30 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,500 hrs/mes	\$ 1,23	VAN
7	Carga en página del banco monto de nómina para pago con transferencia	Gerente Administrativa	50 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,833 hrs/mes	\$ 9,26	VAN
8	Elabora comprobantes de egreso	Asistente Contable Administrativa	3 horas	cada 1	meses	1 veces	3,000 hrs/mes	\$ 7,41	NAV
9	Aprueba Pago y firma egresos	Gerente General	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 2,06	VAN
10	Archiva respaldos del pago de nómina	Mensajera	30 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,500 hrs/mes	\$ 1,08	VAN
11	Genera Planillas del IESS del internet	Analista Contable	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,333 hrs/mes	\$ 1,03	VAN
12	Contabiliza planillas en el sistema	Gerente Administrativa	11 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,183 hrs/mes	\$ 2,04	VAN
13	Genera comprobante de pago en página del IESS para débito directo de la cuenta de la empresa.	Gerente Administrativa	11 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,183 hrs/mes	\$ 2,04	VAN
14	Archiva comprobantes de pago de Planillas	Mensajera	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,333 hrs/mes	\$ 0,72	VAN
15	Calcula pago impuesto a la renta de personas bajo relación de dependencia	Gerente Administrativa	20 horas	cada 1	años	1 veces	1,667 hrs/mes	\$ 18,52	NAV
16	Legaliza beneficios sociales	Gerente Administrativa	1 horas	cada 1	años	3 veces	0,250 hrs/mes	\$ 2,78	VAN

Proceso: Capacitación

Cód.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Analiza solicitud de las diferentes áreas sobre plan de capacitación	Gerente General	45 minutos	cada 1	años	1 veces	0,063 hrs/mes	\$ 0,77	VAN
2	Levanta las necesidades de capacitación	Gerente Administrativa	120 minutos	cada 1	años	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 1,85	VAN
3	Elabora un plan de Capacitación	Gerente Administrativa	45 minutos	cada 1	años	1 veces	0,063 hrs/mes	\$ 0,69	VAN
4	Solicita cotizaciones de los programas de capacitación a proveedores	Gerente General	40 minutos	cada 1	años	1 veces	0,056 hrs/mes	\$ 0,69	VAN
5	Contrata programa de capacitación	Gerente General	10 minutos	cada 1	años	1 veces	0,014 hrs/mes	\$ 0,17	VAN
6	Comunica el plan a departamentos y entrega cronograma	Gerente Administrativa	15 minutos	cada 1	años	1 veces	0,021 hrs/mes	\$ 0,23	VAN
7	Aplica el plan de capacitación	Entidad externa	20 horas	cada 1	años	1 veces	1,667 hrs/mes		VAC
8	Evalúa resultados de capacitación	Gerente Administrativa	80 minutos	cada 1	años	1 veces	0,111 hrs/mes	\$ 1,23	VAN
9	Agrega a la carpeta del personal	Gerente Administrativa	20 minutos	cada 1	años	1 veces	0,028 hrs/mes	\$ 0,31	VAN

Proceso: Desvinculación de Trabajadores

Cód.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Aprueba separación del empleado	Gerente General	20 minutos	cada 1	años	1 unidades	0,028 hrs/mes	\$ 0,34	VAN
2	Realiza aviso de salida en IESS	Gerente Administrativa	5 minutos	cada 1	años	1 unidades	0,007 hrs/mes	\$ 0,08	VAN
3	Registra separación del empleado en la página de MRL	Gerente Administrativa	35 minutos	cada 1	años	1 unidades	0,049 hrs/mes	\$ 0,54	VAN
4	Hace acta de finiquito y toma turno en el MRL	Gerente Administrativa	25 minutos	cada 1	años	1 unidades	0,035 hrs/mes	\$ 0,39	VAN

5	Notifica al ex empleado turno para cobrar su liquidación	Gerente Administrativa	2 minutos	cada 1	años	1 unidades	0,003 hrs/mes	\$ 0,03	VAN
6	Realiza egreso, registro contable	Gerente Administrativa	10 minutos	cada 1	años	1 unidades	0,014 hrs/mes	\$ 0,15	VAN
7	Emite Cheque de pago de Acta de Finiquito	Gerente Administrativa	2 minutos	cada 1	años	1 unidades	0,003 hrs/mes	\$ 0,03	VAN
8	Firma Cheque de liquidación	Gerente General	2 minutos	cada 1	años	1 unidades	0,003 hrs/mes	\$ 0,03	VAN
9	Cerifica cheque en el banco	Mensajera	25 minutos	cada 1	años	1 unidades	0,035 hrs/mes	\$ 0,08	VAN
10	Reúne documentación para el MRL (ruc, nombramiento del Gerente, 3 actas firmadas, copia contrato, renuncia, copia de descuentos)	Gerente Administrativa	15 minutos	cada 1	años	1 unidades	0,021 hrs/mes	\$ 0,23	VAN
11	Se traslada al ministerio y espera el turno	Mensajera	1 hora	cada 1	años	1 unidades	0,083 hrs/mes	\$ 0,18	NAV
12	Paga acta de Finiquito	Mensajera	6 minutos	cada 1	años	1 unidades	0,008 hrs/mes	\$ 0,02	VAN
13	Archiva respaldos de pago acta de finiquito	Gerente Administrativa	5 minutos	cada 1	años	1 unidades	0,007 hrs/mes	\$ 0,08	VAN

Proceso: Crédito y Cobranzas

Cód.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Confirma referencias de clientes con otros proveedores	Analista Contable	15 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,2500 hrs/mes	\$ 0,77	VAN
2	Analiza el historial de pagos del cliente y Determina condiciones del crédito	Jefe de Crédito y Cobranzas	30 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,5000 hrs/mes	\$ 4,32	VAN
3	Envía aprobación de solicitud	Jefe de Crédito y Cobranzas	2 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,0333 hrs/mes	\$ 0,29	NAV
4	Revisa Cartera vencida para el mes	Analista Contable	8 horas	cada 1	meses	1 veces	8,0000 hrs/mes	\$ 24,69	NAV
5	Contacta y notifica a clientes vencimiento de crédito	Vendedores de Campo	2 minutos	cada 1	días	4 veces	2,7000 hrs/mes	\$ 62,46	NAV
6	Visita Clientes para realizar cobro	Vendedores de	20 minutos	cada 1	meses	120 veces	40,0000	\$	VAN

		Campo					hrs/mes	925,36	
7	Recepta Devoluciones de provincias	Vendedores de Campo	16 minutos	cada 1	meses	15 veces	4,0000 hrs/mes	\$ 92,54	VAC
8	Recibe devoluciones de mercadería en la ciudad	Vendedores de Campo Quito	12 minutos	cada 1	meses	10 veces	2,0000 hrs/mes	\$ 46,27	VAC
9	Entrega devoluciones en bodega	Vendedores de Campo	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,3333 hrs/mes	\$ 7,71	VAN
10	Entrega ingreso de bodega de devoluciones a contabilidad	Encargado de Bodega	80 minutos	cada 1	meses	4 veces	5,3333 hrs/mes	\$ 13,17	NAV
11	Entrega recibos de cobranzas a contabilidad	Vendedores de Campo	3 minutos	cada 1	días	1 veces	1,0125 hrs/mes	\$ 23,42	NAV
12	Notifica a vendedores retiro de crédito del cliente moroso	Jefe de Crédito y Cobranzas	8 horas	cada 1	meses	1 veces	8,0000 hrs/mes	\$ 69,14	VAN
13	Llama a clientes con más de 90 días de mora para cobrar pagos atrasados	Gerente General	15 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,2500 hrs/mes	\$ 3,09	NAV
14	Retira mercadería del cliente verifican que sean repuestos de Car Shopping	Vendedores de Campo	4 horas	cada 1	años	1 veces	0,3333 hrs/mes	\$ 7,71	VAN
15	Remite la deuda para acciones legales	Jefe de Crédito y Cobranzas	42 horas	cada 1	años	2 veces	7,0000 hrs/mes	\$ 60,49	VAN
16	Revisa cheques vencidos para cobro	Analista Contable	15 minutos	cada 1	días	1 veces	5,0625 hrs/mes	\$ 15,63	VAN
17	Llena papeleta de depósito y manda a deposita cheques vencidos	Analista Contable	1 horas	cada 1	días	1 veces	20,2500 hrs/mes	\$ 62,50	NAV
18	Deposita cheques en cuenta de la empresa	Mensajera	1 horas	cada 2	días	1 veces	10,1250 hrs/mes	\$ 21,88	VAN
19	Cierra facturas pagadas por cliente en sistema	Jefe de Crédito y Cobranzas	4 horas	cada 1	semanas	3 veces	50,4000 hrs/mes	\$ 435,56	VAN

Proceso: Contabilidad

Cód.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
------	-----------	-------------	----------	-----------	--------	---------	------------------	--------------	------

1	Registra en el sistema las facturas y retenciones de ventas de la matriz y de las sucursales	Analista Contable	3 horas	cada 1	meses	1 veces	3,000 hrs/mes	\$ 9,26	VAN
2	Registra en el sistema las facturas de importaciones	Analista Contable	1 horas	cada 15	días	1 veces	1,350 hrs/mes	\$ 4,17	VAN
3	Contabiliza las facturas de ventas	Jefe de Crédito y Cobranzas	3 horas	cada 1	días	1 veces	60,750 hrs/mes	\$ 525,00	VAN
4	Revisa facturas físicas y datos registrados en el sistema de compras locales	Asistente Contable Administrativa	2 minutos	cada 1	días	10 veces	6,750 hrs/mes	\$ 16,67	VAN
5	Corrige diferencias en sistema Koinor	Asistente Contable Administrativa	4 minutos	cada 1	días	2 veces	2,700 hrs/mes	\$ 6,67	NAV
6	Registra factura en módulo contable	Asistente Contable Administrativa	1 minutos	cada 1	días	10 veces	3,375 hrs/mes	\$ 8,33	VAN
7	Emite retenciones a proveedores	Asistente Contable Administrativa	2 minutos	cada 1	días	10 veces	6,750 hrs/mes	\$ 16,67	VAN
8	Agrupar las facturas y retenciones en grupo correspondiente	Asistente Contable Administrativa	4 minutos	cada 1	semanas	1 veces	0,280 hrs/mes	\$ 0,69	VAN
9	Llamar a pedir envío escaneado de retenciones	Asistente Contable Administrativa	8 minutos	cada 1	meses	60 veces	8,000 hrs/mes	\$ 19,75	NAV
10	Valida reingreso de bodega	Analista Contable	2 minutos	cada 1	días	1 veces	0,675 hrs/mes	\$ 2,08	VAN
11	Emite Nota de crédito	Analista Contable	1 minutos	cada 1	días	1 veces	0,338 hrs/mes	\$ 1,04	VAC
12	Registra devolución en el sistema y descarga de cuenta del cliente	Analista Contable	1 minutos	cada 1	días	1 veces	0,338 hrs/mes	\$ 1,04	VAC
13	Revisa todas las facturas por pagar	Asistente Contable administrativa	15 minutos	cada 1	semanas	3 veces	3,150 hrs/mes	\$ 7,78	NAV
14	Determina que facturas se va a pagar	Jefe de Crédito y cobranzas	30 minutos	cada 1	semanas	1 veces	2,100 hrs/mes	\$ 18,15	VAN

15	Clasifica facturas a pagar por proveedor	Asistente Contable administrativa	1 horas	cada 15	días	1 veces	1,350 hrs/mes	\$ 3,33	NAV
16	Emite cheque de pago	Asistente Contable administrativa	15 minutos	cada 15	días	1 veces	0,338 hrs/mes	\$ 0,83	VAN
17	Revisa Disponibilidad de Dinero	Gerente General	20 minutos	cada 1	días	2 veces	13,500 hrs/mes	\$ 166,67	VAN
18	Aprueba pago a proveedores	Gerente General	30 minutos	cada 1	días	1 veces	10,125 hrs/mes	\$ 125,00	VAC
19	Archiva Facturas, Notas de Crédito, Comprobantes de Egresos y Retenciones	Mensajera	1,5 horas	cada 1	días	1 veces	30,375 hrs/mes	\$ 65,63	NAV
20	Realiza conciliaciones Bancarias	Asistente Contable administrativa	1 días	cada 1	meses	1 veces	8,000 hrs/mes	\$ 19,75	VAN
21	Realiza Análisis de Cuentas	Gerente Administrativa	12 horas	cada 3	meses	1 veces	4,000 hrs/mes	\$ 44,44	VAN
22	Realiza Análisis de Cuentas	Asistente Contable administrativa	1 semanas	cada 1	años	1 veces	3,214 hrs/mes	\$ 7,94	VAN
23	Realiza Reporte de flujo de caja	Gerente General	1,5 horas	cada 1	años	3 veces	0,375 hrs/mes	\$ 4,63	VAN
24	Elabora Estado de resultados	Gerente General	3 horas	cada 1	meses	1 veces	3,000 hrs/mes	\$ 37,04	VAN
25	Elabora Balance General	Gerente Administrativa	30 minutos	cada 3	meses	1 veces	0,167 hrs/mes	\$ 1,85	VAN

Proceso: Tributación

Cód.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga de Trabajo	Cto. Mensual	Tipo
1	Compara datos del módulo ventas con el datos del registro contable	Gerente Administrativa	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,1667 hrs/mes	\$ 1,85	NAV
2	Compara datos del módulo compras con datos del registro contable	Gerente Administrativa	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,1667 hrs/mes	\$ 1,85	NAV
3	Corrige diferencias y registra en el sistema	Gerente Administrativa	15 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,2500 hrs/mes	\$ 2,78	NAV

4	Emite declaración de Impuestos del sistema y aprueba declaración de Impuestos	Gerente Administrativa	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,3333 hrs/mes	\$ 3,70	VAN
5	Sube formulario a página del SRI	Asistente Contable Administrativa	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,1667 hrs/mes	\$ 0,41	VAN
6	Realiza el registro contable de declaración	Asistente Contable Administrativa	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,3333 hrs/mes	\$ 0,82	VAN
7	Aprueba emisión de Pago de Impuestos	Gerente General	15 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,2500 hrs/mes	\$ 3,09	VAN
8	Genera reporte ATS del sistema Koinor	Analista Contable	5 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,0833 hrs/mes	\$ 0,26	VAN
9	Verifica en DIMM errores en el reporte generado por el sistema	Analista Contable	1 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,0167 hrs/mes	\$ 0,05	VAN
10	Identifica y corrige errores (con DIMM) en sistema Koinor	Analista Contable	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,1667 hrs/mes	\$ 0,51	VAN
11	Compara ATS con Declaración del mes pasado	Analista Contable	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,1667 hrs/mes	\$ 0,51	VAN
12	Identifica y corrige errores (con declaración) en sistema Koinor	Analista Contable	10 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,1667 hrs/mes	\$ 0,51	VAN
13	Envía corrección de declaración a Gerente Administrativa	Analista Contable	2 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,0333 hrs/mes	\$ 0,10	NAV
14	Elabora Declaración Sustitutiva	Gerente Administrativa	20 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,3333 hrs/mes	\$ 3,70	VAN
15	Aprueba pago declaración sustitutiva	Gerente General	30 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,5000 hrs/mes	\$ 6,17	NAV
16	Ingresa Comprobantes Anulados de facturas, retenciones, notas de crédito en ATS	Analista Contable	30 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,5000 hrs/mes	\$ 1,54	VAN
17	Carga Archivo ATS en página del SRI	Analista Contable	5 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,0833 hrs/mes	\$ 0,26	VAN
18	Archiva confirmación de carga de ATS	Analista Contable	5 minutos	cada 1	meses	1 veces	0,0833 hrs/mes	\$ 0,26	VAN

ANEXO 5: Comparación Valor Agregado Situación Actual Vs. Situación Propuesta

Modelo Actual								
Etiquetas de fila	Suma de Cto. Mensual			Suma de Carga de Trabajo			Total Suma de Cto. Mensual	Total Suma de Carga de Trabajo
	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN		
Abastecimiento Proveedores locales	\$ 120,37	\$ 33,51	\$ 60,50	9,750 horas	12,063 horas	18,163 horas	\$ 214,38	39,976 horas
Almacenamiento	\$ 214,37		\$ 602,32	12,500 horas		67,667 horas	\$ 816,69	80,167 horas
Capacitación	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	0,083 horas	0,083 horas	0,083 horas	\$ 3,09	0,250 horas
Contabilidad	\$ 304,67	\$ 127,08	\$ 884,17	59,825 horas	10,800 horas	117,623 horas	\$ 1.315,92	188,248 horas
Contratación Crédito y Cobranzas	\$ 0,59	\$ 2,67	\$ 3,09	0,049 horas	0,222 horas	0,257 horas	\$ 6,36	0,528 horas
Desvinculación Trabajadores	\$ 352,80	\$ 117,02	\$ 1.548,56	55,496 horas	6,000 horas	122,004 horas	\$ 2.018,37	183,500 horas
Distribución	\$ 0,18		\$ 2,00	0,083 horas		0,211 horas	\$ 2,18	0,294 horas
Importaciones	\$ 276,56	\$ 187,08	\$ 508,16	93,150 horas	79,988 horas	74,875 horas	\$ 971,81	248,013 horas
Nómina	\$ 673,05	\$ 157,41	\$ 828,50	54,567 horas	12,900 horas	65,722 horas	\$ 1.658,96	133,189 horas
Tributación	\$ 41,90		\$ 41,95	7,333 horas		9,750 horas	\$ 83,85	17,083 horas
Ventas	\$ 16,46	\$ 20,58	\$ 1,450	1,450 horas		4,683 horas	\$ 37,04	6,133 horas
	\$ 1.105,11	\$ 2.184,05	\$ 521,46	57,763 horas	208,850 horas	28,000 horas	\$ 3.810,62	294,613 horas
Total general	\$ 3.107,09	\$ 2.809,86	\$ 5.022,31	352,049 horas	330,906 horas	509,040 horas	\$ 10.939,26	1191,994 horas

Modelo Propuesto								
Etiquetas de fila	Suma de Cto. Mensual			Suma de Carga de Trabajo			Total Suma de Cto. Mensual	Total Suma de Carga de Trabajo
	NAV	VAC	VAN	NAV	VAC	VAN		
Abastecimiento Proveedores Locales		\$ 33,5069	\$ 60,5		12,063 horas	18,163 horas	\$ 94,01	30,226 horas
Almacenamiento	\$ 95,62		\$ 615,2552	9,000 horas		58,042 horas	\$ 710,88	67,042 horas
Capacitación			\$ 5,949931			0,521 horas	\$ 5,95	2,188 horas
Contabilidad	\$ 103,15	\$ 127,08	\$ 884,1679	45,575 horas	10,800 horas	117,623 horas	\$ 1.114,41	173,998 horas
Contratación	\$ 0,12	\$ 3,60	\$ 4,183813	0,049 horas	0,306 horas	0,451 horas	\$ 7,90	0,806 horas
Control de inventarios	\$ 33,25		\$ 521,5364	4,500 horas		63,450 horas	\$ 554,79	67,950 horas
Crédito y cobranzas	\$ 189,61	\$ 138,80	\$ 1548,557	37,579 horas	6,000 horas	122,004 horas	\$ 1.876,98	165,583 horas
Desvinculación	\$ 0,180		\$ 1,998028	0,083 horas		0,211 horas	\$ 2,18	0,294 horas
Distribución	\$ 175	\$ 312,08	\$ 174,2053	81,000 horas	120,488 horas	35,383 horas	\$ 661,29	236,871 horas
Importaciones	\$ 183,49	\$ 157,40	\$ 657,8752	53,933 horas	12,900 horas	40,522 horas	\$998,78	107,356 horas
Nómina	\$ 27,77		\$ 34,78395	4,833 horas		4,533 horas	\$ 62,56	9,367 horas
Tributación	\$ 12,757		\$ 15,63786	1,117 horas		2,683 horas	\$ 28,40	3,800 horas
Ventas	\$ 1019,938	\$ 2341,64	\$ 208,2052	49,813 horas	206,750 horas	9,000 horas	\$ 3.569,79	265,563 horas
Total general	\$ 1.840,93	\$3.114,13	\$ 4.732,86	287,482 horas	369,306 horas	472,588 horas	\$ 9.687,92	1129,376 horas

ANEXO 6: Manual de Procedimientos



**CODIGO:
GES01-01**

Planificación Estratégica

Edición No. 01

Pág. 1 de 6

10. PROPOSITO

Establecer objetivos y estrategias anuales que guíen las actividades de Car Shopping en base al análisis del entorno interno y externo analizando resultados de periodos anteriores proyectándose al futuro.

11. ALCANCE

Este proceso se aplica al establecimiento de objetivos y estrategias en un año para toda la empresa.

12. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

13. DEFINICIONES

- **Visión:** Declaración de hacia donde quiere llegar la organización
- **Planificación Estratégica:** Documento que contiene los objetivos estratégicos que busca alcanzar la compañía y las estrategias para alcanzarlos.
- **Estrategias:** Planes debidamente estructurado que permiten conseguir los objetivos empresariales.
- **Presupuesto:** Documento que refleja una previsión o predicción de cómo serán los resultados y los flujos de dinero que se obtendrán en un periodo futuro.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GES01-01****Planificación Estratégica****Edición No. 01****Pág. 2 de 6**

14. POLITICAS

- La planificación estratégica debe realizarse en el primer mes del año.
- La planificación estratégica deberá ser comunicada a los involucrados inmediatamente después de haber sido elaborada.
- La implementación de las estrategias será monitoreada por los responsables de ejecución y el Gerente General, en base al cronograma elaborado.
- Se revisará el nivel de cumplimiento del presupuesto en periodos semestrales.

15. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento de estrategias					
Descripción	Señala el porcentaje de estrategias implementadas del total que fueron planteadas en la planificación					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cantidad de estrategias llevadas a cabo/ Total de estrategias planteadas)*100	Anual	Positivo / Directa	75%	90%	Gerente Comercial	Comité de Calidad

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GES01-01**

Planificación Estratégica

Edición No. 01

Pág. 3 de 6

Nombre	Cumplimiento de Objetivos estratégicos					
Descripción	Señala el porcentaje de objetivos estratégicos implementadas del total que fueron planteadas en la planificación					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cantidad de objetivos cumplidos/ Total de objetivos planteadas)*100	Anual	Positivo / Directa	75%	90%	Gerente Comercial	Comité de Calidad

Nombre	% Cumplimiento del Presupuesto					
Descripción	Indica nivel de cumplimiento del presupuesto anual					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total erogaciones de dinero/Presupuesto asignado)x100	Semestral	Positivo	75%	100%	Gerente Administrativa	Gerente General

16. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC01-GES01-01	Planificación Estratégica
DC02-GES01-01	Manual de Procedimientos

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GES01-01****Planificación Estratégica****Edición No. 01****Pág. 4 de 6**

DC03-GES01-01	Análisis Situación Financiera
DC04-GES01-01	Objetivos Estratégicos
DC05- GES01-01	Estados Financieros
DC06- GES01-01	Presupuesto Anual

17. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01-GES01-01	Identificación Tendencias del Mercado	Impreso/ Digital	3 años	Digitalización y destrucción
RE02-GES01-01	Análisis Situación Financiera	Impreso/ Digital	3 años	Envío al archivo pasivo
RE03-GES01-01	FODA	Impreso	3 años	Eliminar

18. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

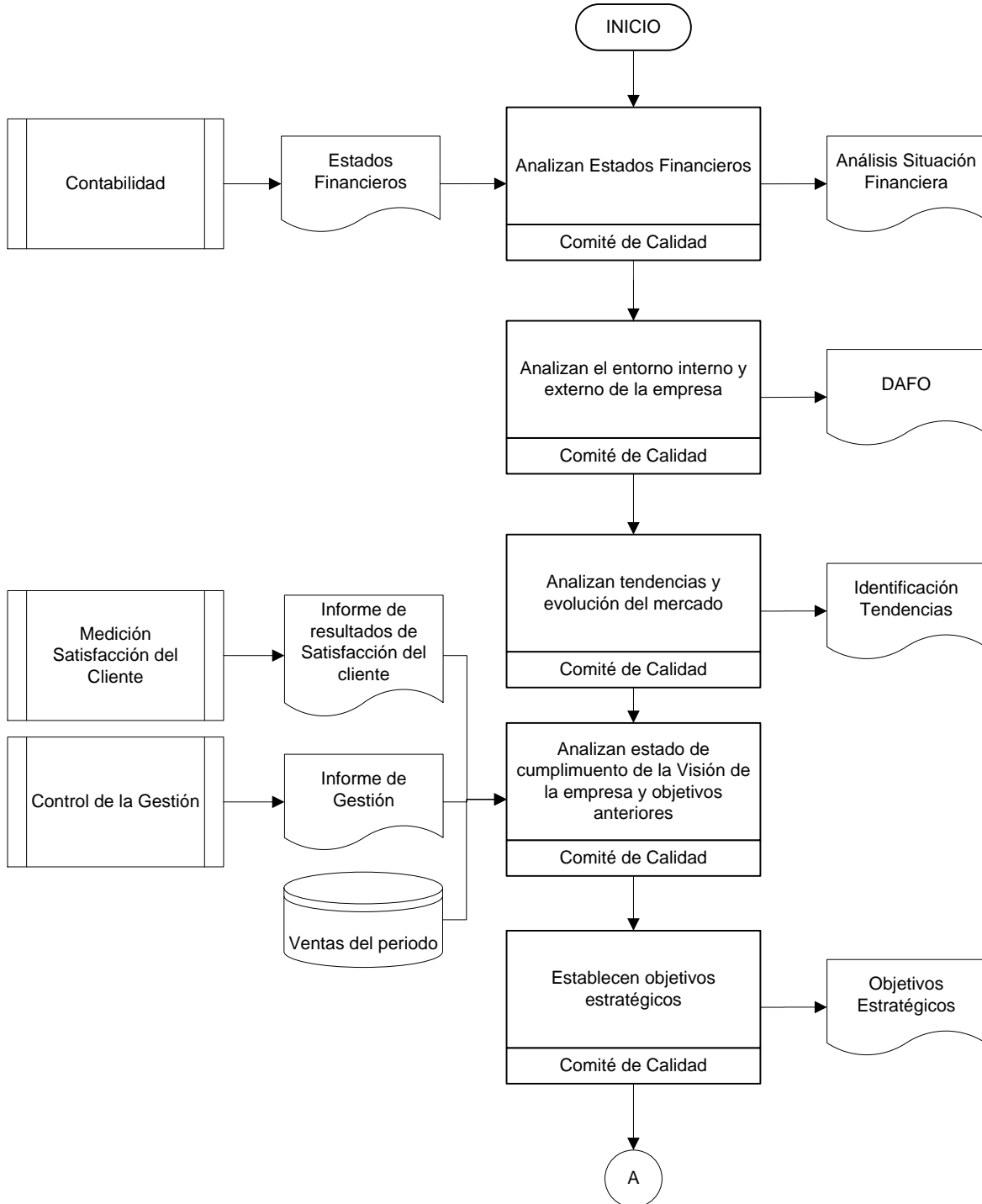


**CODIGO:
GES01-01**

Planificación Estratégica

Edición No. 01

Pág. 5 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

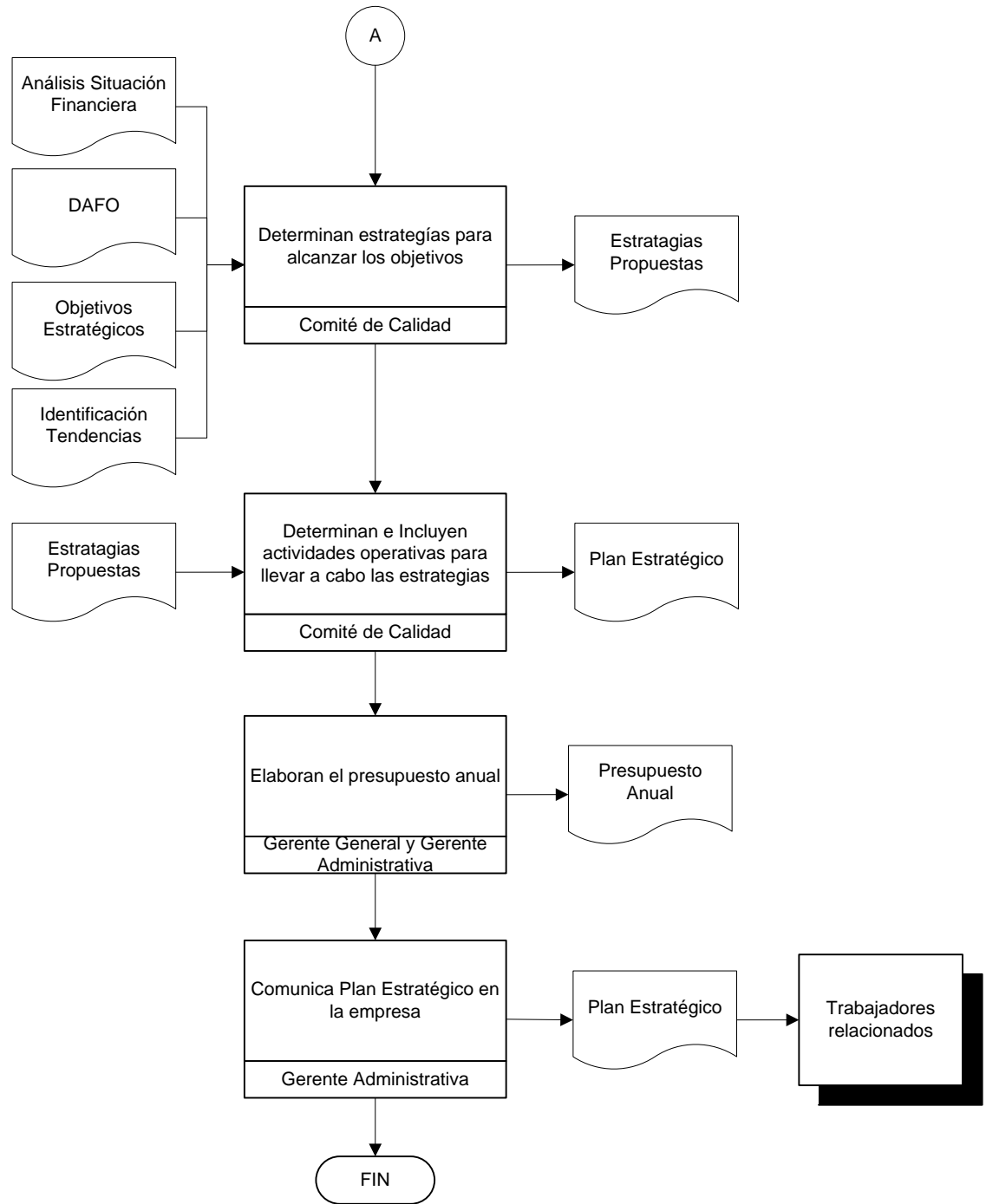


**CODIGO:
GES01-01**

Planificación Estratégica

Edición No. 01

Pág. 6 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GES01-02**

Control de la Gestión

Edición No. 01

Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Evaluar el estado de la Gestión de todos los procesos de la empresa a través de la revisión y monitoreo de los indicadores de gestión.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica a la revisión de indicadores de todos los procesos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Comité de Calidad

4. DEFINICIONES

- **Indicadores de Gestión:** Datos que proveen información objetiva para medir el nivel de gestión de un proceso mediante una fórmula establecida
- **Eficacia:** Grado en el que se alcanzan los objetivos planificados.
- **Eficiencia:** Es la relación presente entre el cumplimiento de objetivos y los recursos empleados para ello.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GES01-02****Control de la Gestión****Edición No. 01****Pág. 2 de 6**

5. POLITICAS

- Los miembros de Comité de Calidad será los elegidos en la Junta general realizada anualmente.
- El proceso de Control de la Gestión se realizará al menos dos veces en el año.
- El departamento contable deberá mantener actualizados todos los registros necesarios y emitir los Estados financieros a la fecha en que se realiza la revisión por parte de Control de la Gestión.
- Todos los procesos han de presentar de manera oportuna los informes del desempeño de sus indicadores, para el análisis de Control de la Gestión.
- Cada reunión de control de la gestión deberá culminar con una propuesta del responsable del proceso para mejorar el mismo.

6. INDICADORES

Nombre	Nivel de cumplimiento de metas					
Descripción	Identifica el nivel de efectividad en el cumplimiento de las metas planteadas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cantidad de metas cumplidas /	Trimestral	Positivo	80%	100%	Gerente Administrativa	Comité de Calidad

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**CODIGO:
GES01-02**

Control de la Gestión

Edición No. 01

Pág. 3 de 6

total de metas) * 100						
--------------------------	--	--	--	--	--	--

Nombre	Eficacia de los procesos					
Descripción	Determina el porcentaje de indicadores de gestión que se encuentran encima del límite inferior planteado					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Indicadores de Gestión por encima del límite inferior/Total de indicadores)*100	Trimestral	Positivo	80%	90%	Gerente Administrativa	Comité de Calidad

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC01-GES01-02	Manual de Procedimientos
DC02-GES01-02	Informe de Gestión
DC03-GES01-02	Notificación de No Conformidades
DC04-GES01-02	Conclusiones implementaciones de acciones Preventivas y Correctivas
DC05- GES01-02	Informe de Estado de Sucursales

8. REGISTROS

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**CODIGO:
GES01-02**

Control de la Gestión

Edición No. 01

Pág. 4 de 6

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01-GES01-02	Acta de revisión de indicadores	Impreso	3 años	Digitalizar y eliminar
RE02-GES01-02	Revisión cumplimiento acciones correctivas y preventivas	Impreso	3 años	Digitalizar y eliminar
RE03-GES01-02	Cumplimiento objetivos estratégicos	Impreso	3 años	Digitalizar y eliminar

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

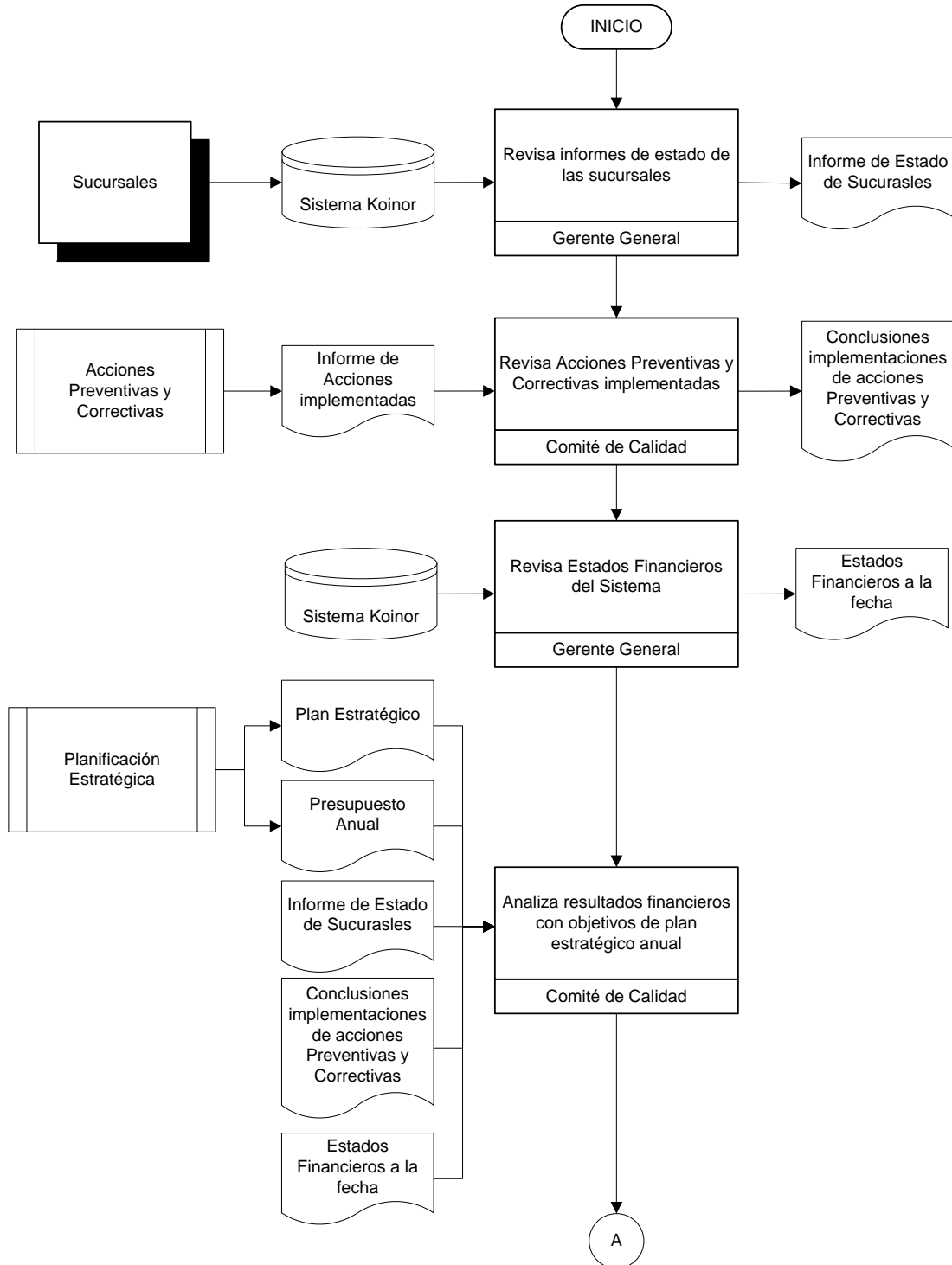


**CODIGO:
GES01-02**

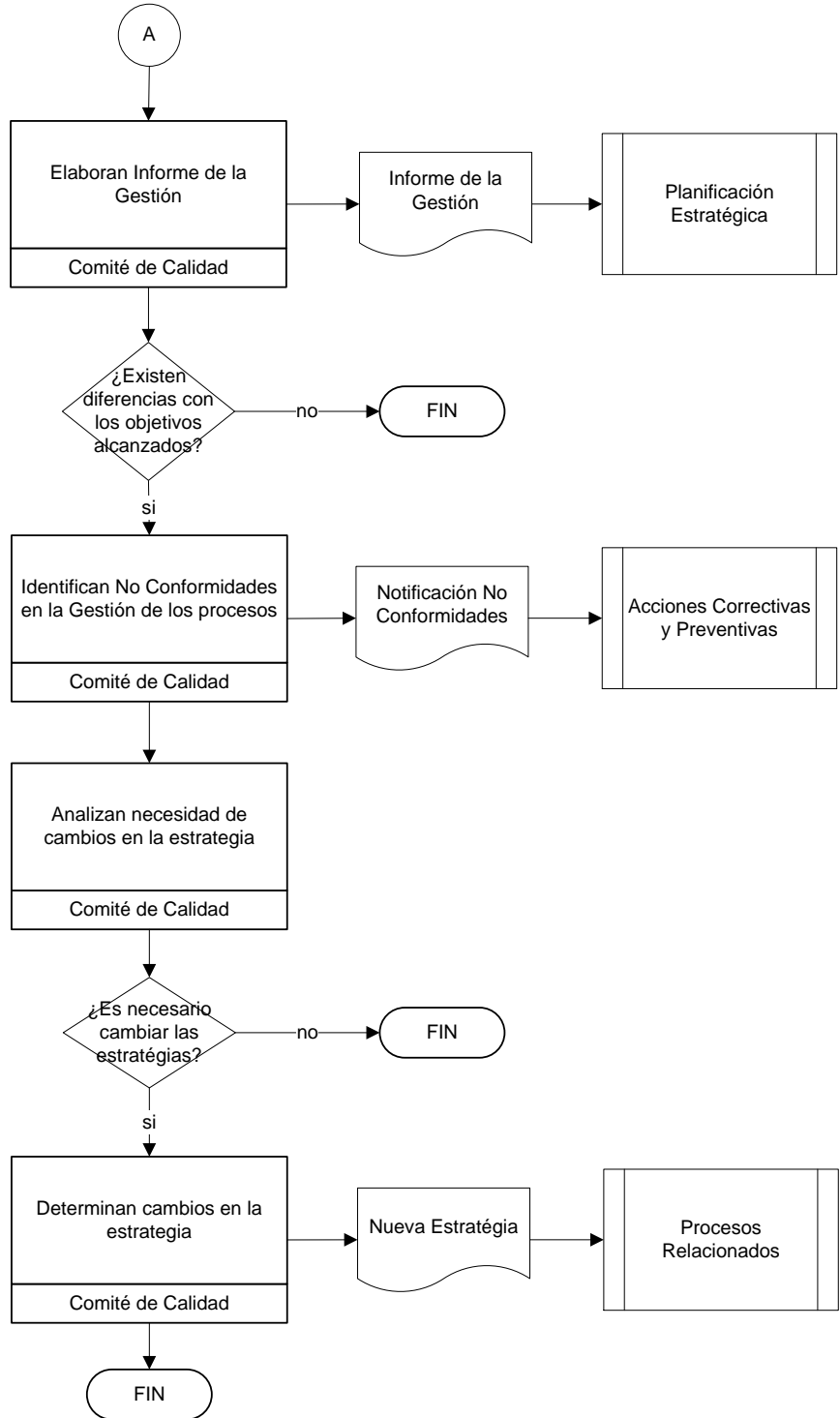
Control de la Gestión

Edición No. 01

Pág. 5 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GCA02-01**

Medición de Satisfacción del Cliente

Edición No. 01

Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Determinar el nivel de satisfacción percibido por el cliente sobre nuestros servicios y productos, mediante identificación de inconformidades y el análisis de incidencia de quejas.

2. ALCANCE

Aplica a todas las inconformidades que perciba el cliente.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Comercial

4. DEFINICIONES

- **Satisfacción del cliente:** Es la percepción que tiene el cliente respecto al nivel en que se han cumplido sus requisitos en la realización de un servicio o entrega de un producto.

5. POLITICAS

- Dar un seguimiento posterior a la queja para cerciorarse de que no exista reincidencia.
- Los reclamos de clientes deberán ser atendidos en un plazo máximo de 7 días.
- Confirmar y actualizar anualmente la ficha de datos de los clientes.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GCA02-01**

Medición de Satisfacción del Cliente

Edición No. 01

Pág. 2 de 5

- Mantener índices de satisfacción de clientes actualizados mensualmente.

6. INDICADORES

Nombre	Satisfacción del cliente					
Descripción	Mide en términos de porcentaje los clientes que no han tenido quejas una vez recibido el servicio					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Cientes satisfechos/ Clientes totales	Mensual	Positivo	75%	90%	Asistente Contable administrativa	Gerente Comercial

Nombre	Devoluciones por insatisfacción de producto					
Descripción	Indica el porcentaje de devoluciones aceptadas correspondientes a					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# devoluciones por haber entregado un producto que no era el pedido / Total devoluciones)x 100	Trimestral	Negativo	10%	20%	Gerente Comercial	Gerente Comercial

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GCA02-01****Medición de Satisfacción del Cliente****Edición No. 01****Pág. 3 de 5****7. DOCUMENTOS**

Código	Nombre
DC01-GCA02-01	Manual de procedimientos
DC02- GCA02-01	Informe de Satisfacción del cliente

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01- GCA02-01	Encuesta de satisfacción	Digital	2 años	Envío al archivo pasivo
RE02-GCA02-01	Formulario de reclamos	Digital	1 años	Envío al archivo pasivo
RE03-GCA02-01	Tabulación de encuestas	Impreso/ Digital	3 años	Envío al archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

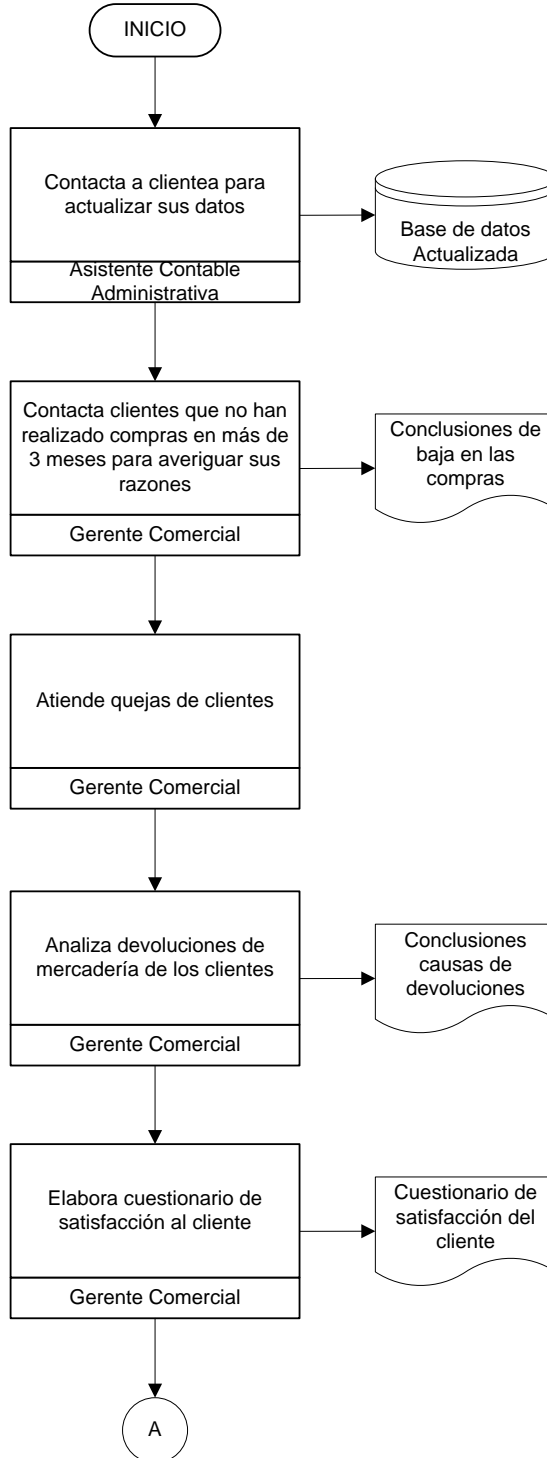


**CODIGO:
GCA02-01**

Medición de Satisfacción del Cliente

Edición No. 01

Pág. 4 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

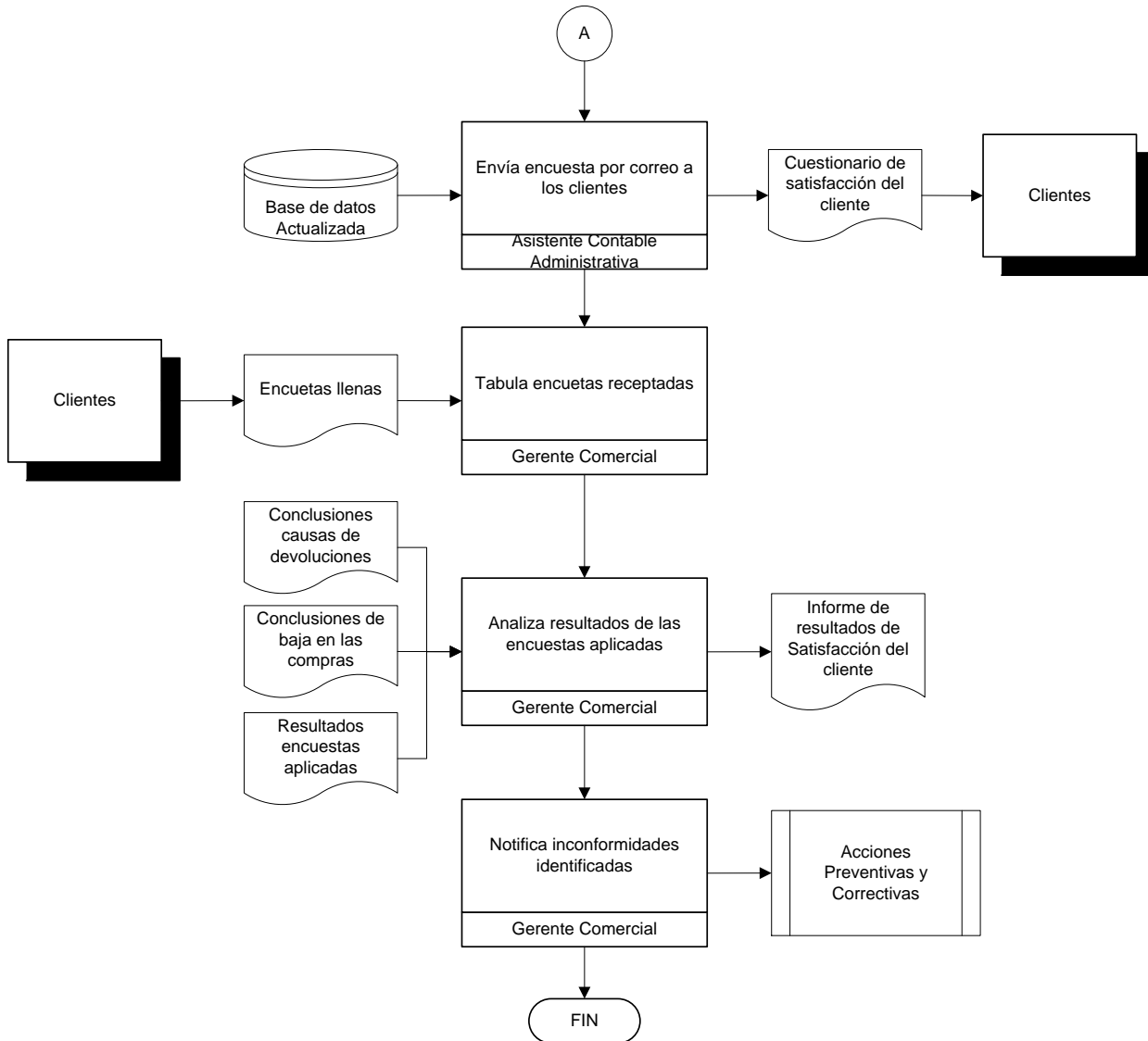


**CODIGO:
GCA02-01**

Medición de Satisfacción del Cliente

Edición No. 01

Pág. 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
ABS03-01**

Importaciones de mercadería

Edición No. 01

Pág. 1 de 10

1. PROPOSITO

Disponer de los repuestos necesarios que satisfagan la demanda de los clientes en periodos oportunos y aun precio adecuado importando cantidades sustentadas en análisis del mercado y su proyección.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica al abastecimiento de mercadería importada.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Comercial

4. DEFINICIONES

- **Sugerido de Compra:** Documento elaborado por los vendedores de campo donde proponen los productos que se debería comprar para satisfacer la demanda de los clientes identificada en sus visitas.
- **BL:** Bill of Lading (Conocimiento de Embarque)

5. POLITICAS

- Los sugeridos de compra deben ser sustentados en los pedidos de los clientes, y su elaboración sin sustento será sancionada.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
ABS03-01****Importaciones de mercadería****Edición No. 01****Pág. 2 de 10**

- Se deberá cotizar la mercadería seleccionada para importar con tres proveedores para seleccionar el mejor.
- En el momento de la negociación se deberá especificar toda la información necesaria que deberá proporcionar el proveedor sobre las especificaciones de la mercadería importada.
- Aclarar en el inicio de negociación la necesidad de contar con los informes periódicos acerca del estado de envío de la mercadería hasta su llegada al puerto nacional.
- Inconsistencias o inconformidades encontradas en la mercadería debe ser reportada al proveedor en máximo 2 días desde su identificación

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo de entrega promedio					
Descripción	Identifica el nivel de efectividad en el cumplimiento de las metas planteadas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\sum(\text{Tiempo de arribo mercadería-tiempo de pedido}) / \text{Total Importaciones}$	Semestral	Negativo	90 días	110 días	Gerente Comercial	Gerente General

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
ABS03-01****Importaciones de mercadería****Edición No. 01****Pág. 3de 10**

Nombre	Entregas de mercadería con errores					
Descripción	Muestra el porcentaje de importaciones con errores en el envío de mercadería.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Importaciones con errores en productos enviados /Total importaciones)*100	Mensual	Negativo	8%	15%	Gerente Comercial	Gerente General

Nombre	Confiabilidad información proveedor					
Descripción	Muestra el nivel de certeza de la información provista por los proveedores sobre la mercadería					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(envíos con diferencias en detalles de peso /Total envíos)*100	Mensual	Negativo	12%	15%	Gerente Comercial	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC01-ABS03-01	Manual de Procedimientos

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
ABS03-01****Importaciones de mercadería****Edición No. 01****Pág. 4 de 10**

DC02-ABS03-01

Partidas Arancelarias

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01-ABS03-01	Solicitud devolución de mercadería	Impreso	1 años	Eliminar
RE02-ABS03-01	Factura de Importación	Impreso	7 años	Envío Archivo pasivo
RE03-ABS03-01	Bill of Lading	Impreso	7 años	Envío Archivo pasivo
RE04-ABS03-01	Cotizaciones de Proveedores	Impreso	1 años	Eliminar
RE05-ABS03-01	Comparativo de Cotizaciones	Impreso/ Digital	2 años	Eliminar
RE06-ABS03-01	Sugerido de Compra	Impreso	6 meses	Eliminar
RE07-ABS03-01	Póliza de Seguro transporte Internacional	Impreso	7 años	Envío Archivo pasivo
RE08-ABS03-01	Póliza de Seguro transporte nacional	Impreso	7 años	Envío Archivo pasivo
RE09-ABS03-01	DAU	Impreso	7 años	Envío Archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

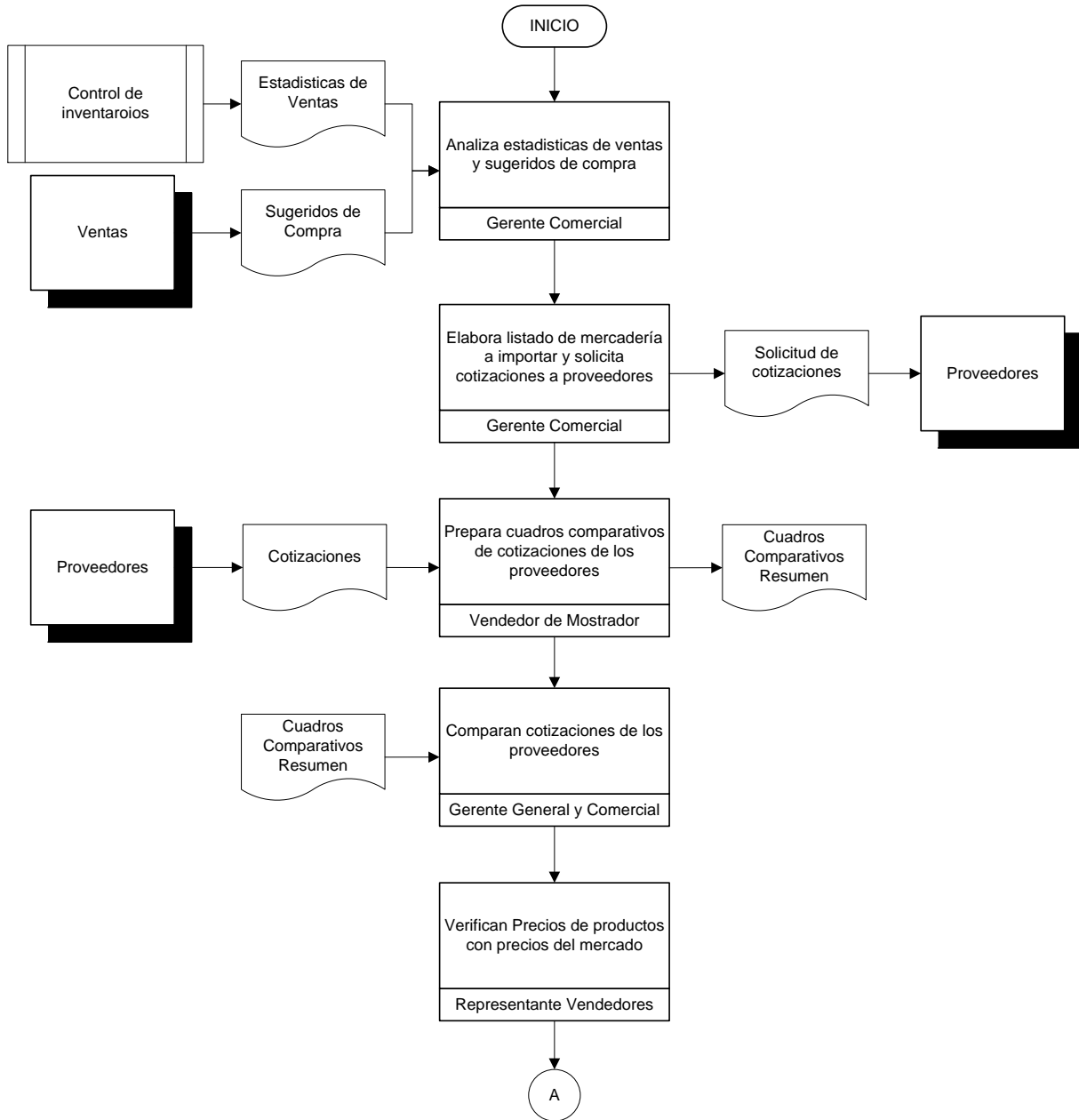


**CODIGO:
ABS03-01**

Importaciones de mercadería

Edición No. 01

Pág. 5 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

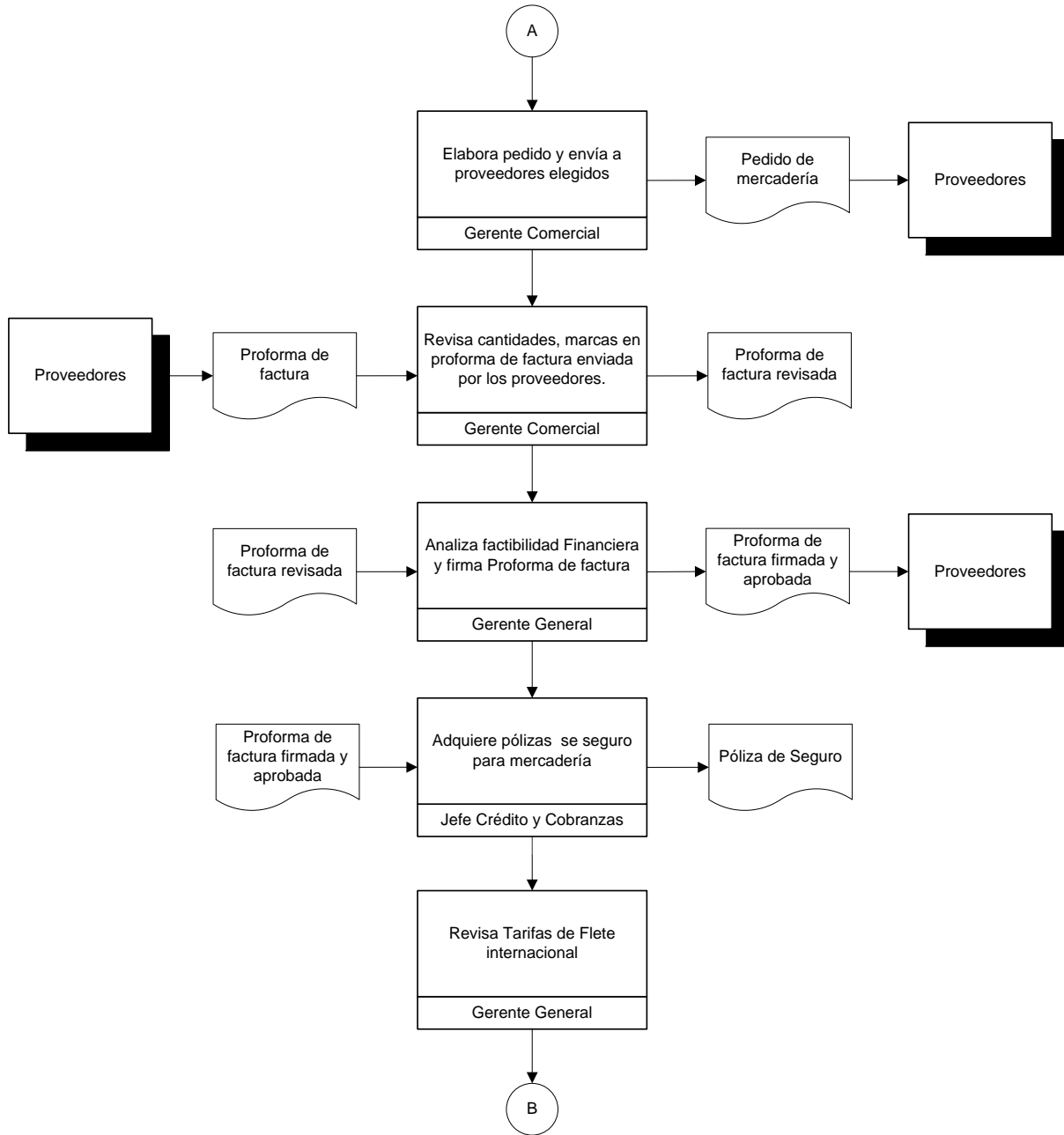


**CODIGO:
ABS03-01**

Importaciones de mercadería

Edición No. 01

Pág. 6de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

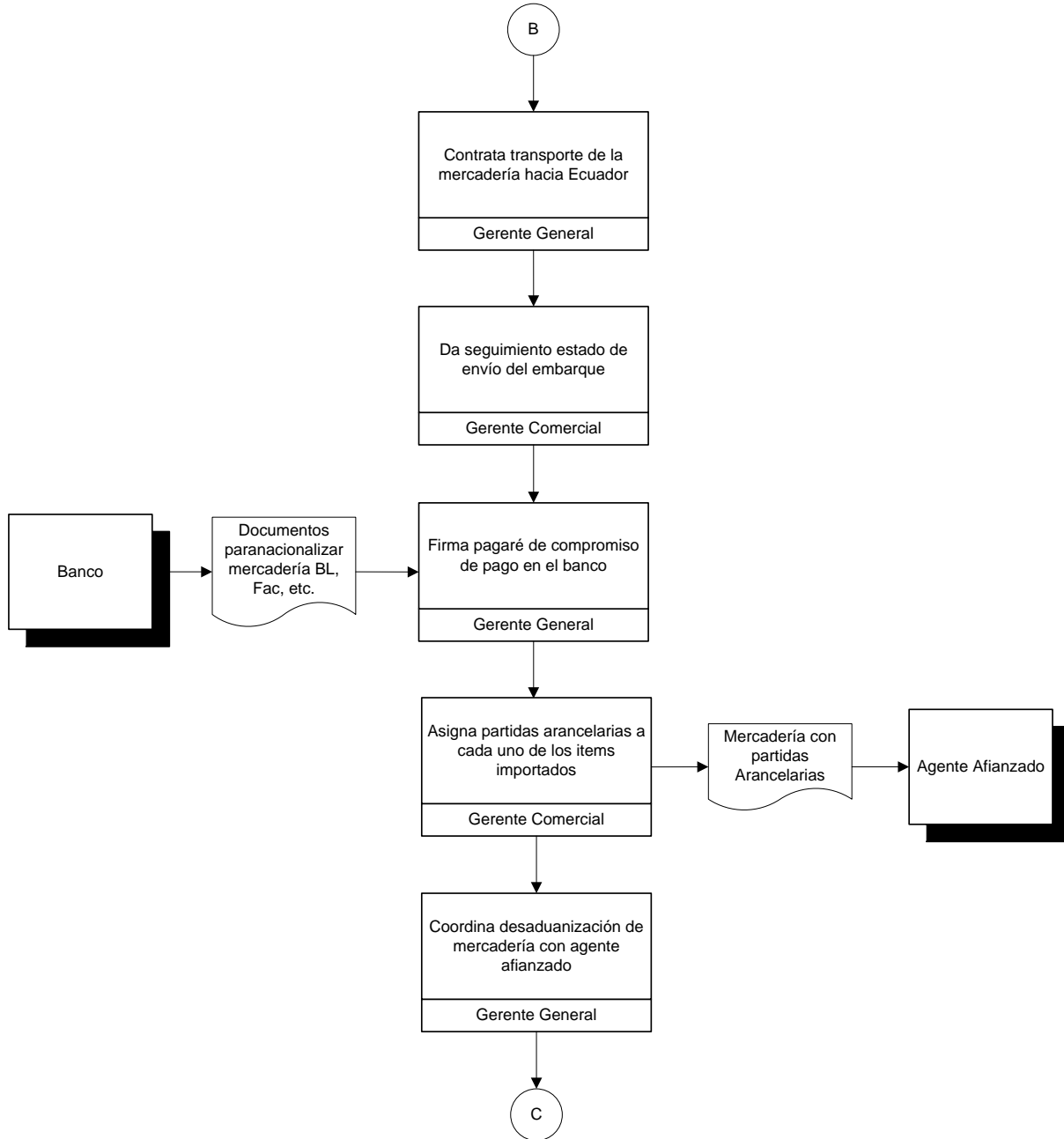


**CODIGO:
ABS03-01**

Importaciones de mercadería

Edición No. 01

Pág. 7 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

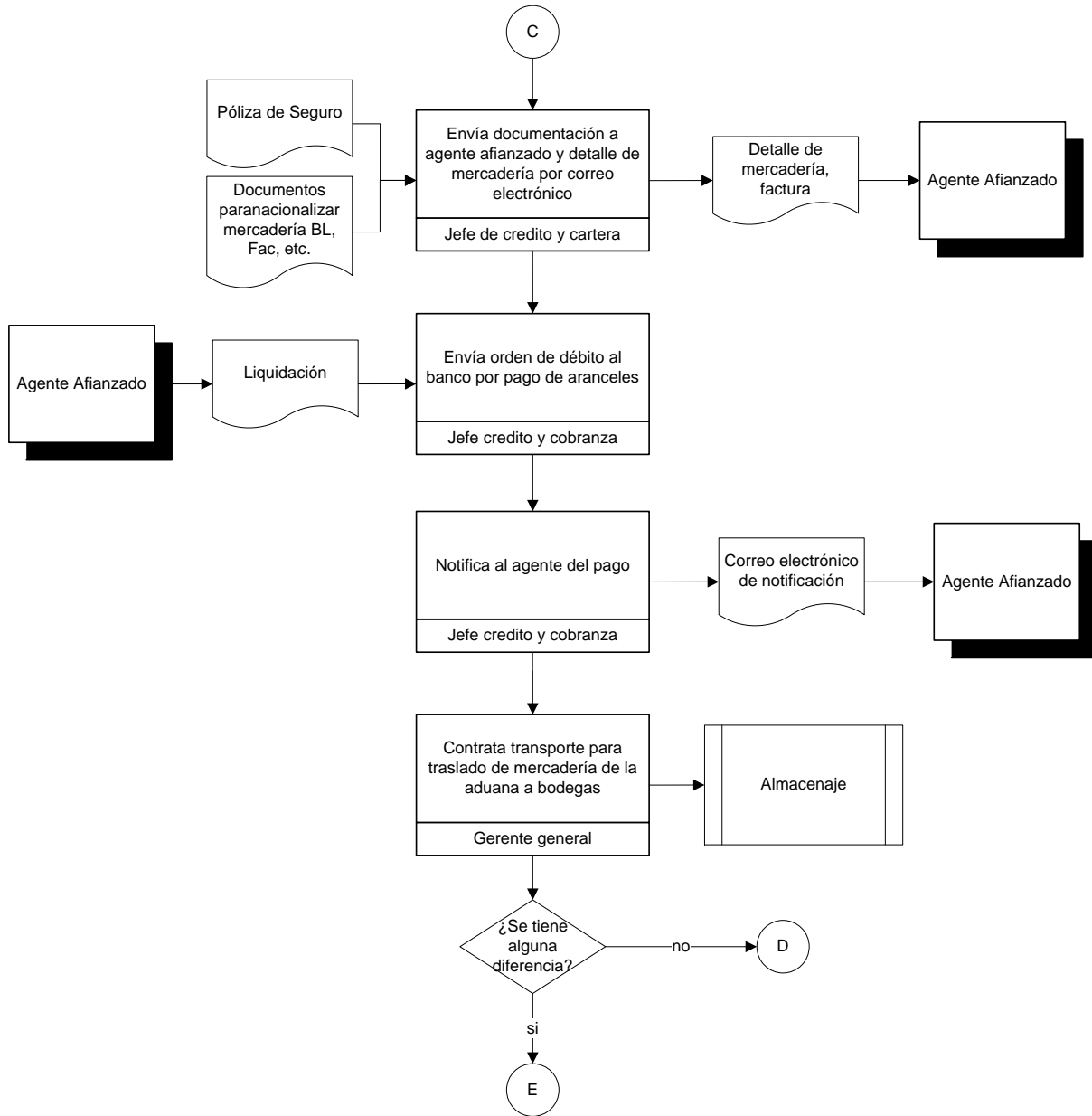


**CODIGO:
ABS03-01**

Importaciones de mercadería

Edición No. 01

Pág. 8 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

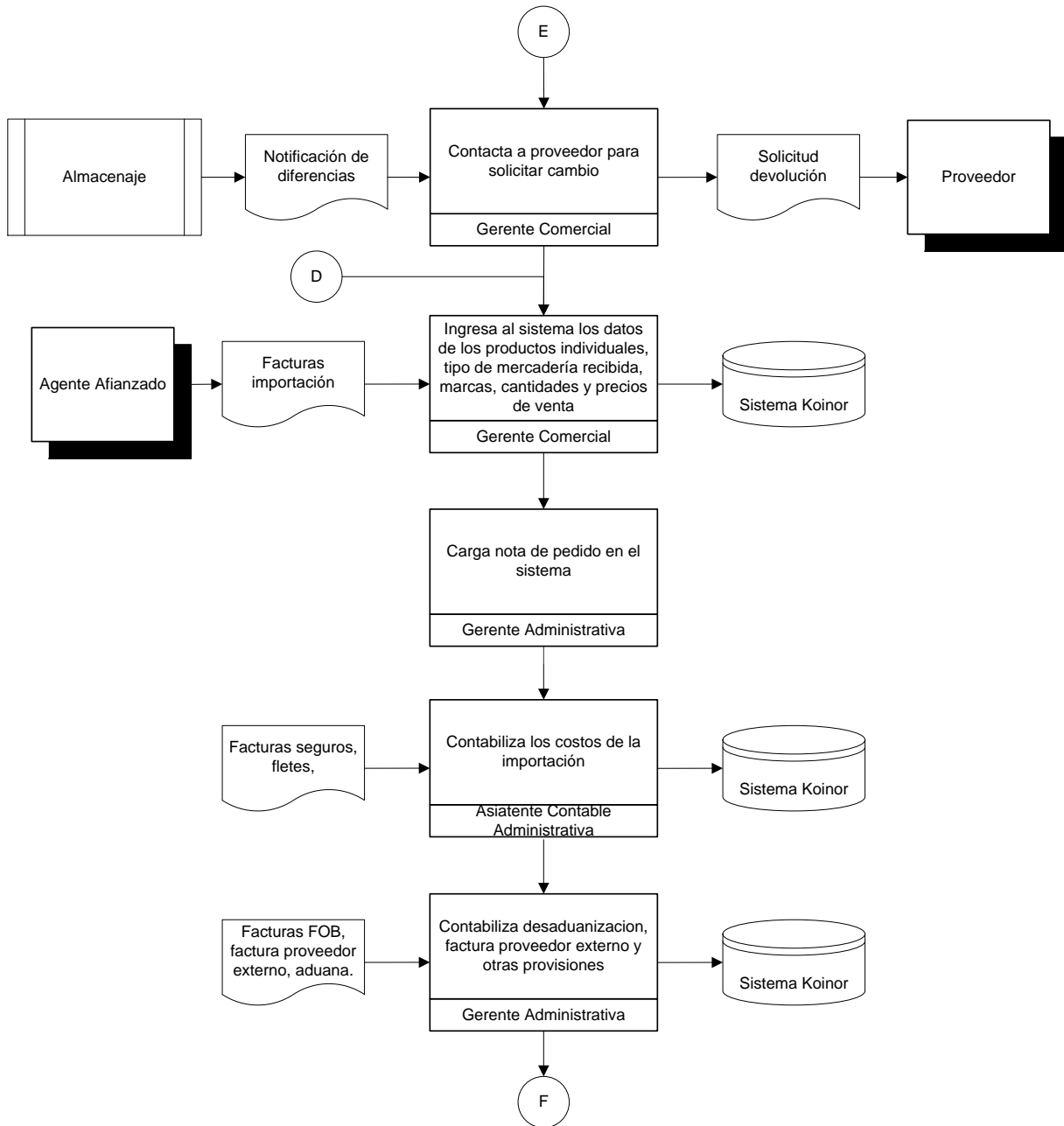


**CODIGO:
ABS03-01**

Importaciones de mercadería

Edición No. 01

Pág. 9 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

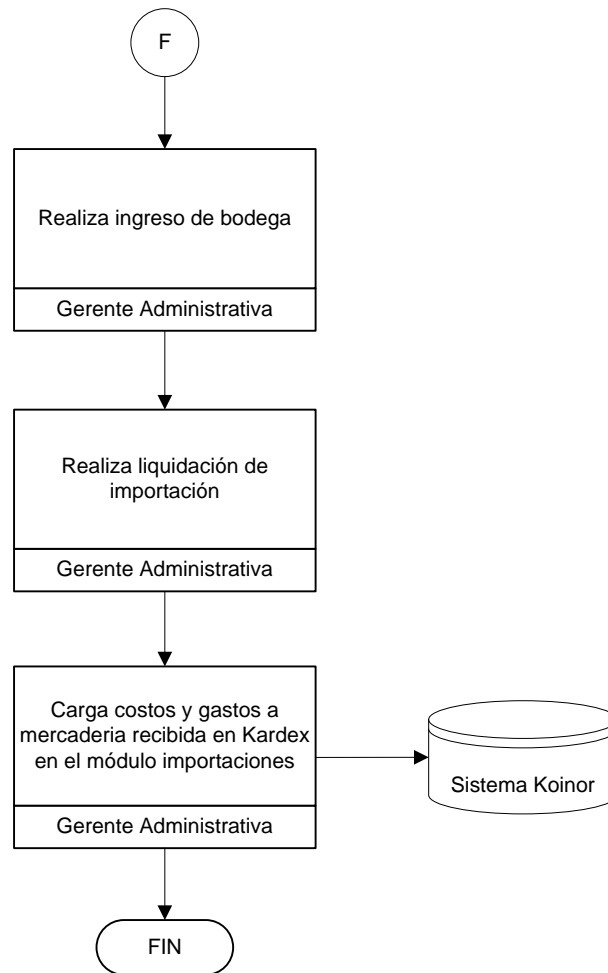


**CODIGO:
ABS03-01**

Importaciones de mercadería

Edición No. 01

Pág. 10 de 10



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
ABS03-02**

Compra de Mercadería a Proveedores Nacionales

Edición No. 01

Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Disponer de los repuestos necesarios que satisfagan la demanda inmediata de los clientes oportunamente y aun precio adecuado mediante compra a proveedores nacionales.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica al abastecimiento de mercadería realizado con proveedores nacionales.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Comercial

4. DEFINICIONES

- **Stock de mercadería:** Cantidad de mercadería disponible en cualquiera de las sucursales para la venta a clientes.

5. POLITICAS

- Las compras de mercadería cuyo valor supere los USD 1000 deberán pasar por la aprobación del Gerente General.
- Los vendedores que adquieran mercadería por montos menores a USD 1000 asumirán la responsabilidad de que la mercadería no permanezca en el inventario de la empresa por más de tres meses.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
ABS03-02****Compra de Mercadería a Proveedores Nacionales****Edición No. 01****Pág. 2 de 7**

- Al tener un comprador asegurado de la mercadería el vendedor puede realizar la compra de mercadería sin necesidad de aprobaciones pidiendo al cliente un abono del 60% del precio final calculado de venta.
- El cálculo del precio de venta y registro en el sistema de la mercadería adquirida a proveedores nacionales deberá realizarse inmediatamente después de su recepción.
- El vendedor a cargo de la compra es responsable de revisar la conformidad de los productos recibidos con el detalle solicitado.

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo de permanencia en inventarió					
Descripción	Indica el tiempo que un producto adquirido localmente tarda en ser vendido.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo de venta de producto - tiempo de compra de producto	Semestral	Negativo	90 días	120 días	Vendedor de Mostrador	Gerente Comercial

Nombre	Compras ineficaces por vendedor
Descripción	Indica el valor de mercadería estancada sin vender y que fue adquirida en compras locales por cada vendedor

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**CODIGO:
ABS03-02**

Compra de Mercadería a Proveedores Nacionales

Edición No. 01

Pág. 3 de 7

Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Σ mercadería comprada a proveedores nacionales con más de 4 meses por vendedor	Semestral	Negativo	\$200	\$450	Gerente Comercial	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC01-ABS03-02	Manual de Procedimientos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01-ABS03-02	Orden de Pedido	Impreso	7 años	Eliminar
RE02-ABS03-02	Factura	Impreso	7 años	Envío Archivo pasivo
RE03-ABS03-02	Solicitud de aprobación compra	Impreso	3 años	Eliminar

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

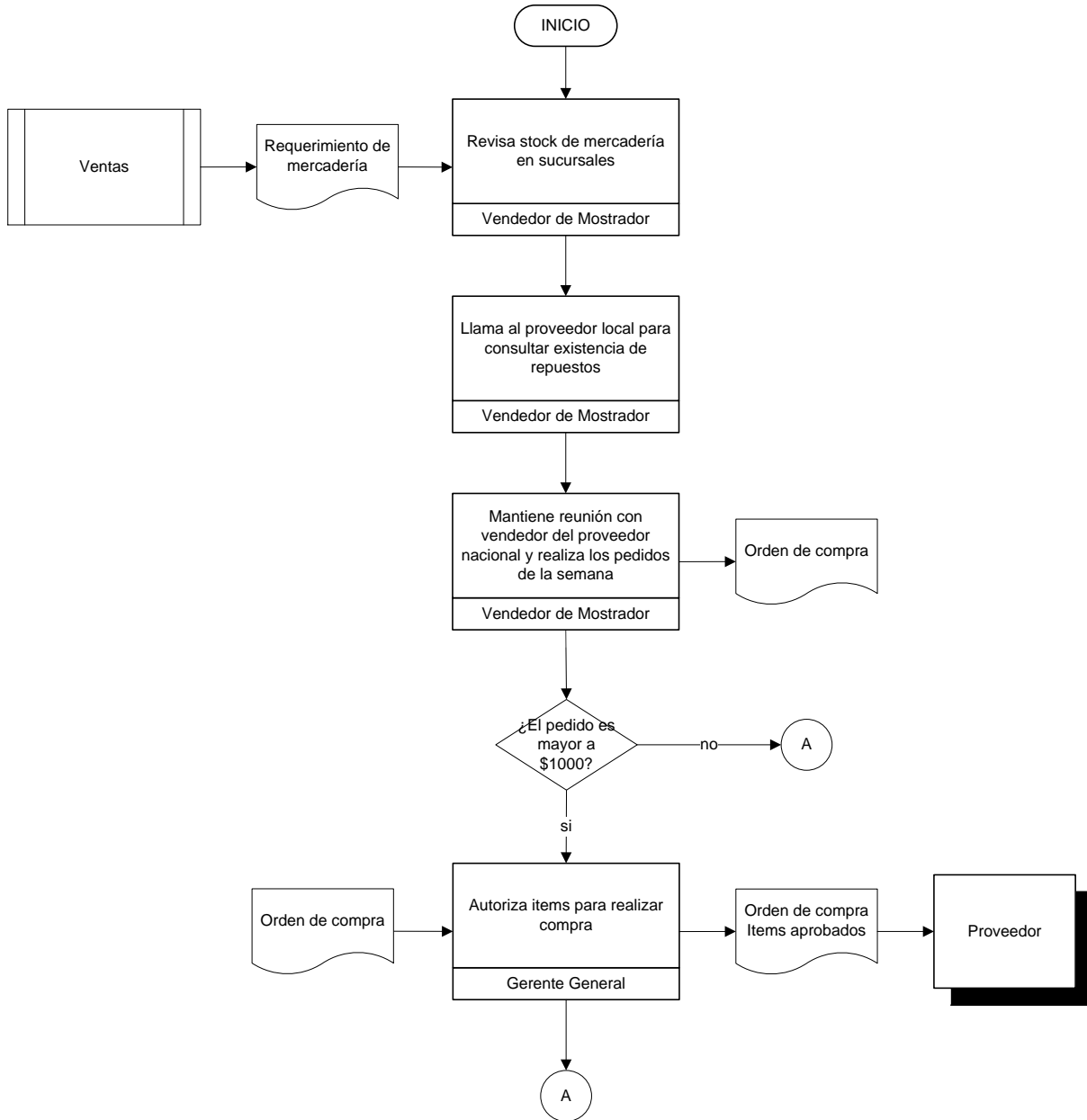


**CODIGO:
ABS03-02**

Compra de Mercadería a Proveedores Nacionales

Edición No. 01

Pág. 4 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

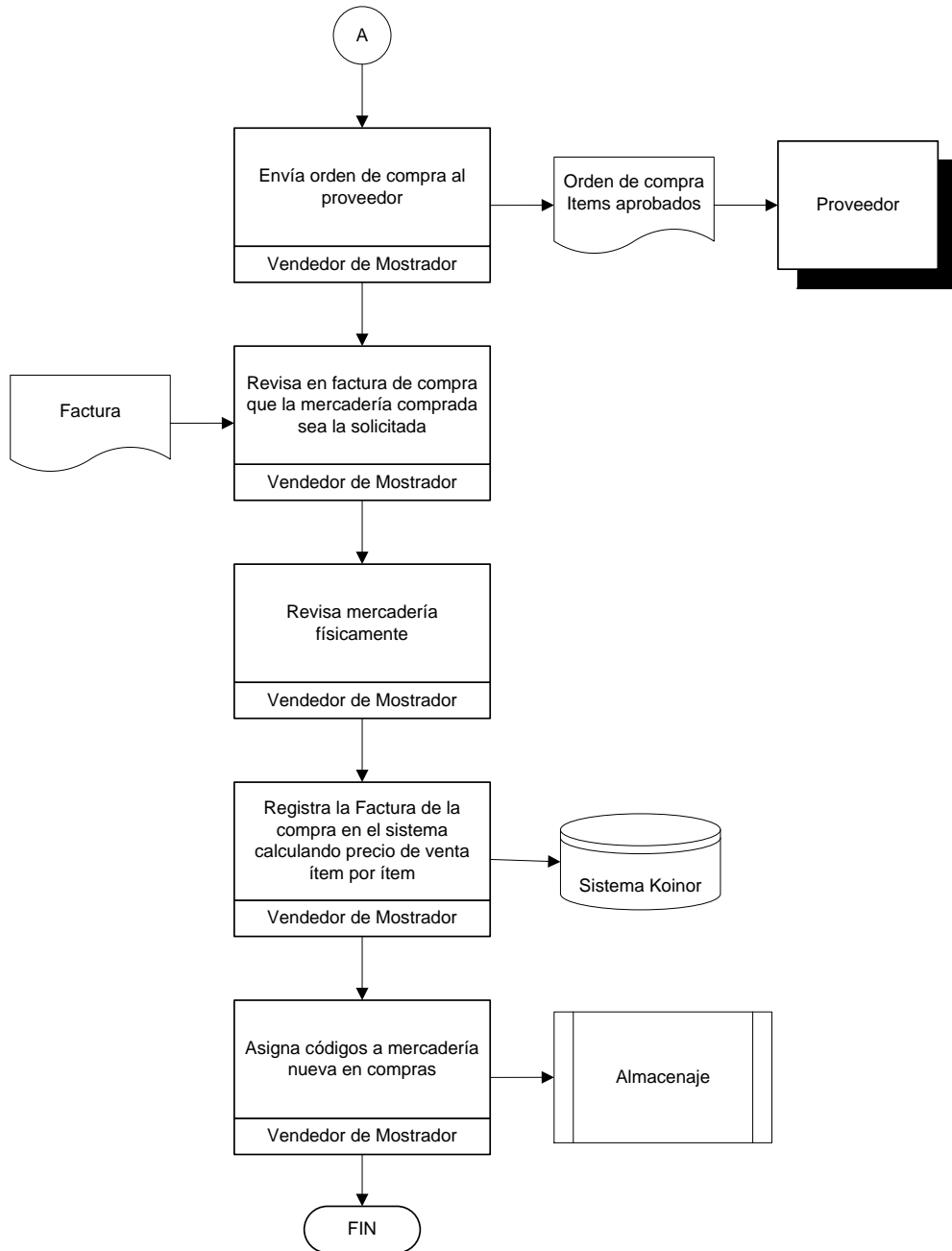


**CODIGO:
ABS03-02**

Compra de Mercadería a Proveedores Nacionales

Edición No. 01

Pág. 5 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
LOG04-01**

Almacenamiento de Repuestos

Edición No. 01

Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Almacenar la mercadería destinada para la venta de forma adecuada y oportuna que permita su fácil identificación y almacenaje seguro para la integridad de los productos y del personal.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica al almacenaje de toda la mercadería para la venta proveniente de compras a proveedores u transferencias de otras sucursales.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Encargado de Bodega

4. DEFINICIONES

- **Packinglist:** Lista enviada por el proveedor en la que se detalla el los repuestos contenidos de cada una de las cajas embarcadas y enviadas.
- **Mercadería en tránsito:** Mercadería proveniente de importaciones que se encuentra en camino hacia Ecuador.
- **FIFO:** Primeros ítems en llegar son los primeros en entregarse a la venta (First In FirstOut)

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
LOG04-01****Almacenamiento de Repuestos****Edición No. 01****Pág. 2 de 7**

5. POLITICAS

- Toda la mercadería deberá ser inspeccionada y verificada previo su registro e ingreso en el inventario.
- El almacenamiento de los repuestos de acuerdo al método FIFO.
- Colocar ítems de alta rotación en las primeras estanterías para rápido acceso.
- Las inconformidades identificadas en los productos deben ser notificadas inmediatamente a Importaciones para el contacto con el proveedor.
- Errores en el sistema serán notificados para tomar acciones correctivas para su arreglo hasta en máximo 1 semana de presentarse reincidencia.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento mercadería Solicitada					
Descripción	Indica porcentaje de mercadería por importación que no corresponde a los productos solicitados o que presenta inconvenientes en especificación o calidad.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Productos que presentan inconvenientes en la importación /Total productos de la	Mensual	Negativo	0%	4%	Encargado de Bodega	Gerente Comercial

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
LOG04-01**

Almacenamiento de Repuestos

Edición No. 01

Pág. 3 de 7

importación) x100						
Nombre	Tiempo de Almacenaje Importaciones					
Descripción	Muestra el tiempo promedio que se dedica para almacenar la mercadería de importaciones desde su recepción hasta colocarla en la percha.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
\sum Tiempo destinado a verificar y perchar importaciones / Importaciones	Semestral	Negativo	5 horas	8 horas	Encargado de Bodega	Gerente Comercial

Nombre	Tiempo de Almacenaje Transferencias					
Descripción	Muestra el tiempo promedio que se dedica para almacenar la mercadería de transferencias desde su recepción hasta colocarla en la percha.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
\sum Tiempo destinado a verificar y perchar Transferencias / # de Transferencias	Mensual	Negativo	0.75 horas	1.5 horas	Encargado de Bodega	Gerente Comercial

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
LOG04-01****Almacenamiento de Repuestos****Edición No. 01****Pág. 4de 7****7. DOCUMENTOS**

Código	Nombre
DC01-LOG04-01	Manual de Procedimientos
DC02-LOG04-01	Packing List

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01-LOG04-01	Detalle mercadería transferida	Impreso	1 años	Eliminar
RE02-LOG04-01	Listado mercadería en tránsito	Impreso	6 meses	Eliminar
RE03-LOG04-01	Ingreso a Bodega	Impreso	3 años	Enviar a Archivo Pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

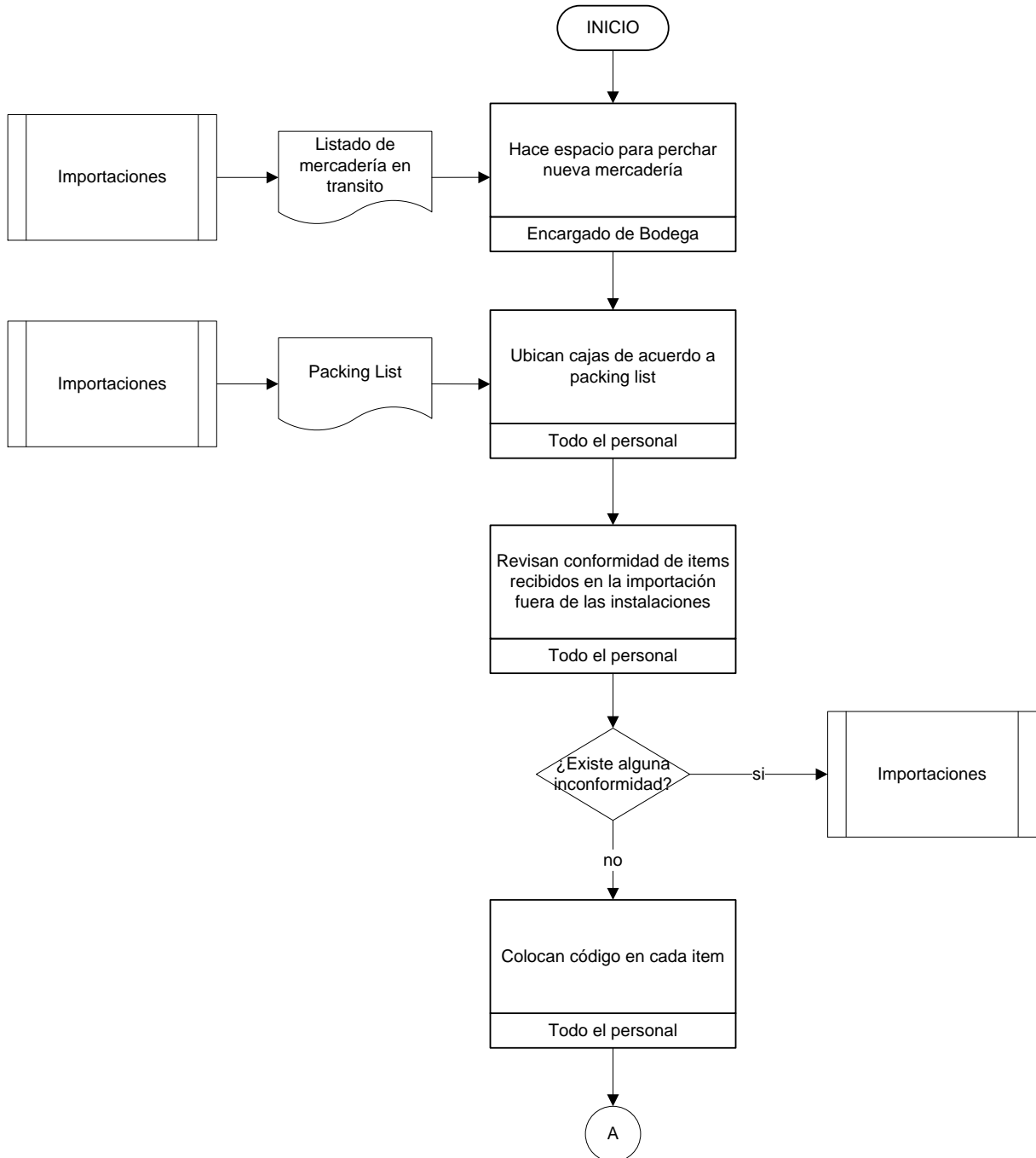


**CODIGO:
LOG04-01**

Almacenamiento de Repuestos

Edición No. 01

Pág. 5 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

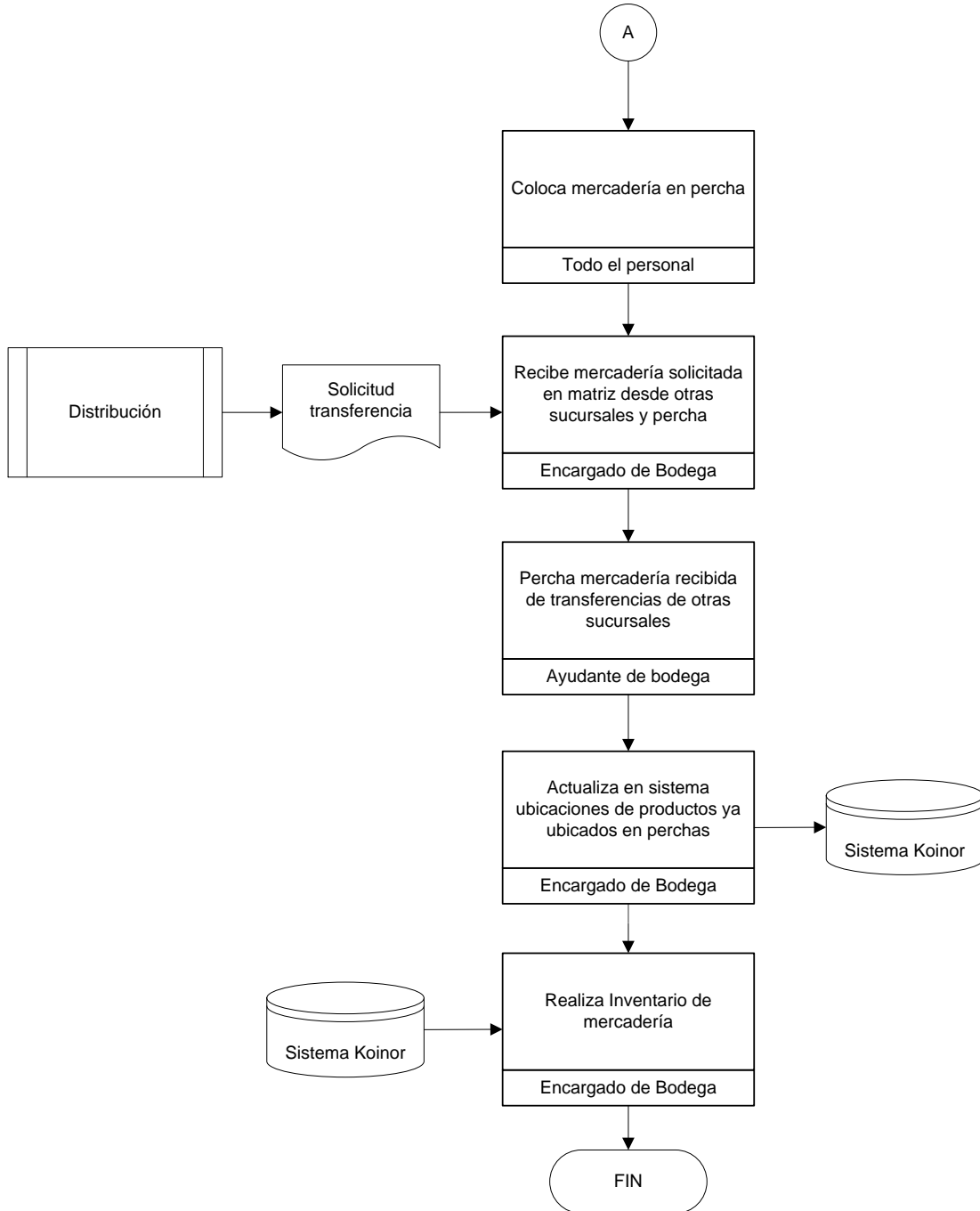


**CODIGO:
LOG04-01**

Almacenamiento de Repuestos

Edición No. 01

Pág. 6 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
LOG04-02**

Distribución de Mercadería

Edición No. 01

Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Entregar la mercadería solicitada tanto por clientes externos como internos de forma oportuna y confiable.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica a los traslados de mercadería a clientes y a sucursales.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Encargado de Bodega

4. DEFINICIONES

- **Número de Guía:** Se refiere al número de identificación correspondiente al envío que se está realizando y que se encuentra en el recibo entregado por la compañía de fletes contratada.
- **Solicitud de Transferencia:** Requerimiento de envío de mercadería realizado por otras sucursales de la empresa para gestionar una venta y entregar al cliente.

5. POLITICAS

- Para el envío de mercadería a provincias solo se utilizara los servicios de compañías de transporte cuya confiabilidad de servicio haya sido probada.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
LOG04-02****Distribución de Mercadería****Edición No. 01****Pág. 2 de 7**

- En caso de que el cliente solicite el envío de la mercadería por una determinada compañía de transporte esa será la escogida, y se le comunicará al cliente que Car Shopping no se hace responsable al no ser una compañía conocida.
- Cuando se realice la solicitud de transferencia de mercadería de repuestos provenientes de importación se envía la mercadería de acuerdo a la solicitud. Si la solicitud se hace de mercadería comprada a proveedores nacionales y si se dispone de pocas unidades se le comunica al solicitante que realice la compra directa al proveedor nacional.
- Inmediatamente después de realizado el envío de mercadería se notificará el cliente el número de guía, empresa de transporte y el tiempo estimado en que llegará la mercadería al destino.
- El asistente de Bodega es el encargado de entregar junto con la mercadería la factura de venta y regresar la copia con la firma de aceptación y recepción.
- Errores en el sistema serán notificados para tomar acciones correctivas para su arreglo hasta en máximo 1 semana de presentarse reincidencia.

6. INDICADORES

Nombre	Nivel de cumplimiento de Entregas					
Descripción	Indica porcentaje de entregas de mercadería realizados a tiempo por el Ayudante de bodega.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
<i>(Pedidos entregados a tiempo/Total de pedidos</i>	Mensual	Positivo	90%	100%	Analista Contable	Gerente Comercial

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**CODIGO:
LOG04-02**

Distribución de Mercadería

Edición No. 01

Pág. 3 de 7

entregados)x100						
-----------------	--	--	--	--	--	--

Nombre	Nivel de cumplimiento de Envíos					
Descripción	Indica porcentaje de envíos de mercadería receptados a tiempo, enviados mediante empresas de transporte.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
\sum Tiempo destinado a verificar y perchar importaciones / Importaciones	Mensual	Positivo	85%	100%	Analista Contable	Gerente Comercial

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC01-LOG04-02	Manual de Procedimientos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01-LOG04-02	Solicitud de Transferencia de mercadería	Impreso	1 años	Eliminar

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**CODIGO:
LOG04-02**

Distribución de Mercadería

Edición No. 01

Pág. 4 de 7

RE02-LOG04-02	Guía de envío con Cía. de transporte.	Impreso	6 meses	Eliminar
RE03-LOG04-02	Despacho de Bodega	Impreso	1 año	Envío Archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

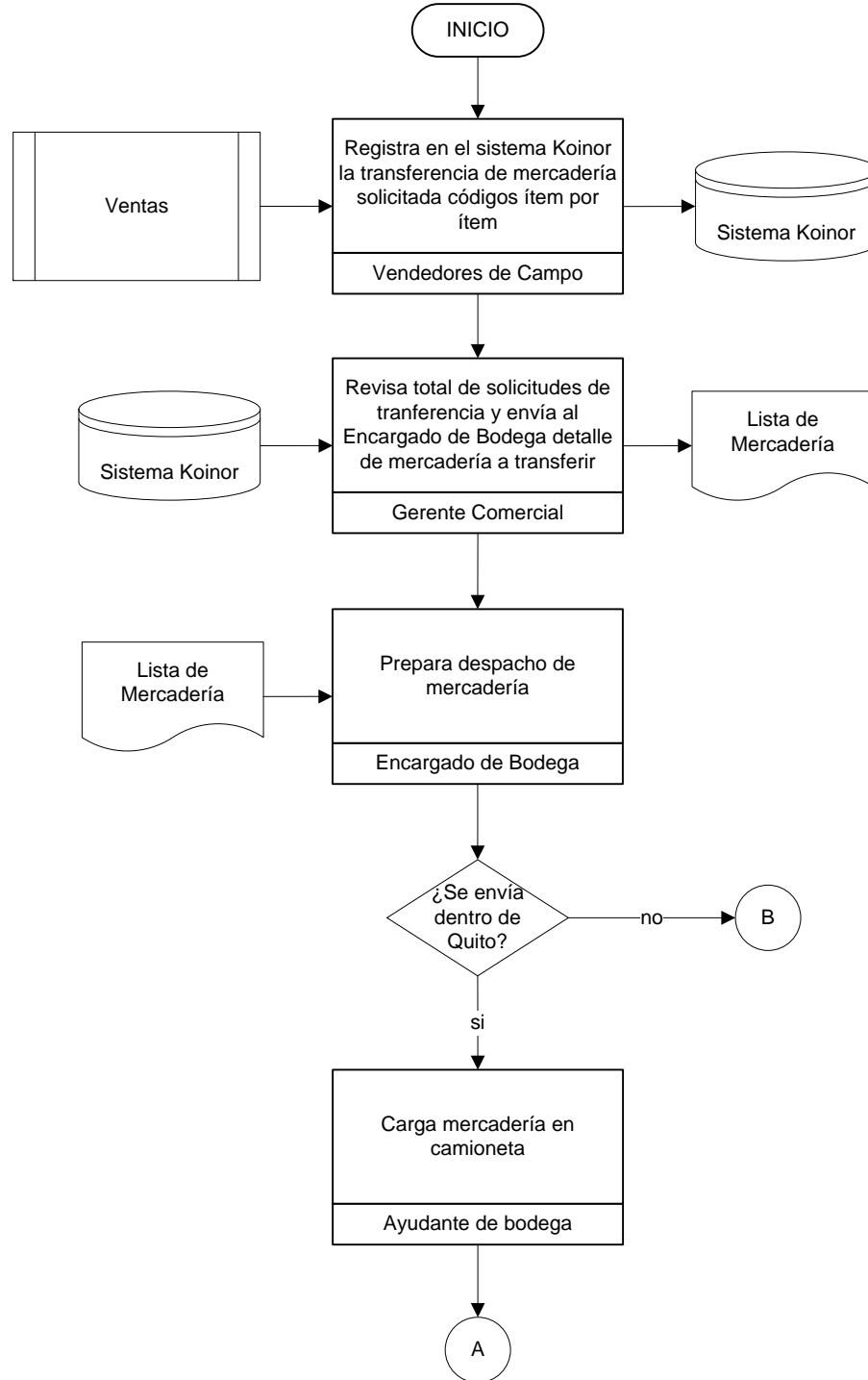


**CODIGO:
LOG04-02**

Distribución de Mercadería

Edición No. 01

Pág. 5 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

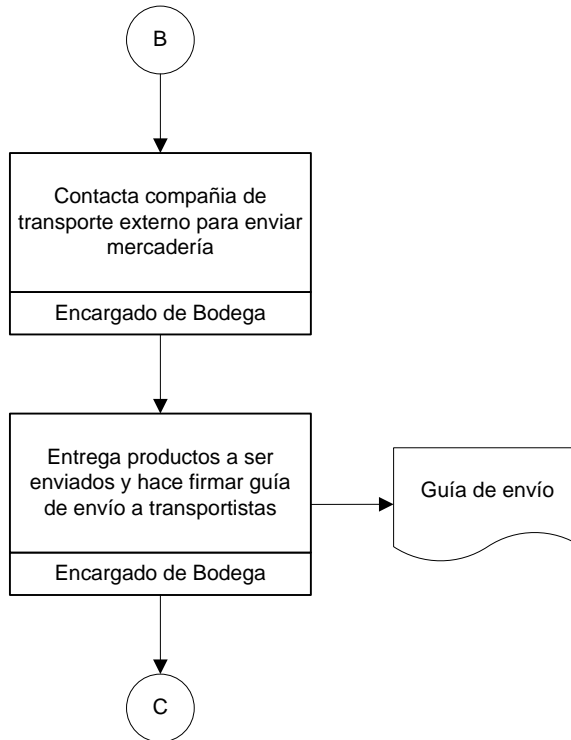


**CODIGO:
LOG04-02**

Distribución de Mercadería

Edición No. 01

Pág. 6 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

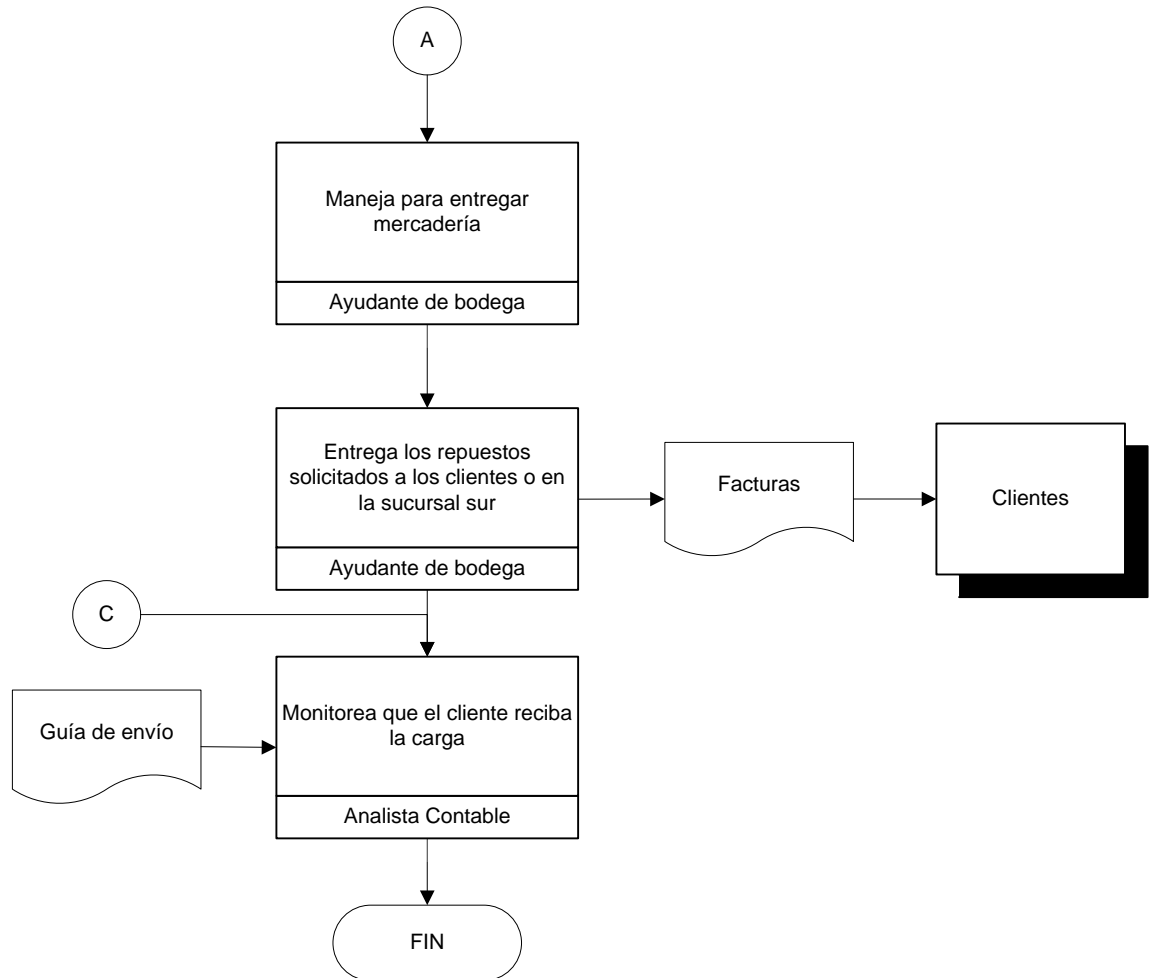


**CODIGO:
LOG04-02**

Distribución de Mercadería

Edición No. 01

Pág. 7 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GVE05-01**

Ventas de Repuestos

Edición No. 01

Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Generar ingresos económicos para la empresa mediante la comercialización efectiva de repuestos automotrices.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica todos los medios de venta y contacto con el cliente.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Vendedores de Campo

4. DEFINICIONES

- **Sugerido de Compra:** Documento elaborado por los vendedores de campo donde proponen los productos que se debería comprar para satisfacer la demanda de los clientes identificada en sus visitas.
- **Solicitud de Transferencia:** Requerimiento de envío de mercadería realizado por otras sucursales de la empresa para gestionar una venta y entregar al cliente.
- **Pedido:** Se refiere al requerimiento de repuestos que hace el cliente y que genera la venta.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GVE05-01****Ventas de Repuestos****Edición No. 01****Pág. 2 de 7**

5. POLITICAS

- Todos los vendedores de campo antes de visitar y entregar a los clientes las listas de precios de productos deberán filtrar solo los productos de interés del cliente al que van a visitar y ofrecer la mercadería.
- El vendedor de mostrador siempre que un producto no se encuentra en stock deberá ofrecer al cliente la búsqueda con un proveedor local.
- Cada mes los vendedores presentarán el sugerido de ventas para la planificación de abastecimientos.
- Los vendedores son responsables de la mercadería solicitada en los sugeridos. En caso que los sugeridos no sean realizados en base a la realidad del mercado y ocasionen la compra de repuestos que no tengan rotación se multará al vendedor con el 1% del costo de la mercadería.
- La emisión de facturas debe realizarse inmediatamente después de concretada la venta.
- La aplicación de descuentos se aplicará de acuerdo a la clasificación de tipo de cliente y volumen de compra.
- Errores en el sistema serán notificados para tomar acciones correctivas para su arreglo hasta en máximo 1 semana de presentarse reincidencia.

6. INDICADORES

Nombre	Eficacia visitas de ventas					
Descripción	Indica que porcentaje de visitas a clientes terminan con la concreción de una venta					
Fórmula	Frecuencia	Sentido /	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GVE05-01**

Ventas de Repuestos

Edición No. 01

Pág. 3 de 7

		Relación				
(Visitas que terminaron en Ventas /Total de visitas a clientes)x100	Mensual	Positivo	70%	85%	Vendedores de campo	Gerente Comercial

Nombre	Incremento en las Ventas					
Descripción	Determina el porcentaje en que han crecido las ventas del presente periodo al compararlas con el anterior.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(ventas presente periodo-ventas periodo anterior/ ventas periodo Anterior)x100	Mensual	Positivo	0%	3%	Vendedores de campo	Gerente Comercial

Nombre	Cumplimiento de meta de ventas					
Descripción						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(ventas real mensual/ meta de venta mensual)x100	Mensual	Positivo	97%	100%	Vendedores de campo	Gerente Comercial

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**CODIGO:
GVE05-01**

Ventas de Repuestos

Edición No. 01

Pág. 4 de 7

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC01-GVE05-01	Manual de Procedimientos
DC02-GVE05-01	Mercadería Disponible para venta

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01-GVE05-01	Factura de Venta	Impreso	7 años	Enviar Archivo Pasivo
RE02-GVE05-01	Registro de Pedido	Impreso	3 meses	Eliminar
RE03-GVE05-01	Consolidado de pedidos de Clientes	Impreso	3 meses	Eliminar
RE04-GVE05-01	Listado de asignación de mercadería por cliente	Impreso	3 meses	Eliminar

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

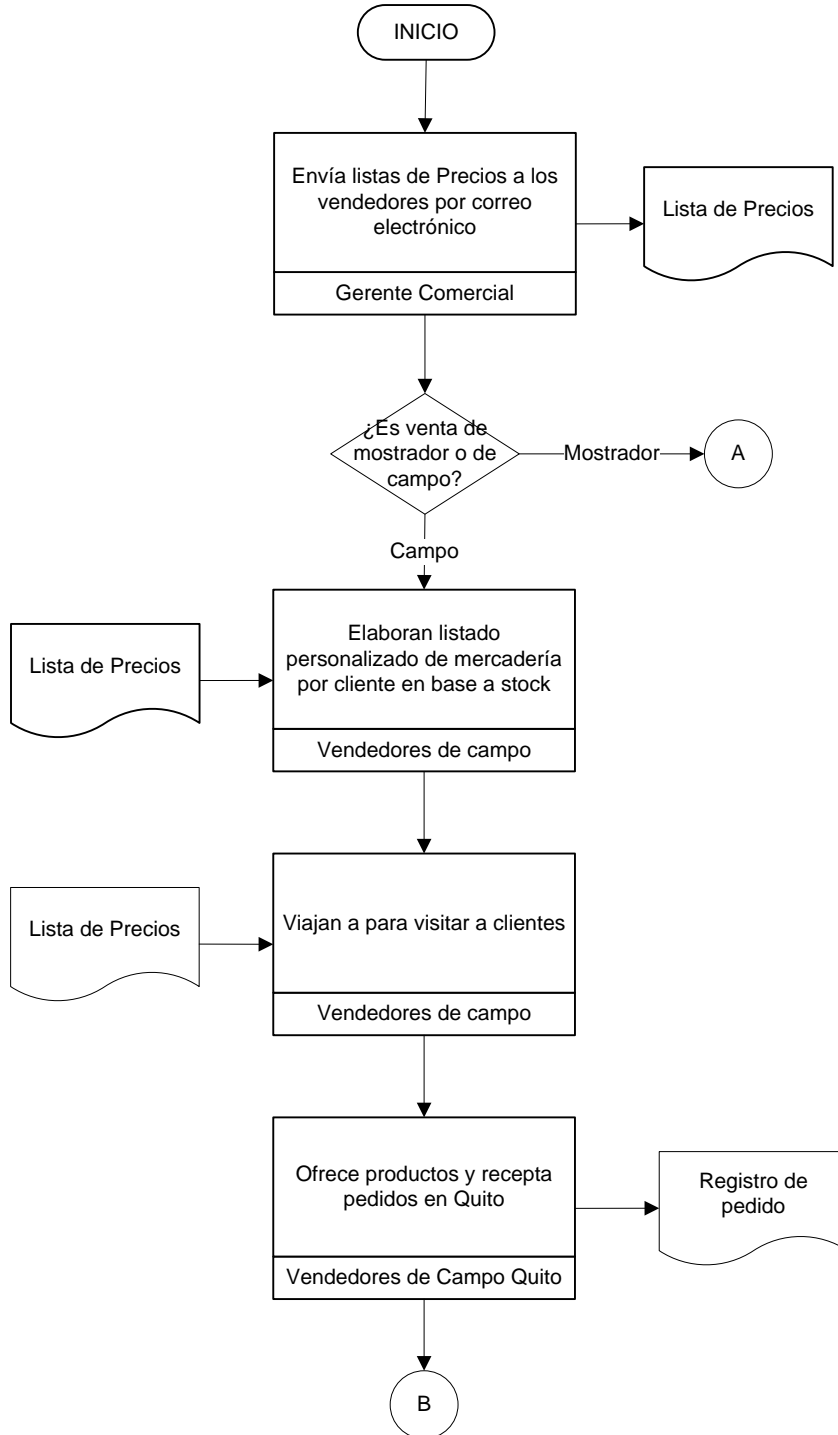


**CODIGO:
GVE05-01**

Ventas de Repuestos

Edición No. 01

Pág. 5 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

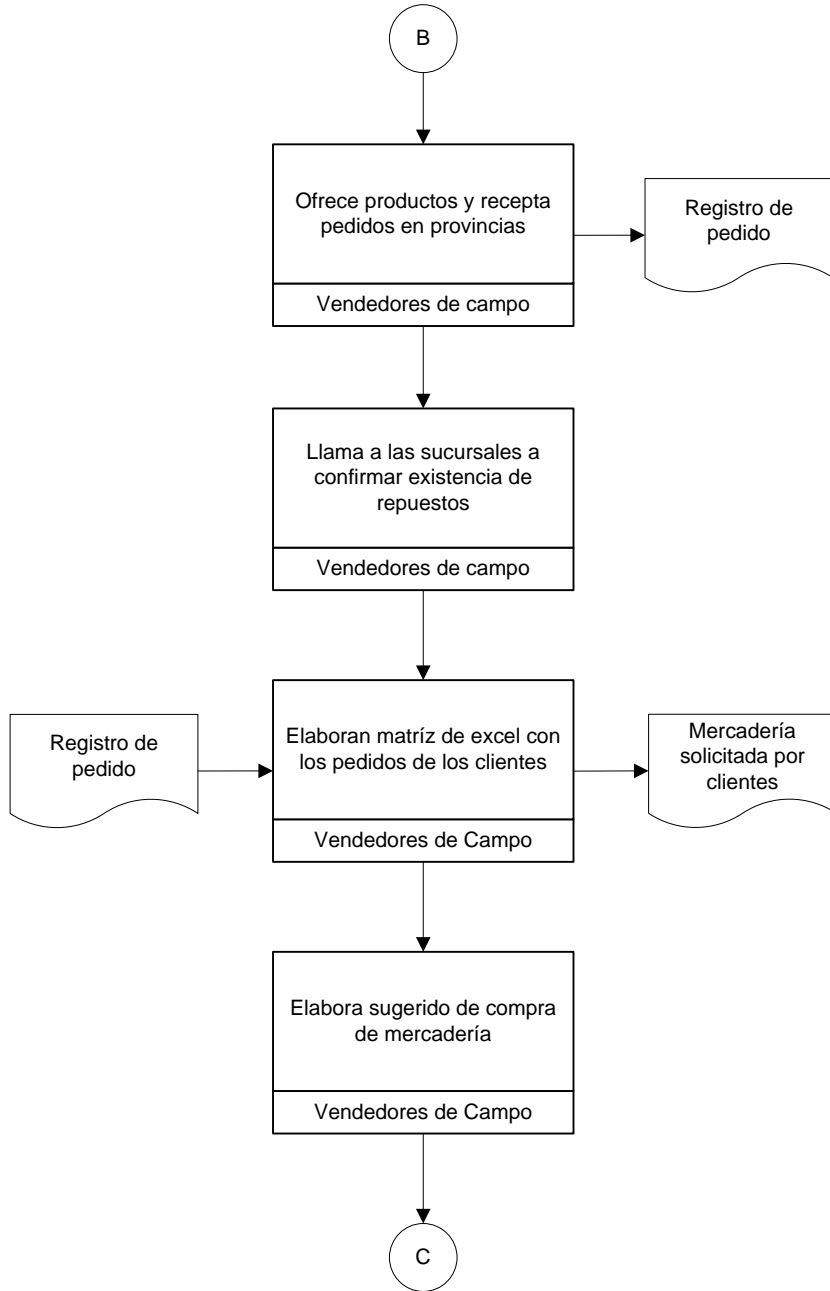


**CODIGO:
GVE05-01**

Ventas de Repuestos

Edición No. 01

Pág. 6 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

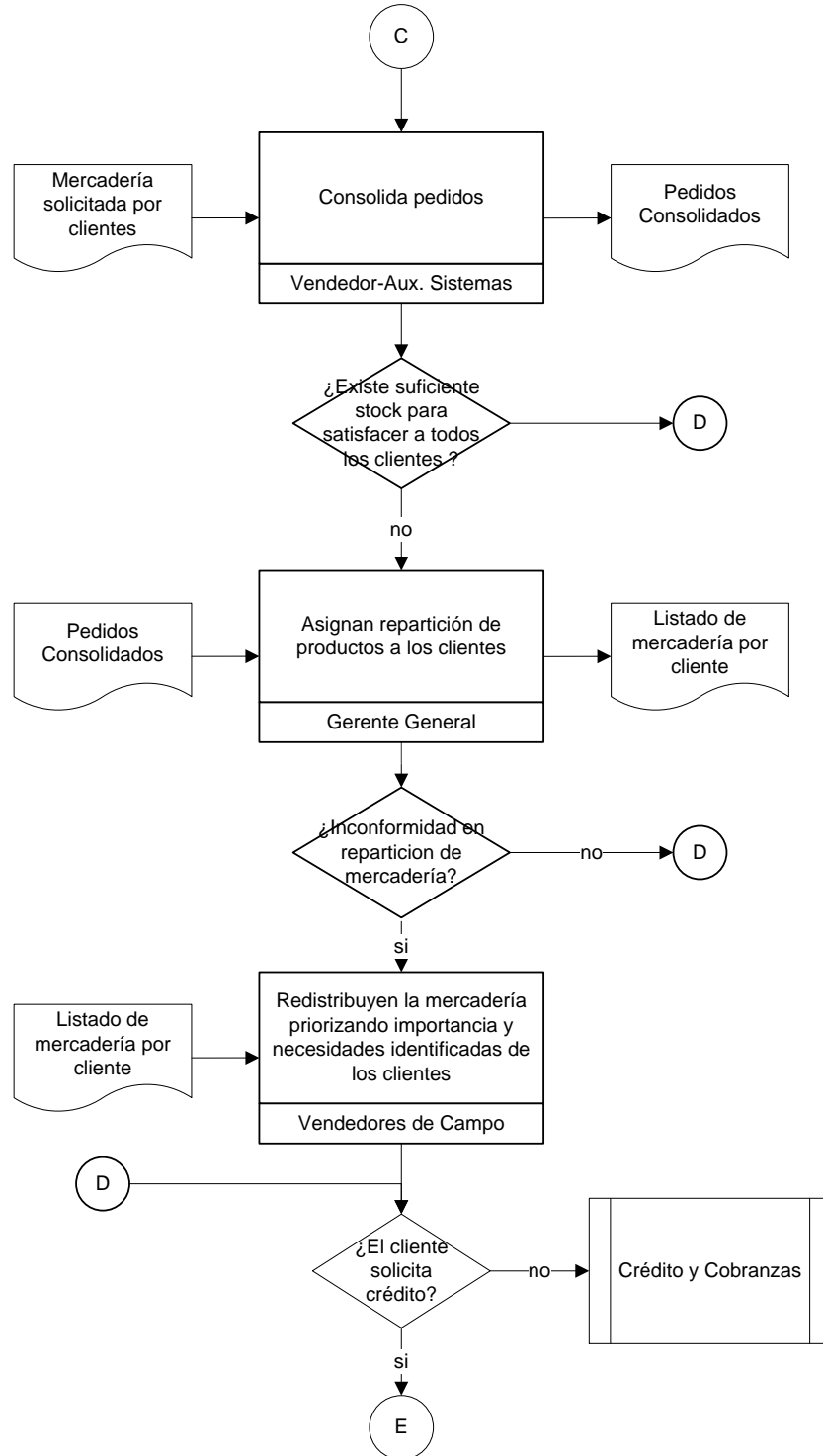


**CODIGO:
GVE05-01**

Ventas de Repuestos

Edición No. 01

Pág. 7 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

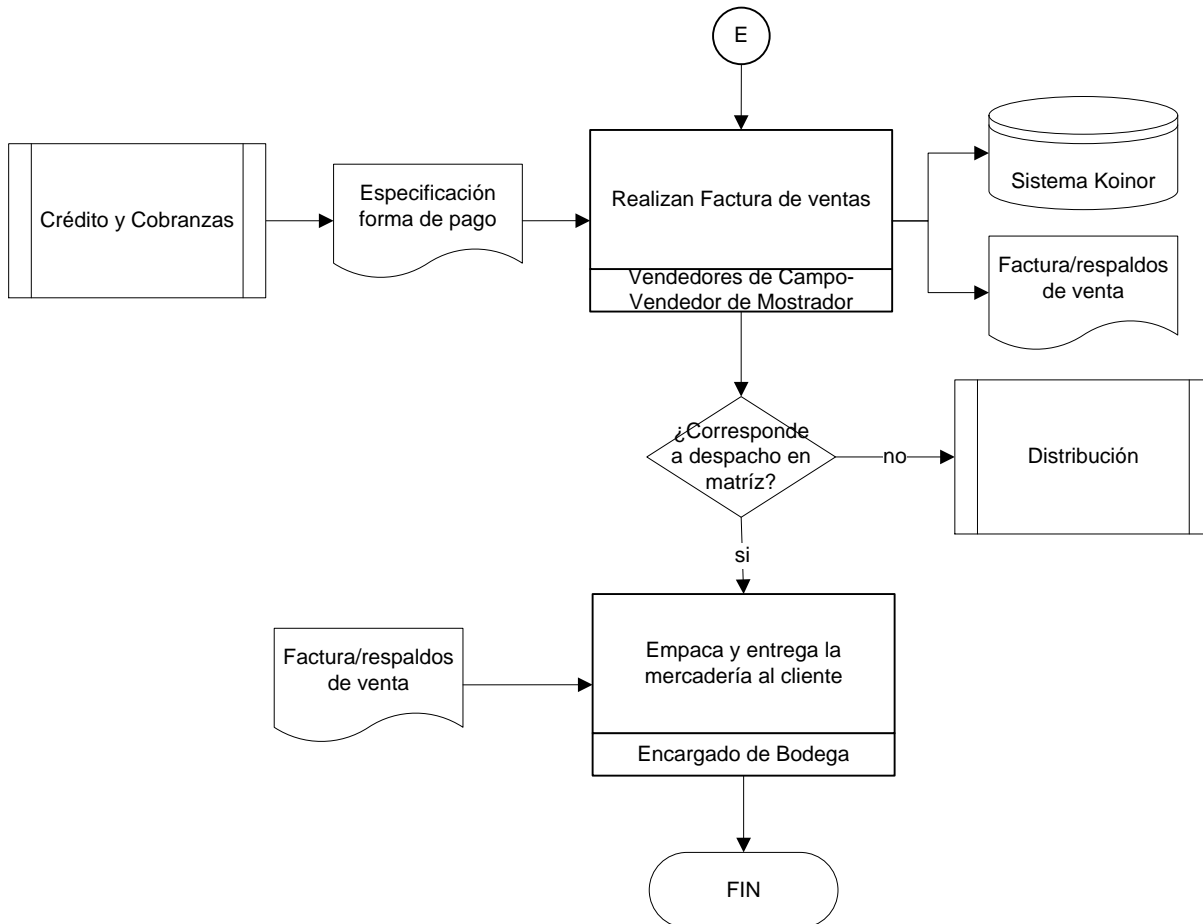


**CODIGO:
GVE05-01**

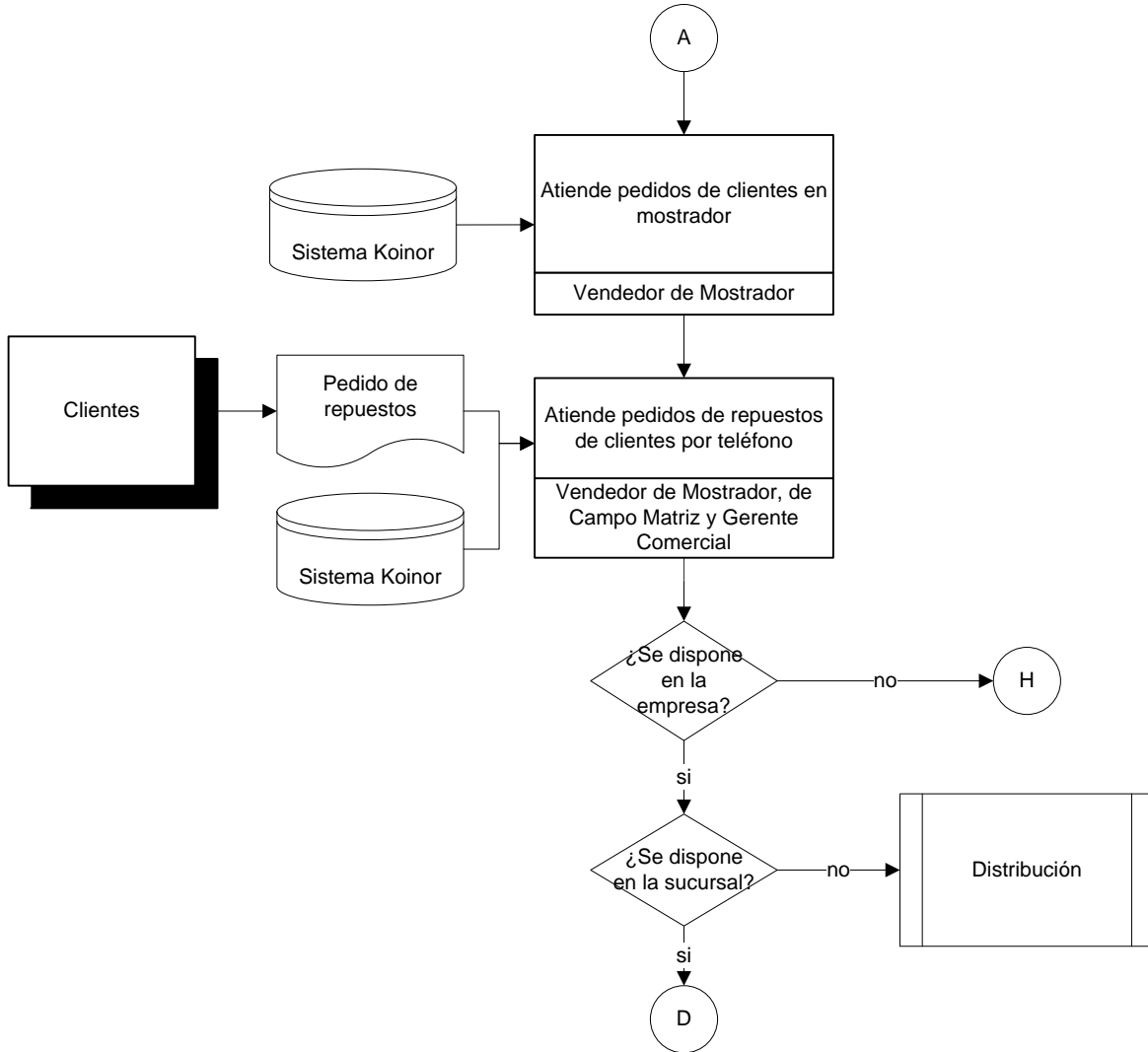
Ventas de Repuestos

Edición No. 01

Pág. 8 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

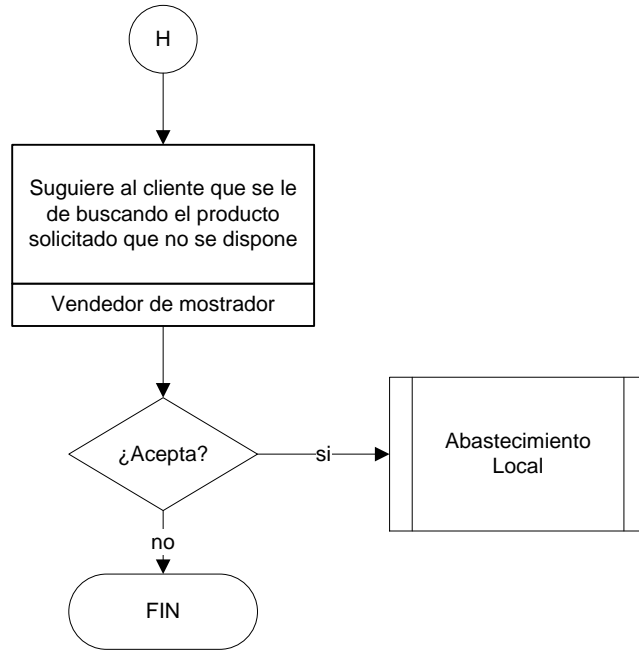


**CODIGO:
GVE05-01**

Ventas de Repuestos

Edición No. 01

Pág. 10 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GVE05-02**

Control de Inventarios de Mercadería

Edición No. 01

Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Mantener control actualizado y real de los movimientos de inventarios, falta de productos y estancamiento de los mismos, que provea datos sustentados para la importación de nueva mercadería.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica a inventarios de mercadería.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Comercial

4. DEFINICIONES

- **Ventas perdidas por falta de stock:** Cuando los clientes realizan pedidos de mercadería y no se dispone de los productos solicitados en inventario para satisfacer el requerimiento del cliente se genera una “Venta perdida por falta de stock”.
- **Kardex:** Registro organizado que de la mercadería que ingresa y sale del almacén, este registro también incluye la valoración del inventario.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GVE05-02****Control de Inventarios de Mercadería****Edición No. 01****Pág. 2 de 7****5. POLITICAS**

- El vendedor de mostrador es el encargado de registrar las ventas perdidas por falta de stock.
- Las reuniones de evaluación de ventas se realizaran de preferencia mensualmente y de no ser posible en periodos no más largos que dos meses.
- Se incluir en los listados de mercadería para remate los repuestos que lleven en el inventario por más de 10 meses.
- Los cuadros de estadísticas de ventas serán elaborados cada mes.
- Al menos cuatro veces por año el Encargado de bodega revisará el inventario físico de mercadería con el kardex del sistema sobre los repuestos de rotación más alta.
- Errores en el sistema serán notificados para tomar acciones correctivas para su arreglo hasta en máximo 1 semana de presentarse reincidencia.

6. INDICADORES

Nombre	Confianza en registros de movimientos de mercadería					
Descripción	Muestra el porcentaje de ítems de mercadería de venta que presentan errores en el registro en el sistema.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de ítems que presentan	Trimestral	Negativo	3%	8%	Encargado de Bodega	Gerente Comercial

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GVE05-02**

Control de Inventarios de Mercadería

Edición No. 01

Pág. 3 de 7

diferencias en registros de mercadería en el kardex y toma física / Total de ítems manejados)x100						
---	--	--	--	--	--	--

Nombre	Ventas perdidas por falta de Stock					
Descripción	Indica el número de veces que se ha presentado ventas perdidas por falta de stock					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Número de ventas perdidas por falta de stock presentadas en un mes	Mensual	Negativo	10	20	Vendedor de Mostrador	Gerente Comercial

Nombre	Rotación de inventarios					
Descripción	Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Costo de mercancía vendida/	Mensual	Positivo	2 veces	4 veces	Vendedor de Campo matriz	Gerente Comercial

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GVE05-02****Control de Inventarios de Mercadería****Edición No. 01****Pág. 4 de 7**

Inventario promedio						
---------------------	--	--	--	--	--	--

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC01-GVE05-02	Manual de Procedimientos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01-GVE05-02	Ventas perdidas por Falta de Stock	Impreso	7 años	Enviar Archivo Pasivo
RE02-GVE05-02	Rotación de Inventario	Impreso	3 meses	Eliminar
RE03-GVE05-02	Estadísticas de ventas	Impreso	3 meses	Eliminar
RE04-GVE05-02	Mercadería de remate	Impreso	3 meses	Eliminar
RE05-GVE05-02	Matriz de máximos y Mínimos	Digital	5 años	Enviar Archivo Pasivo
RE04-GVE05-02	Evaluación de ventas	Impreso	1 año	Enviar Archivo Pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

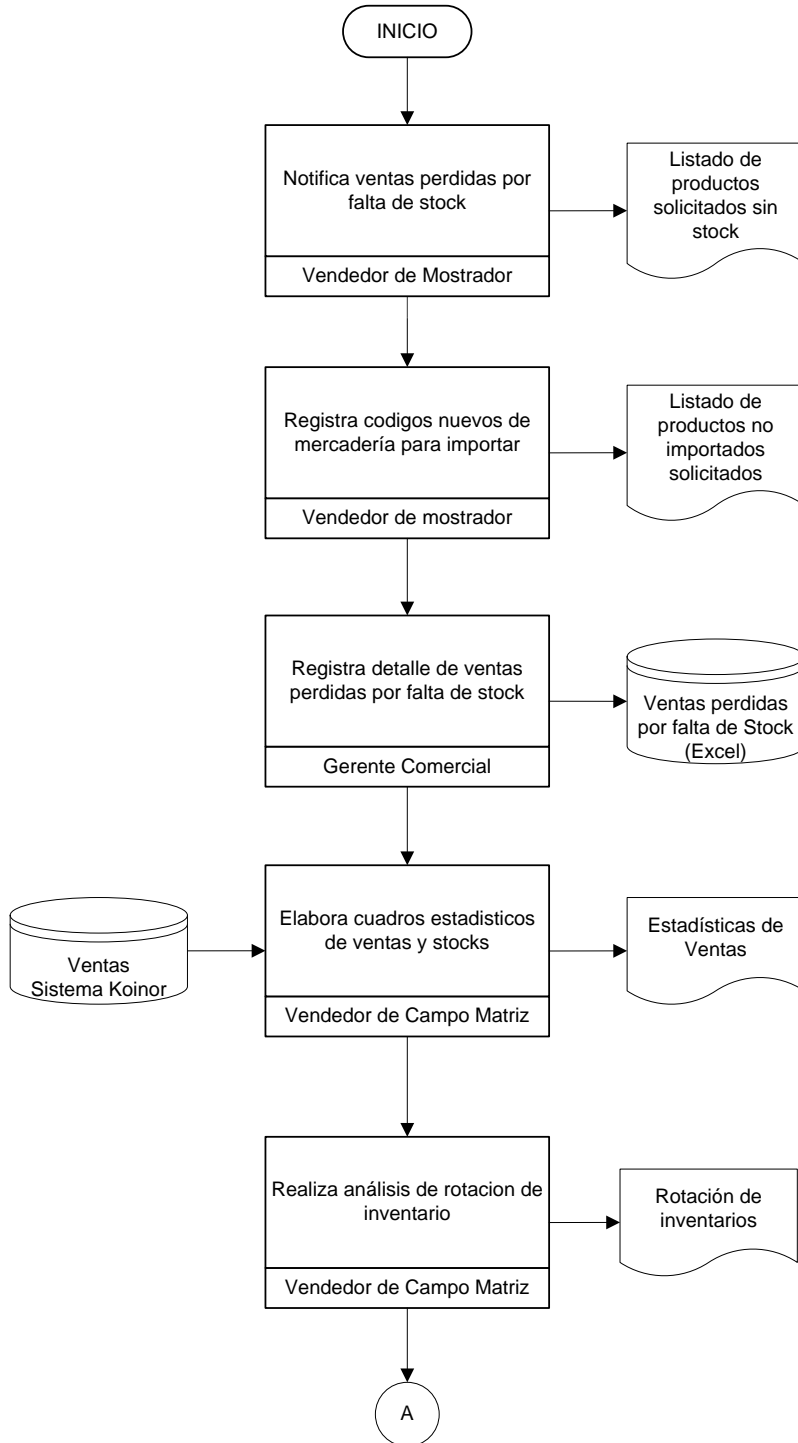


**CODIGO:
GVE05-02**

Control de Inventarios de Mercadería

Edición No. 01

Pág. 5 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

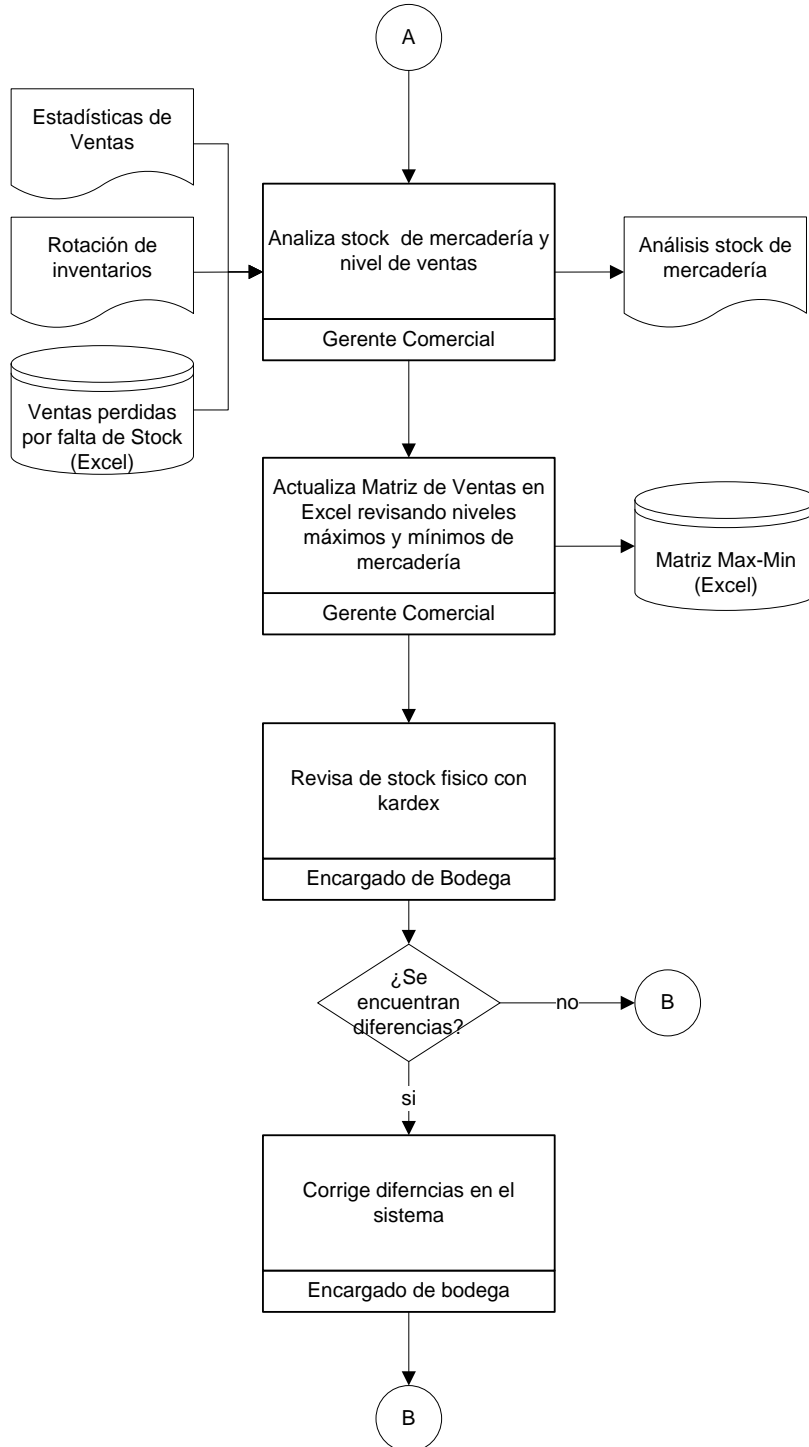


**CODIGO:
GVE05-02**

Control de Inventarios de Mercadería

Edición No. 01

Pág. 6 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

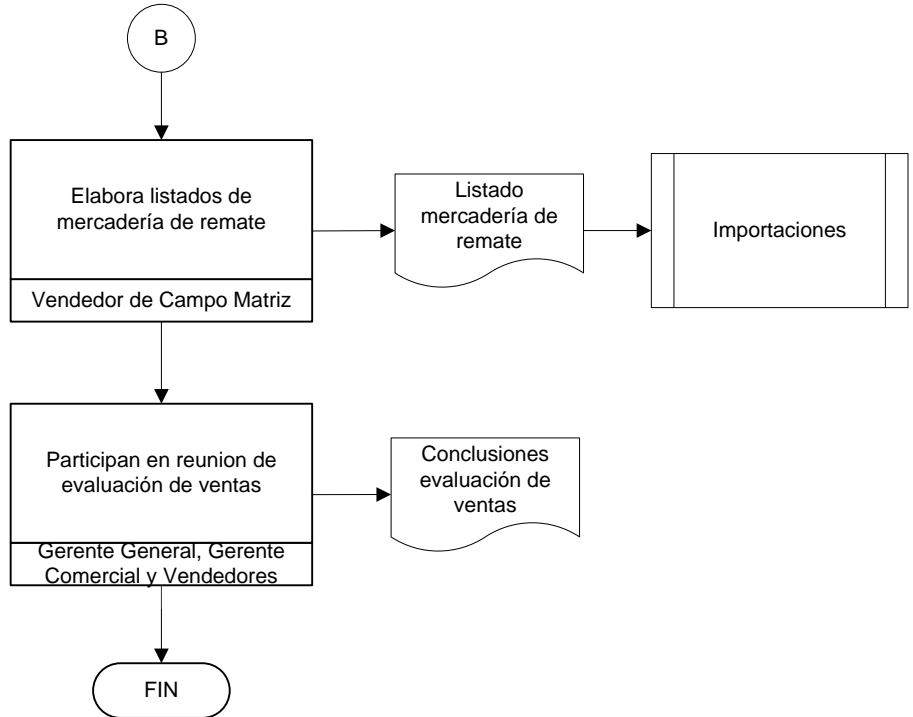


**CODIGO:
GVE05-02**

Control de Inventarios de Mercadería

Edición No. 01

Pág. 7 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GTH06-01**

Selección y Contratación de Personal

Edición No. 01

Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Contratar al personal competente y apto para desempeñarse satisfactoriamente en las funciones que la empresa requiere, en base a una correcta y oportuna selección y evaluación de los candidatos convocados.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica a la contratación de todo el personal de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativa

4. DEFINICIONES

- **Aspirante:** candidatos que aplican para vacante del puesto que se busca.
- **Vacante:** Puesto de trabajo para el cual se busca un nuevo trabajador.
- **Perfil del cargo:** Se trata del compendio de conocimientos, habilidades y cualidades personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un puesto de trabajo en una institución:
- **Documentación solicitada para el ingreso:** Comprende los siguientes documentos

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GTH06-01****Selección y Contratación de Personal****Edición No. 01****Pág. 2 de 7****5. POLITICAS**

- Todas las personas que sean contratadas deberán haber cumplido con este proceso.
- Para proceder con la firma del contrato el empleado deberá haber entregado toda la documentación solicitada.
- Los contratos a celebrarse entre empleado y el empleador deberán considerar el periodo legal de prueba de 3 meses.
- Todo nuevo personal contratado deberá tener una debida inducción de su puesto de trabajo y de la empresa en general. El encargado de la inducción será determinado por el jefe inmediato.
- Las especificaciones del perfil del cargo vacante se actualizarán en la base de datos anualmente.
- Se preferirá el reclutamiento interno para cargos a los que se pueda aplicar la promoción de los actuales colaboradores.

6. INDICADORES

Nombre	Eficacia de la selección de personal					
Descripción	Señala de los trabajadores contratados cuantos superaron el periodo de prueba, demostrando la eficacia del proceso para seleccionar personal calificado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cantidad de contratados que superan el	Anual	Positivo	90%	100%	Asistente Contable Administrativa	Gerente Administrativa

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GTH06-01****Selección y Contratación de Personal****Edición No. 01****Pág. 3 de 7**

periodo de prueba/Total Contratados)x100						
--	--	--	--	--	--	--

Nombre	Promedio tiempo Contratación					
Descripción	Muestra la tardanza en días que toma el proceso de selección y contratación en promedio desde que se abre una vacante.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Fecha de Contratación – Fecha requerimiento de personal) /Cantidad de Contratados	Anual	Negativo	13 días	17 días	Asistente Contable Administrativa	Gerente Administrativa

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC01-GTH06-01	Manual de Procedimientos
DC02-GTH06-01	Contrato

8. REGISTROS

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GTH06-01**

Selección y Contratación de Personal

Edición No. 01

Pág. 4 de 7

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01- GTH06-01	Solicitud de personal	Impreso	1 años	Eliminar
RE02- GTH06-01	Informe de evaluación de candidatos	Impreso	6meses	Eliminar
RE03- GTH06-01	Anuncio de requerimiento de Personal	Impreso	1 año	Envío Archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

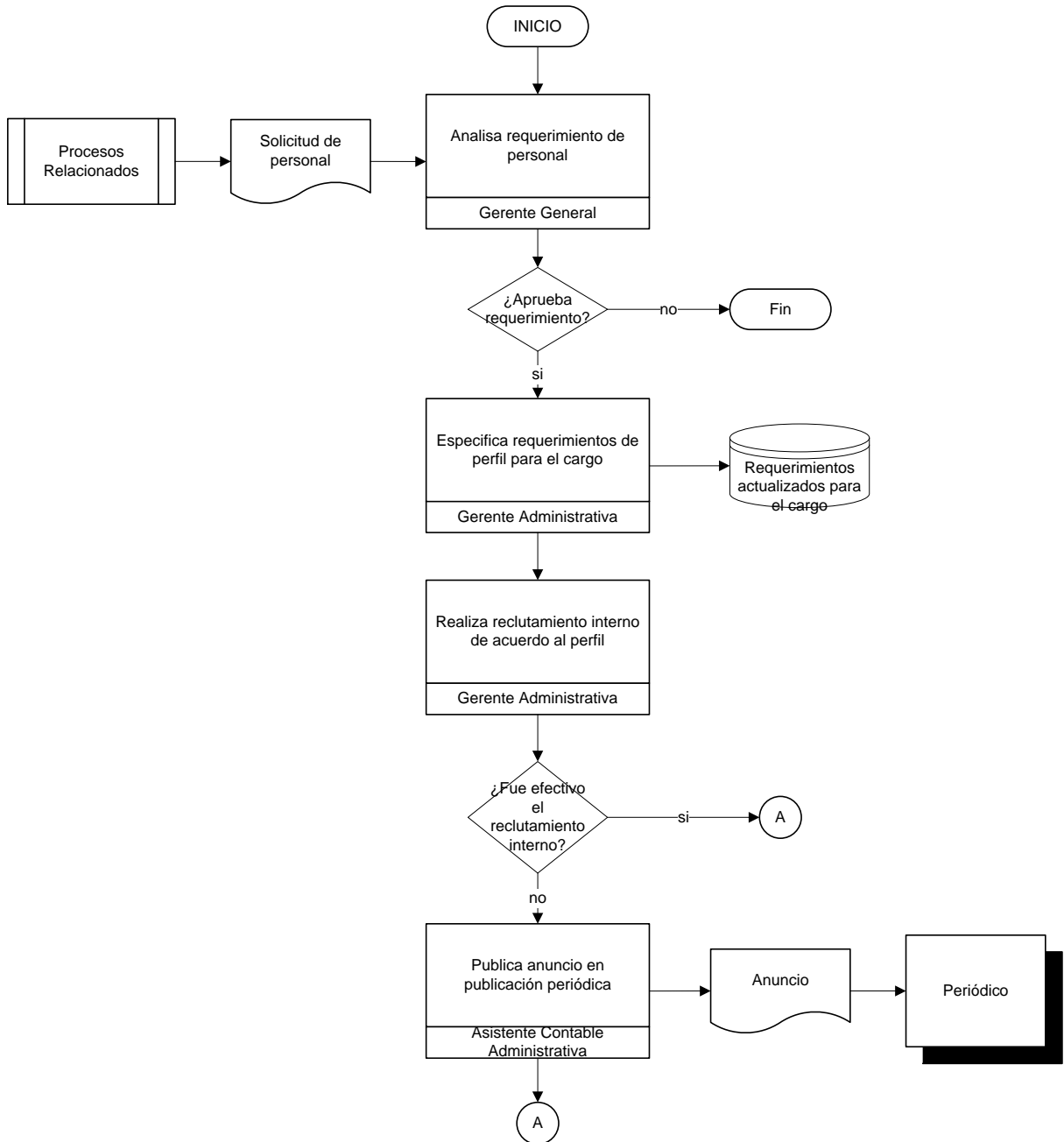


**CODIGO:
GTH06-01**

Selección y Contratación de Personal

Edición No. 01

Pág. 5 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

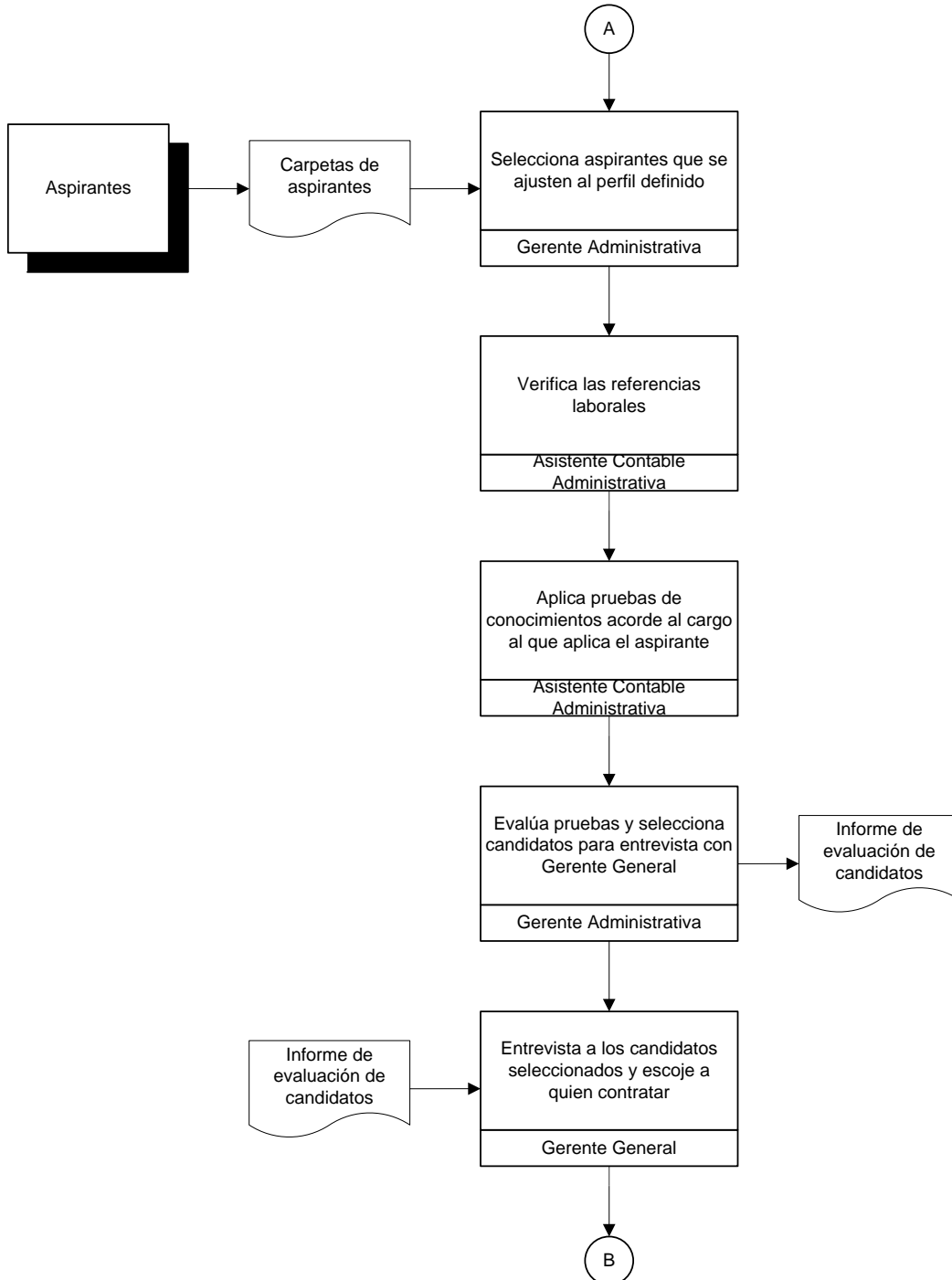


**CODIGO:
GTH06-01**

Selección y Contratación de Personal

Edición No. 01

Pág. 6 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

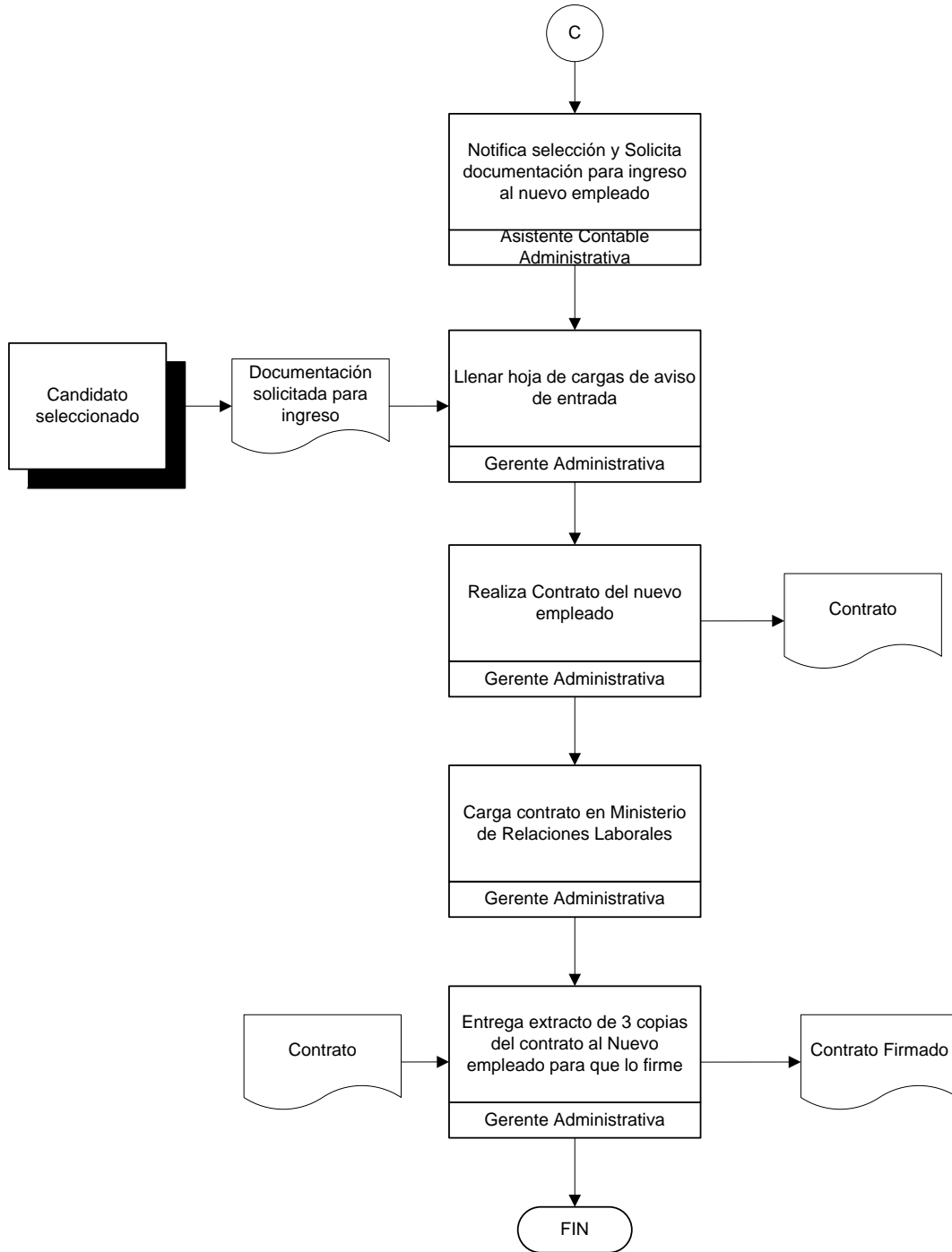


**CODIGO:
GTH06-01**

Selección y Contratación de Personal

Edición No. 01

Pág. 7 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GTH06-02**

Nómina

Edición No. 01

Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Brindar a la organización información financiera adecuada mediante el registro oportuno de transacciones y emisión de estados financieros detallados.

2. ALCANCE

Este proceso aplica a los pagos correspondientes sueldos de todos los trabajadores en relación de dependencia y a desde el registro de los movimientos contables hasta la emisión de estados financieros.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativa

4. DEFINICIONES

- **Rol de pagos:** Registro que se elabora en la empresa para controlar los pagos y descuentos a realizar a los empleados mes a mes.
- **Rol de pago individual:** Documento que recibe el trabajador como constancia de los valores cancelados por concepto de sueldo.
- **Planillas del IESS:** planillas mensuales de los aportes que paga el patrono o empleador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- **Cash Management:** Plataforma tecnológica de banca electrónica que permite el pago de la nómina mediante transferencias bancarias.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GTH06-02****Nómina****Edición No. 01****Pág. 2 de 7**

5. POLITICAS

- Los pagos a los trabajadores por concepto de sueldos se realizarán a mes vencido dentro de los primeros 3 días del mes siguiente al que se está cancelando.
- En caso de tener alguna inconformidad con el monto del sueldo acreditado, el trabajador deberá presentar su reclamo en un plazo máximo de 5 días, caso contrario se entenderá que se recibe a entera satisfacción.

6. INDICADORES

Nombre	Retraso en Pagos					
Descripción	Muestra cuantos días de retraso se tiene en el pago de sueldos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha efectiva de pago – Fecha planeada de pago	Bimensual	Negativo	0 días	2 días	Asistente Contable Administrativa	Gerente Administrativa

Nombre	Nivel de errores de cálculo					
Descripción	Muestra el porcentaje de errores de cálculo en los pagos de nómina en un periodo.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(#Reclamos por errores de	Bimensual	Negativo	0 %	2 %	Asistente Contable	Gerente Administrativa

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**CODIGO:
GTH06-02**

Nómina

Edición No. 01

Pág. 3 de 7

cálculo /Total de Pagos realizados)x 100					Administrativa	
---	--	--	--	--	----------------	--

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC01-GTH06-02	Manual de Procedimientos
DC02-GTH06-02	Rol de pagos
DC03-GTH06-02	Planillas del IESS

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01- GTH06-02	Comprobantes de Egreso Pago sueldos	DC02	GTH06	02
RE02- GTH06-02	Comprobante de pago aportes al IESS	DC02	GTH06	02

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

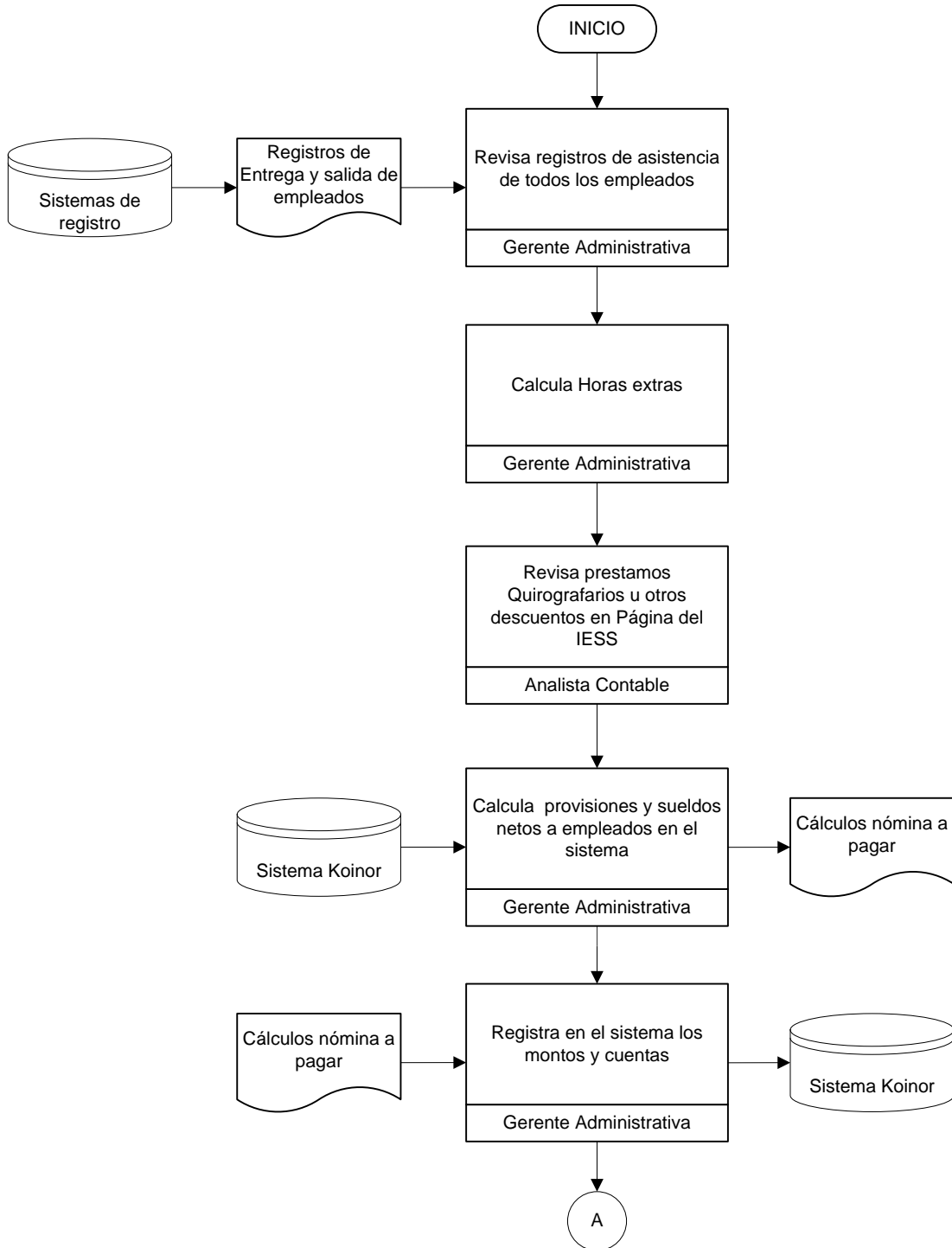


**CODIGO:
GTH06-02**

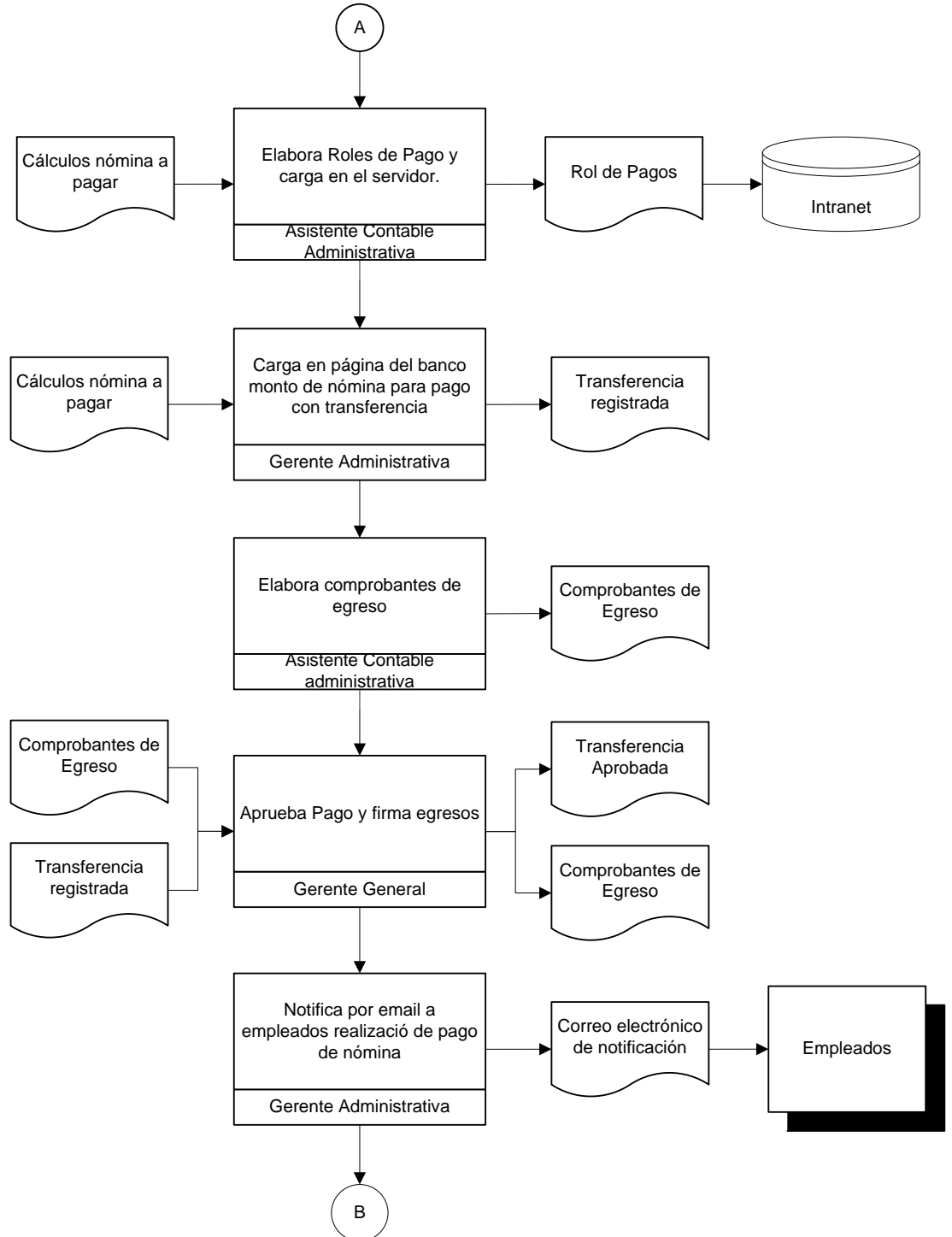
Nómina

Edición No. 01

Pág. 4 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

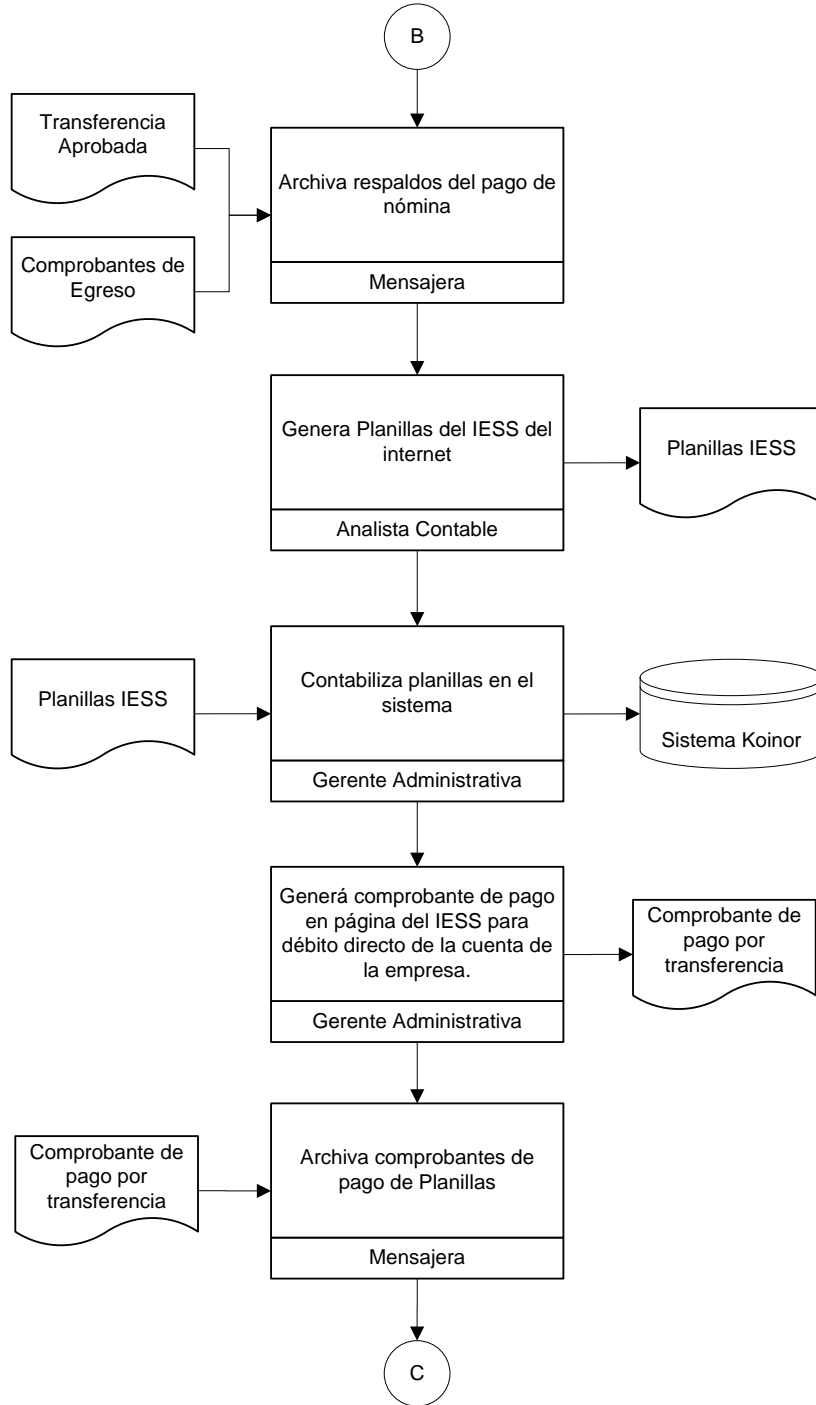


**CODIGO:
GTH06-02**

Nómina

Edición No. 01

Pág. 6 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

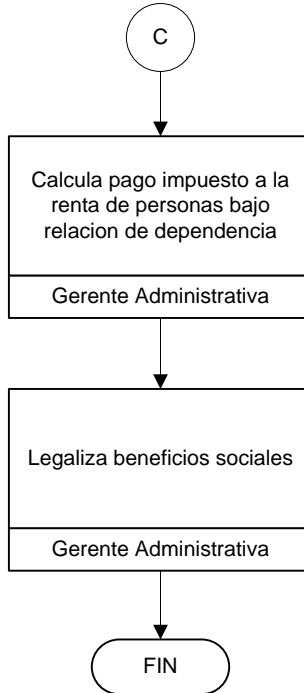


**CODIGO:
GTH06-02**

Nómina

Edición No. 01

Pág. 7 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GTH06-03**

Capacitación

Edición No. 01

Pág. 1 de 5

1. PROPOSITO

Dotar de la formación necesaria a los trabajadores para que su desempeño se ajuste a los requerimientos de la empresa para su puesto de trabajo, mediante la contratación de cursos e instructores competentes.

2. ALCANCE

El proceso se aplica a todos los miembros de la empresa. Comprende desde la identificación de necesidades de capacitación, hasta la evaluación de la capacitación.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativa

4. DEFINICIONES

- **Plan de capacitación:** Documento que establece acciones planeadas, sistemáticas e integradas, para desarrollar, implementar o actualizar las competencias claves de éxito por cargo o proceso
- **Evaluación de capacitación:** Prueba aplicada a los trabajadores luego de una capacitación para determinar la asimilación de los contenidos expuestos.

5. POLITICAS

- Se realizará anualmente un plan de capacitación que incluya las necesidades de todos los procesos de la empresa.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GTH06-03****Capacitación****Edición No. 01****Pág. 2 de 5**

- Al cambiar de puesto un trabajador, se le proveerá la capacitación adecuada para desempeñar sus nuevas funciones, en base al análisis de necesidades.
- El supervisor de cada área debe presentar a la Gerente Administrativa las solicitudes de capacitación con la temática solicitada, número de participantes y justificación del aporte para la empresa.
- En caso de que la evaluación de una capacitación realizada no alcance el nivel de satisfacción mínimo, el costo de la capacitación se cargará a los empleados que no cumplieron con el nivel requerido.

6. INDICADORES

Nombre	Cumplimiento presupuesto					
Descripción	Muestra el nivel de utilización de los recursos presupuestados para aplicarse en capacitaciones de los trabajadores.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Limite inferior	Limite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Costo Capacitaciones / Presupuesto capacitaciones) x 100	Anual	Positivo	80%	100%	Analista Contable	Gerente Administrativa

Nombre	Efectividad Capacitación
Descripción	Muestra el porcentaje de asimilación y efectividad de la capacitación comparando las evaluaciones de los trabajadores con el total capacitado

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GTH06-03****Capacitación****Edición No. 01****Pág. 3 de 5**

Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Trabajadores que aprobaron evaluación de capacitación/Total de trabajadores capacitados)x 100	Anual	Positivo	90%	100%	Analista Contable	Gerente Administrativa

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC01-GTH06-03	Manual de Procedimientos
DC02-GTH06-03	Plan de Capacitación Anual

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01- GTH06-03	Cotizaciones Capacitaciones	Impreso	3 años	Eliminar
RE02- GTH06-03	Informe de evaluación de Capacitación	Impreso	4 años	Enviar al archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

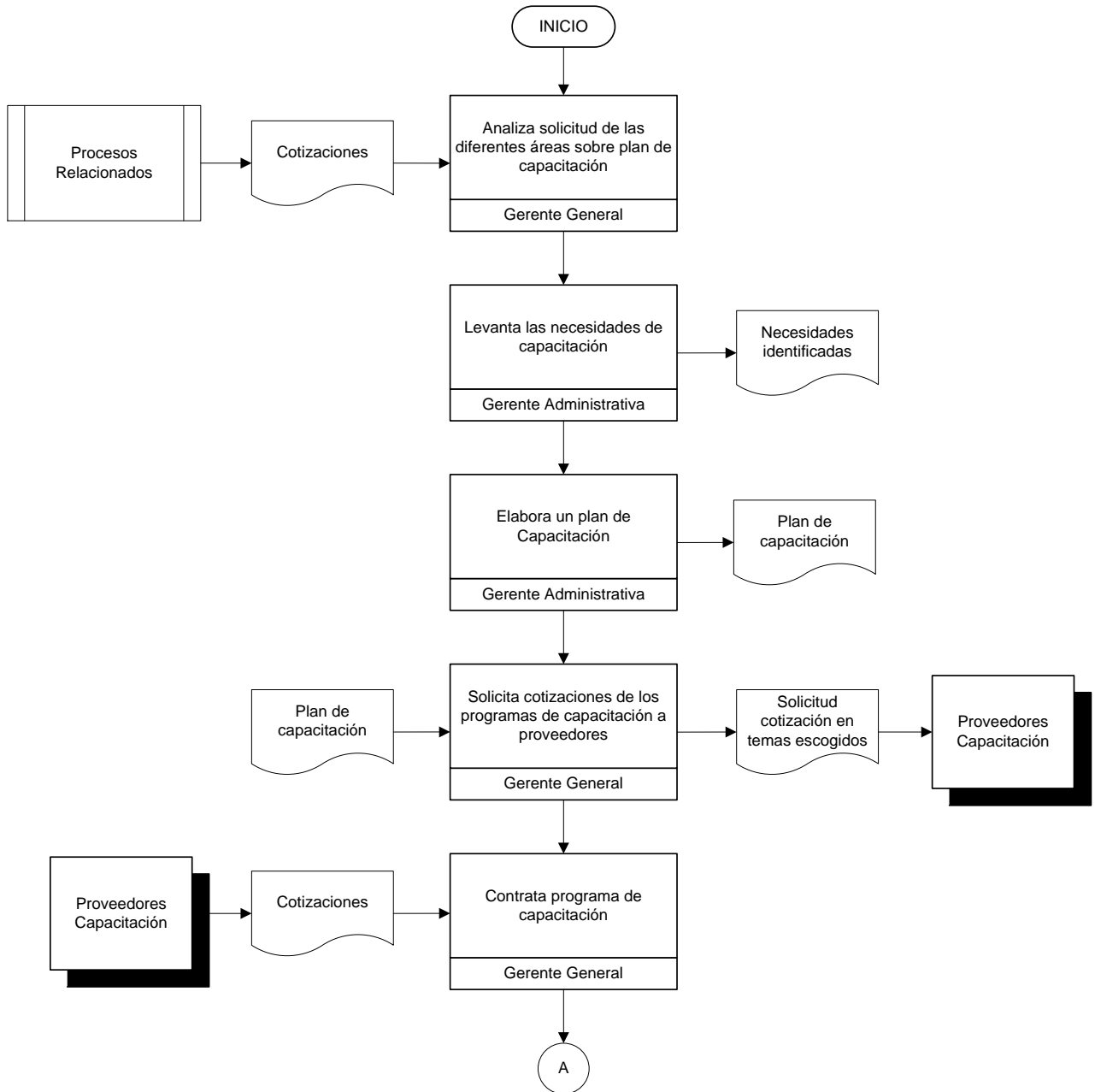


**CODIGO:
GTH06-03**

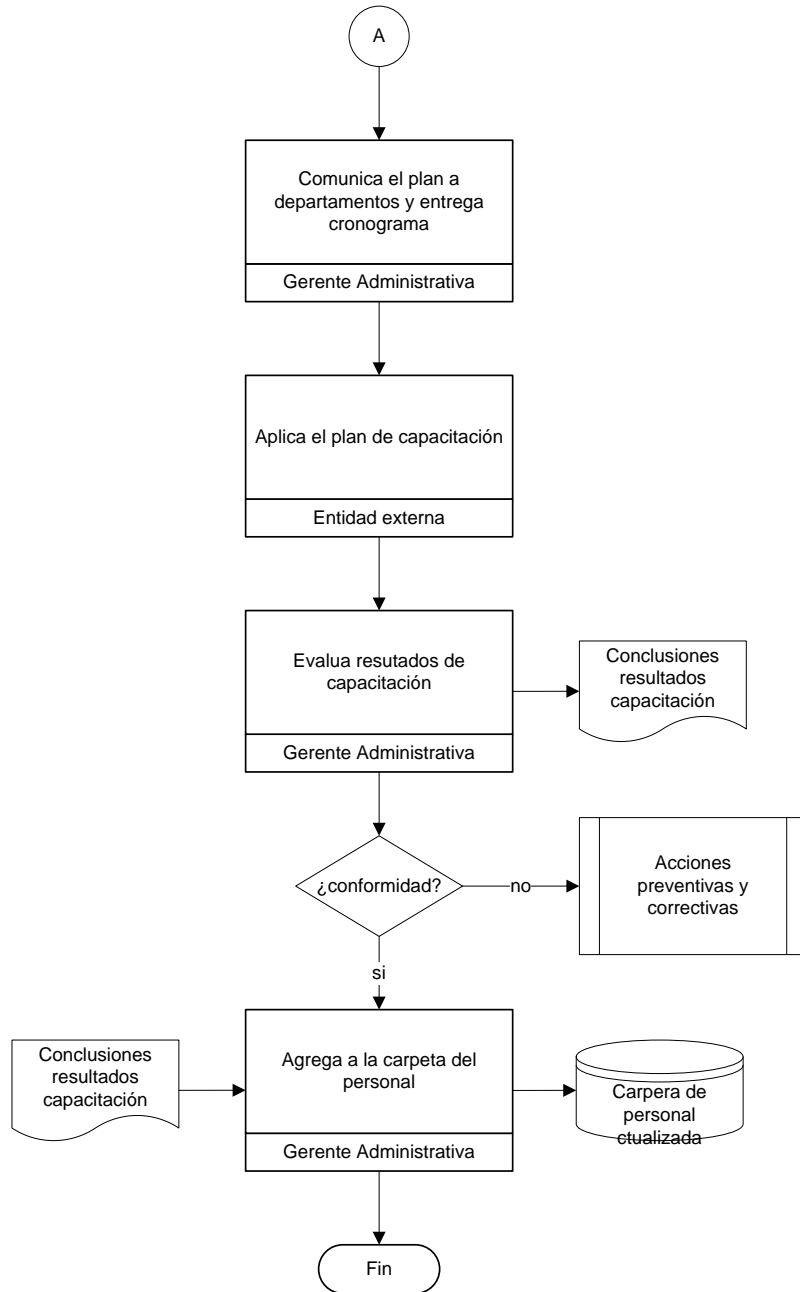
Capacitación

Edición No. 01

Pág. 4 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GTH06-04**

Desvinculación

Edición No. 01

Pág. 1 de 6

1. PROPOSITO

Separar a los trabajadores de la organización manteniendo una buena relación y cumpliendo con los requisitos legales en un tiempo adecuado.

2. ALCANCE

El proceso se aplica para la desvinculación laboral de cualquier miembro de la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente Administrativa

4. DEFINICIONES

- **Acta de finiquito:** Documento legal con el que se formaliza el pago de valores correspondientes a la liquidación terminada la relación laboral.
- **Desvinculación laboral Voluntaria:** Se da cuando el empleado decide voluntariamente separarse de la empresa y terminar con la relación laboral.
- **Desvinculación laboral involuntaria:** Se da cuando la decisión separar al empleado de la empresa viene unilateralmente desde el empleador.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GTH06-04****Desvinculación****Edición No. 01****Pág. 2 de 6**

5. POLITICAS

- Para los casos de desvinculación voluntaria se aplicará una entrevista para averiguar las causas de la salida e identificar aspectos de mejora.
- Se deberá elaborar el acta de finiquito en un plazo máximo de 15 días, contados a partir de la fecha de presentación de la renuncia del empleado.
- Como respaldo de la desvinculación voluntaria se tendrá la carta del ex empleado dirigida al Gerente General detallando su renuncia.
- Se deberá utilizar los medios que determine el Ministerio de relaciones laborales para la entrega de la liquidación a los ex-empleados.

6. INDICADORES

Nombre	Relación de término Separación					
Descripción	Permite identificar el tipo de satisfacción con el porcentaje de trabajadores					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\sum \text{Reclamos de empleados separados} / \text{Total de desvinculaciones laborales}) \times 100$	Anual	Negativo	0%	5 %	Asistente Contable Administrativa	Gerente Administrativa

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GTH06-04****Desvinculación****Edición No. 01****Pág. 3 de 6**

Nombre	Rotación de personal					
Descripción	Mide a través de un porcentaje el nivel de personas ingresan a trabajar u salen de la empresa en un periodo de un año.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\left[\frac{\sum \text{personal contratado} - \sum \text{personal desvinculado}}{\text{Planilla inicial del periodo}} \right] \times 100$	Anual	Positivo	0 %	5%	Asistente Contable Administrativa	Gerente Administrativa

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC01-GTH06-04	Manual de Procedimientos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01- GTH06-04	Acta de finiquito	Impreso	7 años	Digitalizar / Eliminar
RE02- GTH06-04	Carta de Renuncia	Impreso	1 años	Eliminar

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

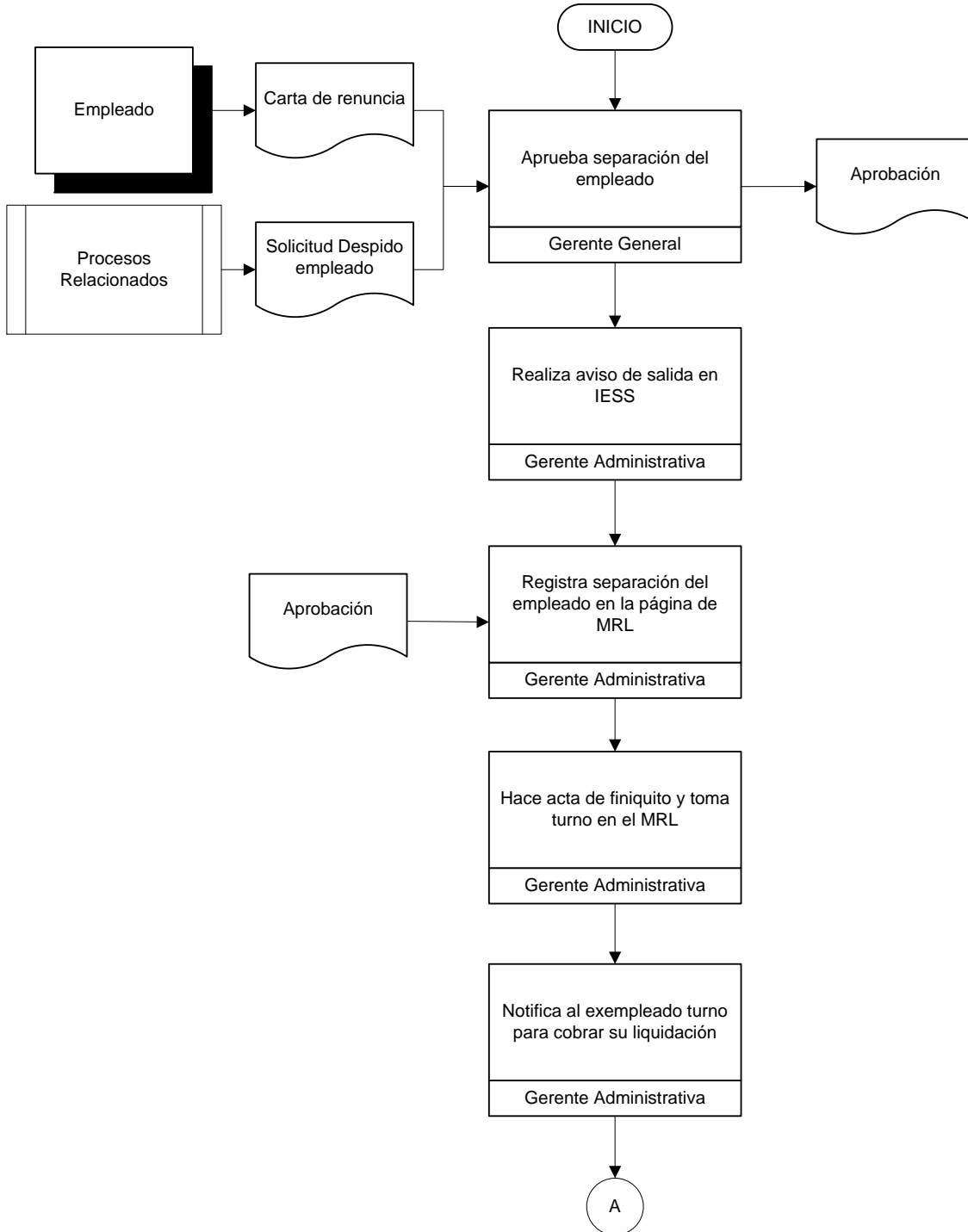


**CODIGO:
GTH06-04**

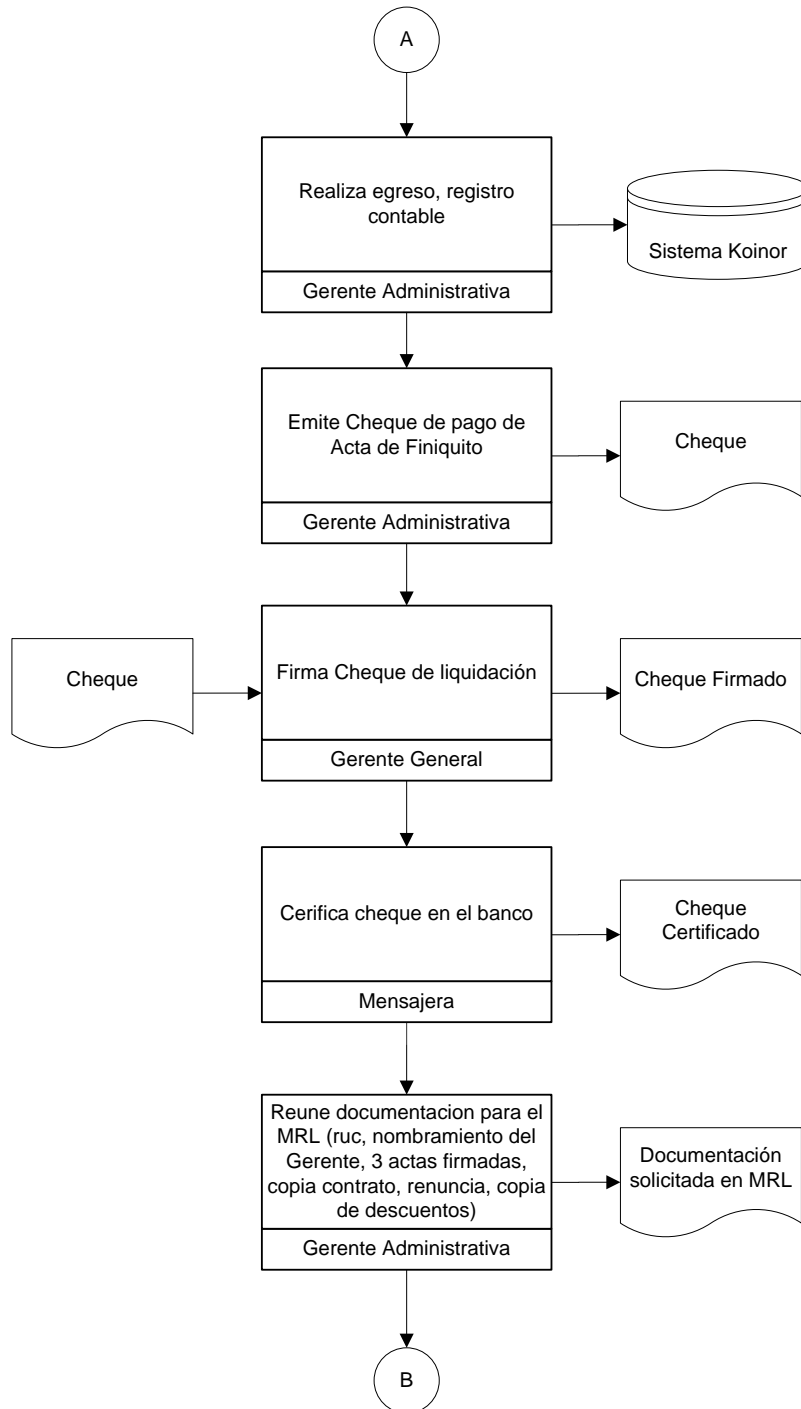
Desvinculación

Edición No. 01

Pág. 4 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

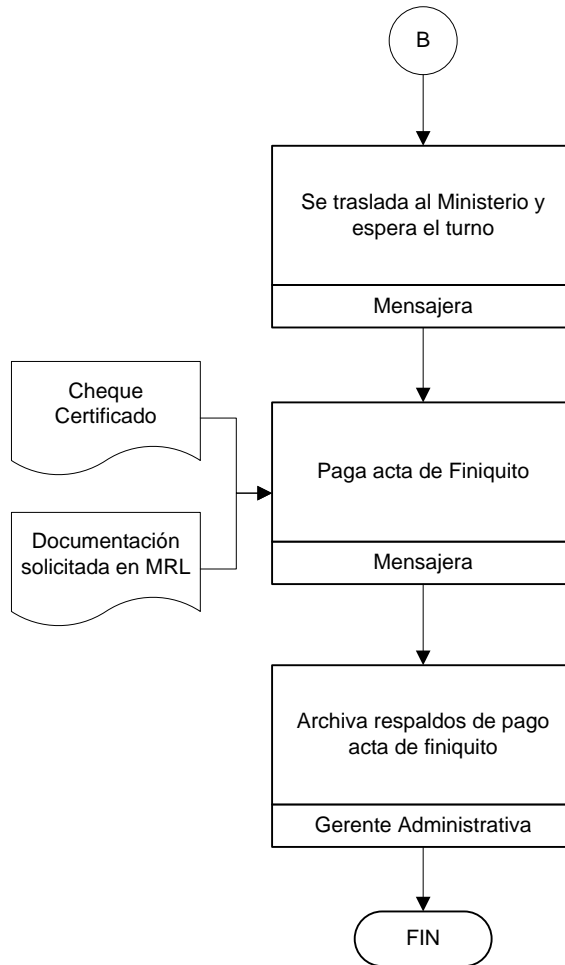


**CODIGO:
GTH06-04**

Desvinculación

Edición No. 01

Pág. 6 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GFI07-01**

Créditos y Cobranzas

Edición No. 01

Pág. 1 de 9

1. PROPOSITO

Otorgar al cliente facilidades de pago, que de igual forma permita garantizar el cobro cumplido de las facturas emitidas a los clientes por la venta de repuestos, manteniendo una buena relación con los mismos.

2. ALCANCE

Este proceso aplica a todas las ventas de repuestos realizadas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Créditos y Cobranzas

4. DEFINICIONES

- **Crédito:** Sistema de compra que permite que el cliente comprador realice la compra sin tener que pagar de inmediato y debe ser pagado según condiciones pactadas.
- **Central de riesgos:** Es el organismo que tiene como función principal informar sobre si el cliente posee o no deudas en su haber.
- **Mora:** Es la tardanza en cumplir con una deuda.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GFI07-01****Créditos y Cobranzas****Edición No. 01****Pág. 2 de 9**

5. POLITICAS

- Las solicitudes de crédito de clientes nuevos siempre deberá ser aprobada por la Jefe de Créditos y Cobranzas.
- Se requerirá la conformación de datos en la central de riesgos para otorgar crédito a nuevos clientes.
- La información para aprobar crédito a los clientes se renovará cada año.
- Los vendedores serán los encargados de realizar la gestión de cobranzas en sus viajes.
- Las devoluciones de mercadería deberán señalar el motivo de devolución y notificarlo a Medición de Satisfacción del Cliente.

6. INDICADORES

Nombre	Nivel de ventas a Crédito					
Descripción	Muestra el porcentaje de ventas realizadas a crédito del total de ventas realizadas en un periodo					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Cantidad de ventas a crédito/ Total de ventas)*100	Mensual	Negativo	50%	70%	Analista Contable	Jefe de Créditos y Cobranzas

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GFI07-01****Créditos y Cobranzas****Edición No. 01****Pág. 3 de 9**

Nombre	Rotación de cartera					
Descripción	Determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Ventas a Crédito/promedio Cuentas por Cobrar)*100	Trimestral	Negativo	25 días	35 días	Analista Contable	Jefe de Créditos y Cobranzas

Nombre	Porcentaje Valor Recuperado sin medidas judiciales					
Descripción	Señala cuantos cobros no tuvieron que recurrir a medidas judiciales para efectuarse.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Total Cobros - Recuperaciones con cobro judicial/Total Cartera Vencida)x100	Semestral	Positivo	90%	100%	Analista Contable	Jefe de Créditos y Cobranzas

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC01-GFI07-01	Certificado Bancario

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GFI07-01**

Créditos y Cobranzas

Edición No. 01

Pág. 4 de 9

DC02- GFI07-01

Políticas de Crédito

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01- GFI07-01	Solicitud de Crédito del cliente	Impreso/ Digital	1 años	Digitalización y destrucción
RE02- GFI07-01	Listado de Cuentas Por Cobrar	Digital	3 años	Envío al archivo pasivo
RE03- GFI07-01	Recibos de Cobranzas	Impreso	7 años	Eliminar

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

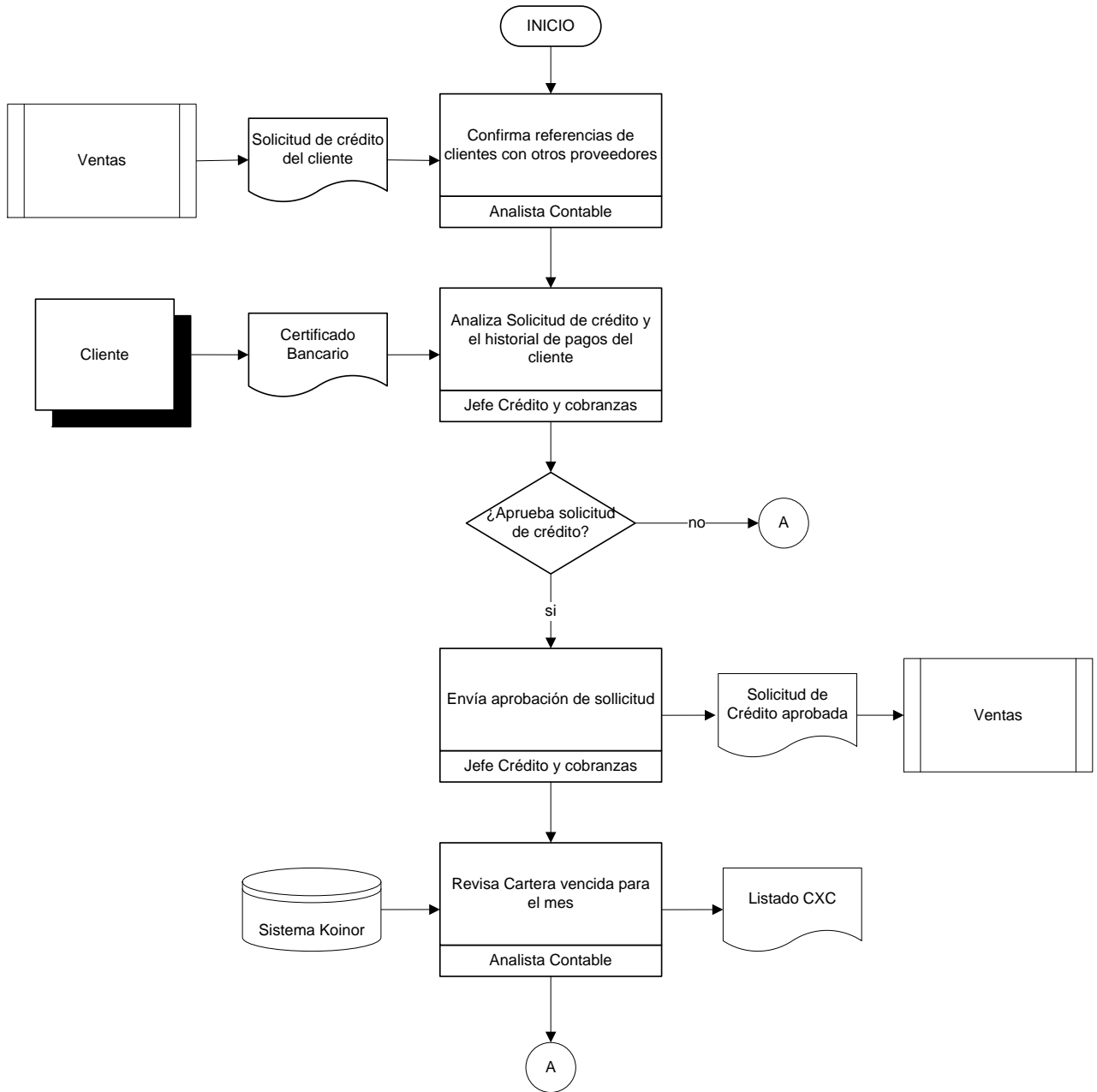


**CODIGO:
GFI07-01**

Créditos y Cobranzas

Edición No. 01

Pág. 5 de 9



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

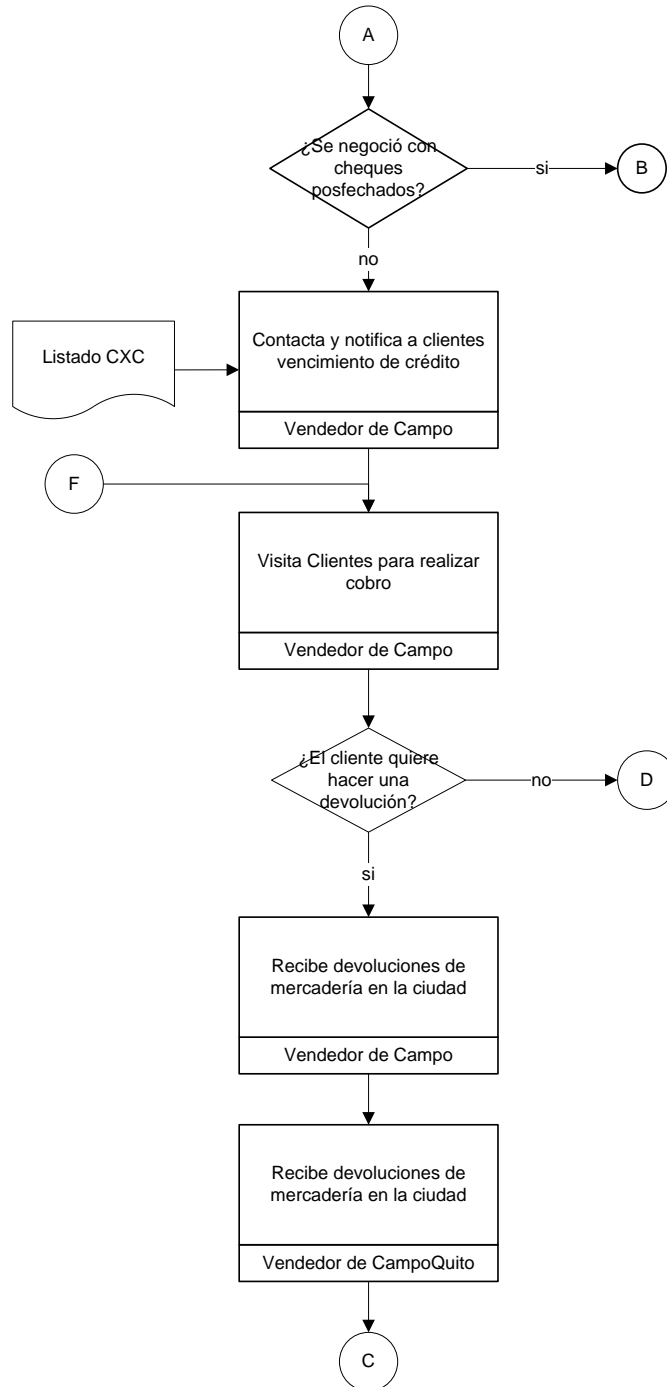


**CODIGO:
GFI07-01**

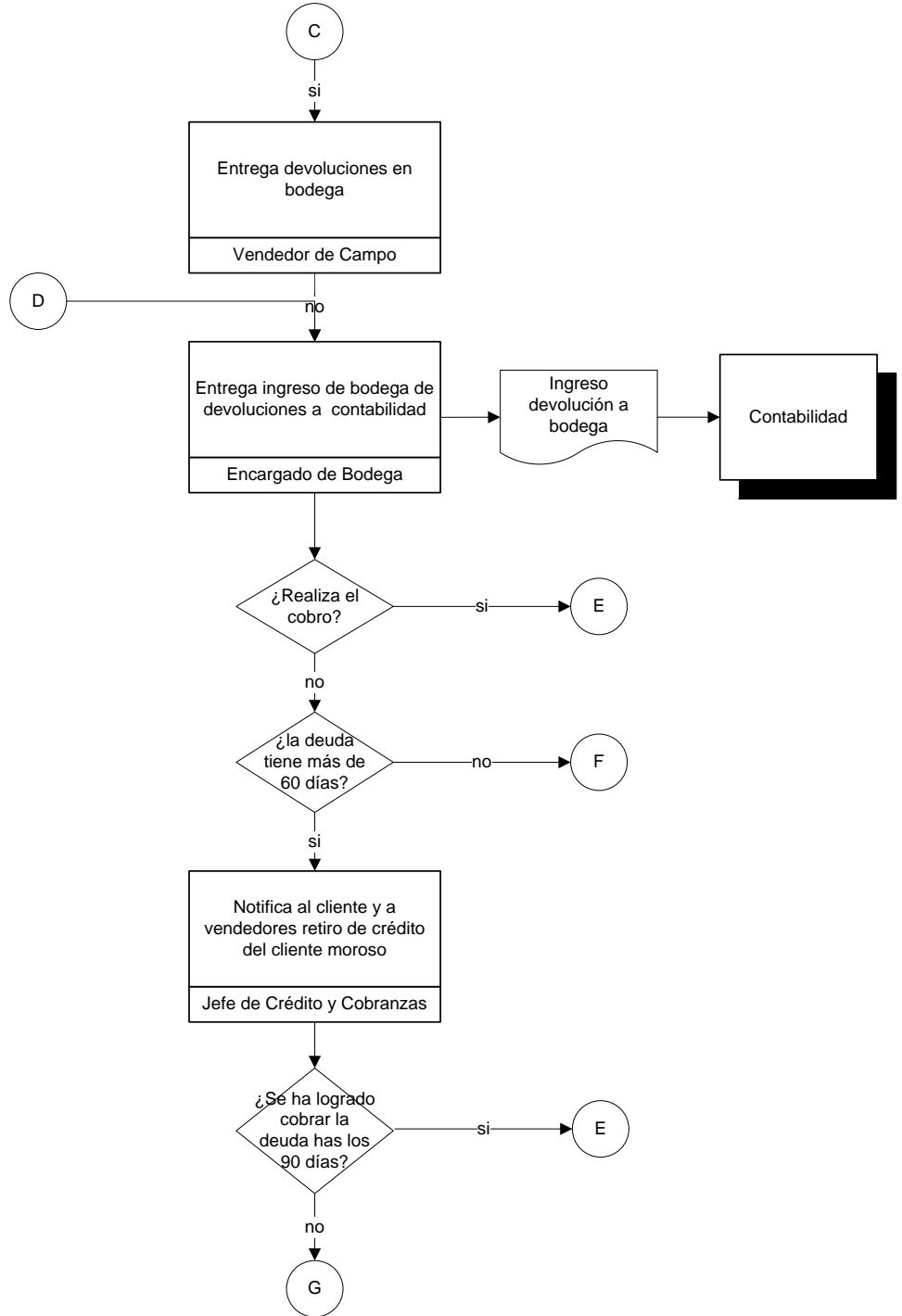
Créditos y Cobranzas

Edición No. 01

Pág. 6 de 9



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

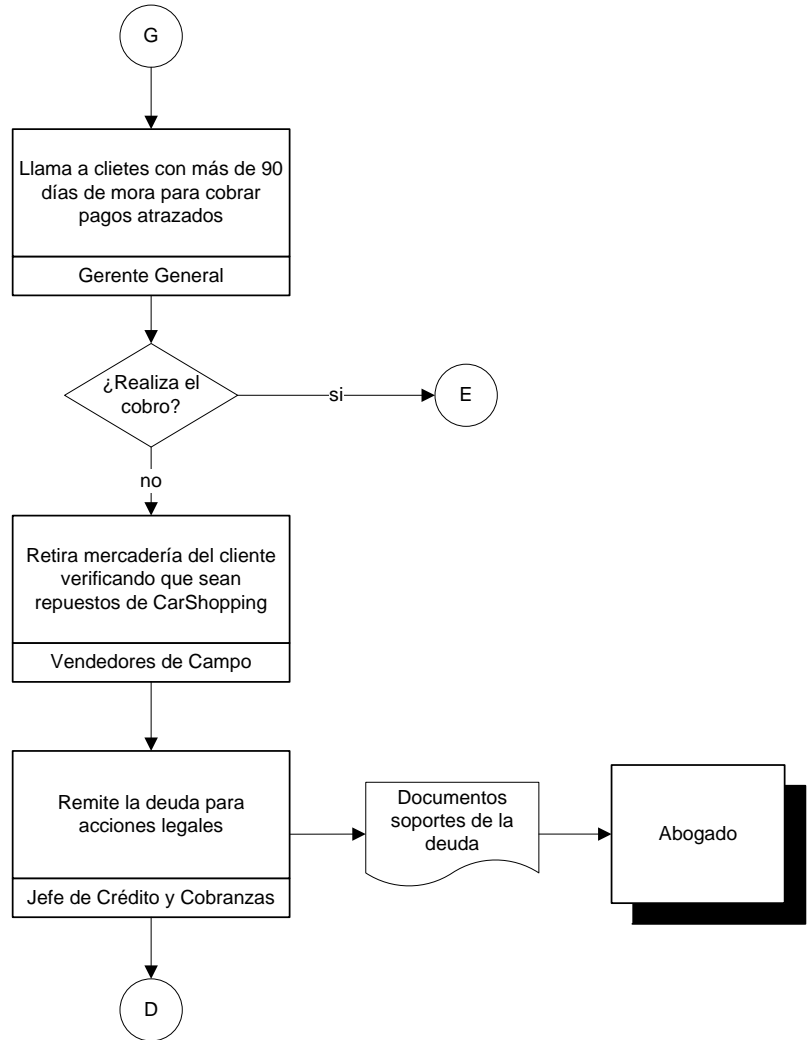


**CODIGO:
GFI07-01**

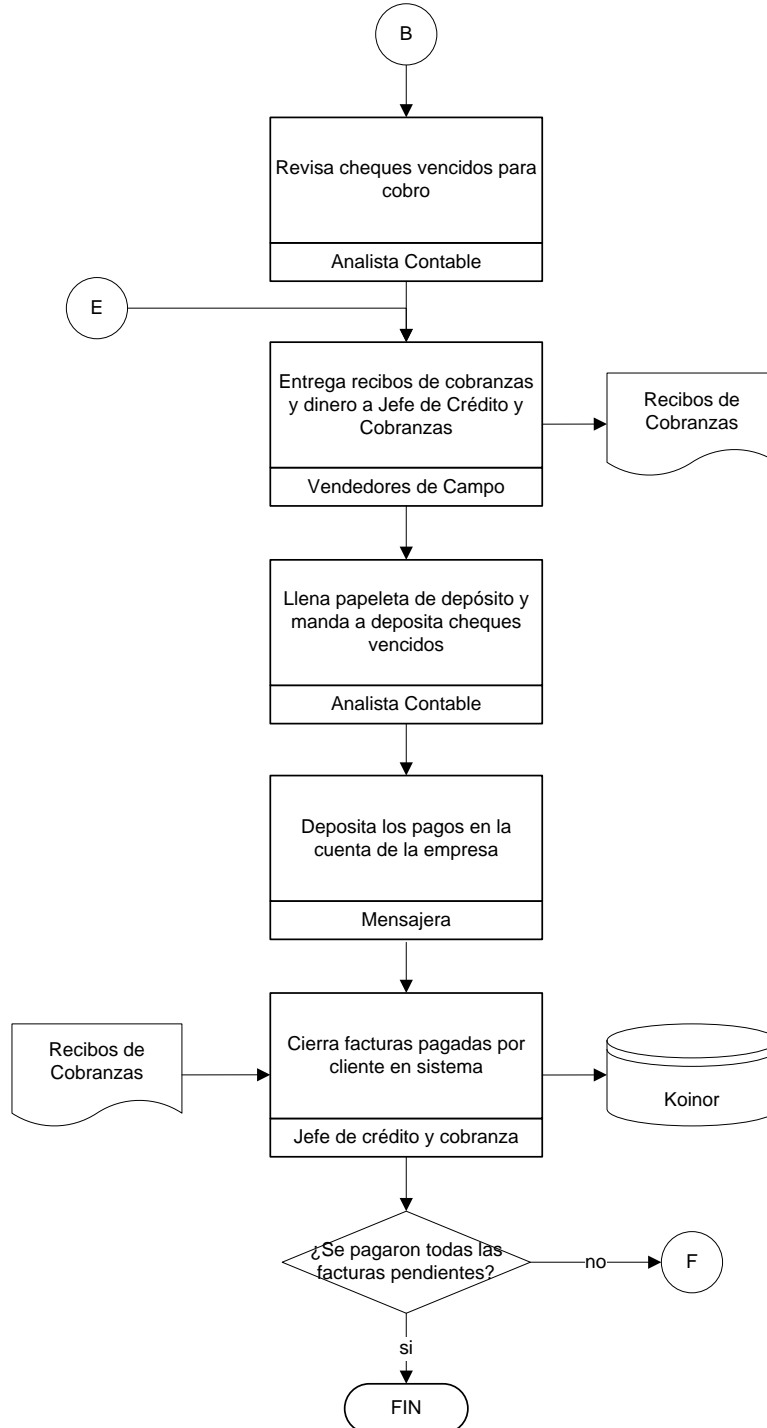
Créditos y Cobranzas

Edición No. 01

Pág. 8 de 9



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GFI07-02**

Contabilidad

Edición No. 01

Pág. 1 de 11

1. PROPOSITO

Aportar a la organización con información financiera confiable, mediante el registro oportuno de transacciones y emisión de estados financieros detallados.

2. ALCANCE

Este proceso aplica a desde el registro de los movimientos contables hasta la emisión de estados financieros.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista Contable

4. DEFINICIONES

- **Estados Financieros:** Informes que reflejan la situación económica y financiera de las organizaciones, y los cambios experimentados por esta en un periodo determinado.
- **Balance:** es un informe financiero contable que refleja la situación de una empresa en un momento determinado.
- **Asiento Contable:** Corresponde al registro de una operación o movimiento en el libro contable.
- **Asiento de Ajuste:** Asiento para conciliar una cuenta con otra, o para que la cuenta muestre el saldo correcto a la fecha del estado de situación financiera.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GFI07-02**

Contabilidad

Edición No. 01

Pág. 2 de 11

5. POLITICAS

- Se deberá contar con todos los movimientos e información correspondiente a un mes registrada hasta máximo 4 días laborables del mes siguiente.
- Los estados financieros deberán ser presentados oportunamente y bajo las normas NIIF.

6. INDICADORES

Nombre	Razón Corriente					
Descripción	Muestra la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones corrientes					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Activo Corriente/ Pasivo Corriente)	Bimensual	Positivo	1.5	2.5	Analista Contable	Gerente Comercial

Nombre	Prueba Acida					
Descripción	Muestra la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones corrientes sin tomar en cuenta la venta de inventarios					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Activo Corriente –	Semestral	Negativo	25 días	35 días	Analista Contable	Jefe de Créditos y

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**CODIGO:
GFI07-02**

Contabilidad

Edición No. 01

Pág. 3 de 11

Inventarios)/ Pasivo Corriente						Cobranzas
--------------------------------------	--	--	--	--	--	-----------

Nombre	Correcciones en Registros					
Descripción	Indica el porcentaje de registros que se realizan por corrección en un periodo					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\sum \text{Ajustes por errores contables} / \text{Total de registros}) \times 100$	Mensual	Negativo	4%	8%	Analista Contable	Gerente Administrativa

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC01-GFI07-02	Manual de Procedimientos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01- GFI07-02	Estado de Situación Financiera	Impreso/ Digital	7 años	Digitalización y Envío al archivo pasivo

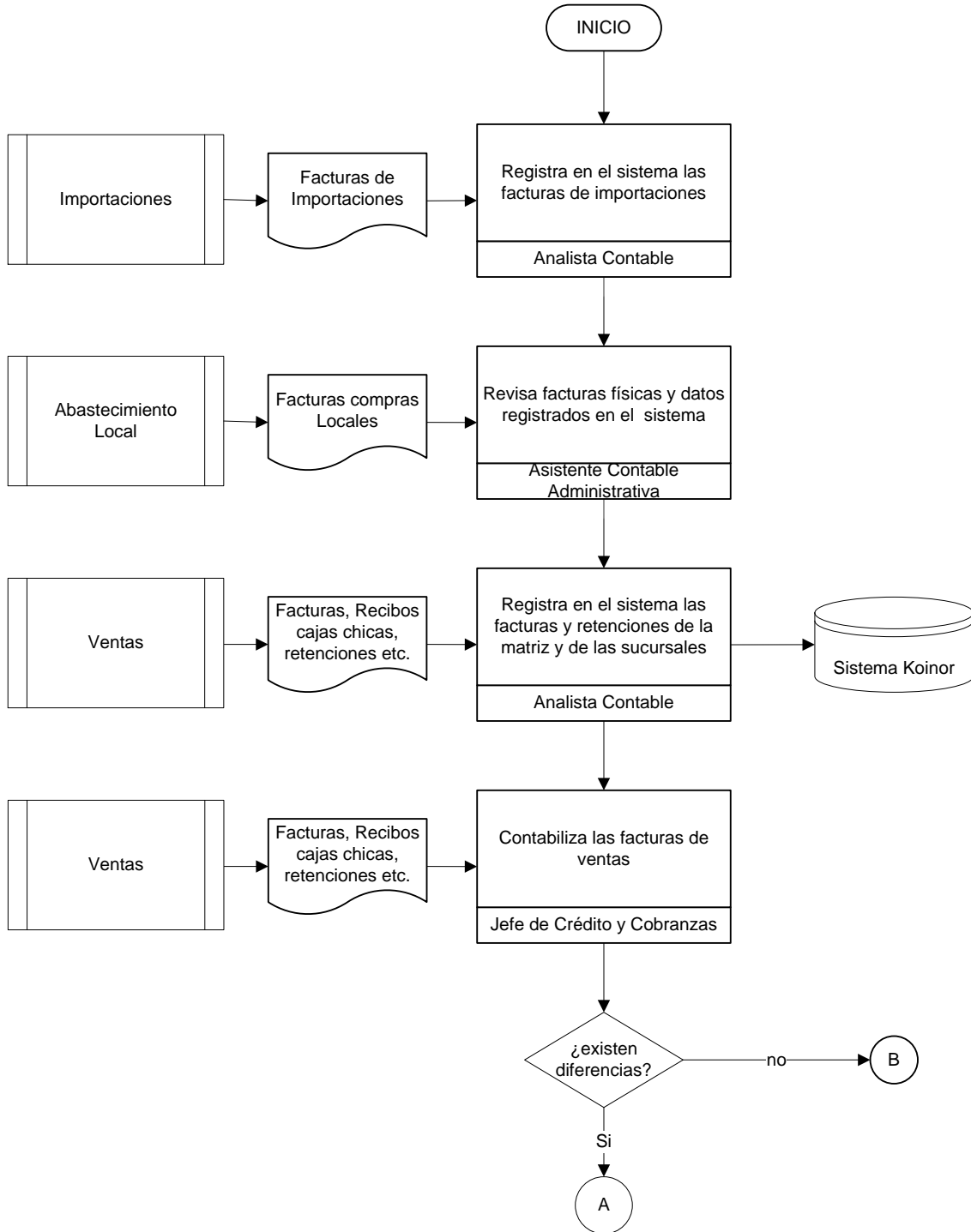
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****CODIGO:
GFI07-02****Contabilidad****Edición No. 01****Pág. 4 de 11**

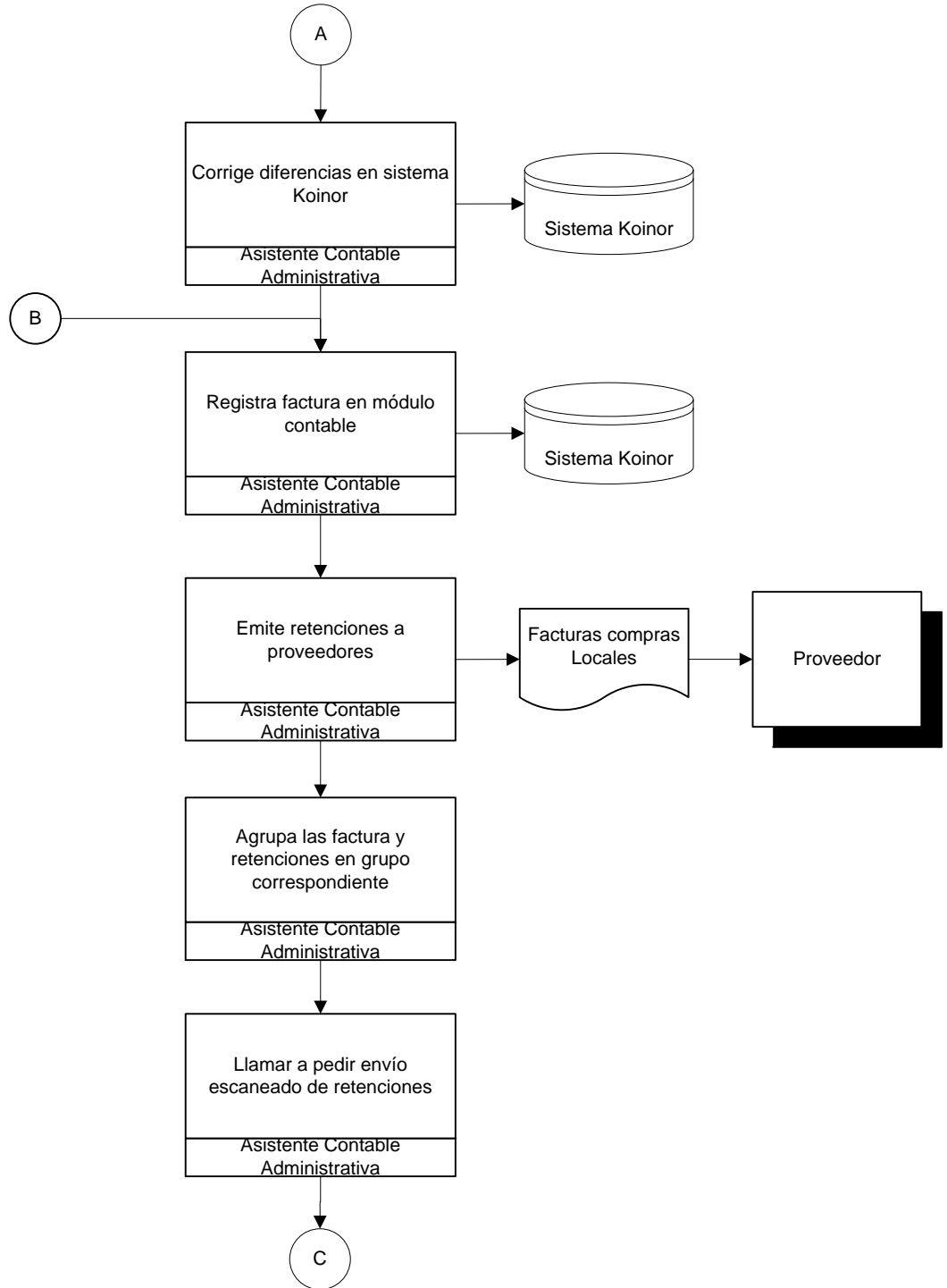
RE02- GFI07-02	Estado de Evolución Patrimonial	Impreso/ Digital	7 años	Digitalización y Envío al archivo pasivo
RE03- GFI07-02	Estado de Resultados	Impreso/ Digital	7 años	Digitalización y Envío al archivo pasivo
RE03- GFI07-02	Mayores de cuentas Contables	Impreso/ Digital	7 años	Digitalización y Envío al archivo pasivo
RE03- GFI07-02	Movimientos Consolidados	Impreso/ Digital	7 años	Digitalización y Envío al archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

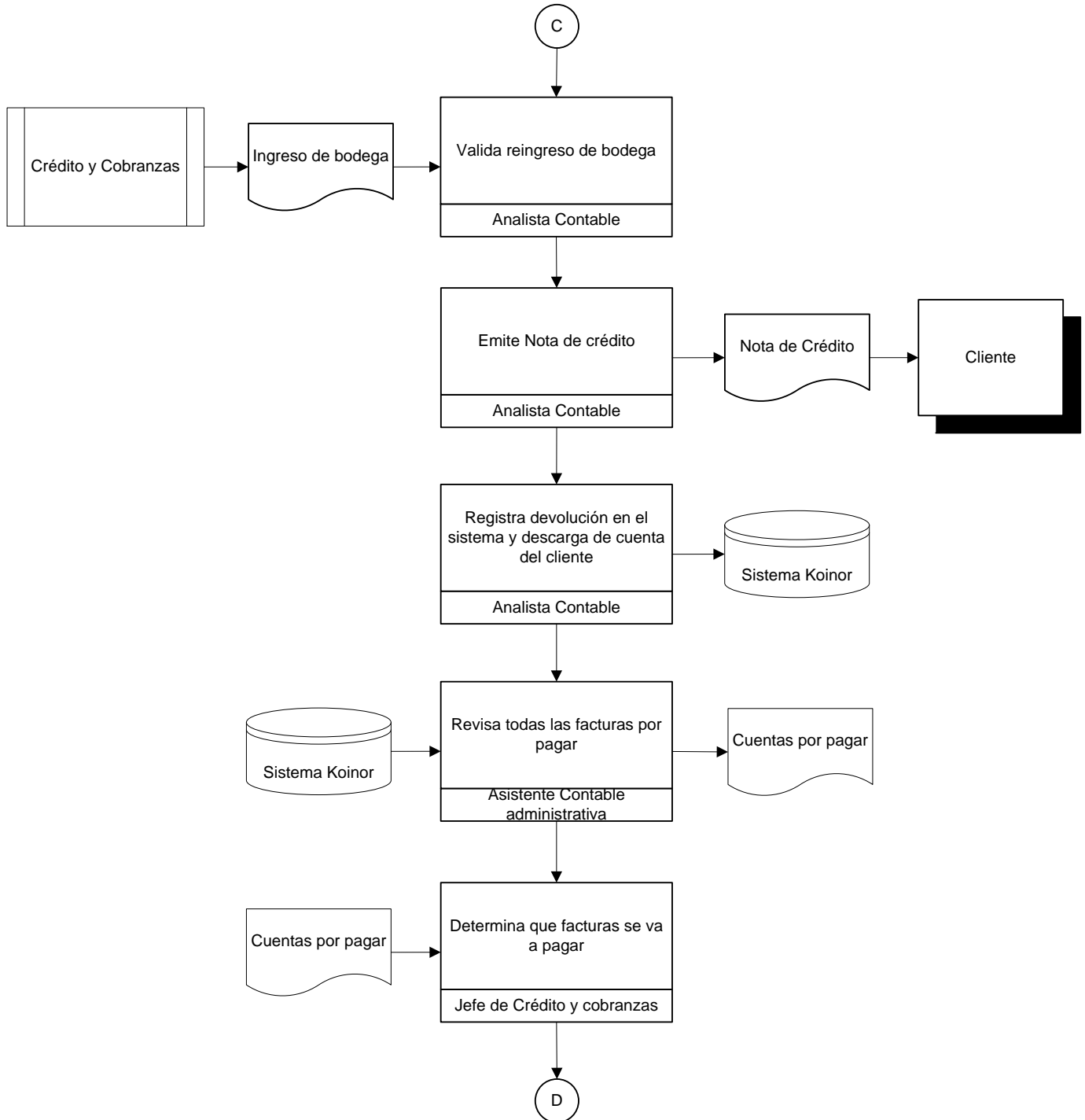
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

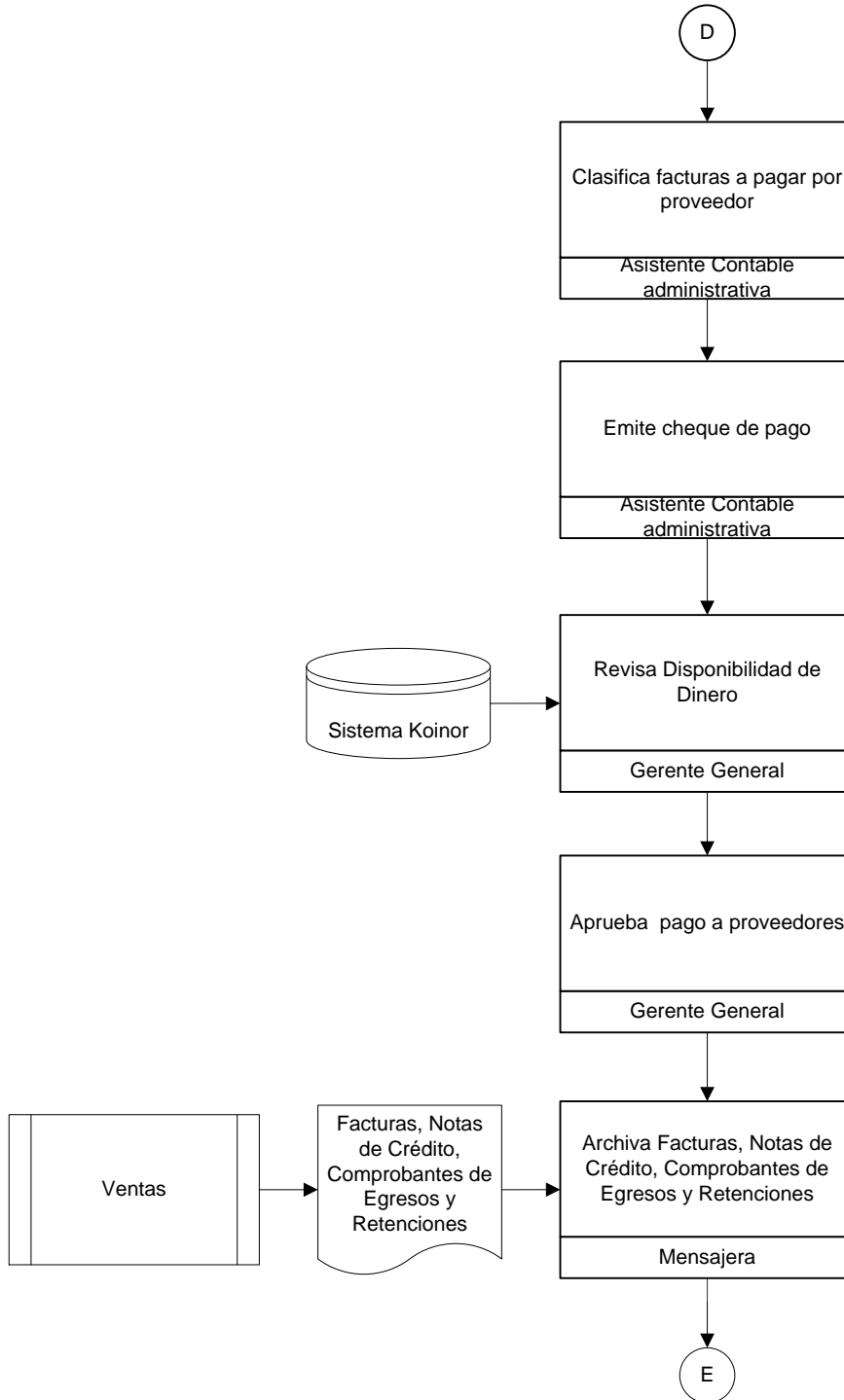


**CODIGO:
GFI07-02**

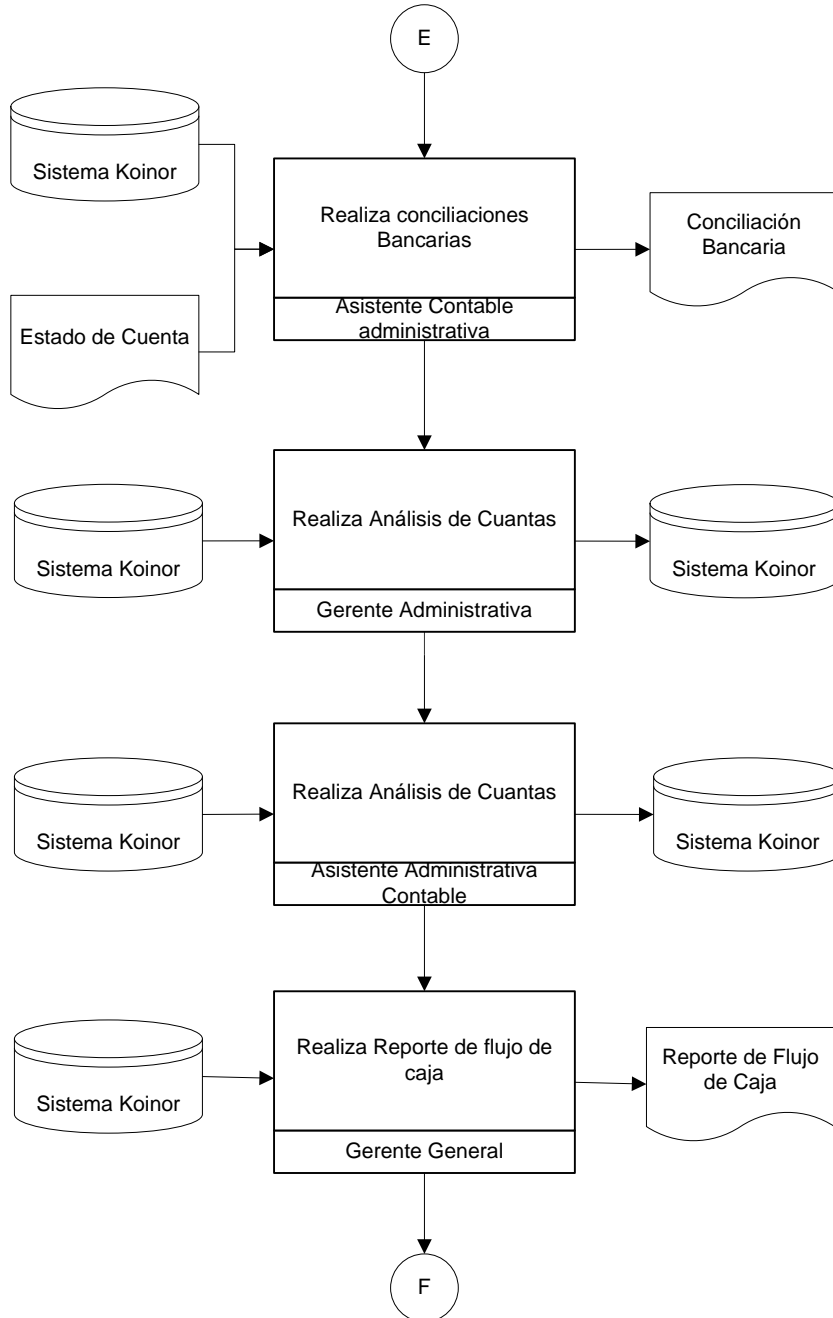
Contabilidad

Edición No. 01

Pág. 8 de 11



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

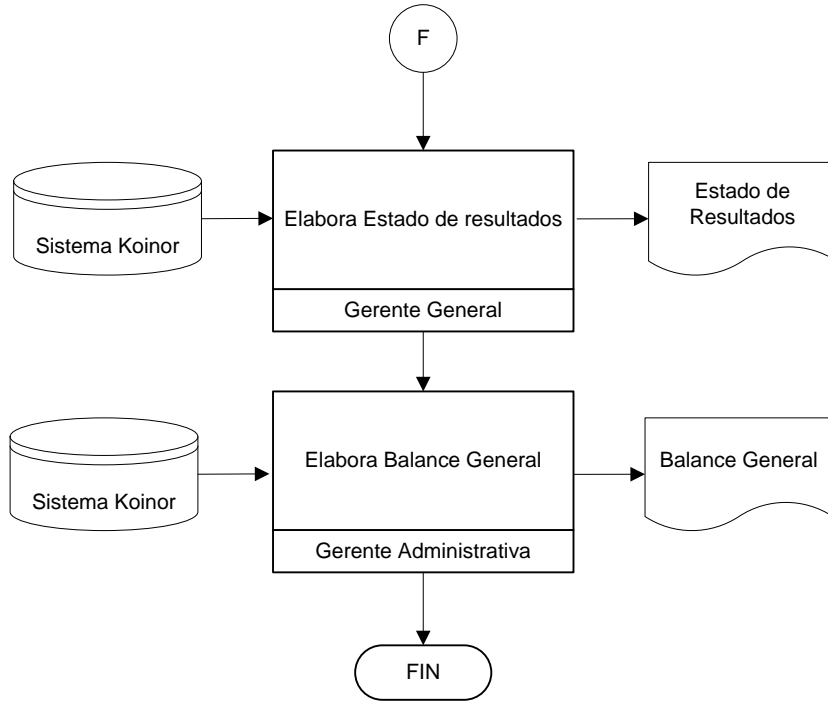


**CODIGO:
GFI07-02**

Contabilidad

Edición No. 01

Pág. 10 de 11



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



**CODIGO:
GFI07-02**

Tributación

Edición No. 01

Pág. 1 de 7

1. PROPOSITO

Cumplir con la declaración de las obligaciones tributarias de la empresa oportuna y correctamente, cuidando la certeza de los cálculos y cumplimiento de las leyes y reglamentos.

2. ALCANCE

Aplica al pago de todas las obligaciones tributarias reguladas por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista Contable

4. DEFINICIONES

- **ATS:** Anexo Transaccional Simplificado.
- **Declaración de impuestos:** Es un formulario que se llena y envía a la entidad reguladora del estado mostrando sus ingresos e impuestos que se paga.

5. POLITICAS

- Las declaraciones se deben realizar directamente en el formato requerido por la él SRI para cargarlo en la página sin problema.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GFI07-02****Tributación****Edición No. 01****Pág. 2 de 7****6. INDICADORES**

Nombre	Retraso declaración de impuestos					
Descripción	Muestra los días de retraso en la presentación de las declaraciones de impuestos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido / Relación	Límite inferior	Límite superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha de presentación declaración de impuestos- Fecha prevista de presentación de la declaración	Mensual	Negativo	0 días	3 días	Analista Contable	Gerente Administrativa

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC01-GFI07-03	Manual de Procedimiento
DC02- GFI07-03	ATS

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

**CODIGO:
GFI07-02****Tributación****Edición No. 01****Pág. 3 de 7****8. REGISTROS**

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RE01- GFI07-03	Declaración Impuesto Valor Agregado	Impreso/ Digital	7 años	Digitalización y Envío al archivo pasivo
RE02- GFI07-03	Declaración Retención en la Fuente	Impreso/ Digital	7 años	Digitalización y Envío al archivo pasivo
RE03- GFI07-03	Notas de Crédito	Impreso/ Digital	7 años	Envío al archivo pasivo
RE04- GFI07-03	Comprobantes de Retención	Impreso/ Digital	7 años	Envío al archivo pasivo

9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

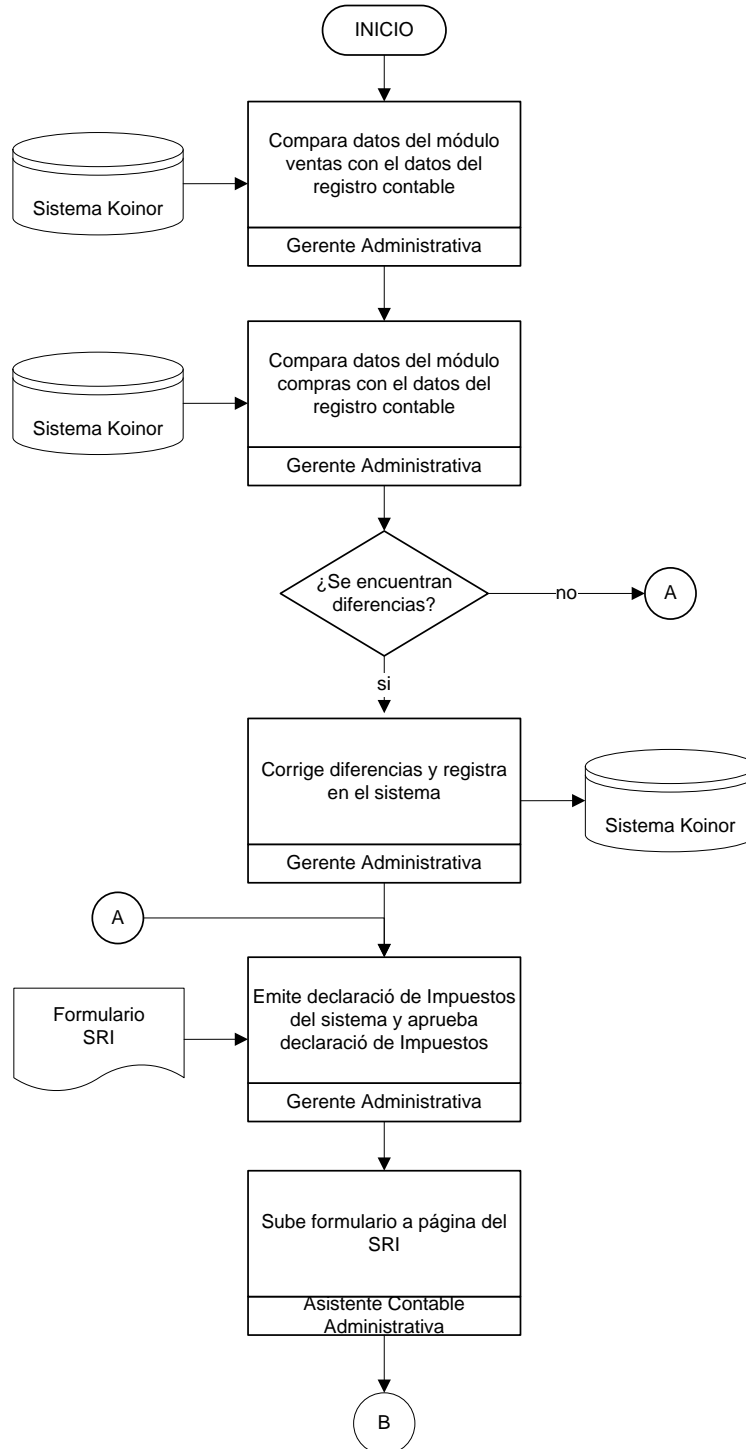


**CODIGO:
GFI07-02**

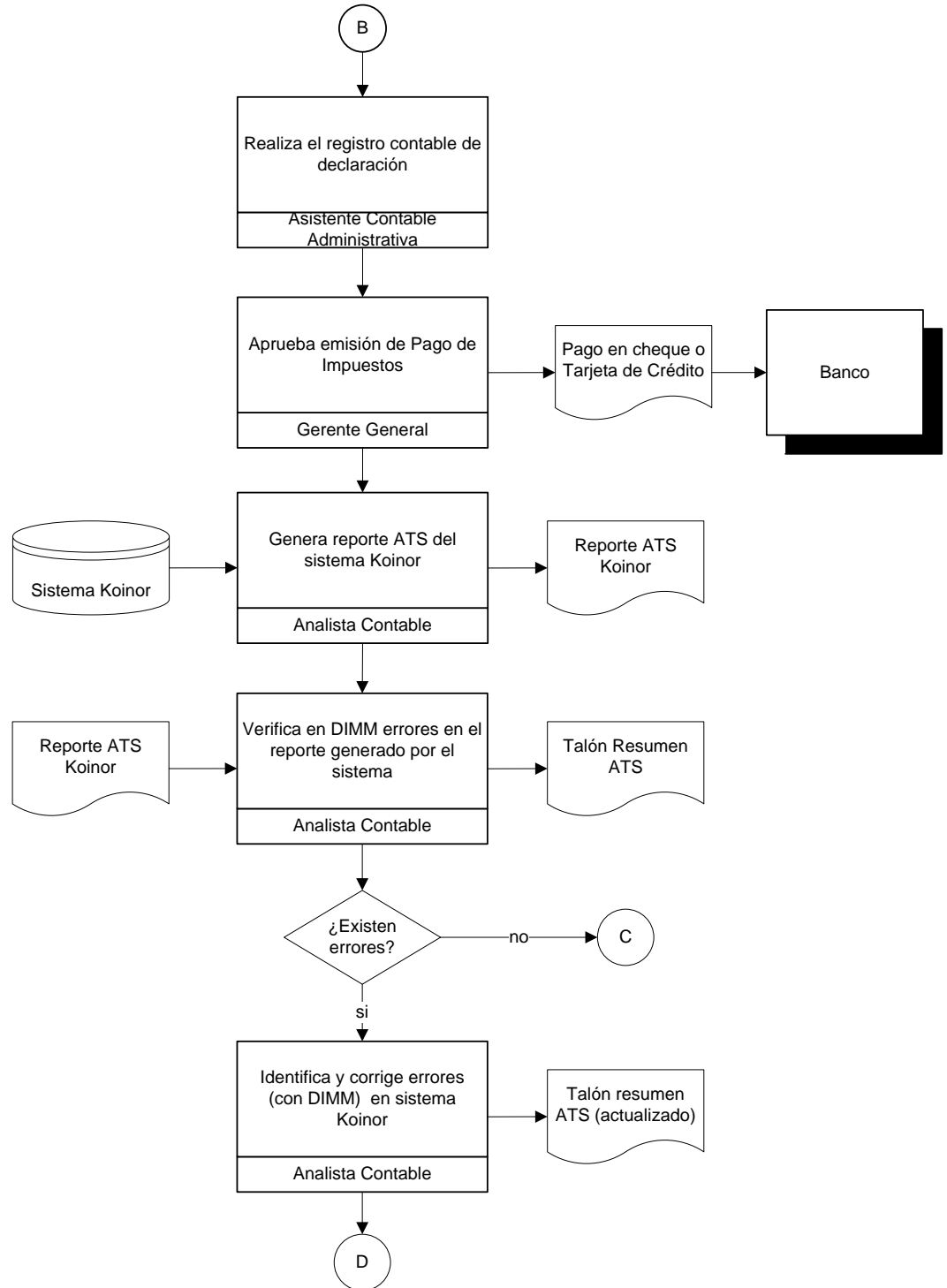
Tributación

Edición No. 01

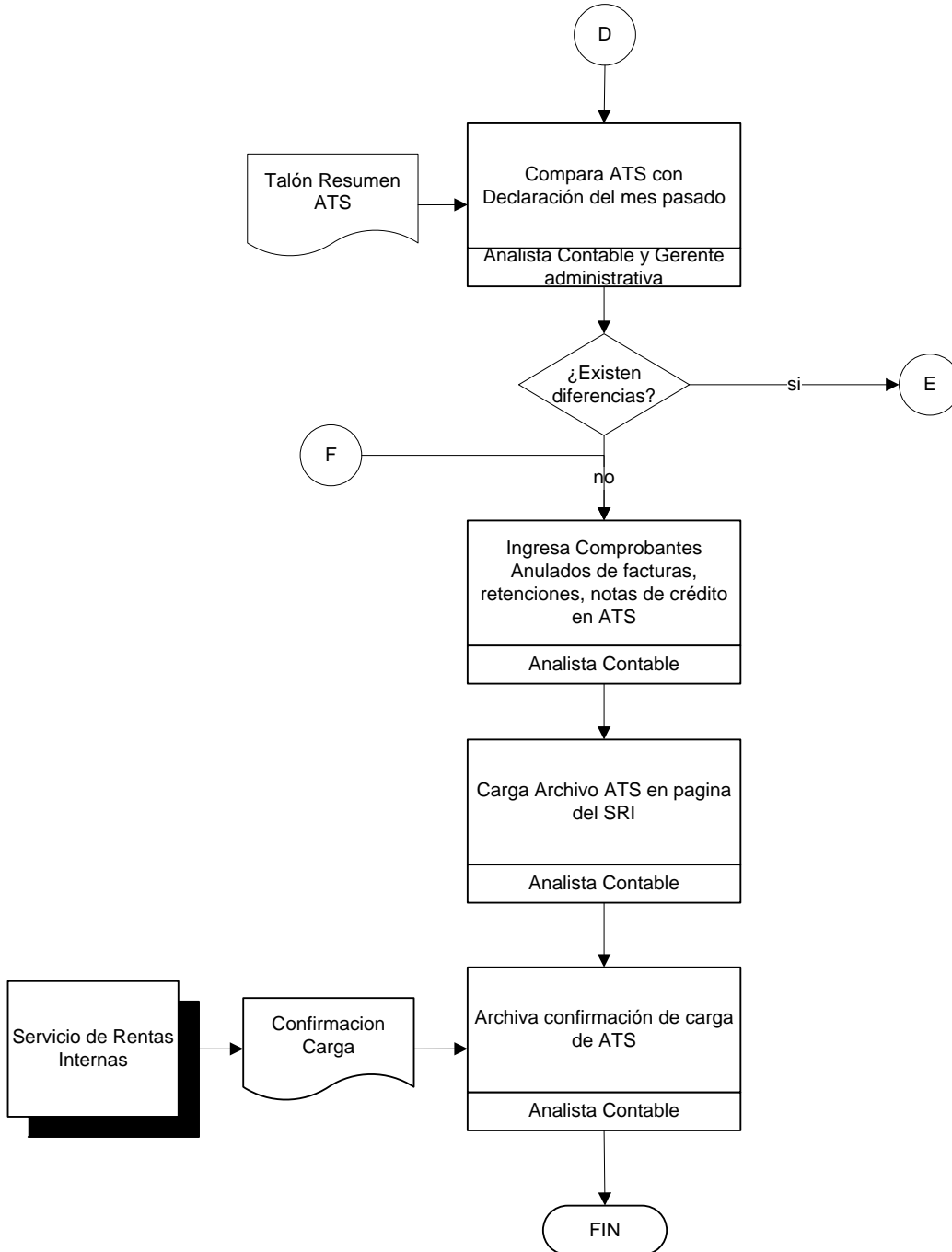
Pág. 4 de 7



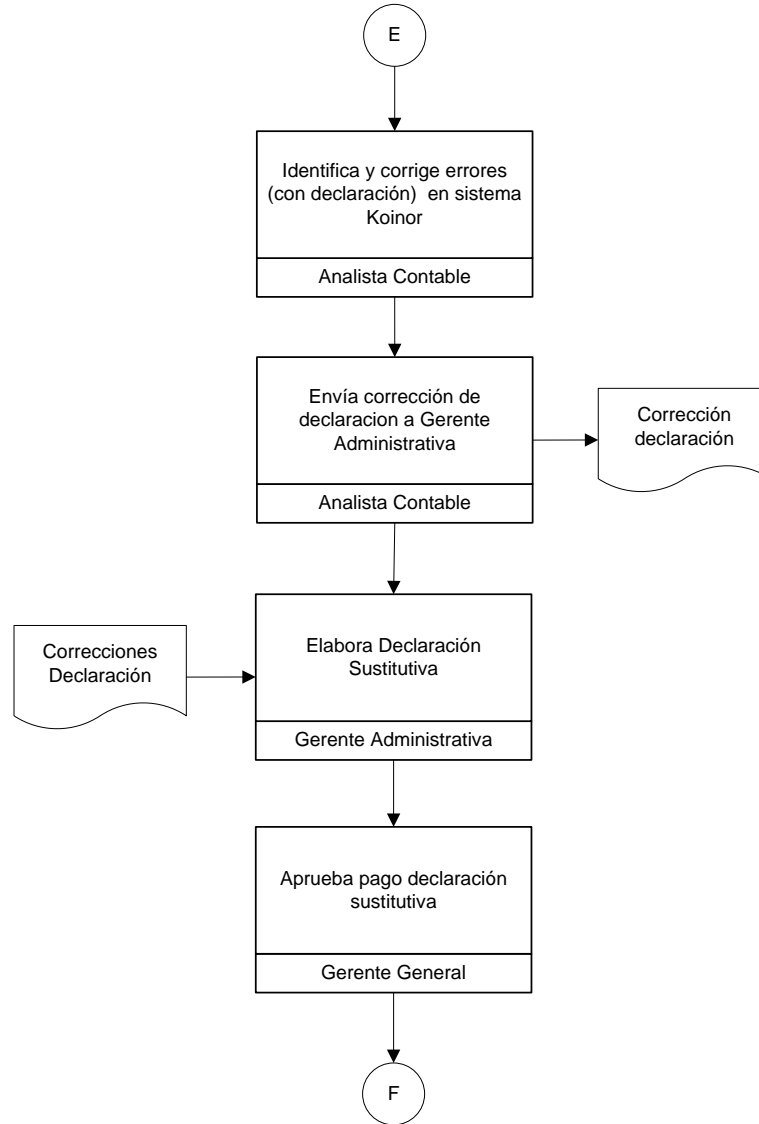
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

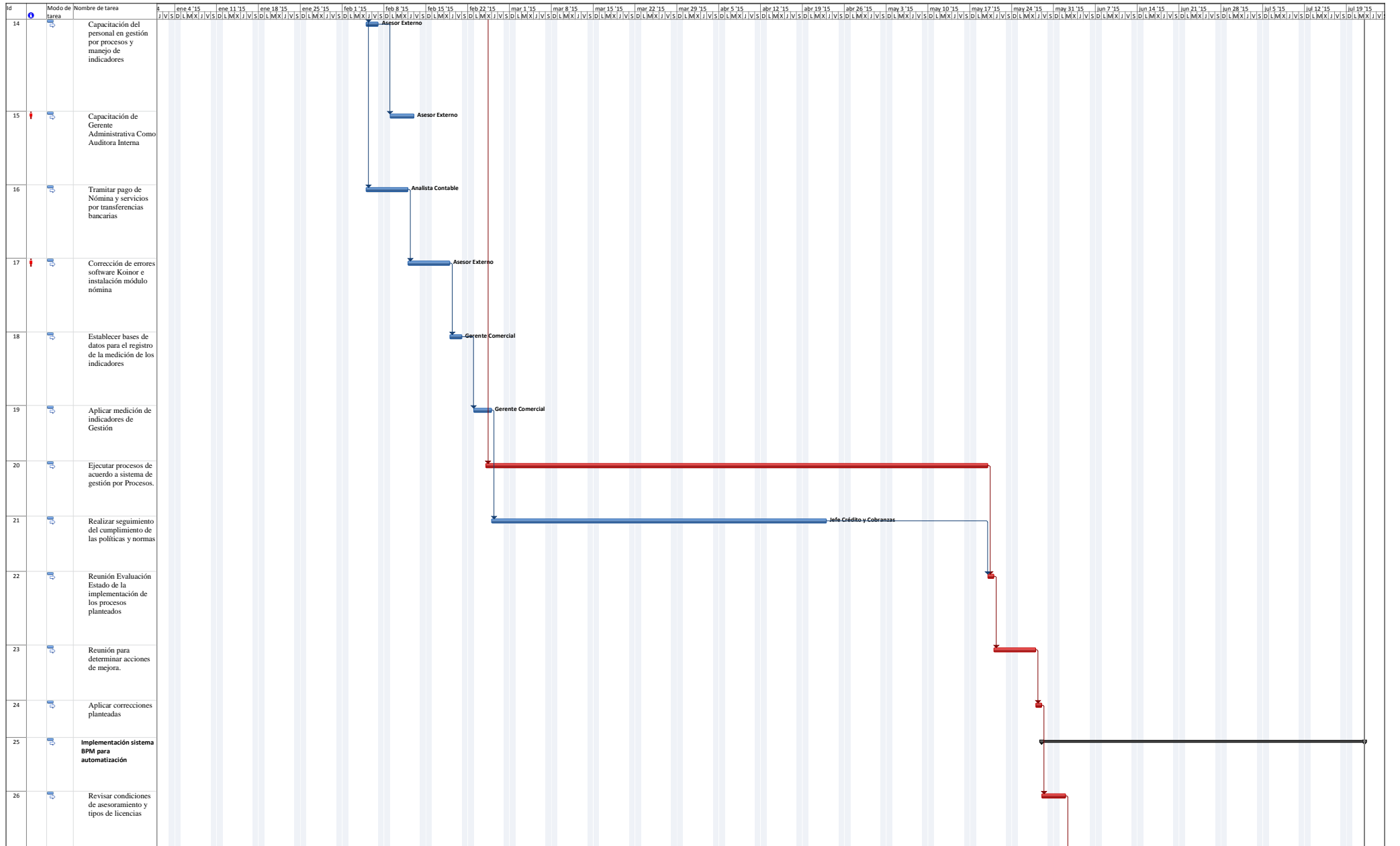


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

ANEXO 7: Cronograma de Implementación



Proyecto: Plan de implementación
 Fecha: mié 11/26/14

Tarea	Hitos externos	Resúmenes inactivos	Informes de resúmenes manuales	Sólo fin	División crítica	Progreso
Resumen del proyecto	Tareas inactivas	Tareas manuales	Resúmenes manuales	Fecha límite	Tareas críticas	Progreso
Tareas externas	Hitos inactivos	Sólo duración	Sólo el comienzo	Tareas críticas	Progreso	Progreso

