

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**Elaboración de un Manual de Procedimientos que,  
mediante la aplicación de Software y Hardware  
especializado, permita el correcto control de  
inventarios de la empresa “SOLO FORD.” de la ciudad  
de Quito.**

**Estudiante**

**Marianela Alexandra Guerrero Paz**

**Tutor**

**Mba. Freddy Álvarez**

**Quito Ecuador**

**Agosto 2012**

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### **ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

#### **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo Mba. Freddy Alvarez, certifico que el Señorita Marianela Alexandra Guerrero Paz con C.C. No. 171347909-3 realizó la presente tesis con título “Elaboración de un Manual de Procedimientos que, mediante la aplicación de Software y Hardware especializado, permita el correcto control de inventarios de la empresa SOLO FORD.”, y que es autora intelectual del mismo, que es original, auténtica y personal.

-----  
**Mba. Freddy Álvarez**

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### **ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

#### **CERTIFICADO DE AUTORÍA**

El documento de tesis con título “Elaboración de un Manual de Procedimientos que, mediante la aplicación de Software y Hardware especializado, permita el correcto control de inventarios de la empresa SOLO FORD.”, ha sido desarrollado por Marianela Alexandra Guerrero Paz con C.C. No. 171347909-3 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

-----  
**Marianela Alexandra Guerrero Paz**

## DEDICATORIA

DEDICO ESTA TESIS A:

*A DIOS*

*Que ha sido mi Padre y amigo Fiel.*

*A MI MADRE*

*Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante y apoyo incondicional, porque me enseñó que la esencia de la vida era luchar a pesar de las adversidades, y hacer del sueño una realidad, pero sobre todo por su gran amor.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio*

*Agradezco a la familia que me regalo Dios, Pazmiño-Puig, Saltos-Paz y Miño, Paz y Miño-Espinoza, Fierro-Paz y Miño, gracias por su amor y palabras de aliento, los amo.*

*Agradezco a mis amigos incondicionales Pablo Lazo, Katherine Chiriboga, Marcelo Gordillo, que han sido como hermanos, y me han ayudado a la realización de este trabajo, así mismo un agradecimiento especial al Ingeniero Fredy Álvarez por su gran labor, guía, apoyo y dedicación para este trabajo de Tesis.*

## RESUMEN

La empresa Importadora Solo FORD se fundó en la ciudad de Quito con el fin de importar repuestos de calidad y generar a través de esto una rentabilidad para los socios, sin embargo por el crecimiento de las operaciones en un 100% el manejo de bodega, en recepción y almacenamiento se ha ido complicando, esto dado por varias razones o causas.

La empresa tiene una alta rotación de repuestos y además posee variedad de modelos como: Ford, Hyundai y otros, lo que junto a; no disponer de procesos sistematizados técnicamente y equipos o sistemas computarizados de registro de ingreso y salida de la mercadería, han permitido que existan faltantes o sobrantes de productos sin detección oportuna, originando en el último año pérdidas por un valor aproximado de 25000 USD.

Derivado de esto no se ha podido elaborar manuales que permitan visualizar y estandarizar correctamente los procesos en esta área, impidiendo que los nuevos empleados conozcan la manera de administrar los inventarios, lo que ha generado problemas en disponibilidad de mercaderías, tiempos de entrega al cliente, conocimiento de proveedores e incluso de ambiente laboral.

Dado esto de tal manera que se perjudica a la imagen de la empresa, hacia el cliente interno y externo, por que el personal que colabora dentro de la empresa

desconoce que productos existe en bodega y así no ofrece al cliente un servicio de excelencia.

Entonces se establece que según el autor Certo en su libro Administración Moderna: “los manuales de procedimiento son fundamentales para los procesos de una empresa, ya que sin ellos se pierde tiempo muy valioso, al igual que se desaprovechan muchos recursos, tanto financieros como humanos.”

Por lo tanto se propone la elaboración de un manual de procedimientos que se realizara mediante la recolección de información relevante en las diferentes áreas relacionadas al manejo de los inventarios, esto ayudara a determinar las diferentes fallas existentes, de forma específica y clara, que luego de la estandarización de los procesos mediante el uso de los manuales y la tecnología apropiada, permitirán la eliminación de los errores y la detección de oportunidades de mejora impidiendo la repetición de los problemas antes mencionados, así como evitando los problemas futuros para la empresa.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>i</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	<b>ix</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2.1 Formulación del problema	4
1.2.2 Sistematización del problema	5
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	6
1.5 MARCO TEÓRICO	7
1.5.1 generalidades	7
1.6 HIPÓTESIS	13
1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	13
1.8 ESTRUCTURA FUNCIONAL	14

1.9	ESTRUCTURA LEGAL	16
<b>2</b>	<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>17</b>
2.1	ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE	17
2.1.1	Entorno político	17
2.1.2	Entorno económico	19
2.1.3	Componente demográfico	32
2.1.4	Componente social	33
2.1.5	Componente tecnológico	34
2.2	ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	35
2.2.1	Las cinco fuerzas de Porter	35
2.2.2	Análisis del perfil de capacidades internas	41
<b>3</b>	<b>LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS</b>	<b>53</b>
3.1	CADENA DE VALOR	53
3.2	FLUJOGRAMA DE LA EMPRESA “SOLO FORD”	54
3.3	LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES	55
3.4	CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA “SOLO FORD”	56
3.4.1	Conceptualización del proceso de gestión contable-financiera	57
3.4.2	Conceptualización del proceso de gestión de Recursos Humanos	63
3.4.3	Conceptualización del proceso de Compras	68
3.4.4	Conceptualización del proceso de Seguimiento y Control	73

3.5	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	76
3.5.1	Misión	76
3.5.2	Visión	76
3.5.3	Valores corporativos	76
3.5.4	Cadena de Valor propuesta	77
3.6	MANUAL DE PROCESOS	79
3.6.1	Análisis del manual de procesos	79
3.6.2	Necesidades del Sistema de Repuestos	103
3.6.3	Pedidos y Compras por Importación	122
3.6.4	Compras Locales	133
3.6.5	Ventas	141
3.6.6	Traslados entre bodega	152
3.6.7	Diseño de formas	156
3.6.8	Definición de responsabilidades	160
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO</b>	<b>161</b>
4.1	INVERSIÓN	161
4.2	FINANCIAMIENTO	161
4.3	CAPITAL DE OPERACIÓN	164
4.4	BENEFICIO	167
4.5	FLUJO DE CAJA	168
4.5.1	Flujo de caja proyectado	168

4.5.2	Determinación de la Tasa Mínima de Retorno (TMAR)	169
4.5.3	Tasa Interna de Retorno	171
4.5.4	Valor actual neto	171
4.5.5	Periodo de Recuperación de la Inversión ( PRI )	172
4.6	<b>CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ECONÓMICO</b>	174
4.6.1	Costo – beneficio	175
4.6.2	Factibilidad	175
4.6.3	Viabilidad	176
4.6.4	Sostenibilidad	176
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>177</b>
5.1	CONCLUSIONES	177
5.2	RECOMENDACIONES	179
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>181</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>182</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>PÁGINA</b>
Tabla 1. Ventas de autos en el 2011	21
Tabla 2. Marcas de autos más vendidos	22
Tabla 3. Principales marcas vendidas en 2011	23
Tabla 4. Promedio de gastos del quiteño	25
Tabla 5. Balanza de Pagos	26
Tabla 6. Índices mensuales de cifra de negocios por sectores	30
Tabla 7. Tasas de interés junio 2012	31
Tabla 8. Barreras de entrada	37
Tabla 9. Rivalidad entre los competidores	38
Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores	39
Tabla 11. Poder de negociación de los compradores	40
Tabla 12. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	41
Tabla 13. Análisis de perfil de capacidades internas	42
Tabla 14. Matriz de impacto (Fortalezas – Debilidades)	45
Tabla 15. Matriz de impacto (Oportunidades – Amenazas)	46
Tabla 16. Matriz ofensiva	48
Tabla 17. Matriz FODA	49
Tabla 18. Plan de Acción N.- 1	51
Tabla 19. Plan de Acción N.- 2	52
Tabla 20. Amortización del crédito	163

Tabla 21. Inversión en implementación de sistemas	165
Tabla 22. Inversión en campaña publicitaria	165
Tabla 23. Costos administrativos	166
Tabla 24. Total invertido primer año	166
Tabla 25. Beneficio	167
Tabla 26. Flujo de caja proyectado	168
Tabla 27. Riesgo país	170
Tabla 28. Período de recuperación de la inversión	173
Tabla 29. Conclusiones análisis financiero	174

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>PÁGINA</b>
Figura 1. Estructura organizacional	14
Figura 2. Organigrama funcional	15
Figura 3. Ventas de autos nuevos en diciembre de diferentes años	20
Figura 4. Ventas de autos livianos en diciembre 2011	24
Figura 5. Importaciones por Uso o Destino Económico	28
Figura 6. Inflación Anual General, Bienes y Servicios	29
Figura 7. Inflación Acumulada en mayo de 2012	29
Figura 8. Las cinco fuerzas de Porter	36
Figura 9. Cadena de Valor actual de “SOLO FORD”	54
Figura 10. Procesos de la empresa “SOLO FORD”	56
Figura 11. Cadena de Valor propuesta	78
Figura 12. Procedimiento de inventario físico / Cíclico (1 de 2)	120
Figura 13. Procedimiento de inventario físico / Cíclico (2 de 2)	121
Figura 14. Procedimiento de pedidos y compras por importación (1 de 2)	131
Figura 15. Procedimiento de pedidos y compras por importación (2 de 2)	132
Figura 16. Procedimiento de compras locales (1 de 2)	139
Figura 17. Procedimiento de compras locales (2 de 2)	140
Figura 18. Procedimiento de ventas (1 de 3)	149
Figura 19. Procedimiento de ventas (2 de 3)	150
Figura 20. Procedimiento de ventas (3 de 3)	151

Figura 21. Procedimiento de traslados entre bodegas	155
Figura 22. Formato de factura	157
Figura 23. Formato de Constancias de ingresos y despachos	159

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>PÁGINA</b>
ANEXO 1. Entrevistas a usuarios involucrados	183

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 ANTECEDENTES

Solo Ford es un negocio fundado en 1996 por el Ingeniero Mecánico Segundo Nicanor Guevara Bayas, quien creó el mismo con el objetivo de brindar al mercado repuestos de calidad a precios accesibles. Para lo cual adecuo sus oficinas y local de venta, para satisfacer las necesidades de los clientes. en este establecimiento comenzó con dos empleados, luego de algunos años tuvo la necesidad de ampliar su nomina debido al incremento de sus actividades, actualmente posee diez colaboradores para las áreas: administrativas, de comercialización y adquisiciones.

En sus inicios el negocio solo comercializaba repuestos de la marca FORD, debido a la demanda del mercado aumento la variedad de su oferta a otras marcas como: Hyundai y Susuki.

El negocio está ubicado en la Av. 10 de Agosto n29 y Acuña, en el sector de las Casas al Norte de la ciudad.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Dada la crisis global acaecida desde el año 2008, las condiciones económicas actuales del Ecuador y del mundo son muy negativas, consecuencia de esto a un buen número de países se les presentan escenarios de recesión para el futuro “La crisis global nace principalmente en el sector inmobiliario de Estados Unidos debido a la sobrevaloración de propiedades muy por encima del precio real. La especulación en la negociación de bonos respaldados en las deudas hipotecarias hizo que esos activos siguieran aumentando falsamente de precio, hasta que los bancos se dieron cuenta de que dependían de una billonaria burbuja inmobiliaria que finalmente les estalló”<sup>1</sup>.

“Los países afectados y los más industrializados es al grupo G-7 donde entro a una depresión económica en octubre del 2008” <sup>2</sup>. . En este contexto de incertidumbre y dificultades para acceder a las importaciones, que afecta por igual a compañías grandes, medianas y pequeñas, los gerentes financieros de las empresas, buscan nuevas y mayores coberturas para poder traer repuestos del exterior a un costo competitivo dentro del mercado.

La empresa Importadora Solo FORD se fundó en la ciudad de Quito con el fin de importar repuestos de calidad y generar a través de esto una rentabilidad para los

---

<sup>1</sup>DIARIO EL UNIVERSO, De la Recesión a la Depresión ¿Estamos preparados?, Edición 1 de Marzo del 2009, Pag.32

<sup>2</sup> [www.clarin.com/diario/2008/12/11/elmundo](http://www.clarin.com/diario/2008/12/11/elmundo)

socios, sin embargo por el crecimiento de las operaciones en un 100%<sup>3</sup> el manejo de bodega, en recepción y almacenamiento se ha ido complicando, esto dado por varias razones o causas.

La empresa tiene una alta rotación de repuestos (dato, índice financiero de rotación de inventarios) y además posee variedad de modelos como: Ford, Hyundai y otros, lo que junto a; no disponer de procesos sistematizados técnicamente y equipos o sistemas computarizados de registro de ingreso y salida de la mercadería, han permitido que existan faltantes o sobrantes de productos sin detección oportuna, originando en el último año pérdidas por un valor aproximado de 25000 USD. Derivado de esto no se ha podido elaborar manuales que permitan visualizar y estandarizar correctamente los procesos en esta área, impidiendo que los nuevos empleados conozcan la manera de administrar los inventarios, lo que ha generado problemas en disponibilidad de mercaderías, tiempos de entrega al cliente, conocimiento de proveedores e incluso de ambiente laboral. Dado esto de tal manera que se perjudica a la imagen de la empresa, hacia el cliente interno y externo, por que el personal que colabora dentro de la empresa desconoce que productos existe en bodega y así no ofrece al cliente un servicio de excelencia.

Si la empresa continua con el descuido de manejo de bodega se pueden generar desabastecimientos de mercadería, o excesos de existencias, se pueden dar robos de repuestos no detectados, mercadería recibida en malas condiciones, o con desperfectos por su mal almacenaje, lo que conlleva a pérdidas económicas

---

<sup>3</sup> Información entregada por el Gerente General, Segundo Nicanor Guevara Bayas.

al dificultar las ventas e incrementar el costo de manejo de bodega, perjudicando la liquidez de la empresa, en un principio y luego generando insolvencia lo que finalizaría con un cierre de la empresa.

Entonces se establece que según el autor Certo en su libro Administración Moderna: “los manuales de procedimiento son fundamentales para los procesos de una empresa, ya que sin ellos se pierde tiempo muy valioso, al igual que se desaprovechan muchos recursos, tanto financieros como humanos.”<sup>4</sup> Por lo tanto se propone la elaboración de un manual de procedimientos que se realizara mediante la recolección de información relevante en las diferentes áreas relacionadas al manejo de los inventarios, esto ayudara a determinar las diferentes fallas existentes, de forma específica y clara, que luego de la estandarización de los procesos mediante el uso de los manuales y la tecnología apropiada, permitirán la eliminación de los errores y la detección de oportunidades de mejora impidiendo la repetición de los problemas antes mencionados, así como evitando los problemas futuros para la empresa

### **1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la elaboración de un manual de control de inventarios servirá como herramienta para facilitar el manejo óptimo de la mercadería en bodega, de una forma rentable para la empresa Solo FORD?

---

<sup>4</sup> Certo, nombre del libro, edición, editorial año pagina

## **1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las falencias y oportunidades de mejora específicas que presenta la actual estructura organizacional en el área de manejo de bodega?

¿Qué diseño de procesos permitirá a la empresa disminuir el uso de recursos, tiempo, costo y espacio, en la recepción, almacenamiento, y distribución de mercadería?

¿Qué software y sistema de codificación permitirán a la organización controlar de manera eficaz la disponibilidad en oferta de sus productos?

¿Cuál será la rentabilidad para la empresa de aplicar un manual de procedimientos en el área de control de inventarios?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un manual de control de inventarios que facilite el manejo óptimo de la mercadería en bodega, de una forma rentable para la empresa Solo FORD.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Establecer los procedimientos de valoración a través de las principales políticas contables aplicables a los inventarios.
- Definir según los Principios Generalmente Aceptados el manejo de inventarios.
- Definir los procesos para el manejo y control físico de los repuestos.
- Diseñar el modelo de control estratégico para medir cuantitativamente el cumplimiento de los procesos.
- Determinar la rentabilidad de aplicar el manual de procedimientos en el área de control de inventarios.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El aumento en volumen de manejo de mercadería, al duplicarse en el año 2008, ha generado inconvenientes como las pérdidas por un monto aproximado de 25000 USD en el último año, así como la falta de conocimiento claro de la mercadería disponible para ofertar a los clientes, generando pérdida de ventas dadas por un mal registro de existencias. Indicando que la empresa requiere seriamente de procesos estandarizados que le permita tener información

actualizada y confiable de las existencias de mercadería en bodega, a un bajo costo, por lo que se tiene que aprovechar la variedad de tecnologías en constante desarrollo que ofrece el mercado para solucionar este problema, analizando las opciones y adaptándolas a los procesos de la organización.

De no realizarse esto las pérdidas por desaparición, averías y otros inconvenientes seguirán creciendo en el futuro; lo cual se hace indispensable complementariamente el Manual de Procedimientos de Inventarios la aplicación de un software que permite tener en tiempo real sobre el stock de los productos clasificados bajo el sistema ABC. Esto permitirá tomar decisiones en el corto tiempo para la aplicación técnica de adquisición del lote económico de la compra. Son razones relevantes para considerar la presente investigación.

## **1.5 MARCO TEÓRICO**

### **1.5.1 GENERALIDADES**

La concepción de que cualquiera de las actividades se organiza a través del pensamiento y de que éste impulsa la acción, fue expresada brillantemente por Carlos Mathus al definir que la planificación "es el acto que precede y preside la acción". Al afirmar que es un "acto que precede a la acción", significa que es necesario, previamente, diseñar y definir claramente lo que se va a ejecutar; prever el sentido de lo que se va a realizar. En tanto que, al decir que la planificación es el acto que "preside la acción", Mathus plantea que en la

ejecución de la acción debe estar presente lo que se planificó, para no perder el sentido, la orientación y la dirección de la acción."<sup>5</sup>

A través de la Administración de Procesos nuestro principal objetivo será medir la eficacia y eficiencia en las actividades que involucran al brindar un servicio.

Este análisis lo iniciaremos primero identificando el organigrama estructural para la empresa de acuerdo al giro de nuestro negocio; donde se definan claramente las actividades estratégicas, operativas y de apoyo. Una vez realizado aquello continuaremos con los siguientes pasos:

#### **1.5.1.1 Levantamiento de los procesos**

Se basará en una empresa en marcha donde aplicaremos el Levantamiento de procesos, para realizar esta actividad iniciaremos por identificar en primer lugar que producto o servicio tenemos y si éste es un producto final o intermedio así como la identificación de las etapas o actividades se deben realizar y quién las ejecuta es decir:

- Identificación de relaciones, entradas y salidas comunes y elaboración de esquemas bases

---

<sup>5</sup>GERRIT Burgwal, Planificación estratégica y Operativa, 1998 edit. ABYA-AYALA, Quito Ecuador  
Pág. 24-27

- Identificación de roles, funciones y puestos comunes
- Agregación de entidades por estructuras jerárquicas
- Identificación de relaciones funcionales y elaboración de mapas de relaciones
- Identificación de estructuras y entidades asociadas a subprocesos

Para poder lograr estos objetivos nos apoyaremos en actividades como: recaudación de soporte documental, de entradas y salidas, visitas a cada área de trabajo así como entrevistas a los responsables de éstas áreas, todo esto con el fin de identificar estructuras y detalle de los puestos de trabajo, roles y recursos asociados, esquemas de relaciones jerárquicas cliente – proveedor, documentos habitualmente utilizados, así como el software a los que tienen acceso cada área.

#### **1.5.1.2 Diagramación de los procesos**

Para lograr la visualización fácil del levantamiento de los procesos la representación de los mismos a través de diagramas de flujo, para cual utilizaremos la metodología ANSI, la misma que nos permitirá obtener una visualización más objetiva de las falencias durante los procesos, así como la medición de tiempos en el desarrollo de las actividades.

También podremos identificar si alguna actividad no está contribuyendo con un valor agregado, es decir si no provee directamente nada a los grupos de interés o al resultado que deseamos obtener y de esta manera orientarnos a la consecución de los objetivos que cada proceso pretende alcanzar. Así este análisis nos servirá para suprimir aquellas actividades innecesarias que no aportan nada al proceso y por consiguiente veremos la posibilidad de incorporar oportunidades de mejora, lo cual hará a nuestro producto más competitivo internacionalmente.

### **1.5.1.3 Revisión de los procesos**

Una vez realizado los dos pasos anteriores tendremos que hacer una revisión de los procesos, para ver si estos cumplen el objetivo principal que buscamos a través de la administración de procesos con la finalidad de realizar ya sea, un mejoramiento continuo o una reingeniería de procesos:

a) Mejoramiento Continuo: Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, deberemos tomar en consideración que dicho proceso se debe realizar de acuerdo a la economía de la empresa, por consiguiente utilizaremos la incorporación de tecnología de punta, el conocimiento aplicado, la capacitación y calificación de mano de obra, como la altamente calificada y requerida para un óptimo desempeño, la sistematización de prácticas empresariales convertidas en modelos de gestión, los nuevos métodos y técnicas administrativas, todo esto

debe llevarnos a un menor esfuerzo y desembolso que el beneficio que nos aporta; además deberá ser acumulativo, ya que la mejora que se haga deberá permitirnos abrir las posibilidades de sucesivas mejoras. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación podemos contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, ser más productivos y competitivos en el mercado objetivo en que nos vamos a introducir a través de unas buenas políticas de calidad.

El mejoramiento continuo nos conducirá a una modernización de los procesos, y es a través de ella que nuestro objetivo será conseguir el aumento de la productividad para dirigir nuestro producto hacia la competitividad, algo vital para poder inmiscuirnos en un nuevo mercado.

b) Reingeniería de procesos: En el caso de que nuestra empresa no esté aplicando procesos adecuados o no se estén llevando a cabo en la práctica se deberá realizar un rediseño de los mismos para lograr mejoras dramáticas en medida del desempeño y los costos, la calidad y el servicio.

#### **1.5.1.4 Calificación de los procesos**

La calificación de los procesos que realicemos determinará si nuestro producto tendrá o no una aceptación en el mercado objetivo al que queremos introducirnos pues es necesario que alcancemos estándares internacionales de calidad, que nos permitan, obtener la acogida del cliente y por ende la rentabilidad esperada

Un inventario representa la existencia de bienes muebles e inmuebles que tiene la empresa para comerciar con ellos, comprándolos y vendiéndolos tal cual o procesándolos primero antes de venderlos, en un período económico determinado. Deben aparecer en el grupo de Activo Circulante.

En el campo de la gestión empresarial, un inventario registra el conjunto de todos los bienes propios y disponibles para la venta a los clientes, considerados como activo corriente. Los bienes de una entidad empresarial que son objeto de inventario son las existencias que se destinan a la venta directa o aquellas destinadas internamente al proceso productivo como materias primas, productos inacabados, materiales de embalaje o envasado y piezas de recambio para mantenimiento que se consuman en el ciclo de operaciones.

Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así

como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

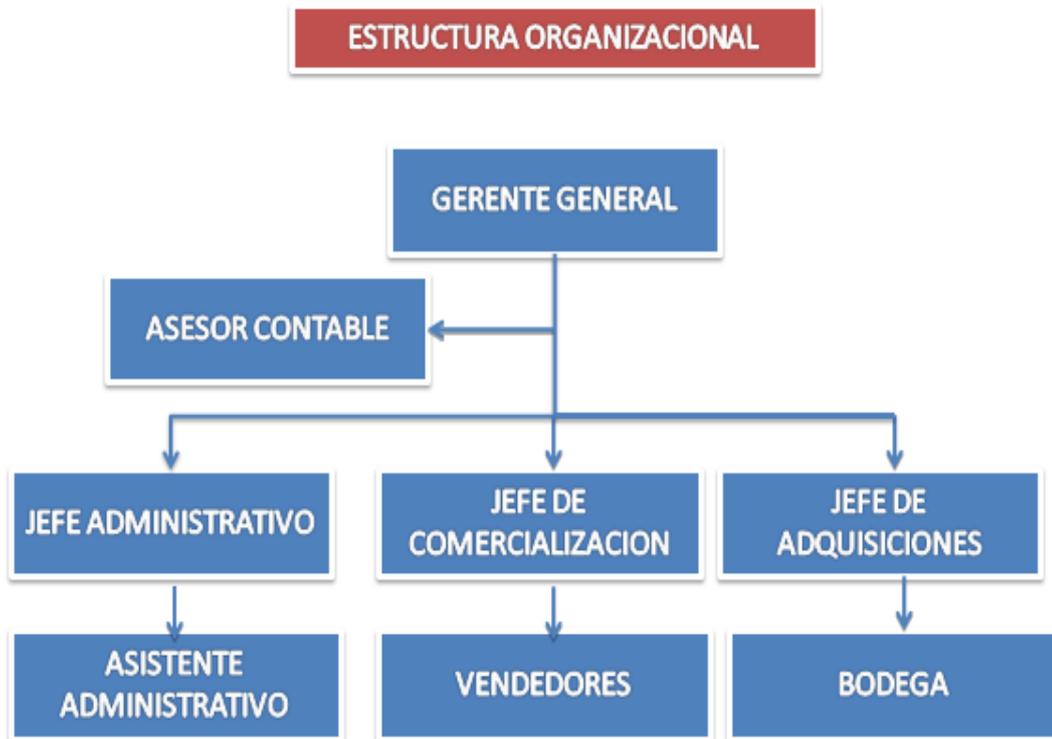
Ahora bien, el inventario constituye las partidas del activo corriente que están listas para la venta, es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas.

## **1.6 HIPÓTESIS**

La elaboración de un Manual de Procedimientos para el control de Inventarios, codificación y aplicación, permitirá a la empresa corregir las fallas de bodega, determinar el estado real del stock de repuestos, para hacer los procesos más ágiles, y así mejorar la rentabilidad de la empresa.

## **1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

A través de la estructura organizacional, “Solo Ford” responde mejor a las necesidades de sus clientes y así tiene definido las áreas para el desarrollo de las actividades.



**Figura 1.** Estructura organizacional

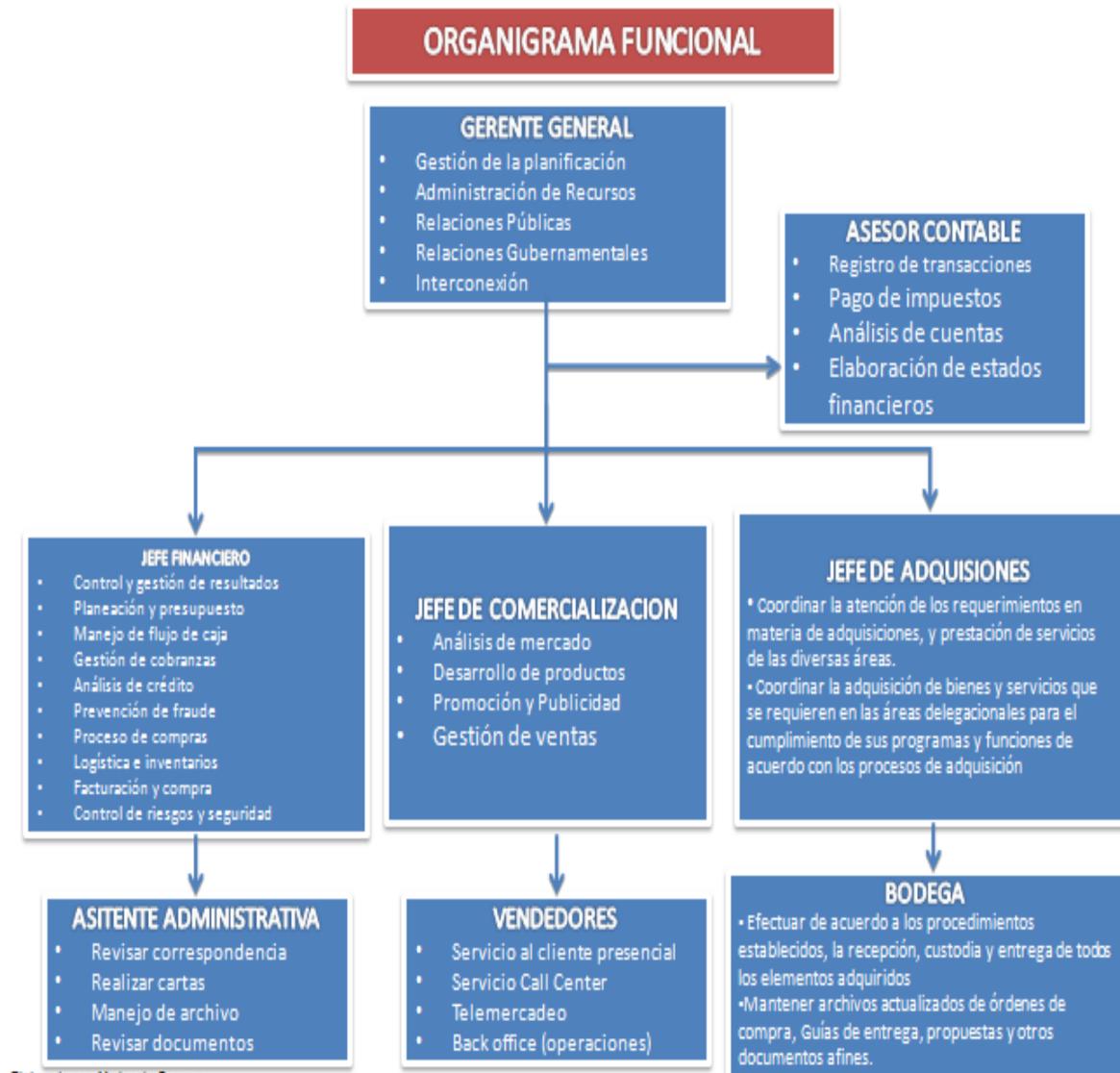
Elaborado por: Marianela Guerrero

## 1.8 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Partiendo de las necesidades de los clientes, identificamos los procesos clave y dirigimos los esfuerzos de la organización hacia una integración interfuncional. El resultado, en la mayoría de las organizaciones, es el decaimiento de la estructura. Esto incrementa la capacidad de coordinación y reduce los niveles jerárquicos.

Por falta de tener una estructura organizacional la empresa “Solo Ford” cuenta con un organigrama, en el cual se manejan dos áreas como la administrativa, y comercialización, las mismas que tienen una serie de funciones, las cuales la

mayoría de estas son realizadas por el socio mayoritario quien es el Gerente General.



**Figura 2.** Organigrama funcional

**Elaborado por:** Mariana Guerrero

## **1.9 ESTRUCTURA LEGAL**

El negocio “Solo Ford” está establecido en la Provincia de Pichincha en la ciudad de Quito en la dirección Av. 10 de Agosto n29-140 y Acuña, su Razón Social está a nombre del Ing. Segundo Nicanor Guevara Bayas (Propietario), Persona Natural obligado a llevar Contabilidad con RUC # 170472861500 asignado por Servicio de Rentas Internas, Iniciando sus actividades comerciales el 29 de Julio de 1996 con la actividad económica de: VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES.

## **2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE**

#### **2.1.1 ENTORNO POLÍTICO**

Nuestro país ha luchado durante largo tiempo para configurar una identidad nacional sobre todo desde la derrota de Jamil Mahuad en el año 1999 que se dio el feriado Bancario hemos pasado por varios gobiernos casos jamás visto en la historia el cual uno de ellos ha tenido diferentes políticas y expectativas política nos responde a mas incertidumbre.

Todas estas políticas afectan directa o indirectamente a la empresa, sobre toda la inestabilidad los costos de materia prima y de mano de obra llevando a un crecimiento constante que perjudica a las utilidades de la empresa “SOLO FORD”.

La inestabilidad social y política que vive el Ecuador depende de la suerte y de la atención que del gobierno, el actual presidente Econ. Rafael Correa elegido por segunda vez por el pueblo ecuatoriano desde hace 10 años es el único hasta la fecha que está estable en su poder, lo que es buena señal para las empresas ya que existe estabilidad que puede llevar a buenas perspectivas políticas que pueden establecerse para periodos de tiempo realmente a largo plazo.

En la actualidad la principal característica de las medidas políticas, con fecha 22 de Enero de 2009, se publicó en el Registro Oficial No. 512 la Resolución No. 466 del COMEXI, mediante la cual se establecieron salvaguardas para determinados productos de importación. Esta medida fue tomada con la finalidad de proteger la balanza de pagos que actualmente está afectando a nuestra economía sobre todo por la grave crisis económica que afecta a casi todos los países del mundo, sobre todo a aquellos países que no hemos tenido una economía fortalecida y estable.

Por un lado, si bien se está restringiendo determinadas importaciones para propiciar la producción nacional, existen productos que han sido gravados con aranceles que no se están produciendo actualmente en el país, lo que provoca únicamente que la gente no compre determinados productos o que lo haga a un precio superior, siendo este el caso de algunos artículos electrónicos que no son producidos en el Ecuador.

Por otro lado, la reducción de importaciones por la vía legal y la demanda interna de los mismos al no haber producción interna va a generar que se genere un indiscriminado ingreso de mercadería por la vía del contrabando, ya sea por puertos marítimos no autorizados, así como por vías terrestres poco conocidas por las autoridades de control, esto generaría un mercado negro a gran escala si no es controlado a tiempo, perjudicando directamente a aquellas personas que distribuyen productos importados por la vía legal e incluso a productores nacionales que se verían en desventaja frente a productos de países vecinos que lleguen a un menor precio.

Para que estas medidas sean eficaces y puedan lograr el fin deseado, se debe complementarlas con otras medidas como por ejemplo un mayor control fronterizo para evitar el ingreso de mercaderías contrabandeadas. Se debería incentivar la producción nacional y la generación de empleo; y, por último, se debería revisar la aplicación de estas medidas a determinados productos que no afectan a la producción nacional y que al contrario si son ingresados y consumidos dentro del país podrían generar una mayor recaudación por conceptos de aranceles lo que beneficiaría directamente al país y a los consumidores.

### **2.1.2 ENTORNO ECONÓMICO**

Uno de los factores importantes para el buen desempeño de nuestro sector; es el factor económico ya que la empresa se desarrolla en un ambiente muy competitivo.

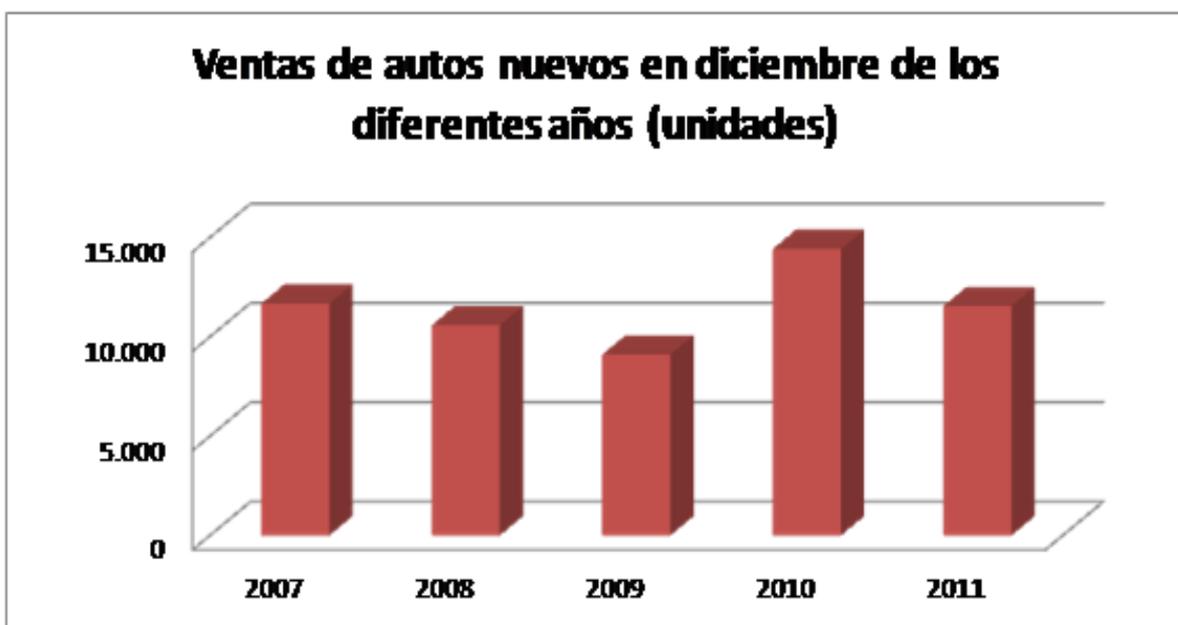
La situación económica ecuatoriana es relativamente estable porque existen salarios fijos y la inflación ha incrementado, pero a pesar de no tener una moneda propia existe devaluación ya que el poder adquisitivo de la moneda es cada vez menor; estos factores influyen directamente en el desempeño de "SOLO FORD"; por lo que analizaremos detalladamente.

### 2.1.2.1 Parque Automotriz

El dato de mayor incidencia para la empresa es el del crecimiento del parque automotriz en toda la ciudad ya que de acuerdo a esto podremos definir un potencial mercado para “SOLO FORD”.

El parque automotor ecuatoriano cerró el año pasado con más de 1,8 millones de vehículos matriculados según los últimos datos oficiales. De ellos, alrededor del 27% se registran en la ciudad de Quito y el 23% en Guayaquil, seguidos de Cuenca y Ambato con el 5,6% y 3.7% del total de vehículos respectivamente.

Si se compara las cifras de ventas de autos nuevos con corte a diciembre de los diferentes años se puede ver el siguiente resultado.



**Figura 3.** Ventas de autos nuevos en diciembre de diferentes años

Fuente: [http://www.patiodeaautos.com/detalle\\_noticia.asp?id=2068](http://www.patiodeaautos.com/detalle_noticia.asp?id=2068)

Si se revisa las cifras acumuladas de los 12 meses del año se tiene los resultados que la muestra la siguiente tabla, es decir, un crecimiento de 9% en las ventas entre los 12 meses de 2010 y el mismo período de 2011.

**Tabla 1.** Ventas de autos en el 2011

<b>Enero – Diciembre</b>	<b>Unidades</b>
<b>2007</b>	<b>92.910</b>
<b>2008</b>	<b>113.546</b>
<b>2009</b>	<b>91.165</b>
<b>2010</b>	<b>125.701</b>
<b>2011</b>	<b>136.838</b>

**Fuente:** [http://www.patiodedeautos.com/detalle\\_noticia.asp?id=2068](http://www.patiodedeautos.com/detalle_noticia.asp?id=2068)

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

El total de ventas de diciembre (autos livianos y pesados) fue de 11.542 unidades. Del total, el 90% son autos livianos y el 10% autos pesados. La siguiente tabla muestra las 15 primeras marcas en ventas de autos livianos nuevos.

**Tabla 2.** Marcas de autos más vendidos

Marca	Unidades Livianos (Diciembre 2011)
<b>Chevrolet + Suzuki</b>	<b>4.860</b>
<b>Hyundai</b>	<b>1.207</b>
<b>Nissan</b>	<b>855</b>
<b>Toyota</b>	<b>646</b>
<b>Mazda</b>	<b>644</b>
<b>Kia</b>	<b>602</b>
<b>Ford</b>	<b>510</b>
<b>Great Wall</b>	<b>217</b>
<b>Renault</b>	<b>200</b>
<b>Chery</b>	<b>178</b>
<b>Volkswagen</b>	<b>156</b>
<b>Mitsubishi</b>	<b>56</b>

**Fuente:** [http://www.patiodeautos.com/detalle\\_noticia.asp?id=2068](http://www.patiodeautos.com/detalle_noticia.asp?id=2068)

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

General Motors continúa a la cabeza con sus marcas Chevrolet y Suzuki que juntas alcanzaron el 47% del mercado de ventas de autos livianos nuevos en ese mes.

Si se revisa las cifras de los autos livianos, por clase de vehículo, para diciembre de 2011 se tiene el siguiente reparto de las 5 principales marcas:

**Tabla 3.** Principales marcas vendidas en 2011

Clase	Marca	Unidades
<b>Automovil</b>	<b>Chevrolet</b>	<b>2.860</b>
	<b>Hyundai</b>	<b>655</b>
	<b>Nissan</b>	<b>534</b>
	<b>Kia</b>	<b>191</b>
	<b>Renault</b>	<b>181</b>
<b>Camioneta</b>	<b>Chevrolet</b>	<b>941</b>
	<b>Mazda</b>	<b>558</b>
	<b>Toyota</b>	<b>450</b>
	<b>Nissan</b>	<b>177</b>
	<b>Ford</b>	<b>176</b>
<b>Jeep</b>	<b>Chevrolet + Suzuki</b>	<b>1.059</b>
	<b>Hyundai</b>	<b>446</b>
	<b>Kia</b>	<b>340</b>
	<b>Ford</b>	<b>327</b>
	<b>Toyota</b>	<b>160</b>

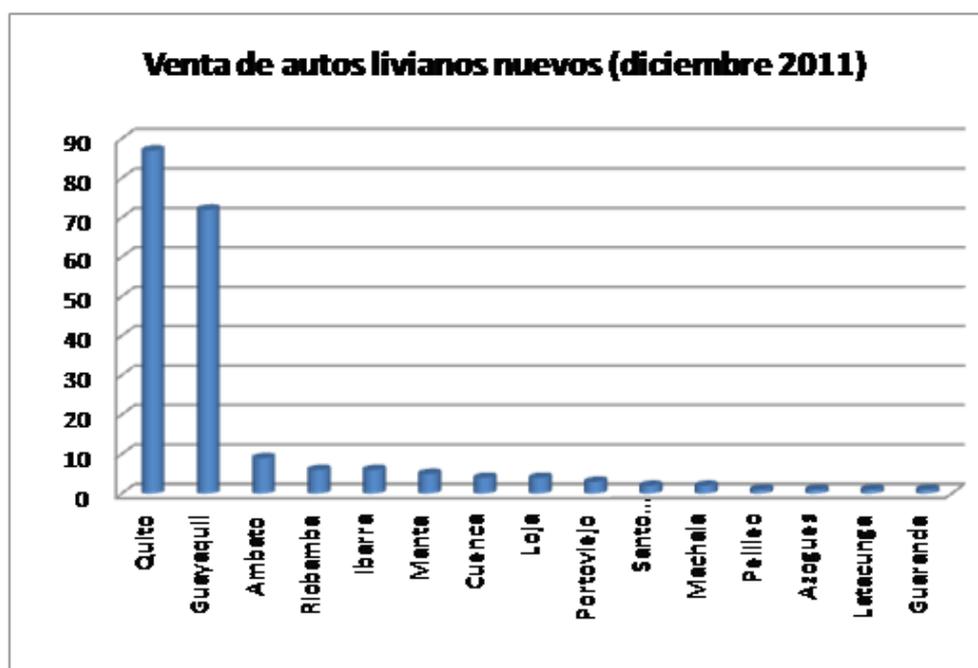
Fuente: [http://www.patiodeautos.com/detalle\\_noticia.asp?id=2068](http://www.patiodeautos.com/detalle_noticia.asp?id=2068)

Elaborado por: Marianela Guerrero

Si se compara estas cifras de diciembre de 2011 con el mismo mes de 2010 se puede ver que existe un decremento en la venta de todos los tipos, pero respecto al mes anterior (noviembre de 2011) se ve un incremento en todos los segmentos lo que se resume en un comparativo de año a año en un crecimiento del 9% en las ventas de autos nuevos. Del total de livianos se vendió 971 unidades más que el mes pasado (noviembre), y del total de pesados, se vendió 66 unidades más.

Las ventas de los autos híbridos para este mes alcanza las 206 unidades, 70 unidades menos de las vendidas en noviembre de 2011 y 177 autos híbridos menos de lo que se vendió en diciembre del año pasado.

Las mayores ventas registradas en otras ciudades después de Quito y Guayaquil son las que se puede ver en el siguiente gráfico:



**Figura 4.** Ventas de autos livianos en diciembre 2011

Fuente: [http://www.patiodeautos.com/detalle\\_noticia.asp?id=2068](http://www.patiodeautos.com/detalle_noticia.asp?id=2068)

### 2.1.2.2 Población económicamente activa

La población económicamente activa se le considera entre las personas desde los 18 a 65 años; que tienen empleo y se encuentran laborando y que tienen la capacidad de cubrir sus necesidades. Como podemos observar la población de

Quito se encuentra en capacidad de adquirir vehículos, lo cual los hace potenciales clientes para nuestro producto; de igual manera se debe tener en cuenta que según los últimos sondeos la población ha aumentado y con esto también crecen las necesidades básicas ya que en la actualidad el tener un vehículo se ha convertido en una necesidad de todos los ciudadanos que deseen movilizarse de un lugar a otro.

**Tabla 4.** Promedio de gastos del quiteño

<b>PROMEDIO DE GASTO DEL QUITEÑO</b>		
Canasta básica enero 2010	<b>521,26%</b>	<b>100</b>
Alimentación	38%	198
Vivienda	29%	151
Educación	10%	52
Salud	9%	47
Vestimenta	8%	42
Transporte	6%	31
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>521,26</b>

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

Se puede observar que los habitantes de la ciudad de Quito destinan el 6% del total de la canasta básica al mantenimiento de su vehículo.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> **Tomado de:** <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cuantos-ecuatorianos-desean-auto-propio-31320-31320.html>

## 2.1.2.3 Balanza de pagos

Tabla 5. Balanza de Pagos

**IMPORTACIONES\***  
Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles)

	Ene-Mar 2009			Ene-Mar 2010			Ene-Mar 2011			Ene-Mar 2012			Variación 2012-2011										
	a	b/a	Participación	a	b	b/a	Participación	a	b	b/a	Participación	Valor USD	Valor	Vol.	Valor								
	Vol.	FOB	unitario	Vol.	FOB	unitario	Vol.	Vol.	FOB	unitario	Vol.	Vol.	USD FOB	unitario	Vol.								
<b>Totales</b>	2,746	3,375,426	1,229	100.0%	100.0%	3,170	4,048,170	1,277	100.0%	100.0%	3,378	5,019,618	1,486	100.0%	100.0%	3,460	5,722,135	1,654	100.0%	100.0%	2.4%	14.0%	11.3%
<b>Bienes de Consumo</b>	221	761,307	3,439	8.1%	22.6%	242	860,799	3,563	7.6%	21.3%	281	1,014,294	3,604	8.3%	20.2%	283	1,188,536	4,194	8.2%	20.8%	0.7%	17.2%	16.4%
No duradero	174	466,279	2,680	6.3%	13.8%	185	467,787	2,528	5.8%	11.6%	220	596,567	2,712	6.5%	11.9%	210	666,176	3,176	6.1%	11.6%	-4.7%	11.7%	17.1%
Duradero	47	295,028	6,228	1.7%	8.7%	57	393,012	6,950	1.8%	9.7%	61	417,726	6,798	1.8%	8.3%	74	522,360	7,094	2.1%	9.1%	19.8%	25.0%	4.4%
<b>Materias Primas</b>	1,456	1,153,029	792	53.0%	34.2%	1,725	1,379,825	800	54.4%	34.1%	1,813	1,641,646	905	53.7%	32.7%	1,915	1,824,739	953	55.3%	31.9%	5.6%	11.2%	5.3%
Para la agricultura	196	126,766	647	7.1%	3.8%	367	186,263	508	11.6%	4.6%	374	219,550	587	11.1%	4.4%	355	221,303	623	10.3%	3.9%	-5.0%	0.8%	6.1%
Para la industria	985	922,540	936	35.9%	27.3%	1,250	1,057,807	846	39.4%	26.1%	1,187	1,277,367	1,076	35.1%	25.4%	1,246	1,392,247	1,117	36.0%	24.3%	5.0%	9.0%	3.9%
Materiales de construcción	275	103,723	377	10.0%	3.1%	108	135,754	1,252	3.4%	3.4%	252	144,730	575	7.4%	2.9%	313	211,190	675	9.0%	3.7%	24.3%	45.9%	17.4%
<b>Bienes de Capital</b>	106	1,031,951	9,744	3.9%	30.6%	105	1,024,097	9,727	3.3%	25.3%	128	1,319,130	10,338	3.8%	26.3%	133	1,550,477	11,696	3.8%	27.1%	3.9%	17.5%	13.1%
Para la agricultura	4	26,003	6,803	0.1%	0.8%	3	17,033	5,822	0.1%	0.4%	4	26,223	7,302	0.1%	0.5%	3	22,444	6,732	0.1%	0.4%	-7.2%	-14.4%	-7.8%
Para la industria	54	669,808	12,500	2.0%	19.8%	47	676,049	14,239	1.5%	16.7%	66	886,105	13,455	1.9%	17.7%	73	1,035,119	14,228	2.1%	18.1%	10.5%	16.8%	5.7%
Equipos de Transporte	49	336,140	6,930	1.8%	10.0%	55	331,014	6,032	1.7%	8.2%	58	406,802	6,995	1.7%	8.1%	56	492,915	8,726	1.6%	8.6%	-2.9%	21.2%	24.7%
<b>Combustibles y Lubrificantes</b>	961	421,018	438	35.0%	12.5%	1,095	763,612	698	34.5%	18.9%	1,155	1,034,667	896	34.2%	20.6%	1,129	1,147,201	1,016	32.6%	20.0%	-2.2%	10.9%	13.4%
<b>Diversos</b>	1.3	8,120	6,217	0.0%	0.2%	3.5	19,838	5,670	0.1%	0.5%	1.4	9,881	7,127	0.0%	0.2%	1.2	11,182	9,049	0.0%	0.2%	-10.9%	13.2%	27.0%

\* Las cifras son provisionales; su proceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior; no se incluye las importaciones de la ex-H.U.D.N.

Fuente: Banco Central del Ecuador

A través de la Resolución No. 466 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) del día 19 de enero, el Ecuador planteó la restricción para las importaciones de 627 subpartidas a través de cupos y sobretasas arancelarias.

Según esta Resolución, el objetivo del Gobierno es reducir las importaciones en alrededor de \$2.169 MM, para detener la profundización del déficit comercial no petrolero.

Durante los tres primeros meses del año 2012 , las importaciones totales en valor FOB, alcanzaron USD 5,722.1 millones, nivel superior en USD 702.5 millones a las compras externas realizadas en enero – marzo del 2011 ( USD 5,019.6 millones), dicho monto represento un crecimiento en el valor FOB de 14% . Este comportamiento responde a un aumento en los precios de 11.3% y volúmenes en 2.4%.

De acuerdo a la clasificación Económica de los Productos por Uso o Destino Económico (CUODE), en el cuadro se aprecia que al comparar los periodos de enero – marzo del 2012, en valor FOB, todos los grupos de productos crecieron porcentualmente y en el siguiente orden: Bienes de Capital (17.5%), Bienes de consumo (17.2%), Productos diversos (13.2%) Materias Primas (11.2%); y, Combustibles y Lubricantes (10.9%).

En cuanto a volúmenes las importaciones por grupos, aumentaron: las Materias Primas (5.6%), Bienes de Capital (3.9%), y, Bienes de Consumo (0.7%), mientras

que los combustibles y lubricantes al igual que los Productos Diversos, disminuyeron en -2,9% Y 10.9%, respectivamente.

Respecto a la evaluación de los precios, se observa un incremento en todos los grupos de importaciones: Productos Diversos (27%) Bienes de Consumo (16.4%), Combustibles y Lubricantes (13.4%), Bienes de Capital (13.1%); y, Materias Primas (5.3%).

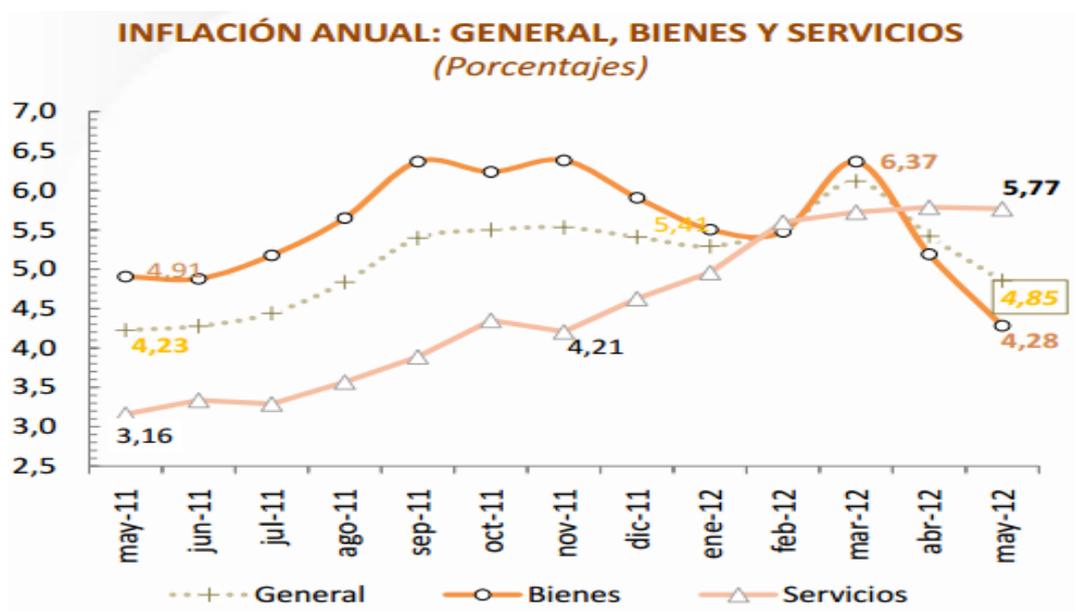
La participación en el total de los bienes importados por CUODE, valores FOB durante el primer trimestre del año 2012, fue la siguiente: Materias Primas (31.9%); Bienes de Capital (27.1%); Combustibles y Lubricantes (20%); Bienes de Consumo (20.8%); y, Productos Diversos (0.2%). En volumen fue: Materias Primas (31.9%); Bienes de Capital (27.1%), Combustibles y Lubricantes (20%), Bienes de Consumo (20.8%), y Productos Diversos, (0.2%).



**Figura 5.** Importaciones por Uso o Destino Económico

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

### 2.1.2.4 Inflación



**Figura 6.** Inflación Anual General, Bienes y Servicios

Fuente: Banco Central del Ecuador



**Figura 7.** Inflación Acumulada en mayo de 2012

Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación tiene muchas consecuencias negativas. A pesar de que la existencia de inflación controlada puede aumentar el nivel de empleo al corto plazo, la estabilidad de precios es fundamental para el desarrollo de una economía y en el largo plazo esta es perjudicial.

En primer lugar, el deterioro del valor de la moneda es perjudicial para aquellas personas que cobran un salario fijo, como los obreros y pensionados. A diferencia de otros con ingresos móviles, estos ven como se va reduciendo su ingreso real mes a mes, al comparar lo que podían adquirir con lo que pueden comprar tiempo después. Otro de los efectos nocivos es la distorsión de precios relativos. Los precios son fundamentales en el desarrollo de una economía de mercado, ya que envían señales tanto a productores como consumidores.

Una distorsión en lo mismo, provocará cambios en las decisiones de los agentes, se realizarán inversiones y transacciones que en otro momento hubieran sido considerados no rentables y la distribución del ingreso se verá afectada.

**Tabla 6.** Índices mensuales de cifra de negocios por sectores

	Índice diciembre	% de variación sobre año anterior	
		Mismo mes	Media de lo que va de año
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>106,7</b>	<b>-1,9</b>	<b>-13,7</b>
1. COMERCIO	105,2	-1,4	-15,4
Venta y reparación de vehículos y motocicletas	71,6	5,3	-21,2
- Venta de vehículos, motocicletas y repuestos	68,1	6,5	-23,1
- Mantenimiento y reparación de vehículos	102,7	-1,2	-8,2

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Los precios de los automóviles registraron un descenso de dos décimas durante el pasado año, después de que en diciembre bajaran un 0,3% en comparación con el mes anterior, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Por contra, los repuestos de accesorio y mantenimiento se encarecieron un 3% durante el ejercicio recién concluido. En este apartado, el INE constata una subida de los precios de tres décimas en diciembre de 2008.

### 2.1.2.5 Tasas de interés

**Tabla 7. Tasas de interés junio 2012**

<b>Tasas de Interés</b>			
<b>JUNIO 2012 (*)</b>			
<b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La tasa de interés activa es un porcentaje que cobra las entidades financieras al capital pero con el control y permiso de la Superintendencia de Bancos, y los beneficiarios para obtener un crédito, pueden ser personas naturales o jurídicas.

La tasa pasiva corresponde al porcentaje que pagan las entidades financieras de igual manera se rigen al control de la Superintendencia de Bancos a los ahorristas, los beneficiarios son las personas naturales o jurídicas.

Esto es un punto importante ya que la empresa al momento de realizar un crédito en cualquier entidad financiera para poder traer repuestos del exterior.

Esto quiere decir que la tasa activa es alta para el sistema dolarizado que vivimos actualmente y el margen de intermediación entre la tasa activa y pasiva es excesivamente elevada. Esto significa para la empresa "SOLO FORD" si realiza un crédito local, los costos financieros son mucho más altos. Las elevadas tasas de interés encarecen la inversión y el consumo.

### **2.1.3 COMPONENTE DEMOGRÁFICO**

Quito cuenta con un total de habitantes de 1.399.814 h, esto representa un crecimiento de en la población del 2.9%

En Quito se ha evidenciado un crecimiento revelador de la población en los últimos años, teniendo en cuenta un porcentaje a nivel nacional muy significado.

La mayoría de la población en Quito es joven, lo que es conveniente para la empresa ya que parte de esta población joven convertirá en un mercado potencial para la misma, esto tomando en cuenta la economía de cada uno.

#### **2.1.4 COMPONENTE SOCIAL**

El conjunto de la sociedad tiene creencias, normas, costumbres, tradiciones, hábitos, y valores básicos. De acuerdo con ello establecen su visión del mundo que define sus relaciones con otros. Las características culturales afectan las decisiones que tome una empresa al ofrecer su producto o servicio.

Este es uno de los componentes que mayor incidencia tiene para la empresa, ya que mediante esta información se determina el potencial segmento de mercado del cual tendremos una participación significativa.

Los principales valores culturales de una sociedad se expresan en la forma en que la gente se ve así mismo y a los demás, además de la forma en que ven a las organizaciones, a la sociedad, a la naturaleza y al universo.

A través de este factor se entiende que para el mantenimiento de un vehículo y el consumo de repuestos el nivel de ingresos de la personas debe estar en un rango de poder adquisitivo medio-alto.

Por lo que se puede determinar que el porcentaje aproximadamente en el que una persona necesita realizar cambios de repuestos a su vehículo depende de la del vehículo que posea y la distancia que corra el mismo.

Este dato tomando en cuenta las costumbres que tiene el tipo de cliente al cual nos dirigimos que es utilizar su vehículo para trasladarse desde su hogar hasta su trabajo y viceversa, de igual manera tomando en cuenta el uso del vehículo en los fines de semana para recreación familiar.

### **2.1.5 COMPONENTE TECNOLÓGICO**

La tecnología avanza día a día a pasos gigantes, esto hace que la industria pueda desenvolverse en la innovación y desarrollo favorecido al nivel competitivo. La tecnología reduce los costos de producción y la empresa puede aprovechar esta tecnología que ofrece el mercado para alcanzar la ventaja competitiva.

El desarrollo tecnológico-internet, comunicaciones móviles, equipos etc, esta produciendo cambios significativos en la estructura económica y social y en el conjunto de las relaciones sociales y empresariales a nivel mundial, esto es una gran oportunidad ya que la empresa puede comunicarse con mayor facilidad y rapidez con el cliente y dar un buen servicio.

No se diga el Internet existen paginas gratuitas que no representan gastos de publicidad donde se puede promocionar e informar todo los servicios que ofrece la

empresa ya que la publicidad es un medio de hacer conocer la empresa e informales todos los servicios que ofrece la empresa.

La falta de tecnología hace que una empresa no se pueda desarrollar en la innovación y desarrollo y al estar pendiente del entorno se crea la necesidad de investigar cada aspecto de su negocio desde sus proveedores, como precio, calidad, competencia este aspecto nos conlleva a identificar las preferencias de la demanda y de esta manera alcanzar y desarrollar estrategias eficaces de rápida acción de crecimiento que consoliden el negocio.

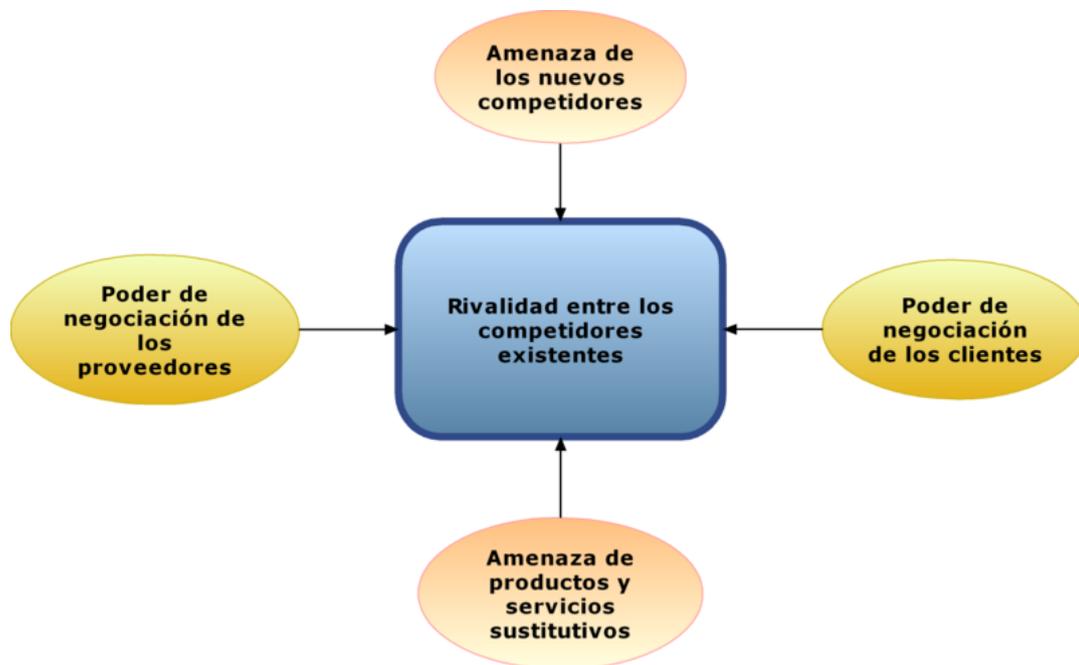
## **2.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO**

### **2.2.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Existen cinco fuerzas competitivas de acuerdo a Michael Porter, en su libro “Estrategias Competitivas”, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado.

La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a esas cinco fuerzas que rigen la competencia de la industria. Partiendo de esta técnica la empresa “SOLO FORD” podrá conocer varios factores dentro del sector en que se desenvuelve.

Estas fuerzas son:



**Figura 8.** Las cinco fuerzas de Porter

Elaborado por: Marianela Guerrero

### 2.2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores en la actualidad es media-alta, debido a la necesidad de crear negocios propios y a la vez explotar esta industria, que no está saturada a comparación de otras, para así disminuir la falta de empleo que existe en nuestro país.

Michael Porter identificó barreras de entrada que podrían usarse para crearle a la empresa una ventaja competitiva. “Las barreras de entrada son todos aquellos

obstáculos que no permiten ingresar al mercado de forma fácil como por ejemplo: Costo de maquinaria a implementar, permisos, patentes, etc.”<sup>7</sup>

Existen nueve aspectos fundamentales de barreras de entrada en las cuales se basara el análisis de nuevos competidores.

### 2.2.1.1.1 Barreras de entrada

**Tabla 8. Barreras de entrada**

BARRERAS DE ENTRADA					
		A	B	A*B	Acum
1	Requisitos de capital	0,1	3,00	0,3	5,88%
2	Nivel de diferenciación	0,1	3,00	0,3	5,88%
3	Economías de escala	0,1	3,00	0,3	5,88%
4	Curva de experiencia	0,1	7,00	0,7	13,73%
5	Imagen de marca	0,1	7,00	0,7	13,73%
6	Requerimientos legales	0,1	3,00	0,3	5,88%
7	Precios cambiantes	0,1	6,00	0,6	11,76%
8	Acceso a canales de distribución	0,2	9,00	1,8	35,29%
9	Ubicación estratégica	0,1	1,00	0,1	1,96%
TOTAL		1		5,1	100,00%

1 - 3 Baja  
4 - 7 Media  
8 - 10 Alta

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

El atractivo del mercado o el segmento depende de que tan fáciles de franquear son las barreras de entrada para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Al momento no existen amenazas fuertes en cuanto a nuevos competidores en el mercado; ya que la inversión para poder iniciar con un negocio de este tipo es muy alta, tanto en el factor económico como infraestructura.

<sup>7</sup>

Los costos de almacenamiento representa un rubro alto ya que este producto se realiza por volúmenes y requiere de una amplia zona de almacenamiento pero, dependiendo de las rotaciones que tenga el producto se puede determinar el índice de giro y una vez efectuada la venta se requiere de la recuperación de la cartera que le permita a la empresa cumplir con sus proveedores.

### 2.2.1.2 Rivalidad entre competidores

**Tabla 9.** Rivalidad entre los competidores

RIVALIDAD INTERNA					
		A	B	A*B	Acum
1	Cantidad de competidores igualmente equilibrados	0,2	7,00	1,4	21,54%
2	Guerras promocionales publicitarias	0,1	6,00	0,6	9,23%
3	Barreras de salida	0,2	8,00	1,6	24,62%
4	Activos fijos especializados	0,2	9,00	1,8	27,69%
5	Obligaciones legales	0,1	4,00	0,4	6,15%
6	Niveles de diferenciación	0,1	5,00	0,5	7,69%
7	Costos cambiantes	0,1	2,00	0,2	3,08%
	TOTAL	1		6,5	100,00%

1 - 3 Baja  
4 - 7 Media  
8 - 10 Alta

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

La competencia que tiene Importadora “Hemerson Ford”, Importadora “Arguello”, Importadora “Tipan”, se centra en las compañías que ofrecen repuestos con las

mismas características ya que los productos que contribuyen estas empresas se encuentran vigentes en el mercado y cada una de ellas ofrece un producto de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

### 2.2.1.3 Poder de negociación de los proveedores

**Tabla 10.** Poder de negociación de los proveedores

PODER NEGOCIACION PROVEEDORES					
		A	B	A*B	Acum
1	Cantidad de proveedores	0,2	8,00	1,6	22,86%
2	Sustitutos	0,2	7,00	1,4	20,00%
3	El proveedor es importante para la actividad de la empresa	0,3	10,00	3	42,86%
4	Proveedor muy diferenciado	0,1	3,00	0,3	4,29%
5	Costo de transferencia	0,1	4,00	0,4	5,71%
6	Amenaza de integración hacia adelante	0,1	3,00	0,3	4,29%
	TOTAL	1		7	100,00%

1 - 3 Baja

4 - 7 Media

8 - 10 Alta

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremiales, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aun más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

### 2.2.1.4 Poder de negociación de los compradores

**Tabla 11.** Poder de negociación de los compradores

PODER NEGOCIACION COMPRADORES					
		A	B	A*B	Acum
1	Grupo concentrado de clientes	0.4	9.00	3.6	51.43%
2	Producto poco diferenciado	0.3	8.00	2.4	34.29%
3	Costo de transferencia	0.1	3.00	0.3	4.29%
4	Amenaza de integración hacia atrás	0.1	3.00	0.3	4.29%
5	Información completa	0.1	4.00	0.4	5.71%
	TOTAL	1		7	100.00%

1 - 3 Baja

4 - 7 Media

8 - 10 Alta

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Una desventaja que tiene "SOLO FORD" es que el producto que ofrece tiene varios sustitutos y por esta razón los clientes exigen un bajo costo para adquirir el mismo; a la vez que exigen un producto de calidad y óptimo servicio lo que provoca que la empresa pueda tener una disminución considerable en su rentabilidad.

### 2.2.1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

**Tabla 12.** Amenaza de ingreso de productos sustitutos

SUSTITUTOS					
		A		A*B	Acum
1	Mejor función con la misma tecnología	0,2	4	0,8	9,09%
2	Mejor precio	0,8	10	8	90,91%
	TOTAL	1		8,8	100,00%

1- 3 Baja

4- 7 Media

8- 10 Alta

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Desde la entrada libre de mercado de los Chinos, Japoneses, se ha generado un incremento de diferentes marcas en el mercado por lo que "SOLO FORD" se ha visto amenazado por el ingreso de productos sustitutos a un menor precio y de similares características.

### 2.2.2 ANÁLISIS DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

Para continuar con el desarrollo de este capítulo, nos vamos a sustentar bajo el Perfil de Capacidad Interna, el cual permite analizar a la empresa "SOLO FORD", internamente.

**Tabla 13.** Análisis de perfil de capacidades internas

CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>CALIFICACION</b>									
<b>DIRECTIVA</b>									
Mentalidad abierta a la tecnología				x			x		
Valora el medio de comunicación					x			x	
Uso de planes estratégicos				x			x		
Maneja un sistema de coordinación					x			x	
<b>COMPETITIVA</b>									
Calidad del producto (costo)	x						x		
Posee post-venta			x						x
<b>FINANCIERA</b>									
Liquidez inmediata						x			x
Maneja costos adecuados			x						x
Utiliza créditos	x						x		
<b>TECNOLÓGICA</b>									
Capacidad de innovación		x						x	
Uso de sistemas tecnológicos				x			x		
<b>TALENTO HUMANO</b>									
Experiencia técnica		x					x		
Motivación				x			x		
Nivel académico de personal						x			x
Remuneraciones					x			x	

Elaborado por: Marianela Guerrero

### 2.2.2.1 Descripción de oportunidades y amenazas

#### 2.2.2.1.1 Oportunidades

Son los elementos del ambiente que la empresa “SOLO FORD” puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos.

- Facilidades de crédito en la empresa
- Ingreso al país repuestos a costo competitivo
- Alto grado de demanda

- Existencias, variedad de proveedores con diferentes opciones en cuanto a calidad y servicio

#### **2.2.2.1.2 Amenazas**

Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos.

- Existen subida de precios
- Inestabilidad de país, por lo que repercute en la situación económica de la empresa
- La competencia cuenta con tecnología de punta
- Los grupos políticos solo miden su beneficio no ven por el pueblo
- Poca oferta de profesionales especialista en la industria
- Costos financieros altos

#### **2.2.2.2 Descripción de fortalezas y debilidades**

##### **2.2.2.2.1 Fortalezas**

Son los elementos positivos que posee la empresa "SOLO FORD" estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.

- Infraestructura amplia
- Crecimiento poder de negociación con los proveedores
- Capacitación al personal
- Conocimiento de mercado
- Tener alianzas estratégicas
- Curva de experiencia
- El uso de tecnología de punta aumenta el nivel competitivo
- El contacto con los clientes es directo y eficiente.

#### **2.2.2.2 Debilidades**

Son los factores negativos que posee la empresa “SOLO FORD” y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas y objetivos propuestos.

- La empresa no está legalmente constituida
- No aprovecha el 100% toda la infraestructura que cuenta la empresa
- La empresa no cuenta con un presupuesto
- Se desconoce la rentabilidad de la empresa
- No existen proyecciones futuras en las ventas
- No existen procesos definidos ni estandarizados
- Depende de alianzas estratégicas

### 2.2.2.3 Matriz de impacto

Esta matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto. A continuación se presenta las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene un mayor impacto en la empresa “SOLO FORD”

**Tabla 14.** Matriz de impacto (Fortalezas – Debilidades)

FORTALEZAS	IMPACTO			DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
1. Infraestructura amplia		x		1. La empresa no está legalmente constituida			X
2. Crecimiento poder de negociación con los proveedores	x			2. No aprovecha el 100% toda la infraestructura que cuenta la empresa		X	
3. Capacitación al personal	x			3. La empresa no cuenta con un presupuesto		X	
4. Conocimiento de mercado	x			4. Se desconoce la rentabilidad de la empresa		X	
5. Tener alianzas estratégicas	x			5. No existen proyecciones futuras en las ventas	X		
6. Curva de experiencia	x			6. No existen procesos definidos ni estandarizados	X		
7. El uso de tecnología de punta aumenta el nivel competitivo	x			7. Depende de alianzas estratégicas	X		
8. El contacto con los clientes es directo y eficiente		x					

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

**Tabla 15.** Matriz de impacto (Oportunidades – Amenazas)

OPORTUNIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
1. Facilidades de crédito en la empresa	X			1. Existen subida de precios			
2. Ingreso al país tecnología de punta		X		2. Inestabilidad de país, por lo que repercute en ola situación económica de la empresa		X	
3. La empresa cuenta con equipos con tecnología	x			3. La competencia cuenta con tecnología de punta	X		
4. Alto grado de demanda	x			4. Los grupos políticos solo miden su beneficio no ven por el pueblo		X	
5. Existencias, variedad de proveedores con diferentes opciones en cuanto a calidad y servicio		X		5. Poca oferta de profesionales especialista en la industria	X		
				6. Costos financieros altos	x		

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

El presente análisis FODA se va a enfocar solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio y son:

- **OPORTUNIDADES**

- Facilidades de crédito en la empresa
- La empresa cuenta repuestos a un costo menor
- Alto grado de demanda

- **AMENAZAS**

- La competencia cuenta con tecnología de punta
- Poca oferta de profesionales especialista en la industria
- Costos financieros altos

- **FORTALEZAS**

- Crecimiento poder de negociación con los proveedores
- Capacitación al personal
- Conocimiento del mercado
- Tener alianzas estratégicas
- Curva de experiencia

- **DEBILIDADES**

- Se desconoce la rentabilidad de la empresa
- No existen procesos definidos ni estandarizados
- Depende de alianzas estratégicas

### 2.2.2.4 Matriz ofensiva

La matriz ofensiva localiza las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas, y si la empresa enfrenta amenazas fuertes las oportunidades van a lograr contrarrestarlas para que el impacto no sea tan fuerte.

**Tabla 16.** Matriz ofensiva

		OPORTUNIDADES			TOTAL
		Facilidades de crédito en la empresa	La empresa cuenta con equipos con tecnología	Alto grado de demanda	
FORTALEZAS	1. Crecimiento poder de negociación con los proveedores	1	1	5	7
	2. Capacitación al personal	1	5	5	11
	3. Conocimiento de mercado	1	1	5	7
	4. Tener alianzas estratégicas	1	3	5	9
	5. Curva de experiencia	4	10	20	

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

Como se puede apreciar en el cuadro de la matriz ofensiva deja dos resultados positivos y por lo tanto la empresa “SOLO FORD debe aprovechar.

### 2.2.2.5 Matriz FODA

**Tabla 17. Matriz FODA**

		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		1. Facilidades de crédito en la empresa	1. La competencia cuenta con tecnología de punta
		2. La empresa cuenta con equipos con tecnología	2. Poca oferta de profesionales especialista en la industria
		3. Alto grado de demanda	3. Costos financieros altos
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA OFENSIVA</b>		
1. Crecimiento poder de negociación con los proveedores	Cubrir el mercado local, por medio de estrategias de marketing y dar a conocer los servicios que ofrece la empresa "SOLO FORD" (O1,02,03,F1,F2,F3,F4,F5)		
2. Capacitación al personal			
3. Conocimiento del mercado			
4. Tener alianzas estratégicas			
5. Curva de experiencia			
<b>DEBILIDADES</b>		<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA</b>	
1. Se desconoce la rentabilidad de la empresa		Crear un diseño de procesos en función de la actividad de la empresa "SOLO FORD Y poder medir el grado de eficiencia y tener un control y mejoramiento continuo. (A1,A2,A3,D1,D2,D3)	
2. No existen procesos definidos ni estandarizados			
3. Depende de alianzas estratégicas			

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

### 2.2.2.6 Planes de acción

Una vez que se tiene claro cuáles son los objetivos y cómo vamos a llegar a determinar cuáles son las estrategias tanto ofensivas como defensivas los planes de acción nos ayudarán a llegar a cumplir.

Los planes de acción son “Elaborados por un Gerente y por el personal a su cargo, un plan de acción detalla las metas y objetivos del programa así como las actividades que se desarrollarán para lograrlos. El plan de acción cubre generalmente un periodo de un año, determinan cuál es la persona o personas responsables de la ejecución de cada actividad, muestra cuando debe concluir cada una de éstas e indica cuáles son los recursos financieros necesarios.

Tabla 18. Plan de Acción N.- 1

ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSIBLE	RECURSOS			RESULTADOS	INDICADOR
			HUMANOS	MATERIALES	TECNOLOGICOS		
Objetivo Defensivo:	Generar e implementar un sistema de procesos que garantice un crecimiento eficiente y eficaz de los recursos de la empresa y a su vez ayude al mejoramiento continuo						
Estrategia defensiva:	Crear un diseño de procesos en función de la actividad de la empresa "SOLO FORD" y poder el grado de eficiencia y tener un control y mejoramiento continuo						
Levantamiento de procesos	4 SEMANAS	Gerente General	Gerente General	Computadora	Word 2007, Excel 2003	Procesos actuales	\$ = procesos actuales / utilidad recibida
Clasificación de los procesos	2 SEMANAS	Gerente General	Gerente General	Computadora	Word 2007, Excel 2003	Deerminar Procesos	% = procesos actuales / resultados alcanzados
Descipción y análisis de los procesos	2 SEMANAS	Gerente General	Gerente General	Computadora	Word 2007, Excel 2003	Determinar la cadena de valor	% = eficiencia de procesos actuales
Propuesta de mejoramiento de los procesos	2 SEMANAS	Gerente General	Gerente General	Computadora	Word 2007, Excel 2003	Procesos y cadena de valor propuestos	Eficiencia ene el tiempo = Total operaciones / total procesos
Manual de procesos	3 SEMANAS	Gerente General	Gerente General	Computadora	Word 2007, Excel 2003	Actividades establecidas	\$ = costos invertido / resultados alcanzados
					<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1,700.00</b>

Elaborado por: Mariana Guerrero

Tabla 19. Plan de Acción N.- 2

Objetivo Defensivo:	Cubrir el mercado local, por medio de estrategias de marketing y dar a conocer los servicios que ofrece la empresa.....						
Estrategia defensiva:	Sistemas con énfasis a la publicidad que permita a la empresa ser reconocida resaltar la calidad de un buen servicio						
ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS			RESULTADOS	INDICADOR
			HUMANOS	MATERIALES	TECNOLÓGICOS		
Determinar los medios en el cual se va a difundir la publicidad	40 días	Gerente General	Gerente General	lista de empresas publicitarias	internet	Medios para difundir la publicidad	Cientes actuales / nuevos clientes
Determinar el presupuesto para gastos de publicidad	20 días	Gerente General	Gerente General	Presupuesto	computador	Presupuesto	gastos / presupuesto
Buscar una empresa de asesoramiento publicitaria	35 días	Gerente General	Gerente General	lista de empresas publicitarias	internet	Empresas asesoramiento publicitario	Cientes actuales / nuevos clientes
Analizar la propuesta de publicidad	30 días	Gerente General	Gerente General	Computador	computador	Contratión de empresas de publicidad	clientes actuales / nuevos clientes
Difundir a nivel local las campañas establecidas	35 días	Gerente General	Gerente General	Información de medios de comunicación	computador	Difundir la publicidad por medio de comunicación	costos de publicidad / ventas totales * 100
					<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2,700.00</b>

Elaborado por: Marianela Guerrero

## 3 LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS

### 3.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta y pueden dividirse en dos amplios tipos las actividades primarias y secundarias de una organización.

- Actividades primarias.- Son actividades que se involucran directamente en la creación del producto.
- Actividades secundarias.- Como su nombre mismo lo indica son actividades de apoyo y ayudan a sostener las actividades primarias y se apoyan entre sí.

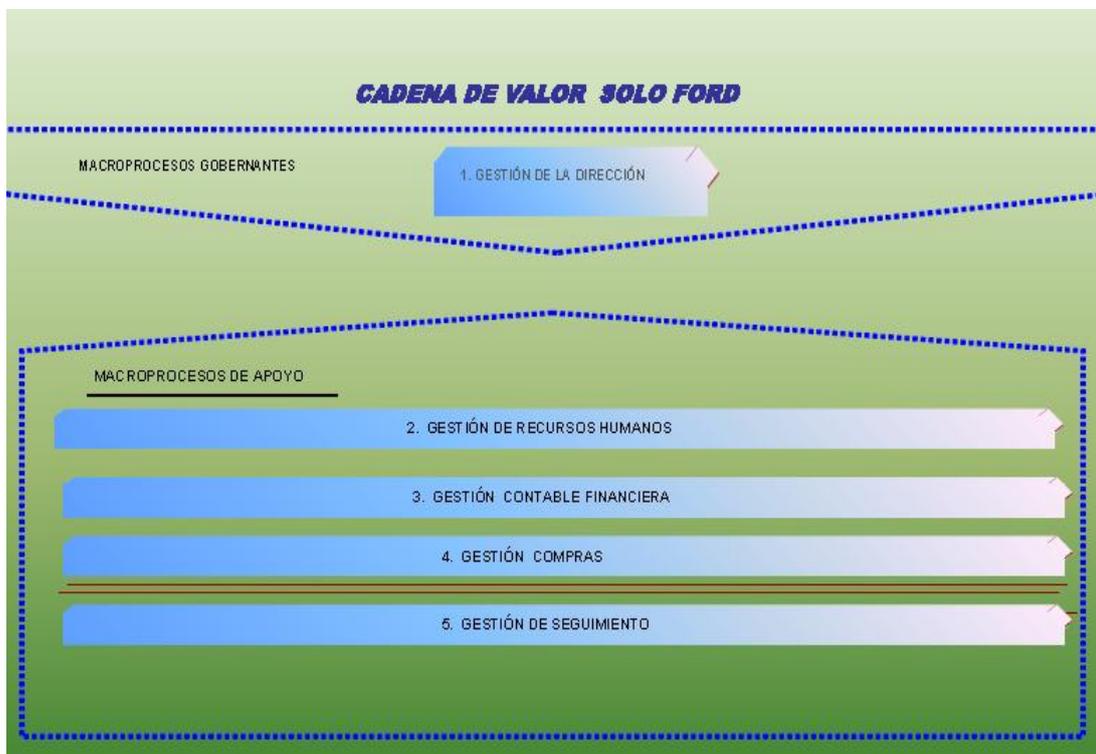
La cadena de valor está inserta en el pensamiento de la gestión para una herramienta de análisis para determinar los procesos y tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimiza los costos.

La empresa no tiene definida su cadena de valor es por ello que en el presente proyecto se va a proponer una cadena de valor.

### 3.2 FLUJOGRAMA DE LA EMPRESA “SOLO FORD”

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Además de la secuencia de actividades, el flujoograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor).

El flujoograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de: las entradas de proveedores; las salidas de sus clientes y los puntos críticos del proceso.



**Figura 9.** Cadena de Valor actual de “SOLO FORD”

**Fuente:** “SOLO FORD”

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

### 3.3 LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES

A partir del flujograma, donde se describen los principales procesos clave y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser, a partir de los procesos se determinará los subprocesos para obtener el inicio y fin de cada uno de ellos y también se establecerá el responsable de cada acción para medir el tiempo y costo de las tareas que agregan y no agregan valor.

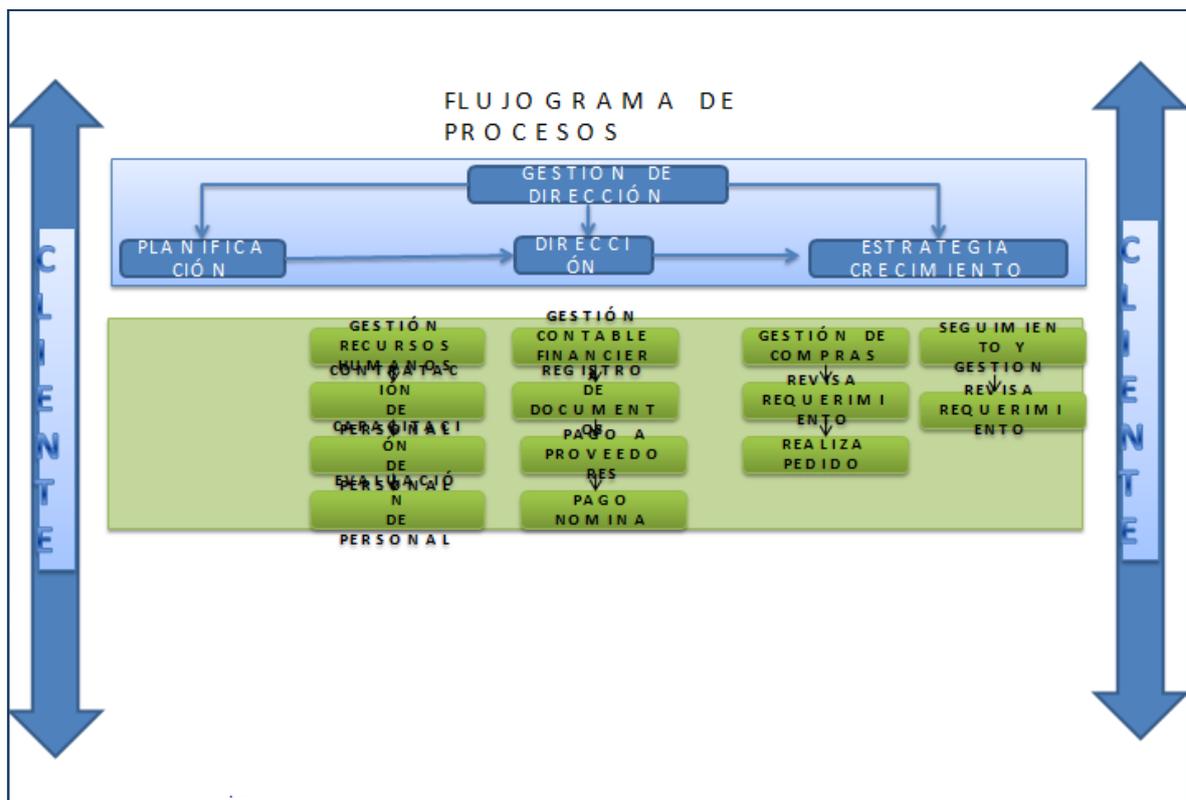
Cabe indicar que la empresa "SOLO FORD" no tiene procesos definidos ni estandarizado es por ello que la empresa no tiene una capacidad alta de sus operaciones y carga de tiempo esto permite presentar el esquema de:

- Macroproceso
- Procesos
- Subprocesos
- Actividades y
- Tareas

### 3.4 CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA “SOLO FORD”

Los procesos identificados para la empresa “SOLO FORD” son:

- A. Gestión contable financiera
- B. Gestión de Recursos Humanos
- C. Compras
- F. Seguimiento y control



**Figura 10.** Procesos de la empresa “SOLO FORD”

Fuente: “SOLO FORD”

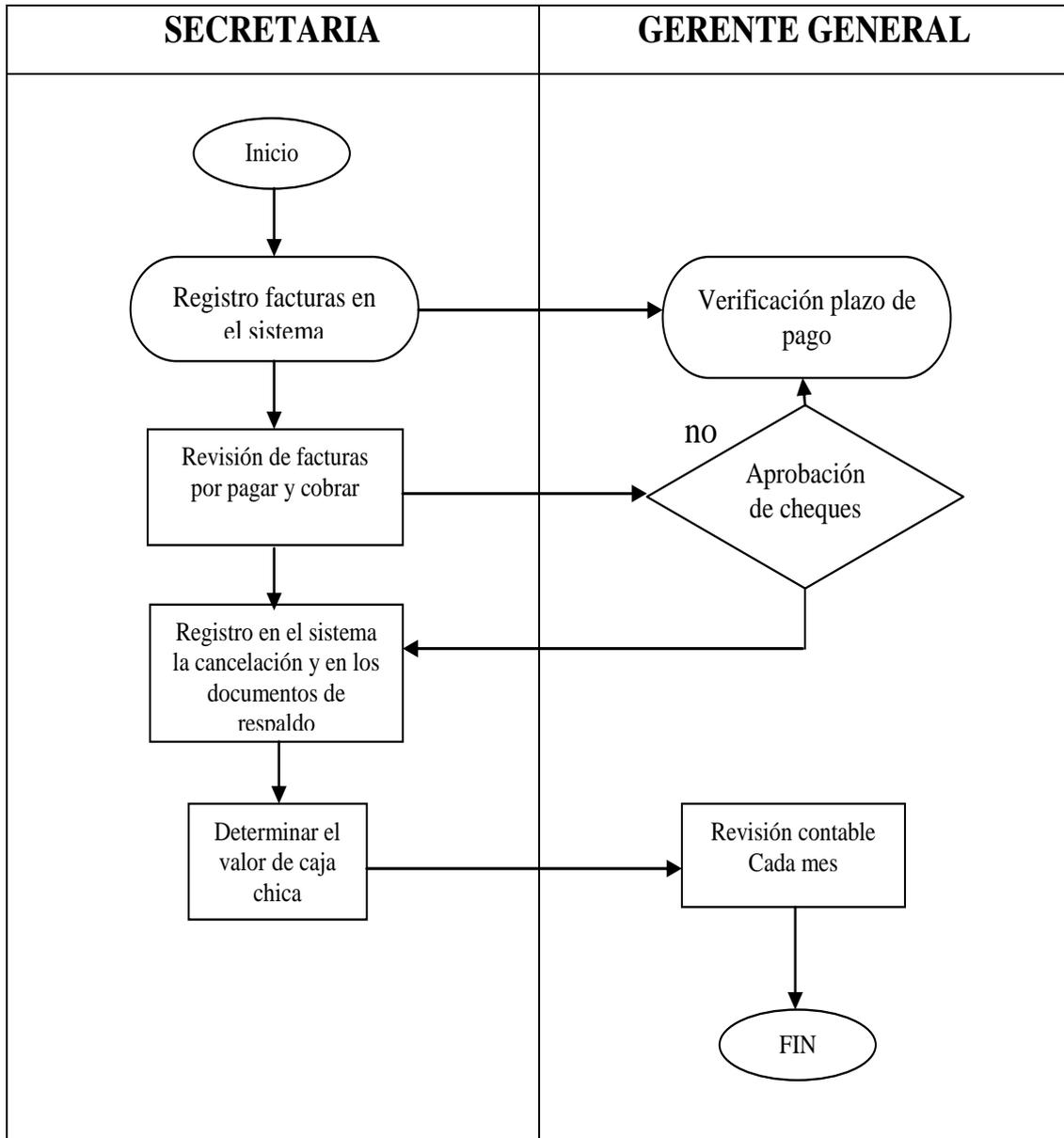
Elaborado por: Marianela Guerrero

### **3.4.1 CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN CONTABLE-FINANCIERA**

Los subprocesos, actividades y tareas identificados para el proceso de la A.1 Gestión Contable Financiera de la empresa SOLO FORD son:

- A.1 SUBPROCESO: Revisión Contable**
- A.1 -1 ACTIVIDAD: Registro de facturas en el sistema
- A.1.1.2 Solicitar documentos de ingresos y egresos a todas las áreas
- A.1.1.3 Clasificar los documentos
- A.1.1.4 Determinar el tipo de cuenta según el plan de cuentas
- A.1.1.5 Ingreso de cuentas por pagar y cobrar
- A.1.1.6 Determinar el plazo de vencimiento
- A.1.1.7 Archivar los registros
- A.1.1.8 Grabar los archivos
- A.1.2. ACTIVIDAD: Revisión de facturas por pagar y cobrar
- A.1.2.1 Verificación y revisión de las cuentas y documentos
- A.1.2.2 Llamar al cliente para el cobro
- A.1.3. ACTIVIDAD: Aprobación de cheques
- A.1.3.1 Revisión monto a pagar
- A.1.3.2 Firma del cheque
- A.1.4 ACTIVIDAD: Determinar el valor de caja chica
- A.1.4.1 Aprobación del monto de caja chica
- A.2 SUBPROCESO: Conciliación de cuentas
- A.2.1 ACTIVIDAD: Revisión contable mensual
- A.2.1.1 Revisión y estado de las cuentas

### 3.4.1.1 Flujoograma del proceso Gestión Contable Financiera





### **3.4.1.3 Manual de procedimientos del proceso Gestión Contable Financiera**

#### ***3.4.1.3.1 Registro facturas en el sistema***

El registro de las facturas: en el sistema de lo hace mediante un software, en el cual se ingresan los mantenimientos diarios y su valor total, el final de cada mes se comprueba si los mantenimientos se han cumplido a cabalidad de acuerdo a las necesidades.

#### ***3.4.1.3.2 Revisión de facturas por pagar y cobrar***

La secretaria es la encargada de realizar y recibir las facturas diariamente, y archivarlas en la carpeta que corresponde en forma ordenada y cronológica.

La secretaria diariamente tiene que revisar las cuentas por cobrar vencidas, en el cual tiene que llamar a los clientes para la respectiva cancelación, es muy importante acercarse a cobrar en día correspondiente de pago caso contrario la deuda se cobrará después de una semana o el siguiente mes lo que perjudica a la empresa "SOLO FORD", por falta de iliquidez y la misma tiene que cumplir sus obligaciones.

Cada quince y fin de mes la secretaria tiene que revisar las cuentas que están pendientes de pago, sólo estas dos fechas los proveedores de la empresa "SOLO FORD" pueden cobrar.

#### ***3.4.1.3.3 Aprobación de cheques***

Después de determinar las facturas pendientes de pago la secretaria le comunica al gerente el mismo precede a revisar y chequear los montos y fecha de vencimiento y una vez chequeada la documentación el gerente aprueba y firma los cheques para su respectiva.

#### ***3.4.1.3.4 Registro en el sistema la cancelación y en los documentos de respaldo***

Una vez aprobado el pago por el gerente general la secretaria ingresar al sistema en la cuenta correspondiente.

#### ***3.4.1.3.5 Determinar el valor de caja chica***

Este valor de caja chica es de 50 dólares semanales y es manejada por la secretaria y autorizada por el gerente general para gastos que pueden ocurrir en la labores diarios, este valor se determinó de acuerdo a las necesidades de las empresas.

La cuenta de caja chica la maneja la secretaria que es la persona que debe facilitar valores necesarios a cualquier personal de la empresa para llegar a cumplir cualquier actividad.

#### **3.4.1.3.6 Revisión contable**

La empresa "SOLO FORD" no cuenta con un departamento financiero lo que todas las actividades las hace la secretaria y el gerente general, pero cada fin de mes contratan a una persona contadora para realizar los pagos de impuestos correspondientes.

### **3.4.2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El subprocesos, actividades y tareas identificados para el proceso de B. Recursos Humanos de la empresa “SOLO FORD” Es:

#### **B.I. SUBPROCESO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

##### **B.1.1 ACTIVIDAD: SELECCIÓN DEL PERSONAL**

B.I.1.1 Recibir requerimiento del personal

B.I. 1.2 Diseñar formato de anuncio

B.I.1.3 Publicación del anuncio

##### **B.1.2 ACTIVIDAD: RECEPCIÓN DE CARPETAS**

B.I.2.1 Recibir carpetas y archivar carpetas

B.I.2.2 Análisis del perfil requerido

##### **B.1.3. ACTIVIDAD: ENTREVISTA Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

B. 1.3.1 Convocar al candidato seleccionado

B.I.3.2 Entrevista y calificación al entrevistado

##### **B.1.4. ACTIVIDAD: CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

B.I.4.1 Convocar el candidato seleccionado

B.I.4.2 Solicitar documentación de identificación del candidato

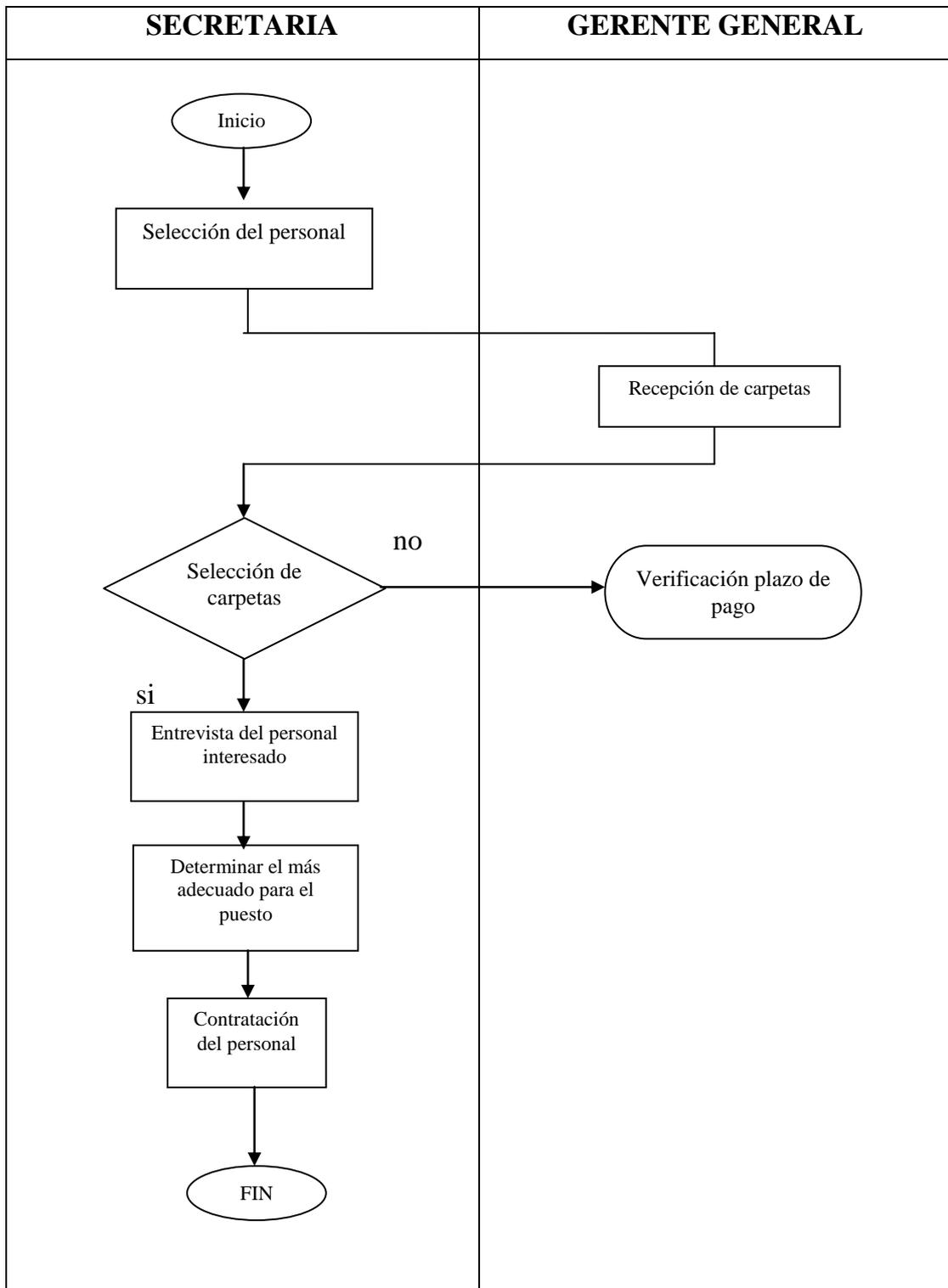
B.I.4.3 Establecer las actividades a su cargo

B.I.4.4 Establecer el horario de trabajo

B.I.4.5 Establecer sueldos

B.I.4.6 Definir aceptación de las partes

### 3.4.2.1 Flujoograma del proceso de Gestión de Recursos Humanos



### 3.4.2.2 Descripción del proceso de Gestión de Recursos Humanos

CÓDIGO B	MATRIZ ANÁLISIS DE LOS PROCESOS													GERENTE GENERAL				
	PROCESO	Operación	8	Almacenamiento	3	Responsables	Tiempo (min)		Total Tiempo (min)	Total Tiempo Mensual	Costos		Pág.	1 de 1				
		Gestión de Recursos Humanos	Control	Demora			Transporte	SIMBOLOS			TOTAL	13			A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.
Número	DESCRIPCIÓN	○	□	▢	▽													
B.1	SUBPROCESO : Selección y contratación del personal	●																
B.1.1.	ACTIVIDAD: Selección del personal						43	5	48	960	2.87	0.33	3.20	63.99				
B.1.1.1.	Recibir requerimiento del personal	●				Gerente Gral	10	0	10	200	0.67		0.67	13.33				
B.1.1.2.	Diseñar formato de anuncio	●				Gerente Gral	15	2	17	340	1	0.13	1.13	22.66				
B.1.1.3.	Publicación del anuncio	●				Gerente Gral	18	3	21	420	1.20	0.20	1.40	28.00				
B.1.2.	ACTIVIDAD: Recepción de carpetas						40	8	48	960	2.02	0.40	2.42	48.41				
B.1.2.1.	Recibir carpetas y archivar carpetas	●				Secretaria	20	4	24	480	0.68	0.14	0.82	16.41				
B.1.2.2.	Análisis del perfil requerido	●				Gerente Gral	20	4	24	480	1.33	0.27	1.60	32.00				
B.1.3.	ACTIVIDAD: Entrevista y selección del personal						30	5	35	700	2.00	0.33	2.33	46.66				
B.1.3.1.	Convocar al candidato seleccionado	●				Gerente Gral	5	1	6	120	0.33	0.07	0.40	8.00				
B.1.3.2.	Entrevista y calificación al entrevistado	●				Gerente Gral	35	4	29	580	1.67	0.27	1.93	38.66				
B.1.4.	ACTIVIDAD: Contratación de Personal	●					78	14	92	1840	5.20	0.93	6.13	122.65				
B.1.4.1.	Convocar el candidato seleccionado	●				Gerente Gral	5	1	6	120	0.33	0.07	0.40	8.00				
B.1.4.2.	Solicitar documentación de identificación del candidato	●				Gerente Gral	8	2	10	200	0.53	0.13	0.67	13.33				
B.1.4.3.	Establecer las actividades a su cargo	●				Gerente Gral	40	7	47	940	2.67	0.47	3.13	62.66				
B.1.4.4.	Establecer el horario de trabajo	●				Gerente Gral	10	1	11	220	0.67	0.07	0.73	14.66				
B.1.4.5.	Establecer sueldos	●				Gerente Gral	10	2	12	240	0.67	0.13	0.80	16.00				
B.1.4.6.	Definir aceptación de las partes	●				Gerente Gral	5	1	6	120	0.33	0.07	0.40	8.00				
<b>TOTAL</b>							<b>191</b>	<b>32</b>	<b>223</b>	<b>4460</b>	<b>12.08</b>	<b>2.00</b>	<b>14.09</b>	<b>281.71</b>				

Análisis de la eficiencia =	$\frac{\text{Total operaciones}}{\text{Total de procesos}}$	Eficiencia en costo =	$\frac{\text{Total operaciones}}{\text{Total de procesos}}$
Eficiencia en tiempo=	$\frac{121}{223}$	Eficiencia en costo =	$\frac{12.08}{14.09}$
Eficiencia en tiempo=	85.65%	Eficiencia en costo =	85.78%

### 3.4.2.3 Manual de procedimientos del proceso de Gestión de Recursos Humanos

#### 3.4.2.3.1 Selección del personal

El gerente general es el encargado de determinar la necesidad de una persona de cubrir un puesto, una vez que el gerente general determine el perfil de la persona idónea para cubrir el puesto vacante el mismo es el encargado de publicar en la prensa.

#### 3.4.2.3.2 Recepción de carpetas

Una vez que se publico en la prensa la necesidad de contratar al personal, de igual forma la secretaria es la persona que recibe las carpetas, para lo cual se establece el horario de entrega para no interrumpir otras actividades y por último archiva las carpetas.

#### ***3.4.2.3.3 Entrevista y selección del personal***

La empresa "SOLO FORD", lo que busca es persona con experiencia sobre todo si es la parte de técnicos y la seguridad que se desenvuelve en entrevistado/a, si el mismo cumple este requisito el interesado se somete a unas prueba de evaluación.

#### ***3.4.2.3.4 Contratación de personal***

Una vez los todos los aspirante al puesto y realizada la prueba, el gerente general selecciona la mejor opción, el interesado y el gerente llegan a un acuerdo de remuneración y horario de trabajo y sobre todo el tipo de trabajo o las actividades diarias que debe cumplir se finiquita el acuerdo con el contrato escrito el cual ambas partes deben firmar y hacer cumplir el mismo.

### 3.4.3 CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS

El subprocesos, actividades y tareas identificados para el proceso de C. Compras de la empresa "SOLO FORD" Es:

#### **C.I. SUBPROCESO: ANÁLISIS DE PROVEEDORES**

##### **C.1.1 ACTIVIDAD: REVISAR LISTA DE PROVEEDORES**

C.I.1.1 Analizar ofertas

C.I.1.2 Realizar una selección del mejor proveedor

##### **C.1.2 ACTIVIDAD: SELECCIONAR LA MEJOR COTIZACIÓN**

C.I.2.1 Seleccionar al mejor proveedor en cuento tiempo, calidad y precio.

##### **C.1.3 ACTIVIDAD: REVISAR INVENTARIOS**

C.I.3.1 Constatación de mercadería en bodega

C.I.3.2 Lista de mercadería en bodega

##### **C.1.4. ACTIVIDAD: SOLICITAR MERCADERÍA NECESARIA**

C.I.4.1 Realizar orden de compra

C.I.4.2 Esperar tiempo de entrega aprobación orden de compra

##### **C.1.5. ACTIVIDAD: APROBAR EL PEDIDO DE MERCADERÍA**

C.I.5.1 Recibir la aprobación de compra

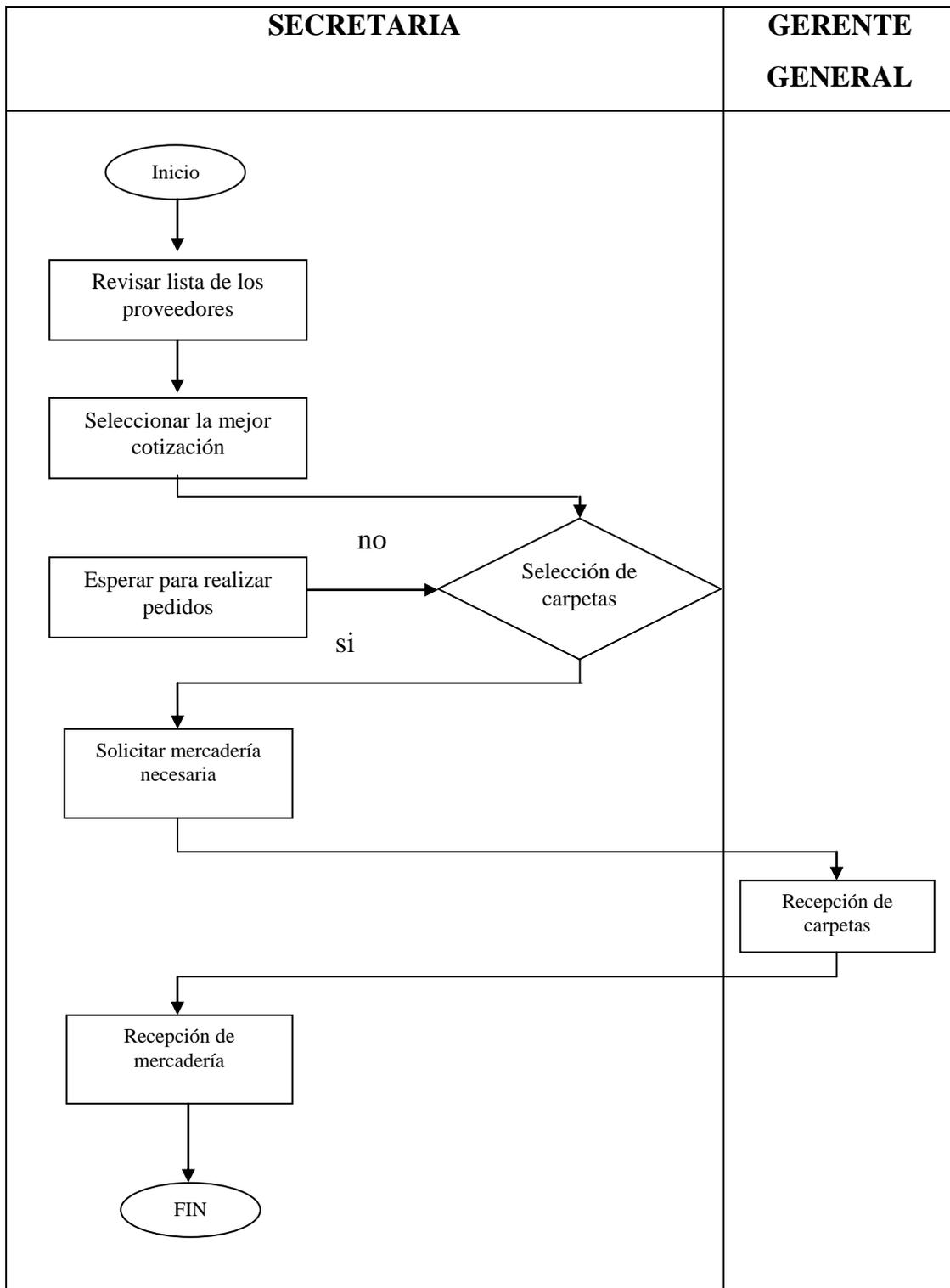
##### **C.1.6 ACTIVIDAD: RECEPCIÓN DE MATERIALES**

C.I.6.1 Traslado a lugar de compras

C.I.6.2 Realizar las compras

C.I.6.3 Registrar compras

### 3.4.3.1 Flujoograma del proceso de Compras





### **3.4.3.3 Manual de procedimientos del proceso de Compras**

#### ***3.4.3.3.1 Revisar lista de proveedores***

Cada departamento debe comunicarle a la secretaria que es la persona encargada de realizar cualquier tipo de compras como materiales, útiles de oficina etc. para a su vez la secretaria debe contactarse con los proveedores y disponer de varias alternativas.

#### ***3.4.3.3.2 Seleccionar la mejor cotización***

Es responsabilidad de la secretaria de diseñar un panel de proveedores que pueda garantizar el suministro de productos y servicios en base a las necesidades de la empresa, para agilizar la mejor opción y escoger lo más conveniente, en cuanto precio y calidad.

#### ***3.4.3.3.3 Revisar Inventarios***

Cualquier proceso de compra requiere como paso previo la definición de las especificaciones (qué se va a comprar) y la previsión de las necesidades (cuánto y cuando), pero para esto la secretaria debe tener una lista de los materiales que se tiene en stock y coincidir los físicos lo que consta en el software.

#### **3.4.3.3.4 Solicitar mercadería necesaria**

Una vez realizada la revisión de inventario en bodega, se realiza un listado de los materiales que se necesita para seguir el rumbo normal en las actividades diarias, y la secretaria para la orden de compra al gerente general para que apruebe el pedido.

#### **3.4.3.3.5 Aprobar el pedido de mercadería**

La secretaria hace llegar la orden de compra al gerente general y mismo la analiza y verifica las cantidades y precio y que el pedido este de acuerdo a las necesidades y le entrega la orden de compra a la secretaria para pasar al proveedor.

#### **3.4.3.3.6 Recepción de materiales**

La secretaria recibe la orden de compra aprobado por el gerente general le hace llegar al proveedor vía fax, Internet etc. para tener listo los materiales y la secretaria pasa retirando, la misma debe revisar si los materiales están en perfecto estado y verificar los precios y cantidades.

### 3.4.4 CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

El subprocesos, actividades y tareas identificados para el proceso de F. Seguimiento y Control para la empresa “SOLO FORD” Es:

#### F.I SÜBPROCESO: CONTACTO CON EL CLIENTE

F.I.I ACTIVIDAD: REALIZAR LLAMADA CLIENTE

F.I. 1.1 Buscar clientes en base de datos

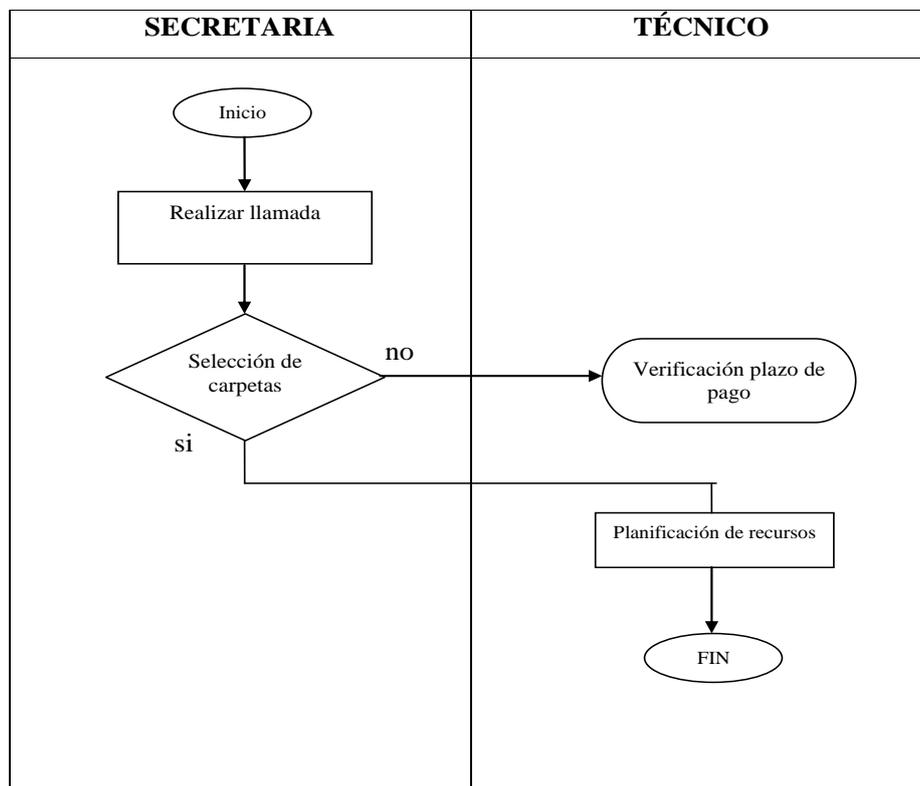
F.I.1.2 Llamar al cliente

F.1.2 ACTIVIDAD: RECEPCIÓN DE LLAMADAS

F.I.2.1 Atención del cliente

F.I.2.2 Verificación de la necesidad del cliente

#### 3.4.4.1 Flujograma del proceso de Seguimiento y Control



## 3.4.4.2 Descripción del proceso de Seguimiento y Control

MATRIZ ANALISIS DE LOS PROCESOS													
CÓDIGO	PROCESO	Almacenamiento				Responsables	Tiempo (min)		Total Tiempo Mensual	Costos		Pág.	1 de 1
		Operación Control	8	2	TOTAL		A.V.	N.A.V.		A.V.	N.A.V.		
A	Contable Financiera	○	□	○	⇨	13	A.V.	N.A.V.					
Número	DESCRIPCIÓN	○	□	○	⇨		A.V.	N.A.V.	Total Tiempo Mensual	A.V.	N.A.V.	TOTAL Costos Diarios	TOTAL Costos Mensual
A.1	<b>SUBPROCESO : Revisión Contable</b>				▽								
A.1.1.	ACTIVIDAD: Registro de facturas en el sistema						81	15	1920	2.76996	0.51296	32829167	65.6583333
A.1.1.2.	Solicitar documentos de ingresos y egresos a todas las áreas	●				Secretaria	10	3	260	0.34197	0.10259	0.4445616	8.89123264
A.1.1.3.	Clasificar los documentos	●				Secretaria	10	3	260	0.34197	0.10259	0.4445616	8.89123264
A.1.1.4.	Determinar el tipo de cuenta según el plan de cuentas	●				Secretaria	10	1	220	0.34197	0.0342	0.3761675	7.52338069
A.1.1.5.	Ingreso de cuentas por pagar y cobrar	●				Secretaria	30	2	640	1.02591	0.06839	1.0943056	21.8861111
A.1.1.6.	Determinar el plazo de vencimiento	●				Secretaria	15	2	340	0.51296	0.06839	0.5813498	11.6269965
A.1.1.7.	Archivar los registros	●				Secretaria	5	3	160	0.17099	0.10259	0.2735764	5.47152778
A.1.1.8.	Grabar los archivos	●				Secretaria	1	1	40	0.0342	0.0342	0.0683941	1.36788194
A.1.2.	ACTIVIDAD: Revisión de facturas por pagar y cobrar						40	25	1300	1.36788	0.85493	2.2228082	44.4561632
A.1.2.1.	Verificación y revisión de las cuentas y documentos	●				Secretaria	10	5	300	0.34197	0.17099	0.5129557	10.2591146
A.1.2.2.	Llamar al cliente para el cobro	●				Secretaria	30	20	1000	1.02591	0.68394	1.7098524	34.1970486
A.1.3.	ACTIVIDAD: Aprobación de cheques						20	4	480	1.04167	0.20833	1.25	2.5
A.1.3.1.	Revisión monto a pagar	●				Gerente Gral	10	2	240	0.52083	0.10417	0.625	12.5
A.1.3.2.	Firma del cheque	●				Gerente Gral	10	2	240	0.52083	0.10417	0.625	12.5
A.1.4.	ACTIVIDAD: Determinar el valor de caja chica	●					10	2	240	0.52083	0.10417	0.625	12.5
A.1.4.1.	Aprobación del monto de caja chica	●				Gerente Gral	10	2	240	0.52083	0.10417	0.625	12.5
A.2.	SUBPROCESO: Conciliación de cuentas												
A.2.1.	ACTIVIDAD: Revisión contable mensual						50	6	1120	2.60417	0.3125	2.9166667	58.3333333
A.2.1.1.	Revisión y estado de las cuentas	●				Gerente Gral	50	6	56	2.60417	0.3125	2.9166667	58.3333333
<b>TOTAL</b>							<b>201</b>	<b>52</b>	<b>5060</b>	<b>8.30451</b>	<b>1.99288</b>	<b>10.297391</b>	<b>205.94783</b>

### **3.4.4.3 Manual de procedimientos del proceso de Seguimiento y Control**

#### ***3.4.4.3.1 Realizar llamada cliente***

Una vez que los técnicos han cumplido con su ruta de trabajo diario la secretaria realiza la llamada pertinente a los clientes para la comprobación de la conformidad del trabajo, y además ofreciendo el servicio.

#### ***3.4.4.3.2 Recepción de llamadas***

La secretaria es la persona que llama a los clientes ofreciéndole los servicios que ofrece la empresa "SOLO FORD" en cuando tiempo y calidad garantizado. Además de recibir la orden de compra la secretaria debe especificar la necesidad del cliente y anota en la base de datos de las rutas para de esta manera darle una buena atención al cliente.

#### ***3.4.4.3.3 Planificación de recursos***

Una vez que el gerente general delegue las rutas a cada unos de los técnicos; el mismo recibe la orden de compra y el cronograma y analiza la ruta para desplazarse al lugar de trabajo para realizar las entregas, cabe indicar que cada técnico tiene que hacer la respectiva verificación del funcionamiento óptimo.

## **3.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **3.5.1 MISIÓN**

Ser la empresa referente del Parque Automotriz y líder en el servicio por nuestra eficiencia, integridad y confiabilidad, a la vanguardia de la responsabilidad social y ambiental, enfocada a la expansión local y regional.

### **3.5.2 VISIÓN**

Operar los servicios automotrices de manera eficiente, sustentable y segura, con responsabilidad social y ambiental, con el aporte del mejor talento humano para contribuir al desarrollo energético del Ecuador.

### **3.5.3 VALORES CORPORATIVOS**

- **INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA:** Importadora “SOLO FORD” promueve los más altos estándares de ética de negocios e integridad empresarial y humana, lo cual asegura la transparencia en todas sus operaciones, brindando información adecuada y fiel a nuestro accionar.
- **SOLIDARIDAD:** Estamos comprometidos con el desarrollo del país y la sociedad, llevando a cabo nuestro mejor esfuerzo para lograr su mayor

impulso. Valoramos y respetamos la singularidad de todos los que conformamos la organización, nuestras aspiraciones y el talento que aportamos.

- **CONCIENCIA SOCIAL Y AMBIENTAL:** Priorizamos la seguridad y la salud de nuestros empleados, el respeto y la conservación del ambiente, en pos de una armoniosa relación con las competencias
- **CALIDAD PROFESIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO:** Consideramos a nuestro personal como el factor crítico de éxito, procurando el máximo nivel de competencia profesional, con una sólida cultura de trabajo en equipo, estrecha colaboración y superación permanente. Somos proactivos en la gestión, oportunos y precisos en los análisis, y orientados a la consecución de resultados.
- **INNOVACIÓN:** Somos reconocidos como líderes en el Ecuador en innovación de procesos, tecnología y gestión, aplicada a optimizar la operación de los activos y proveer el soporte técnico necesario.

#### **3.5.4 CADENA DE VALOR PROPUESTA**

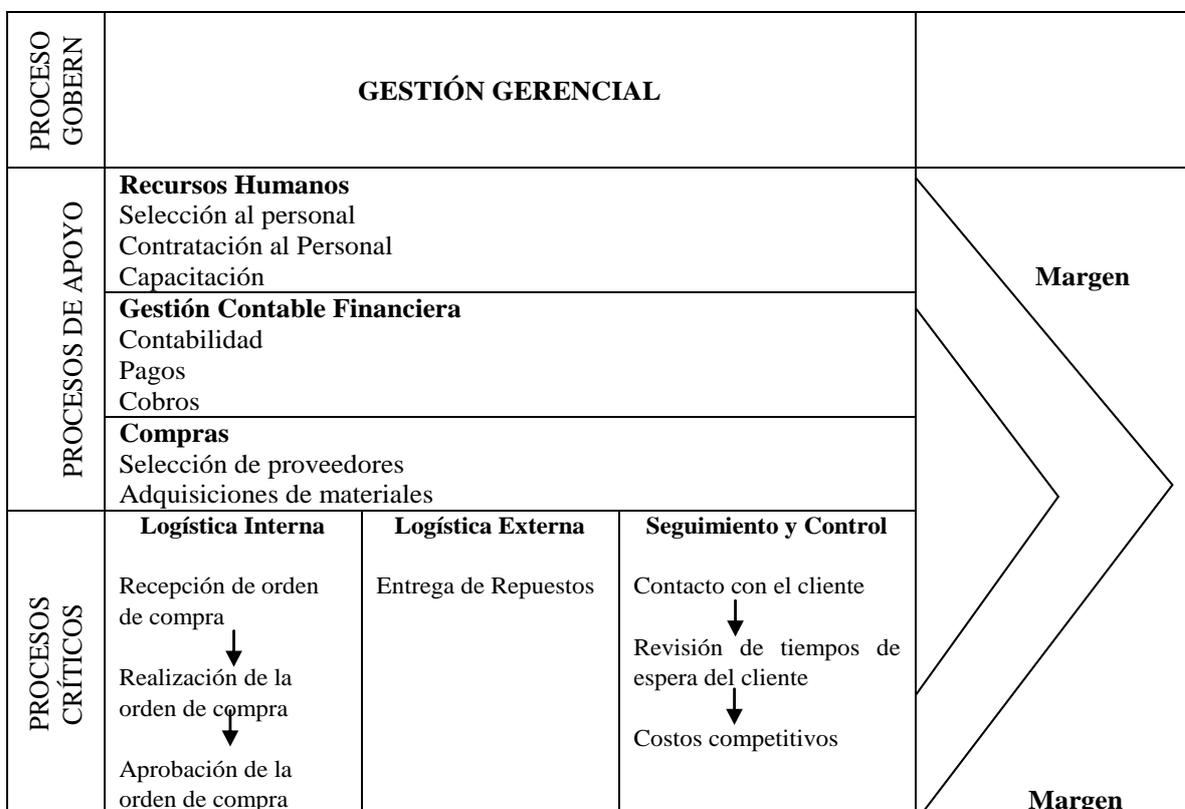
Como parte de la mejora de proceso a partir de la cadena de valor se podrá definir los procesos de apoyo y procesos críticos de la empresa “SOLO FORD”.

Con la nueva propuesta se tendrá una mejor conexión entre los procesos, y poder distinguir los procesos, subprocesos, actividad y tarea que debe desempeñar

cada miembro dentro de la organización y de esta manera conseguir la mejora paulatina ya que cada puesto de trabajo tendrá bien definida sus funciones, y se podrá realizar un control de los resultados de cada proceso.

Según el análisis la gestión de dirección es el proceso gobernante ya que es el responsable del crecimiento de la empresa, tanto de controlar desde la logística interna hasta soporte esto quiere decir los procesos críticos.

Y no pueden quedar atrás los procesos de apoyo como la parte de contabilidad, recursos humanos y compras ya que sin estos puestos la empresa no podrá cumplir a cabalidad los objetivos propuestos.



**Figura 11.** Cadena de Valor propuesta

Elaborado por: Marianela Guerrero

## **3.6 MANUAL DE PROCESOS**

### **3.6.1 ANÁLISIS DEL MANUAL DE PROCESOS**

En el manual de procesos se encuentra todas las actividades que se realizan en los procesos de la empresa y recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, y nos da a conocer el funcionamiento de la empresa y se puede realizar un monitoreo de las actividades que realiza la empresa “SOLO FORD”.

Además, en el manual de procesos se puede ver las actividades que esta teniendo problemas y permite realizar un monitoreo para el debido cambio y mejoramiento continuo dentro de la organización.

### 3.6.1.1 Proceso de Gestión Contable Financiera

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Gestión Contable financiera	Código A:	Fecha: Agosto 2011
<p><b>A) Objetivo</b></p> <p>Manejar óptimamente los recursos financieros que forma parte de la organización, y ser eficiente en la administración del capital de trabajo.</p>		
<p><b>B) Alcance</b></p> <p>Llegar a cumplir la ley y minimizar riesgos y cumplir adecuadamente con las exigencias del país y cumplir con una tributación adecuada.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado</b>	<b>por: Gerente General</b>

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Gestión Contable financiera	Código A:	Fecha: Agosto 2011
<p><b>Subproceso: Elaborar transacciones financieras y contables</b></p> <p><b>A) Objetivo</b> Realizar la contabilidad de acuerdo a las normas</p> <p><b>B) Alcance</b> Disponer respaldo contable de todas las transacciones diarias que realiza la empresa, que a un futuro es un apoyo para cualquier exigencia documentales por parte del estado.</p> <p><b>C) Responsable</b></p> <p><b>Secretaria</b> Es la persona encargada de pedir las facturas a todas las áreas de los acreedores e ingresarlas al sistema y de igual manera es la persona encargada de emitir facturas y revisar las cuentas por pagar como las de cobrar.</p> <p><b>Gerente General</b> Es la persona que analiza y aprueba el presupuesto mensual y además verifica si el trabajo de la secretaria es la correcta y la respectiva comprobación de los datos en el sistema.</p> <p><b>D) Autoridad</b> Revisa las ventas y los gastos y todas las transacciones que se realice centro de este proceso</p> <p><b>E) Documentos</b> Orden de mantenimientos Facturas</p>		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Gerente General</b>

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Gestión Contable financiera	Código A:	Fecha: Agosto 2011
<p><b>Subproceso: Conciliación de cuentas</b></p> <p><b>A) Objetivo</b> Comprobar datos de los estados de cuentas financiero y que estén toda la información correcta</p> <p><b>B) Alcance</b> Que la empresa “SOLO FORD” trabaje con datos reales</p> <p><b>C) Responsable</b></p> <p><b>Contador</b> Es el encargado de verificar todas las cuentas por cobrar y pagar durante el mes y analizar los estados financieros para dar un reporte al gerente general como esta y cuáles son los alcances financieros.</p> <p><b>D) Autoridad</b></p> <p><b>Gerente General</b> Es el encargado de verificar los estados financieros y analizar si no hay algo ilícito por las personas que maneja la parte contable la secretaria y el contador.</p> <p><b>E) Documentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas</li> <li>• Orden de mantenimiento</li> <li>• Depósitos</li> <li>• Retiros</li> <li>• Cheques</li> <li>• Otros gastos e ingresos generados durante el mes</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Gerente General</b>

## F) Descripción

CÓDIGO	PROCESO	MATRIZ ANÁLISIS DE LOS PROCESOS										GERENTE GENERAL		
		Operación		Almacenamiento		Responsables	Tiempo (min)		Total Tiempo Mensual	Costos		Pág.	TOTAL Costos Mensual	
		8	2	8	2		A.V.	N.A.V.		A.V.	N.A.V.			1 de 1
A	Contable Financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13								
Número	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS										TOTAL		
A.1	SUBPROCESO : Revisión Contable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
A.1.1.	ACTIVIDAD: Registro de facturas en el sistema					Secretaria	81	15	96	2.76996	0.51296	32829167	65.6583333	
A.1.1.2.	Solicitar documentos de ingresos y egresos a todas las áreas	●				Secretaria	10	3	260	0.34197	0.10259	0.4445616	8.89123264	
A.1.1.3.	Clasificar los documentos	●				Secretaria	10	3	260	0.34197	0.10259	0.4445616	8.89123264	
A.1.1.4.	Determinar el tipo de cuenta según el plan de cuentas	●				Secretaria	10	1	220	0.34197	0.0342	0.3761675	7.52335069	
A.1.1.5.	Ingreso de cuentas por pagar y cobrar	●				Secretaria	30	2	640	1.02591	0.06839	1.0943056	21.8861111	
A.1.1.6.	Determinar el plazo de vencimiento	●				Secretaria	15	2	340	0.51296	0.06839	0.5813498	11.6269965	
A.1.1.7.	Archivar los registros	●				Secretaria	5	3	160	0.17099	0.10259	0.2735764	5.47152778	
A.1.1.8.	Grabar los archivos	●				Secretaria	1	1	40	0.0342	0.0342	0.0683941	1.36788194	
A.1.2.	ACTIVIDAD: Revisión de facturas por pagar y cobrar	●				Secretaria	40	25	1300	1.36788	0.85493	2.2228082	44.4561632	
A.1.2.1.	Verificación y revisión de las cuentas y documentos	●				Secretaria	10	5	300	0.34197	0.17099	0.5129557	10.2591146	
A.1.2.2.	Llamar al cliente para el cobro	●				Secretaria	30	20	1000	1.02591	0.68394	1.7098524	34.1970486	
A.1.3.	ACTIVIDAD: Aprobación de cheques	●				Gerente Gral	20	4	480	1.04167	0.20833	1.25	2.5	
A.1.3.1.	Revisión monto a pagar	●				Gerente Gral	10	2	240	0.52083	0.10417	0.625	12.5	
A.1.3.2.	Firma del cheque	●				Gerente Gral	10	2	240	0.52083	0.10417	0.625	12.5	
A.1.4.	ACTIVIDAD: Determinar el valor de caja chica	●				Gerente Gral	10	2	240	0.52083	0.10417	0.625	12.5	
A.1.4.1.	Aprobación del monto de caja chica	●				Gerente Gral	10	2	240	0.52083	0.10417	0.625	12.5	
A.2.	SUBPROCESO: Conciliación de cuentas													
A.2.1.	ACTIVIDAD: Revisión contable mensual					Gerente Gral	50	6	1120	2.60417	0.3125	2.9166667	58.3333333	
A.2.1.1.	Revisión y estado de las cuentas	●				Gerente Gral	50	6	56	2.60417	0.3125	2.9166667	58.3333333	
<b>TOTAL</b>							<b>201</b>	<b>52</b>	<b>253</b>	<b>5060</b>	<b>8.30451</b>	<b>1.99288</b>	<b>10.297391</b>	<b>205.94783</b>

### 3.6.1.2 Proceso de Gestión de Recursos Humanos

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Gestión de Recursos Humanos	Código B:	Fecha: Agosto 2011
<p><b>Proceso de gestión de Recursos Humanos</b></p> <p><b>A) Objetivo</b></p> <p>Dirigir los esfuerzos de los empleados y de otros recursos para cumplir con el rendimiento del trabajo estipulado.</p> <p><b>B) Alcance</b></p> <p>Que la empresa “SOLO FORD” cuente con personal eficaz y eficiente y que entreguen todo su espíritu colaborador y cumplir con las exigencias dentro de la empresa.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por: Gerente General</b>	

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Gestión de Recursos Humanos	Código B:	Fecha: Agosto 2011
<p><b>Subproceso: Selección</b></p> <p><b>A) Objetivo</b>            Seleccionar al personal correspondiente e idóneo para el puesto requerido en la cual la selección al personal corresponde un papel importante en la decisión final y la contratación del nuevo personal.</p> <p><b>B) Alcance</b>            Contratar personal que tenga las competencias y que cumpla con los requisitos exigidos por la empresa “SOLO FORD”.</p> <p><b>C) Responsables Gerente General</b>            Es el encargado de establecer el requerimiento, determinar la característica y escoger a la persona adecuada para ocupar el puesto y realizar la respectiva entrevista.</p> <p><b>Secretaria</b>            Se encarga de diseñar el formato para hacer los respectivos anuncios en los medios de comunicación</p> <p><b>D) Autoridad</b></p> <p><b>Gerente General</b>            Es la persona que toma la última decisión y encargado de establecer horarios de trabajo, remuneración hasta que exista una aceptación de las dos partes.</p> <p><b>E) Documentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpetas (hoja de vida)</li> <li>• Anuncio en la prensa</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Gerente General</b>

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Gestión de Recursos Humanos	Código B:	Fecha: Agosto 2011
<p><b>Subproceso: Evaluación y desempeño</b></p> <p><b>A) Objetivo</b> Preparar, orientar y coordinar la calificación del personal y programa de mejoramiento del mismo.</p> <p><b>B) Alcance</b> Siempre mantener un control y evaluación de acuerdo a las necesidades y procurar una disciplina que se ajuste al requerimiento de la empresa.</p> <p><b>C) Responsables</b></p> <p><b>Gerente General</b> Es el encargado de hacer las mediciones y mejorar en las falencias que tiene cada personal colaborar dentro de la empresa.</p> <p><b>D) Autoridad</b></p> <p><b>Gerente General</b> La autoridad es el gerente general es el encargado de realizar las mediciones dependiendo del desempeño proactivo o reactivo de cada uno del personal.</p> <p><b>E) documentación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de actividades</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Gerente General</b>



### 3.6.1.3 Proceso de Planificación de Compras

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Planificación de compras	Código: C	Fecha: Agosto 2011
<p><b>Proceso: Planificación de Compras</b></p> <p><b>A) Objetivo</b></p> <p>Analizar el mejor proveedor que facilite las materiales de calidad y precios accesibles y además planificar el correcto desarrollo de la actividad de compras y buscar maximizar la aportación de valor de compras a la empresa.</p> <p><b>B) Alcance</b></p> <p>Contribuir en la búsqueda del mejor proveedor y con precios accesibles y productos de buena calidad.</p>		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Gerente General</b>

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Planificación de compras	Código: C	Fecha: Agosto 2011
<p><b>Subprocesos: Análisis de proveedores</b></p> <p><b>A) Objetivo</b>          Seleccionar el mejor proveedor en cuanto calidad, cantidad y precios para que ayude al mejoramiento continuo de la empresa.</p> <p><b>B) Alcance</b>          Disponer de proveedores que ofrezcan los productos de acuerdo a las necesidades de la empresa en función de la cantidad y calidad.</p> <p><b>Responsable</b>  <b>Secretaria</b>          Es la persona que debe realizar los contactos con los proveedores y disponer una base de datos, pero antes de a respectiva compra debe realizar la respectiva verificación de inventarios.</p> <p>103</p> <p><b>C) Autoridad</b>  <b>Gerente General</b>          Es el encargado de revisar y analizar la mejor oferta en él está la última decisión.</p> <p><b>D) Documento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de compra</li> <li>• Cotizaciones de los proveedores</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Gerente General</b>

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Planificación de compras	Código: C	Fecha: Agosto 2011
<p><b>Subprocesos: Realización orden de compra</b></p> <p><b>A) Objetivo</b>  Suministrar de los materiales necesarios para desenvolvimiento óptimo de cada unos de los empleados.</p> <p><b>B) Alcance</b>  Es con el fin de que todos los materiales que se compre dentro de la empresa puede satisfacer a cado uno de manera oportuna.</p> <p><b>C) Responsable</b>  <b>Secretaria</b>  Es la persona responsable de constatar la mercadería en bodega antes de realizar una compra.</p> <p><b>D) Autoridad</b>  <b>Gerente General</b>  Es la persona que toma la última decisión y puede negociar con el proveedor y seleccionar.</p> <p><b>E) Documento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizaciones de los proveedores</li> <li>• Datos de los proveedores</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Gerente General</b>

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Planificación de compras	Código: C	Fecha: Agosto 2011
<p><b>Subprocesos: Recepción orden de compra</b></p> <p><b>A) Objetivo</b>  Receptar la orden de compra con las especificaciones de los materiales y suministros requerido por la empresa.</p> <p><b>B) Alcance</b>  Verificar el estado y calidad de los materiales y suministros que se utilizan en la empresa</p> <p><b>C) Responsable</b>  <b>Secretaria</b>  Es la persona responsable de constatar la cantidad y valores de los pedidos realizados.</p> <p><b>D) Autoridad</b>  <b>Gerente General</b>  Es la persona que emite la aprobación final de la orden de compra.</p> <p><b>E) Documento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de compra</li> <li>• Lista de suministros</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Gerente General</b>

F) Descripción

CÓDIGO	MATRIZ ANALISIS DE LOS PROCESOS													GERENTE GENERAL				
	PROCESO		8 Almacenamiento		13		Responsables		Tiempo (min)		Total Tiempo Mensual		Costos		Pág.		1 de 1	
	Contable Financiera		SIMBOLOS		TOTAL		A.V.		N.A.V.		Tiempo Mensual		A.V.		N.A.V.		TOTAL Costos Mensual	
A.1	<b>SUBPROCESO : Revisión Contable</b>																	
A.1.1.	ACTIVIDAD: Registro de facturas en el sistema						81	15		96	1920	2.76996	0.51296		32829167	65.6583333		
A.1.1.2.	Solicitar documentos de ingresos y egresos a todas las áreas		●				10	3		13	260	0.34197	0.10259		0.4445616	8.89123264		
A.1.1.3.	Clasificar los documentos		●				10	3		13	260	0.34197	0.10259		0.4445616	8.89123264		
A.1.1.4.	Determinar el tipo de cuenta según el plan de cuentas		●				10	1		11	220	0.34197	0.0342		0.3761675	7.52335069		
A.1.1.5.	Ingreso de cuentas por pagar y cobrar		●				30	2		32	640	1.02591	0.06839		1.0943056	21.8861111		
A.1.1.6.	Determinar el plazo de vencimiento		●				15	2		17	340	0.51296	0.06839		0.5813498	11.6269965		
A.1.1.7.	Archivar los registros		●				5	3		8	160	0.17099	0.10259		0.2735764	5.47152778		
A.1.1.8.	Grabar los archivos		●				1	1		2	40	0.0342	0.0342		0.0683941	1.36788194		
A.1.2.	ACTIVIDAD: Revisión de facturas por pagar y cobrar		●				40	25		65	1300	1.36788	0.85493		2.2228082	44.4561632		
A.1.2.1.	Verificación y revisión de las cuentas y documentos		●				10	5		15	300	0.34197	0.17099		0.5129557	10.2591146		
A.1.2.2.	Llamar al cliente para el cobro		●				30	20		50	1000	1.02591	0.68394		1.7098524	34.1970486		
A.1.3.	ACTIVIDAD: Aprobación de cheques		●				20	4		24	480	1.04167	0.20833		1.25	2.5		
A.1.3.1.	Revisión monto a pagar		●				10	2		12	240	0.52083	0.10417		0.625	12.5		
A.1.3.2.	Firma del cheque		●				10	2		12	240	0.52083	0.10417		0.625	12.5		
A.1.4.	ACTIVIDAD: Determinar el valor de caja chica		●				10	2		12	240	0.52083	0.10417		0.625	12.5		
A.1.4.1.	Aprobación del monto de caja chica		●				10	2		12	240	0.52083	0.10417		0.625	12.5		
A.2.	SUBPROCESO: Conciliación de cuentas																	
A.2.1.	ACTIVIDAD: Revisión contable mensual						50	6		56	1120	2.60417	0.3125		2.9166667	58.3333333		
A.2.1.1.	Revisión y estado de las cuentas		●				50	6		56	56	2.60417	0.3125		2.9166667	58.3333333		
		<b>TOTAL</b>					<b>201</b>	<b>52</b>		<b>253</b>	<b>5060</b>	<b>8.30451</b>	<b>1.99288</b>		<b>10.29791</b>	<b>205.94783</b>		

### 3.6.1.4 Proceso de Logística Interna

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Logística Interna	Código: D	Fecha: Agosto 2011
<p><b>Proceso: Logística interna</b></p> <p><b>A) Objetivo</b></p> <p>Establecer los lineamientos internos que apoyen que favorezcan a la empresa y al cliente.</p> <p><b>C) Alcance</b></p> <p>Con este proceso se logrará atender en forma rápida y oportuna al cliente identificando y satisfaciendo las necesidades mediante una correcta programación de trabajo.</p>		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Gerente General</b>

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Logística Interna	Código: D	Fecha: Agosto 2011
<p><b>Subprocesos: Orden de Compras</b></p> <p><b>A) Objetivo</b> Establecer un orden cronológico de repuestos solicitados por los clientes.</p> <p><b>B) Alcance</b> Cumplir con puntualidad la entrega de pedidos.</p> <p><b>C) Responsable</b></p> <p><b>Secretaria</b> Es la persona encargada de coordinar con eficiencia la logística interna de la empresa evitando que existan incumplimientos de los trabajos que afecten al cliente.</p> <p><b>D) Autoridad</b></p> <p><b>Gerente General</b> Es el encargado de supervisar el cumplimiento de los trabajos de acuerdo del cronograma preestablecidos.</p> <p><b>E) Documento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de ruta</li> <li>• Cronograma de entregas</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Gerente General</b>



### 3.6.1.5 Proceso de Logística Externa

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Logística Externa	Código: E	Fecha: Agosto 2011
<p><b>Proceso: Logística Externa</b></p> <p><b>A) Objetivo</b></p> <p>Cumplir con las solicitudes de entrega de repuestos de acuerdo a las necesidades del cliente.</p> <p><b>C) Alcance</b></p> <p>Con este proceso se logrará que el cliente sea atendido oportunamente y dar un servicio con que se consiga la fidelidad del cliente.</p>		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Gerente General</b>

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Logística Externa	Código: E	Fecha: Agosto 2011
<p><b>Subprocesos: Planificación de Entregas</b></p> <p><b>A) Objetivo</b></p> <p>Atender al cliente acorde a las respectivas necesidades y especificaciones en el momento que lo requiera.</p> <p><b>B) Alcance</b></p> <p>Con este procedimiento lo que se logrará dar un buen servicio al cliente, con la cual se llegará a tener una buena relación con el cliente y de esta manera satisfacer y cumplir las expectativas.</p> <p><b>C) Responsable</b></p> <p><b>Técnico</b></p> <p>Los técnicos están a cargo y con la responsabilidad de entregar los repuestos y hacer cumplir a su cabalidad este proceso.</p> <p><b>D) Autoridad</b></p> <p><b>Gerente General</b></p> <p>Es la persona que realiza los seguimientos de los técnicos si los mismos han cumplido con la responsabilidad de las actividades encomendadas diariamente y medir su rendimiento.</p> <p><b>A) Documento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de trabajo</li> <li>• Ruta</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Gerente General</b>

## F) Descripción

CÓDIGO A	PROCESO	MATRIZ ANÁLISIS DE LOS PROCESOS										GERENTE GENERAL						
		Operación		Almacenamiento		3		13		Responsables		Total Tiempo (min)	Total Tiempo Mensual	Pág.		TOTAL Costos Mensual		
		Control	Demora	Transporte	TOTAL		SIMBOLOS		Tiempo (min)		A.V.			N.A.V.	TOTAL Costos Diarios			
		○	□	⇧	⇨	⇩	⇩	⇨	⇩	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	1 de 1				
	Contable Financiera																	
	DESCRIPCIÓN																	
A.1	SUBPROCESO : Revisión Contable																	
A.1.1.	ACTIVIDAD: Registro de facturas en el sistema																	
A.1.1.2.	Solicitar documentos de ingresos y egresos a todas las áreas	●																
A.1.1.3.	Clasificar los documentos	●																
A.1.1.4.	Determinar el tipo de cuenta según el plan de cuentas	●																
A.1.1.5.	Ingreso de cuentas por pagar y cobrar	●																
A.1.1.6.	Determinar el plazo de vencimiento	●																
A.1.1.7.	Archivar los registros	●																
A.1.1.8.	Grabar los archivos	●																
A.1.2.	ACTIVIDAD: Revisión de facturas por pagar y cobrar																	
A.1.2.1.	Verificación y revisión de las cuentas y documentos	●																
A.1.2.2.	Llamar al cliente para el cobro	●																
A.1.3.	ACTIVIDAD: Aprobación de cheques																	
A.1.3.1.	Revisión monto a pagar	●																
A.1.3.2.	Firma del cheque	●																
A.1.4.	ACTIVIDAD: Determinar el valor de caja chica	●																
A.1.4.1.	Aprobación del monto de caja chica	●																
A.2.	SUBPROCESO: Conciliación de cuentas																	
A.2.1.	ACTIVIDAD: Revisión contable mensual																	
A.2.1.1.	Revisión y estado de las cuentas	●																
<b>TOTAL</b>											<b>201</b>	<b>52</b>	<b>253</b>	<b>5060</b>	<b>8.30451</b>	<b>1.99288</b>	<b>10.297391</b>	<b>205.94783</b>

### 3.6.1.6 Proceso de Seguimiento y Control

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Seguimiento y control	Código: F	Fecha: Agosto 2011
<p><b>Procesos: Seguimiento y Control</b></p> <p><b>A) Objetivo</b></p> <p>Ofertar el servicio a los clientes en el cual se encuentres interesados en la compra de repuestos.</p> <p><b>C) Alcance</b></p> <p>Con el contacto con el cliente lo que se pretende es ser más reconocidos en el mercado y que los mismo tengan conocimientos de los servicios que ofrece la empresa.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado</b>	<b>por: Gerente General</b>

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Seguimiento y control	Código: F	Fecha: Agosto 2011
<p><b>Subprocesos: Contacto con el cliente</b></p> <p><b>A) Objetivo</b> Realizar las llamadas a los clientes y al mismo tiempo recibir las llamadas para atender y cubrir los intereses de parte de la empresa.</p> <p><b>B) Alcance</b> El propósito de las llamadas es tener contacto con los clientes y recibir una respuesta positiva en la cual estén interesados en recibir el servicio que se está ofertando.</p> <p><b>C) Responsable</b></p> <p><b>Secretaria</b> Es la persona encargada de realizar las llamadas a los clientes interesados de la base de datos que dispone la empresa.</p> <p><b>D) Autoridad</b></p> <p><b>Gerente General</b> Es la persona que se encarga de evaluar y medir las ventas según el seguimiento que se realiza a los clientes.</p> <p><b>E) Documento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de clientes</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Gerente General</b>

<b>“SOLO FORD”</b>		
<b>MANUAL DE PROCESOS</b>		
Proceso: Seguimiento y control	Código: F	Fecha: Agosto 2011
<p><b>Subprocesos: ORDEN DE PEDIDO</b></p> <p><b>A) Objetivo</b></p> <p>Recibir llamadas de los clientes y atender oportunamente las necesidades anotando todas las características e inconvenientes.</p> <p><b>B) Alcance</b></p> <p>Con este procedimiento lo que se logra es tener mayor participación y reconocimiento por parte de los clientes y sobre todo fidelidad.</p> <p><b>C) Responsable</b></p> <p><b>Técnico</b></p> <p>Es la persona que tiene toda la responsabilidad de dar un buen servicio solicitado por los clientes y entregar el producto en buenas condiciones para lograr de esta manera la fidelidad.</p> <p><b>D) Autoridad</b></p> <p>Es la persona que lleva un seguimiento y verificar si el servicio final sea el adecuado y de esta manera controla si los; técnicos cumplan su labor.</p> <p><b>E) Documento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoja de Pedido</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por: Gerente General</b>

F) Descripción

CÓDIGO A	PROCESO	MATRIZ ANÁLISIS DE LOS PROCESOS										GERENTE GENERAL				
		Operación		Almacenamiento		13	Responsables	Tiempo (min)		Total Tiempo (min)	Total Tiempo Mensual	Costos		Pág.	TOTAL Costos Diarios	1 de 1 TOTAL Costos Mensual
		Control	Demora	Transporte	8			2	A.V.			N.A.V.	A.V.			
	Contable Financiera															
	DESCRIPCIÓN															
A.1	SUBPROCESO : Revisión Contable															
A.1.1.	ACTIVIDAD: Registro de facturas en el sistema							81	15	96	1920	2.76996	0.51296	32829167	65.6583333	
A.1.1.2.	Solicitar documentos de ingresos y egresos a todas las áreas					Secretaria		10	3	13	260	0.34197	0.10259	0.4445616	8.89123264	
A.1.1.3.	Clasificar los documentos					Secretaria		10	3	13	260	0.34197	0.10259	0.4445616	8.89123264	
A.1.1.4.	Determinar el tipo de cuenta según el plan de cuentas					Secretaria		10	1	11	220	0.34197	0.0342	0.3761675	7.52335069	
A.1.1.5.	Ingreso de cuentas por pagar y cobrar					Secretaria		30	2	32	640	1.02591	0.06839	1.0943056	21.8861111	
A.1.1.6.	Determinar el plazo de vencimiento					Secretaria		15	2	17	340	0.51296	0.06839	0.5813498	11.6269965	
A.1.1.7.	Archivar los registros					Secretaria		5	3	8	160	0.17099	0.10259	0.2735764	5.47152778	
A.1.1.8.	Grabar los archivos					Secretaria		1	1	2	40	0.0342	0.0342	0.0683941	1.36788194	
A.1.2.	ACTIVIDAD: Revisión de facturas por pagar y cobrar							40	25	65	1300	1.36788	0.85493	2.2228082	44.4561632	
A.1.2.1.	Verificación y revisión de las cuentas y documentos					Secretaria		10	5	15	300	0.34197	0.17099	0.5129557	10.2591146	
A.1.2.2.	Llamar al cliente para el cobro					Secretaria		30	20	50	1000	1.02591	0.68394	1.7098524	34.1970486	
A.1.3.	ACTIVIDAD: Aprobación de cheques							20	4	24	480	1.04167	0.20833	1.25	2.5	
A.1.3.1.	Revisión monto a pagar					Gerente Gral		10	2	12	240	0.52083	0.10417	0.625	12.5	
A.1.3.2.	Firma del cheque					Gerente Gral		10	2	12	240	0.52083	0.10417	0.625	12.5	
A.1.4.	ACTIVIDAD: Determinar el valor de caja chica							10	2	12	240	0.52083	0.10417	0.625	12.5	
A.1.4.1.	Aprobación del monto de caja chica					Gerente Gral		10	2	12	240	0.52083	0.10417	0.625	12.5	
A.2.	SUBPROCESO: Conciliación de cuentas															
A.2.1.	ACTIVIDAD: Revisión contable mensual							50	6	56	1120	2.60417	0.3125	2.9166667	58.3333333	
A.2.1.1.	Revisión y estado de las cuentas					Gerente Gral		50	6	56	56	2.60417	0.3125	2.9166667	58.3333333	
	<b>TOTAL</b>							<b>201</b>	<b>52</b>	<b>253</b>	<b>5060</b>	<b>8.30451</b>	<b>1.99288</b>	<b>10.297391</b>	<b>205.94783</b>	

## **3.6.2 NECESIDADES DEL SISTEMA DE REPUESTOS**

### **3.6.2.1 Controles**

Los controles son aspectos importantes para el funcionamiento del inventario de repuestos para la empresa "SOLO FORD", ya que cada uno de estos sirve para garantizar el funcionamiento y la veracidad de la información contenida en dicho sistemas, para lo cual es necesaria la implementación de controles en las áreas críticas dentro del departamento de repuestos. A continuación se describen algunos.

#### ***3.6.2.1.1 Ingreso de la mercadería a bodega***

En muchas ocasiones cuando los proveedores despachan la mercadería solicitada pueden cometer errores en el número de repuestos que envían a la empresa solicitante, esto puede implicar que ingresan repuestos de más o de menos, la verificación del número de unidades ingresadas es muy importante ya que sobre la base de esto se realiza el reclamo al seguro por unidades faltantes o bien se verifica que sean ingresadas al inventario las unidades enviadas más.

#### ***3.6.2.1.2 Orden de bodega y ubicación***

El orden de los repuestos dentro la bodega y la organización de la misma involucra no solamente la ubicación de la mercadería en algún espacio disponible,

sino también la logística necesaria en la distribución, ubicación, dejar espacio suficiente en los pasillos de acceso, ya que esto permitirá agilizar los despachos, el aprovechamiento al máximo del espacio físico, ubicar la mercadería de mayor movimientos en el lugar más accesible, buena señalización de las ubicaciones, iluminación, condiciones climáticas para que los repuestos se conserven en buen estado, medidas de emergencia como extinguidores, teléfonos en lugares estratégicos que permitan la comunicación con el personal de bodega y altavoces para la localización. Todos estos aspectos mencionados son importantes para un funcionamiento eficiente en la bodega.

#### ***3.6.2.1.3 Inventarios cíclicos***

Es uno de los principales controles que se implementan en un inventario, ya que a través de esto se garantiza que las existencias indicadas en el sistema sean exactamente iguales a las existencias físicas, y se detectan diferencias brindar la información necesaria para investigar y razonar dichas inconsistencias.

#### ***3.6.2.1.4 Modificaciones de márgenes***

El margen de utilidad de cada repuesto es definido por una persona de alta jerarquía dentro del departamento de repuestos, y la determinación de este se basa en un análisis previo del comportamiento y el acceso a estas opciones es restringido y habilitado solo para personas autorizadas.

### **3.6.2.1.5 Autorización de transacciones**

Algunas de las transacciones son autorizadas por el jefe del departamento, confirmando su correcta utilización, como por ejemplo: las compras locales, son revisadas por una persona responsable que verifica que se compre en el lugar indicado y al mejor precio.

### **3.6.2.1.6 Acceso a costos**

La visualización de los costos es restringida, ya que la publicación de estos permite a los empleados que laboran en la empresa conocer la utilidad que se obtiene sobre cada unidad, esto tiene un efecto negativo, si no se tiene un conocimiento adecuado de cómo se obtiene el margen neto de las utilidades de una empresa.

### **3.6.2.1.7 Apertura de maestras**

La apertura de códigos dentro de un inventario tiene que ser realizado por una sola persona y la cual debe tener criterio para poder asignar a cada repuesto los distintos factores de clasificación a que corresponden.

### **3.6.2.1.8 Logística de clasificación**

Todos los aspectos de clasificación del inventario, son debidamente estructurados para proveer la información del análisis que se desea realizar, estos son

estructurados antes de la implementación del sistema, para que cuando este ya está en funcionamiento se supervise que la persona responsable de abrir los códigos nuevos cumpla con el concepto que se definió inicialmente para la clasificación.

#### **3.6.2.1.9 Niveles de seguridad**

El acceso a las distintas aplicaciones tiene que ser restringido o habilitado de acuerdo al usuario que ingresa al sistema, esto garantiza que cada usuario visualiza todo pero no tienen acceso a modificar la información que está ingresada.

#### **3.6.2.1.10 Cuadros diarios y mensuales**

Los procedimientos de verificación de la información ingresada al sistema permite detectar errores tanto humanos como el equipo, aunque cada vez la tecnología de las bases de datos y los equipo de computación son más eficientes, no están exentos de problemas; por lo tanto se debe tener los procedimientos necesarios de cruce de la información que permitan verificar si se han dado problemas, lo cual garantiza que la información que surge del sistema es correcta.

Dentro de estos procedimientos se deben revisar los totales de los reportes para verificar los montos globales, o bien el margen de la utilidad diaria, para detectar

por si alguna razón algunos costos se encuentran con un valor incorrecto, o por algún error está siendo vendido a un precio incorrecto.

#### **3.6.2.1.11 Ajustes**

Toda modificación al inventario por medio de un documento de ajuste, altera el costo del repuesto y aumenta o disminuye las existencias, por lo cual es necesario que esta transacción al ser operada en el inventario ya tenga el aval del jefe de repuestos y del departamento de auditoría, ya que al ser una transacción de modificación, tiene que ser controlada de forma especial.

#### **3.6.2.1.12 Despacho de mercaderías**

Todo el despacho de mercaderías que sale de las instalaciones tiene que ser revisado por la persona encargada de los despachos, conjuntamente con su documento de salida de inventario, adicionalmente la persona que recibe, debe verificar y constatar los repuestos que le son entregados y firma de recibido, haciéndose responsable de los repuestos recibidos.

#### **3.6.2.2 Informes**

Todos los informes que provee el sistema son importantes para el funcionamiento del mismo, ya que estos dan resultados de toda la información procesada y la muestran clasificada, ordenada y tabulada.

Para el usuario es sumamente importante, ya que a través de estos obtiene el producto de la utilización de dicho sistema y los resultados que le permiten analizar su inventario y determinar sus necesidades.

#### **3.6.2.2.1 Maestros**

Estos comprenden todos aquellos informes que se utilizan para la verificación o revisión de la información maestra del sistema, la que comprende toda aquella información que sirve de base para la generación y registro de transacciones.

Dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

- Listado de marcas
- Listado de clasificadores
- Listado de modelos
- Listado de repuestos
- Listado de unidades de medida
- Listado de bodegas
- Listado de medidas de proveedores
- Listado de transacciones
- Listado de vendedores
- Listado de inventario una fecha determinada

### **3.6.2.2.2 Transaccionales**

Todos aquellos informes que utiliza el usuario para la verificación de la información ingresada, o bien conocer la información detallada de las transacciones. En estos informes se incluyen los siguientes:

- Listado de compras locales
- Listado de Ingresos a Bodega (Detallado y resumido)
- Listado de Egresos de la Bodega (Detallado y resumido)
- Listado de facturas por cliente o por vendedor
- Listado de comisiones por vendedor
- Listado de devoluciones por vendedor
- Listado de compras de importaciones
- Listado de Egresos con detalle con costos contables
- Listado de cotizaciones de pedidos
- Listado de pedidos
- Listado de existencias por bodega
- Listado de pedidos con costos estimados
- Listado de repuestos con precio
- Listado para verificación de existencias por ubicación, códigos, clasificadores y marcas.
- Listado de ubicaciones no contadas
- Listado de diferencias de inventario
- Listado de verificaciones físicas realizadas
- Listado de repuestos por ubicación

### **3.6.2.2.3 Análisis**

Se refiere a todos los informes que se utilizan para analizar el inventario y tomar decisiones sobre el mismo, pueden ser resúmenes o detalles de la información. Incluyen los siguientes.

- Inventario resumido por marca
- Resumen de movimientos por marca
- Balance de inventario
- Inventario mensual
- Rotación por marca
- Listado detallado de rotaciones de repuestos
- Listado de movimiento mensual
- Listado de margen de utilidad por marca y clasificador
- Listado de repuestos a pedir a proveedores
- Repuestos sin modelos
- Resumen de ventas por marca y vendedor
- Listado de repuestos por promedio de ventas
- Listado de facturas con descuento ordenadas por vendedor y rango de fechas
- Listado de ventas perdidas
- Listado de antigüedad de repuestos (Resumido y detallado)
- Listado de egresos resumidos por modelo

### **3.6.2.3 Optimización del manejo**

Para un manejo eficiente del inventario se introducen algunos aspectos importantes que son vitales para el funcionamiento pero si tienen importancia para un buen manejo.

#### **3.6.2.3.1 Etiquetas con códigos**

Al inventario ingresan repuestos de muchos proveedores, los cuales tienen diferentes formas de impresión o identificación de sus códigos, para evitar que la localización de los repuestos se complique por los diferentes formatos de presentación, al ingresar la mercadería a la bodega se imprime una etiqueta estándar la que se pega al empaque del repuesto.

#### **3.6.2.3.2 Códigos de barra**

El código de barras es el registro de los caracteres de un código o una cadena de caracteres que identifican inequívocamente un artículo, este se simboliza por medio de barras de diferente ancho e intensidad del color.

Esta representación gráfica es interpretada por un lector óptico el cual descifra los caracteres simbolizados en dicha composición de barras y envía al computador el valor correspondiente a cada uno de los caracteres.

La utilización de esta tecnología, simplifica y optimiza el manejo del inventario, ya que conjuntamente al código que se imprime en la etiqueta, se imprime el código de barras.

El mayor beneficio de la utilización de esto, es minimizar errores al digitar los códigos de las distintas transacciones del inventario, o en el ingreso de los códigos que se verifican cuando se realizan conteos físicos, por ejemplo: cuando una persona realiza una revisión de las existencias en un lugar de digitar el código del repuesto, puede pasar el lector óptico sobre la etiqueta, y esta acción ingresa el código del repuesto a la computadora, luego se procede a ingresar el número de unidades contadas, otro ejemplo: al efectuar la venta de algún repuesto en lugar de digitar los códigos de los repuestos que se están vendiendo, lo hace a través del lector óptico evitando así, errores de digitación.

#### ***3.6.2.3.3 Máquinas portátiles para los conteos***

El realizar la verificación de existencias o inventarios físicos, requiere del ingreso de información, para que esta sea procesada y comparada a los registros de las existencias en el sistema. La utilización de maquinas portátiles simplifica sustancialmente este proceso, ya que a través de esto se ingresa la información directamente al sistema o bien se registra en archivos temporales de las maquinas y luego se transmiten al sistema general.

#### ***3.6.2.3.4 Impresión de formas desde el sistema***

Otro aspecto que agiliza el movimiento dentro del inventario, es que todas aquellas transacciones que llevan un respaldo físico con un documento, deben ser impresas por el sistema, de tal forma que el usuario ingrese la información del documento al programa y luego este manda a imprimir los documentos de tal forma que los datos solo son ingresados una vez, con esto se evita que el usuario tenga que escribir la constancia y luego ingresarla.

#### ***3.6.2.3.5 Carga de archivos de transferencia***

Con el avance de la tecnología, cada día es más común la utilización de los medios de comunicación como el correo electrónico, de tal forma que algunos de los proveedores para agilizar la interacción entre el cliente y ellos habilitan las transferencias de información a través de archivos de formato estándar. Estos se utilizan en el momento que la empresa envía su pedido al proveedor, él lo descarga en su computador, extrayendo la información de dicho archivo, agilizando así la recepción del requerimiento por parte de sus clientes, algunos proveedores envían la factura por medio de un archivo de transferencia lo cual permite que esta información se cargue al sistema del cliente a través de un proceso, evitando así la operatoria, y simplificando el trabajo de ingreso de 500 a 1200 líneas la factura de compra.

#### **3.6.2.3.6 Impresión de requisiciones en la bodega**

Para agilizar el despacho de los repuestos es necesaria la ubicación de una impresora en la bodega, que permita a los vendedores solicitar repuestos a la bodega para ser comparado con el presentado por el cliente, o bien en el momento de realizar la venta al momento de generar la transacción, automáticamente se genera una nota de solicitud en la bodega, lo cual indica al personal de bodega los repuestos a despachar, para que estos sean localizados y entregados rápidamente en el área de despacho.

#### **3.6.2.3.7 Entrevista a usuarios involucrados**

En el ANEXO 1 se presentan algunas entrevistas con personas de diferentes niveles dentro de la estructura organizacional.

Los procedimientos y las formas son fundamentales para el funcionamiento de un sistema, ya que la documentación de estos expone las mejores prácticas y permite a los empleados saber los distintos pasos a seguir en las transacciones que se realizan en el área de repuestos, previendo las distintas circunstancias que se suscitan. Esto permite que sin importar quien es la persona que se encuentra realizando la actividad de la ejecución del movimiento del inventario, siempre sabe lo que se debe hacer, lo que garantiza que las actividades se realizan sin depender directamente del elemento humano.

Adicionalmente intervienen los documentos, que son formatos (formas pre impresas) que se utilizan para el registro de cada transacción, lo que tienen por objetivo garantizar que la información de cada uno de los movimientos dentro del inventario, se registre correcta y uniforme lo que permite tener información confiable y completa.

La documentación de los procedimientos es una base para la inducción, ya que esta se utiliza para entrenamiento y capacitación de los empleados nuevos, los cuales obtienen en esta información escrita el conocimiento básico de las actividades que tienen que realizar en sus puestos de trabajo, adicionalmente, los procedimientos y la documentación constituyen los primeros pasos para mejorar, ya que nos permiten tomar decisiones correctas por medio de las cuales se detectan áreas de oportunidad.

Dentro del área de repuestos se tienen varios movimientos de mercadería, y para cada uno es necesario definir los procedimientos necesarios, a continuación se detallan los distintos procesos involucrados, acompañados del diagrama de procesos.

#### **3.6.2.4 Inventarios físicos**

##### ***3.6.2.4.1 Definición de logística***

El jefe del departamento de repuestos define la periodicidad con la que se desean realizar verificaciones del inventario.

También define el orden que se aplica en el conteo del inventario, esto implica el orden de agrupación para las revisiones, por ejemplo si se realiza agrupando en orden de ubicaciones, por marcas, por rotación, por clasificador, por código del repuesto.

Se realiza un cronograma en el cual se especifica los días de ejecución de dicha actividad, indicando adicionalmente las personas que participan.

#### ***3.6.2.4.2 Planificación diaria del inventario físico/cíclico***

El jefe de repuestos diariamente revisa el cronograma realizado, determinando según lo planificado el tipo de actividad que se realiza ese día, en base a esto se dan las instrucciones necesarias al jefe de bodega para la emisión de listados y la revisión de las existencias.

El jefe de bodega emite los listados de acuerdo a los parámetros indicados por el jefe del departamento.

Al momento de emitir el listado, el encargado de la bodega indica al sistema el número de grupos que participan en el conteo, para que automáticamente el listado sea fraccionado en partes iguales por el sistema.

#### **3.6.2.4.3 Emisión de listados**

El encargado de bodega distribuye los listados emitidos en los grupos designados para realizar el conteo.

El encargado de cada grupo, con su listado en mano identifica cada uno de los repuestos que aparecen en el listado, y lo busca de acuerdo a su ubicación.

#### **3.6.2.4.4 Realización de conteo**

Se realiza el conteo de cada una de las piezas ubicadas en el lugar identificado, y se verifica que el código indicado en el listado sea el mismo que el encontrado en la ubicación, Esto para verificar que no haya piezas que estén en una ubicación a la que no corresponden.

Si la existencia de esta pieza es numerosa, se cuenta dos veces como mínimo para garantizar que el número verificado es exacto.

Los códigos que no tengan existencias se indican de debe preguntar la ubicación correcta y se lleva a ella.

Al final de la verificación se devuelven los listados al jefe de bodega.

#### **3.6.2.4.5 Verificación de listado**

El jefe de bodega recibe los listados y verifica que estos estén completos.

Realiza una rápida revisión para determinar que todos los códigos estén verificados.

Traslada los listados a la persona responsable de operar la información para verificarla contra el sistema.

#### **3.6.2.4.6 Operatoria de lo contado**

El operador ingresa al sistema la información de las existencias anotadas en los listados. Emite listados para verificar que la información ingresada es correcta.

Se emite los listados de diferencias cuando se tiene la seguridad de que todo está correctamente operado, estos reflejan las diferencias entre las existencias físicas y las existencias actuales en el sistema.

#### **3.6.2.4.7 Revisión de diferencias**

El departamento de contabilidad verifica cada una de las diferencias reportadas por el sistema y realiza una revisión del movimiento del repuesto para determinar el problema.

Al final de la revisión elabora un informe en el cual indica un diagnóstico de cada uno de los códigos con diferencia, indicando cual es el problema para cada uno de los códigos y posteriormente envía un informe al jefe del departamento de repuestos.

#### **3.6.2.4.8 Verificación de diferencias**

El jefe del departamento de repuestos realiza una verificación de las diferencias, y corrobora el diagnóstico propio con el departamento de contabilidad.

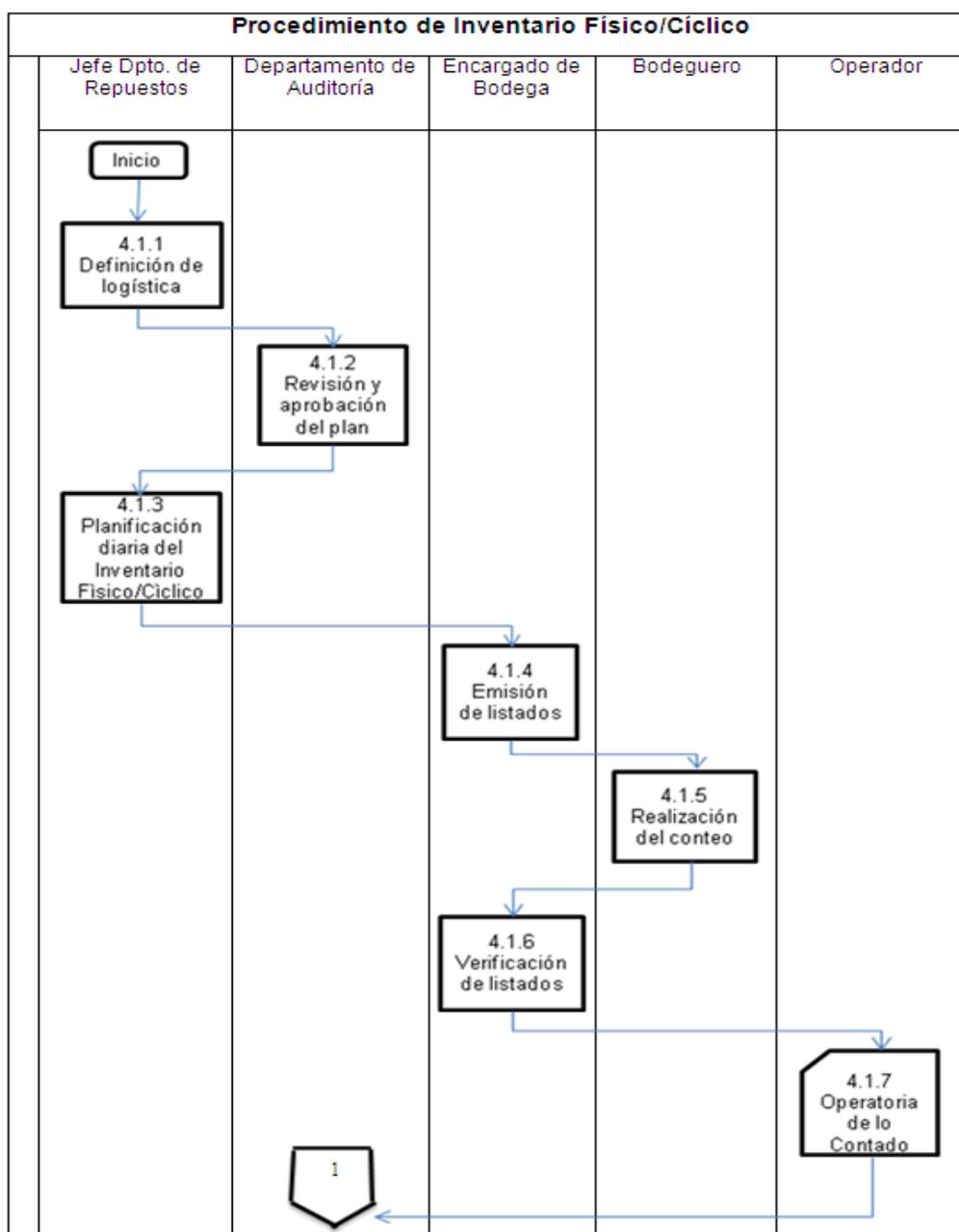
Luego se realiza un informe, en el cual detalla el tipo de ajuste para cada uno de las diferencias y lo envía al departamento de contabilidad para que estén informados de la variación en el costo del inventario.

#### **3.6.2.4.9 Ajuste de diferencias**

Recibe el informe para ser autorizado y hace una revisión de cada una de las correcciones indicadas por el jefe de contabilidad para cada una de las diferencias reportadas.

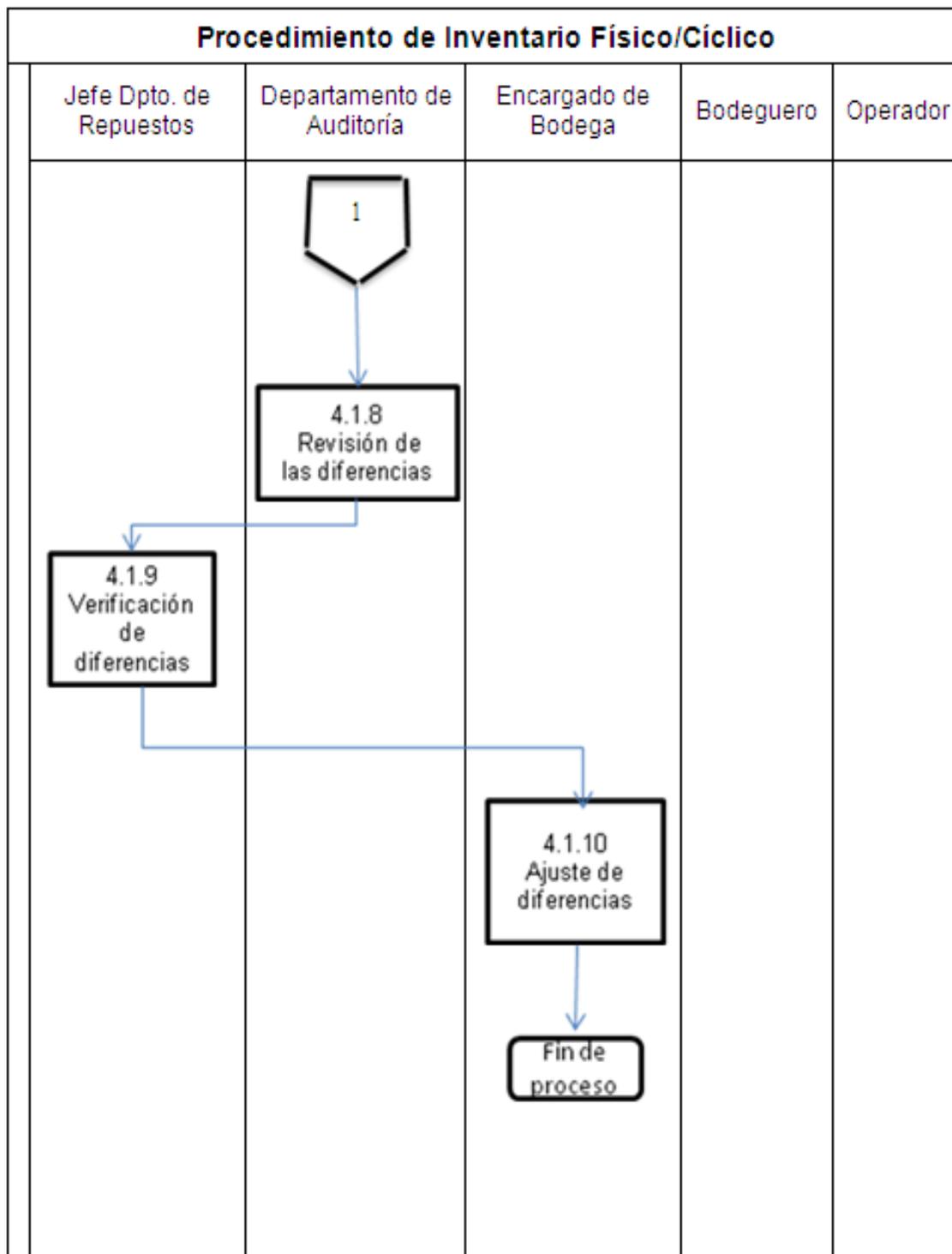
Da el visto bueno al informe, envía la copia al encargado de bodega para realizar el ajuste.

El encargado de bodega procede a realizar los ajustes según su denominación; por ejemplo: si es un faltante realiza una constancia de egreso por pérdida; si es un faltante por descomposición y le da salida de inventario; si es un sobrante, realiza una constancia de ingreso la cual ingresará el número de unidades adicionales al inventario.



**Figura 12.** Procedimiento de inventario físico / Cíclico (1 de 2)

Elaborado por: Marianela Guerrero



**Figura 13.** Procedimiento de inventario físico / Cíclico (2 de 2)

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

### **3.6.3 PEDIDOS Y COMPRAS POR IMPORTACIÓN**

#### **3.6.3.1 Definición de los Parámetros del proceso de pedidos**

Para el proceso de Pedidos se debe definir una serie de parámetros que permitan que el sistema sugiera los códigos correctos en el momento de analizar la demanda de cada uno de los repuestos a pedir. dentro de estos parámetros se encuentran; el tiempo de despacho que comprende el tiempo que el proveedor se tarda en producir y despachar los repuestos.

Adicionalmente esta el tiempo de seguridad, lo que implica solicitar más unidades de las sugeridas por el sistema, ya que el objetivo es tener un inventario para un lapso de tiempo mas amplio que el que está presupuestado. Todos esos parámetros son definidos para cada uno de los distintos proveedores, y adicionalmente se definen para algunos códigos que tengan excepciones.

#### **3.6.3.2 Generación de Pedido**

Al terminar de realizar la configuración respectiva, el Jefe de repuestos ejecuta el proceso que lleva a cabo la sugerencia del número de unidades a pedir, esto indica que el proceso revisa cada uno de los códigos incluidos en esa marca dentro del inventario, se analiza sus movimientos de ventas, existencia actual, las unidades de los pedidos en tránsito, los intercambios sustitutos y equivalentes; en

base a todo esto, el proceso genera el listado de los repuestos que tiene que ser pedidos y el número de unidades que son sugeridas.

Se genera el reporte de de sugerencias automáticas de pedidos y a través de otro programa analizan cada uno de los códigos, el cual proporciona toda la información importante para tomar la decisión. dentro de esta información se puede mencionar por ejemplo: las estadísticas, gráficas de comportamiento, pedidos en tránsito, existencias de cada una de las bodegas, intercambios, rotación de repuestos.

Analizando todo lo anterior procede a verificar el número de unidades generadas por el sistema y se modifica la cantidad a pedir, o sencillamente se elimina el repuesto pedido.

De esta misma forma se revisan todas las piezas que fueron sugeridas por el programa.

Imprime el pedido para enviar la solicitud de cotización al proveedor.

### **3.6.3.3 Elaboración de pro-forma**

Al recibir el proveedor la solicitud de pro-forma verifica los repuestos que tiene en existencia, los que tienen que producir, resurtir, los discontinuados y los que tienen que ser resurtidos por otras piezas.

Al verificar esto, se asignan precios unitarios a cada uno de los repuestos.

Posteriormente se envía de regreso la pro-forma con toda la información actualizada.

#### **3.6.3.4 Revisión de Pro-forma**

Al recibir la pro-forma del proveedor vía correo electrónico, se comparan por medio de un proceso los precios de los productos solicitados, así como los intercambios, artículos discontinuados y códigos nuevos.

Con el listado de códigos y con precios de listados actualizados, se ingresa la información de los gastos de importación, de esto se realiza una actualización en el programa, para calcular costos estimados de cada uno de los repuestos.

Con el proceso anterior finalizado, se solicita la apertura de la carta de crédito al departamento Financiero indicando el monto que corresponde a la importación.

#### **3.6.3.5 Apertura de la Carta de Crédito**

El departamento financiero de la empresa tramita la carta de crédito en el banco seleccionado por el gerente Financiero, verificando las condiciones solicitadas por el proveedor.

Se recibe la confirmación por la persona responsable de realizar el trámite en el departamento financiero de la empresa, realiza los registros correspondientes a las condiciones y fechas de pago de las cartas de crédito.

Avisa al Jefe del departamento de Repuestos y proporciona toda la información necesaria para la confirmación del pedido.

#### **3.6.3.6 Confirmación del Pedido**

Con la información correspondiente el Jefe de Repuestos procede a enviar un correo electrónico en el cual confirma la compra de la mercadería, proporcionando toda la información de la carta de crédito del proveedor.

#### **3.6.3.7 Generación del Despacho**

El proveedor recibe toda la información y realiza las verificaciones del caso.

si todo es correcto genera una orden de despacho dentro de su sistema. Al generar la orden de despacho, asigna un nombre que identificará el pedido inequívocamente de acuerdo a destino y correlativo.

Envía un correo de confirmación el cual lleva la información del número de despacho.

### **3.6.3.8 Actualización a Pedido en Tránsito**

Al recibir la confirmación se asigna el número de despacho al pedido registrado en el sistema. Se ejecuta el proceso que traslada el pedido a pedido en tránsito, el cual ya constituye un compromiso contraído por ambas partes.

### **3.6.3.9 Preparación y Despacho de la Orden**

El proveedor prepara la factura y la envía por medio de un correo electrónico. Adicionalmente prepara la mercadería a despachar, empaca cada uno de los repuestos y los carga al contenedor contratado por ellos o bien por la empresa

Al tener todos los repuestos en el contenedor, lo envía a su destino.

### **3.6.3.10 Coordinación de Transporte hasta la empresa**

Se contrata la naviera que transportará el contenedor del puerto de origen hasta el puerto de Guatemala, la cual confirma el día de ingreso al puerto.

Se avisa al agente de aduanas de la fecha de ingreso de los repuestos, para que prepare toda la papelería necesaria, esto con el objetivo de que el contenedor este el menor tiempo posible en la aduana.

Se contrata el transporte y los servicios necesarios para transportar el contenedor del puerto a la empresa, por ejemplo: servicio de agua en el muelle para la descarga del contenedor, almacenaje en la aduana, transporte del puerto a la empresa.

Luego se realiza la preparación para la recepción de los repuestos en la bodega, dentro de los cuales está la contratación de montacargas y la preparación de la bodega para el ingreso de los repuestos con espacio para desempaque.

#### **3.6.3.11 Anticipo para trámites**

El agente de aduanas solicita al Jefe del departamento de repuestos el anticipo de un monto estimado para cubrir los gastos de aduanas.

El departamento de repuestos presenta una solicitud al departamento de Contabilidad mostrando la información general de pedidos, para que le sea extendido el monto respectivo.

#### **3.6.3.12 Anticipo**

El departamento de contabilidad verifica que toda la información de la solicitud de anticipo sea correcta.

Contabilidad emite el cheque de anticipo registrándolo en una cuenta contable de provisión para liquidarlo posteriormente.

Realizado el cheque lo trasladan para ser firmado por los funcionarios indicados.

Con todos los trámites listos se avisa al agente de aduanas indicándole que el cheque está listo.

### **3.6.3.13 Trámites Aduaneros**

El agente de Aduanas recoge el cheque de anticipo de los gastos de importación, firmado de recibido.

Procede a realizar los formularios que pueden ser preparados con anticipación, así mismo también realiza las contrataciones que sean necesarias o bien el pago de impuestos requeridos.

Cuando el agente de aduanas recibe el aviso de que el barco ingresa al puerto, continúa con los trámites pendientes, hasta retirar la mercadería de la aduana.

al recibir la mercadería, tiene la obligación de presentar los comprobantes respectivos a nombre de la empresa a la mayor brevedad conjuntamente con su factura correspondiente a los servicios prestados.

#### **3.6.3.14 Ingreso de la mercadería a la bodega**

El jefe de repuestos realiza la coordinación de las actividades necesarias para la descarga del contenedor y verifica que exista el espacio necesario para ingresar las cajas dentro de la bodega para realizar el desempaque.

Cuando ingresa el contenedor a la empresa se descarga la mercadería con la ayuda de un montacargas, ingresando las cajas a la bodega y ubicándolas en un orden adecuado para realizar el desempaque.

El jefe de bodega imprime el reporte de desempaque, el cual es un listado de todos los repuestos detallados en la factura enviada por el proveedor con el número de caja donde viene cada repuesto y su ubicación dentro de la bodega. Este listado no lleva impresa la cantidad de repuestos que tiene que ingresar, esto con el objetivo de que se anote a la par de cada uno de los códigos del listado, en un espacio dedicado a eso, el número de unidades ingresadas físicamente. Cada uno de los repuestos se ubica dentro de la bodega en el lugar al que corresponde.

#### **3.6.3.15 Verificación de la mercadería**

Al finalizar el desempaque se toma el listado de desempaque y se le entrega al operador para que lo ingrese al sistema, en una aplicación donde él solamente ingresa la cantidad anotada por el personal de bodega.

Se imprime el listado de diferencias para determinar el ingreso de mercadería sobrante, o si bien hacen falta algunos repuestos solicitados.

Este listado se traslada al jefe de repuestos para que el coordine los reclamos si fueren necesarios.

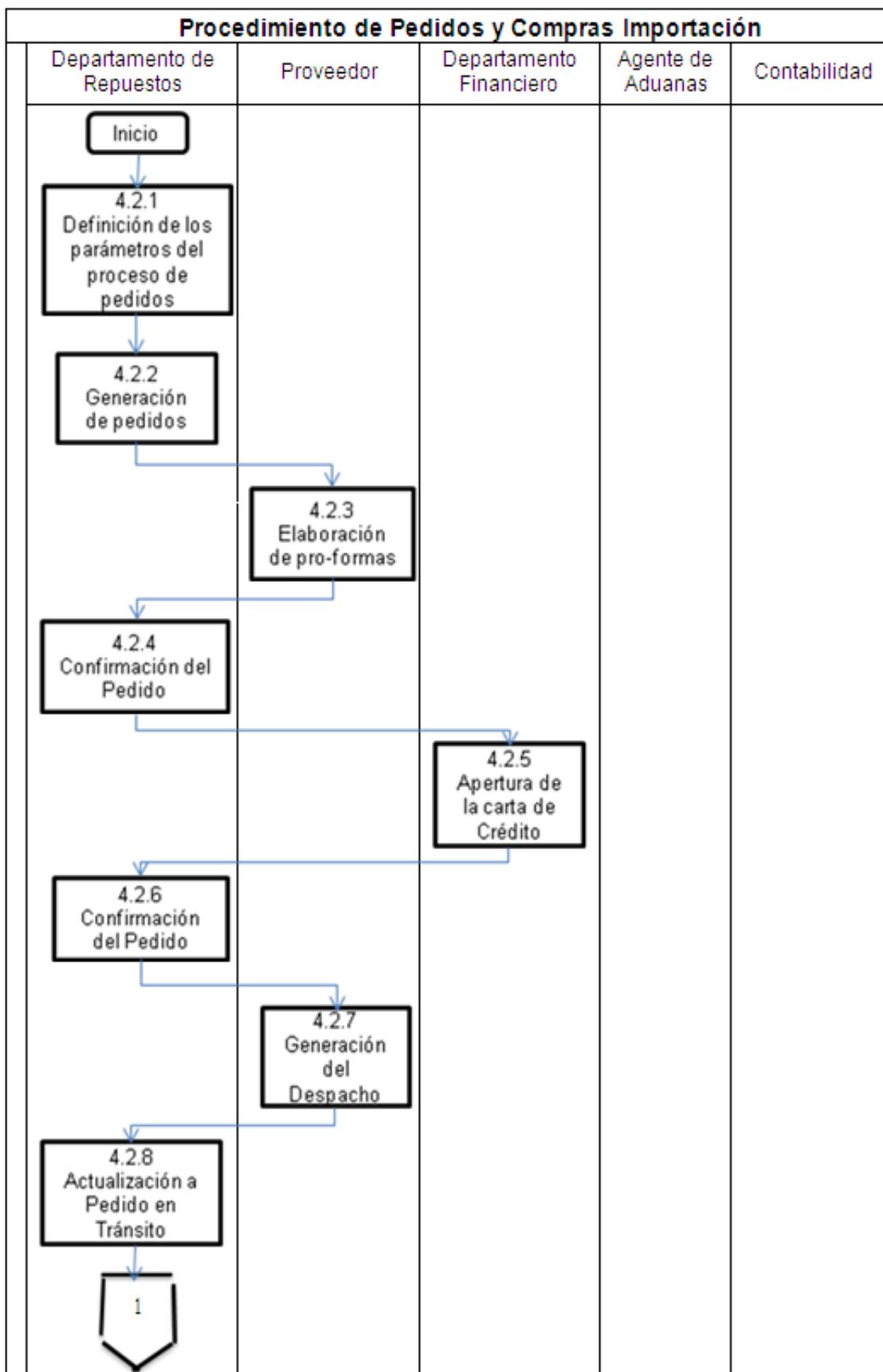
#### **3.6.3.16 Actualización de existencias y costos**

El jefe de Repuestos revisa por medio de listados del sistema si existen intercambios nuevos que tengan que ser operados antes de actualizar la compra.

Solicita a los departamentos de la empresa y al agente de aduanas la información de todos los gastos realizados para llevar la mercadería hasta la empresa.

Al reunir todos los gastos procede a ingresarlos a la compra, luego el sistema realiza la distribución de estos dentro de cada uno de los códigos de acuerdo al factor de distribución de gasto seleccionado, el cual puede ser por espacio ocupado en el transporte (por peso o por costos).

Revisa los costos finales de la compra y actualiza la compra, la cual modifica los costos y existencias de cada uno de los códigos de la importación, así mismo rebaja todos los pedidos en tránsito.



**Figura 14.** Procedimiento de pedidos y compras por importación (1 de 2)

Elaborado por: Marianela Guerrero

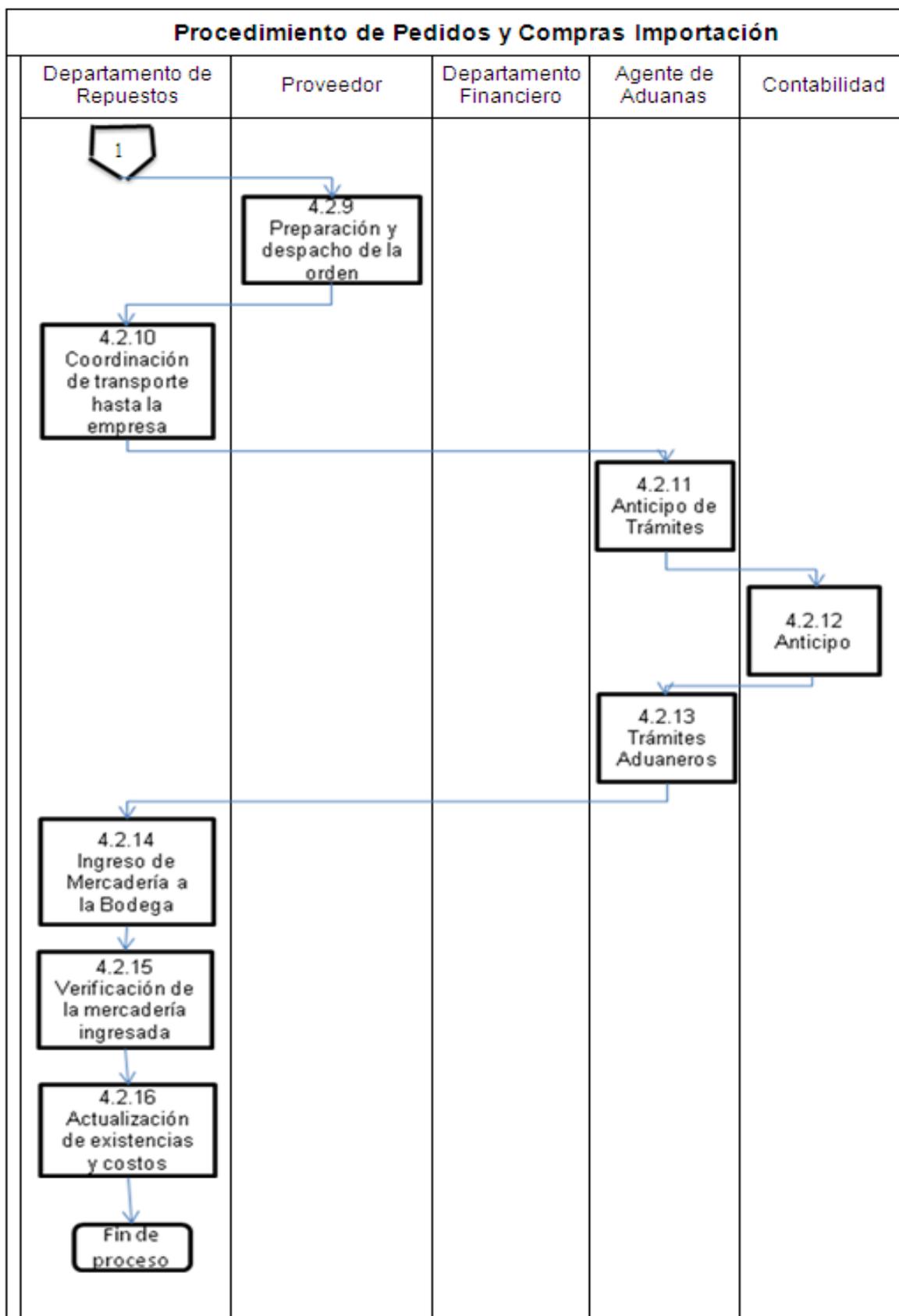


Figura 15. Procedimiento de pedidos y compras por importación (2 de 2)

Elaborado por: Marianela Guerrero

### **3.6.4 COMPRAS LOCALES**

#### **3.6.4.1 Ingreso del Vehículo y verificación de insumos**

El vehículo se recibe en la recepción y se asigna a un mecánico, quien revisa los insumos que necesita para hacer el servicio o la reparación del vehículo.

El mecánico realiza la requisición al Departamento de Repuestos.

El Departamento de Repuestos verifica el listado de mercadería solicitada, comprueba la existencia de la misma y verifica la que se puede conseguir en el mercado local.

#### **3.6.4.2 Verificación de repuesto a resurtir**

El Jefe del departamento verifica las existencias de los repuestos que están a punto de llegar a cero y también todos aquellos repuestos que se compran en plaza normalmente, o bien aquellos repuestos que regularmente se importan, pero en este momento no ha llegado el embarque de las unidades solicitadas al proveedor original.

De acuerdo a lo anterior, determina los repuestos que desea resurtir a bodega e iniciar el proceso de compra de dichas unidades, solicitando a su asistente la cotización con los distintos proveedores.

### **3.6.4.3 Cotización de los repuestos**

El asistente del Jefe de Repuestos procederá a verificar en el sistema a que proveedores se les ha comprado anteriormente.

Realiza las solicitudes de cotizaciones por correo electrónico, vía telefónica, fax, e indica los repuestos que necesita y las cantidades necesarias.

Al recibir las distintas cotizaciones realiza la evaluación para determinar al proveedor que la comprará, determinando el mejor precio, tiempo de entrega, calidad.

### **3.6.4.4 Orden de compra**

Si el proveedor acepta orden de compra, solicita a la secretaria la realización de la orden de compra proporcionándole la información necesaria con el detalle de los repuestos a comprar.

Luego de finalizada la orden de compra, la traslada al jefe de repuestos con toda la documentación de las cotizaciones, quien firma de autorizado.

#### **3.6.4.5 Solicitud de Cheque**

Si el proveedor no acepta orden de compra, se llena una solicitud de cheque. Esta solicitud se traslada al jefe de repuestos para su autorización o emisión del fondo fijo.

#### **3.6.4.6 Autorización de la compra**

El jefe de repuestos procede a verificar toda la información para determinar que la compra se realiza con el proveedor que ofrece las mejores condiciones.

Si es orden de compra procede a firmar y devuelve al asistente para continuar con la compra.

El asistente envía el fax de la orden de compra al proveedor, para confirmar el requerimiento y para que inicie los preparativos de la mercadería.

Envía una copia al departamento financiero para la provisión necesaria y el trámite del cheque de pago en la fecha asignada.

#### **3.6.4.7 Trámite de cheque**

El departamento de repuestos maneja un fondo internamente, con el cual realiza los pagos necesarios cuando el monto de este sea suficiente para cubrir el valor de la obligación.

De ser así, el jefe del departamento solicita a la secretaria la realización del cheque y lo firma, luego se le entrega al asistente para que continúe con la compra.

Si el saldo del fondo no es suficiente, el Jefe del Departamento forma la solicitud de cheque para el Departamento Financiero y luego lo envía a este departamento.

#### **3.6.4.8 Programación del Pago o Emisión de cheque**

Si el departamento Financiero recibe una orden de compra, la registra como una obligación para aprovisionar el pago hasta que reciba el original de la factura, y en base a la información de la orden de compra, programa el pago o los pagos.

Si recibe una solicitud de cheque procede a emitir el cheque por el valor solicitado en el documento de solicitud de cheque, y solicita las firmas a la gerencia.

#### **3.6.4.9 Compra de los repuestos**

Si la mercadería se entrega en las oficinas de la empresa, se avisa al proveedor para que la envíe.

Si los repuestos no los lleva el proveedor, se envía al piloto a recoger la mercadería, con el cheque o la orden de compra original, la cual es entregada en el momento de recoger los repuestos.

El piloto revisa que le entreguen los repuestos correctos y el número de unidades indicados en los documentos.

Lleva los repuestos a la empresa, y da ingreso por la bodega.

#### **3.6.4.10 Recepción de los repuestos**

El bodeguero procede a recibir los repuestos y revisa que lo entregado corresponda a lo solicitado y el número de las unidades.

Opera la compra local, ingresan las unidades, los repuestos que ingresaron a la bodega con sus respectivos costos y descuentos.

Ya que se ha dado ingreso a la mercadería los lleva a las ubicaciones a donde corresponden.

#### **3.6.4.11 Entrega de repuesto**

Cuando la mercadería ya está ingresada en la bodega, el bodeguero entrega los repuestos que ingresaron y habían sido solicitados previamente por el taller.

Para esto emite una requisición cargándola a las órdenes de trabajo indicadas por el taller.

#### **3.6.4.12 Taller recibe el repuesto**

El mecánico responsable de la reparación firma el documento de requisición emitido por la bodega, posteriormente instala el repuesto en el vehículo.

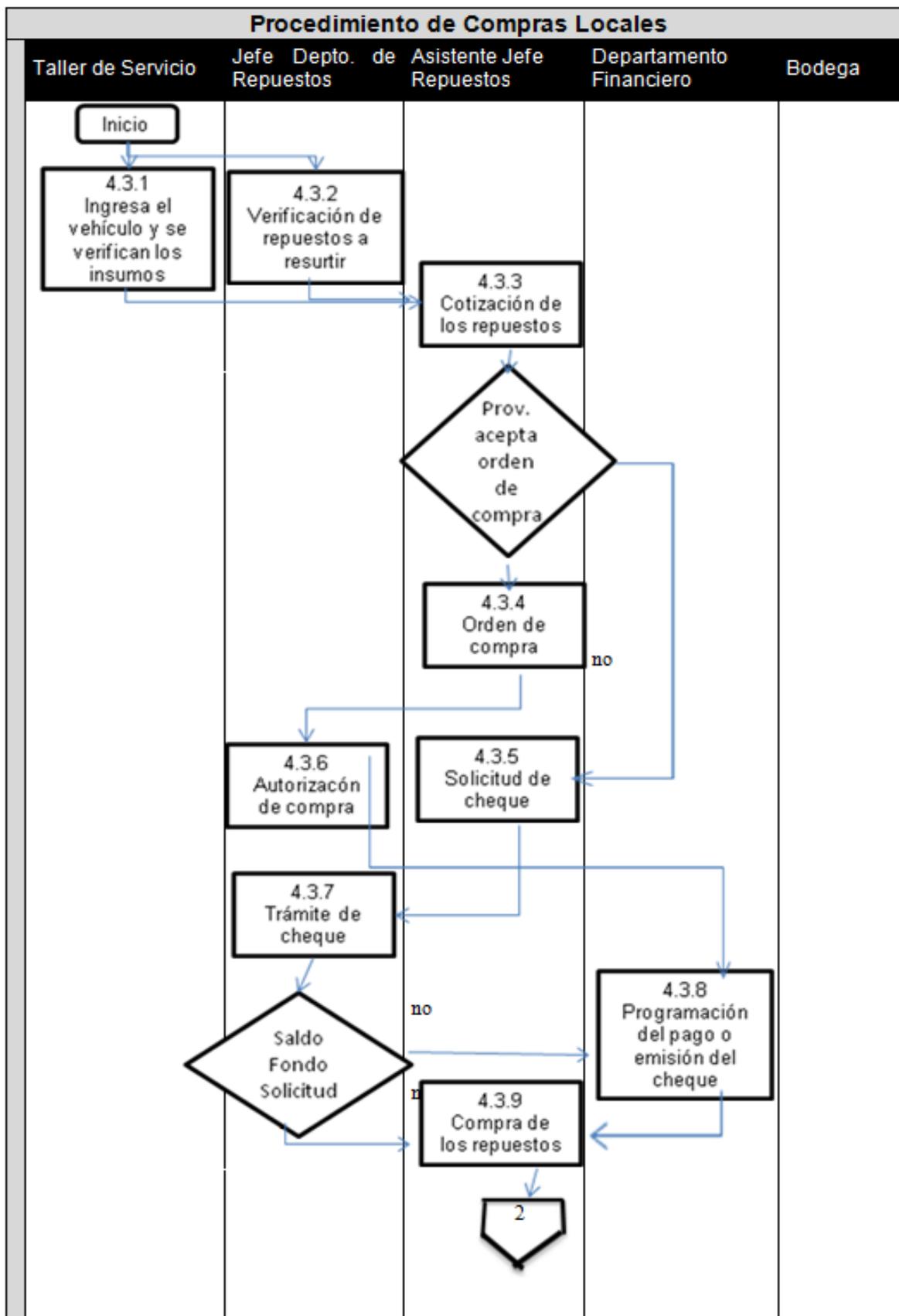
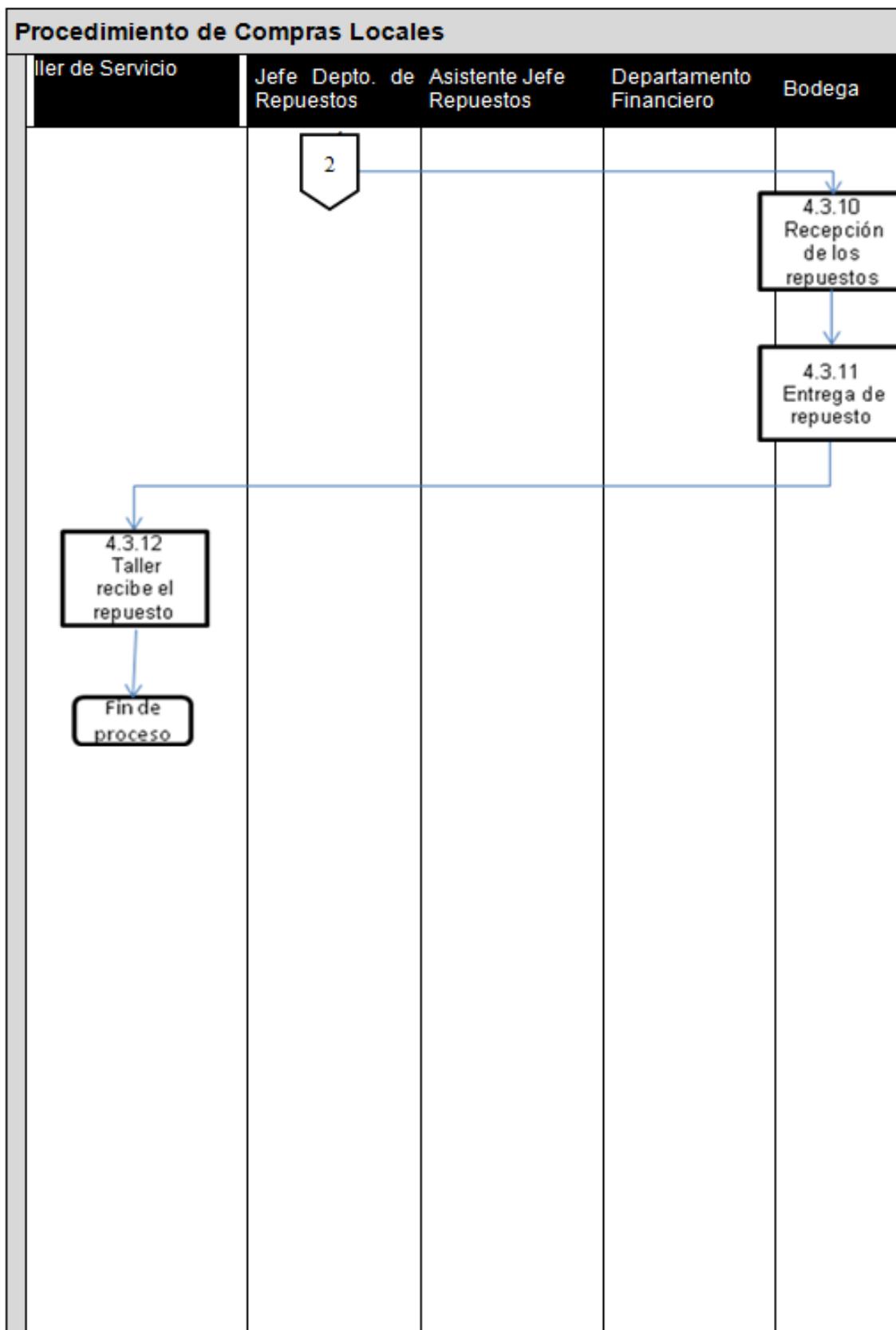


Figura 16. Procedimiento de compras locales (1 de 2)

Elaborado por: Marianela Guerrero



**Figura 17.** Procedimiento de compras locales (2 de 2)

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

### **3.6.5 VENTAS**

#### **3.6.5.1 Cliente solicita información de repuestos**

Ingresar el cliente a la sala de ventas e indicar al vendedor los requerimientos de los repuestos que necesita.

El vendedor anota todos los requerimientos de los repuestos solicitados por el cliente.

Luego proceder a buscar los repuestos utilizando las ayudas del sistema para localizar las piezas por modelo, clasificador, o número de parte.

#### **3.6.5.2 Búsqueda en catálogos electrónicos**

Si el repuesto no es ubicado en el sistema por medio de la información que tiene el vendedor, o bien si el vendedor tiene dudas al respecto, proceder a utilizar el catálogo electrónico para buscar la pieza solicitada en base a los esquemas gráficos del vehículo.

Ubicar la pieza gráficamente y luego tomar el número de pieza para verificarla en el sistema.

### **3.6.5.3 Indicación de Precios y Existencias al cliente**

Al localizar la pieza el vendedor procede a ingresarla al sistema verificando la existencia de cada repuesto solicitado.

Indica el precio de cada uno de los repuestos al cliente, y el monto total de todos.

### **3.6.5.4 Comparación con Muestras**

El cliente proporciona al vendedor las muestras que lleva para comprarla con los repuestos nuevos.

Luego el vendedor procede a indicar en el programa los repuestos que desea que le sean llevados al mostrador por el personal de bodega.

### **3.6.5.5 Entrega del repuesto para Comparación**

En una impresora conectada de forma remota, se imprime una requisición de los repuestos con sus ubicaciones para que el bodeguero los busque.

Cuando estos son localizados, lleva los mismos al vendedor en el mostrador, el cual firma la nota de requisición temporal emitida por el sistema.

### **3.6.5.6 Determinación de la Compra**

El vendedor recibe los repuestos y los compara con las muestras presentadas por el cliente, si es necesario utiliza herramienta para medir diámetro o bien longitud de algunas características del repuesto.

Posteriormente el cliente indica al vendedor los repuestos que desea comprar o bien si desea una cotización.

### **3.6.5.7 Cotización de Repuestos**

El vendedor solicita al cliente su información general, la cual ingresa al sistema, indicando también el tiempo de validez de la cotización y cada uno de los repuestos solicitados por el cliente.

Imprime la cotización a un formato predefinido, el cual se encuentra en una impresora remota compartida.

Lleva los repuestos que se entregaron para comparación de regreso a la bodega.

### **3.6.5.8 Devolución de repuestos para comparación**

El bodeguero recibe los repuestos entregados por el vendedor, y busca la requisición temporal que se le hizo cuando se entregaron los repuestos.

Anula la requisición temporal en el sistema dando constancia de que el vendedor devolvió los repuestos.

Después ubica cada uno de los repuestos en su lugar correspondiente.

### **3.6.5.9 Autorización del Crédito**

El vendedor solicita al cliente el número de código que lo identifica como un cliente de crédito en la empresa. Si el cliente no lo recuerda, el vendedor lo busca en el sistema tratando de ubicarlo por NIT, apellidos o nombre.

El vendedor solicita la autorización al departamento de créditos, para otorgar la venta al crédito.

### **3.6.5.10 Verificación Crédito del Cliente**

El personal del departamento de créditos, verifica primero el saldo del cliente, para confirmar que no tenga saldo moroso, o si ha tenido cheques rechazados.

Si el cliente está sobre su límite de crédito, se solicita la autorización del jefe del departamento de créditos para su asignación.

#### **3.6.5.11 Asignación de clave del Crédito**

Si el crédito es aprobado, la persona del departamento de créditos solicita al sistema una clave, la cual tiene un tiempo de validez para ser utilizada posteriormente a su emisión de 15 minutos, y adicionalmente al momento de generar esta clave se le agrega a dicho registro el valor por el cual se otorga el crédito y quién es el vendedor que lo solicita.

Luego se le da aviso al vendedor que el crédito es aprobado y se le indica el número de clave para que la registre en el momento de facturar.

#### **3.6.5.12 Crédito Rechazado**

Si rechazan el crédito se indica al vendedor la razón por la cual se le rechaza el crédito al cliente.

Adicionalmente se indica al vendedor que invite al cliente a solventar su situación, o bien que vaya al departamento de créditos para arreglar los problemas actuales.

Si el problema es por saldos vencidos, se le indica el monto es el que tiene retrasado, y los intereses correspondientes al mismo.

#### **3.6.5.13 Informar al cliente sobre el rechazo**

El vendedor indica al cliente la información proporcionada por el departamento de créditos, indicando el problema con el crédito solicitado.

Invita al cliente a solventar su situación.

Indica al cliente si desea comprar los repuestos con otra forma de pago, tarjeta de crédito o contado.

#### **3.6.5.14 Facturación**

Si la venta es al crédito, el vendedor ingresa el código del cliente al sistema que le brinda la información del mismo, ingresa también la clave otorgada por el departamento de créditos.

Si la factura es al contado el vendedor ingresa el número NIT del cliente y verifica en el sistema si el cliente ya ha comprado en otras oportunidades, si es así el sistema le despliega la información del cliente.

Si es la primera vez que el cliente realiza una compra en la empresa, el vendedor alimenta la información solicitada por el sistema.

El programa de facturación envía la información a la impresora de bodega para que se preparen los repuestos que han sido solicitados por el cliente y sean llevados al mostrador de entregas.

El vendedor indica al cliente la ubicación de la caja invitándolo a pasar a dicho lugar.

#### **3.6.5.15 Preparación de Entrega**

Al recibir la requisición a bodega, el bodeguero verifica los repuestos que fueron entregados al vendedor para comparación, con el objetivo de enviarlos a traer.

Ordena a sus subalternos ubicar los demás repuestos solicitados en el momento de facturar.

Cuando ya tenga todo completo lo envía al mostrador de entrega.

### **3.6.5.16 Cancelación**

El cliente llega a la caja, donde indica su nombre para que la cajera ubique la factura que previamente ha sido emitida por el vendedor.

Si la factura es al contado solicita al cliente el dinero en efectivo o bien el cheque, esto de acuerdo a las políticas de la empresa, estampando el sello de cancelado después de ingresar el dinero a la caja y proporcionar su cambio al cliente.

Si la factura es al crédito procede a entregar una copia de la factura al cliente, es cual firma recibido en otra de las copias de la factura.

El cajero indica al cliente la ubicación del mostrador de entrega.

### **3.6.5.17 Entrega de mercadería**

En el mostrador de entregas el cliente presenta su factura. La persona encargada de la entrega de repuestos muestra cada uno de los repuestos al cliente, verificando que cada uno de los que se están entregando corresponda a los números de repuestos especificados en la factura.

Muestra y entrega a satisfacción del cliente cada uno de los repuestos, y marca el sello de entregado en la factura.

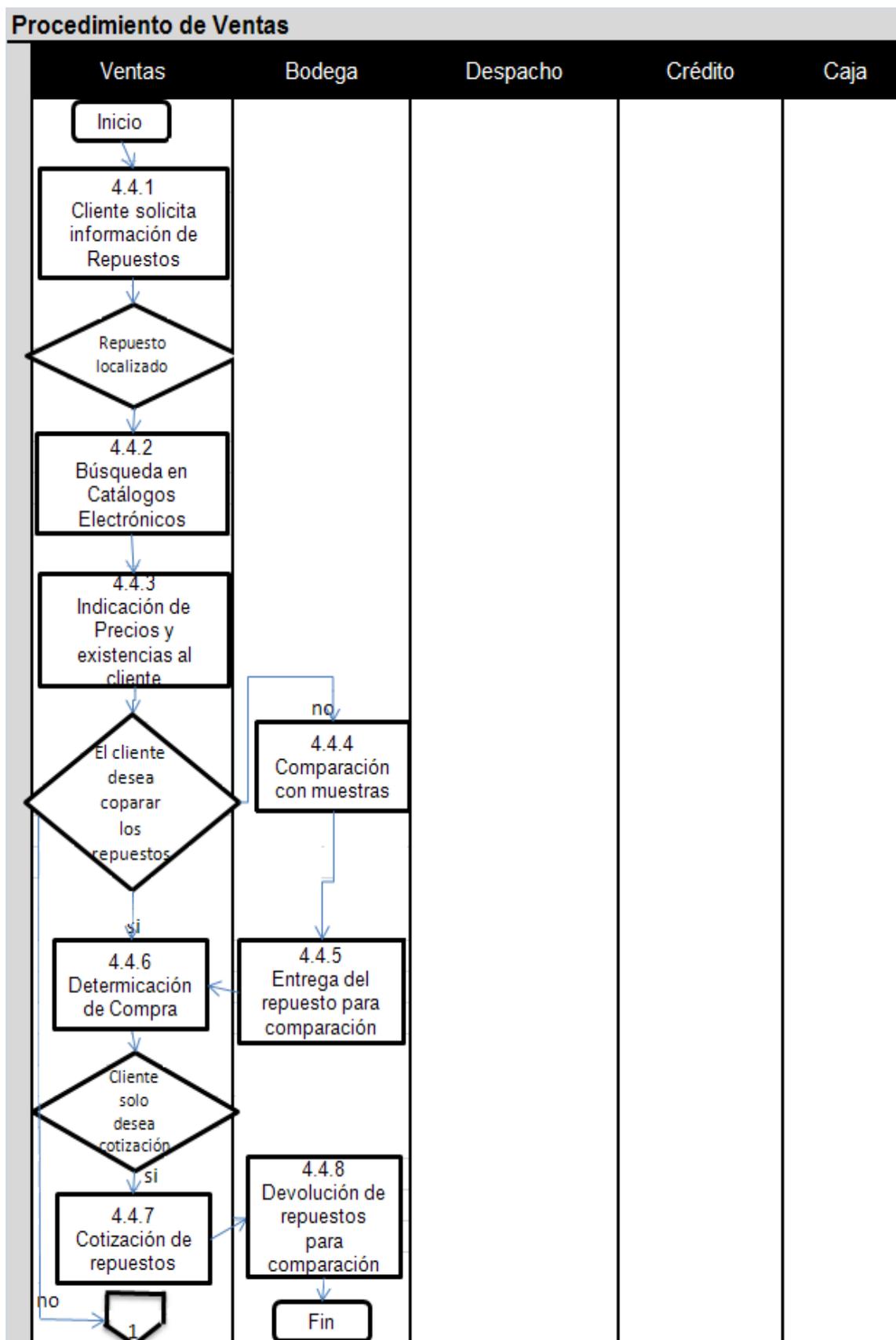
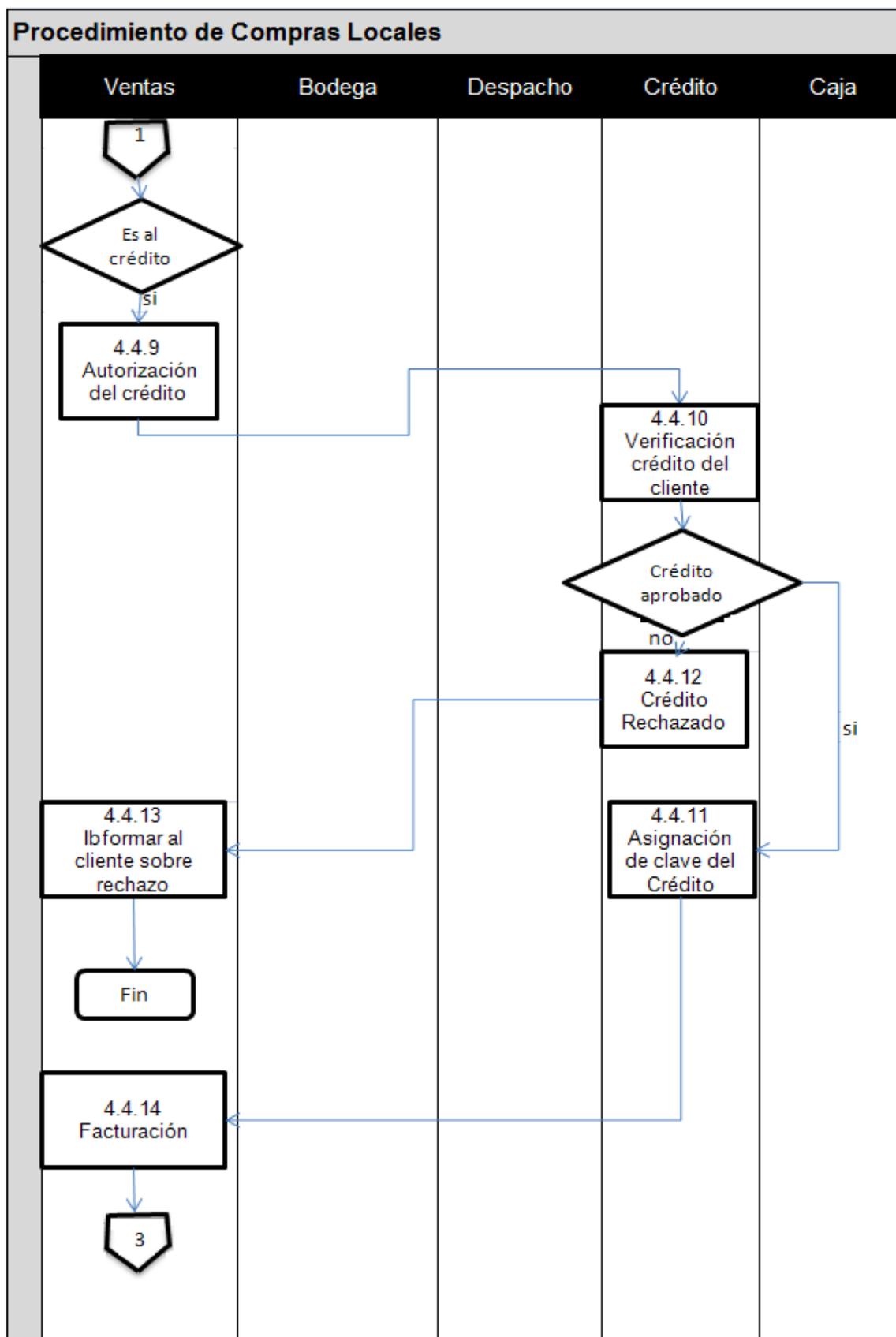


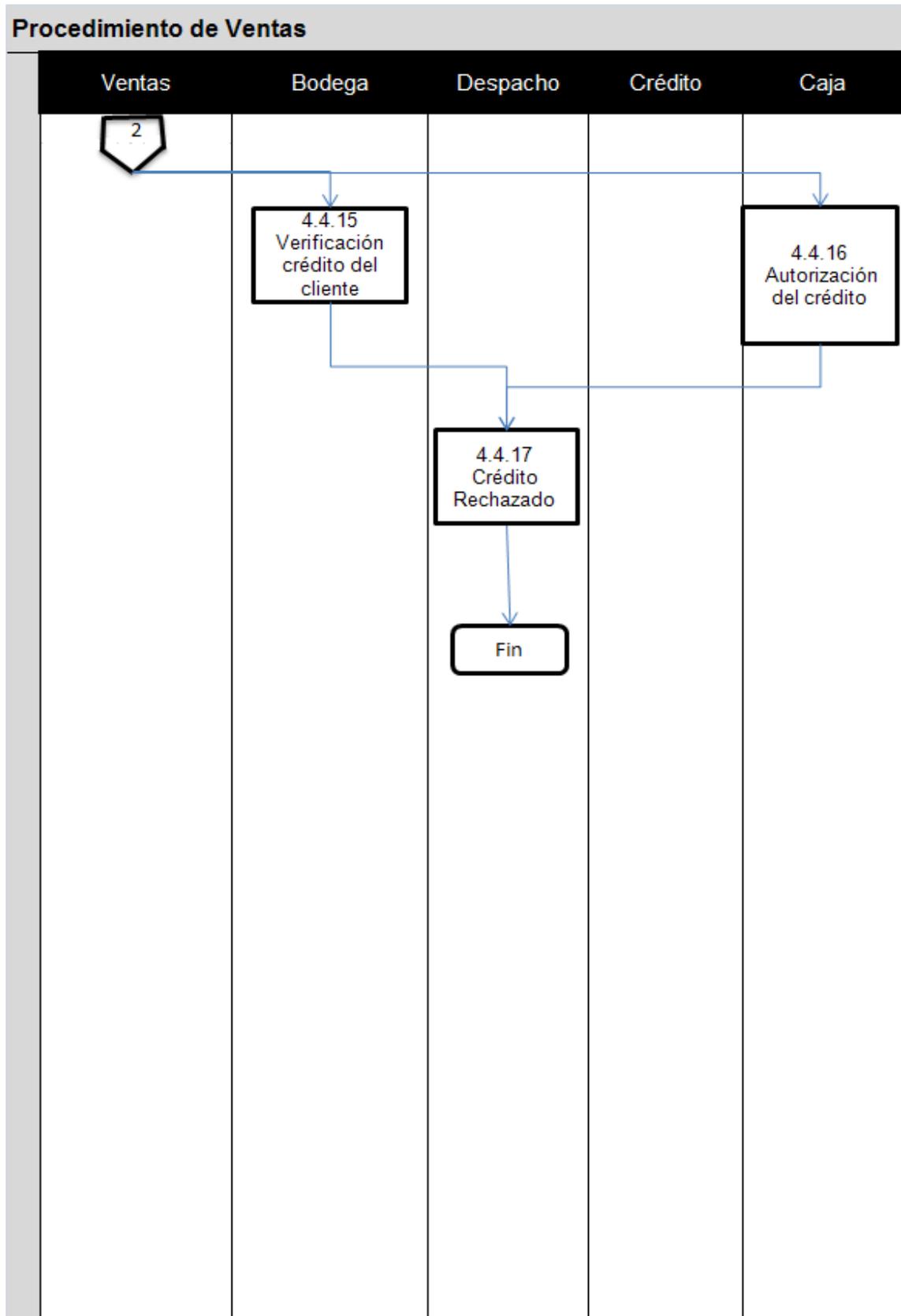
Figura 18. Procedimiento de ventas (1 de 3)

Elaborado por: Marianela Guerrero



**Figura 19.** Procedimiento de ventas (2 de 3)

Elaborado por: Mariana Guerrero



**Figura 20.** Procedimiento de ventas (3 de 3)

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

### **3.6.6 TRASLADOS ENTRE BODEGA**

#### **3.6.6.1 Necesidad de Resurtido**

El encargado de la bodega verifica los repuestos que necesita resurtir, esto lo hace comprobando en el sistema la demanda de cada repuesto en un rango de fechas, identificando los repuestos que deben ser pedidos, de tal forma que no se queden sin mercadería y exista en el problema de no responder a la demanda por falta de existencia.

Posterior a la determinación de estos códigos, el bodeguero realiza la requisición de lo que necesita, luego la envía por correo, fax o cualquier medio de comunicación.

#### **3.6.6.2 Autorización del envío**

El jefe del Departamento de Repuestos recibe la solicitud y luego de efectuar una revisión de la misma, la modifica según lo que crea conveniente. Con la solicitud depurada, la autoriza para que se empiece el proceso de preparación de la misma.

Algunos de los aspectos que tienen que ser evaluados por el jefe de repuestos es la existencia global que tiene de cada uno de los repuestos, ya que debe distribuir

el número de unidades que tiene en su inventario, de tal forma que los puntos de mayor movimiento debe contar con el mayor número de existencias.

Envía la orden de despacho al encargado de despacho al encargado de la bodega de origen de resurtido.

### **3.6.6.3 Preparación del despacho**

El jefe de la bodega recibe la orden del envío y verifica que dicha orden este autorizada por el jefe del departamento de repuestos.

Luego asigna a una o varias personas que se encargan de la preparación del envío.

Recibe el requerimiento de despacho y localiza todos los repuestos solicitados en base a la ubicación indicada en el requerimiento y el número de unidades.

Cuando tiene todos los repuestos listos, procede a realizar en el sistema la constancia de despacho de los repuestos, indicando la bodega de salida y la bodega destino.

Empaca los repuestos y luego los entrega al piloto conjuntamente con el egreso por traslado a otra bodega.

#### **3.6.6.4 Entrega de los repuestos**

El piloto recibe los repuestos, los cuales son cargados al vehículo y luego los lleva a la bodega destino.

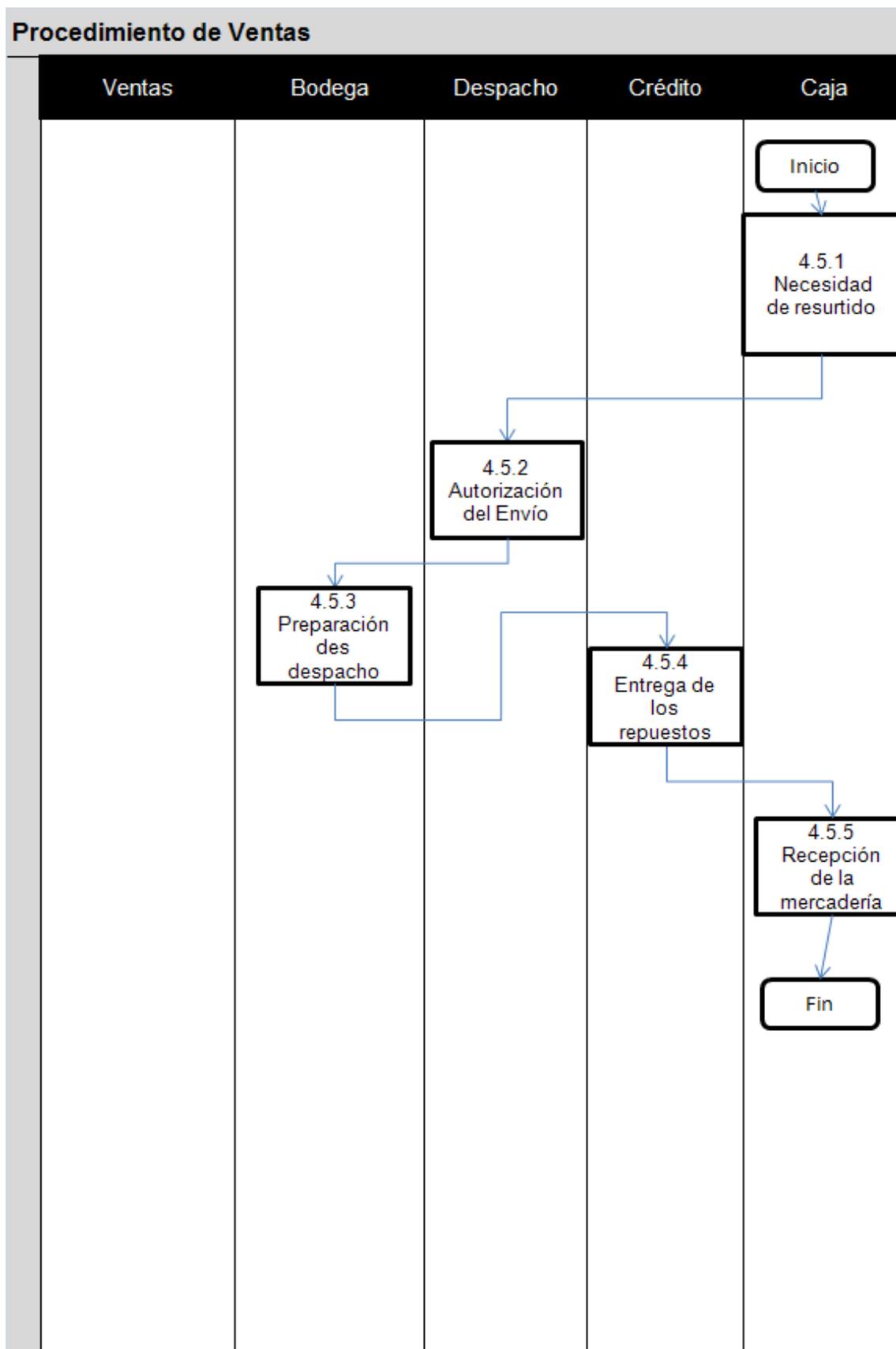
Al llegar al lugar, hace referencia la constancia de despacho por traslado que le fue entregada, y luego descarga el vehículo.

#### **3.6.6.5 Recepción de la mercadería**

El encargado de la bodega solicitante, recibe la nota de envío y realiza una revisión de cada uno de los repuestos indicados, así como las cantidades que se entrega firmando de conformidad la copia de la constancia de despacho al piloto.

Luego ingresan la información de la constancia al sistema, registrando cada uno de los repuestos ingresados y sus cantidades, luego el sistema manda a imprimir la constancia de ingreso en una forma pre-inscrita y carga las existencias.

Coordina la ubicación de los repuestos, los cuales ya están listos para ser vendidos o entregados al taller.



**Figura 21.** Procedimiento de traslados entre bodegas

Elaborado por: Marianela Guerrero

### **3.6.7 DISEÑO DE FORMAS**

#### **3.6.7.1 Factura**

Es el documento comprobante que la empresa extiende al cliente como constancia de la compra realizada, y adicionalmente sirve como respaldo en el momento de algún reclamo o alguna devolución por diferentes circunstancias.

Este documento lleva tres copias las cuales se distribuyen de la siguiente forma: el original que es entregado al cliente, una copia queda en el Departamento de repuestos para que se efectúen las revisiones necesarias y la otra copia que se envía al archivo del departamento de contabilidad.

A continuación se enumeran los requerimientos mínimos de información de una factura:

- Indicación de la forma de pago de la factura, crédito o contado.
- Número de factura.
- Fecha de la transacción
- Si la factura es al crédito, el código del cliente.
- Si la factura es contado, el nombre del cliente.
- El NIT (número de identificación tributaria).
- Código del producto.
- La bodega donde originan las transacciones.

- Cantidad, lo cual indica el número de unidades.
- Precio de venta.
- Total, que implica la multiplicación del precio por la cantidad.
- Cálculo del sub-total.
- Cálculo del descuento, si la factura lleva descuento.
- Cálculo del Total General.

LOGO EMPRESA Patente de Comercio:	Contado		Crédito	Factura	
	Fecha:			No.	
CÓDIGO:			CLIENTE:		
DIRECCIÓN:			DIRECCIÓN:		
DESTINATARIO:			VENDEDOR:		
			NIT:		
Código Producto	Bodega	Descripción	Cantidad	Precio Venta	Total
				Sub-Total	
MENSAJE DE CONDICIONES				Descuento	
<hr/> Recibí Conforme				TOTAL	

**Figura 22.** Formato de factura

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

### 3.6.7.2 Constancia de ingresos y despachos

Este documento deja constancia física de los distintos movimientos de ingresos y egresos a la bodega a la bodega de repuestos, y es un documento interno de control.

Este documento lleva dos copias las cuales se distribuyen de la siguiente forma: el original se entrega a la persona responsable de la transacción que se está realizando, y la copia se archivará en el correlativo de documentos del Departamento de Repuestos.

A continuación se enumeran los requerimientos mínimos de información para una constancia de Ingreso/Egreso:

- Nombre de la transacción que registra el documento.
- Correlativo de la transacción.
- Fecha.
- Si es una requisición, es indispensable el número de orden del taller.
- Si es devolución, el tipo, número de documento y fecha del documento de referencia.
- Marca.
- Código.
- Bodega de Ingreso.
- Bodega de Salida.

- Cantidad.
- Precio de Venta.
- Descuento si llevara.
- Total.

LOGO EMPRESA		<b>Constancia de Ingreso/Despacho</b>						No.
		Transacción:						Fecha:
CÓDIGO:		CLIENTE:						
Información Requerimientos:								
No. ORDEN:		FECHA ORDEN:			PLACA VEHÍCULO:			
Información Devoluciones:								
TIPO DOCTO.:		FECHA:						
No. DOCTO.:		VENDEDOR:						
Marca	Código	Bod. Ing.	Bod. Eg.	Descripción	Cantidad	Precio venta	Descto.	Total
							Total	
Solicitado por		Autorizado por			Entregado por			
Observaciones:								

**Figura 23.** Formato de Constancias de ingresos y despachos

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

### 3.6.8 DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES

Otro aspecto importante para el funcionamiento de los procedimientos y la documentación del departamento de repuestos, es la definición de las responsabilidades y atribuciones de cada uno de los puestos del personal involucrado en el departamento, cada puesto debe estar debidamente descrito con la siguiente información:

- Nombre del puesto.
- Objetivo principal por el cual existe el puesto.
- Definir claramente quien es el jefe directo.
- Definir claramente quiénes son sus sub-alternos si los hay.
- Cuáles son las responsabilidades.
- Que informes se requiere sean presentados de sus labores cotidianas.
- Detalle de las distintas actividades que tiene que ser realizadas.

## 4 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

### 4.1 INVERSIÓN

La adquisición de nuevos equipos de computo para mejorar la comunicación entre departamentos (ventas, contabilidad, compras, bodega, caja tanto en el local principal como en la sucursal, así como Software Contable de Inventarios de la Empresa "SOLO FORD" está considerada como la inversión inicial de la propuesta de reingeniería y su valor asciende a

• 5 Equipos cómputo (con impresoras incluidas)	\$ 4.000,00
• Software Contable de Inventarios "SOLO FORD"	\$17.000,00
• Diseño de Logotipo y slogan	\$ 500,00
• Diseño de página web	\$ 800,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 22.300,00</b>

### 4.2 FINANCIAMIENTO

Se calcula un préstamo para financiar este valor, acordando con la institución financiera (Banco Amazonas) pagar a un año plazo en dividendos mensuales con un tasa de interés del 12,50% anual y 1.04% mensual.

Con estos datos se realizó el cálculo y la tabla de amortización de lo prestado:

$$\text{Pago} = \frac{P \times i}{1 - (1+i)^{-12}}$$

Donde:

P = Capital prestado = 22.300

i = Interes mensual = 1.04%

n = número de pagos = 12

Fórmula:

$$\frac{22.300 \times 1.04}{1 - (1+1.04)^{-12}} = \frac{23.192}{11.67} = \$ 1986.34$$

La tabla de amortización del préstamo se muestra a continuación:

Tabla 20. Amortización del crédito

		Capital	S/. 22.300,00												
		Tasa Interés	1,04%												
		Plazo	12												
Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
<b>Capital</b>	\$ 1.754,42	\$ 1.772,66	\$ 1.791,10	\$ 1.809,73	\$ 1.828,55	\$ 1.847,57	\$ 1.866,78	\$ 1.886,20	\$ 1.905,81	\$ 1.925,63	\$ 1.945,66	\$ 1.965,89			
<b>Interés</b>	\$231,92	\$213,67	\$195,24	\$176,61	\$157,79	\$138,77	\$119,56	\$100,14	\$80,53	\$60,71	\$40,68	\$20,45			
<b>Pago</b>	\$ 1.986,34	\$ 1.986,34	\$ 1.986,34	\$ 1.986,34	\$ 1.986,34	\$ 1.986,34	\$ 1.986,34	\$ 1.986,34	\$ 1.986,34	\$ 1.986,34	\$ 1.986,34	\$ 1.986,34	\$ 1.986,34	\$ 1.986,34	

Elaborado por: Mariana Guerrero

### 4.3 CAPITAL DE OPERACIÓN

El capital de operación está compuesto por todos aquellos costos que se derivan de las soluciones propuestas en este estudio.

Dentro de este rubro, se considerará el costo por concepto del sueldo del ingeniero quien tendrá a su cargo la responsabilidad de la implementación de la propuesta de reingeniería (4 meses), el seguimiento y control de todos los planes propuestos (2 meses). De ahí en adelante, quien informará los progresos y mejoras de los procesos y vigilará la consecución de esta propuesta será uno de los Jefes de área.

Entonces tenemos que en el primer año, el capital de operación será de:

Implementación del nuevo sistema Informático (inventario)	\$ 7.500,00
Publicidad y promoción de la nueva imagen	\$ 5.000,00
Costos Administrativos	\$ 4.000,00
	-----
<b>Sub- Total</b>	<b>\$16.500,00</b>
Sueldo Ingeniero (1.200x 6)	\$7.200,00
	-----
	<b>\$ 23.700,00</b>

**Tabla 21.** Inversión en implementación de sistemas

<b>Inversión en implementación de sistemas y mantenimiento Primer año</b>	
<b>Sistemas</b>	<b>Costo Total</b>
Inventario	\$ 2.000,00
Ventas	\$ 2.000,00
Cobranzas	\$ 2.000,00
Gtos Varios	\$ 1.500,00
<b>Total</b>	<b>\$ 7.500,00</b>

Elaborado por: Marianela Guerrero

**Tabla 22.** Inversión en campaña publicitaria

<b>Inversión en la Campaña de Publicidad y promoción Primer año</b>				
<b>Medio</b>	<b># Public.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo Total</b>
El Universo	1	Anuncio destacado	\$ 600,00	\$ 2.400,00
Folleteria	1000	trípticos		\$ 1.000,00
Cuñas radiales		En vivo, grabadas	\$ 150,00	\$ 300,00
Pagina Web				\$ 300,00
Televisión		Anuncio	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
<b>Total</b>				<b>\$ 5.000,00</b>

Elaborado por: Marianela Guerrero

**Tabla 23.** Costos administrativos

<b>Costos Administrativos Primer año</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Actualización de Manual de procedimientos	\$ 500
Charlas motivacionales	\$ 2.000
Incentivos al personal	\$ 1.500
<b>Total</b>	<b>\$ 4.000</b>

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

Estos rubros tendrán un incremento del 10% anual.

**Tabla 24.** Total invertido primer año

<b>RUBRO</b>	<b>Valor</b>	<b>Valor %</b>
Inversión inicial	\$ 22.300,00	48.48% financiado
Capital de operación	\$ 23.700,00	51.52% recursos propios
<b>Total</b>	<b>\$ 46.000,00</b>	<b>100.00%</b>

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

#### 4.4 BENEFICIO

Además de mejorar radicalmente la satisfacción de los clientes, optimizando el servicio, la propuesta de reingeniería tiene como meta lograr un beneficio económico:

**Tabla 25. Beneficio**

	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2012</b>
<b>ENERO</b>	6.308,98	8.317,13
<b>FEBRERO</b>	5.957,93	7.854,34
<b>MARZO</b>	10.782,45	14.214,50
<b>ABRIL</b>	9.339,07	12.311,69
<b>MAYO</b>	10.891,01	14.357,62
<b>JUNIO</b>	9.036,72	11.913,11
<b>JULIO</b>	6.774,61	8.930,96
<b>AGOSTO</b>	9.325,00	12.293,15
<b>SEPTIEMBRE</b>	13.716,45	18.082,40
<b>OCTUBRE</b>	7.701,75	10.153,22
<b>NOVIEMBRE</b>	11.218,15	14.788,89
<b>DICIEMBRE</b>	8.789,64	11.587,38
<b>TOTAL</b>	<b>109.841,75</b>	<b>144.804,38</b>
<b>BENEFICIO</b>		34.967,94

\*DATOS REALES HASTA DEL 2011 Y VALORES ESTIMADOS DESDE ENERO/11 A JULIO/12

**Fuente:** Libros contables de Solo Ford

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

De acuerdo al movimiento del mercado, la rotación de inventarios y las ventas obtenidas en el primer semestre del año en curso, el beneficio que se estima es de \$34.967,94, con un incremento del 10% anual.

## 4.5 FLUJO DE CAJA

### 4.5.1 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

A continuación se presenta un flujo de caja con el beneficio a obtener:

**Tabla 26.** Flujo de caja proyectado

		1 2010	2 2011	3 2012
BENEFICIO ESPERADO		34.967,94	38.464,73	42.311,21
INVERSION INICIAL	-22.300,00			
CAPITAL DE OPERACIÓN		23.700,00	18.150,00	19.965,00
PAGO DE INTERESES		1.536,07		
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-22.300,00</b>	<b>9.731,87</b>	<b>20.314,73</b>	<b>22.346,21</b>

TIR	49,46%
VAN	37.727,27

**Elaborado por:** Marianela Guerrero

El flujo de caja es la diferencia entre el beneficio esperado y el capital de operación. La tasa interna de retorno se la ha calculado a través del programa Excel, para efecto se ha tomado como referencia la hoja científica de dicha hoja de cálculo.

#### 4.5.2 DETERMINACIÓN DE LA TASA MÍNIMA DE RETORNO (TMAR)

Para poder realizar los flujos de caja es necesario determinar la tasa con la que se traerá a valor presente el Flujo de Caja del Proyecto. El modelo que se utilizará para determinar la TMAR o la tasa de descuento es el CAPM. El Modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) es un método que se utiliza para obtener la rentabilidad que se requiere a los recursos propios. Su fórmula es:

$$\text{CAPM} = R_f + \beta (R_m - R_f) + \text{Prima Riesgo País}$$

Siendo:

$R_f$ : rentabilidad de un activo que no ofrece riesgo

$R_m$ : rentabilidad del mercado

$(R_m - R_f)$ : prima de riesgo del mercado

$\beta$ : coeficiente de variabilidad del rendimiento de los recursos propios de la empresa respecto al rendimiento de los recursos propios del mercado. Cuanto mayor sea  $\beta$ , mayor será el riesgo que corre la empresa.

Datos:

$R_f =$	4,74 %	Rendimiento anual de los bonos del Tesoro de los EE.UU. a los 5 años
$R_m - R_f =$	8,70 %	Prima riesgo del mercado*
$\beta =$	1,30	Beta del sector**
	5%	Prima Riesgo País*

Fuente: Banco Central del Ecuador

\* <http://www.ecuadorinvierte.com>

\*\*  $\beta$  de una empresa distribuidora de repuestos mecánicos en EE.UU

**Tabla 27.** Riesgo país**RIESGO PAIS**

FECHA	VALOR
Julio-25-2012	854.00
Julio-24-2012	854.00
Julio-23-2012	837.00
Julio-22-2012	836.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

Aplicación de la fórmula:

$$\begin{aligned} \text{CAPM} &= 4.74\% + 1.30 (8.70\%) + 5\% = \\ &0.0474 + 1.30 (0.0870) + 0.05 = \\ &0.0474 + 0.1131 + 0.05 = 21.05\% \end{aligned}$$

El CAPM es de de **21.05 %**

Finalmente, como la empresa ha realizado una estructura de capital entre deuda y capital propio se procede a utilizar el método CPPC, para determinar la TMAR o Tasa de Descuento del proyecto:

$$\text{cppc} = (\% \text{tasa deuda}) (1 - \% \text{ de deuda}) (\% \text{capital propio}) + \text{CAPM} (1 - \% \text{ de capital propio})$$

Datos:

% de deuda: 48.48%

% tasa de deuda: 12.50 %

% capital propio: 51.52%

CAPM 21.05%

Aplicación fórmula:

$$cppc = 0.12 (1 - 0.4848) (0.5152) + 0.2105 (1 - 0.5152)$$

$$cppc = 0.12 (0.5152) (0.5152) + 0.2105 (0.4848)$$

$$cppc = 0.031 + 0.1020$$

$$cppc = 0.1330 \rightarrow 13.30\%$$

La tasa de descuento con la que traerá a valor presente los Flujos de Caja del proyecto es de **13.30%**. La TIR debe superar a la tasa de descuento establecida en 13.30%.

#### 4.5.3 TASA INTERNA DE RETORNO

La TIR es la tasa con la que al descontar los flujos proyectados obtenemos un VAN de 0. Los criterios de evaluación de la TIR determinan que ésta se puede comparar con la tasa de descuento de la empresa y si la TIR es igual o mayor que ésta, el proyecto es viable y se lo podrá aceptar. En nuestro caso la TIR 49.46% supera a la tasa de descuento que es de 13.30%.

#### 4.5.4 VALOR ACTUAL NETO

Conceptualmente el VAN es la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo y el proceso para encontrarlo es trayendo a valor actual los

flujos de efectivo del proyecto, es decir con una Tasa de Descuento traer los valores de los flujos del futuro al presente para compararlos, y finalmente restarlos de la inversión realizada

La regla del VAN determina que el proyecto debe ser aceptado cuando presenta un resultado positivo, es decir cuando este es mayor o igual que 0 pues refleja que el proyecto o la inversión ha creado valor al dinero aportado, por lo que, guiándonos en esta regla podemos determinar que el proyecto en el flujo de caja analizado presenta un Valor Actual Neto positivo, es decir el proyecto devuelve no solo el rendimiento que el espera si no algo adicional, con lo que se puede concluir que el proyecto es rentable y viable para su ejecución con las condiciones que se han previsto en este estudio.

En este caso, el valor neto es de \$ 37.727,27 que es mayor a 0.

#### **4.5.5 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN ( PRI )**

La recuperación de la inversión a realizar para la implementación de la propuesta se la obtiene a través de la siguiente ecuación financiera:

$$P = F(1+i)^n$$

El valor de  $i$  será igual a la tasa de descuento dividida para 12, puesto que son flujos mensuales.

Tasa de descuento = 13.30 anual / 12 meses = 1.11% = i

Para obtener dichos flujos, se divide los flujos de caja obtenidos para 12 meses que tiene el año. Con estos datos se elabora el cuadro para el cálculo del período de recuperación de la inversión:

**Tabla 28.** Período de recuperación de la inversión

Meses	Inversion Inicial	Flujo de Caja	Interes mensual	Valor presente	Valor presente acum.
0	22.300,00				
1		810,99	1,11%	802,10	802,10
2		810,99	1,11%	793,31	1.595,41
3		810,99	1,11%	784,61	2.380,02
4		810,99	1,11%	776,01	3.156,03
5		810,99	1,11%	767,50	3.923,53
6		810,99	1,11%	759,09	4.682,62
7		810,99	1,11%	750,77	5.433,39
8		810,99	1,11%	742,54	6.175,93
9		810,99	1,11%	734,40	6.910,33
10		810,99	1,11%	726,35	7.636,68
11		810,99	1,11%	718,39	8.355,06
12		810,99	1,11%	710,51	9.065,58
13		1.692,89	1,11%	1.466,90	10.532,47
14		1.692,89	1,11%	1.450,82	11.983,29
15		1.692,89	1,11%	1.434,91	13.418,20
16		1.692,89	1,11%	1.419,18	14.837,39
17		1.692,89	1,11%	1.403,63	16.241,01
18		1.692,89	1,11%	1.388,24	17.629,26
19		1.692,89	1,11%	1.373,02	19.002,28
20		1.692,89	1,11%	1.357,97	20.360,25
21		1.692,89	1,11%	1.343,09	21.703,34
22		1.692,89	1,11%	1.328,36	23.031,70
23		1.692,89	1,11%	1.313,80	24.345,50
24		1.692,89	1,11%	1.299,40	25.644,90
25		1.862,18	1,11%	1.413,67	27.058,58
26		1.862,18	1,11%	1.398,18	28.456,75
27		1.862,18	1,11%	1.382,85	29.839,60
28		1.862,18	1,11%	1.367,69	31.207,29
29		1.862,18	1,11%	1.352,70	32.559,99
30		1.862,18	1,11%	1.337,87	33.897,86
31		1.862,18	1,11%	1.323,20	35.221,07
32		1.862,18	1,11%	1.308,70	36.529,77
33		1.862,18	1,11%	1.294,35	37.824,12
34		1.862,18	1,11%	1.280,17	39.104,29
35		1.862,18	1,11%	1.266,13	40.370,42
36		1.862,18	1,11%	1.252,25	41.622,67

Elaborado por: Mariana Guerrero

Como se puede apreciar, la inversión se la recupera al décimo mes del segundo año, es decir que la empresa contará con 14 meses de beneficios. Después de recuperar la inversión, sumando los meses de beneficios se determina el valor actual neto que es la ganancia de la empresa con la propuesta, por que el apareamiento de nuevas tecnologías es de forma constante, luego de tres años no solo se tendría que actualizar manuales y software, sino que también diseñar otro manual de inventarios que permita aprovechar los nuevos métodos y así seguir siendo competitivos dentro del mercado.

Por lo que se plantea que por volumen de la inversión y los cambios en el entorno proyectar a tres años demostrara si es en realidad rentable su aplicación.

#### 4.6 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ECONÓMICO

**Tabla 29.** Conclusiones análisis financiero

Descripción	Valor	Restricción	Conclusión
TIR	49.46%	$49.46\% > 13.30\%$	Factible y viable
VAN	37.727,27	$37.727,27 > 0$	Factible y viable
PRI	20 meses	$20 \text{ meses} < 36 \text{ meses}$	Factible y sostenible
COSTO/BENEFICIO	1.37	$1.37 > 1$	Factible y sustentable

Elaborado por: Marianela Guerrero

#### 4.6.1 COSTO – BENEFICIO

Para que la propuesta de reingeniería sea adecuada a las necesidades de la empresa el coeficiente de beneficio – costo debe ser mayor que 1, este coeficiente se lo calcula dividiendo los beneficios obtenidos que son los ahorros esperados durante los 3 años, para los costos totales de la inversión que es el capital de operación durante los 3 años más la inversión inicial y se tiene que:

$$X = \text{Beneficio} / \text{Costo}$$

$$X = 115.743,88 / 61.815 + 22.300$$

$$X = 115.743,88 / 84.115$$

$$X = 1.37$$

#### 4.6.2 FACTIBILIDAD

Debido a la TIR del 49.46% es superior a la tasa máxima convencional del 13.30%, el VAN es mayor que cero y la recuperación de la inversión de 20 meses es menor al tiempo de vida útil de la propuesta que es de 36 meses, entonces se manifiesta que la inversión es conveniente para los intereses de la empresa, desde el punto de vista económico.

### **4.6.3 VIABILIDAD**

Debido a que la propuesta no requiere de una inversión muy alta además de que el tiempo de recuperación es de 20 meses, menor que el tiempo de duración de la propuesta, se dice que la misma es viable.

### **4.6.4 SOSTENIBILIDAD**

Se dice que la propuesta es sostenible ya que después de recuperar la inversión en los primeros 20 meses, la empresa contará con un beneficio que se obtendrá durante los siguientes 14 meses que completan el tiempo de la propuesta.

La propuesta se sustenta en que el beneficio a obtener durante la propuesta es mayor que el costo ya que el coeficiente de costo-beneficio es mayor que 1 en \$0.37 lo que indica que por cada dólar que invierte la empresa, ésta obtendrá \$1.37.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

Al finalizar nuestro estudio, hemos podido llegar a las siguientes conclusiones:

- La empresa “SOLO FORD” si desea mantener el crecimiento que ha experimentado a lo largo de sus años de comercialización, debe tener un plan estratégico que la guíe, optimizando sus procesos y convirtiéndola en una empresa competitiva.
- Durante el desarrollo del presente trabajo, nos hemos podido dar cuenta de la gran importancia que tiene la implementación de una reingeniería integral para el desenvolvimiento de una empresa.
- Por medio de las encuestas realizadas se ha podido demostrar que la filosofía actual de las empresas se está encaminando hacia el brindar productos o servicios, los cuales dan resultados positivos si es que son dados de una manera eficaz, con calidad. Los comerciantes afirman que una buena atención al público hace ganar clientes. Así, podemos decir que a mayor cantidad de servicios, mayores ventas, a mejor calidad, mejores beneficios tanto para la empresa como para el cliente.

- Básicamente, todas las acciones que se realicen ante los clientes van a repercutir en los negocios, las cuales darán resultados negativos para la compañía, si es que no son servicios de calidad, dirigidos a agradar y mantener siempre contento a los compradores, bajando de esta forma las ventas, pero si son aplicados de forma positiva, de manera que no afecten, es decir encaminados hacia la satisfacción de los consumidores en todo momento, a brindarles asistencia y buena atención va a dar como resultado una respuesta afirmativa por parte de los clientes, lo que hará que las compañías vendan sus productos con eficiencia, manteniéndose en buena posición dentro del campo comercial.
  
- En la empresa se ha notado cierto desorden dentro de las funciones y el ambiente laboral, con la nueva estructura y un control de desempeño propuesto se debe llegar a un mejor desenvolvimiento de cada uno de los miembros, impulsado también por las constantes capacitaciones.
  
- Según el análisis financiero podemos observar que el proyecto es rentable, viable y su implantación es realista.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Debe hacerse una evaluación de la forma en que la empresa está desempeñando sus actividades, determinando la calidad de los servicios que presta, para saber en que está fallando y mejorarlos.
  
- Se debe trazar una estrategia que les permita distinguirse de los demás, desarrollando una cultura de servicio, encaminando a la satisfacción de los clientes.
  
- Se debe hacer conocer al personal de las organizaciones, las decisiones tomadas para que estén informados y sepan cual es la filosofía de las mismas.
  
- Debe capacitarse constantemente al personal, especialmente al que está en contacto permanente con los compradores, para que sepan cómo actuar frente a los momentos de verdad y motivarlos para que de esta forma respondan favorablemente con atenciones al público que acude al negocio.
  
- Se recomienda mucha cautela, sobretodo en la contratación de personal nuevo, debido a que el factor humano es la clave para la correcta aplicación de los cambios propuestos y el éxito de la empresa.

- Realizar cada año o cada seis meses una revisión el plan estratégico que se ha propuesto variándolo dependiendo del entorno en que se encuentre la empresa, pero siempre encaminándolo a la visión y misión de la empresa.
  
- Hay que hacer énfasis en la atención a los clientes, puesto que de ello dependerá que un comprador se sienta bien recibido, con un trato cordial y amable, lo que reflejara en la compañía, porque va a gozar de su preferencia, lo cual es excelente para el desempeño de todo negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Nassir Sapag. (1998) Formulación y Evaluación de Proyectos, Prentice Hall
- Narres Malhotra. (1998) Investigación de Mercados .Un enfoque práctico. Pearson Education
- Douglas R. Emery, John D. Finnerty. (1998) Administración Financiera Corporativa. Prentice Hall
- Kotler, Armstrong.(1999) Marketing. Prentice Hall
- William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walter.(2000) Fundamentos de Marketing
- Cravens, Hills y Woodruff. (2000) Administración en Mercadotecnia. Editorial Continental.
- William Thomas (2002) Auditoria de Servicios. EE.UU.
- Ron Willingham (2001) Escúchame, soy tu cliente. EE.UU
- Berry, Thomas .- Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total - Editorial Mc. Graw Hill
- Crosby, Philip.- La calidad no cuesta - Editorial Cecsa
- Crosby, Philip .- Calidad sin lágrimas - Editorial Cecsa
- Crosby Philip.- Liderazgo.- Editorial Mc. Graw Hill
- Hamel Noori - Russel Racford - Administración de Operaciones : Producción - Calidad Total - Edit. Mc Graw Hill

# ANEXOS

## **ANEXO 1. Entrevistas a usuarios involucrados**

<b>ENTREVISTADO:</b> GERENTE GENERAL	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>1.- Cual es el objetivo de tener un departamento de repuestos con un sistema de contable</b>	Poder realizar clientes con los cuales se llegue a tener una larga y estrecha relacion, para ello, estamos conscientes de que solo se puede lograr a traves de servicio y respaldo, por lo cual es importante la automatizacion del área de repuestos, ya que a traves de esto se logra dar un servicio ágil, brindandole al cliente la seguridad, de que encontrara lo que necesita en cualquier momento. Adicionalmente es importante poder contar con una herramienta que permita analizar las necesidades del cliente para poder solventarlas de la muestra mas eficaz.
<b>2.-Cual considera la parte vital del área de repuestos</b>	El área de surtido de los repuestos, ya que esto me permitira mantener un nivel de inventarios adecuados, el cual evitara cargar con unos costos financieros altos por tener grandes cantidades de inventario estático, tambien ayudara a aumentar la rotacion de los repuestos, para que se tenga una mayor utilidad en base a volumen de ventas. Por supuesto que para llevar a cabo esto tiene que contar con buena informacion estadistica.
<b>3.- Que otros elementos se pueden aportar para la labor gerencial</b>	Aportando estadisticas comparativas que faciliten el analisis del mercado y contar con la informacion suficiente para que se puedan realizar ventas efectivas, atendiendo al cliente rapidamente y con exactitud de acuerdo a los requerimientos.
<b>4.- Que otras áreas cree que podría aprovecharse del sistema de repuestos</b>	Un aspecto que se puede explotar es la informacion del cliente, tanto la informacion personal como la informacion registrada de las transacciones comerciales realizadas entre ambos, para que esta sea utilizada como una herramienta dentro del marketing que desea realizar la empresa.
<b>5.- Que utilidad representa el Dpto de repuestos para la empresa</b>	Es sumamente importante ya que las utilidades del departamento de repuestos, aportan aproximadamente un 43% de las utilidades netas de la empresa.
<b>6.- Que futuro visualiza en esta área</b>	Que los pedidos se realicen en tiempos mas cortos.

ENTREVISTADO: GERENTE DE REPUESTOS	
PREGUNTA	RESPUESTA
<b>1.- Cuál es el objetivo de tener un sistema automatizado</b>	Que facilite y permita llevar un control de cada uno de los repuestos dentro del inventario y minimizar los costos de operación.
<b>2.- Cual es el aspecto mas importante dentro del área de repuestos</b>	Que toda la información sea confiable, ya que si está área no es confiable se realiza trabajo de más en la verificación de la misma y tambien se pueden cometer errores al momento de realizar ventas.
<b>3.- Que otro apoyo le gustaría recibir</b>	Herramientas que permitan manipular la informacion para analisis especificos que se desean realizar, como por ejemplo la utilizacion de generadores de reportes.
<b>4.- Que otras necesidades se podrían satisfacer</b>	Es vital para el crecimiento de las ventas, el contar con estrategias de mercado que permitan llegar hasta el cliente, pero para esto se tiene que contar con un banco de datos que permita realizar análisis de la información del cliente.
<b>5.- Cuales son los controles mas importantes</b>	Las áreas donde se debe de ejercer mayores controles para el funcionamiento del área de repuestos es en el registro de las estadísticas de ventas y el control de las existencias, para que estas sean exactas.
<b>6.- Controles adicionales que debería tener el sistema</b>	Debe permitir llevar un control de los repuestos de acuerdo a su rotacion de tal forma que esta permita realizar una estratificacion del inventario, para poder darle un trato especial especial a cada grupo de repuestos de acuerdo a sus características.

ENTREVISTADO: USUARIO OPERATIVO	
PREGUNTA	RESPUESTA
<b>1.- Cual es el objetivo del sistema de repuestos</b>	Lleva el control de las existencias y costos de los repuestos
<b>2.- Cual es el área mas importante del sistema de repuestos</b>	Que el sistema sea facil de operar y que no tenga complicaciones para el ingreso de la información.
<b>3.- Que otros aspectos podría aportar el sistema a la labor que usted realiza</b>	Algunos reportes que facilitaran el cuadro de la información.
<b>4.- Que otros informes considera son necesarios para el desempeño de sus labores</b>	Reportes de movimientos diarios, los reportes que son el resumen de los movimientos diarios, porque eso nos permite detectar los descuadres y adicionalmente revisar los montos de las transacciones dentro del inventario.
<b>5.- Qué necesidad cree que puede ser satisfecha que aun no se tiene cubierta.</b>	Que de alguna forma se pueda simplificar el ingreso de las importaciones ya que son los documentos que tienen mayor volumen de informacion y consume más de nuestro tiempo.
<b>6.- Cree que el sistema es un apoyo para las labores que desempeña dentro de la empresa</b>	Que los programas sean hechos para una facil operatoria, ya que algunos programas que parecen muy estaticos pero su operatoria es bastante compleja. Y todo aquello que colabore para la simplificación del trabajo de operatoria y revisión de la información.