

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN LA
EMPRESA CAMIONES Y BUSES DEL ECUADOR S.A. CAMIONEQ**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

XIMENA ALEXANDRA RENGEL CALVOPÍÑA

xime_arc@hotmail.com

Director: Ing. Jaime Luis Cadena Echeverría, MSc.

jaime.cadena@epn.edu.ec

2011

DECLARACIÓN

Yo, Ximena Alexandra Rengel Calvopiña, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Ximena Alexandra Rengel Calvopiña

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Ximena Alexandra Rengel Calvopiña, bajo mi supervisión.

Ing. Jaime Luis Cadena Echeverría, MSc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la oportunidad de disfrutar de la vida, dándome fortaleza para seguir adelante y llegar a esta meta.

A mis padres por sus esfuerzos, paciencia y voluntad en mi formación personal y profesional además de su apoyo incondicional durante toda mi vida, gracias papitos.

Al Ing. Jaime Cadena por brindarme su guía y conocimientos desinteresadamente durante el desarrollo de este proyecto.

Al todo el personal de Scaneq en especial al Ing. Gabriel Gordillo por abrirme las puertas de su empresa para la realización de este proyecto y colaborar siempre en la entrega de información.

A mi hermana Pamela que con su preocupación me contagio de alegría e inyectó ánimo para continuar con este proyecto.

A Israel por su comprensión y apoyo que fue muy importante para culminar esta meta.

A todos mis amigos con quienes compartí en las aulas no solo conocimiento sino experiencias de vida, por dejarme entrar en sus vidas y ser parte de la mía.

Ximena Alexandra

DEDICATORIA

A Dios por todas las bendiciones que puso en mi vida.

Dedico el esfuerzo puesto en este proyecto a mi madre Germania por su amor, cariño, comprensión y guía en cada momento de mi vida, a mi padre Efraín quien ha sido ejemplo de trabajo y dedicación, puso su confianza en mí y en conjunto hicieron de mí una persona de bien.

Ximena Alexandra

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	I
LISTA DE TABLAS	III
LISTA DE ANEXOS	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 GENERALIDADES	1
1.1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.2 LA EMPRESA	2
1.1.2.1 Reseña histórica	2
1.1.2.2 Descripción	3
1.1.2.3 Infraestructura	4
1.1.2.4 Ubicación	5
1.1.2.5 Servicios	6
1.1.2.6 Competencia	6
1.1.2.7 Proveedores	7
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	8
1.3 ALCANCE	10
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.5 OBJETIVOS	16
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	16
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2 MARCO TEÓRICO	17
2.1 ANÁLISIS AMBIENTAL	17
2.1.1 AMBIENTE GENERAL	17
2.1.2 AMBIENTE OPERATIVO	18

2.1.3	AMBIENTE INTERNO	18
2.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	19
2.2.1	DEFINICIÓN	19
2.2.2	ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO	20
2.2.3	ESTRUCTURA	21
2.2.3.1	Misión	22
2.2.3.2	Visión.....	22
2.2.3.3	Objetivos	23
2.2.3.4	Políticas.....	24
2.2.3.5	Principios	24
2.2.3.6	Valores	24
2.3	ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	25
2.3.1	INTRODUCCIÓN.....	25
2.3.2	ENFOQUE EN PROCESOS.....	26
2.3.3	GESTIÓN DE PROCESOS.....	27
2.3.3.1	Definición	27
2.3.3.2	Objetivos	27
2.3.3.3	Principios	28
2.3.3.4	Ventajas.....	29
2.3.3.5	Diferencias entre el enfoque funcional y el enfoque de procesos.....	30
2.3.4	PROCESO	31
2.3.4.1	Definición	31
2.3.4.2	Elementos del proceso	31
2.3.4.3	Los ocho factores determinantes de un proceso	32
2.3.4.4	Clases de los procesos.....	33
2.3.4.4.1	Procesos gobernantes	33
2.3.4.4.2	Procesos operativos	34
2.3.4.4.3	Procesos de apoyo.....	34
2.3.4.5	Jerarquía de los procesos	34
2.4	MAPA DE PROCESOS Y CADENA DE VALOR	35
2.4.1	MAPA DE PROCESOS	35
2.4.2	CADENA DE VALOR	36

2.4.2.1	Margen	37
2.4.2.2	Actividades de Valor.....	38
2.4.2.2.1	Actividades primarias	38
2.4.2.2.2	Actividades de apoyo	38
2.5	DISEÑO DE PROCESOS	39
2.5.1	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	39
2.5.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	40
2.5.3	ANÁLISIS DE PROCESOS	41
2.5.3.1	Etapas de un análisis de procesos	42
2.5.4	REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LOS PROCESOS	43
2.5.4.1	Diagrama de flujo	43
2.5.4.1.1	Características del diagrama de flujo	43
2.5.4.1.2	Ventajas	44
2.5.4.2	Tipos de diagramas de flujo.....	44
2.5.4.2.1	Diagrama de flujo funcional.....	45
2.5.4.3	Símbolos estándares para el diagrama de flujo.....	46
2.6	MEDICIÓN DE PROCESOS.....	47
2.6.1	IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN.....	47
2.6.2	DEFINICIÓN DE INDICADORES	48
2.6.2.1	Características de los buenos indicadores.....	48
2.6.2.2	Clasificación de los indicadores.....	49
2.6.2.2.1	Indicadores de resultado	49
2.6.2.2.2	Indicadores de proceso	49
2.6.2.2.3	Indicadores de eficacia	49
2.6.2.2.4	Indicadores de eficiencia	49
2.6.2.3	Elementos de un indicador.....	50
2.6.2.4	Formulación de indicadores	50
2.7	MANUAL DE PROCESOS	51
2.7.1	DEFINICIÓN	51
2.7.2	OBJETIVOS	51
2.7.3	CARACTERÍSTICAS.....	52

2.7.4	ELABORACIÓN.....	52
2.7.5	ESTRUCTURA	53
2.7.6	APROBACIÓN	54
2.7.7	IMPLEMENTACIÓN	54
2.7.7.1	Pasos para el proceso de implementación.....	55
2.7.7.1.1	Pilotos, fases y plazos de implementación	55
2.7.7.1.2	Evaluación de la implementación.....	55
2.7.7.2	Herramientas para la implementación	56
2.7.7.2.1	Método 5W1H.....	56
3	DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	57
3.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA CAMIONES Y BUSES DEL ECUADOR S.A. CAMIONEQ.....	57
3.1.1	MISIÓN	57
3.1.2	VISIÓN.....	57
3.1.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	58
3.2	CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS	59
3.2.1	CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA CAMIONES Y BUSES DEL ECUADOR S.A. CAMIONEQ	59
3.2.2	MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA CAMIONES Y BUSES DEL ECUADOR S.A. CAMIONEQ	60
3.3	DISEÑO DE PROCESOS ACTUALES	61
3.3.1	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	62
3.3.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	62
3.3.3	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS.....	63
3.3.4	ELABORACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	63
3.4	ANÁLISIS DE LOS MACROPROCESOS	63
3.4.1	RECEPCIÓN (A)	64
3.4.2	GESTIÓN DE VENTA (B).....	65
3.4.3	REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO (C)	67
3.4.4	ATENCIÓN POST- VENTA Y SEGUIMIENTO (D)	68
3.4.5	GESTIÓN DE IMPORTACIÓN (E).....	70

3.4.6	GESTIÓN ADMINISTRATIVA (F).....	70
3.4.7	GESTIÓN FINANCIERA (G)	72
3.5	FORMULACIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO.....	73
3.5.1	FIJACIÓN DE METAS PARA LOS INDICADORES	73
3.6	DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCESOS	74
3.6.1	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO.....	74
3.6.2	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	74
3.6.3	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	75
3.7	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS	75
4	RESULTADOS Y DISCUSIONES	77
4.1	INFORME DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CAMIONES Y BUSES DEL ECUADOR S.A. CAMIONEQ	77
4.1.1	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	78
4.1.1.1	Encuestas a los empleados	78
4.1.1.2	Encuesta a los clientes regulares	94
4.1.1.3	Conclusión de la investigación	101
4.1.2	ANÁLISIS INTERNO	103
4.1.2.1	Fortalezas	103
4.1.2.2	Debilidades	103
4.1.3	ANÁLISIS EXTERNO	104
4.1.3.1	Oportunidades	104
4.1.3.2	Amenazas	105
4.1.4	SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MACROPROCESOS.....	106
4.1.4.1	Recepción (A)	106
4.1.4.2	Gestión de venta (B)	107
4.1.4.3	Reparación y mantenimiento (C)	107
4.1.4.4	Atención post-venta y seguimiento (D)	108
4.1.4.5	Importación (E).....	108
4.1.4.6	Gestión administrativa (F)	109
4.1.4.7	Gestión financiera (G).....	109
4.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA CAMIONES Y BUSES DEL ECUADOR S.A. CAMIONEQ.....	110

4.2.1	MISIÓN	110
4.2.2	VISIÓN.....	110
4.2.3	OBJETIVO CORPORATIVO.....	110
4.2.3.1	Objetivos de corto plazo	111
4.2.3.2	Objetivos de mediano plazo.....	111
4.2.3.3	Objetivos de largo plazo	111
4.2.4	POLÍTICAS	111
4.2.5	PRINCIPIOS	112
4.2.6	VALORES	113
4.3	MANUAL DE PROCESOS	113
4.4	TABLA DE INDICADORES DE LOS PROCESOS	113
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
5.1	CONCLUSIONES.....	114
5.2	RECOMENDACIONES	115
	REFERENCIAS	117
	ANEXOS.....	120

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1.- Modelos más comercializados de Scania en Ecuador	4
Figura 1.3 - Ubicación de Camiones y Buses del Ecuador S.A. Quito	5
Figura 1.4 - Ubicación de Camiones y Buses del Ecuador S.A. Guayaquil.....	5
Figura 1.5.- Bodega de repuestos.....	6
Figura 1.6.- Taller de Servicios.....	6
Figura 1.7.- Venta de repuestos.....	6
Figura 1.8.- Venta de vehículos.....	6
Figura 1.9 - Análisis esquemático de un problema	12
Figura 2.1- Elementos de un proceso	31
Figura 2.2 - El concepto de proceso	32
Figura 2.3- Jerarquía del proceso	35
Figura 2.4 - Mapa de procesos de una empresa de servicios.....	36
Figura 2.5 - Cadena de valor genérica.....	37
Figura 2.6 - Ejemplo de diagrama de flujo funcional.....	45
Figura 3.1- Organigrama de la empresa	58
Figura 3.2- Cadena de valor de Camiones y Buses de Ecuador S.A. Camioneq	60
Figura 3.3 - Mapa de procesos de la empresa Camiones y Buses.....	61
Figura 4.1 - Porcentajes en que la empresa provee los materiales	80
Figura 4.2 - Respuestas por áreas sobre si la empresa provee materiales	80
Figura 4.3 - Respuestas en porcentaje sobre el ambiente de trabajo	81
Figura 4.4 - Respuestas por áreas sobre el ambiente de trabajo.....	81
Figura 4.5 - Respuestas en porcentaje sobre la comunicación entre áreas	82
Figura 4.6 - Respuestas por áreas sobre la comunicación entre las mismas	82
Figura 4.7- Respuestas en porcentaje sobre la comunicación con la gerencia	83
Figura 4.8 – Respuestas por áreas sobre la comunicación con la gerencia	83
Figura 4.9 - Respuestas en porcentaje sobre la acogida de sugerencias.....	84
Figura 4.10 - Respuestas por áreas sobre la acogida de sugerencias.....	84
Figura 4.11- Respuestas en porcentaje sobre el conocimiento de la empresa.....	85

Figura 4.12 - Respuestas por áreas sobre el conocimiento de la empresa.....	85
Figura 4.13 - Respuestas en porcentaje sobre sensibilidad ante necesidades.....	86
Figura 4.14 - Respuestas por áreas sobre sensibilidad ante necesidades	86
Figura 4.15 - Respuestas en porcentaje sobre si el pago es justo	87
Figura 4.16- Respuestas por áreas sobre si el pago es justo.....	87
Figura 4.17- Respuestas en porcentaje sobre reconocimiento por objetivos cumplidos....	88
Figura 4.18 - Respuestas por áreas sobre reconocimiento por objetivos cumplidos.....	88
Figura 4.19- Respuestas en porcentaje sobre capacitaciones recibidas.....	89
Figura 4.20 - Respuestas por áreas sobre capacitaciones recibidas.....	89
Figura 4.21 - Respuestas en porcentaje sobre disponibilidad al trabajo.....	90
Figura 4.22 - Respuestas por áreas sobre disponibilidad al trabajo	90
Figura 4.23 - Respuestas en porcentaje sobre gusto de trabajar en la empresa.....	91
Figura 4.24 - Respuestas por áreas sobre gusto de trabajar en la empresa.....	91
Figura 4.25 - Respuestas en porcentaje sobre la carga laboral.....	92
Figura 4.26 - Respuestas por áreas sobre la carga laboral.....	92
Figura 4.27 - Respuestas en porcentaje sobre la disponibilidad.....	93
Figura 4.28 - Respuestas por áreas sobre la disponibilidad.....	93
Figura 4.29 - Respuesta sobre el trato que reciben los clientes.....	95
Figura 4.30 - Respuesta sobre el tiempo de atención	95
Figura 4.31 - Respuesta sobre el la atención a las necesidades.....	96
Figura 4.32 - Respuesta sobre el stock en productos.....	97
Figura 4.33 - Respuesta sobre problemas posteriores	97
Figura 4.34 - Respuesta sobre la confianza en el personal.....	98
Figura 4.35 - Respuesta sobre si recomendaría el concesionario	99
Figura 4.36 - Respuesta sobre la compra de repuestos alternos	99
Figura 4.37 - Respuesta sobre cómo conoció al concesionario.....	100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 - Composición del paquete accionario de la empresa	3
Tabla 1.2 - Competidores de Scaneq	7
Tabla 2.1 - Enfoque en funciones vs enfoque en proceso	30
Tabla 2.2 - Símbolos estándares para los diagramas de flujo.....	46
Tabla 3.1 - Planificación de la implementación del manual de procesos.....	76
Tabla 4.1 - Participación de mercado segmento camiones y buses.....	105

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Formato de la encuesta al personal.....	121
ANEXO B - Formato encuesta de satisfacción	122
ANEXO C - Formato para el levantamiento de la información	123
ANEXO D - Manual de procesos de Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq.....	124
ANEXO E - Tabla de indicadores	255

RESUMEN

Este proyecto de titulación tiene como finalidad entregar un manual de procesos para la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. CamionEQ. El objetivo del manual es estandarizar los procesos que se ejecutan dentro de la empresa, para contribuir a la satisfacción del cliente tanto interno como externo. Además se desarrolla una tabla de indicadores para la medición de los procesos. El proyecto contiene cinco capítulos que se describen a continuación:

El *Capítulo I* describe aspectos básicos de la empresa como su historia, infraestructura, ubicación, productos y servicios entre otros aspectos importantes. Además se plantea el problema a solucionar con el proyecto.

El *Capítulo II* plantean las bases teóricas que fundamentan el proyecto. Los puntos básicos son el análisis ambiental, el direccionamiento estratégico y la administración por procesos.

El *Capítulo III* muestra el direccionamiento estratégico de la empresa, el desarrollo del manual de procesos basado en el levantamiento de la información, la identificación y análisis de los procesos, la elaboración de los diagramas de flujo y formulación de indicadores. Finalmente el plan de implementación para el manual.

El *Capítulo IV* presenta un informe de la situación actual de la empresa a través del análisis ambiental, el direccionamiento estratégico propuesto, el manual de procesos y la tabla de indicadores.

El *Capítulo V* contiene las conclusiones a las que se llegó y las recomendaciones que se plantean.

Palabras clave: Procesos, indicadores.

ABSTRACT

Project has as purpose the delivery of a manual of processes for the company Camiones y Buses de Ecuador S.A. Camioneq. The objective of this manual is to standardize the processes that are executed inside the company, in order to contribute client's satisfaction so much internal as external. Also develop a chart of indicators for the mensuration of processes. Project contains five chapters that are described below:

Chapter one described aspects basics of company like its history, infrastructure, location, products and services among other important aspects. Also establish the problem to solve with the project.

Chapter two establishes the theoretical bases for the project. The basic points are the environmental analysis, the strategic planning and the administration for processes.

Chapter three establishes the strategic planning of the company. Besides the development of the manual of processes that was based on the rising of the information, identification and analysis of the processes, elaboration of the diagrams of flow and the formulation of indicators. Finally implementation plan for the manual.

Chapter IV presents a report of the current situation of the company through the environmental analysis, the proposed strategic planning, manual of processes and the chart of indicators.

Chapter five contains conclusions and recommendations.

Keywords: Processes, indicators

1 INTRODUCCIÓN

1.1 GENERALIDADES

1.1.1 ANTECEDENTES

La empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq es la representante exclusiva de la marca Scania en las regiones Sierra y Oriente ecuatoriano. La historia de Scania ha estado ligada con el progreso del Ecuador desde los inicios de la producción de caña de azúcar en la costa, remontándose al año de 1952, donde Ecuador comienza a conocer la calidad y la durabilidad de los productos Scania, muchos de los cuales venían directamente desde Suecia con óptimos resultados en calidad, durabilidad y economía en combustible.

A inicios de los años 60 la empresa Baca Páez se convierte en el representante autorizado de la marca Scania para el territorio nacional. La marca Scania logra una alta aceptación por parte de los clientes llegando a tener un mercado representativo del 28% en Mulas y Tracto-mulas, en la década de los 70 Baca Páez fue el mayor vendedor de camiones a nivel nacional.

A finales de los años 80 Scania Latin America decide entregar la representación de la marca a la empresa Mecano Autos, esta logró ventas especialmente con el Estado Ecuatoriano entre Municipios, Consejos Provinciales y Ministerios. Por varios problemas Scania decide nombrar a un nuevo representante para el mercado ecuatoriano, el mismo que fue Ponce Yepes.

Ponce Yepes mantiene la representación de Scania por tan solo 2 años, ya que no tuvo una fuerza de venta muy importante en el país y no tenía un respaldo de servicio técnico calificado, ni de post venta.

En el año 2001 el Sr. Diego Pozo Talbot entra en conversaciones con Scania Latin America para conseguir la representación de la marca Scania mediante la

empresa Scaneq; el 14 de mayo del año 2001 la Empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq y con nombre comercial Scaneq comienza a importar, distribuir y comercializar los productos Scania con su gama de productos Tractocamiones, Buses y Repuestos.

A finales del año 2001 Scaneq inicia la construcción de sus instalaciones ubicada en la Av. De los Granados y Eloy Alfaro al Norte de Quito, a ésta fecha la empresa ya contaba con un respaldo verbal de Scania Latin America como distribuidor autorizado para todo el mercado ecuatoriano.

En abril del 2007 se firma un contrato de distribución exclusiva en las regiones de Sierra y Oriente ecuatoriano con Scania Latin America, luego de la firma del contrato Scaneq se compromete en la ejecución de la construcción de sus nuevas instalaciones las cuales debían cumplir con todos los estándares que la marca requiere.

En los actuales momentos la marca Scania cuenta con credibilidad en el mercado nacional. Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq en la actualidad es una empresa que brinda todas las facilidades a sus clientes tanto en ventas como en pos-venta y todo con el respaldo de Scania Latin America. (Camiones y Buses Del Ecuador S.A. Camioneq, 2010).

1.1.2 LA EMPRESA

1.1.2.1 Reseña histórica

En la ciudad de Quito, Capital de la República del Ecuador, el 14 de mayo del 2001 se constituye la compañía anónima que se denominará “Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq”, comparecen a la celebración el señor Sergio Pozo Talbot y el señor Diego Pozo Talbot.

Luego se realiza la venta de la compañía mediante una sesión de acciones a los actuales socios con el fin de continuar con la actividad y conseguir los objetivos propuestos por quienes integran la compañía en los actuales momentos.

El capital social de la compañía es de seiscientos cuarenta y ocho mil dólares norteamericanos suscrito y pagado totalmente, dividido en seiscientos cuarenta y ocho mil acciones ordinarias y nominativas de un dólar cada una. La tabla 1.1 muestra la constitución del capital social.

Tabla 1.1- Composición del paquete accionario de la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq

NOMBRE	CAPITAL (\$)
Aquino Albuja Rosa Colombia	810
Arrellano Gordillo Luís Fernando	810
Clavijo Mena José Francisco	192.780
Coba Chamorro Greta María del Pilar	129.600
Coba Chamorro Henri Humberto	97.200
Coba Muñoz Luis Humberto (Hrds)	162.000
Gordillo Coba Luis Oswaldo	32.400
Santamaría Bonilla Manuel Freddy	32.400
TOTAL (USD \$):	648.000

(Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq, 2011)

El 4 de abril del 2011 abre las puertas la primera sucursal en la provincia del Guayas con el fin de servir mejor a los clientes de esta región del país.

1.1.2.2 Descripción

La compañía se constituyó con el objeto de realizar actividades de: Importación, exportación, distribución, comercialización, venta de todo tipo de vehículos, tracto camiones, repuestos y más productos relacionados con la Industria Automotriz a través de la representación de compañías nacionales y extranjeras cuyo objeto

social sea similar a éste, con este fin distribuye la marca SCANIA a los mercados de la sierra y el oriente de forma exclusiva.



Figura 1.1.- Modelos más comercializados de Scania en Ecuador

1.1.2.3 Infraestructura

La empresa cuenta con tres edificaciones principales de su propiedad las cuales son:

- Edificio de Servicios y apoyo,
- Hangar de servicios y mantenimiento y
- Edificio Administrativo y Ventas.

Estas instalaciones se encuentran sobre un área de 2550 m².

En Guayas se cuenta con las siguientes instalaciones arrendadas:

- Hangar de servicios y mantenimiento y
- Edificio Administrativo y Ventas.

Las mismas están sobre un área de 1200 m².

1.1.2.4 Ubicación

La empresa se encuentra localizada al sur de la ciudad de Quito en el sector de Guamaní en la Av. Maldonado Km 13 y Calle S-55 A. (Ver Figura 1.1)



Figura 1.2 - Ubicación de Camiones y Buses del Ecuador S.A. Quito (Google Earth, 2011)

La sucursal de Guayas se localiza en la vía Duran Boliche Km 2½ en la urbanización Oramas González a 200 m al Este del Shopping de Duran. (Ver figura 1.2).



Figura 1.3 - Ubicación de Camiones y Buses del Ecuador S.A. Guayaquil (Google Earth, 2011)

1.1.2.5 Servicios

La empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq se dedica a la venta de camiones y buses de la marca Scania de la que es representante exclusivo a nivel de la sierra y oriente ecuatoriano, además de esto presta servicio de reparación y mantenimiento de productos vendidos. Para complementar los servicios entregados realiza la venta de repuestos originales de la misma marca. Todos los servicios cuentan con el respaldo de Scania Latin America.



Figura 1.4.- Bodega de repuestos

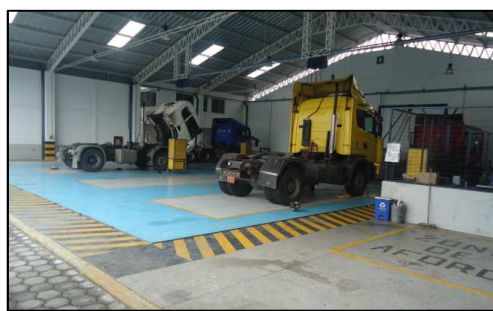


Figura 1.5.- Taller de Servicios



Figura 1.6.- Venta de repuestos



Figura 1.7.- Venta de vehículos

1.1.2.6 Competencia

Dentro del mercado ecuatoriano existen muchos competidores, siendo estos de mayor y similar tamaño que Scaneq en cuanto a la participación de mercado que poseen.

Los competidores presentan productos similares a Scaneq, en base a esto se los ha clasificado en cuatro grupos:

- **Competencia en camiones.-** la constituye las principales marcas de camiones que se encuentran en el mercado nacional.
- **Competencia en buses.-** la constituye las principales marcas de buses que se tiene en el mercado nacional.
- **Competencia en repuestos.-** lo constituye los distribuidores de repuestos alternos para la misma marca Scania.
- **Competencia en servicios.-** se compone de las principales concesionarias que prestan servicios a vehículos pesados.

La tabla 1.2 muestra los competidores para cada uno de los productos y servicios:

Tabla 1.2 - Competidores de Scaneq

Camiones	Buses	Repuestos	Servicios
Hino Mercedes Benz Internacional Kenworth Freightliner Chevrolet Mack	Hino Mercedes Volkswagen	Euroricambi Victor Reinz SKF BEL-AR SACHS LEMFORDER	Motransa (Internacional) Stars Motors (Mercedes Benz) Mavesa (Hino) Autek (Volkswagen, Kenworth) Automekano (Nissan)

(Scaneq, Business Plan 2011)

1.1.2.7 Proveedores

El único proveedor importante de la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq es Scania Latin America ubicado en Sao Paulo-Brasil ya que de este es representante exclusivo.

Además existen compras necesarias para reparaciones que se las realizan a proveedores locales de repuestos alternos, que constituyen a la competencia directa para el caso de los repuestos

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Los manuales de procesos constituyen una herramienta administrativa que fortalece a las organizaciones ya que facilitan la operatividad, establece estándares y ayuda en el control de la gestión organizacional para la satisfacción de los clientes. Mariño (2001) señala la importancia que en la actualidad tiene la gerencia de procesos como factor clave del éxito ya que forma parte de la cultura de las organizaciones más exitosas a nivel mundial.

En las actuales organizaciones una de las cosas importantes es orientarse hacia la gerencia de procesos organizacionales como uno de los pilares de un sistema integral de planeación y gerencia, siendo esencial para el desarrollo de una estrategia corporativa.

La gerencia de procesos ha estado presente desde el establecimiento de la calidad total siendo inherente al trabajo diario en las organizaciones, conformando los procesos y la arquitectura en la que se soporta la organización para entregar valor a sus clientes.

La organización internacional de normalización –“ISO también ha establecido que la orientación hacia los procesos es esencial en la gestión y en el aseguramiento de la calidad” (Mariño, 2001, p. 1, 2) estimulando la adopción de este principio en el establecimiento de sistemas de gestión de calidad.

El establecer un manual de procesos dentro de cualquier organización ayuda a mejorar la efectividad de la misma, para entregar bienes y servicios que generan valor a los clientes de acuerdo a la misión y visión que la empresa haya fijado.

Un manual de procesos forma parte de las herramientas de una organización como instrumento que agrupa los procesos para la descripción de actividades necesarias en el manejo adecuado de una organización, por este motivo que se considera fundamental el que una organización posea un manual de procesos que ayude a gestionar un correcto desempeño.

Por otra parte los indicadores de gestión controlan las actividades que se desarrollan dentro de la organización a diario, gracias a estos podemos tener una mejora continua; y de esta forma la organización se puede adaptar de mejor manera a los cambios del mercado.

1.3 ALCANCE

El presente proyecto tiene por propuesta realizar el levantamiento de los procesos de la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. CAMIONEQ; con esta información se podrán diseñar los procesos y consecuentemente presentar un Manual de Procesos.

Además incluirá un análisis de la situación actual de la empresa lo cual permita a los directivos tomar decisiones en cuanto a su manera de dirigir la empresa, sin que con esto concluya en un plan estratégico. Este trabajo contiene una propuesta de implementación del manual a diseñarse.

Este proyecto incluirá el diseño de indicadores los cuales muestren como se encuentran los objetivos que la organización se pueda plantear.

El trabajo desarrollará los procesos hasta el nivel de actividades, teniendo como beneficiarios los clientes tanto internos como externos de toda la organización.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq es una empresa con domicilio en la ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador, inició sus actividades en mayo del 2001, dedicada a la importación, distribución y comercialización de todo tipo de vehículos, tracto camiones, repuestos y más productos relacionados con la Industria Automotriz en representación de SCANIA; en los mercados de la sierra y el oriente de forma exclusiva, está representada legalmente por el señor ingeniero Gabriel Gordillo Coba.

Para el planteamiento del problema se utilizará la metodología trazada en Van Dallen y otros, 1990 págs. 144-159, que propone identificar las variables que intervienen y las relaciones existentes entre ellas.

Para iniciar la investigación se debe reconocer la situación problemática siendo necesario aislar, precisar y aclarar los hechos que originan el problema. Los procedimientos utilizados para el análisis del problema son:

- Reunir los hechos que puedan relacionarse con el problema.
- Decidir a través de la observación si los hechos hallados son importantes.
- Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar las causas de las dificultades.
- Proponer hipótesis de las causas de las dificultades.
- Asegurarse mediante observación y análisis si son importantes para el problema.
- Determinar entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan obtener una visión más profunda de la solución del problema.
- Encontrar relaciones entre los hechos y las explicaciones.
- Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.
- Identificar hechos y explicaciones que ayuden a la formulación del problema. (Ver figura 1.3)

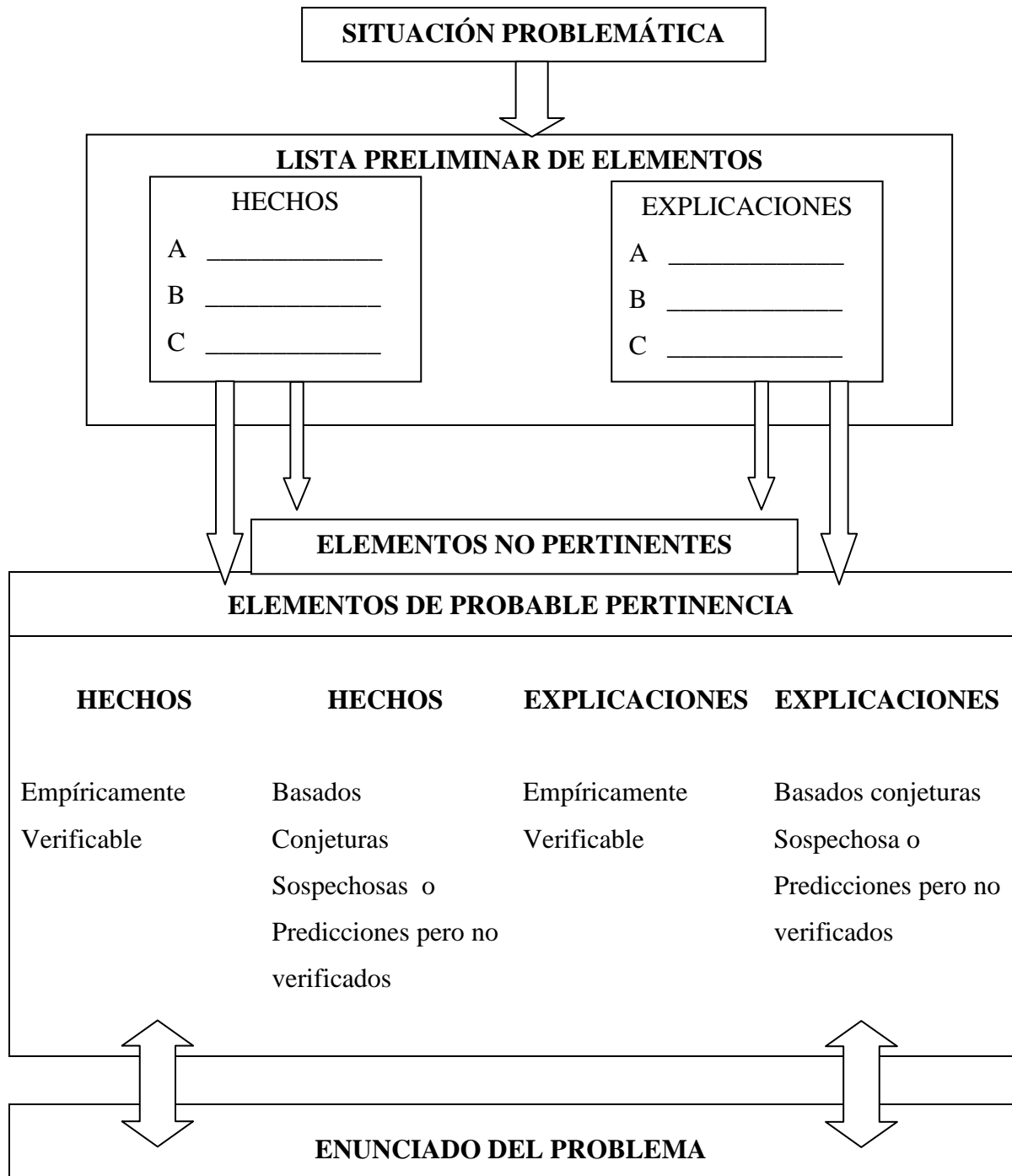


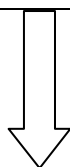
Figura 1.8 - Análisis esquemático de un problema
 (Van Dalen; Meyer; 1990, p 150)

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA



LISTA PRELIMINAR DE HECHOS	
HECHOS	EXPLICACIONES
Procesos no estandarizados dentro de la organización.	Los procesos no están debidamente documentados. No se ha definido responsables de los procesos. No existen controles a los procesos.
Cartera de clientes limitada.	Falta de difusión de la marca y de la empresa en el mercado.
Cartera vencida muy alta con dificultad de cobrarla	Administración deficiente de anteriores directivos. Prestación de crédito de la empresa sin reunir requisitos necesarios de clientes.
Poco compromiso del personal	Escasa capacitación al personal y falta de incentivos.
Ambiente laboral conflictivo entre las diferentes áreas de la empresa	Individualismo entre las diferentes áreas de la empresa y gerencias. Escases de actividades para relacionarse entre las distintas áreas. Separación marcada en el espacio físico de la empresa.
Carencia de atención específica hacia el recurso humano.	No existe una persona, ni un departamento que conozca sobre gestión de talento humano.
Conflicto entre personal relacionado a los accionistas de la empresa.	Es una empresa en gran parte familiar.
Poca eficiencia en la atención al cliente.	Falta de capacitación del recurso humano.

Personal insatisfecho por recarga de trabajo tan solo en algunas personas	No existe una buena distribución del trabajo en la empresa.
Falta de conocimiento de la empresa dentro del mercado.	No existen campañas publicitarias de la marca ni de la empresa. Su localización es en las afueras de la ciudad.
No existe control en los procesos.	No existen indicadores de desempeño ni de los procesos ni del personal.



ELEMENTOS NO PERTINENTES

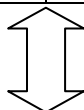
Poco compromiso del personal
Ambiente laboral conflictivo entre las diferentes áreas de la empresa
Carencia de atención específica hacia el recurso humano.
Conflicto entre personal relacionado a los accionistas de la empresa.
Poca eficiencia en la atención al cliente.
Falta de conocimiento de la empresa dentro del mercado.



ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA

HECHOS	EXPLICACIONES
Procesos no estandarizados dentro de la organización.	Los procesos no están debidamente documentados. No se ha definido responsables de los procesos. No existen controles a los procesos.

Cartera de clientes limitada.	Falta de difusión de la marca y de la empresa entre el mercado.
Cartera vencida muy alta con dificultad de cobrarla	Administración deficiente de anteriores directivos. Prestación de crédito de la empresa sin reunir requisitos necesarios de clientes.
Personal insatisfecho por recarga de trabajo tan solo en algunas personas	No existe una buena distribución del trabajo en la empresa.
No existe control en los procesos.	No existen indicadores de desempeño ni de los procesos y tampoco del personal.



ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq se encuentra en el mercado automotriz diez años a pesar de su experiencia presenta algunos problemas como: procesos no estandarizados dentro de la organización, cartera de clientes limitada, cartera vencida muy alta con dificultad de cobrarla, personal insatisfecho por recarga de trabajo tan solo en algunas personas y falta control en los procesos.

Con estos problemas se ha visto la necesidad de estandarizar los procesos de la organización y establecer sus respectivos indicadores que evalúen el desempeño de cada proceso de la empresa.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y estandarizar los procesos en la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq que permitan contribuir en la eficiencia y eficacia de la organización.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización.
- Levantar la información acerca de los procesos y las actividades que se dan en la empresa.
- Diseñar los procesos actuales de la empresa.
- Establecer indicadores que permitan medir el desempeño de los procesos.
- Desarrollar el Manual de procesos de la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS AMBIENTAL

“El análisis ambiental es el proceso de seguimiento de los ambientes de una organización con el fin de identificar las potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.” (Certo y Peter, 1997 p. 33)

El ambiente organizativo para Certo y Peter (1997) es un conjunto de fuerzas externas e internas a las organizaciones que influyen en su rendimiento pues las organizaciones son sistemas abiertos, que necesita insumos del exterior.

La finalidad del análisis ambiental consiste en que los directivos den respuestas adecuadas a problemas básicos del entorno. El ambiente de una organización se lo divide en tres el general, operativo e interno, a continuación se detalla cada uno de acuerdo a como Certo (1997) lo percibe.

2.1.1 AMBIENTE GENERAL

Constituye el nivel externo de la organización de largo alcance los cuales tienen consecuencias a largo plazo. Se compone a su vez de:

- **Componente económico:** se refiere a la distribución y uso de los recursos dentro de la sociedad.
- **Componente social:** es la descripción general de la sociedad en la que opera la organización.
- **Componente político:** se refiere a las políticas del gobierno referente a las diferentes industrias.
- **Componente tecnológico:** incluye las nuevas maneras de abordar la producción de bienes o servicios.

- **Componente ético:** forma parte de la cultura y conducta que los individuos y organizaciones esperan de otros.

2.1.2 AMBIENTE OPERATIVO

Forma parte del ambiente externo, sus consecuencias son más concretas e inmediatas que las anteriores, consta de los siguientes componentes:

- **Cliente:** refleja las características y conductas de quienes adquieren los bienes y servicios de la organización.
- **Competidor:** engloba a los rivales que una organización debe superar para lograr los objetivos planteados.
- **Componente laboral:** constituye las influencias que experimenta la oferta de trabajo disponible para la realización de tareas organizativas.
- **Proveedores:** se refiere a la influencia de quienes entregan insumos a la organización.
- **Componente internacional:** abarca todos los factores relacionados con problemas globales entre estos están leyes, procedimientos políticos, etc.

2.1.3 AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno de la organización se compone de las fuerzas que actúan dentro de una organización con implicación a dirección del desempeño, estos se originan dentro de la organización. Los componentes de esta son:

- Componente organizativo
- Componente comercialización
- Componente financiero
- Componente personal
- Componente producción

Con toda esta información como materia prima se puede evaluar las fortalezas y debilidades además de las oportunidades y amenazas de una organización.

2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permite a las empresas continuar en el mercado. La dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas. (Lantigua, s.f.)

Muñiz (2010) dice que cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia.

Con esto se puede afirmar que la dirección estratégica ha servido de base para que las empresas tengan mejores oportunidades en un mundo tan cambiante.

2.2.1 DEFINICIÓN

Certo (1997, p. 26) definen la dirección estratégica como “el proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada en el ambiente en que se desenvuelve”.

La dirección estratégica está caracterizada por: a) la incertidumbre acerca del entorno, del comportamiento de los competidores y de las preferencias de los clientes; b) la complejidad derivada de las distintas formas de concebir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa, y c) los conflictos organizativos entre los que toman las decisiones y los afectados por ellas. (Cuervo, 1995, p. 52)

Además (Cuervo, 1995, p. 51) plantea “la dirección estratégica se ocupa de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de recursos de la empresa para el logro de los objetivos globales”.

Según Steiner (1996) la planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

2.2.2 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO

Clemente Valdez (2009) en su artículo dirección estratégica habla de la etimología de la palabra estrategia como una frase griega “strategeia” que expresa el arte de los movimientos y ejercicios, el arte de ser general o el arte del jefe.

Los seres humanos han utilizado la estrategia desde años remotos y en diversas vertientes como en su vida familiar o en su vida personal en general, otra aplicación ha sido en la guerra, ahora bien no es hasta después de la segunda mitad del siglo pasado que se utiliza o aplica en la esfera organizacional ya como concepto evolucionado, y en evolución aún, como un esfuerzo determinado y ajustado a una formalidad para que una organización pueda cumplir lo que se ha propuesto, y como técnica que forma parte del sistema de dirección.

Ronda (sf) plantea el origen de la planificación estratégica en el concepto mismo de "Estrategia" y su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes

de nuestra era, con el libro de Tzun Tzu "El arte de la guerra", en el cual basándose en la experiencia de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, entre otros puntos.

El primer paso en la evolución de la dirección estratégica se llevó a cabo a finales de la década de los cincuenta, cuando las empresas inventaron un enfoque sistemático para decidir el lugar y la manera en que la empresa realizaría sus negocios futuros. La parte analítica de este enfoque se denomina formulación de la estrategia y el proceso por medio del cual los gerentes la formulan en conjunto recibe el nombre de planificación estratégica.

El segundo paso se efectúa en la década de los 60, al descubrir que la configuración interna (capacidad) de la empresa tiene que transformarse siempre que una empresa realiza un cambio discontinuo en su estrategia.

El tercer paso se llevó a finales de la década de los 70, en respuesta a la frecuencia cada vez mayor de discontinuidades de rápido desarrollo en el entorno, en particular las sociales, políticas y tecnológicas cuyas consecuencias eran difíciles de predecir; para enfrentarlas, las empresas empezaron a utilizar una técnica de respuesta estratégica actual llamada dirección de problemas.

En la cuarta y más reciente década en los 80, se produjo una reacción ante las limitaciones de la planificación estratégica, intenta superar las variables técnicas, económicas y la socio-político-cultural. Para llevar a cabo una estrategia se ha de tener capacidades adecuadas.

2.2.3 ESTRUCTURA

Los grandes pasos del pensamiento estratégico: la declaración de Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Principios y Valores.

2.2.3.1 Misión

Para Certo y Peter (1997): La misión de una organización es su razón de existir. Las declaraciones de misión suelen centrarse por lo general en temas como los valores esenciales de la compañía, sus productos o servicios, mercados, tecnologías, filosofías y el concepto que tiene de sí misma e imágenes.

“La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización” (Kotler et al., 2004, Pág. 43).

La misión es la declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para que existe la misma, la cual es su propósito fundamental, de su razón de ser, indicando un detalle de quienes son sus clientes, productos (bienes y servicios) ofrecidos, sus mercados geográficos de interés, la filosofía que usa, la imagen que tiene de sí misma. (Mariño, 2001, p. 17)

La misión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción
- ¿Qué buscamos? Las funciones principales de la organización. Razón de ser de nuestra organización.
- ¿Por qué lo hacemos? Valores principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
- ¿Para quienes trabajamos? Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

2.2.3.2 Visión

“La visión de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad” (Certo y Peter, 1997, p. 59)

Una declaración de visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa, con ella debemos inspirar a toda la organización y a nuestros clientes.

Para (Mariño, 2001, p. 17) “La visión es un estado futuro deseado para la organización en el largo plazo”.

La visión de una organización debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la imagen deseada? Es decir, ¿cuál es la situación futura deseada para nuestros clientes, usuarios o beneficiarios?
- ¿Cómo seremos en el futuro? Es decir, ¿cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones?
- ¿Qué haremos en el futuro? Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

2.2.3.3 Objetivos

La definición de objetivos es uno de los pilares en los que se apoya nuestra estrategia empresarial. Para Certo y Peter (2007, p. 66) “el objetivo organizativo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos, que lleva a cabo la organización”. Los objetivos claros aportan fundamentos sólidos en la formulación de una estrategia, ejecución y planteamiento de una acción.

Un objetivo debe poseer las siguientes características:

- Claridad.- para que no surjan dudas entre los miembros de la organización.
- Flexibilidad.- para que puedan ser modificados de acuerdo a las circunstancias.
- Medible.- deben ser medibles en un horizonte de tiempo para controlar su cumplimiento.
- Realista.- deben ser posibles de lograr.

- Coherente.- no deben contradecirse.
- Motivador.- deben ser un reto para las personas que los deben cumplir.

2.2.3.4 Políticas

Según (Mariño, 2001, p. 19) “[...] se entiende por política el objetivo que se desea alcanzar [...] y los medios que se van a utilizar para lograrlo”.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

2.2.3.5 Principios

Es necesario establecer dentro de una organización principios y valores, ya que sin estos se corre riesgo de caer dentro del camino de lo inmoral y poco ético.

Según (Mariño, 2001, p. 18) “los principios son leyes naturales verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas que establecer si la acción fue correcta o incorrecta”.

2.2.3.6 Valores

Mariño (2001) plantea que los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas y sirven para integrar hábitos de conducta de la gente.

Los valores son la base en la que se fundamentan las decisiones clave de una empresa: cada organización es un producto de cómo sus miembros piensan e

interactúan. Los valores deben describir el modo en que nos proponemos operar día a día, mientras perseguimos nuestra visión.

2.3 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

2.3.1 INTRODUCCIÓN

Desde inicios del siglo XX con el desarrollo de la corriente de la calidad se inició con el concepto de administración por procesos, este es uno de los pilares de un sistema integral, fundamental para generar la estrategia corporativa; convirtiéndose hoy en parte inherente al trabajo diario de las organizaciones (Mariño, 2001).

La mayoría de las organizaciones que han tomado conciencia de la administración por procesos han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, potenciando el concepto de proceso y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

Para Mora (2011) la gestión tradicional ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: contar con clientes satisfechos y fieles. Cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca información con relación al resultado final de su trabajo.

La empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones y las funciones o actividades se han agrupado por departamentos o áreas

funcionales. La gestión por procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza.

2.3.2 ENFOQUE EN PROCESOS

En los últimos años la gestión por procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referencias de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). (Rey Peteiro, 2005)

Este enfoque destaca la importancia de la comprensión y el cumplimiento de los requisitos del cliente, la necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan, la obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La norma ISO 9000 plantea que "La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos".

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos. Sin la necesidad de mejorar el resto de elementos que funcionan de manera correcta. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización, y su capacidad para adaptarse al exigente y cambiante mercado.

El enfoque de procesos elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y ayuda a la consecución de las metas principales de la organización, elimina la política tradicional. También permite la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos.

La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

2.3.3 GESTIÓN DE PROCESOS

2.3.3.1 Definición

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, por tanto hay que tener en cuenta todo momento las relaciones entre proveedores y clientes (Toledo, 2002, p. 6).

2.3.3.2 Objetivos

El principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).

- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario. (Rojas, 2003)

El propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.

2.3.3.3 Principios

Según (Mariño, 2001) los siguientes principios sirven para implantar la mentalidad de la gerencia de proceso en una organización, siendo un conjunto sistémico, se relacionan unos con otros y en caso de que uno de estos falten afectan negativamente el enfoque gerencial.

- **Establecer la propiedad:** es decir asignar la propiedad del proceso es decir quien se responsabiliza y rinde cuentas de su gestión.
- **Verificar y describir el propósito del proceso:** se debe tener claridad sobre el tipo de proceso, su interacción, razón de ser, por qué y para de su existencia.
- **Definir el proceso, sus límites e interfaces:** el proceso debe ser definido en términos de tipo de proceso, punto de inicio y término para que exista entendimiento de los involucrados. Los límites también se aplican a la responsabilidad por el proceso.
- **Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso:** el dueño del proceso debe conformar un equipo humano que mejorará sistemáticamente, para esto ellos recibirán capacitación.
- **Documentar el proceso:** significa tener un mapa o flujo del proceso, identificación precisa de entradas y salidas, proveedores y clientes.

- **Establezca puntos de control:** se debe establecer puntos de control en entradas, actividades y salidas del proceso para servir de base en la medición de indicadores.
- **Defina los indicadores:** establezca indicadores, datos cualitativos, que permitan medir el desempeño de los resultados y actividades del proceso con el fin de medir eficacia y eficiencia del mismo.
- **Mejore el proceso:** el ciclo de mejoramiento tiene un principio pero no un fin, por tanto estos son dinámicos en el tiempo pues lo que hoy es competitivo, mañana no lo será.

2.3.3.4 Ventajas

Una organización que centre su gestión basándose en procesos tiene las siguientes ventajas:

- Orienta la empresa hacia al cliente y sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural.
 - Aporta una visión amplia y global de la organización y de sus relaciones internas.
 - Contribuye a reducir costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos innecesarios.
 - Contribuye a reducir tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o servicios.
 - Asigna responsabilidad clara a una persona.
 - Contribuye al desarrollo de ventajas competitivas propias y duraderas
 - Fomenta el trabajo en equipos interfuncionales integrando a las personas.
- (Pérez, 2010).

2.3.3.5 Diferencias entre el enfoque funcional y el enfoque de procesos

Cuando se pasa de organización tradicional a una centrada en procesos se debe tener en cuenta las siguientes diferencias entre uno y otro enfoque, tal cual se lo muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 - Enfoque en funciones vs enfoque en proceso

Centrado en la organización	Centrado en el proceso
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	¿Que permitió que el error se cometiera?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado a la línea de fondo	Orientado al cliente

(Harrington, 2003, p. 4)

2.3.4 PROCESO

2.3.4.1 Definición

Según la norma ISO 9000:2008 proceso es el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Existen varias definiciones de proceso, una de las más completas la sugiere (Mariño, 2010, p. 10) “sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación”.

2.3.4.2 Elementos del proceso

Todo proceso que se pueda llamar así debe poseer los siguientes elementos (ver figura 2.1) para que cumpla con su objetivo a forma cabal:

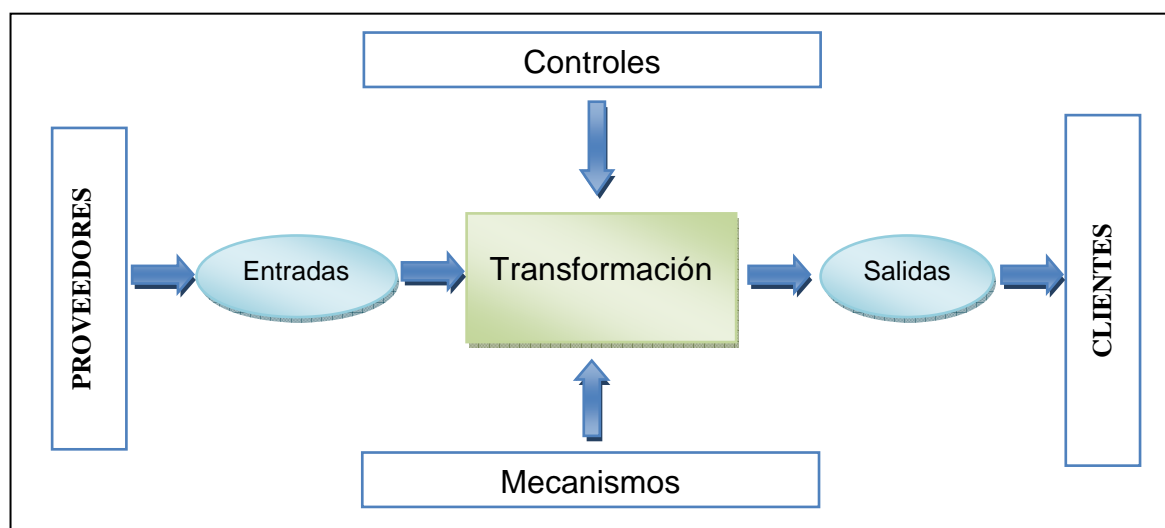


Figura 2.1- Elementos de un proceso
Modificado (Mariño, 2001)

- **Entrada.-** son insumos o componentes que ingresan a un proceso para transformarse en salidas.
- **Transformación.-** es el sistema que convierte a las entradas en productos o servicios.
- **Salidas.-** es el resultado del proceso, este entrega valor al cliente ya sea este interno o externo.
- **Controles.-** son controles que se aplican durante el proceso.
- **Mecanismos.-** son recursos ayudan a la transformación de la entrada o insumo.
- **Limites.-** identifica donde inicia y termina un proceso. (Mariño, 2001)

2.3.4.3 Los ocho factores determinantes de un proceso

“En un proceso, las entradas se transforman en salidas, interactuando como conjunto sistémico ocho factores en tal transformación.” (Mariño, 2001, p. 12).
(Ver figura 2.2)

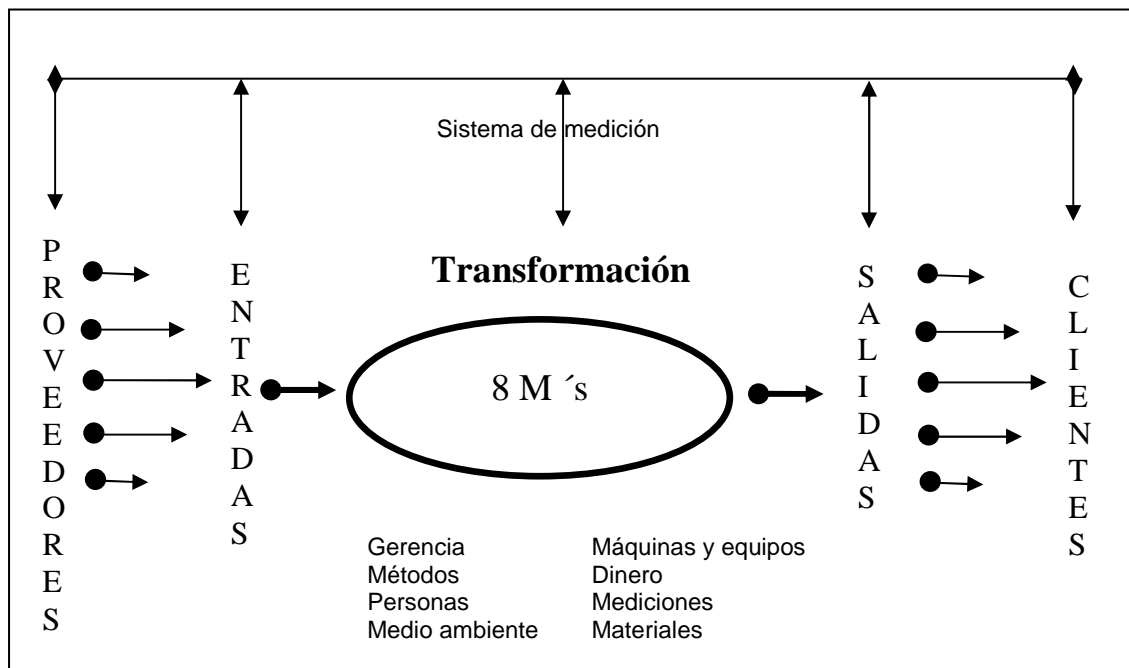


Figura 2.2 - El concepto de proceso
(Mariño, 2001, p. 11)

- **Gerencia:** de esta depende como se guía el proceso.
- **Materiales:** constituyéndose tanto por su cantidad y calidad.
- **Personas:** ya que son estas quienes operan el proceso, va a influir su formación, características y experiencia.
- **Métodos:** son las prácticas aplicadas al realizar el proceso.
- **Máquinas y equipo:** ya que de estas depende si el proceso es manual o mecánico
- **Medio ambiente:** formado por las condiciones que envuelven los procesos, incluyéndose el clima laboral, iluminación, ventilación, etc.
- **Dinero:** constituyéndose en los recursos que se emplean para la transformación, es un factor determinante.
- **Mediciones:** ya que se debe evaluar los resultados del proceso, constituidos por la satisfacción del cliente, la eficiencia con que se trabajó.

2.3.4.4 Clases de los procesos

A través de la clasificación los procesos se establece las salidas o resultados que se producen, además de establecerse donde se inicia el siguiente paso de todo el proceso, con esto se define quien produce las salidas y revela fronteras de cada subproceso finalmente ayuda a establecer el dueño del proceso y a definir responsabilidad sobre el mismo. Así surgen los procesos gobernantes, operativos y de apoyo según lo define la SENPLADES en el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos:

2.3.4.4.1 Procesos gobernantes

Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización. Son de responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo.

2.3.4.4.2 Procesos operativos

Se los conoce también como generadores de valor crean los productos o servicios que responden a la misión y objetivos de la institución; satisfacen los requerimientos y necesidades del cliente.

2.3.4.4.3 Procesos de apoyo

Como su nombre lo indica, estos apoyan al resto de procesos tanto de gobernantes como operativos dando soporte a los clientes internos mejorando en los procesos operativos.

2.3.4.5 Jerarquía de los procesos

Harrington (2003) establece de acuerdo a la complejidad que se tiene al ejecutar el proceso y sirve para describir, mejorar o rediseñar el proceso, sin olvidar de la globalidad (Ver figura 2.3):

- **Macroproceso:** es la reunión de procesos interrelacionados.
- **Proceso:** son actividades interrelacionadas que utilizan insumos para transformarlos en productos o servicios.
- **Subproceso:** son partes bien definidas de un proceso se las aísla ya que de estas pueden surgir problemas y esto permitirá que se les pueda dar un tratamiento especial.
- **Actividades:** es el grupo de tareas que forman parte de un proceso.
- **Tareas:** es un elemento de trabajo que descompone una actividad.
- **Procedimientos:** es la manera de proceder en los procesos, siendo una descripción estandarizada donde se establece en mayor detalle una actividad. (Mejía, 2006)

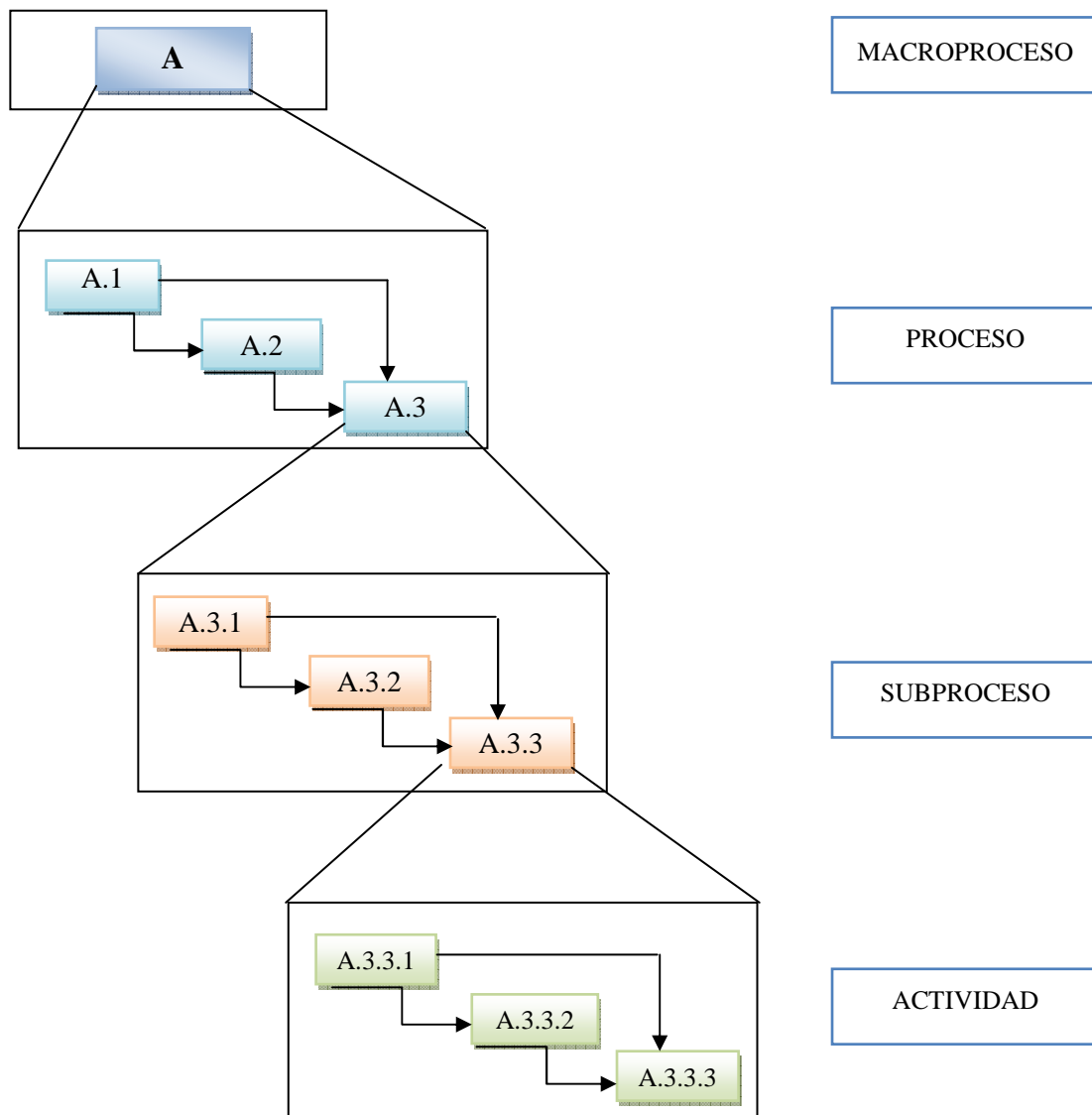


Figura 2.3- Jerarquía del proceso
(Harrington, 2003)

2.4 MAPA DE PROCESOS Y CADENA DE VALOR

2.4.1 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y la interrelación entre ellos, por ende contribuye a tener una visión global de la organización y ayuda a clasificar los procesos en gobernantes, productivos y de apoyo (Rojas F., 2005). A

continuación se presenta un mapa de procesos de una empresa que presta servicios (ver figura 2.4).

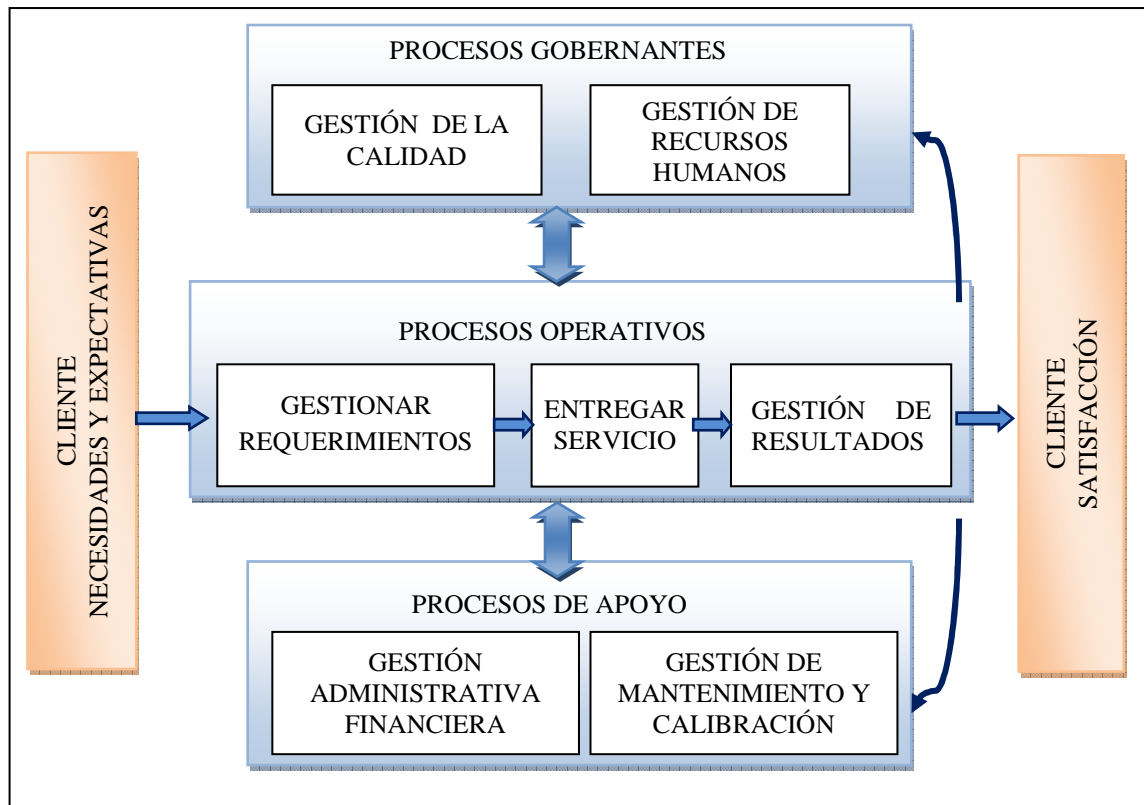


Figura 2.4 - Mapa de procesos de una empresa de servicios
(Apuntes de clase)

2.4.2 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. Porter (2000) considera que es una herramienta básica para generar la ventaja competitiva creándola y manteniéndola. Divide a la compañía en actividades estratégicamente relevantes para entender costos y fuentes de diferenciación. La figura 2.5 muestra cómo se grafica la cadena de valor.

La cadena de valor ayuda en la identificación de actividades que se realizan en una organización, esta se encuentran dentro de un sistema de valor que se conforma por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de otras unidades de negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor del cliente (Mejía, 2006)

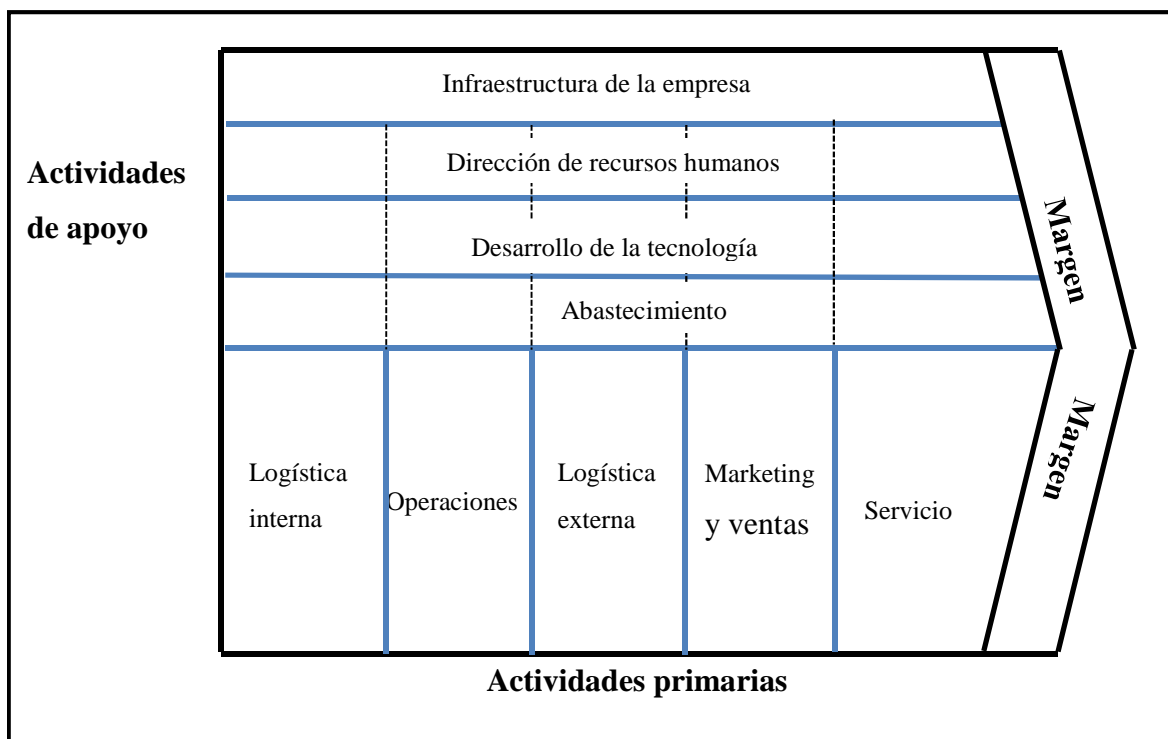


Figura 2.5 - Cadena de valor genérica
(Porter, 2000)

La cadena de valor despliega el valor total y consiste en las actividades de valor y del margen.

2.4.2.1 Margen

Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

2.4.2.2 Actividades de Valor

Son las distintas actividades que realiza una empresa. Porter (2000) la dividió en dos amplios tipos:

2.4.2.2.1 Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, pueden también a su vez diferenciarse en sub-actividades.

El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- **Logística interna:** comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- **Operaciones (producción):** procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- **Logística externa:** almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- **Marketing y Ventas:** actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- **Servicio:** de posventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

2.4.2.2.2 Actividades de apoyo

Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento-compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La

infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

- **Infraestructura de la organización:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- **Dirección de recursos humanos:** consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.
- **Desarrollo de Tecnología.** Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos o la tecnología dentro del equipo de proceso.
- **Abastecimiento.** El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

2.5 DISEÑO DE PROCESOS

2.5.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Normalmente el levantamiento de información de los procesos se realiza cuando las organizaciones se encuentran conformadas y desarrollando sus actividades, sin embargo, es frecuente encontrar instituciones que realizan sus actividades con base en el conocimiento empírico y las costumbres de sus funcionarios más experimentados, sin contar con un manual de procesos que regule y estandarice la realización de sus actividades.

El levantamiento de la información acerca de los procesos se la realiza a través de entrevistas a las personas que ejecutan las actividades para cada proceso respectivamente. En estas entrevistas se debe aclarar a detalle cada actividad,

indicando los controles realizados y los sistemas o máquinas de apoyo implicados. (Mancheno, 2010)

Para este fin se diseña una hoja de recolección de datos donde debe incluirse:

- Cargo de la persona participante del proceso
- Actividades que realiza
- Frecuencia con que realiza las actividades
- Sugerencias u observaciones.

El entrevistador con la información obtenida gracias al levantamiento de los procesos realizados por cada miembro de la organización, pasa a elaborar el diagrama de flujo con una secuencia lógica, ordenada y simple de cada una de las actividades necesarias para cumplir a cabalidad los procesos.

El diagrama posteriormente debe ser validado por el usuario implicado para su aprobación.

2.5.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Los procesos son el elemento más apreciado y utilizado en los modelos de gestión de organizaciones. Para la identificación de los procesos en una organización se debe primero establecer los productos o servicios que esta presta teniendo en cuenta su misión y visión, ya que los procesos son un grupo de actividades las cuales entregan productos o servicios.

La identificación de los procesos claves de la organización tiene la finalidad de definir o precisar cuáles son aquellos procesos que determinan la razón de ser de la entidad, es decir, señalar aquellos procesos que soportan la Misión de la organización a los cuales Mariño (2001) los llama procesos misionales, mientras que aquellos que ayudan a fomentar la visión son nombrados visionarios.

Los procesos misionales establecen los procesos básicos en los que la organización debe trabajar, ya que en ella se indica quienes son los clientes a quienes se ha decidido servir, con que productos, en que mercados geográficos, con que tecnología, basado en la filosofía de administración específica, con una imagen corporativa deseable, acorde con otra directriz del rumbo estratégico. Los procesos visionarios indican los factores críticos de éxito, competencias claves o necesidades de mejoramiento debe trabajar la organización a mediano y largo plazo. (Mariño, 2001 p. 33)

Los procesos misionales y visionales son aquellos en los que la organización debe poner especial atención, concentrándose en su mejoramiento y competitividad.

La identificación de procesos requiere un entendimiento de los mismos, fundamentalmente se logra analizando el manejo del cliente desde que ingresa hasta que sale de la organización o como se entrega los productos desde su diseño hasta llegar al consumidor, con esta información se diseñara un mapa de procesos de la organización con una visión panorámica de los mismos. Y es aquí se hallan los macro procesos que son los principales que se realizan en una organización para cumplir con la visión y misión. Otra manera para la identificación de los procesos de la organización requiere definir los procesos organizacionales y la selección de los procesos operativos, para ello existen preguntas importantes que dan respuesta precisa de lo que se quiere saber.

- 1-¿Qué procesos sustentan el cumplimiento del propósito estratégico?
- 2-¿Cuáles de ellos significan salidas directas a los clientes? (Cabrera, 2009)

2.5.3 ANÁLISIS DE PROCESOS

Jaramillo (2004) plantea que el diseño de los procesos hace referencia a la manera como se organizan los distintos factores que conducen al logro de los resultados. El análisis de procesos permite alcanzar una visión sistémica de las organizaciones como el transcurrir continuo de un conjunto articulado de

procesos, subprocesos y actividades uno de los cuales toma el carácter de dominante y los otros de subordinados.

El análisis de procesos es una metodología para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que las organizaciones se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades. (Jaramillo, 2004, p. 94)

Analizar o estudiar todos los factores intervinientes en un proceso ayudará a conseguir estabilizarlo para ganar en productividad y en competitividad, entendiendo ésta mejora en los ámbitos de producto (materiales), acciones (tiempo), ergonomía, prevención de la salud y calidad de proceso. Obteniendo una mejora en la capacidad de producción, una reducción de costos, un servicio mejor al cliente (calidad y tiempo de respuesta) o unas funcionalidades mejores en el producto.

2.5.3.1 Etapas de un análisis de procesos

Ciertamente puede haber varias etapas y no puede afirmarse a priori que existan etapas estándar válidas para todos los sectores e independientemente del nivel de negocio del que se trate. No obstante a nivel orientativo puede servir de guía tener en cuenta el siguiente orden:

- Levantar el mapa de procesos actualmente en vigor.
- Identificar los procesos operativos, aquellos que realmente aportan valor al producto o servicio final que se presta.
- Una vez identificados jerarquizarlos en orden descendente del de más valor a de menor valor.
- Todo el mapa de procesos levantado, en especial los procesos operativos, deberán ser descritos lo más precisos posibles; de ese modo se podrá identificarse los fallos actuales e identificar las posibles mejoras que deban implementarse.

- Levantar el nuevo mapa de procesos con las mejoras incorporadas y con las nuevas aportaciones de valor de cada uno de los nuevos procesos. (Zúñiga, 2011)

2.5.4 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS

Los procesos son la radiografía de la empresa y la empresa será tan eficaz como lo sean los procesos; Camisón (2009) establece que la representación gráfica de los procesos facilita la comunicación, ejecución y análisis de los mismos. Las empresas disponen de diversas herramientas de representación gráfica y quizá la más usual sea la utilización de diagramas como por ejemplo el diagrama de flujo o flujograma.

2.5.4.1 Diagrama de flujo

El flujograma o diagrama de flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución (Chiavenato, 1993).

2.5.4.1.1 Características del diagrama de flujo

El flujograma es una herramienta de gran importancia dentro de las organizaciones Villa (s.f.) establece que:

- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo.
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del trabajo.
- Facilita el análisis y mejoramiento de los procesos, propendiendo por la eliminación de trámites innecesarios, suprimiendo lo que no es esencial y simplificando lo que sí es.
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo.
- Facilita la ejecución del trabajo.

- Impide las improvisaciones y sus consecuencias.
- Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la empresa.
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo.

2.5.4.1.2 Ventajas

- Describe en forma sencilla el paso a paso de cada proceso y complementa la descripción literal, facilitando su consulta
- Engloba las acciones realizadas con el propósito de transformar la información de entrada en los resultados esperados
- Verifica el desarrollo real del proceso y representa objetivamente aquello que ocurre cotidianamente en la rutina normal de trabajo
- Facilita la comprensión rápida del trabajo
- Describe cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo
- Permite la visualización rápida e integrada de un proceso.
- Identifica rápida y fácilmente los puntos débiles y fuertes del proceso
- Propicia la visualización de la distribución del trabajo entre los empleados y entre las dependencias

2.5.4.2 Tipos de diagramas de flujo

Existen varios tipos de diagramas de flujo y cada uno de ellos tiene su propósito, se pueden encontrar los siguientes:

- Diagramas de Bloque, que proporcionan una visión rápida de un proceso,
- Diagramas de Flujo del Instituto Nacional de Estandarización –ANSI-, que analizan las interrelaciones detalladas de un proceso.
- Diagrama de Flujo Funcional, que muestra el flujo de los procesos entre locaciones.

2.5.4.2.1 Diagrama de flujo funcional

“El diagrama de flujo funcional muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión que resulta ser especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema” (Harrington, 1995, p. 112)

Este diagrama identifica como los departamentos funcionales verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de una organización como se muestra en la figura 2.6 en el proceso de en una empresa:

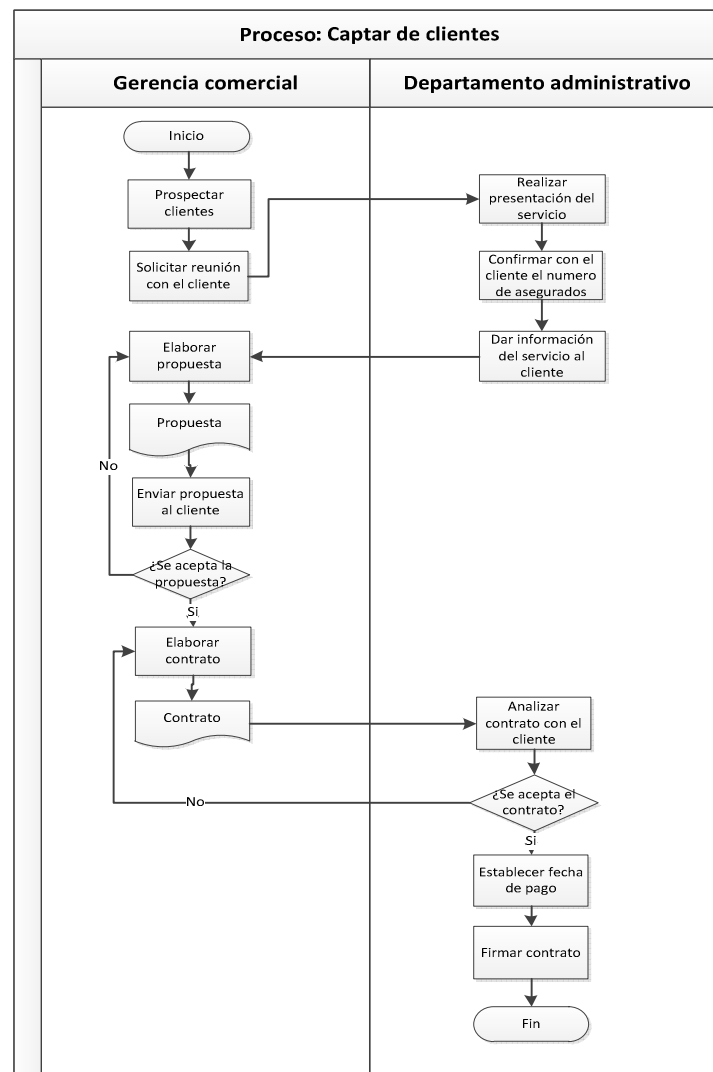

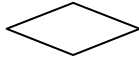



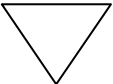

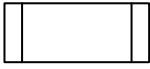
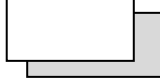

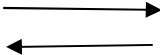


Figura 2.6 - Ejemplo de diagrama de flujo funcional

2.5.4.3 Símbolos estándares para el diagrama de flujo

Para los diagramas de flujo se utiliza símbolos propuestos por la ANSI (American National Institute) de Norteamérica, siendo estos los principales que se utilizan (ver tabla 2.2):

Tabla 2.2 - Símbolos estándares para los diagramas de flujo

Símbolo	Significado
	Acción.- se utiliza para representar una actividad y contiene una descripción de la actividad
	Decisión.- plantea la posibilidad de plantear una alternativa para continuar en una u otra vía, incluye una pregunta clave
	Referencia en página.- conexión o relación entre partes de un diagrama
	Documentación.- este rectángulo con la parte inferior ondulada significa que se requiere una documentación para desarrollar el proceso
	Espera.- se utiliza para indicar espera antes de realizar una actividad
	Archivo.- se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento documentario.
	Limites.- indica el inicio y un fin de proceso.
	Procesos predefinido.- indica la existencia de un proceso previamente establecido.
	Entidad externa.- indica intervención en un proceso de una persona u organismo externo.
	Conector.- se utiliza para conectar un enlace de página a donde continuara el flujograma.
	Sentido del flujo.- la flecha indica la dirección del flujo, puede ser horizontal, ascendente o descendente.

Modificado (Mejía, 2006, p. 52)

2.6 MEDICIÓN DE PROCESOS

Toda organización que desee tener éxito debe medir y monitorizar sus procesos con este fin se debe instituir medidores dentro de los procesos que nos ayuden a conocer el nivel de desempeño de los mismos.

La definición de medir se establece como la comparación de una magnitud con un patrón establecido, los indicadores de gestión miden el nivel de desempeño que tiene un proceso.

La norma ISO 9001-2008 también establece en su capítulo 8 el seguimiento y medición del proceso y del producto, aquí se indica que los métodos de medición de los procesos deben demostrar su capacidad para alcanzar los resultados planificados además de que la empresa debe medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo.

2.6.1 IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN

“Lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar, no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos” (Mariño, 2001, p. 69).

La medición en cualquier empresa es altamente importante, Mejía (2006) establece:

- La medición permite cuantificar con certeza.
- La medición permite conocer las oportunidades de mejora de un proceso.
- La medición permite analizar y explicar un hecho.
- La medición hace tangible los procesos de la calidad.
- La medición no solo es conocer datos, puesto que si no se clasifican, analizan y establecen sus necesidades, de muy poco servirán para tomar decisiones de tipo gerencial.

- Esta centra su atención en factores que contribuyen a lograr la misión de la organización.
- Nos ayuda a fijar metas y a monitorear tendencias.
- Nos proporciona el input para analizar las causas de la raíz y las fuentes de errores.
- Nos ayuda a identificar oportunidades de mejoramiento progresivo.
- Da a los empleados un sentimiento de logro.
- Nos proporciona los medios para saber si estamos perdiendo o ganando.
- Nos ayuda a monitorear el progreso.

2.6.2 DEFINICIÓN DE INDICADORES

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. (Beltrán, p. 35, 36)

Estas medidas se utilizan para controlar, mejorar, o comparar cualquier proceso y así determinar el éxito de una organización; estos deben ser establecidos generalmente por la gerencia. Los indicadores son ante todo información es decir agregan valor no solo son datos.

2.6.2.1 Características de los buenos indicadores

- **Poderse medir.**- es decir que los que se quiera medir se pueda medir.
- **Tener significado.**- poder ser reconocido fácilmente por aquellos que lo utilizan, para esto debe ponerse una descripción de lo que es y lo que pretende medir.
- **Poderse controlar.**- el indicador debe poderse controlar, por ejemplo las condiciones atmosféricas que afectan a cierto proceso no se pueden medir mientras que los efectos de la lluvia en el tiempo del proceso si se puede controlar.

2.6.2.2 Clasificación de los indicadores

Los indicadores o puntos de control en cuanto hacia la orientación a procesos pueden ser de proceso o de resultados.

2.6.2.2.1 Indicadores de resultado

Estos indicadores miden la conformidad o no conformidad de la salida de un proceso ya sea en bienes o servicios respecto a los requerimientos del cliente es decir miden la efectividad de satisfacer al cliente. Por ejemplo se tiene la satisfacción de los clientes por la prestación de un determinado servicio.

2.6.2.2.2 Indicadores de proceso

Miden las actividades de procesos, sus variaciones; es decir cómo se realizan las mismas. Por ejemplo el tiempo de espera en una parte de un proceso.

Además de estos indicadores se puede observar los siguientes:

2.6.2.2.3 Indicadores de eficacia

Mide el logro de los resultados propuestos, indican si se realizó lo que se debía hacer. Para esta clase de indicador se debe conocer lo que requiere el cliente para poder compararlo con lo que se está entregando.

2.6.2.2.4 Indicadores de eficiencia

Mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso.

La eficacia y eficiencia es conocida como efectividad, sin embargo no existe un indicador de este tipo. (Mariño, 2001)

2.6.2.3 Elementos de un indicador

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- **Nombre o descriptor.-** la identificación y diferenciación es vital su nombre debe ser concreto y debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Forma de cálculo.-** en indicadores cuantitativos la forma matemática debe estar clara y sus factores deben estar claramente identificados.
- **Unidad.-** ira de acuerdo a los factores que se relacionan.
- **Meta.-** refiriere a lo ideal en cuanto a la medición. (Beltrán, s.f.)

2.6.2.4 Formulación de indicadores

Para la generación de indicadores Beltrán (s.f) propone los siguientes pasos:

- **Contar con objetivos y estrategias:** Los objetivos y estrategias nos dan las características del resultado esperado.
- **Identificar los factores críticos de éxito:** Los factores críticos de éxito son aquellos que se deben mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, estos no solo se orientan a resultados sino a la manera de cómo se logran.
- **Definir indicadores para los factores claves de éxito:** Es necesario establecer indicadores que nos permitan monitorear antes, durante y después de la ejecución del proceso respectivo.
- **Determinar umbral** es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- **Diseñar la medición:** Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignarle responsables de recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.
- **Determinar y asignar recursos:** De acuerdo al paso anterior se determina las necesidades de recursos que se demanda para las mediciones.

- **Medir y ajustar:** La primera vez que efectuamos mediciones surgen factores que se deberán ir ajustando o cambiando según sea necesario.
- **Estandarizar y formalizar:** Consiste en la especificación completa de todo lo que refiere a los indicadores (documentación y divulgación).
- **Mantener en uso y mejorar constantemente:** Los indicadores deben ser revisados al igual que los objetivos estrategias y procesos de la empresa.

2.7 MANUAL DE PROCESOS

Hoy en cualquier organización es fundamental contar con un manual de procesos independientemente del tamaño de cada organización ya que a través de este se logra un manejo adecuado y ordenado de la institución.

2.7.1 DEFINICIÓN

“El manual de proceso es un documento que registra el conjunto de proceso, discriminando en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda.” (Mejía, 2006, p. 61)

2.7.2 OBJETIVOS

Según (Mejía, 2006) los objetivos de un manual de procesos se resumen en:

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos, y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación en las labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de las labores.

- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Facilita la orientación y atención al cliente externo.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría
- Ser la memoria de la institución.

2.7.3 CARACTERÍSTICAS

Los manuales de proceso deben reunir las siguientes características según Mejía (2006):

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser lo suficiente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener revisión y actualización continuas.

2.7.4 ELABORACIÓN

Para Mejía (2006) en la elaboración del manual se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- La estructura orgánica (organigrama de la dependencia a la cual se va a elaborar o diagramar el manual de procesos).
- Determinar los niveles de autoridad de dirección, jefes de departamento y cargos subalternos.
- Tomar toda la información relacionada con la naturaleza de cada función.

- Realizar una entrevista a cada empleado donde describa todo lo que hace en la organización.
- Evaluar las funciones y clasificar las labores propias del cargo.
- Solicitar a los empleados que describa el proceso paso a paso.
- Se evalúa el proceso, buscando claridad, simplicidad y secuencia lógica.
- Diseñar un formato donde se condense la información respecto a los procesos es decir: nombre del proceso, responsable, actividades y la descripción de las mismas.

2.7.5 ESTRUCTURA

Los manuales de procesos deben ser estructurados de una forma ordenada para que cualquier persona lo comprenda fácilmente, con este fin se plantea las siguientes partes:

- Portada
- Descripción de las revisiones
- Introducción
- Misión y visión de la institución
- Organigrama
- Objetivo del manual
- Alcance del manual
- Simbología
- Glosario de términos
- Cadena de valor
- Mapa de procesos
- Inventario de procesos
- Caracterización de los procesos
- Descripción de los procesos
- Descripción las actividades
- Representación gráfica de los procesos

- Indicadores de gestión
- Anexos

2.7.6 APROBACIÓN

El manual de procesos de una organización una vez elaborado debe ser revisado por las áreas comprometidas o responsables de los procesos y posteriormente se aprobará por la gerencia o dirección de la institución para que este tenga validez. (Mejía, 2006)

2.7.7 IMPLEMENTACIÓN

La implementación consiste en la adaptación de una idea innovadora en su puesta en acción dentro de una institución. La efectiva implementación por parte de los actores, parece estar caracterizada por una adaptación mutua de ellos a través de la claridad que tengan acerca de los objetivos de la innovación y los comportamientos funcionales requeridos. (Berman, 1981, p. 273)

La etapa final es la implantación del manual, para esto es fundamental conocer si existen los recursos humanos, físicos, económicos así también es fundamental la capacitación del personal correspondiente.

La adecuada implantación debe tener en cuenta aspectos fundamentales como:

- Debe ser efectuada a través de los jefes
- Se debe manejar las resistencias al cambio
- Participación y compromiso por parte de los funcionarios de cada área
- Debe contar con el apoyo permanente de la gerencia
- La capacitación y la evaluación debe ser continua (Mejía, 2006)

La capacitación es fundamental ya que a través de esta se comprenderá ideas y lenguaje que debe aprender la empresa desde la gerencia hasta los obreros. Tales términos como calidad, mejora continua, medición, control de procesos,

retroalimentación del cliente, procedimiento entre otras que permitirán modelar la nueva cultura organizacional.

La capacitación permite educar al personal, para que la resistencia al cambio sea menor y que la implementación del manual de procesos sea mucho más eficiente.

No se debe olvidar la importancia de las revisiones periódicas del manual de procesos para que si se amerita se realice las correcciones o actualizaciones en necesarias.

2.7.7.1 Pasos para el proceso de implementación

2.7.7.1.1 Pilotos, fases y plazos de implementación

Los plazos y las etapas deben vincularse al cronograma de la institución y los actores para garantizar su participación continua interés y motivación. La motivación basada en los beneficios minimizará la resistencia al cambio.

Se deberá establecer pilotos a través de los cuales se puedan detectar fallas, deficiencias y oportunidades de mejora antes de que su corrección sea costosa o su impacto negativo.

2.7.7.1.2 Evaluación de la implementación

Los plazos de implementación deben contar con evaluaciones periódicas que permitan detectar a tiempo los problemas, debilidades y limitaciones para iniciar procesos formales de corrección. Debe además definirse un protocolo formal que contenga recursos y un equipo de trabajo para la revisión, corrección y adaptación de la fase de implementación. (Miranda, s.f.)

2.7.7.2 Herramientas para la implementación

Para ejecutar la implementación nos podemos auxiliar de la técnica de planificación 5W 1H.

2.7.7.2.1 Método 5W1H

Las 5W 1H consisten en siete preguntas básicas de las iniciales en inglés de:

- What - Qué
- Who - Quién
- When - Cuándo
- Why - Porqué
- Where - Dónde
- How – Cómo

Estas son las pautas principales para llevar a cabo un proyecto de implementación. También se pueden entender como preguntas lógicas que debe contener todo procedimiento e instructivo de trabajo para desempeñar correctamente cierta actividad.

Se la plantea a través de una matriz de la siguiente forma:

¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cómo?

3 DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA CAMIONES Y BUSES DEL ECUADOR S.A. CAMIONEQ

La empresa tan solo cuenta con misión y visión que se detalla a continuación y que fue actualizada a enero del 2011, este fue proporcionado por el Ing. Gabriel Gordillo, gerente administrativo de la empresa.

3.1.1 MISIÓN

Somos una comercializadora de vehículos pesados y extra pesados Premium marca SCANIA, que ofrecemos a nuestros clientes el mejor servicio en todas las áreas relacionadas en venta de vehículos, repuestos y talleres asegurando así la provisión para Ecuador de la marca líder en los segmento de desarrollo tecnológico y crecimiento sustentable de transporte de pasajeros y carga, de esta manera seremos el concesionario de vehículos pesados más grande de la región generando rendimiento sostenido a nuestros asociados, pagando impuestos puntualmente al gobierno para su redistribución, siendo el mejor aliado de desarrollo para nuestros clientes y preservando el medio ambiente con la tecnología de punta y amigable que tienen nuestros motores

3.1.2 VISIÓN

Para el 2015 seremos el concesionario de vehículos pesados más grande de las región sierra-oriente teniendo reconocimiento de ser una empresa justa y equitativa en nuestros valores, con la aplicación de conocimientos técnicos actualizados, tecnología de punta en los distintos departamentos, haciendo retroalimentación de las experiencias cotidianas, basándonos en la investigación de preferencia de productos de nuestros clientes externos y capacitando constantemente a los clientes internos dependientes de nuestra firma. Esto lo lograremos día a día a través del mejoramiento continuo.

3.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa fue establecida de acuerdo a parámetros de Scania Latin America, esta fue actualizada en abril del 2011 debido a la creación de la sucursal en Guayas, este organigrama se aplica según se muestra en la figura 3.1:

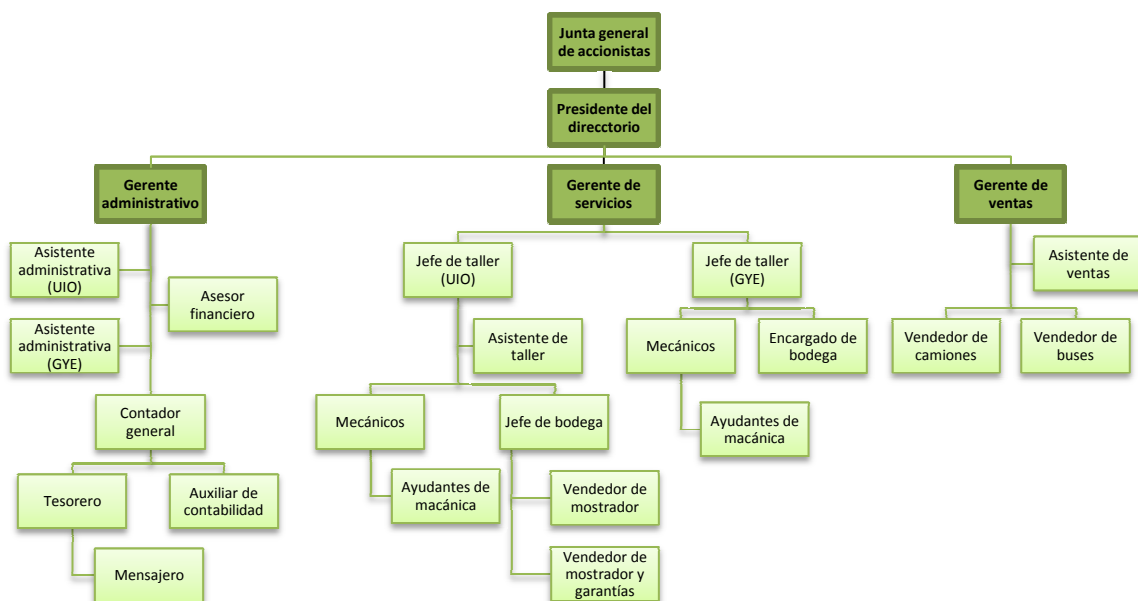


Figura 3.1- Organigrama de la empresa
Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq.
(Modificado, Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq, 2011)

Existe una delimitación básica de las responsabilidades de cada cargo a través de un documento donde se describe cada uno de los mismos. Aunque en la práctica las personas realizan más funciones de las especificadas.

A continuación se describe cada una de las unidades de gerencia y sus funciones de forma general dentro de la empresa:

- **Gerencia administrativa.-** esta unidad se ocupa de dirigir administrativamente la empresa, la planificación, manejo contable y financiero además de gestionar las importaciones y resolver problemas legales, puede ser considerada la gerencia general pues se encuentra regulando a las otras dos gerencias en la práctica, sin embargo mantiene este nombre por parámetros establecidos por Scania Latin America.
- **Gerencia de ventas.-** se encarga del asesoramiento sobre los productos, el contacto y vista a los clientes, el seguimiento a los mismos, la negociación individual y corporativa, las formas de pago de los clientes y la venta de camiones y buses como función principal
- **Gerencia de servicios.-** esta unidad se encarga de brindar el servicio en taller tanto servicio de mantenimiento y servicio correctivo además de coordinar la venta de repuestos y prestación de garantías.

3.2 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS

3.2.1 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA CAMIONES Y BUSES DEL ECUADOR S.A. CAMIONEQ

Esta herramienta nos va a permitir identificar las actividades que realiza la organización, la información que se presenta fue recolectada en la empresa. La figura 3.2 muestra la cadena de valor de Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq:



Figura 3.2- Cadena de valor de Camiones y Buses de Ecuador S.A. CamionEQ

3.2.2 MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA CAMIONES Y BUSES DEL ECUADOR S.A. CAMIONEQ

Para el diseño del mapa de procesos se tomó en cuenta la misión y visión además del organigrama funcional y la información recolectada dentro de la empresa y así se determinó los procesos productivos y de apoyo, dentro de esta empresa no se tiene procesos gobernantes como se puede apreciar en la figura 3.3.

El desglose gráfico de los procesos se lo realiza en el anexo D del manual de procesos literal 9, mientras que el inventario de procesos consta en el literal 10 del mismo anexo.

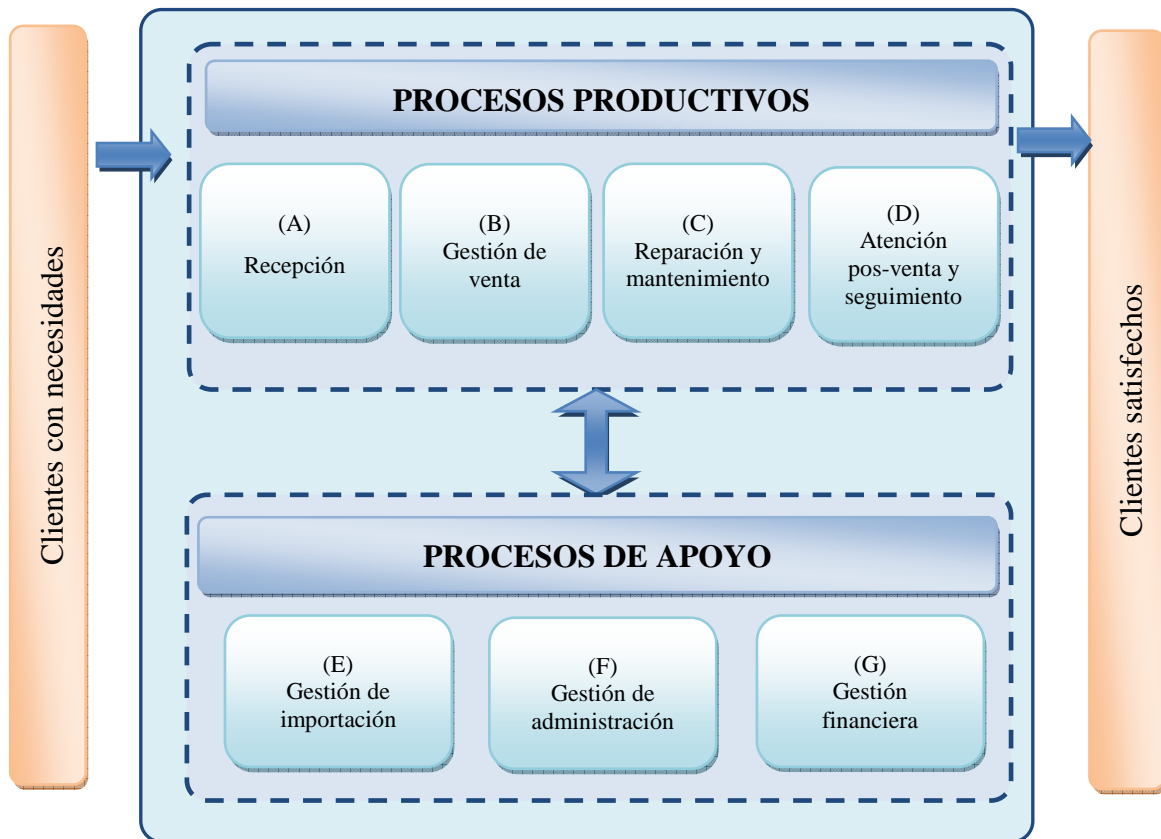


Figura 3.3 - Mapa de procesos de la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq

3.3 DISEÑO DE PROCESOS ACTUALES

Para el diseño de los procesos actuales se debe conocer cada actividad que se realiza en las áreas de Scaneq para esto se adoptará la siguiente metodología.

- Levantamiento de la información
- Identificación de los procesos
- Análisis de los procesos
- Elaboración de los diagramas de flujo

3.3.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Es el primer paso a realizar para el diseño de procesos para esto se realiza una entrevista a cada uno de los empleados de la empresa con el fin de obtener información acerca del trabajo que realizan en su área y de este modo se logra estructurar los procesos.

Para este fin se diseñó un formato de recolección de información (ver anexo C) donde se recopila la siguiente información:

- Cargo de la persona participante en el proceso
- Actividades que se ejecutan
- Frecuencia con las que se ejecutan
- Observaciones o sugerencias de necesitarse

A través de este formato se logrará comprender cada uno de los procesos realizados en la empresa, es fundamental que quien diseña los procesos lo haga junto a quien los realiza de esta forma cualquier duda que se suscite será resuelta oportunamente.

3.3.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Basados en la misión y visión de la empresa se identifica los procesos, ya sea que estos colaboren directamente a la entrega del producto/servicio al cliente o sirvan como apoyo para que esto se pueda cumplir.

Al identificar a los procesos se conocerá cuáles son, como están descritos, cuántos son, quienes intervienen en ellos y como se relacionan. Con esta información se construye el mapa de procesos como una visión global de los procesos que muestra como fluye el trabajo dentro de la organización como se puede ver en el ítem 9 del anexo D.

3.3.3 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

Con el análisis se identifica los puntos críticos del proceso, como se están desarrollando, facilita la identificación de mejoras a implementarse además de datos para el desarrollo de los indicadores. Este se desarrollará en el ítem 3.5 de este capítulo.

3.3.4 ELABORACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

En el diseño de los procesos los diagramas de flujo son fundamentales ya que son una vista rápida del proceso, estos deben estar completos y deben ser fácilmente comprensibles, el tipo de diagrama a utilizarse es el diagrama de flujo funcional.

3.4 ANÁLISIS DE LOS MACROPROCESOS

El análisis de los macroprocesos se realizó con la observación de como fluyen conjuntamente con la encuestas al personal con los cual se determinó los problemas que surgen en el día a día. Es necesario determinar las causas que producen estos problemas para este fin se utilizará un diagrama causa-efecto.

En el análisis de macroprocesos se encuentran definidos los siguientes:

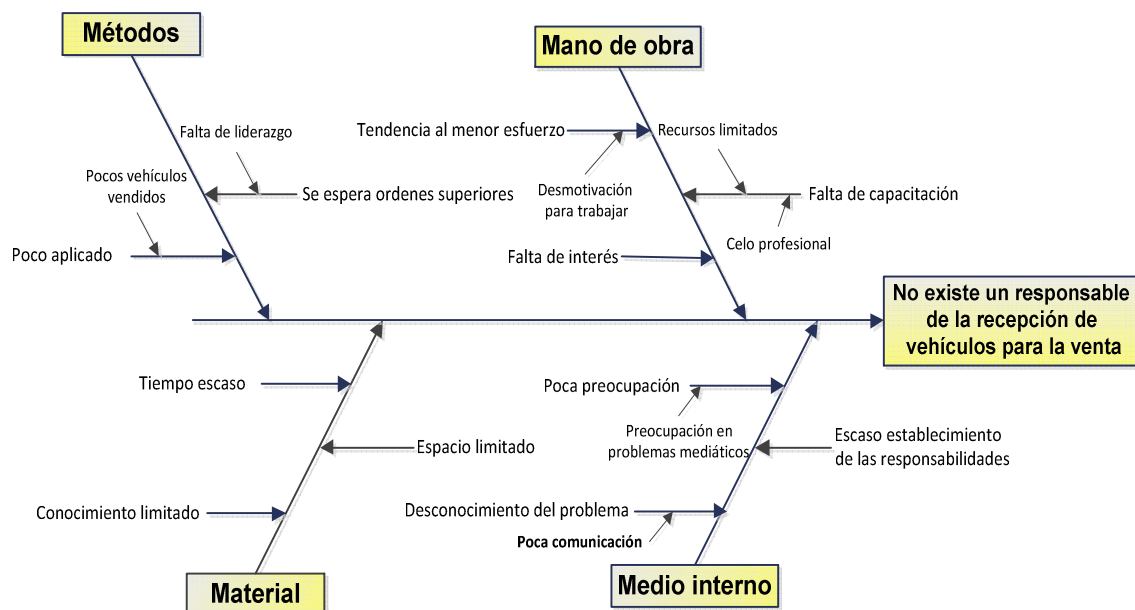
- Recepción de autos, repuestos e insumos (A)
- Gestión de Venta (B)
- Reparación y mantenimiento (C)
- Atención Post- venta y seguimiento (D)
- Gestión de importación (E)
- Gestión de Administración (F)
- Gestión Financiera (G)

3.4.1 RECEPCIÓN (A)

Es uno de los macroproceso productivos de Scaneq, cuyo objetivo es recibir y almacenar tanto repuestos, insumos y vehículos en las bodegas, sus subprocesos son:

- Recepción de repuestos e insumos (A.1)
- Recepción de vehículos para la venta (A.2)
- Recepción de vehículos para servicios (A.3)

Una de las deficiencias se refiere a la falta de establecimiento de responsabilidad en la recepción de los camiones y buses importados destinados para la venta.



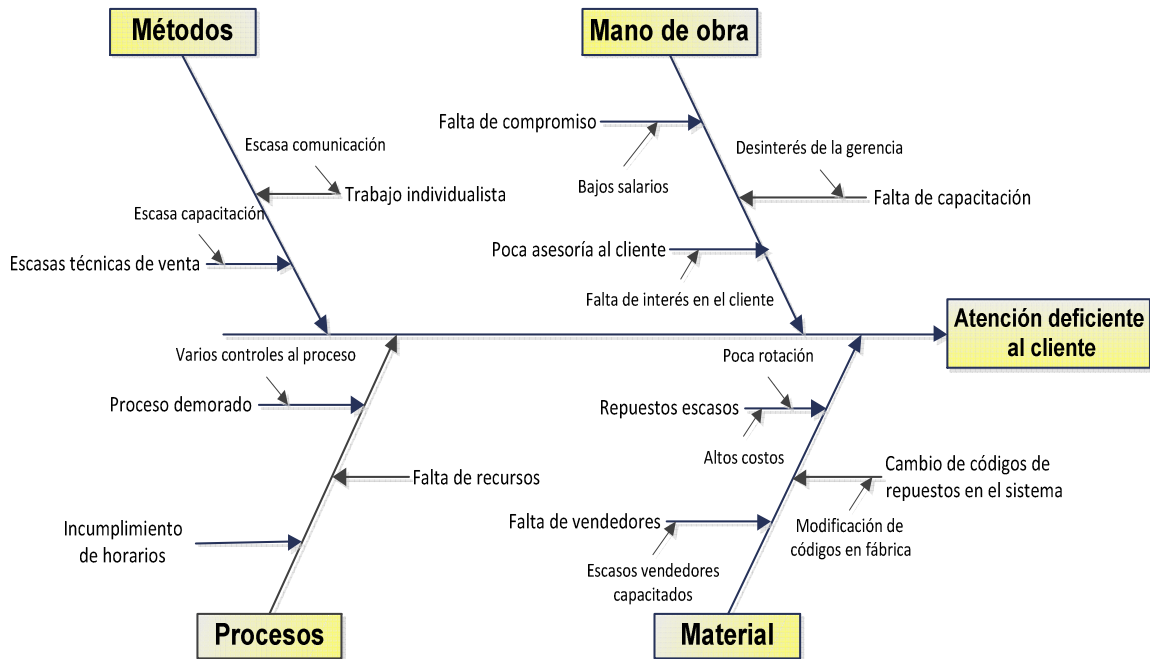
Problema encontrado	Causas
<p>No existe responsable de la recepción de los vehículos destinados para la venta.</p>	<p>La responsabilidad no se encuentra claramente definida por la gerencia, pasando por el desconocimiento del problema y la poca preocupación por los diferentes procesos de la empresa.</p> <p>La poca ejecución de este proceso debido a los pocos vehículos que son vendidos colabora en el escaso interés del personal por clarificar que persona es responsable de la recepción de vehículos.</p>

3.4.2 GESTIÓN DE VENTA (B)

Forma parte de los macroprocesos productivos de Scaneq, contiene los siguientes subprocesos:

- Venta de repuestos (B.1)
- Venta de camiones y buses (B.2)
- Gestión de pedido exclusivo (B.3)
- Envío de repuestos (B.4)

La deficiencia que se presentan en este proceso es la atención deficiente al cliente.



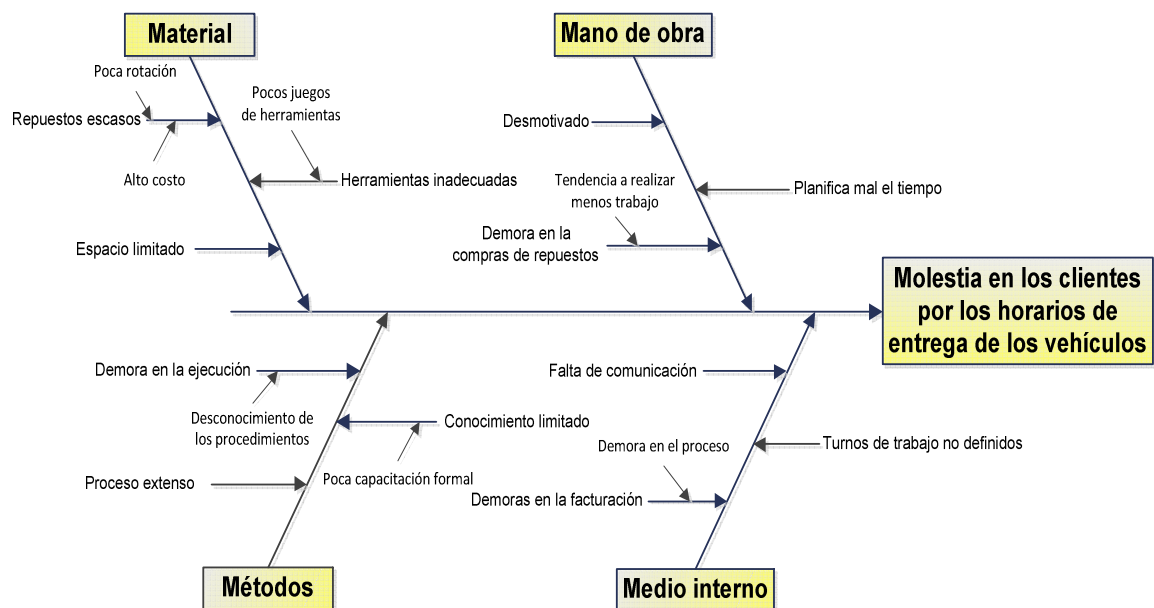
Problema encontrado	Causas
<p>Atención deficiente a los clientes de la empresa</p>	<p>No existe compromiso por la atención al cliente debido los bajos salarios, la falta de interés en el cliente y desinterés de la gerencia.</p> <p>La disponibilidad escasa de repuestos por los altos costos y poca rotación.</p> <p>No existe personal permanente para la atención al cliente en la venta de vehículos.</p> <p>Los cambios de códigos de los repuestos entre los físicos y el sistema por la modificación de códigos desde la fábrica.</p>

3.4.3 REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO (C)

La reparación y mantenimiento se refiere a la prestación de servicios que se realiza en la empresa, forma parte de los procesos productivos. Contiene los siguientes subprocessos:

- Requerimiento de repuestos e insumos en taller (C.1)
- Compra de repuestos locales (C.2)
- Entrega del vehículo (C.3)
- Auxilio mecánico en carretera (C.4)

El problema que se presenta en este proceso es la molestia en los clientes por los horarios de entrega de sus vehículos.



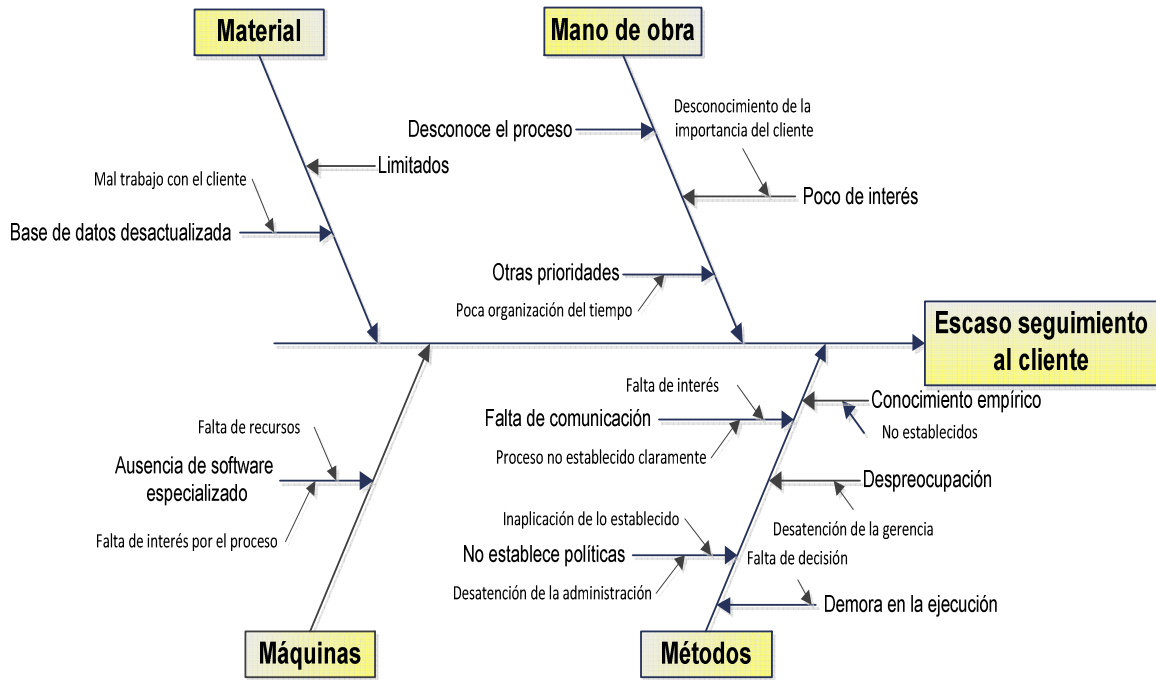
Problema encontrado	Causas
Molestia general en los clientes	<p>Nuevamente la falta de disponibilidad de repuestos afecta el servicio prestado.</p> <p>El cliente insiste en presenciar la reparación o mantenimiento de su vehículo por la poca confianza en el personal.</p> <p>Falta de comunicación entre la unidad de servicios y la unidad administrativa para asegurar el pago de los servicios prestados por lo que la facturación se demora.</p> <p>Políticas sobre horarios no establecidas, no se planifica correctamente el personal disponible en días domingos y feriados.</p> <p>No se cuenta con las herramientas suficientes.</p>

3.4.4 ATENCIÓN POST- VENTA Y SEGUIMIENTO (D)

La atención post- venta forma parte de los procesos operativos que se realizan en Scaneq como complemento de los servicios prestados esta se conforman los estos subprocesos:

- Gestión de garantías (D.1)
- Seguimiento del cliente (D.2)

El problema que se observa es el escaso seguimiento del cliente.



Problema encontrado	Causas
<p>No se realiza seguimiento al cliente</p>	<p>La administración no ha establecido políticas claras para la ejecución de este proceso, ha existido despreocupación del tema y falta de comunicación entre la parte operativa y administrativa.</p> <p>El personal no tiene conocimiento claro sobre el proceso pero tampoco tiene interés de conocerlas, ya que tiene otras prioridades debido a la mala organización del tiempo.</p> <p>La base da datos de clientes es desactualizada y no existe un software que ayude en este proceso</p>

3.4.5 GESTIÓN DE IMPORTACIÓN (E)

La gestión de importación es uno de los procesos de apoyo dentro de Scaneq, se conforma por los siguientes procesos:

- Importación de repuestos (E.1)
- Importación de camiones y buses (E.2)

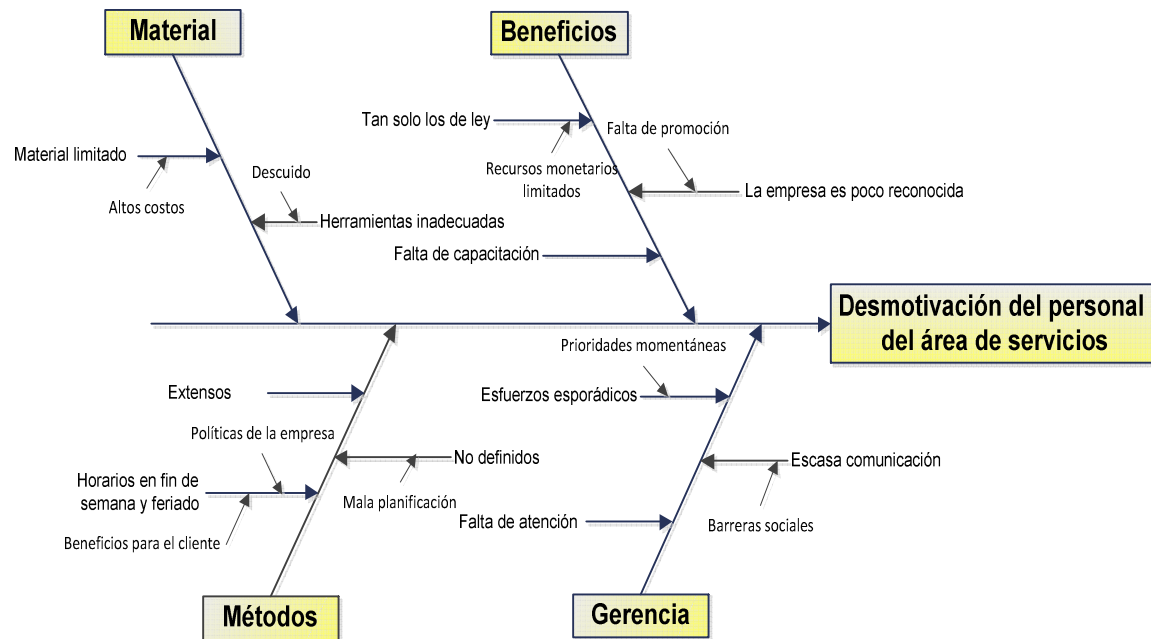
Al analizar este macroprocesos se concluye que no existe dificultades por tanto se posee un desempeño aceptable.

3.4.6 GESTIÓN ADMINISTRATIVA (F)

La gestión de administración es parte de los procesos de apoyo de la empresa, se conforma de:

- Administración del talento humano (F.1)
 - Gestión de permisos, vacaciones, anticipos y préstamos (F.1.1)
 - Pago de sueldos (F.1.2)
 - Capacitaciones (F.1.3)
 - Contratación (F.1.4)

El problema que se presenta es la desmotivación del personal del área de servicios.



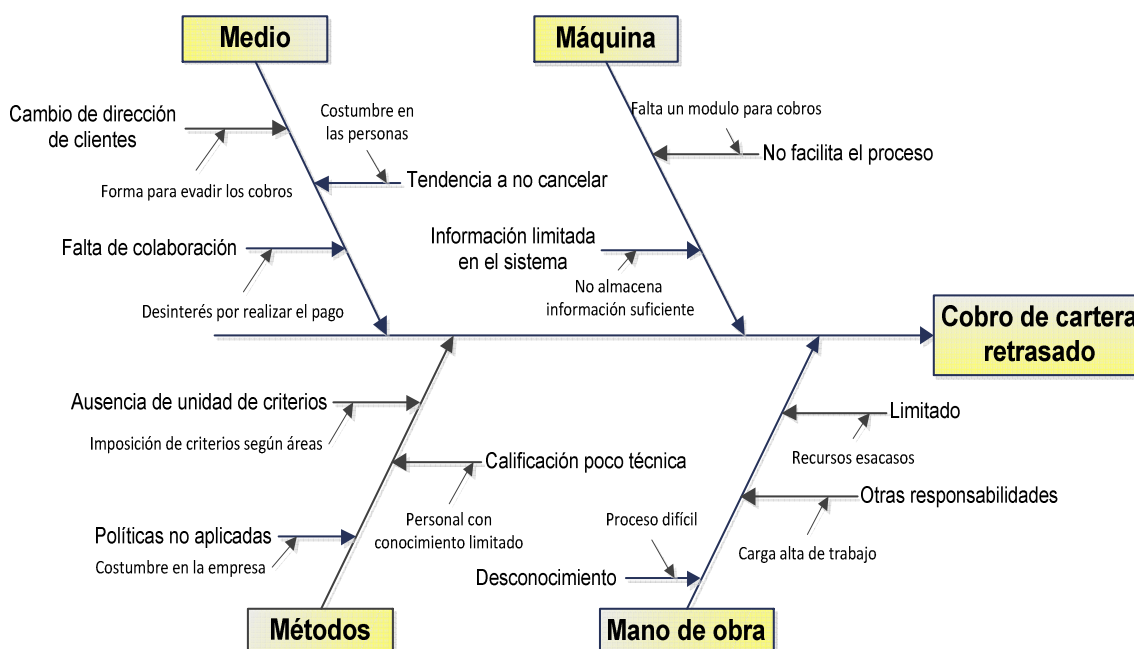
Problema encontrado	Causas
<p>El personal de servicios se encuentra desmotivado</p>	<p>La gerencia no pone la debida atención en los empleados, tan solo realiza esfuerzos esporádicos para que esto mejore, además que existe escasa comunicación por las barreras sociales entre la gerencia y los empleados del área de servicio.</p> <p>Los horarios contribuyen al problema ya que no se hallan conformes los empleados pues en ocasiones sin aviso deben trabajar en feriados o fin de semana.</p> <p>Los beneficios que poseen son los de ley, no tienen la capacitación suficiente en otras áreas necesarias y si salen de ese trabajo el nombre de la empresa no les da un respaldo.</p> <p>Los recursos de trabajo se les presentan limitados especialmente en herramientas de trabajo especializadas.</p>

3.4.7 GESTIÓN FINANCIERA (G)

La gestión financiera forma parte de los procesos de apoyo y contiene los siguientes procesos y subprocesos:

- Gestión de tesorería (G.1)
 - Facturación (G.1.1)
 - Gestión de crédito (G.1.2)
 - Gestión de cobranza (G.1.3)
- Gestión de contabilidad (G.2)
 - Realizar el registro contable (G.2.1)
 - Gestión tributaria (G.2.2)
 - Elaboración de estados financieros (G.2.3)
 - Pago a proveedores locales (G.2.4)

Las deficiencias que se presentan se refieren al cobro de cartera.



Problema encontrado	Causas
Retraso en el cobro de cartera	<p>Una de las causas es el medio donde las personas tienen la tendencia a intentar no cancelar sus deudas, en este intento no se acercan a pagar su deuda y algunos cambian su dirección cuando se trata de fuertes sumas.</p> <p>El método aplicado posee ausencia de criterios y se aplica de acuerdo al interés de las áreas, mientras que las políticas establecidas no son cumplidas a cabalidad. La calificación es poco técnica debido al personal con limitado conocimiento en esta área.</p>

3.5 FORMULACIÓN DE INDICADORES DEL PROCESO

Los indicadores en cada proceso son fundamentales para poder medir, controlar y posteriormente mejorar el proceso de ser necesario.

Los indicadores según el proceso servirán para medir los recursos utilizados, los resultados obtenidos, las variaciones en las actividades o la conformidad en los resultados. Con este fin se seguirá los pasos para la formulación de indicadores definidos en el ítem 2.6.2.4 mientras que la tabla de indicadores se localiza en el anexo E.

3.5.1 FIJACIÓN DE METAS PARA LOS INDICADORES

El establecimiento de metas se lo realizó a través del método de talleres de discusión y consenso:

- **Talleres de discusión y consenso:** a través de reuniones de discusión y consenso con la gerencia administrativa, de ventas y de servicios se estableció las metas a cumplir ya que no se tiene registros de ningún tipo respecto a los procesos. Los indicadores cuyas metas se debió establecer bajo este criterio son basadas en la experiencia de los gerentes, políticas de la empresa y metas que se desea cumplir.

3.6 DESARROLLO DEL MANUAL DE PROCESOS

El manual de procesos de la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. CamionEQ se estructura de acuerdo a lo mencionada en el ítem 2.7.5, algunos de los elementos contenidos en el mismo se describen más detalladamente a continuación.

3.6.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

A través de la caracterización del proceso se muestra tal cual inicia y finaliza el proceso es decir indica los proveedores internos o externos, los insumos, la transformación (actividades), el producto y el cliente diferenciado si es interno o externo. Además se plantea de forma clara el objetivo del proceso.

3.6.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Es una visión completa del proceso, incluye aspectos como: el dueño del proceso, el alcance, objetivo, los recursos a utilizarse, indicadores de desempeño, controles presentes a lo largo del proceso, registros y anexos además de aspectos antes ya incluidos como los proveedores, insumos, transformación, productos y clientes.

Con este formato sin duda se establece todo lo relacionado a un proceso permitiendo obtener un enfoque global.

3.6.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Describe de manera detallada y formal cada una de las actividades que forman parte de un proceso y que se encuentran en el diagrama de flujo, indica además aspectos como la entidad donde se ejecuta y el responsable de hacerlo.

3.7 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

El enfoque para la implementación del manual de procesos en la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq es la capacitación al personal especialmente el operativo ya que en el levantamiento de procesos se pudo observar el sentimiento de insatisfacción por el poco interés que ponen en ellos los directivos. Sin embargo se detectó entusiasmo en los empleados para que las cosas mejoren en la empresa para beneficio de todos.

La capacitación deberá tener un enfoque en que los trabajadores se sientan partícipes del cambio y sean reconocidos por lo importante de su trabajo para la ejecución de cada uno de los procesos.

Para que se pueda concretar la implementación se necesitará de la colaboración y compromiso de la gerencia ya que esta deberá facilitar los recursos necesarios tanto físicos, humanos y tecnológicos siendo esta una decisión estratégica.

Es precisamente con la gerencia con quien se estableció un listado de actividades para la implementación del manual de procesos cada una de ellas utilizará el método 5W 1H como se puede observar en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 – Planificación de la implementación del manual de procesos

Qué (actividades)	Quién	Cuándo		Porqué	Dónde	Cómo
		Inicio	Fin			
Planificar y coordinar las actividades de la implementación	Gerente administrativo Asistente administrativa	05-09-2011	16-09-2011	Para evitar contratiempos en las actividades diarias	Oficina de gerencia	Solicitar cotizaciones para capacitaciones Escoger capacitadores Destinar recursos Establecer horarios Informar y pedir opiniones a las gerencias de servicios y ventas.
Reunión informativa sobre el proceso a iniciar	Gerente administrativo	19-09-2011	19-09-2011	Es una decisión estratégica de la gerencia para mejorar la situación de la empresa. Para que los empleados planifiquen correctamente sus actividades y no surjan retrasos	Sala de juntas	Enviar comunicaciones previas sobre la junta a realizarse. Exponer la necesidad de implantar la administración por procesos. Concientizar la importancia de que todos participen activamente. Solicitar la colaboración de todos los empleados.
Capacitación del personal en general	Capacitadores contratados	26-09-2011	30-09-2011	Porque es la parte fundamental de la implementación ya que ayudará a reducir la resistencia al cambio	Sala de juntas	A través de los recursos que la empresa provee como retroproyector y del material que provea los capacitadores.
Aplicación de los procesos basados en el manual	Todo el personal	03-10-2011	-----	Conforma la implantación en sí, es la ejecución del verdadero cambio	Todas las instalaciones	Aplicando los conocimientos adquiridos en la capacitación. <i>Continua</i>

In	Cuándo		Porqué	Dónde
	Inicio	Fin		
is	14-10-2011	14-10-2011	Al ejecutar el trabajo pueden surgir preguntas las cuales deben ser esclarecidas	Sala de juntas
área	01-11-2011	01-11-2011	Para analizar gerencialmente la respuesta que el personal dio a la implantación del manual además de controlar la implementación en sí, esto generará cultura para que todos los meses se ent Conclusion los respectivos informe gracias a esto se podrá evaluar cada proceso y mejorarlo de ser necesario.	Oficina de
onal	07-11-2011	07-11-2011	Para evaluar la implementación a través de la consulta con los empleados que ejecutan.	Sala de juntas

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 INFORME DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CAMIONES Y BUSES DEL ECUADOR S.A. CAMIONEQ

El análisis de la situación actual de la empresa se la realizó través del análisis ambiental tanto en el ambiente interno como el externo tomando en cuenta el entorno cercano y el entorno global.

Para este se tomó en cuenta el Business Plan del año 2011 además de entrevistas conjuntamente con la aplicación de una encuesta al a todo el personal y a los clientes, diálogos con la gerencia y la observación de los procesos en acción de los cuales surgen los problemas del día a día. Cabe establecer que las encuestas a clientes fueron hechas a los 25 con mayor recurrencia.

4.1.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación a través de encuestas ayudan a determinar la situación de la empresa desde el punto de vista de los empleados y de los principales clientes de la empresa además de detectar los problemas existentes. Los formatos de las encuestas se pueden observar en los anexos B y C respectivamente.

4.1.1.1 Encuestas a los empleados

Las encuestas fueron realizadas a los empleados localizados en Quito, no se tomó en cuenta a quienes se encuentran en la sucursal en Guayas ya que estos apenas se encuentran trabajando dos meses para la empresa. Mientras que a las gerencias no se los encuestó para tener una mejor apreciación de que ocurre en la empresa.

- **Tabulación**

Número de preguntas: 16 preguntas

Número de encuestados: 20 empleados

Empleados del área de servicios: 12 empleados

Empleados del área de administración y ventas: 8 empleados

Pregunta	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	Ser.	Adm.	Ser.	Adm.	Ser.	Adm.	Ser.	Adm.	Ser.	Adm.
1							6		6	8
2							8		4	8
3					7	1	4	4	1	3
4					6		6			8
5					12	2		6		
6					12			4		4

7							4		8	8
8					2		8	1	2	7
9					12			6		2
10					5		5	5	2	3
11							8	4	4	4
12					4		7	4	1	4
13			1	1	2	2	7	2	2	3
14							10	4	2	4

Pregunta 1: La empresa provee todos los materiales para que realice mi trabajo

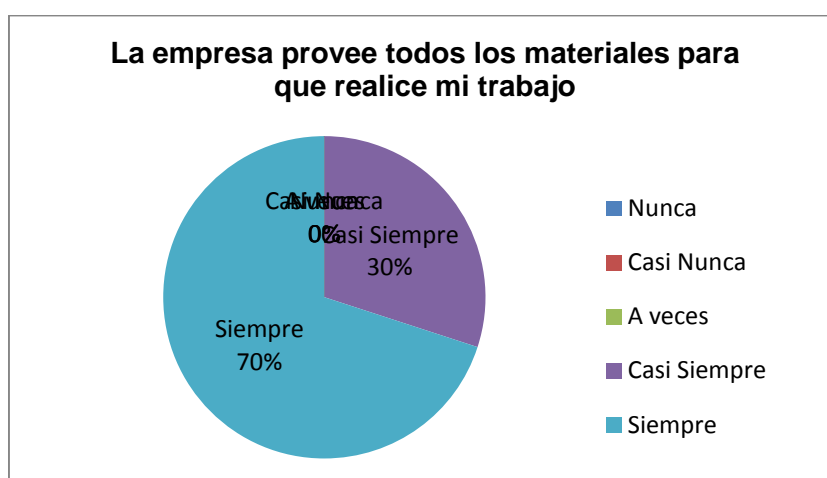


Figura 4.1 - Porcentajes en que la empresa provee los materiales

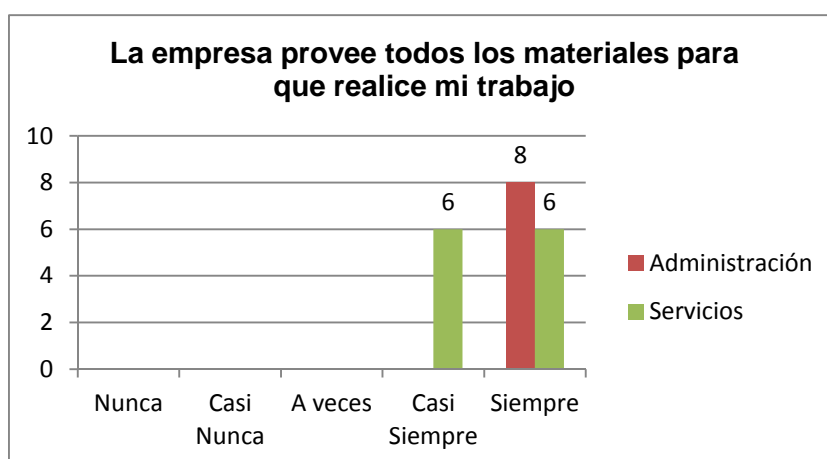


Figura 4.2 - Respuestas por áreas sobre si la empresa provee materiales

Análisis

El 70% de los encuestados considera que la empresa siempre le provee todos los materiales necesarios para realizar su trabajo mientras el 30% restante piensa que casi siempre se le provee de los materiales (ver figura 4.1)

Al discriminar por áreas se observa que la mitad del personal de servicios considera que no siempre se provee de los materiales necesarios para realizar su trabajo como indica la figura 4.2

Pregunta 2: Mi ambiente de trabajo es bueno

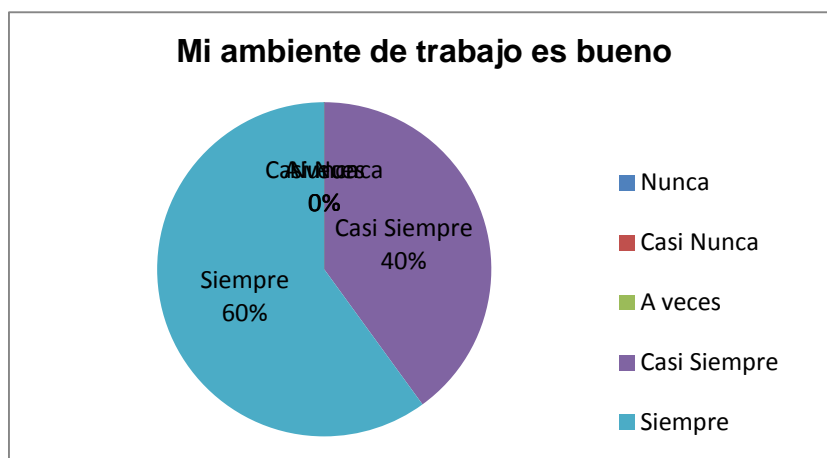


Figura 4.3 - Respuestas en porcentaje sobre el ambiente de trabajo

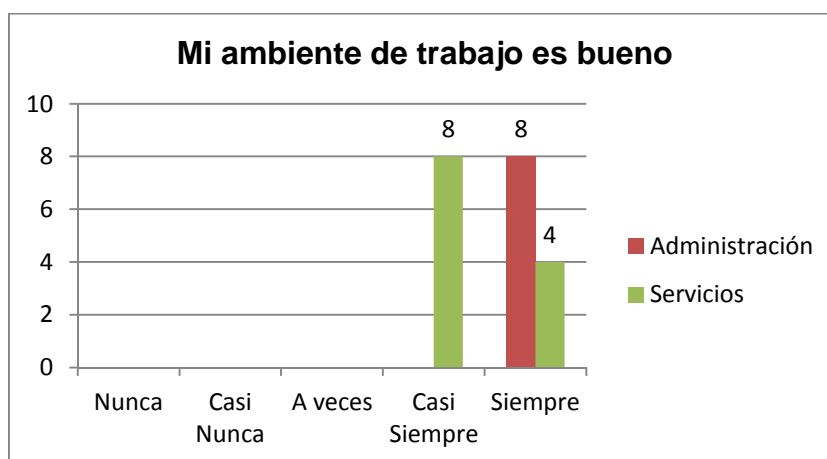


Figura 4.4 - Respuestas por áreas sobre el ambiente de trabajo

Análisis

El 60% de los empleados consideran que su ambiente de trabajo es bueno siempre, mientras que el restante 40% considera que casi siempre el ambiente de trabajo es bueno como se observa en la figura 4.3.

En el área de servicios la mayoría de empleados consideran que el ambiente de trabajo no siempre es bueno como indica la figura 4.4.

Pregunta 3: Mi área tiene buena comunicación con otras áreas de la empresa

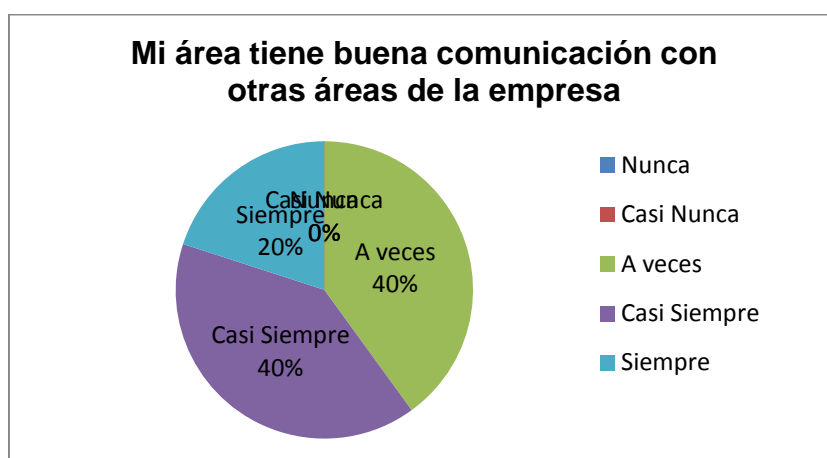


Figura 4.5 - Respuestas en porcentaje sobre la comunicación entre áreas

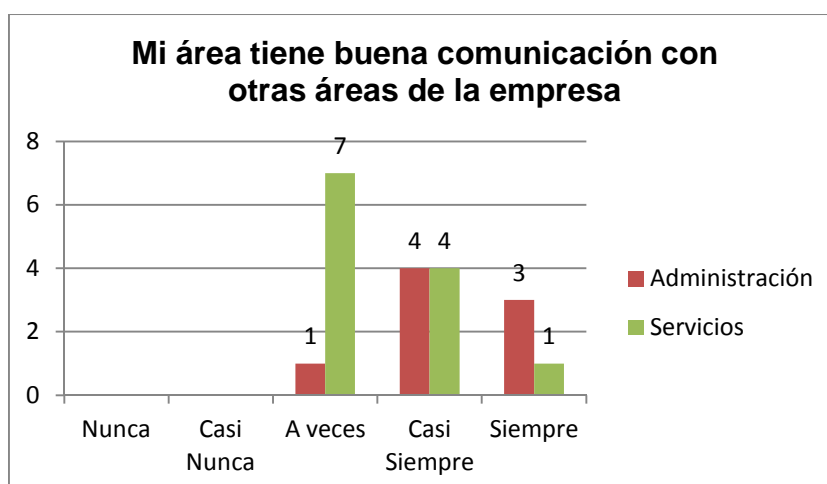


Figura 4.6 - Respuestas por áreas sobre la comunicación entre las mismas

Análisis

El 40% de los empleados consideran que su área a veces tiene buena comunicación con otras áreas, el otro 40% que casi siempre tiene buena comunicación y el restante 20% piensa que siempre tiene buena comunicación con otras áreas como la figura 4.5 indica.

La mayoría del personal de servicios considera que solo a veces tiene buena comunicación con otras áreas de la empresa como muestra la figura 4.6

Pregunta 4: Puedo comunicarme con la gerencia fácilmente

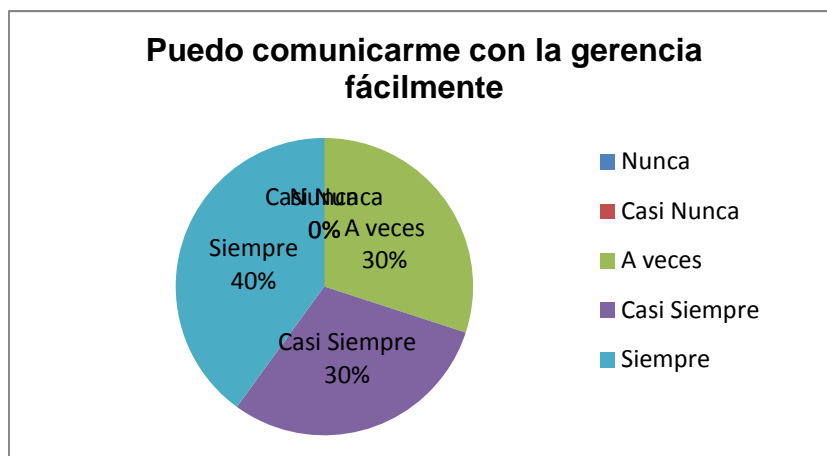


Figura 4.7- Respuestas en porcentaje sobre la comunicación con la gerencia

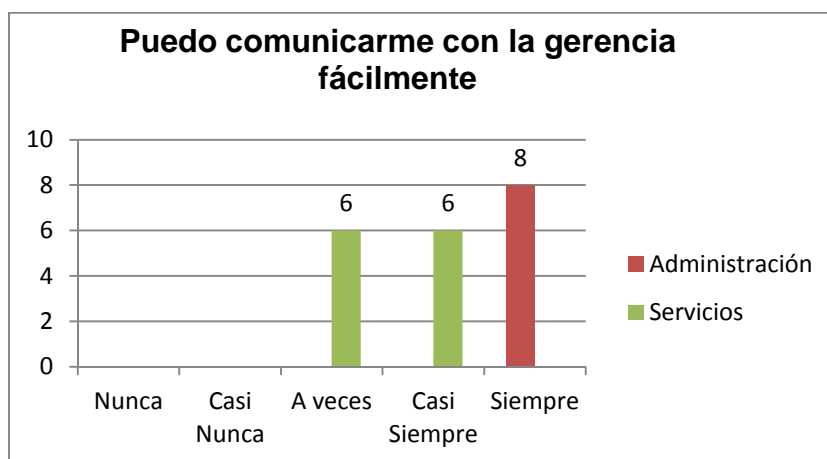


Figura 4.8 – Respuestas por áreas sobre la comunicación con la gerencia

Análisis

El 40% considera que puede comunicarse con la gerencia fácilmente los, el 30% consideran que pueden comunicarse casi siempre y el restante 30% dice que a veces se pueden comunicar con la gerencia fácilmente como muestra la figura 4.7

La mitad del área de servicios considera que a veces puede comunicarse con la gerencia fácilmente, la otra mitad opina que casi siempre puede comunicarse con la gerencia fácilmente a diferencia del área administrativa que siempre se comunica con la gerencia fácilmente como indica la figura 4.8

Pregunta 5: Las sugerencias que hacen los empleados son acogidas por la gerencia

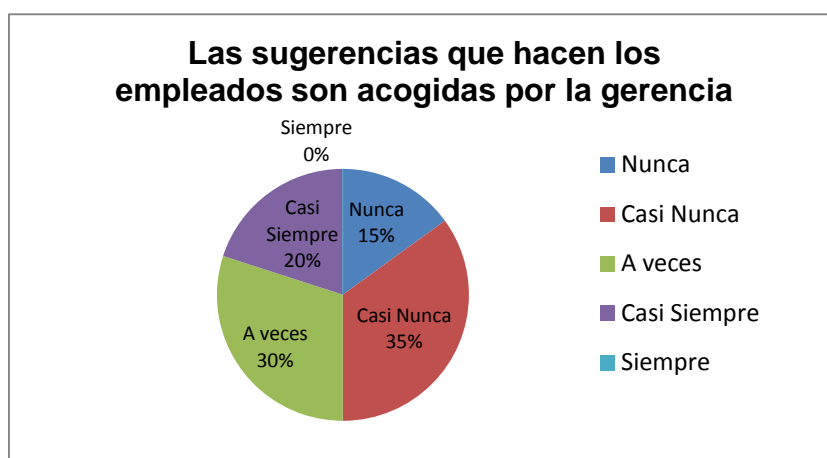


Figura 4.9 - Respuestas en porcentaje sobre la acogida de sugerencias

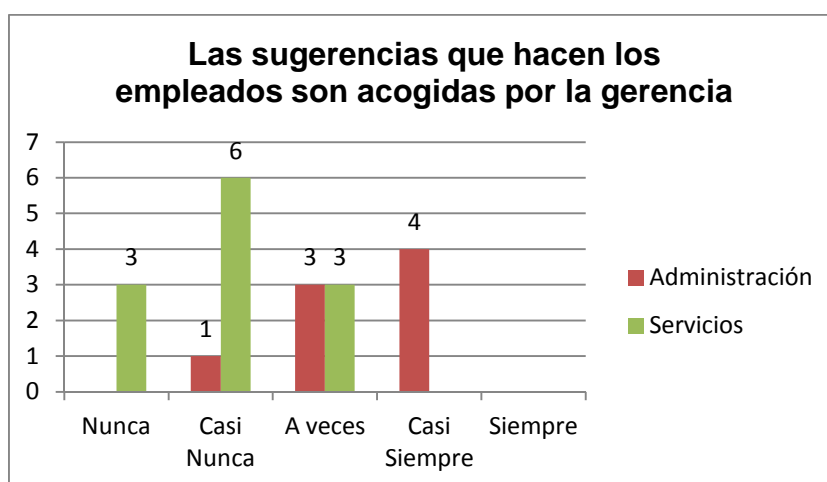


Figura 4.10 - Respuestas por áreas sobre la acogida de sugerencias

Análisis

El 20% de los empleados consideran que casi siempre sus sugerencias son acogidas, el 30% dice a veces sus sugerencias son acogidas, el 35% consideran que casi nunca las sugerencias son aceptadas y el restante 15% opinan que nunca se acogen sus sugerencias por la gerencia (ver figura 4.9)

La mitad del personal administrativo manifiesta que sus sugerencias son tomadas en cuenta casi siempre sin embargo el resto del personal cree que sus sugerencias no son tomadas en cuenta así se puede observar en la figura 4.10

Pregunta 6: Conozco acerca de lo que sucede en la empresa

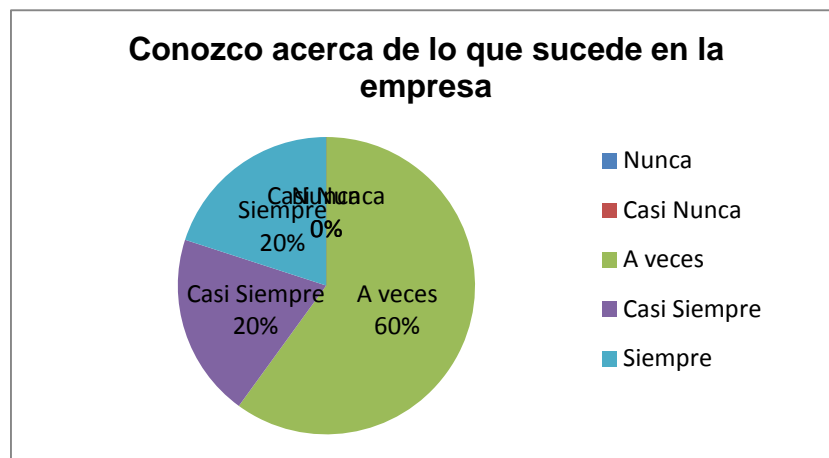


Figura 4.11- Respuestas en porcentaje sobre el conocimiento de la empresa

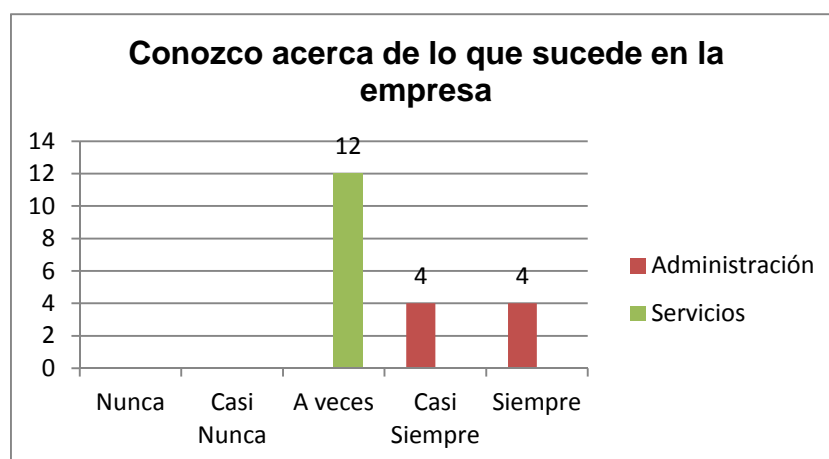


Figura 4.12 - Respuestas por áreas sobre el conocimiento de la empresa

Análisis

Tan solo el 20% de los empleados consideran que siempre conocen que ocurre en la empresa, otro 20% casi siempre dicen conocer que sucede con la empresa, mientras que el 60% a veces manifiesta conocer que sucede con la empresa como se en la figura 4.11

Todo el personal de servicios manifiesta que solo a veces conoce que sucede con la empresa como indica la figura 4.12

Pregunta 7: La empresa es sensible ante mis necesidades individuales

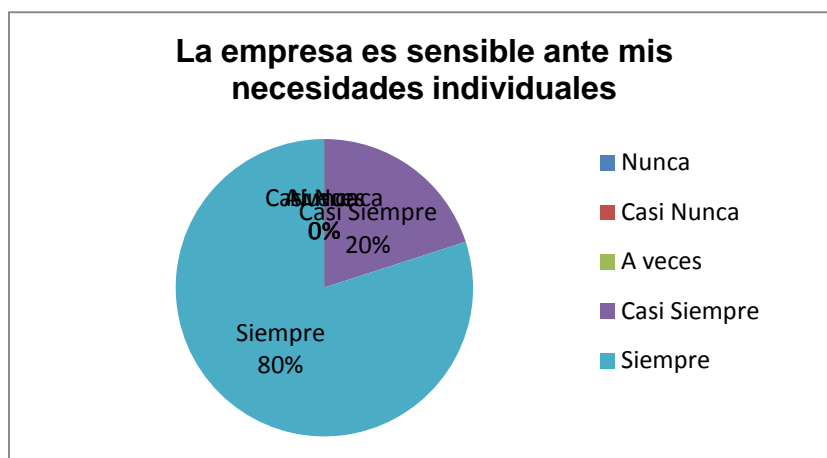


Figura 4.13 - Respuestas en porcentaje sobre sensibilidad ante necesidades

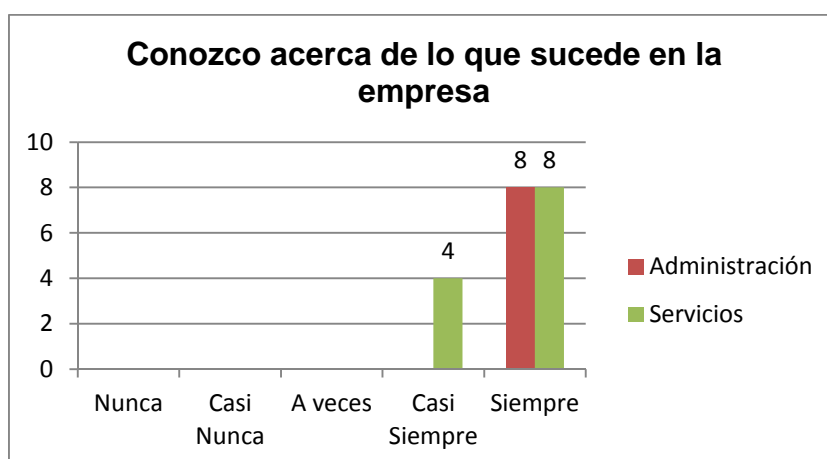


Figura 4.14 - Respuestas por áreas sobre sensibilidad ante necesidades

Análisis

El 80% de los empleados considera que la empresa siempre es sensible ante sus necesidades individuales, mientras el restante 20% dijo que casi siempre la empresa es sensible ante sus necesidades como indica la figura 4.13

La tercera parte del personal de servicios considera que casi siempre la empresa es sensible ante sus necesidades individuales como muestra la figura 4.14

Pregunta 8: Recibo un pago justo por mi trabajo

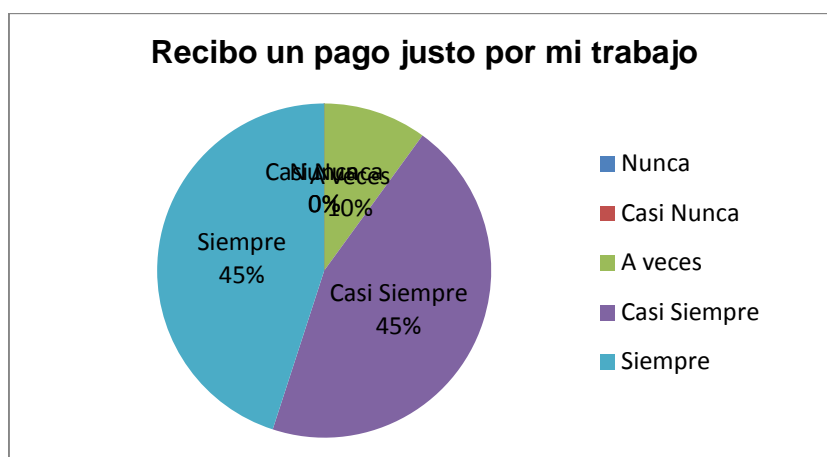


Figura 4.15 - Respuestas en porcentaje sobre si el pago es justo

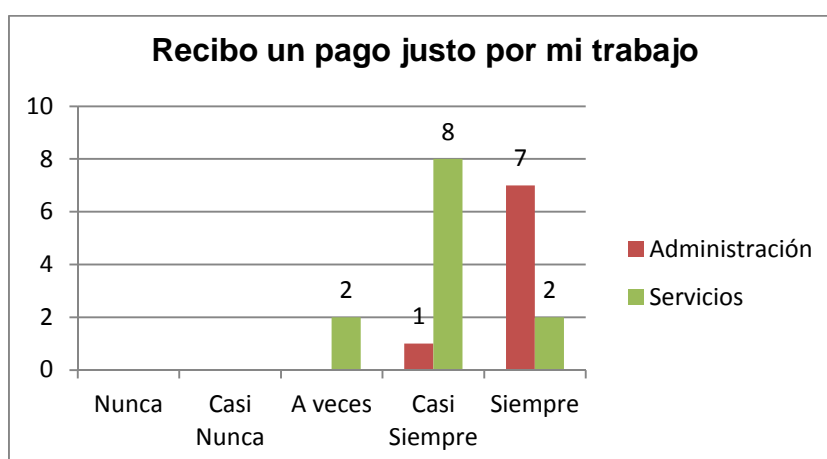


Figura 4.16- Respuestas por áreas sobre si el pago es justo

Análisis

El 45% de los empleados consideran que reciben un pago justo por su trabajo, otro 45% opina que casi siempre recibe un pago justo por su trabajo y el restante 15% dice que solo a veces recibe un pago justo por su trabajo como se puede ver en la figura 4.15

Los empleados administrativos en su mayoría son quienes consideran que su pago es justo siempre, mientras los empleados de servicios mantienen criterios divididos como muestra la figura 4.16

Pregunta 9: Se reconoce mi contribución cuando se cumple objetivos y metas

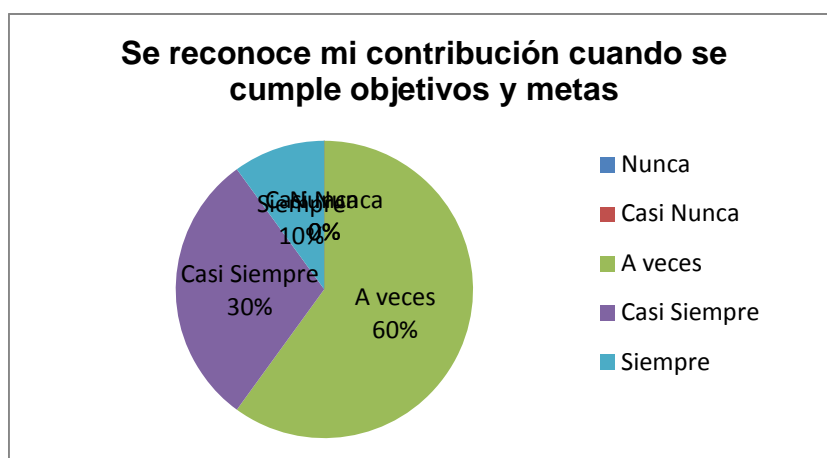


Figura 4.17- Respuestas en porcentaje sobre reconocimiento por objetivos cumplidos

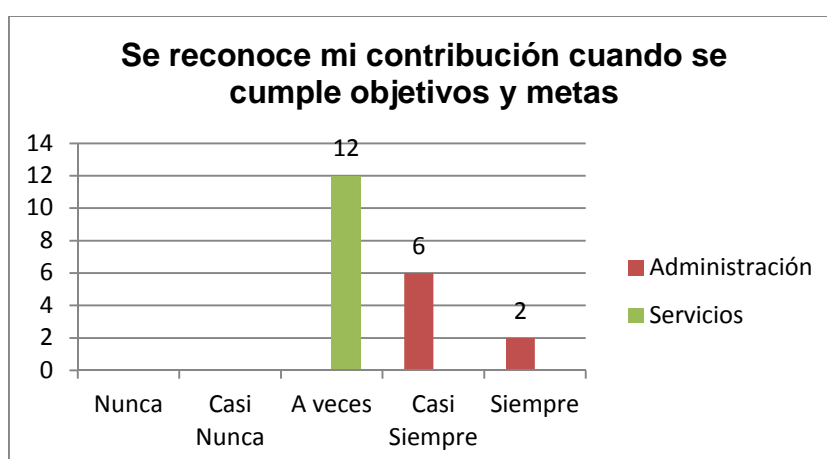


Figura 4.18 - Respuestas por áreas sobre reconocimiento por objetivos cumplidos

Análisis

El 10% considera que su trabajo siempre es reconocido, el 30% considera que no siempre su trabajo es reconocido y el 60% considera que a veces su trabajo es reconocido cuando se cumple objetivos y metas (ver figura 4.15).

Todo el personal de servicios coincidió en que a veces su contribución es reconocida en el cumplimiento de objetivos y metas (ver figura 4.16).

Pregunta 10: Recibo capacitación para ser efectivo en mi trabajo

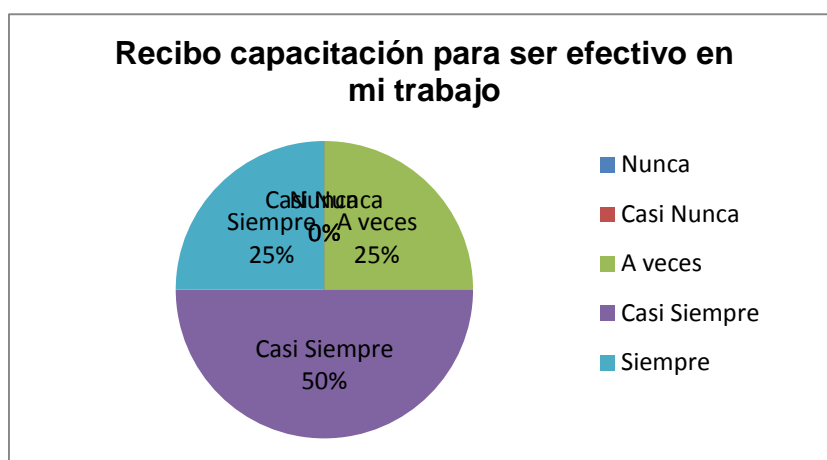


Figura 4.19- Respuestas en porcentaje sobre capacitaciones recibidas

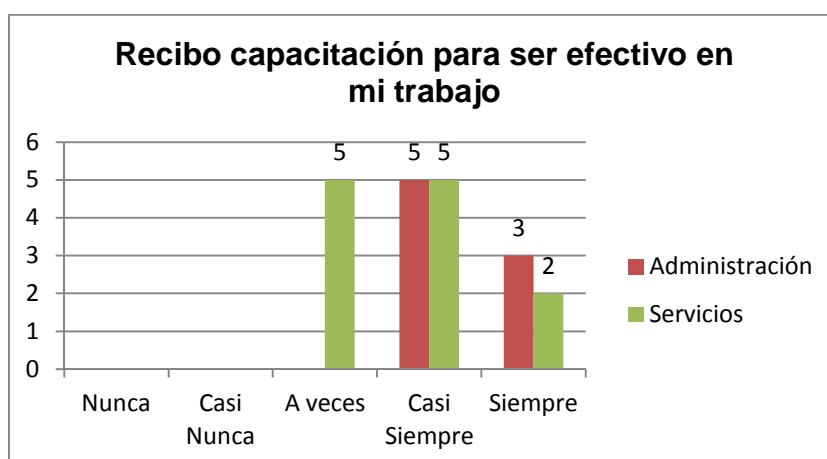


Figura 4.20 - Respuestas por áreas sobre capacitaciones recibidas

Análisis

El 25% de los encuestados piensan que siempre reciben capacitación para desempeñarse mejor en su trabajo, otro 25% considera que a veces recibe capacitación y el 50% opinan que casi siempre reciben capacitación para ser efectivo en su trabajo. (Ver figura 4.19)

No se considera influencia sobre el área en cuanto tiene que ver a capacitación como la figura 4.20 muestra.

Pregunta 11: Estoy dispuesto a trabajar duro para contribuir al mejoramiento de la empresa

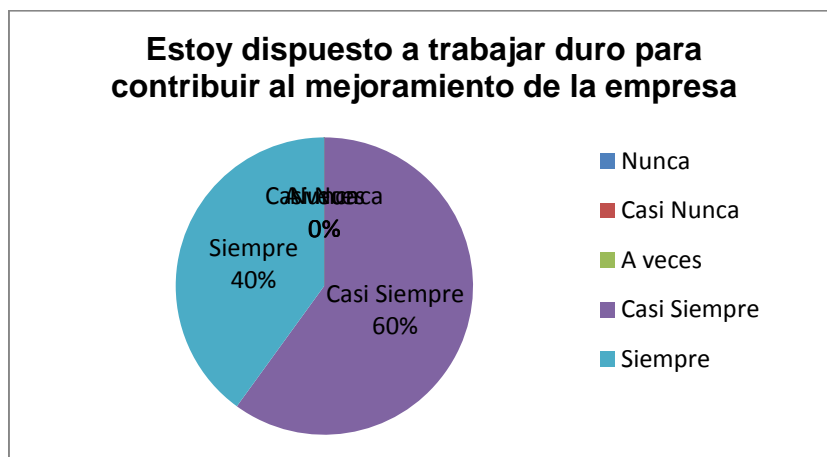


Figura 4.21 - Respuestas en porcentaje sobre disponibilidad al trabajo

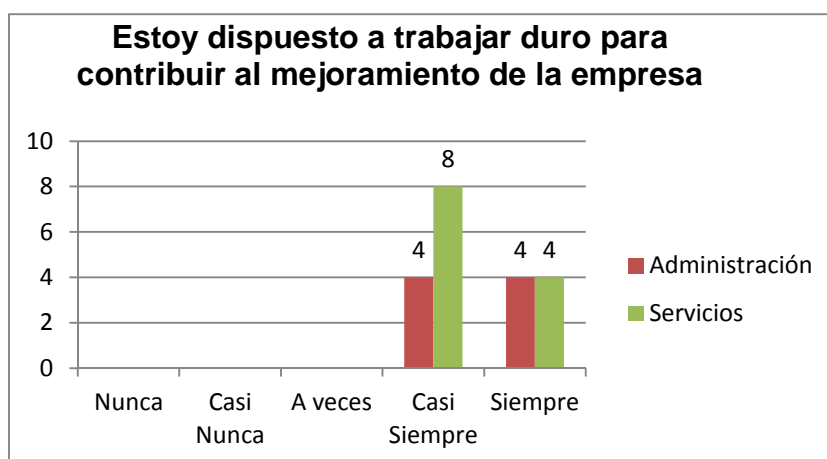


Figura 4.22 - Respuestas por áreas sobre disponibilidad al trabajo

Análisis

El 40% de los empleados siempre está dispuesto a trabajar duro para el mejoramiento de la empresa y el 60% casi siempre está dispuesto a trabajar duro como muestra la figura 4.21

La mayoría del personal de servicios está dispuesto a trabajar casi siempre para el mejoramiento de la empresa (ver figura 4.22).

Pregunta 12: Me gusta trabajar en esta empresa

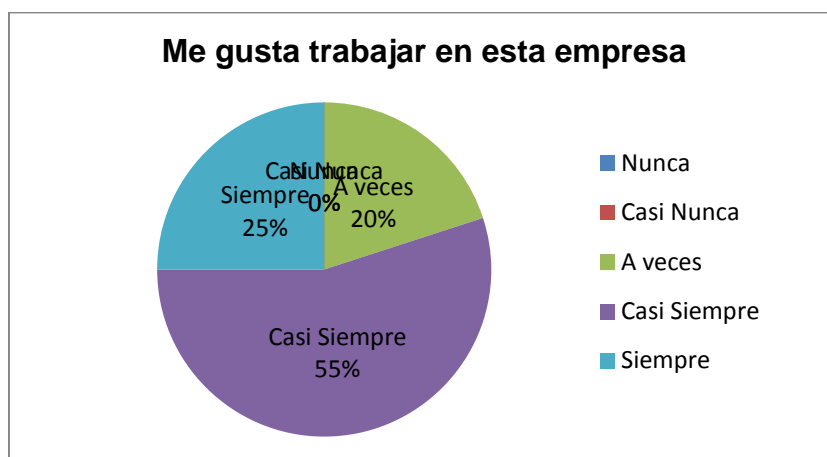


Figura 4.23 - Respuestas en porcentaje sobre gusto de trabajar en la empresa

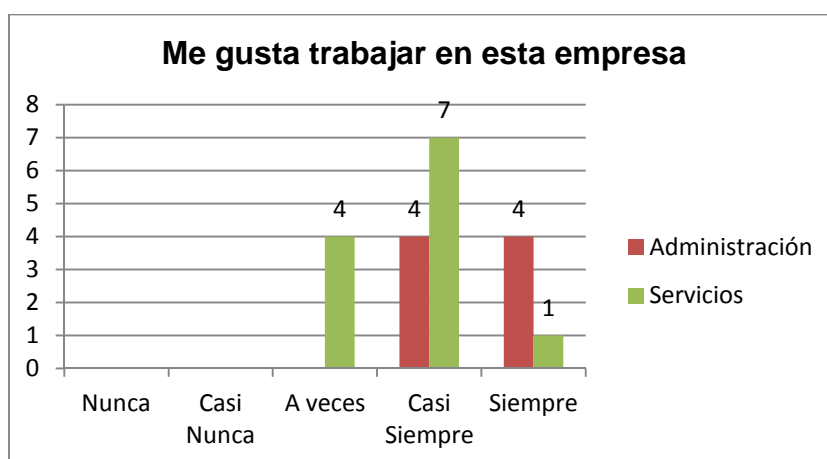


Figura 4.24 - Respuestas por áreas sobre gusto de trabajar en la empresa

Análisis

El 25% del personal manifestó que siempre le gusta trabajar en la empresa, el 55% dice que casi siempre le gusta trabajar en la empresa y finalmente el 20% dice que tan solo a veces le gusta trabajar en esta empresa. (Ver figura 4.23)

No se considera que el área en que trabajan los empleados influya en esta respuesta como se observa en la figura 4.24

Pregunta 13: Mi carga laboral es adecuada

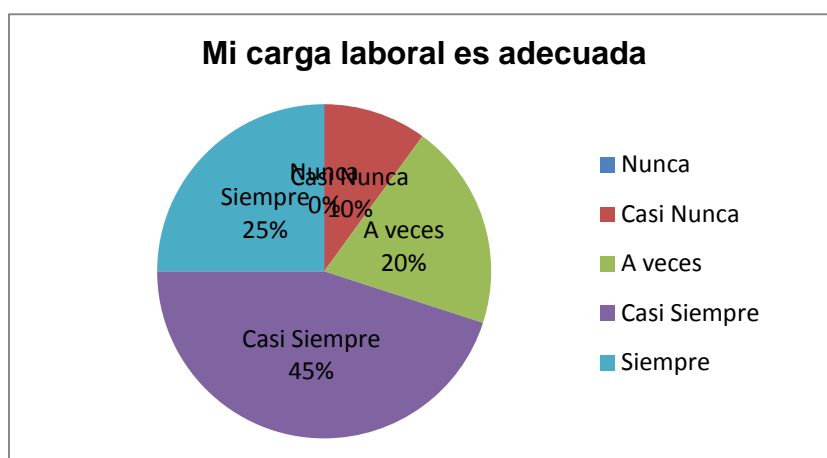


Figura 4.25 - Respuestas en porcentaje sobre la carga laboral

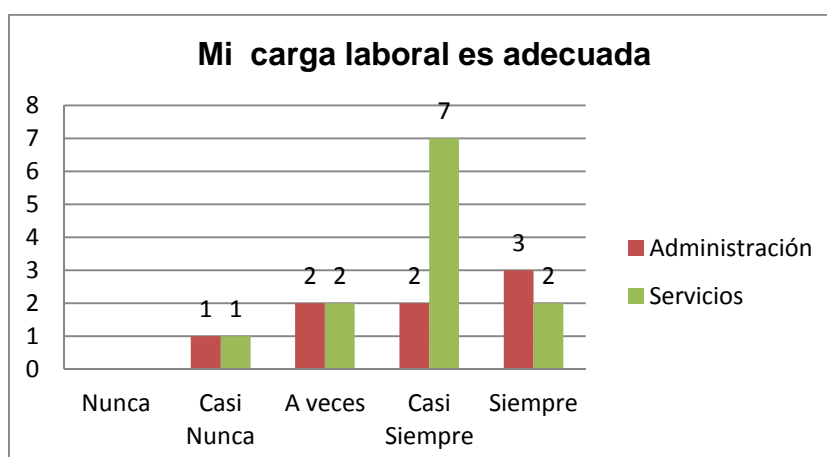


Figura 4.26 - Respuestas por áreas sobre la carga laboral

Análisis

El 25% del personal considera que siempre su carga laboral es adecuada, el 45% respondió que casi siempre tiene una carga laboral adecuada mientras, que el 20% indica que a veces y finalmente el 10% respondió que casi nunca tiene una carga laboral adecuada como indica la figura 4.25

En esta pregunta no se ve una incidencia significativa respecto a la diferenciación de respuestas según el área en la que trabajan los empleados (ver figura 4.26)

Pregunta 14: Estoy dispuesto a poner un esfuerzo extra cuando sea necesario

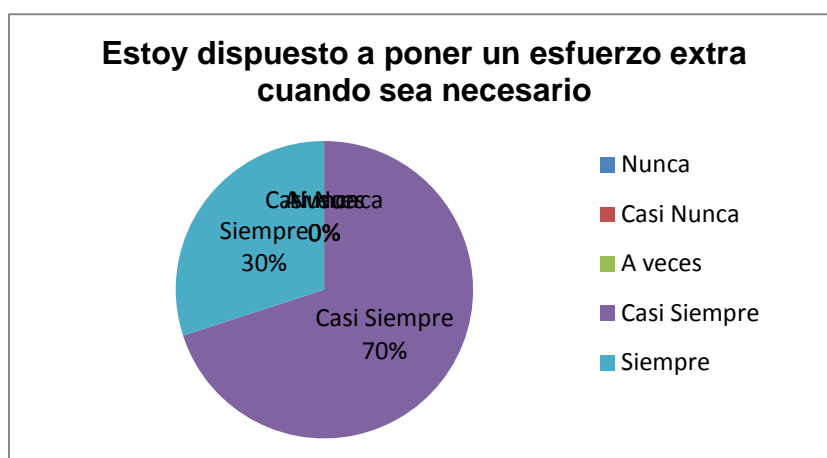


Figura 4.27 - Respuestas en porcentaje sobre la disponibilidad

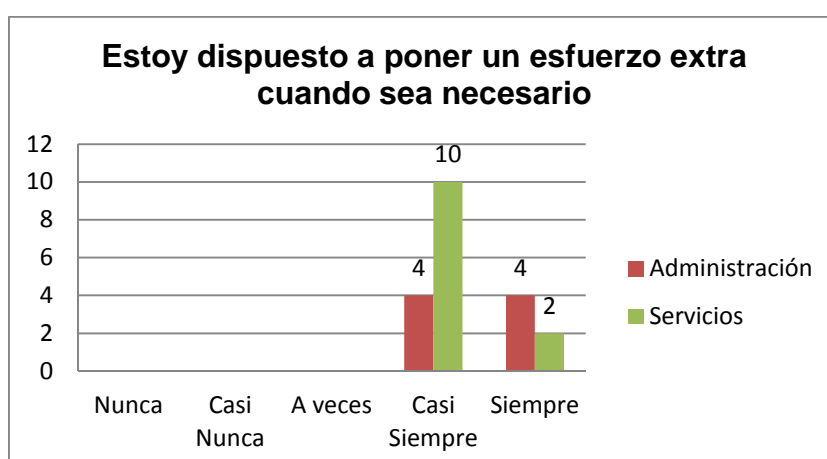


Figura 4.28 - Respuestas por áreas sobre la disponibilidad

Análisis

El 70% manifiesta estar dispuesto casi siempre a poner un esfuerzo extra cuando sea necesario, el restante 30% dice que siempre está dispuesto a poner esfuerzo extra como se observa en la figura 4.27.

Una pequeña parte del personal de servicios está dispuesto a poner siempre esfuerzo extra cuando sea necesario el resto casi siempre está dispuesto a poner el esfuerzo extra como la figura 4.28 muestra.

4.1.1.2 Encuesta a los clientes regulares

Los clientes considerados como regulares se aproxima a un total de 50 personas ya sea por la compra de repuestos o atenciones en taller, de este total se tomó al 50% es decir a 25 clientes.

- **Tabulación**

Número de encuestados: 25 clientes

Número de preguntas: 9 preguntas

		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	Recibo un trato amable por parte los empleados				4	21
2	El tiempo de atención es óptimo		4	7	8	6
3	Recibo respuestas ante mis necesidades			1	10	14
4	Encuentro todo que requiero en el momento indicado			6	8	11
5	He tenido problemas con el producto y o servicio tras la entrega	14	10	1		
6	Confío en la capacidad y honestidad del personal			1	12	12

		Si	No
7	¿Recomendaría a mis conocidos este concesionario? Si/no porque	24	1
8	¿Compro repuestos alternos? Si/no porque	12	13

		Vendedor	Conocidos	Otro
9	¿Cómo supe de este concesionario?	21	4	0

Pregunta 1: Recibo un trato amable por parte los empleados

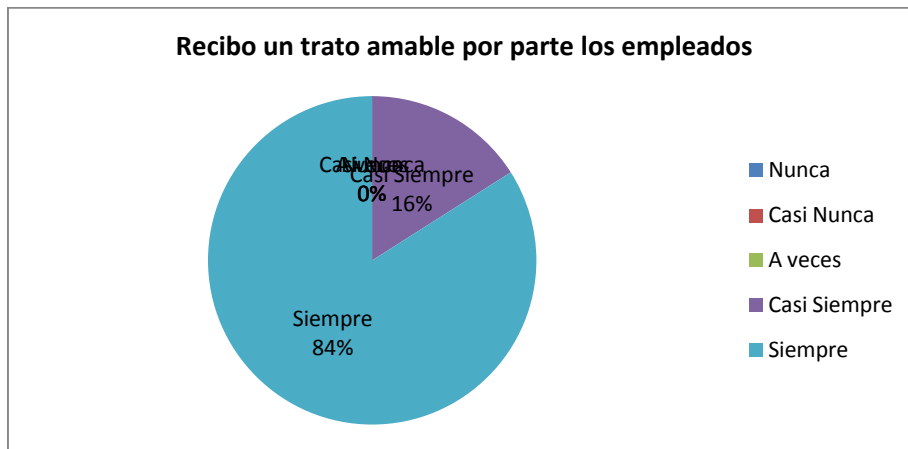


Figura 4.29 - Respuesta sobre el trato que reciben los clientes

Análisis

El 84% de los clientes encuestados dice que siempre recibe un trato amable por parte de los empleados, el restante 16% manifiesta que casi siempre recibe un trato amable por parte de los empleados.

Pregunta 2: El tiempo de atención es óptimo

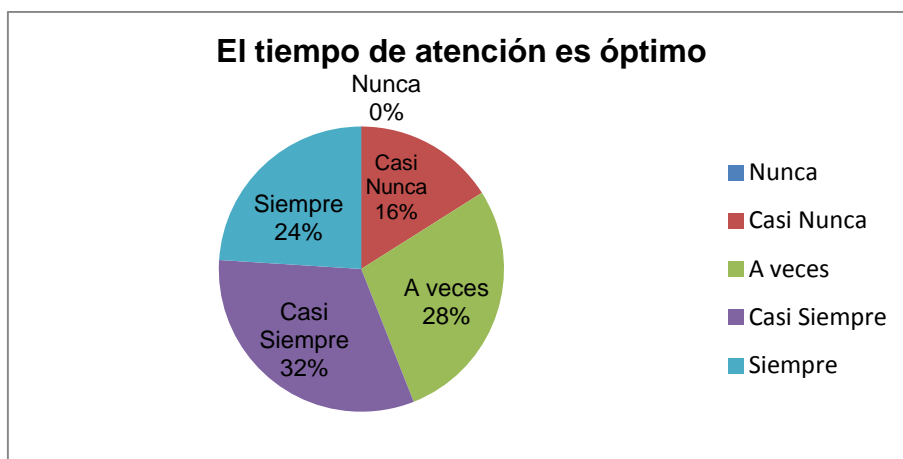


Figura 4.30 - Respuesta sobre el tiempo de atención

Análisis

El 24% de los encuestados coinciden en que el tiempo de atención es óptimo, el 32% dice que casi siempre el tiempo de atención es óptimo, el 28% dice que solo a veces el tiempo de atención es óptimo y finalmente el 16% dice que casi nunca el tiempo en que son atendidos es óptimo.

Pregunta 3: Recibo respuestas ante mis necesidades

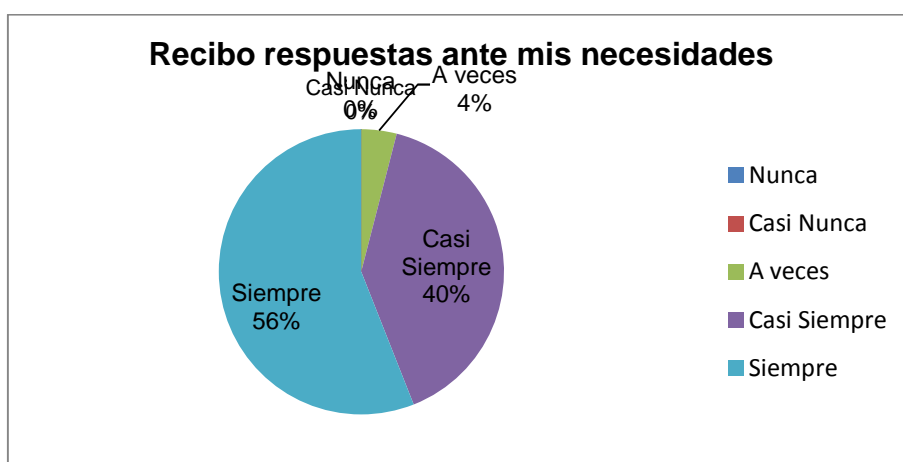


Figura 4.31 - Respuesta sobre el la atención a las necesidades

Análisis

El 56% dice que sus necesidades son atendidas, el 40% manifiesta que casi siempre obtiene respuesta a sus necesidades y el 4% dice que a veces sus necesidades reciben respuestas como muestra la figura 4.31.

Pregunta 4: Encuentro todo que requiero en el momento indicado

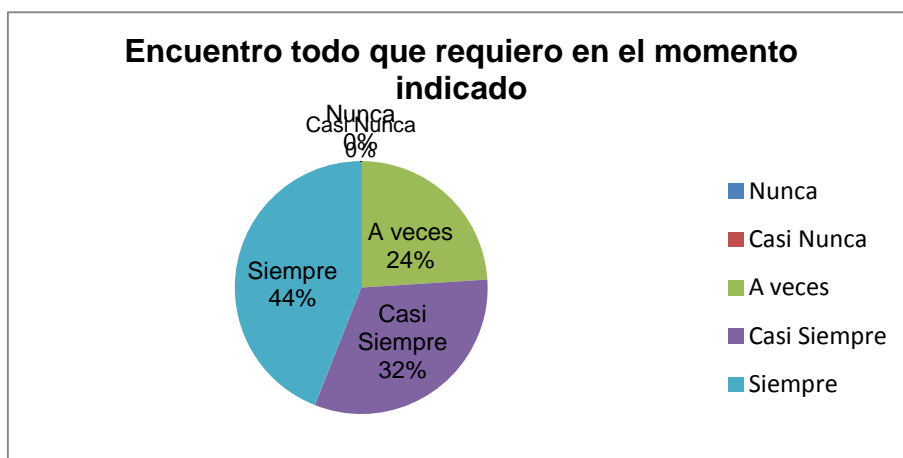


Figura 4.32 - Respuesta sobre el stock en productos

Análisis

El 44% de los encuestados coincide en que siempre encuentra lo que necesita en el momento indicado, el 32% dice que casi siempre encuentra lo que requiere y el 24% restante manifiesta que a veces encuentra lo que requiere en el momento indicado como en la figura 4.32.

Pregunta 5: He tenido problemas con el producto y o servicio tras la entrega

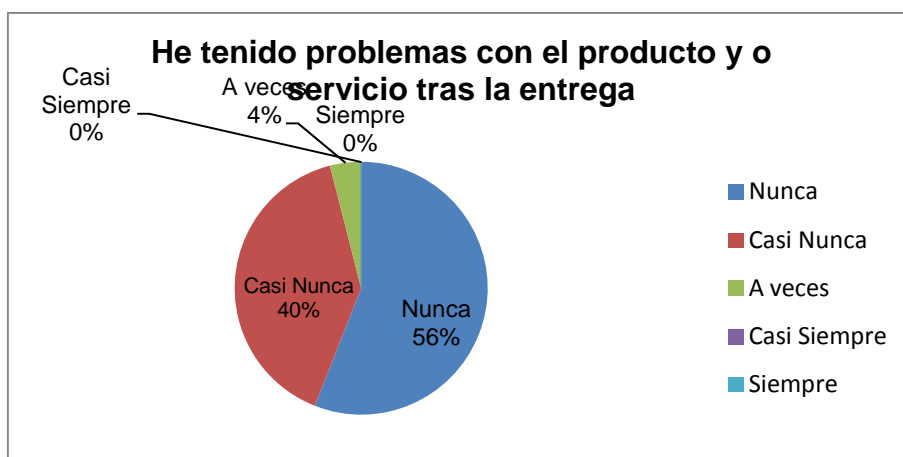


Figura 4.33 - Respuesta sobre problemas posteriores

Análisis

El 56% de encuestados manifiesta que nunca ha tenido problemas posteriores con el producto o servicios, el 40% dice que casi nunca ha tenidos problemas posteriores y el 4% dice que a veces ha tenido problemas posteriores con los productos o servicios entregados como muestra la figura 4.33.

Pregunta 6: Confió en la capacidad y honestidad del personal

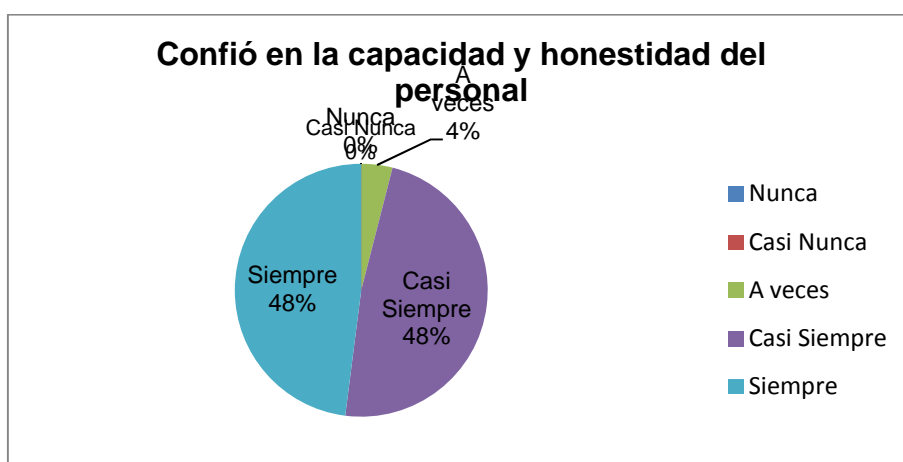


Figura 4.34 - Respuesta sobre la confianza en el personal

Análisis

El 48% de los encuestados dicen que siempre confían en el personal, otro 48% dice que casi siempre confía en el personal y un 4% dice que solo a veces confía en el personal tal como se ve en la figura 4.34

Pregunta 7: ¿Recomendaría a mis conocidos este concesionario? Si/no ¿porque?

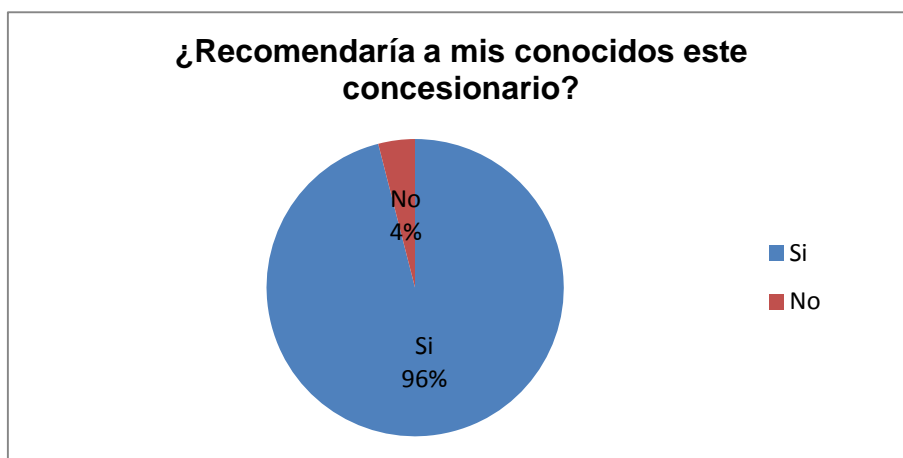


Figura 4.35 - Respuesta sobre si recomendaría el concesionario

Análisis

El 96% de los encuestados dice que si recomendaría el concesionario y el 4% restante dice que no recomendaría este concesionario como indica la figura 4.35. Los motivos para recomendar al concesionario es su seriedad y servicio como lo manifestaron los clientes encuestados y el motivo para no recomendarlo es la entrega tardía de los vehículos.

Pregunta 8: ¿Compro repuestos alternos?

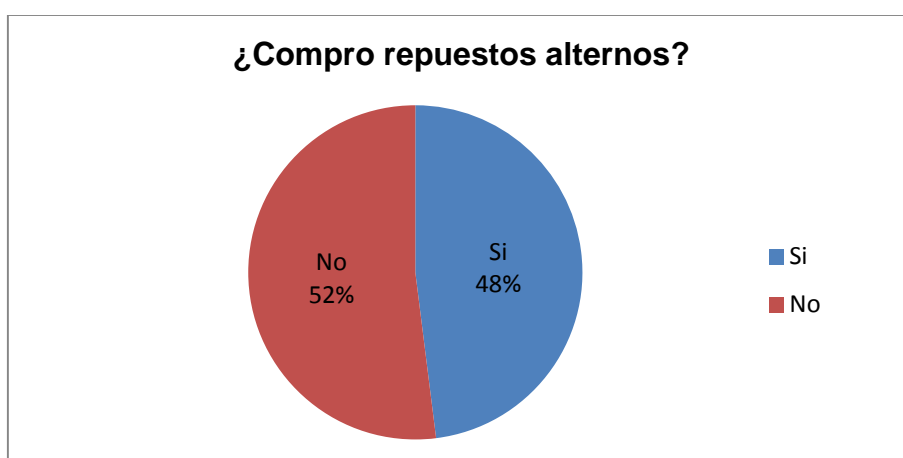


Figura 4.36 - Respuesta sobre la compra de repuestos alternos

Análisis

El 52% de encuestados dice que no compra repuestos alternos la principal causa que expusieron es que no tienen la misma calidad que los originales y el 48% dijo que si los compra por su precio inferior o por que no encuentra rápidamente los repuestos originales. (Ver figura 4.36)

Pregunta 9: ¿Cómo supe de este concesionario?

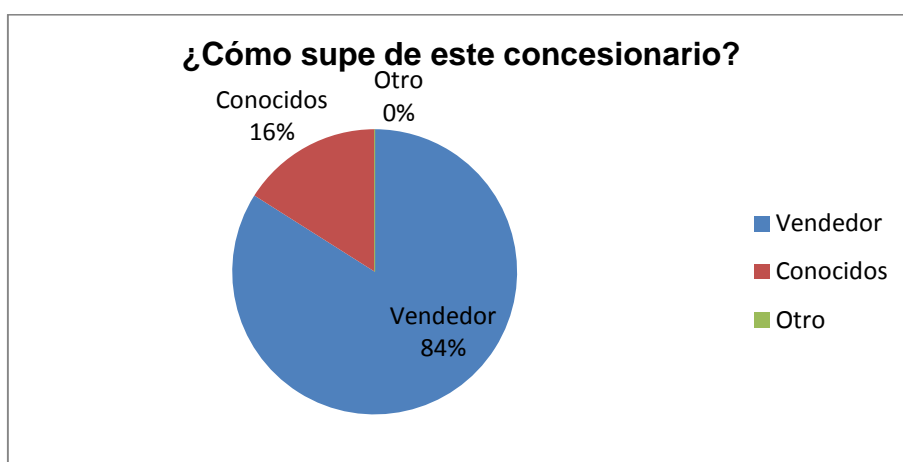


Figura 4.37 - Respuesta sobre cómo conoció al concesionario

Análisis

El 84% de los encuestados dijo que conoció al concesionario a través del vendedor en sus cooperativas de trabajo, el restante 16% manifestó conocer al concesionario a través de un conocido como muestra la figura 4.37.

4.1.1.3 Conclusión de la investigación

Tras la tabulación y análisis de las encuestas tanto realizadas a los empleados como a los principales clientes se obtiene las siguientes conclusiones:

- La empresa provee los materiales a los empleados para la ejecución correcta de su trabajo salvo ocasiones que ciertos empleados de servicios opinan que no tiene siempre todas las herramientas necesarias.
- El ambiente de trabajo en su mayoría se considera siempre bueno.
- La comunicación entre áreas es una pequeña debilidad de la empresa.
- Los empleados de servicios manifestaron que no siempre pueden comunicarse con la gerencia.
- Se denota que la gerencia no presta atención a las sugerencias que se presentan aunque existe mayor aceptación en lo que corresponde a sugerencias de empleados administrativos.
- Los empleados consideran que solo a veces conocen de lo que sucede en la empresa con lo cual se observa que no existe involucramiento de los empleados.
- La mayor parte del personal considera su pago justo por el trabajo que realizan aunque sería conveniente identificar los motivos y las personas que no están de acuerdo con su pago y por qué.
- La mayoría del personal considera que su contribución a la empresa no es reconocida lo que genera desmotivación en especial en el área de servicios donde la mayoría del personal tiene poca instrucción formal.
- El personal en general manifiesta no siempre a ver recibido capacitación para la buena realización de su trabajo, eso lo toman ellos como una excusa para no realizar su trabajo efectivamente.
- Existe buena disposición del personal para trabajar en el mejoramiento de la empresa factor que se lo puede utilizar para mejorar la situación interna junto con otras medidas.

- Se manifestó que a la mayoría de empleados casi siempre les gusta trabajar en esta empresa, pero se debe trabajar con otro grupo de empleados que no piensan igual por las condiciones que tienen.
- Respecto a la carga laboral que cada persona tiene, se identifica que la mayoría está relativamente conforme con esta, además de tener buena disposición a esforzarse cuando sea necesario un esfuerzo adicional.
- Hace falta mucho trabajo y mayor atención al personal de servicios pues son los que tienen mayores inconvenientes con muchos puntos establecidos en las preguntas.
- El trato que recibe los clientes de parte de los empleados en algunos casos no es el adecuado por lo que hace falta que se concientice más a los empleados sobre la importancia del cliente.
- Una gran debilidad es el tiempo de atención a los clientes ya que este no es el óptimo.
- La respuesta a las necesidades del cliente en su mayoría se está cumpliendo pero a través de capacitación al personal se podría mejorar.
- La apreciación del cliente es que no siempre encuentra todo lo que necesita en el momento indicado por el limitado stock que se tiene.
- Los clientes se hallan satisfechos tras la entrega del producto o servicio prestado pues en su mayoría nunca han tenido problemas.
- Se debe trabajar con el cliente para demostrar la capacidad de los empleados al desarrollar su trabajo y que este confíe siempre en él.
- Los clientes están dispuestos a recomendar al concesionario a sus conocidos.
- El cliente está consciente medianamente acerca de la calidad inferior de los repuestos alternos respecto a los originales por eso se debe concientizar que los repuestos originales no son un gasto alto sino una inversión duradera que cuidará su vehículo.
- Al concesionario le hace falta una campaña publicitaria para darse a conocer entre otros clientes potenciales, ya que actualmente la mayor parte de clientes lo conocieron gracias a las visitas de los vendedores a las cooperativas donde laboran.

4.1.2 ANÁLISIS INTERNO

En relación a las visitas, entrevistas y encuestas realizadas a la gerencia, trabajadores y clientes de Scaneq se detectaron debilidades y fortalezas en el desempeño interno de la organización obteniéndose las siguientes conclusiones:

4.1.2.1 Fortalezas

- La empresa cuenta con infraestructura nueva, cómoda además de vehículos para el traslado del personal en cumplimiento de su trabajo.
- Se posee un sistema informático contable integral recientemente adquirido y programas de apoyo en el área de taller para la solución de problemas con comunicación a la fábrica de Scania en Brasil.
- El personal está dispuesto a colaborar para el mejor desempeño de la empresa.
- Existe personal capacitado y capacitándose día a día en área de taller en cuanto a reparación y mantenimiento.
- Varios clientes confían en el trabajo que realizan los mecánicos por el desempeño mostrado en su labor y los buenos resultados obtenidos.

4.1.2.2 Debilidades

- Las sugerencias de los trabajadores no son tomadas en cuenta por la gerencia.
- Los empleados en especial en el área de servicios se encuentran desmotivados.
- No se realiza capacitación en áreas complementarias que ayuden al mejor desempeño de los trabajadores.
- Las políticas y ofrecimientos a los trabajadores que se han establecido no tienen seguimiento.

- El taller no cuenta con las herramientas suficientes para la prestación de servicio al cliente de forma efectiva.
- La venta de camiones y buses no cuenta con una persona especializada que se encuentre de forma permanente en el concesionario para la atención al cliente.
- No se cuenta con el stock suficiente en repuestos ni en vehículos.
- El cliente no ha recibido educación respecto a lo importante de utilizar repuestos originales en su vehículo por la implicación de costo-beneficio que esto tiene.

4.1.3 ANÁLISIS EXTERNO

Como parte del análisis ambiental en el componente externo se tomó en cuenta el Business Plan del año 2011 y los resultados de la encuesta a los clientes (ver anexo B) tanto de vehículos, servicios y repuestos.

De estas se obtuvo las siguientes conclusiones:

4.1.3.1 Oportunidades

- La empresa es la única autorizada por Scania Latin America para comercializar sus productos a nivel sierra y oriente desde el 2007.
- Meses atrás la única empresa competidora del país la cual comercializaba los productos Scania originales para la costa se liquidó.
- Se inició un proceso de expansión con la apertura de una sucursal en Guayas para proveer a la región costa.
- El producto que se comercializa es técnicamente superior respecto a los productos alternos además de contar con garantía y respaldo técnico.
- La marca comercializada cuenta con prestigio y aceptación a nivel mundial.

4.1.3.2 Amenazas

- Muchos transportistas pesados no conocen sobre la marca Scania ni la empresa que la provee en Ecuador.
- Existe amplia competencia que provee gran número de productos sustitutos ya sea repuestos alternos, vehículos de otras marcas o servicios de talleres no especializados los cuales ofrecen menores precios y calidad inferior.
- Otros concesionarios destinan altas sumas de dinero a la promoción de su nombre y la marca distribuida.
- La empresa posee una alta competencia en productos sustitutos en sus tres ámbitos de acción: venta de repuestos, venta de camiones y buses y prestación de servicios de reparación y mantenimiento.
- La marca Scania distribuida por la empresa no está consolidada en el mercado ecuatoriano prueba de esto hallamos la participación de mercado de los años pasados en el segmento de camiones y buses en la tabla 4.1:

Tabla 4.1- Participación de mercado segmento camiones y buses

PARTICIPACIÓN DE MERCADO		
Año	Camiones	Buses
2005	0.66%	7.29%
2006	1.73%	0.16%
2007	1.41%	1.6%
2008	0.35%	1.83%
2009	2.03%	1.04%

4.1.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MACROPROCESOS

La empresa posee siete macroprocesos, cuatro de ellos pertenecen a los procesos operativos y los otros tres pertenecen a los procesos de apoyo; la empresa no realiza procesos gobernantes.

Los diversos procesos de la empresa poseen características propias como a continuación se presenta:

4.1.4.1 Recepción (A)

En este macroproceso se recibe los repuestos e insumos que serán para la venta en mostrador y a través del taller además de la recepción de los vehículos tanto para la venta así como para la prestación de servicios en el taller.

En este intervienen 5 personas, su regularidad es diaria en la recepción de vehículos para taller, de una vez por semana en la recepción de repuestos e insumos y aproximadamente una vez por mes en la recepción de vehículos para la venta.

El espacio físico para el desarrollo de las actividades es amplio y suficiente de acuerdo a las necesidades actuales.

Los problemas principales que se presenta en el desarrollo del macroproceso es la escasa delimitación de responsabilidad además de la falta de comunicación para la recepción de buses o camiones cuando estos son para la venta; una causa de estos problemas es la regularidad con la que se realiza este proceso ya que es muy raro que se realice.

4.1.4.2 Gestión de venta (B)

Forma parte de los procesos operativos, en este se tiene el mayor contacto con el cliente, existe la intervención de cinco personas para su correcto desarrollo en un espacio físico de aproximadamente 100 m² en el área de ventas que resulta muy cómodo para los clientes.

A través de este se realiza la venta de repuestos y vehículos, pedidos exclusivos y envío de repuestos a la sucursal para la venta de los mismos.

La venta de repuestos tiene ejecución diaria mientras que la venta de vehículos se ejecuta aproximadamente de 2 veces por mes. Los pedidos exclusivos pueden variar entre 1 y 3 mensual mientras que el envío de repuestos puede variar entre 1 y 4 semanales.

La atención deficiente al cliente es parte de los problemas que surgen, la causa principal es el escaso compromiso de los empleados por el servicio que prestan y la falta de motivación que ellos poseen a más de otros factores como la falta de stock en repuestos y vehículos.

La falta de una persona destinada específicamente para la venta de vehículos que se encuentre todo el tiempo en el concesionario es otra de las deficiencias.

4.1.4.3 Reparación y mantenimiento (C)

Pertenece a los procesos operativos de la empresa, se desarrolla en el taller de servicios y zona de espera de aproximadamente 800 m², en estos procesos intervienen 10 personas y la frecuencia de ejecución es diaria.

Cabe aclarar que la marca establece procedimientos claros que ayudan al cumplimiento de estándares en la reparación de los vehículos estos se hallan en

los manuales y programas informáticos de la marca Scania por ese motivo los procesos establecidos son para las actividades propias de la empresa.

El principal inconveniente que se encuentra en este macroproceso es el incumplimiento de los horarios de entrega del vehículo al cliente. Los retrasos fundamentalmente se da por la falta de stock de repuestos, la falta de herramientas adecuadas para la realización de los trabajos y la mala planificación en cuanto a tiempos.

Algunos problemas surgen por la falta de comunicación entre el área de servicios y el área administrativa, por esta se ha dado dificultad al momento del cobro en especial en la atención en carretera.

4.1.4.4 Atención post-venta y seguimiento (D)

Forma parte de los procesos operativos de la empresa, intervienen en el tres personas las cuales realizan su trabajo en el área demostrador en aproximadamente 20 m². El macroproceso lo conforma la gestión de garantías y el seguimiento al cliente.

Su frecuencia de ejecución es casi nula por la falta de interés en que se ejecute por parte de la gerencia en cuanto a seguimiento al cliente, la ejecución de la gestión de garantías es muy variable pero se puede considerar que se la realiza cuatro veces al mes.

4.1.4.5 Importación (E)

Forma parte de los procesos de apoyo dentro de la empresa, lo ejecuta dos personas de forma directa y dos personas más en forma complementaria, para este proceso se utiliza servicios externos en cuanto tiene que ver a los trámites aduaneros.

En estos procesos no se han detectado problemas relevantes puesto que el desempeño de los mismos es aceptable gracias a que las responsabilidades se han asignado claramente y existe alto control de estos procesos por parte de la gerencia.

4.1.4.6 Gestión administrativa (F)

Es otro de los macroprocesos de apoyo de la empresa, dentro de este se encuentra la gestión del talento humano, participan todos los miembros de la empresa. Estos procesos se ejecutan regularmente. Su desarrollo se realiza en el área administrativa de aproximadamente 120 m².

Las principales complicaciones que surgen en el desarrollo de estos procesos es la falta de motivación por parte de la administración al personal operativo.

4.1.4.7 Gestión financiera (G)

Es un procesos de apoyo se encuentra subdividido en dos procesos: la gestión de tesorería y la gestión de contabilidad.

En la gestión de tesorería intervienen tres personas, se desarrolla en la oficina de tesorería y el área administrativa en aproximadamente 20 m², el principal inconveniente es que no se respetan a cabalidad las políticas establecidas en cuanto a créditos y descuentos. La recuperación de cartera es otro de los problemas consecuencia del primero.

La gestión de contabilidad es realizada por tres personas, se desarrolla en 15 m², el desempeño de estos procesos es aceptable y no presenta problemas.

4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA CAMIONES Y BUSES DEL ECUADOR S.A. CAMIONEQ

Basados en la situación actual de la empresa y lo que se puede lograr en el largo plazo se propone el siguiente direccionamiento estratégico.

4.2.1 MISIÓN

Somos una comercializadora de vehículos pesados y extra pesados Premium marca SCANIA, que ofrecemos a los transportistas pesados de todo el Ecuador el mejor servicio en las áreas de venta de vehículos, repuestos y talleres; aportando al crecimiento sustentable de transporte de pasajeros y carga.

4.2.2 VISIÓN

Para el 2015 seremos uno de los tres concesionarios de vehículos pesados más importantes del Ecuador, teniendo reconocimiento de ser una empresa justa y socialmente responsable. Lográndolo día a día a través del mejoramiento continuo Si olvidar la preservación del medio ambiente con la tecnología de punta y amigable que tienen los vehículos comercializados y los servicios prestados.

4.2.3 OBJETIVO CORPORATIVO

Incrementar la participación de mercado en 5% anual, afianzando el nombre de la marca y fidelizando a los actuales clientes, a través de la comercialización con técnicas de venta actualizadas, personal calificado. Además de incrementar nuestra cartera de productos ofreciendo valor agregado y atención diferenciada a nuestros clientes.

4.2.3.1 Objetivos de corto plazo

- Desarrollar conocimientos y competencias en todo el personal.
- Difundir el direccionamiento estratégico planteado.
- Mejorar el trato al cliente y optimizar los tiempos de entrega de vehículos.

4.2.3.2 Objetivos de mediano plazo

- Aumentar la participación de mercado mensualmente.
- Mejorar la fuerza de venta del concesionario.
- Difundir el concesionario en todo el territorio nacional.

4.2.3.3 Objetivos de largo plazo

- Aumentar los ingresos por ventas en un 100%.
- Ser uno de los diez concesionarios más importantes del país.
- Implementar un sistema informático de seguimiento al cliente.

4.2.4 POLÍTICAS

- **Generales**
 - Cumplir las funciones asignadas responsablemente y en el tiempo previsto.
 - Trabajar en equipo y coordinar las actividades a realizar con los demás departamentos.
- **Comerciales**
 - Administrar y alcanzar los presupuestos de ventas mensuales establecidos por la gerencia.
 - Realizar ventas bajo la modalidad de crédito únicamente a las personas calificadas como sujetos de crédito.

- **Operacionales**

- El personal de servicios debe llevar puesto el equipo de protección necesario para realizar el trabajo asignado.
- Se hará responsable al personal de turno de los recursos entregados para la producción.

- **Administrativas**

- Administrar los recursos de la empresa y distribuirlos de acuerdo a prioridades.
- Las actividades o cambios que se desee realizar en la empresa deberán ser autorizadas por la Gerencia General.

- **De talento humano**

- Capacitar al personal de producción periódicamente para mejorar los procesos.
- La selección de personal será hecha por la Gerencia General, previa la realización de pruebas de aptitud.

- **Financieras**

- En la primera semana de cada trimestre, presentar el informe del estado financiero de la empresa.

4.2.5 PRINCIPIOS

- Globalidad e innovación permanente de la oferta
- Actuación coordinada entre la gerencia y el nivel operativo
- Vocación de liderazgo
- Alta calidad en el servicio a los clientes
- Búsqueda permanente de la efectividad

4.2.6 VALORES

- **Trabajo en Equipo.-** La integración del personal con las metas empresariales, generan el interés colectivo por los resultados consiguiendo un buen clima laboral.
- **Compromiso.-** Poseer el compromiso de producir y brindar un producto excelente, así como de promover el sentimiento de pertenencia hacia la empresa.
- **Puntualidad.-** Los servicios son entregados en el tiempo acordado.
- **Respeto a las personas y al medio ambiente.-** El cuidado del medio ambiente es primordial, sobre todo cuando se tratamos con materiales nocivos.
- **Calidad – Productividad.-** La calidad es muy importante, por eso Scaneq busca satisfacer las necesidades de sus clientes.

4.3 MANUAL DE PROCESOS

El manual de procesos de la empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq se lo realizó conforme a la información recolectada a cada uno de los empleados de la empresa además de los diálogos mantenidos con la gerencia, el manual con cada una de sus partes se lo puede encontrar en el anexo D el mismo siguió la metodología expuesta en el literal 2.7

4.4 TABLA DE INDICADORES DE LOS PROCESOS

Cada uno de los procesos de la empresa cuenta con sus respectivos indicadores, sin que haya sido el objetivo crear un sinfín de indicadores que no tengan significado o una representación en el control del proceso, cada indicador fue establecido bajo la metodología previamente citada y se encuentran el al anexo E correspondiente a la tabla de indicadores de los procesos.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La empresa Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq se encuentra 10 años en el mercado de transporte pesado, en los cuales no ha logrado una participación significativa por el poco impulso de la marca y la falta de recursos para realizar campañas publicitarias.
- La empresa trabaja bajo una administración centralizada donde existe distancia entre el nivel operativo y la gerencia, esto es percibido por el personal lo cual genera desmotivación y falta de interés por el trabajo que realizan.
- No se cuenta con un plan estratégico que guíe el accionar de la empresa y explote sus fortalezas por este motivo no ha conseguido diferenciarse de sus competidores. Además la falta de la planificación estratégica ha producido que el personal no se comprometa con el logro de objetivos pues no se conoce que se desea alcanzar.
- La organización cuenta con un sistema informático recién adquirido el cual satisface gran parte de los requerimientos de la empresa sin embargo existe módulos que no cubre como el seguimiento al cliente y el cobro de cartera.
- El capital de la empresa se encuentra distribuido entre familiares esto produce que se tenga conflicto de intereses e intromisión dentro de la labor de la gerencia.
- No se cuenta con procesos documentados lo cual ocasiona varios problemas como repetición de actividades, desperdicio de tiempo y desconocimiento de la responsabilidad en los procesos.

- No existe evaluación de procesos ni de personal, lo que limita el mejoramiento de la empresa.
- Los empleados no tienen un enfoque basado en el cliente pues no conocen la verdadera importancia que este tiene.
- Existe alta desmotivación en los empleados de taller debido a la falta de atención de la gerencia y al desconocimiento de la importancia que tiene su trabajo para la empresa.
- La empresa no cuenta con el stock suficiente de productos en bodega lo que genera molestias y pérdida de tiempo en el área de taller y en los clientes.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar la gestión por procesos lo más pronto posible a fin que la empresa logre eficacia en su gestión diaria, ayude a aumentar la satisfacción del cliente y mejore el clima organizacional.
- Se recomienda establecer una dirección estratégica clara y difundirla entre los miembros de la organización para que se conozca específicamente los objetivos de la organización y se pueda contribuir a su cumplimiento.
- Se recomienda que la gerencia de mayor apertura a los trabajadores través de la acogida de sugerencias para eliminar las barreras existentes y mejorar la comunicación entre todos los niveles de la organización.
- Se recomienda a los directivos de la organización implantar planes de capacitación en todos los niveles para que se maneje de forma adecuada la resistencia al cambio que generaría la implantación del manual de procesos de la empresa.

- Se recomienda capacitar al personal en temas como seguridad industrial y primeros auxilios para así obtener mejor rendimiento en el desempeño de los trabajadores.
- Se recomienda aumentar la fuerza de ventas al doble del personal por ser esta la forma en que se difunde al producto y al concesionario en el mercado nacional.
- Se recomienda aplicar los indicadores de gestión propuestos para monitorear los procesos y tener un enfoque de mejora continua dentro de la empresa.
- Se recomienda mejorar los métodos de calificar a los clientes en cuanto a crédito aplicando normas más rigurosas para evitar problemas en el cobro de cartera.
- Posterior a la implantación de los procesos se recomienda realizar seguimiento a los procesos diseñados para proponer mejoramiento de los mismos y asegurar una efectiva gestión empresarial.

REFERENCIAS

- Beltrán, J. (s.f). *Indicadores de gestión*. 3 R (Ed). (s.l.)
- Berman, P. (1981). *Educational Change. An implementation paradigm*. En R Lehming & M Kane (Eds), *Improving schools. Using what we know*. Beverly Hills: SAGE Publications.
- Cabrera, H. (2009). *Aplicación de un procedimiento de mejora a procesos ordenados secuencialmente a partir de métodos multicriterios* Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/2010a/650/indice.htm>
- Camisón, C. (2009) *La gestión de la calidad. Técnicas y herramientas de calidad*. Recuperado de: <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-calidad-procesos-tecnicas-herramientas-calidad/representacion-grafica-procesos>
- Certo, S. & Peter, P. (1997). *Dirección estratégica* (3^{ra} ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y control*. Madrid: Mc Graw Gil.
- Cuervo, A. (1995). *La dirección estratégica de la empresa, en dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*. Madrid: Civitas.
- Harrington, J. (2003). *Mejoramiento de los proceso de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Jaramillo, A. (2004). *La autoevaluación en la universidad EAFIT: Fundamentos y modelos*. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/215/21513608.pdf>
- Kotler P., Armstrong G., Cámara D. y Cruz I., (2004). *Marketing* (10^{ma} ed). Madrid: Prentice Hall.
- Lantigua, B. (2010). *La dirección estratégica: una ventaja competitiva*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos65/direccion-estrategica/direccion-estrategica3.shtml>
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Alfaomega.
- Mancheno, I. (2010). *Diseño y estandarización de los procesos en la empresa importadora y comercializadora Quimatec Cia. Ltda*. Escuela Politécnica Nacional. Quito

- Mejía, B. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Bogotá: ECO Ediciones.
- Miranda, C. (s.f). *Pasos para la Formulación e Implementación de un Proyecto de TIC en Educación*. Recuperado de: <http://www.educar.org/tic/pasos.asp>
- Mora, C. (2011). *Producción, procesos y operaciones: Estrategia y dirección estratégica*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/importancia-gestion-procesos-empresas-exitosas.htm>
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI* (3^{ra} ed.). Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>
- Normas ISO 9001:2008
- Porter, M. (2000). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Continental
- Rey Peteiro, D. (2005). *La gestión tradicional y la gestión por procesos*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
- SCANEQ. (2011). *Business plan 2011*.
- SENPLADES, (2010). *Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos*. Recuperado de: <http://www.edicioneslegales-informacionadicional.com/sies/especial/EE-101202-95.pdf>
- Rojas Flores, J. (2005). *Manual de mapeo de cadena de valor*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/mapeoca.htm>
- Steiner, G. (1996). *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*. México: Compañía Editorial Continental.
- Toledo, (2002). *La gestión de procesos*. Recuperado de: http://www.chospab.es/pvobj_cache/pv_obj_id_2202B254CF5355336DFB006AFB578F4886450100/filename/Gestiondeprocesos.pdf
- Valdés, c. (2009) *estrategia y dirección estratégica*. Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/direccion-estrategica-concepto-de-estrategia.htm>
- Van Dallen, D. & Meyer, W. (1990). *Manual de técnica de la investigación educacional*. México: (s.n)

- Villa, A. (2010). Diagramación de procesos. Recuperado de:
http://asesoriasingenieriapymes.blogspot.com/2010/08/diagramacion-de-procesos_07.html
- Zúñiga, F. (2011). Como hacer una análisis de procesos. Recuperado de:
<http://www.suite101.net/content/como-realizar-un-analisis-de-procesos-a49216#ixzz1M3jCzvJt>

ANEXOS

ANEXO A - Formato de la encuesta al personal

ENCUESTA PARA EL PERSONAL

Objetivo: La presente encuesta tiene como fin conocer las condiciones que se presentan dentro de la empresa.

Instrucciones: A continuación se presenta una lista de diversos aspectos relacionados a su trabajo, sus respuestas son confidenciales hágalo con la mayor sinceridad.

Por favor marque con una X dentro del cuadro correspondiente, teniendo en cuenta que:

N=Nunca CN=Casi nunca A=A veces CS=Casi siempre S=Siempre

Unidad que la que pertenece:

	N	CN	A	CS	S
La empresa provee todos los materiales para que realice mi trabajo					
Mi ambiente de trabajo es bueno					
Mi área tiene buena comunicación con otras áreas de la empresa					
Puedo comunicarme con la gerencia fácilmente					
Las sugerencias que hacen los empleados son acogidas por la gerencia					
Conozco acerca de lo que sucede en la empresa					
La empresa es sensible ante mis necesidades individuales					
Recibo un pago justo por mi trabajo					
Se reconoce mi contribución cuando se cumple objetivos y metas					
Recibo capacitación para ser efectivo en mi trabajo					
Estoy dispuesto a trabajar duro para contribuir al mejoramiento de la empresa					
Me gusta trabajar en esta empresa					
Mi carga laboral es adecuada					
Estoy dispuesto a poner un esfuerzo extra cuando sea necesario					

ANEXO B - Formato encuesta de satisfacción

ENCUESTA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como fin conocer la opinión de los clientes respecto a los productos y servicios que presta Scaneq.

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una lista de diversos aspectos, sus respuestas son confidenciales hágalo con la mayor sinceridad.
 Por favor marque con una X dentro del cuadro correspondiente, teniendo en cuenta que:
 N=Nunca CN=Casi nunca A=A veces CS=Casi siempre S=Siempre

	N	CN	A	CS	S
Recibo un trato amable por parte los empleados					
El tiempo de atención es óptimo					
Recibo respuestas ante mis necesidades					
Encuentro todo que requiero en el momento indicado					
He tenido problemas con el producto y o servicio tras la entrega					
Confió en la capacidad y honestidad del personal					

¿Recomendaría a mis conocidos este concesionario? si/no ¿Porque?

.....

¿Compró repuestos alternos? si/no ¿Porque?

.....

Como supe de este concesionario

.....

ANEXO C - Formato para el levantamiento de la información

ANEXO D - Manual de procesos de Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		APROBACIÓN: INICIAL
		VERSIÓN: No. 01
		PÁG. 1/134
		CÓDIGO: MP

REV.	FECHA	ALTERACIÓN	OBSERVACIONES
00			Emisión Inicial

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Ximena Rengel	Ing. Jaime Cadena MSc.	

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		APROBACIÓN: INICIAL
		VERSIÓN: No. 01
		PÁG. 2/134
		CÓDIGO: MP

1 INTRODUCCIÓN

El manual de procesos es una herramienta que permite a la organización integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

Los procesos conforman uno de los elementos principales del sistema de control interno; por lo cual deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente para todos los trabajadores permitiéndoles un mejor desenvolvimiento en las funciones a su cargo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente manual de procesos el cual contiene la documentación de los procesos que llevan a cabo en Camiones y Buses del Ecuador S.A. Camioneq.

Para que tenga validez este manual requiere de revisiones periódicas para su actualización. Los contenidos aprobados deben ser de cumplimiento obligatorio para todo el personal profesional, técnico y administrativo.

2 MISIÓN

Somos una comercializadora de vehículos pesados y extra pesados Premium marca SCANIA, que ofrecemos a nuestros clientes el mejor servicio en todas las áreas relacionadas en venta de vehículos, repuestos y talleres asegurando así la provisión para Ecuador de la marca líder en los segmento de desarrollo tecnológico y crecimiento sustentable de transporte de pasajeros y carga, de esta manera seremos el concesionario de vehículos pesados más grande de la

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		APROBACIÓN: INICIAL
		VERSIÓN: No. 01
		PÁG. 3/134
		CÓDIGO: MP

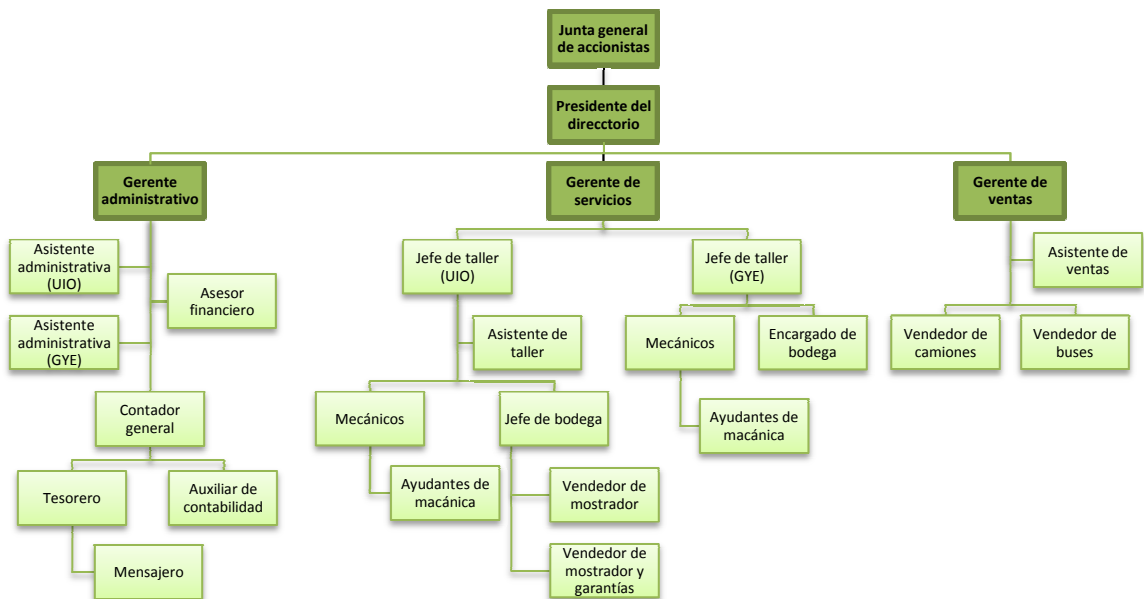
región generando rendimiento sostenido a nuestros asociados, pagando impuestos puntualmente al gobierno para su redistribución, siendo el mejor aliado de desarrollo para nuestros clientes y preservando el medio ambiente con la tecnología de punta y amigable que tienen nuestros motores.

3 VISIÓN

Para el 2015 seremos el concesionario de vehículos pesados más grande de las región sierra-oriental teniendo reconocimiento de ser una empresa justa y equitativa en nuestros valores, con la aplicación de conocimientos técnicos actualizados, tecnología de punta en los distintos departamentos, haciendo retroalimentación de las experiencias cotidianas, basándonos en la investigación de preferencia de productos de nuestros clientes externos y capacitando constantemente a los clientes internos dependientes de nuestra firma. Esto lo logramos día a día de manera consecutiva con mejoramiento continuo.

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		APROBACIÓN: INICIAL
		VERSIÓN: No. 01
		PÁG. 4/134
		CÓDIGO: MP

4 ORGANIGRAMA



5 OBJETIVO DEL MANUAL

El presente manual de procesos tiene como objetivo estandarizar los procesos de toda la organización para contribuir a la gestión de la organización, además de establecer mediciones y controles para los procesos.

6 ALCANCE DEL MANUAL

El manual abarca todos los procesos que se realizan en Camiones y Buses del Ecuador s.a. Camioneq y contiene diagramas de flujo funcionales, la

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		APROBACIÓN: INICIAL
		VERSIÓN: No. 01
		PÁG. 5/134
		CÓDIGO: MP

caracterización y descripción de los procesos, descripción de las actividades e indicadores.

7 GLOSARIO DE TÉRMINOS


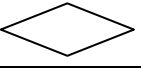




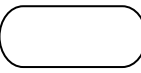
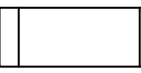


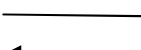
- **Actividad:** Conjunto de trabajos o acciones que se hacen con un fin determinado o son propias de una persona, una profesión o una entidad.
- **Calidad:** Cumplimiento con los requisitos que el cliente necesita además de las características técnicas necesarias.
- **Cliente externo:** Es la persona natural o jurídica a quien se le entrega productos o servicios de la organización.
- **Cliente interno:** Proceso receptor de productos o servicios generados por otros proceso relacionados dentro de la organización y que son utilizados como insumos para generar productos terminales.
- **Diagramas de flujo:** representaciones gráficas de las actividades interrelacionadas en un proceso.
- **Entrada:** conjunto de insumos o actividades necesarias para la transformación y obtención de salidas o productos.
- **Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organizacional.
- **Indicador:** conjunto de datos que permite medir objetivamente una actividad o proceso.
- **Objetivo:** enunciado general o específico que expresa lo que se desea alcanzar en un periodo por la organización, unidad, proceso o persona, que ayude a cumplir la visión y misión organizacional.
- **Proceso:** Conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman insumos agregando valor a fin de entregar un bien o servicio al cliente externo o interno, optimizando los recursos utilizando.

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		APROBACIÓN: INICIAL
		VERSIÓN: No. 01
		PÁG. 6/134
		CÓDIGO: MP

- **Proceso productivo:** conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme a los requerimientos del cliente y relacionados con la misión organizacional.
- **Proceso de apoyo:** conjunto de actividades requeridas para la gestión de recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para la entrega de bienes y servicios al cliente.
- **Producto:** resultado del proceso de transformación de las entradas en salidas.
- **Salida:** es el resultado de las transformaciones de un proceso, ya sea productos o servicios.
- **Subproceso:** nivel inferior a un proceso de acuerdo a su jerarquía.
- **Tarea:** conjunto de acciones que se realizan para cumplir una tarea específica.
- **Transformación:** conversión de varias actividades para obtener resultados como un producto o servicio.

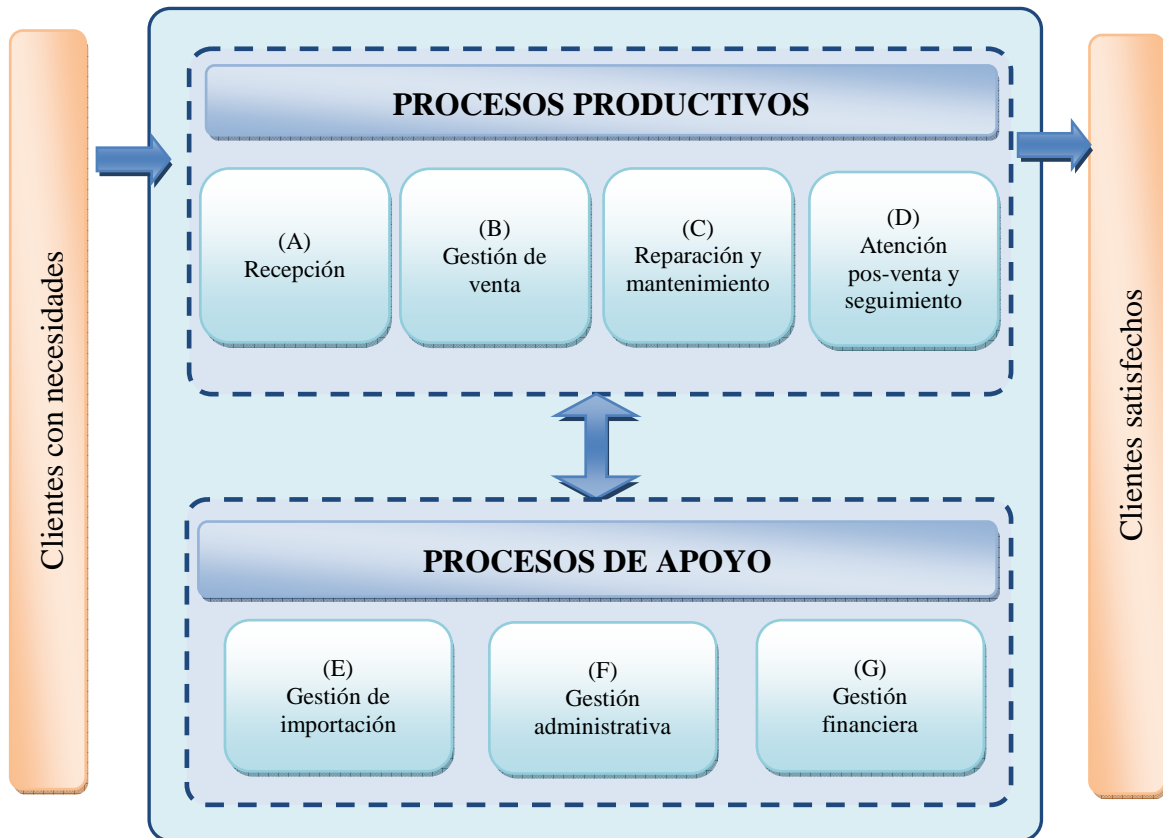
	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		APROBACIÓN: INICIAL
		VERSIÓN: No. 01
		PÁG. 7/134
		CÓDIGO: MP

8 SIMBOLOGÍA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Acción. - se utiliza para representar una actividad y contiene una descripción de la actividad.
	Decisión. - plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía, incluye una pregunta clave.
	Referencia en página. - conexión o relación entre partes de un diagrama.
	Documentación. - significa que se requiere una documentación para desarrollar el proceso.
	Espera. - Se utiliza para indicar espera antes de realizar una actividad.
	Archivo. - se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento documentario.
	Limites. - indica el inicio y fin de un proceso.
	Proceso predefinido. - indica la existencia de un proceso previamente establecido.
	Entidad externa. - indica intervención en el proceso de una persona u organismo externo.
	Conector. - se utiliza para efectuar un enlace de página a otra donde continúa el flujograma.
	Sentido del flujo. - la flecha indica la dirección del flujo, puede ser horizontal, ascendente o descendente.

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		APROBACIÓN: INICIAL
		VERSIÓN: No. 01
		PÁG. 8/134
		CÓDIGO: MP

9 MAPA DE PROCESOS



RECEPCIÓN (A)

- Recepción de repuestos e insumos (A.1)
- Recepción de vehículos para la venta (A.2)
- Recepción de vehículos para servicios (A.3)

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		APROBACIÓN: INICIAL
		VERSIÓN: No. 01
		PÁG. 9/134
		CÓDIGO: MP

GESTIÓN DE VENTA (B)

- Venta de repuestos (B.1)
- Venta de camiones y buses (B.2)
- Gestión de pedido exclusivo (B.3)
- Envío de repuestos (B.4)

REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO (C)

- Requerimiento de repuestos e insumos (C.2)
- Compra de repuestos locales (C.3)
- Entrega del vehículo (C.4)
- Auxilio mecánico en carretera (C.5)

ATENCIÓN POST- VENTA Y SEGUIMIENTO (D)

- Gestión de garantías (D.1)
- Seguimiento del cliente (D.2)

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		APROBACIÓN: INICIAL
		VERSIÓN: No. 01
		PÁG. 10/134
		CÓDIGO: MP

GESTIÓN DE IMPORTACIÓN (E)

- Importación de repuestos (E.1)
- Importación de camiones y buses (E.2)

GESTIÓN ADMINISTRATIVA (F)

- Administración del talento humano (F.1)
 - Gestión de permisos, vacaciones, anticipos (F.1.1)
 - Pago de sueldos (F.1.2)
 - Capacitaciones (F.1.3)
 - Contrataciones (F.1.4)

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		APROBACIÓN: INICIAL
		VERSIÓN: No. 01
		PÁG. 11/134
		CÓDIGO: MP

GESTIÓN FINANCIERA (G)

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de tesorería 	(G.1)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facturación 	(G.1.1)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de crédito 	(G.1.2)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de cobranza 	(G.1.3)
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de contabilidad 	(G.2)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro contable 	(G.2.1)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión tributaria 	(G.2.2)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de estados financieros 	(G.2.3)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago a proveedores locales 	(G.1.4)

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		APROBACIÓN: INICIAL
		VERSIÓN: No. 01
		PÁG. 12/134
		CÓDIGO: MP

10 INVENTARIO DE PROCESOS

Proceso	Códigos
Recepción	(A)
Recepción de repuestos e insumos	(A.1)
Recepción de vehículos para la venta	(A.2)
Recepción de vehículos para servicios	(A.3)
 Gestión de venta	 (B)
Venta de repuestos	(B.1)
Venta de camiones y buses	(B.2)
Gestión de pedido exclusivo	(B.3)
Envío de repuestos	(B.4)
 Reparación y mantenimiento	 (C)
Requerimiento de repuestos e insumos	(C.1)
Compra de repuestos locales	(C.2)
Entrega del vehículo	(C.3)
Auxilio mecánico en carretera	(C.4)
 Atención post- venta y seguimiento	 (D)
Gestión de garantías	(D.1)
Seguimiento del cliente	(D.2)
 Gestión de importación	 (E)
Importación de repuestos	(E.1)
Importación de camiones y buses	(E.2)

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		APROBACIÓN: INICIAL
		VERSIÓN: No. 01
		PÁG. 13/134
		CÓDIGO: MP

Gestión administrativa

(F)

Administración del talento humano

(F.1)

Gestión de permisos, vacaciones, anticipos y préstamos

(F.1.1)

Pago de sueldos

(F.1.2)

Capacitaciones

(F.1.3)

Contratación

(F.1.4)

Gestión financiera

(G)

Gestión de tesorería

(G.1)

Facturación

(G.1.1)

Gestión de crédito

(G.1.2)

Gestión y cobranza

(G.1.3)

Gestión de contabilidad

(G.2)

Registro contable

(G.2.1)

Gestión tributaria

(G.2.2)

Elaboración de estados financieros

(G.2.3)

Pago a proveedores locales

(G.2.4)

11 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: RECEPCIÓN DE REPUESTOS E INSUMOS (A.1)

Objetivo: Recibir y almacenar en bodega los repuestos e insumos adquiridos

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Importación de repuestos (E.1)	Transportista	Mercadería Factura original Guía de remisión	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que el contenedor se encuentre sellado • Revisar el contenedor en presencia del transportista • Señalar diferencias en la guía de remisión • Firmar la guía de remisión • Recibir los repuestos comparar la factura con lo recibido • Crear la ubicación física y colocar la etiqueta • Registrar la ubicación en el sistema • Ubicar en la respectiva percha • Ingresar en el sistema informático • Elaborar informe • Enviar informe a asistencia de ventas 	Mercadería almacenada Informe de la recepción	Ventas de repuestos (B.1) Gestión de pedido exclusivo (B.3) Envío de repuestos (B.4) Requerimiento de repuestos e insumos en taller (C.1)	



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011


Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS PARA LA VENTA (A.2)

Objetivo: Recibir los vehículos importados vendidos o para la venta

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Importación de vehículos (E.2)	Transportista	Vehículos	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar la fecha de llegada del vehículo • Avisar a taller la fecha de llegada del vehículo • Planificar personal e insumos para la atención • Recibir el vehículo • Asignar Box para la atención • Enviar personal con instrucciones • Desarrollar el mantenimiento de pre entrega • Informar novedades y finalización del trabajo • Revisar el trabajo realizado • Realizar informe • Enviar informe a ventas 	Vehículos listos para entregar	Proceso de garantías (D.1) Venta de camiones y buses (B.2)	

	MANUAL DE PROCESOS SCANEQ	
	Revisión: 0.1	Fecha de Aprobación: 01-08-2011
	Versión: 0.1	Pág. 1 de 1

PROCESO: RECEPCIÓN DE VEHÍCULOS PARA SERVICIOS (A.3)

Objetivo: Recibir los vehículos para darles atención preventiva y correctiva

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Vehículos con fallas	<ul style="list-style-type: none"> • Atender la solicitud de servicio • Recibir al vehículo y asignar box de servicio • Realizar la orden de ingreso y el check list • Exponer al cliente las reparaciones necesarias • Elaborar la orden de trabajo según las indicaciones del cliente • Hacer que firme el cliente la orden de ingreso, check list y orden de trabajo • Colocar la orden de trabajo en el vehículo • Asignar personal para el servicio • Dar las indicaciones al personal • Planificar el tiempo con el personal • Indicar al cliente fecha y hora de entrega 	Vehículo listo para entrar a mantenimiento o corrección	Requerimiento de repuestos e insumos en taller (C.1) Compras locales (C.2)	



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: VENTA DE REPUESTOS (B.1)

Objetivo: Satisfacer las necesidades del cliente a través de la entrega de los repuestos originales

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Recepción de repuestos e insumos (A.1)		Solicitud de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Atender la solicitud de servicio • Revisar en el sistema de existencias • Revisar físicamente la existencia • Comunicar al cliente • Indicar al cliente el producto • Enviar copia de nota de pedido • Recibir y revisar la nota de pedido • Entregar el producto y registrar en el kardex • Solicitar la factura al cliente • Entregar el producto al cliente de acuerdo a la factura 	Entrega del producto Copia de la nota de pedido	Proceso de pedido exclusivo (C.3) Proceso de facturación (G.1.1)	Cliente



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: VENTA DE CAMIONES Y BUSES (B.2)

Objetivo: Satisfacer las necesidades del cliente a través de venta de camiones y buses de excelente calidad

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Recepción de vehículos para la venta (A.2)	Clientes	Solicitud de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar con clientes potenciales • Informar sobre el producto y pagos • Definir características del vehículo • Elaborar una proforma • Entregar la proforma al cliente • Pactar la forma de pago • Solicitar el 40% de entrada • Verificar que se haya hecho el pago • Avisar al cliente la llegada del vehículo • Subir los datos del vehículo al sistema del SRI y de la empresa • Realizar check list de entrega • Dar instrucciones sobre uso y cuidado • Explicar el acuerdo de mantenimiento • Firmar contrato de mantenimiento • Entregar el vehículo y los papeles respectivos 	Vehículo entregado al cliente Nota de pedido Factura Papeles originales del vehículo	Recepción de vehículos para la venta (A.2)Proceso de facturación (G.1.1) Importación de vehículos E.2)	Cliente



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: GESTIÓN DE PEDIDO EXCLUSIVO (B.3)

Objetivo: Ayudar al cliente cumpliendo con la entrega de pedidos de forma exclusiva

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Ventas de repuestos e insumos (B.1)		Pedido de repuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar al comprador el precio y anticipo que debe realizar • Enviar a tesorería para el cobo • Cobrar el anticipo y extender el comprobante • Revisar el comprobante • Indicar al cliente la fecha de llegada de la importación • Incluir el repuesto solicitado en el pedido • Comunicar al cliente la llegada de lo solicitado • Atender al cliente • Recibir la factura entregar los repuestos 	Comprobante de pago Nota de pedido Factura	Proceso de facturación (G.1.1)	Cliente



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: ENVÍO DE REPUESTOS (B.4)

Objetivo: Entregar a la sucursal de Guayaquil los repuestos necesarios en el menor tiempo posible

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Venta de repuestos e insumos (B.1) Requerimiento de repuestos e insumos en taller (C.1)	Clientes	Pedido del repuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar en el sistema que exista el repuesto • Solicitar el repuesto a Quito • Confirmar la existencia del repuesto • Registrar en el sistema la salida • Embalar lo solicitado • Confirmar que el pago se aseguro • Solicitar datos del cliente • Enviar a la dirección correspondiente • Entregar los repuestos 	Nota de envío	Proceso de pedido exclusivo (B.3) Proceso de facturación (G.1.1)	Cliente



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: REQUERIMIENTO DE REPUESTOS E INSUMOS EN TALLER (C.1)

Objetivo: Entregar al taller los repuestos e insumos necesarios para cumplir con el servicio prestado

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Recepción de vehículos para servicios (A.3)		Daño en una pieza	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la pieza necesaria • Verificar que la pieza a cambiar está fallando • Avisar al encargado de garantías • Acercase al computador designado • Revisar en el sistema el repuesto • Solicitar a bodega con el código y la ubicación • Registrar en la copia de la orden de trabajo correspondiente lo entregado • Entregar los solicitado • Llamar al cliente para la autorización 	Copia de orden de trabajo registrada	Compra de repuestos locales (C.2) Proceso de pedido exclusivo (C.3) Proceso de facturación (G.1.1)	



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: COMPRA DE REPUESTOS LOCALES (C.2)

Objetivo: Cumplir con el trabajo en taller cuando repuestos originales no se encuentran a disposición inmediata

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Requerimiento de repuestos e insumos en taller(C.1)		Proformas	<ul style="list-style-type: none"> • Avisar al jefe de taller la necesidad y solicitar recursos • Solicitar recursos a contabilidad • Entregar recursos • Acudir a proveedores recurrentes • Solicitar proformas • Escoger la mejor proforma • Comprar el repuesto necesario • Solicitar la respectiva factura • Avisar a bodega sobre el repuesto comprado • Registrar en el sistema el ingreso • Registrar en la orden de trabajo el repuesto • Entregar la factura • Guardar la factura para justificar la caja • Entregar la factura a contabilidad • Solicitar a bodega se incluya en el pedido 	Repuesto comprado Factura	Importación de repuestos (E.1) Registro contable (G.2.1)	



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: ENTREGA DEL VEHÍCULO (C.3)

Objetivo: Entregar al vehículo en óptimas condiciones al cliente

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Reparación y mantenimiento (C)		Vehículo en óptimas condiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Avisar al jefe de taller la terminación del trabajo • Revisar el trabajo realizado • Enviar a registrar la orden de trabajo en el sistema • Dar las instrucciones al personal • Ejecutar los trabajos indicados • Solicitar la copia de la orden de trabajo a bodega • Subir la orden de trabajo al sistema • Entregar la orden de salida del vehículo • Salir con el cliente a realizar la prueba de manejo • Entregar los repuestos cambiados • Dar un informe al cliente sobre el daño • Entregar al cliente el vehículo 	Vehículo entregado	Proceso de facturación (G.1.1)	Cliente



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: AUXILIO MECÁNICO EN CARRETERA (C.4)

Objetivo: Asistir a los clientes cuando se encuentran lejos del taller e imposibilitados de llegar a este

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Datos del cliente sobre la situación actual del vehículo	<ul style="list-style-type: none"> • Atender la llamada del cliente • Solicitar todos los datos • Comunicar a tesorería • Llamar al cliente para asegurar el pago • Confirmar el servicio • Designar personal y comunicar al mismo • Planificar con el personal el trabajo • Entregar al personal documentos para el cobro • Alistar herramientas y repuestos • Solicitar permiso de salida y vehículo • Realizar el trabajo planificado • Comunicar al jefe de taller para buscar una nueva solución • Ejecutar los nuevos trabajos • Hacer firmar los respectivos documentos para el cobro 	Documentos para cobro Orden de trabajo firmada	Requerimiento de repuestos e insumos en taller (C.1) Facturación (G.1.1) Gestión de cobranza (G:1.3)	Cliente



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: GESTIÓN DE GARANTÍAS (D.1)

Objetivo: Entregar al cliente respaldo cuando se encuentre fallas en piezas cubiertas por garantías

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cliente	Pieza defectuosa Queja	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la queja del cliente • Revisar si se contempla dentro de garantías • Realizar la valoración mecánica • Realizar el informe sobre el repuesto en garantía • Revisar y corregir el informe • Subir al sistema el informe • Entregar el nuevo repuesto al cliente • Informar a tesorería 	Repuesto nuevo entregado al cliente Informe del repuesto en garantía Factura a fabrica	Facturación (G.1.1)	Cliente



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: SEGUIMIENTO AL CLIENTE (D.2)

Objetivo: Mantener a la empresa en la mente del cliente para así lograr su fidelidad

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Venta de vehículos (B.2) Entrega de vehículo (C.3) Auxilio en carretera (C.4)		Lista de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la lista de clientes a contactar • Enviar la lista de clientes al vendedor de mostrador • Realizar la llamada • Presentar a la empresa • Recordar mantenimientos a realizar • Coordinar la fecha y hora con el cliente • Realizar informe de mantenimiento programados • Enviar informe al jefe de taller • Planificar recursos humanos y físicos 	Informe de mantenimientos programados	Recepción de vehículos para servicios (A.2)	Cliente



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011


Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: IMPORTACIÓN DE REPUESTOS (E.1)

Objetivo: Adquirir los repuestos necesarios para ponerlos a disposición de los clientes

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Venta de repuestos e insumos (B.1) Gestión de pedido exclusivo (B.3) Requerimiento de insumos y repuestos en taller (C.1)		Pedidos diversas áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar el presupuesto de importación • Reunir los pedidos de otras áreas • Revisar ítems de mayor rotación • Generar el pedido • Enviar el pedido a asistencia de ventas • Verificar que el pedido y presupuesto • Hacer el pedido a fábrica • Recibir y revisar la pre factura • Autorizar la facturación y separación • Indicar el valor total de factura • Realizar la transferencia para el pago • Recibir detalles del embarque • Enviar por los documentos originales • Entregar la documentación original al agente de aduana • Enviar a liquidar valores por la importación 	Factura Mercadería importada	Recepción de insumos y repuestos (A.1)	

	MANUAL DE PROCESOS SCANEQ	
	Revisión: 0.1	Fecha de Aprobación: 01-08-2011
	Versión: 0.1	Pág. 1 de 2

PROCESO: IMPORTACIÓN DE VEHÍCULOS (E.2)

Objetivo: Adquirir vehículos para la venta buscando satisfacer las necesidades y expectativas del cliente

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Venta de camiones y buses (B.2)		Pedido del vehículo	<ul style="list-style-type: none"> • Programar características del vehículo • Elaborar la orden de pedido • Enviar la orden de pedido a fábrica • Realizar la transferencia del 20% • Conocer la fecha de producción y la cancelación del 80% • Solicitar el pago al cliente • Realizar la transferencia del 80% • Tramitar la carta de crédito con el banco • Enviar el Swift de la carta de crédito • Coordinar el envío del vehículo de fábrica al carrozado • Contactar con el transportista • Recibir los documentos originales • Contactar con el agente afianzado y entregar los documentos originales 	Factura original Certificado de origen	Recepción de vehículos para la venta (A.2)	



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 2 de 2

PROCESO: IMPORTACIÓN DE VEHÍCULOS (E.2)

Objetivo: Adquirir vehículos para la venta buscando satisfacer las necesidades y expectativas del cliente

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Venta de camiones y buses (B.2)		Pedido del vehículo	<ul style="list-style-type: none"> • Tramitar el certificado INEN y MOP • Recibir información sobre valores a cancelar • Informar a contabilidad • Recibir documentos para retirar el vehículo • Retirar el vehículo de la almacenera • Enviar el vehículo a carrozar • Llevar el vehículo al concesionario 	Factura original Certificado de origen	Recepción de vehículos para la venta (A.2)	



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: GESTIÓN DE PERMISOS, VACACIONES, ANTICIPOS Y PRESTAMOS (F.1.1)

Objetivo: Ayudar al personal con diversas situaciones que atraviere y que requiera apoyo de la empresa

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Empleado		Solicitud	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la solicitud • Revisar y corregir la solicitud • Entregar la solicitud para análisis • Analizar la solicitud • Coordinar los recursos humanos y la carga laboral • Tomar una decisión • Enviar respuesta a los involucrados • Revisar la liquidez y la posibilidad de aprobar la solicitud • Avisar a contabilidad • Guardar documentos en la ficha personal 	Respuesta a la solicitud	Registro contable (G.2.1)	



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: PAGO DE SUELDOS (F.1.2)

Objetivo: Generar y entregar la retribución mensual a todos los empleados

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todos los procesos		Registro de horas	<ul style="list-style-type: none"> • Acceder al sistema de control de horas • Cuadrar horas trabajadas de cada empleado en el mes • Calcular el valor de ingresos • Afectar a los ingresos • Calcular las provisiones • Determinar el valor a pagar • Imprimir el rol de pagos general • Revisar el rol de pagos • Aprobar el rol de pagos • Generar el rol de pagos individual • Imprimir los respectivos cheques • Firmar los cheques • Registrar valores en el sistema • Entregar el rol de pagos y cheque • Hacer firmar el comprobante de egreso 	Cheques Comprobante de egreso Rol de pagos	Empleados	



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011


Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: CAPACITACIÓN (F.1.3)

Objetivo: Entregar una alternativa para capacitar al personal y mejorar el trabajo de los empleados

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todos los procesos		Necesidad de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Plantear la necesidad de capacitación • Investigar detalles del curso • Elaborar solicitud • Analizar la necesidad de capacitación • Consultar la disponibilidad de recursos económicos • Autorizar la entrega de recursos • Asignar un responsable para planificar el curso • Entregar los recursos autorizados 	Respuesta a la solicitud Entrega de recursos autorizados Comprobante de egreso	Registro contable (G.2.1)	

	MANUAL DE PROCESOS SCANEQ	
	Revisión: 0.1	Fecha de Aprobación: 01-08-2011
	Versión: 0.1	Pág. 1 de 1

PROCESO: CONTRATACIÓN (F.1.4)

Objetivo: Sumar el mejor talento humano a la empresa

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todos los procesos	Aspirantes al cargo	Necesidad de un trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la solicitud • Analizar la solicitud • Planificar recursos financieros • Enviar mail con la respuesta a los involucrados • Ordenar se inicie la selección • Iniciar reclutamiento • Seleccionar personas idóneas • Coordinar citas con la gerencia • Hacer llamadas para confirmar las citas • Entrevistar a cada persona • Seleccionar la persona adecuada • Entrevistar al seleccionado • Elaborar los documentos • Firmar el contrato de trabajo • Asignar un tutor • Crear una ficha 	Contratos de trabajo	Pago de sueldos y salarios (F.1.1)	



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: FACTURACIÓN (G.1.1)

Objetivo: Entregar la respectiva factura a los clientes ya sea por concepto de ventas o servicios

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Venta de repuestos (B.1)		Nota de pedido	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la nota de pedido • Enviar nota de pedido a tesorería • Revisar en el sistema el pedido • Preguntar la forma de pago al cliente • Aplicar descuentos • Imprimir la factura • Entregar la factura para la firma • Guardar copias de la factura • Enviar la factura al cliente 	Factura y copias de la factura		Cliente
Venta de vehículos (B.2)						
Entrega del vehículo (C.4)						



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: GESTIÓN DE CRÉDITO (G.1.2)

Objetivo: Brindar facilidades al cliente para el pago de los productos o servicios.

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Facturación (G.1.1)	Cliente	Solicitud de crédito verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la solicitud de crédito verbal • Entregar la solicitud a llenar y los lista de requisitos • Recibir la solicitud llena y los requisitos • Enviar documentación a asesoría financiera • Revisar la documentación • Validar la información entregada • Calificar la información del cliente • Analizar la capacidad de pago • Analizar la factibilidad de aprobar el crédito • Establecer montos y plazos • Enviar lo analizado a gerencia general • Guardar la documentación • Enviar respuesta para la comunicación • Comunicar la respuesta al clientes 	Respuesta de la solicitud	Facturación (G.1.1) Gestión de cobranza (G.1.3)	Cliente



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 2

PROCESO: GESTIÓN DE COBRANZA (G.1.3)

Objetivo: Realizar los cobros de cartera tanto actual como vencida a los clientes

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Venta de repuestos (B.1)		Lista de créditos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los créditos • Hacer un listado de créditos por vencer • Llamar al cliente para recordar la obligación • Actualizar la lista de créditos vencidos • Llamar al cliente para renegociar el crédito • Indicar formas de pago • Incluir en la hoja de ruta este cliente • Entregar hoja de ruta, documentos e instrucciones. • Visitar al cliente • Realizar el cobro y entregar documentación • Entregar los cobros realizados y documentos 	Cobros realizados	Gestión de contabilidad (G.2)	



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 2 de 2

PROCESO: GESTIÓN DE COBRANZA (G.1.3)

Objetivo: Realizar los cobros de cartera tanto actual como vencida a los clientes

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Venta de repuestos (B.1)		Lista de créditos	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar los cobros en el sistema • Depositar el dinero del cobro • Realizar el reporte de cobros • Enviar el reporte de cobros • Analizar el reporte de cobros 	Cobros realizados	Gestión de contabilidad (G.2)	



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: REGISTRO CONTABLE (G.2.1)

Objetivo: Registrar los ingresos y egresos que ha tenido la empresa

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todos los procesos		Documentación soporte	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la documentación • Analizar y revisar la documentación soporte • Solicitar la documentación faltante • Analizar a que cuentas contables corresponde • Revisar y registrar comprobantes de gastos • Calcular el valor final del cheque • Generar el cheque • Hacer firmar los cheques • Entregar cheque y hacer firmar comprobante de egreso • Registrar todos los valores en las cuentas correspondientes • Guardar la documentación soporte 	Cheques Comprobantes de egreso	Gestión tributaria (G.2.2) Elaboración de estados financieros (G.2.3) Pago a proveedores locales (G.2.4)	



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA (G.2.2)

Objetivo: Determinar los valores a pagar por concepto de impuestos mensuales

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Registro contable (G.2.1)		Ingresos y egresos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que no existen ingresos pendientes al sistema • Revisar los mayores de compras, ventas e IVA • Ingresar todo y corregir errores • Bajar del sistema el reporte de compras, ventas y retenciones • Revisar que todos los comprobantes estén registrados • Registrar comprobantes de retención • Ingresar al sistema del SRI • Llenar los formularios 103 y 104 • Enviar la información • Imprimir comprobantes de los formularios 103 y 104 • Registrar los valores de la transferencia electrónica 	Formularios 103 y 104	Registro contable (G.2.1)	



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS (G.2.3)

Objetivo: Determinar la situación financiera de la empresa

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Registro contable (G.2.1)		Información contable	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que todas las facturas se hayan registrado • Realizar asientos de depreciación y amortización • Registrar provisiones mensuales de gastos • Revisar que la información contable este completa • Liquidar provisiones del mes • Conciliar saldos en las cuentas • Realizar los asientos de corrección • Completar la información • Revisar los mayores contables • Generar los estados financieros • Firmar los estados financieros • Enviar estados financieros para revisión, firma y análisis 	Estados financieros	Junta de accionistas	



MANUAL DE PROCESOS SCANEQ

Revisión: 0.1

Fecha de Aprobación: 01-08-2011

Versión: 0.1

Pág. 1 de 1

PROCESO: PAGO A PROVEEDORES (G.2.4)

Objetivo: Entregar los respectivos pagos a los proveedores de la empresa a tiempo

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Clientes	
Interno	Externo				Interno	Externo
Todos los procesos		Facturas Comprobantes de retención	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las facturas a pagarse • Hacer el flujo de pagos • Enviar el flujo de pagos • Revisar el flujo de pagos • Aprobar los pagos de acuerdo a los fondos existentes • Enviar la provisión aprobada • Imprimir cheques de pagos y comprobantes de egreso • Calcular las retenciones • Llenar comprobante de retención • Enviar documentos para pago • Hacer que firme los documentos • Entregar el cheque • Enviar documentos firmados • Guardar los documentos soporte 	Cheques Comprobantes de retención Comprobante de egreso		Proveedores locales

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		APROBACIÓN: INICIAL
		VERSIÓN: No. 01
		PÁG.: 42/134
		CÓDIGO: MP

12 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Recepción de repuestos e insumos

CÓDIGO: A.1

EDICIÓN No. 01

PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de Bodega

FECHA: 1-8-2011

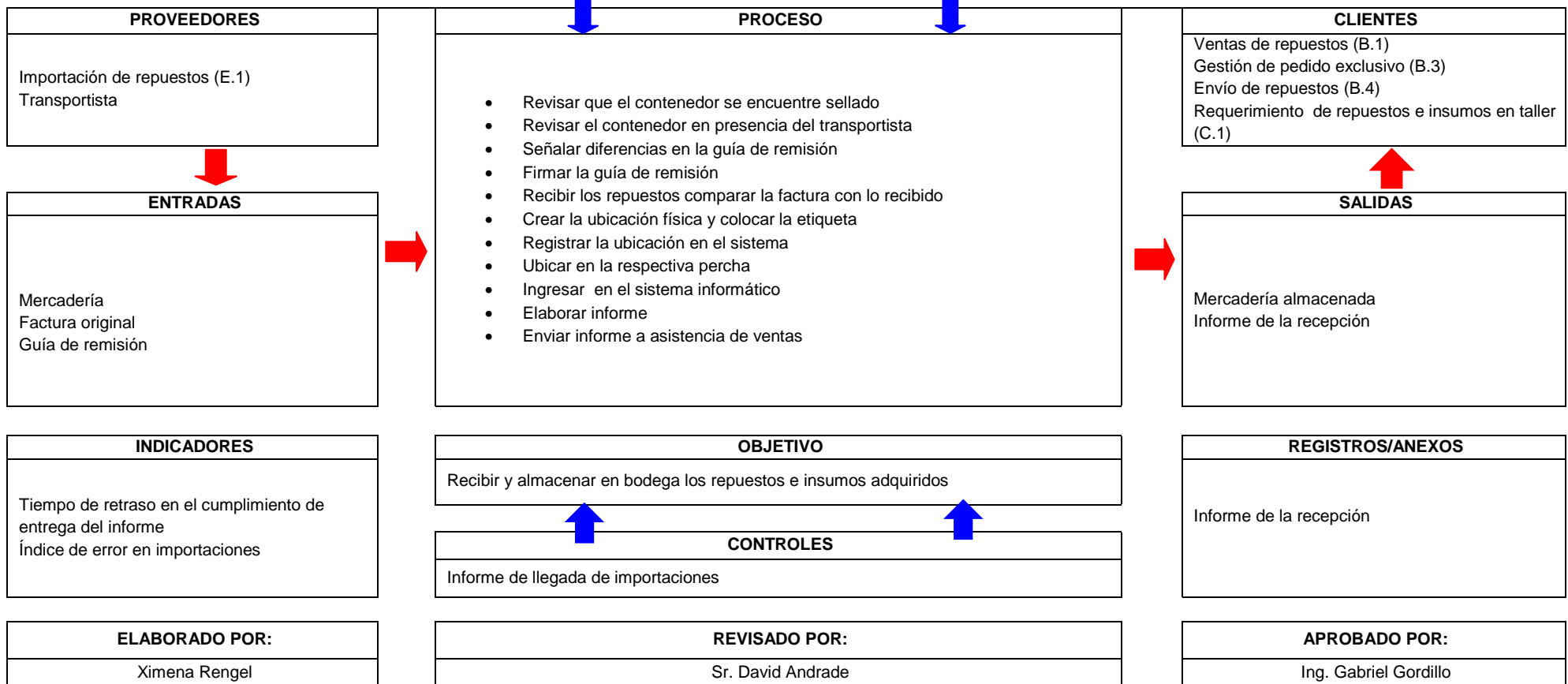
ALCANCE: Inicia con la llegada del contenedor a la bodega y termina con el informe enviado a la asistente de ventas

RECURSOS

FÍSICOS: Bodega

RR.HH. : Jefe de bodega

TÉCNICOS: Computadora, Sistema Fénix



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Recepción de vehículos para la venta

CÓDIGO: A.2

EDICIÓN No. 01

PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de taller

FECHA: 1-8-2011

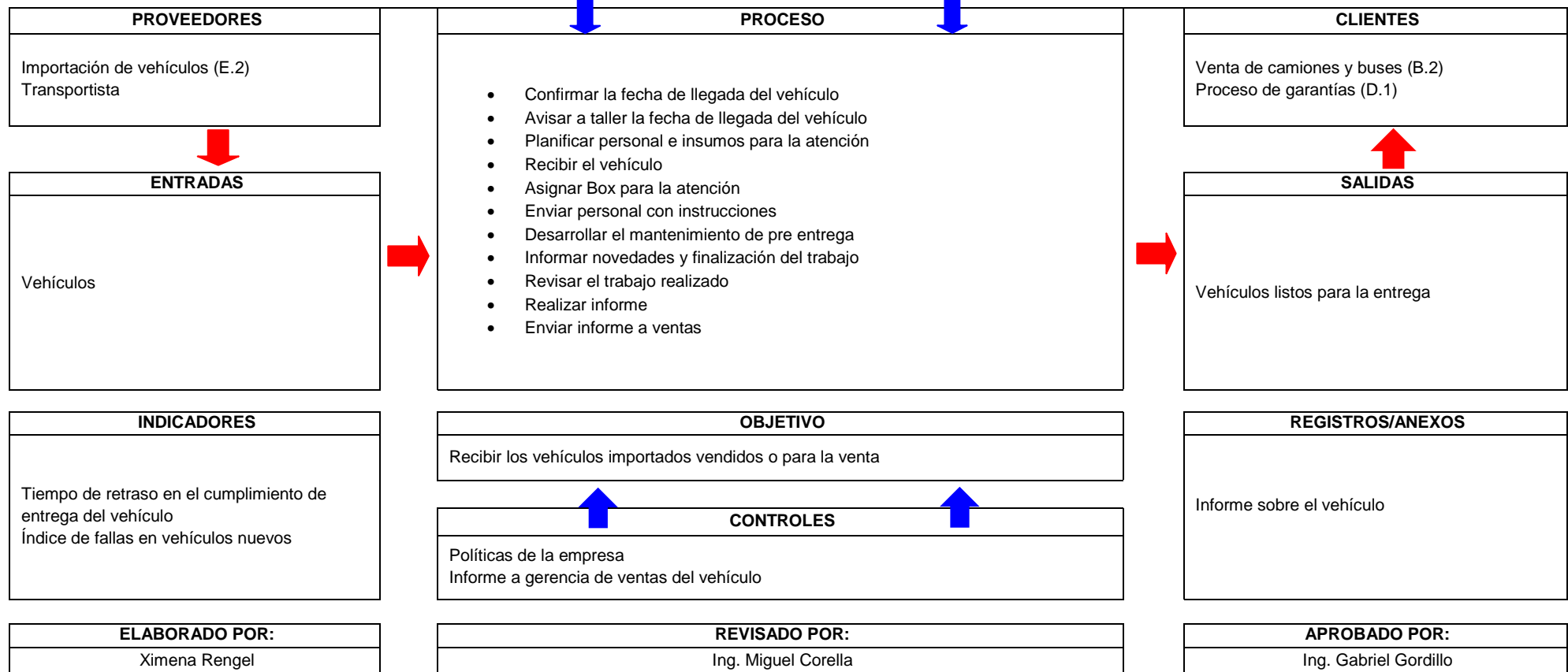
ALCANCE: Inicia con la confirmación de la fecha de llegada del vehículo y termina con el informe entregado a la gerencia de ventas

RECURSOS

FÍSICOS: Box de reparación, herramientas

RR.HH. : Vendedor encargado, Jefe de taller y mecánico encargado

TÉCNICOS: Computadora



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Recepción de vehículos para servicios

CÓDIGO: A.3

EDICIÓN No. 01

PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de taller

FECHA: 01-8-2011

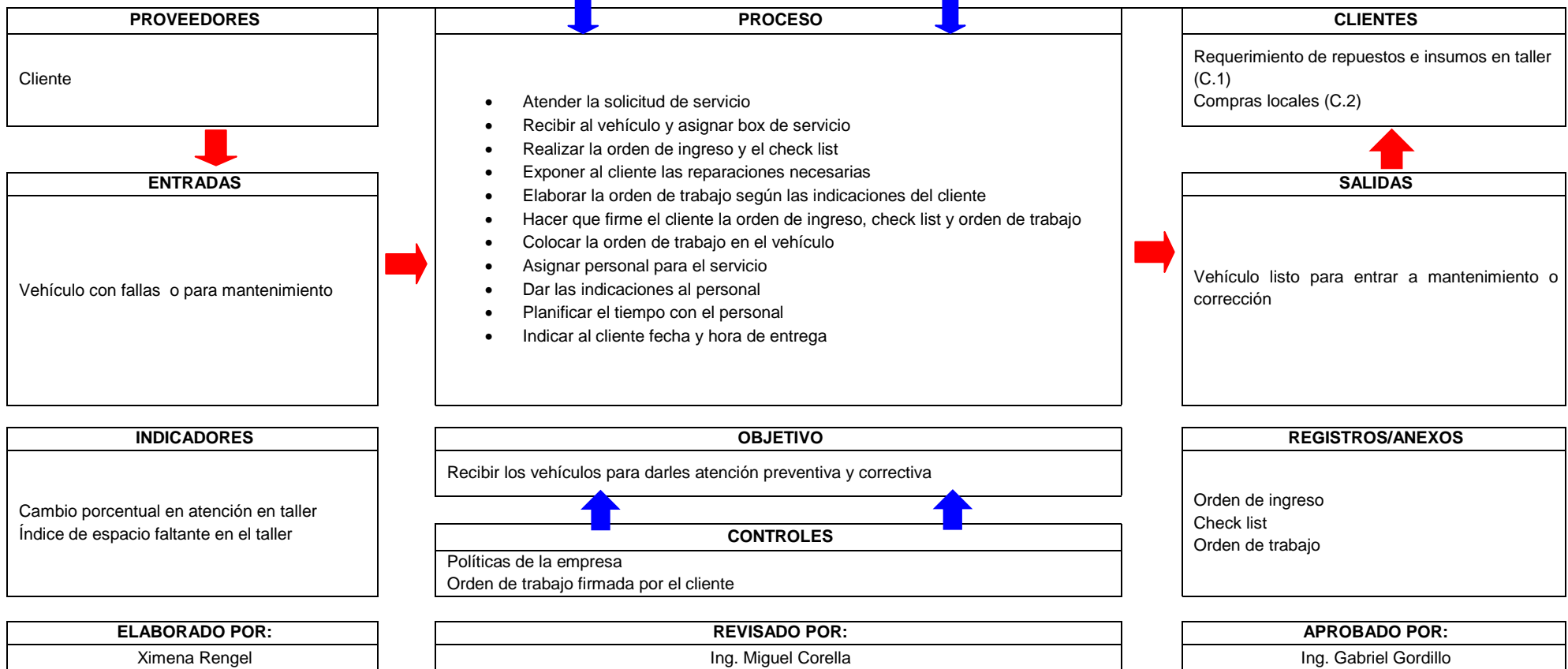
ALCANCE: Inicia con la atención de solicitud de servicio y finaliza con la indicación de la fecha y hora de entrega del vehículo

RECURSOS

FÍSICOS: Patio de servicios

RR.HH. : Jefe de taller y asistente de taller

TÉCNICOS: Sistema informático Multi

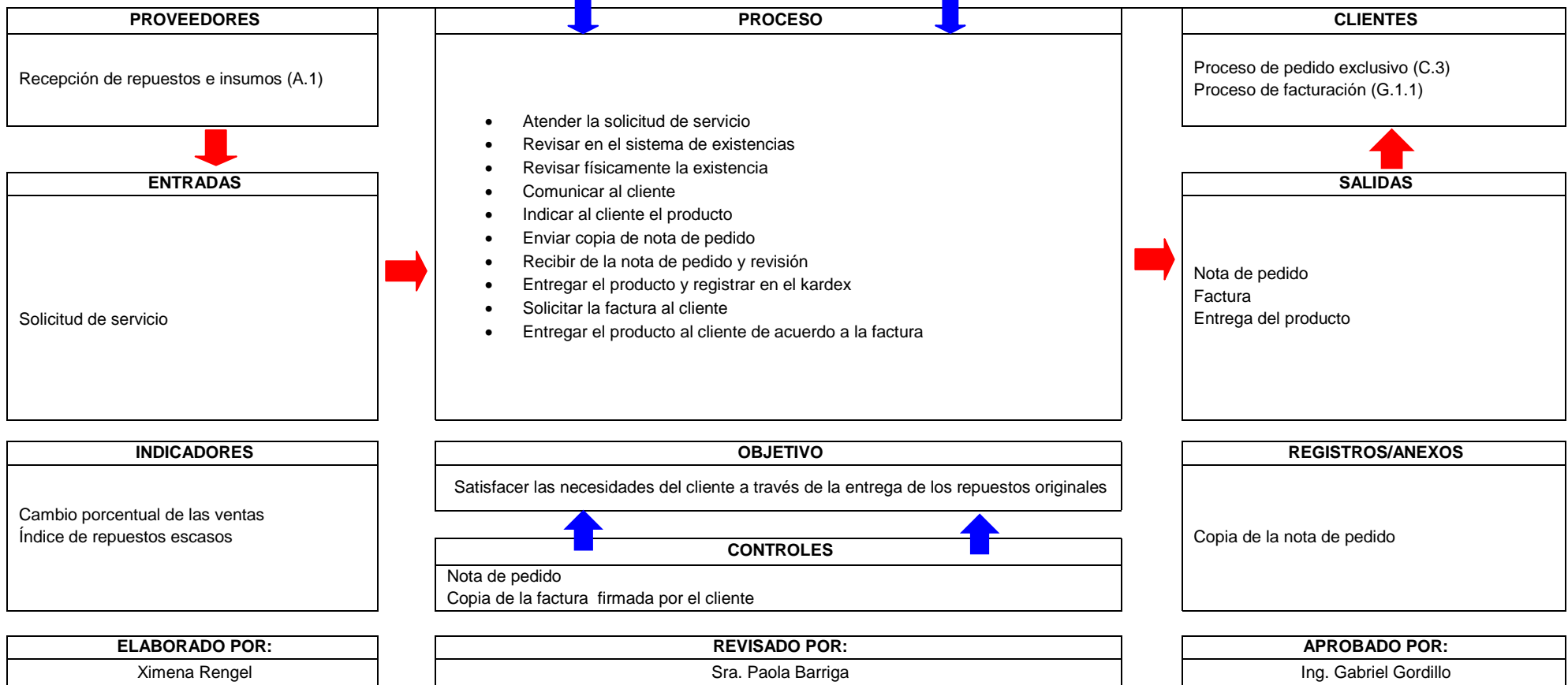


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Venta de repuestos	CÓDIGO: B.1	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Vendedor de mostrador	FECHA: 01-10-2011	
ALCANCE: Inicia con la solicitud de servicio hasta la entrega del producto facturado al cliente		

RECURSOS

FÍSICOS: Área de ventas	RR.HH. : Vendedor de mostrador , jefe de bodega y tesorera
TÉCNICOS: Computador, sistema informático Fénix	



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Venta de camiones y buses

CÓDIGO: B.2

EDICIÓN No. 01

PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente de ventas

FECHA: 01-10-2011

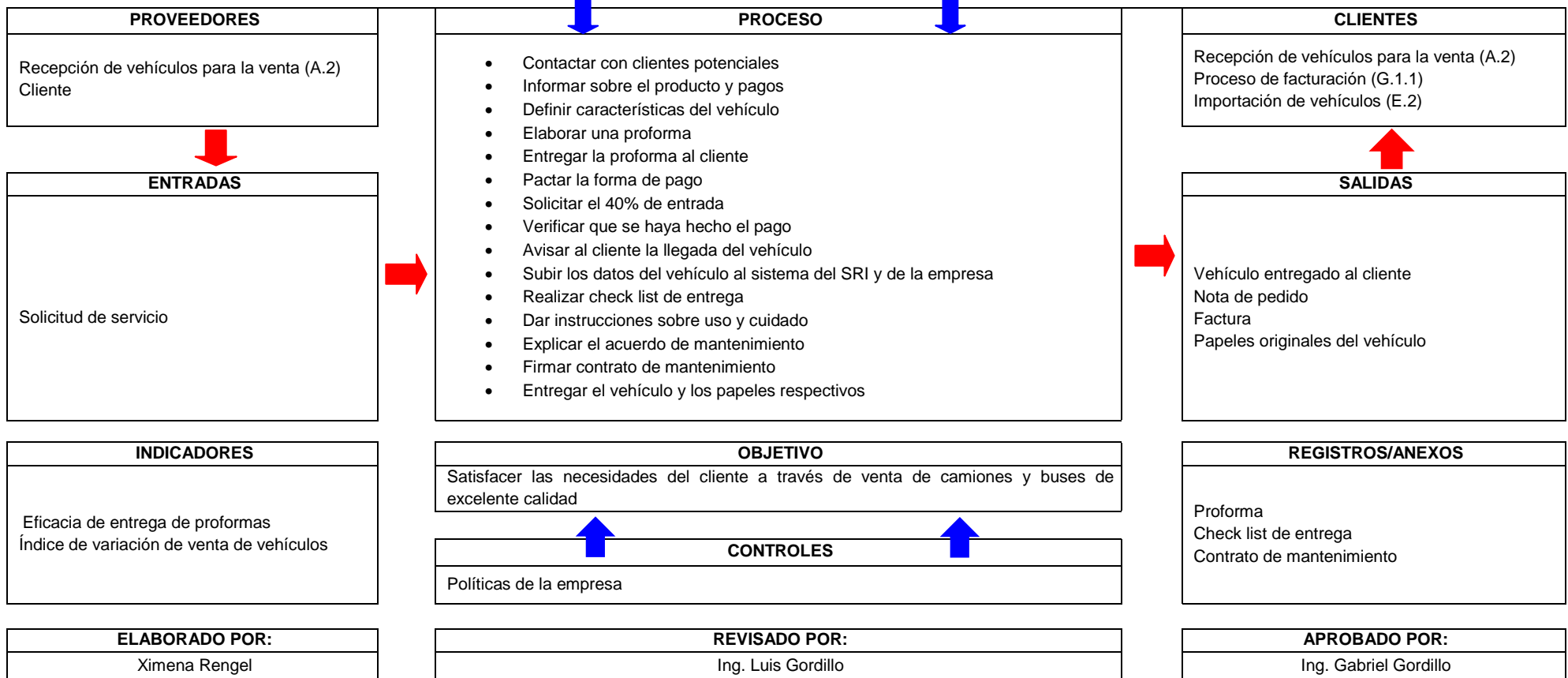
ALCANCE: Inicia con el acercamiento hacia los clientes potenciales hasta la entrega del vehículo al propietario

RECURSOS

FÍSICOS: Área de ventas

RR.HH. : Vendedor de vehículos, jefe de taller y gerente de servicios

TÉCNICOS: Sistema informático Musys



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de pedido exclusivo

CÓDIGO: B.3

EDICIÓN No. 01

PROPIETARIO DEL PROCESO: Vendedor de mostrador

FECHA: 01-10-2011

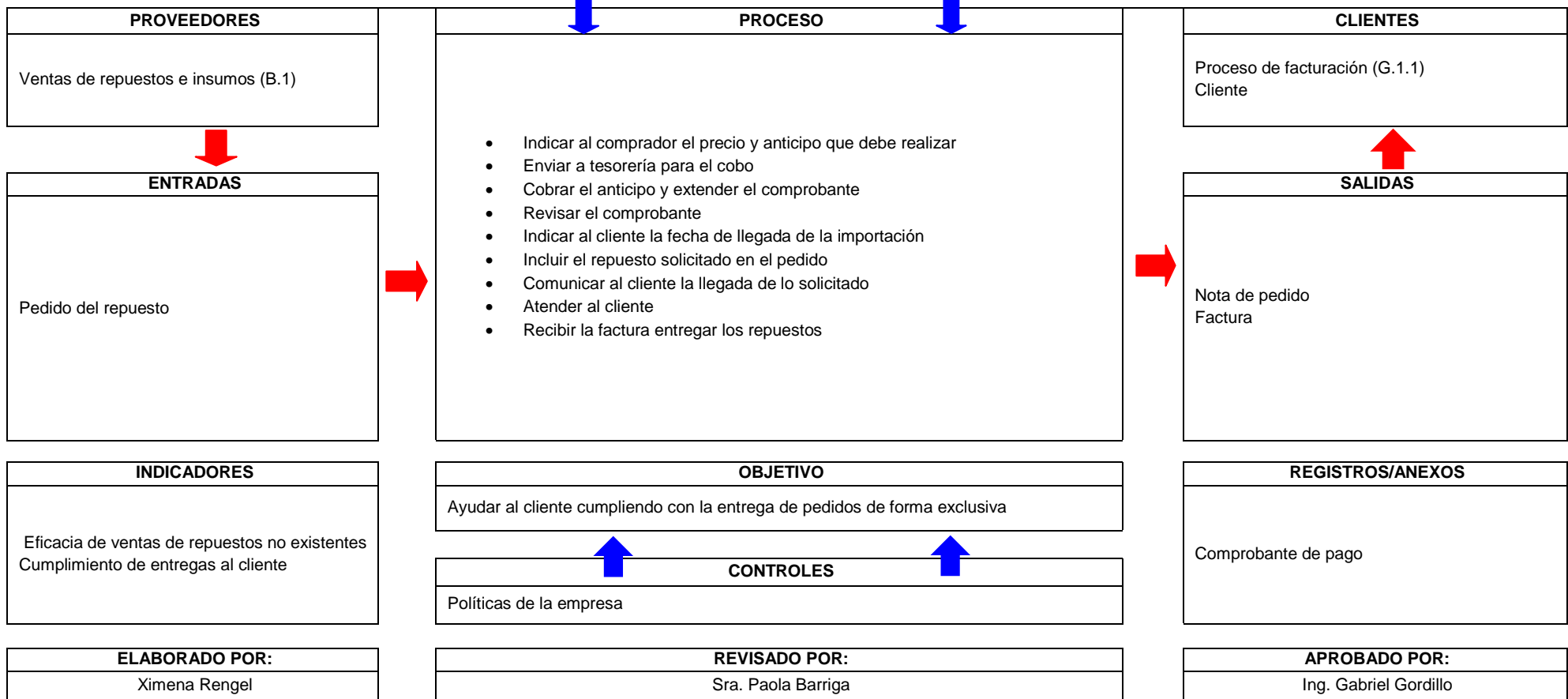
ALCANCE: Se inicia con la indicación del precio y anticipo por el repuesto y finaliza con la entrega del repuesto

RECURSOS

FÍSICOS: Área de ventas

RR.HH. : Vendedor de mostrador, jefe de bodega, tesorera

TÉCNICOS: Sistema informático Fénix

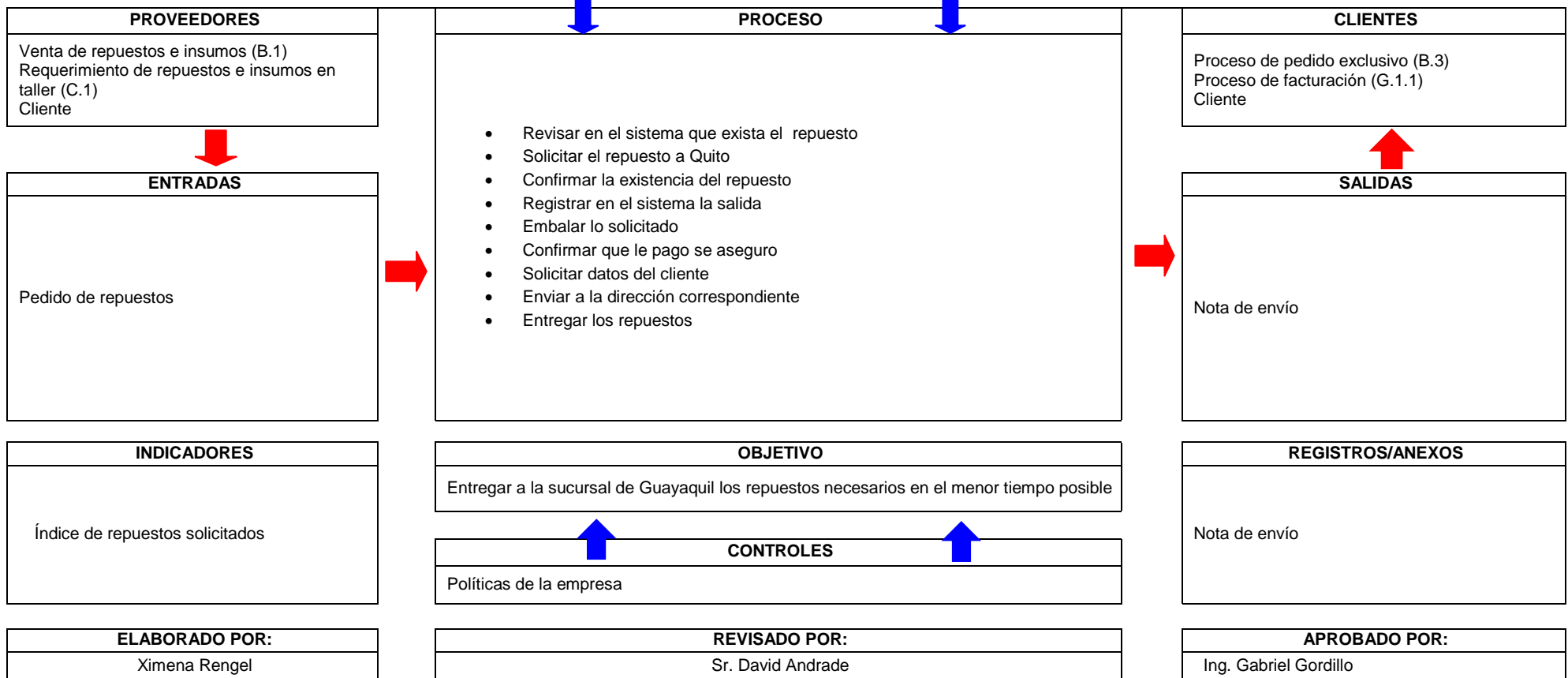


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Envío de repuestos	CÓDIGO: B.4	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de bodega		FECHA: 01-10-2011
ALCANCE: El proceso de inicia con la revisión en el sistema de la existencia del repuesto, hasta la entrega del repuestos en la sucursal Guayaquil		

RECURSOS

FÍSICOS: Bodega	RR.HH. : Jefe de bodega y vendedor de Guayaquil
TÉCNICOS: Sistema informático Fénix	



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Requerimiento de repuestos e insumos en taller

CÓDIGO: C.1

EDICIÓN No. 01

PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de bodega

FECHA: 01-10-2011

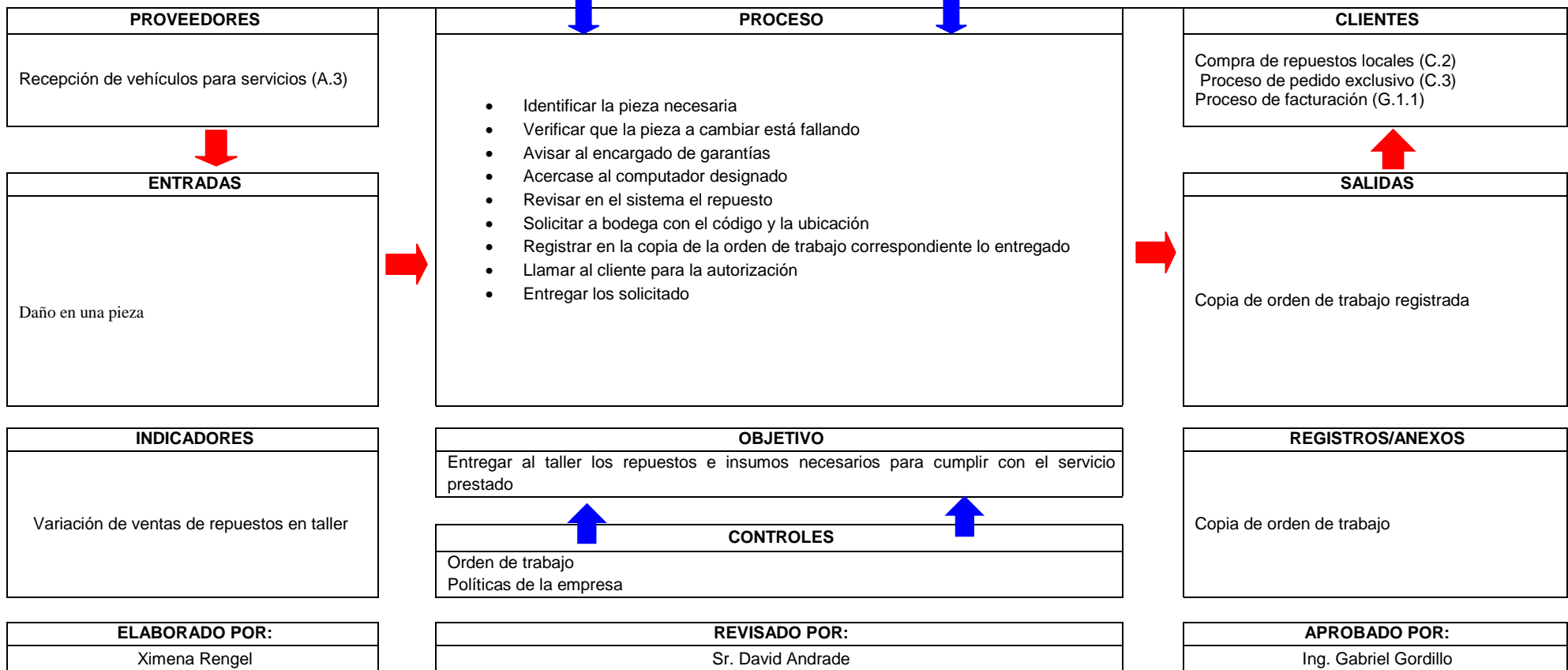
ALCANCE: El proceso se inicia con la identificación de la pieza necesaria para finalizar con la entrega de lo solicitado

RECURSOS

FÍSICOS: Área de servicios y bodega

RR.HH. : Mecánico, Jefe de bodega y asistente de taller

TÉCNICOS: Sistema informático Fénix

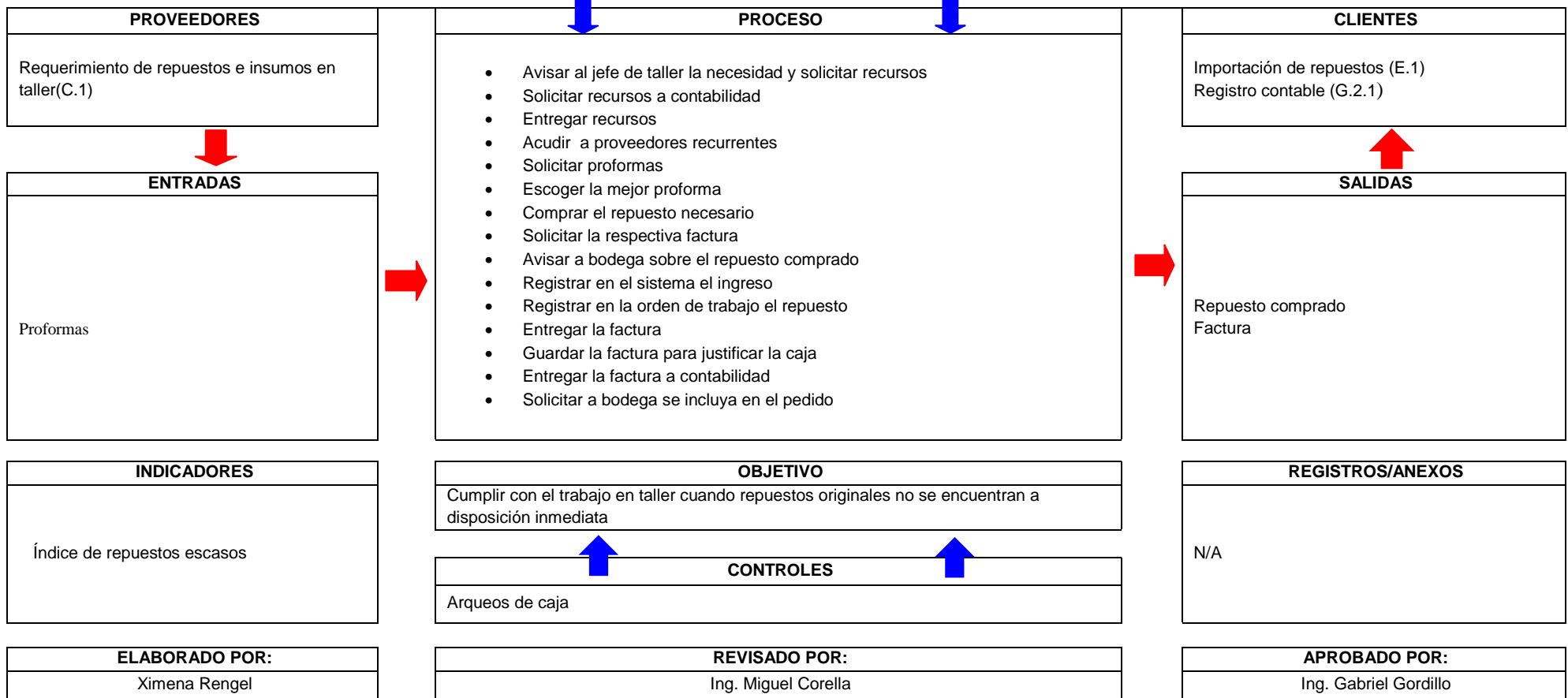


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Compra de repuestos locales	CÓDIGO: C.2	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de taller	FECHA: 01-08-2011	
ALCANCE: El proceso inicia con el requerimiento de repuestos y recursos y finaliza con la solicitud a bodega de que se ingrese esa compra		

RECURSOS

FÍSICOS: Área de taller y bodega	RR.HH.: Mecánico, jefe de taller y jefe de bodega.
TÉCNICOS: Sistema informático Fénix	

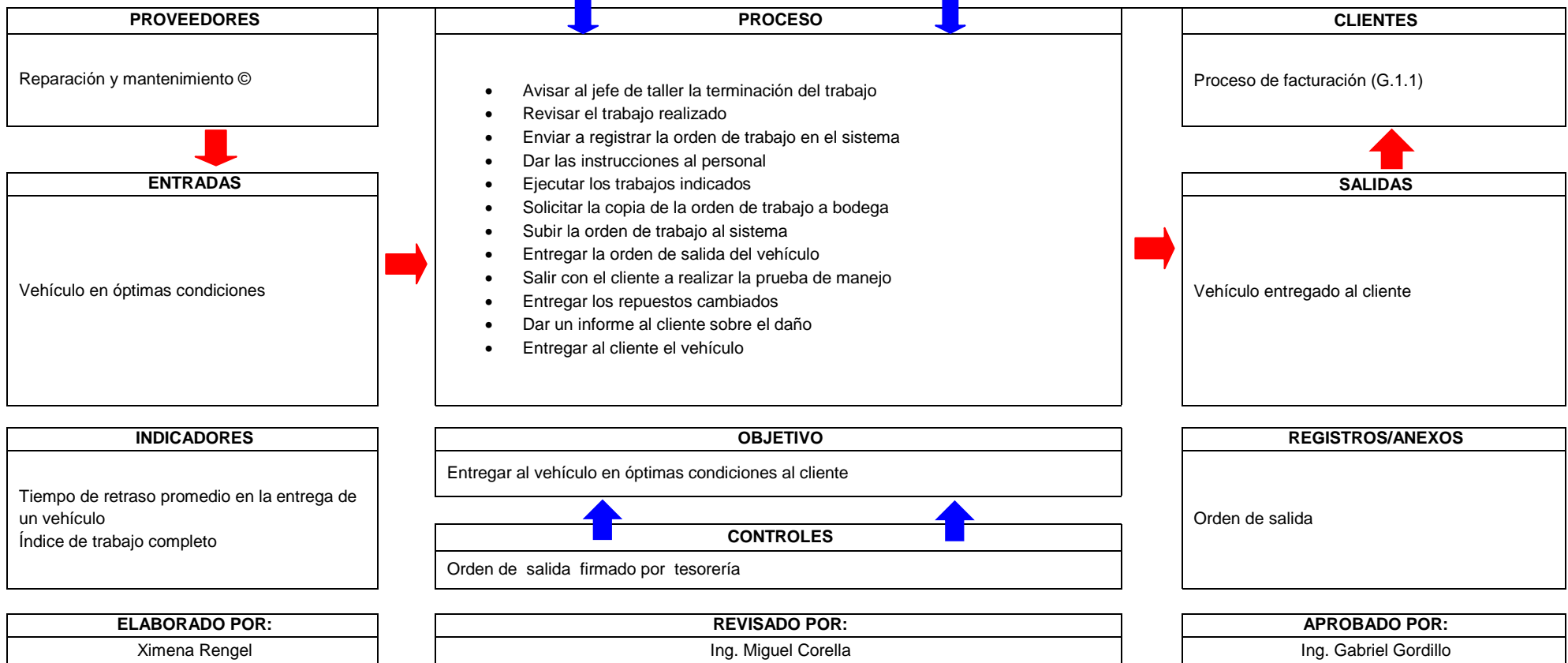


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Entrega del vehículo	CÓDIGO: C.3	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de taller	FECHA: 01-08-2011	
ALCANCE: El proceso inicia con el aviso al jefe de taller sobre la terminación del trabajo, y finaliza con la entrega del vehículo al cliente.		

RECURSOS

FÍSICOS: Área de servicios	RR.HH. : Jefe de taller, asistente de taller, mecánico encargado y tesorero
TÉCNICOS: Sistema informático Multi y Fénix	



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Auxilio mecánico en carretera

CÓDIGO: C.4

EDICIÓN No. 01

PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de taller

FECHA: 01-08-2011

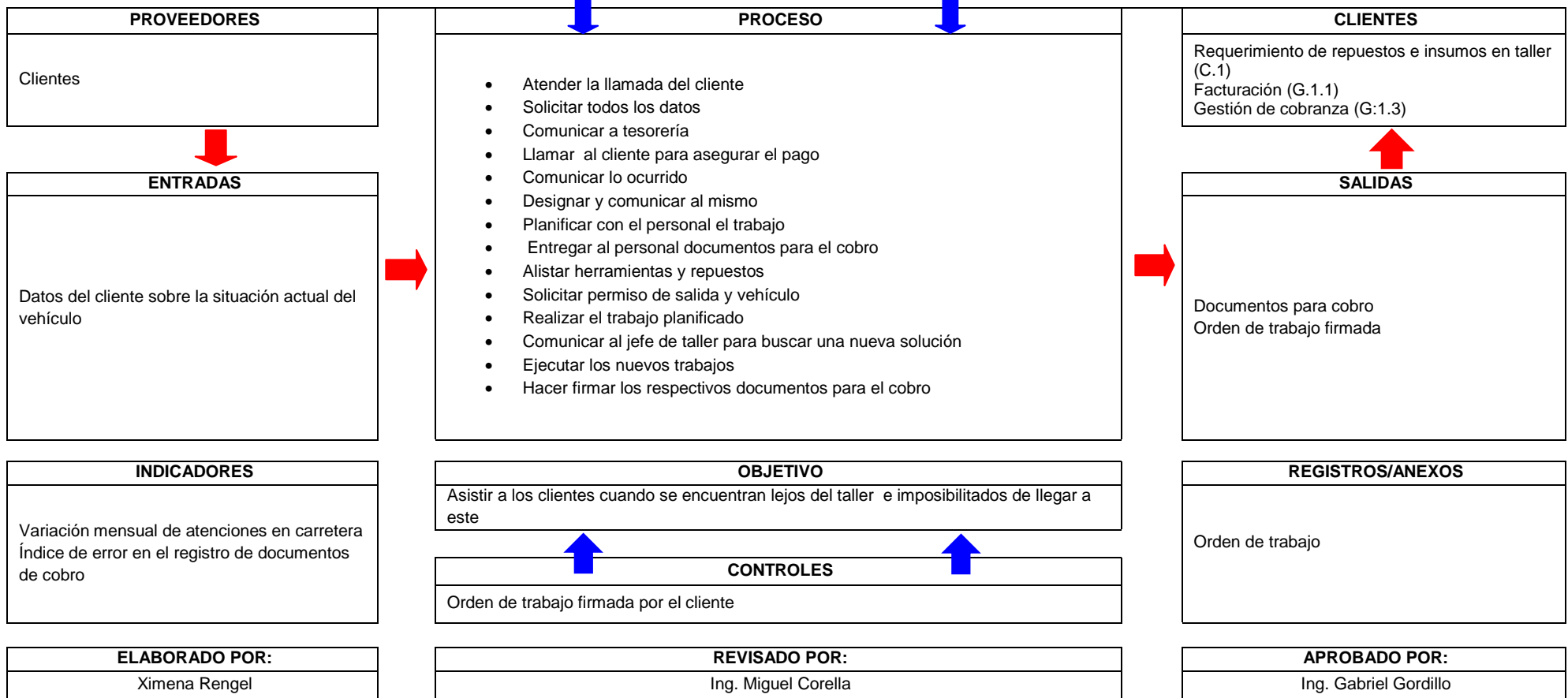
ALCANCE: El proceso si inicia con la llamada del cliente y finaliza con la entrega de los documentos de cobro a tesorería

RECURSOS

FÍSICOS: Área de servicios

RR.HH. : Jefe de taller, mecánicos y tesorero

TÉCNICOS: Sistema informativo Fénix y multi

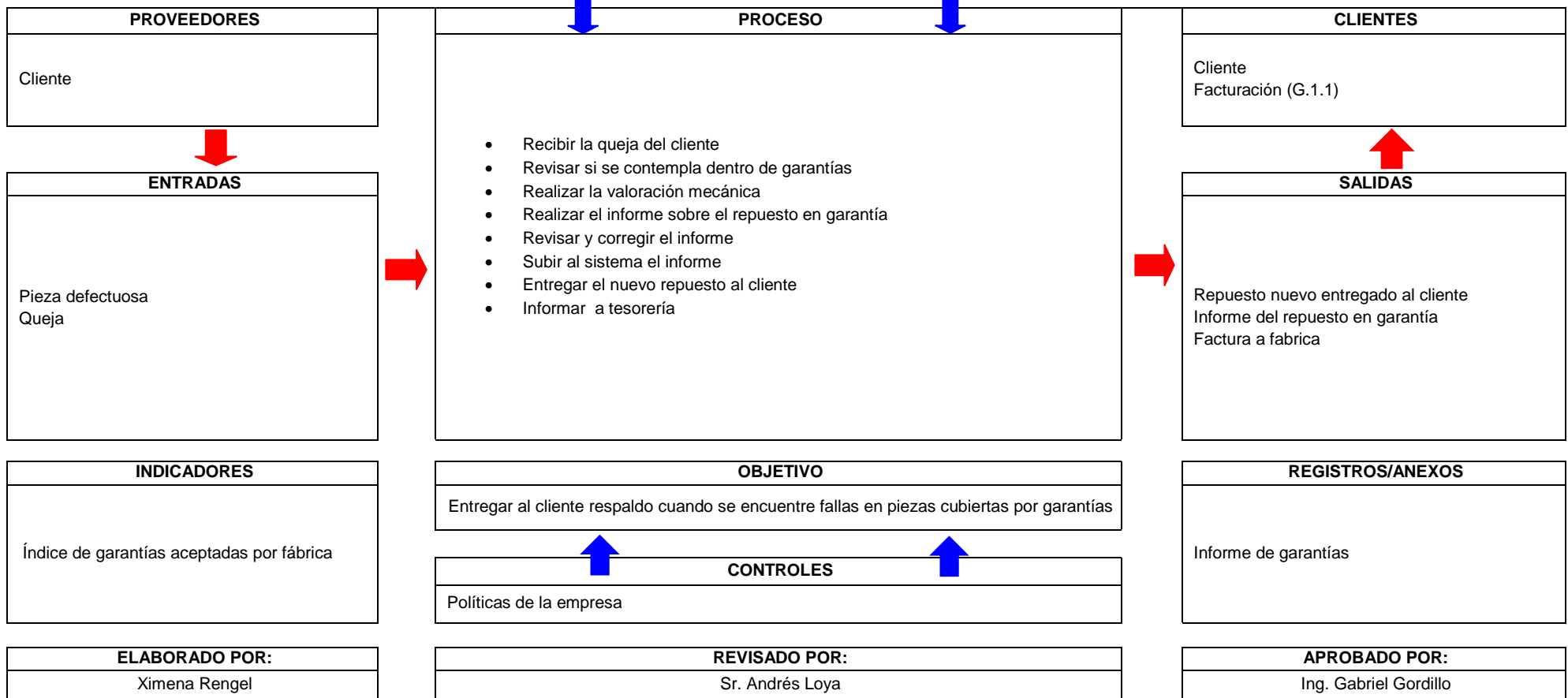


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de garantías	CÓDIGO: D.1	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Vendedor de mostrador y garantías	FECHA: 01-08-2011	
ALCANCE: El proceso se inicia con la queja del cliente y finaliza con la facturación del repuesto		

RECURSOS

FÍSICOS: Área de ventas	RR.HH. : Vendedor de mostrador y garantías, jefe de taller y tesorero
TÉCNICOS: Sistema informático Fénix	

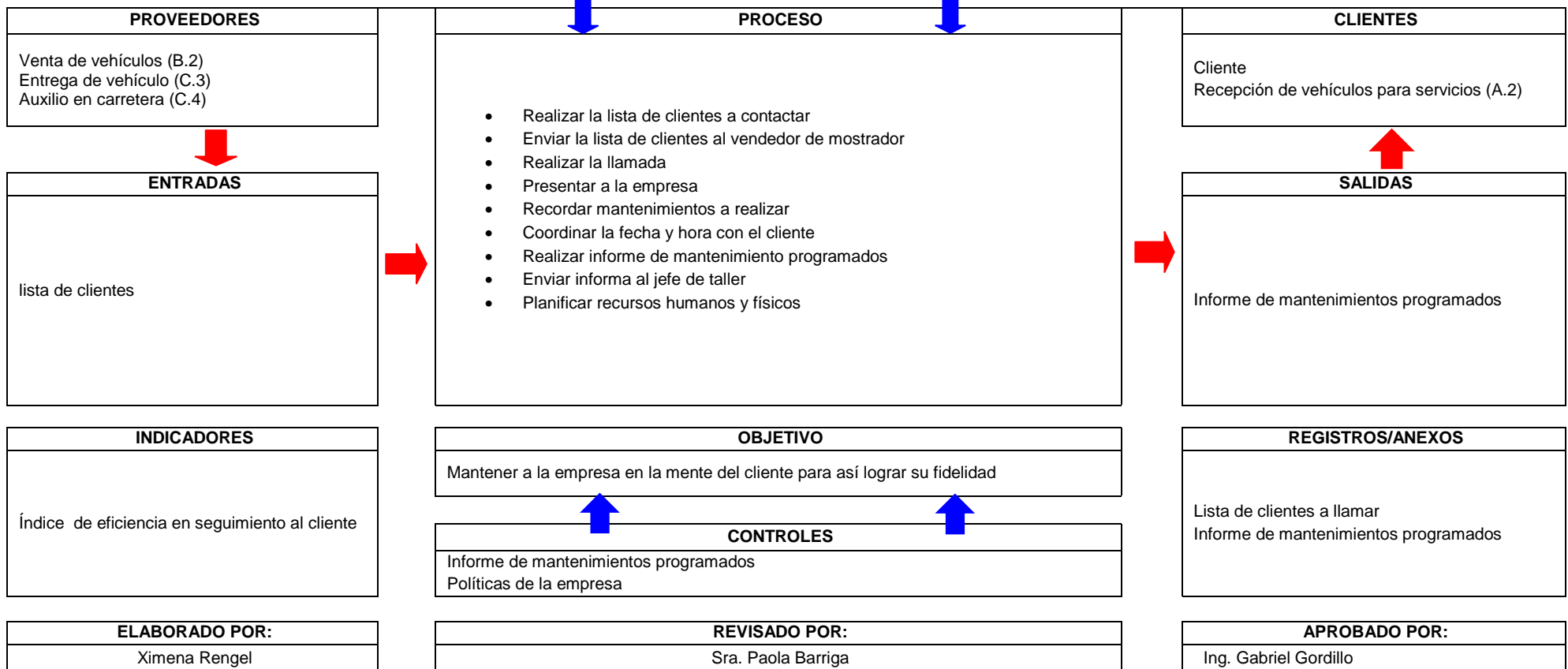


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Seguimiento al cliente	CÓDIGO: D.2	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Vendedor de mostrador		FECHA: 01-08-2011
ALCANCE: El proceso se inicia con la lista entrega de clientes a contactar y finaliza con la planificación de recursos para la atención al cliente		

RECURSOS

FÍSICOS: Área de servicios, teléfono	RR.HH. : Vendedor de mostrador y jefe de taller
TÉCNICOS: Computador	



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Importación de repuestos

CÓDIGO: E.1

EDICIÓN No. 01

PROPIETARIO DEL PROCESO: Asistente de ventas

FECHA: 01-08-2011

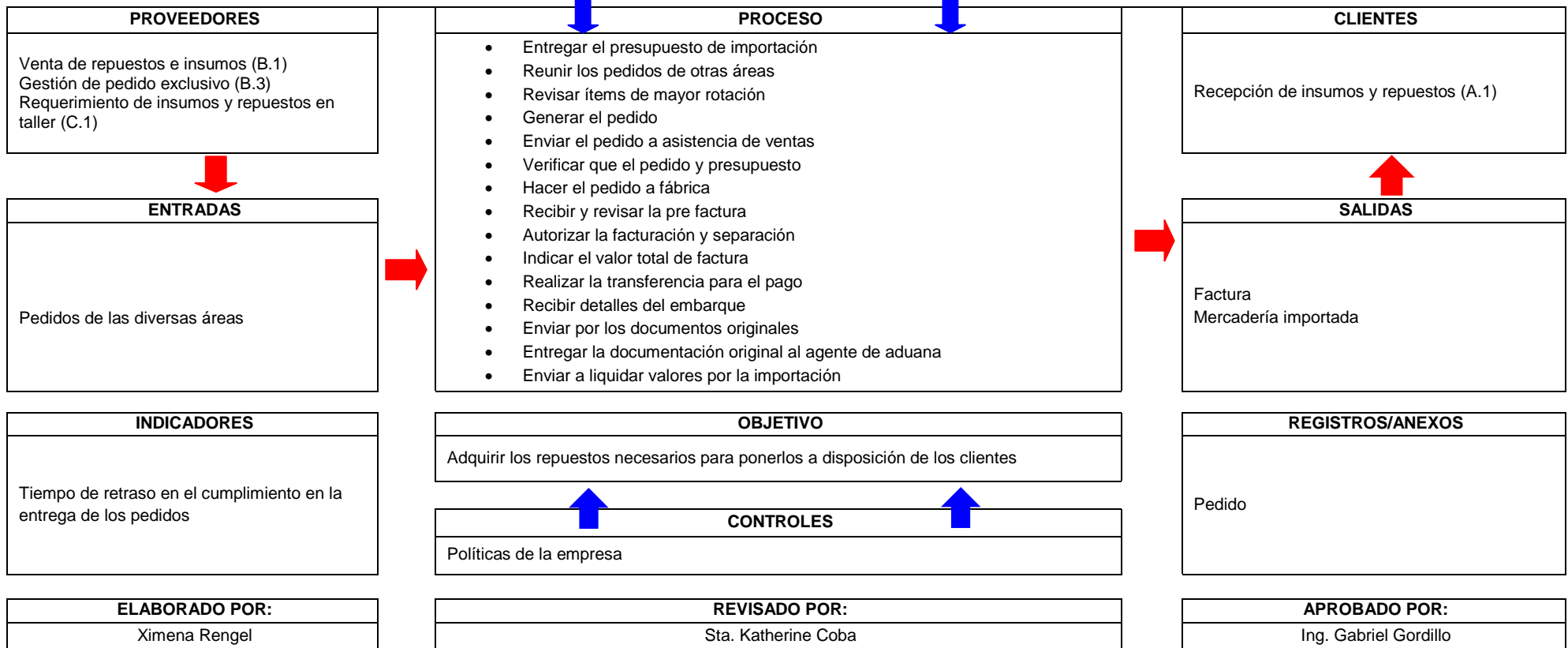
ALCANCE: El proceso se inicia con la entrega del presupuesto de importación y finaliza con la liquidación de los valores correspondientes por la importación

RECURSOS

FÍSICOS: Área administrativa

RR.HH. : Gerente administrativo, Asistente de ventas y jefe de bodega

TÉCNICOS: Computador, internet y Coresnet

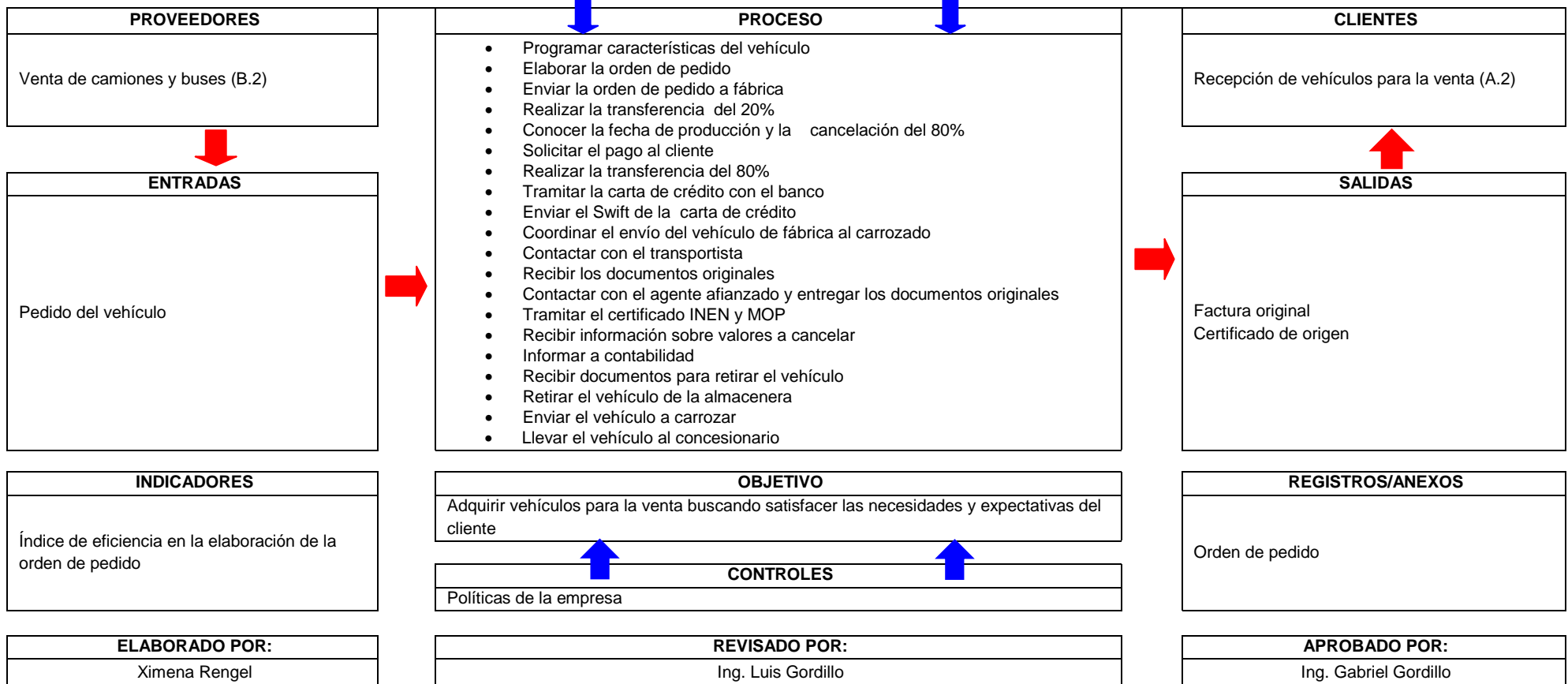


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Importación de vehículo	CÓDIGO: E.2	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente de ventas	FECHA: 01-08-2011	
ALCANCE: El proceso inicia con la programación del vehículo y finaliza con la llegada del vehículo al concesionario		

RECURSOS

FÍSICOS: Área de ventas	RR.HH. : Vendedor de vehículos y gerente administrativo
TÉCNICOS: Computador y Sistema Musys	

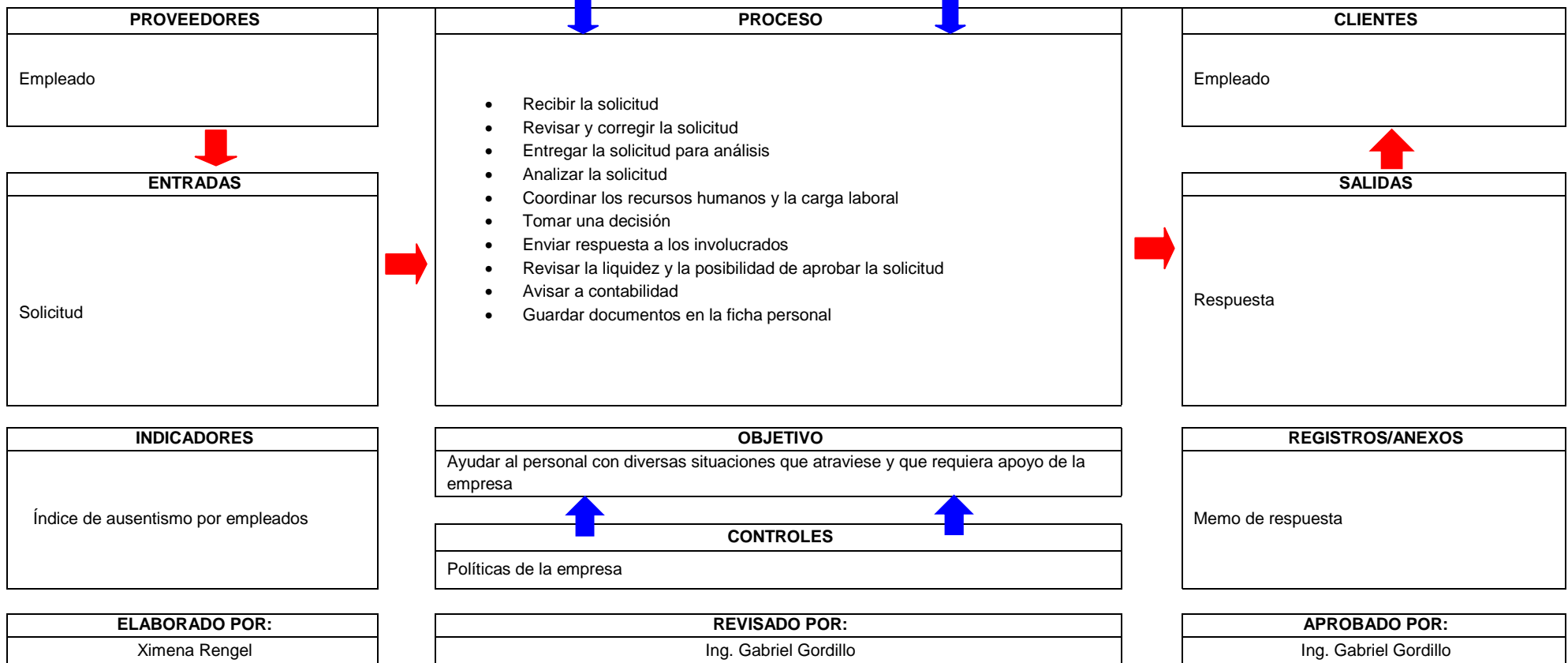


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de pedido de permisos, vacaciones, anticipos y prestamos	CÓDIGO: F.1.1	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerencia administrativa	FECHA: 01-08-2011	
ALCANCE: El proceso inicia con la elaboración de la solicitud y finaliza con el archivo de los documentos en la ficha del personal		

RECURSOS

FÍSICOS: Área administrativa	RR.HH. : Gerente administrativo, asistente administrativa
TÉCNICOS: Computador	

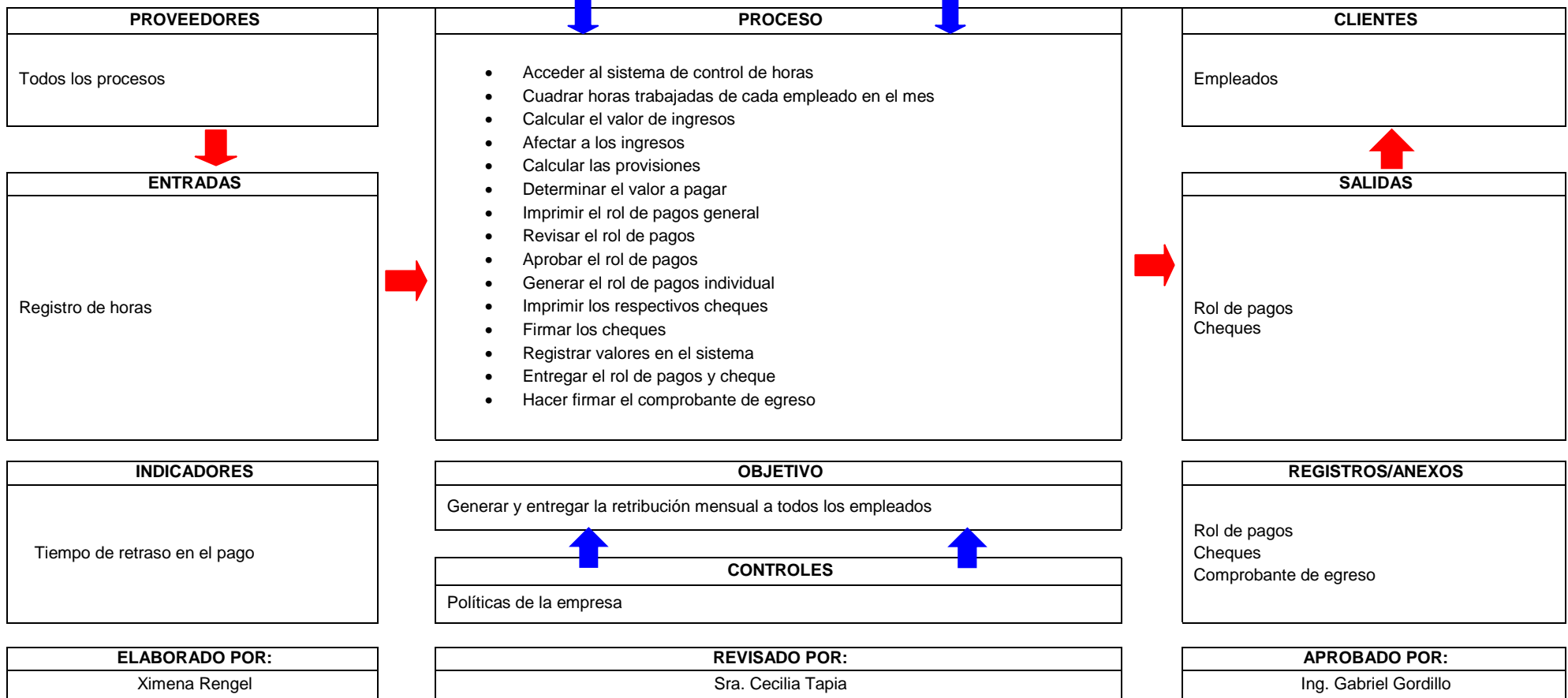


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Pago de sueldos	CÓDIGO: F.1.2	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Contador general	FECHA: 01-08-2011	
ALCANCE: El proceso inicia cuando se accede al sistema de control de horas y finaliza con la entrega y firma del comprobante de egreso		

RECURSOS

FÍSICOS : Área de ventas	RR.HH. : Gerente administrativo y contador general
TÉCNICOS: Computador, sistema contable y sistema de control de horas	

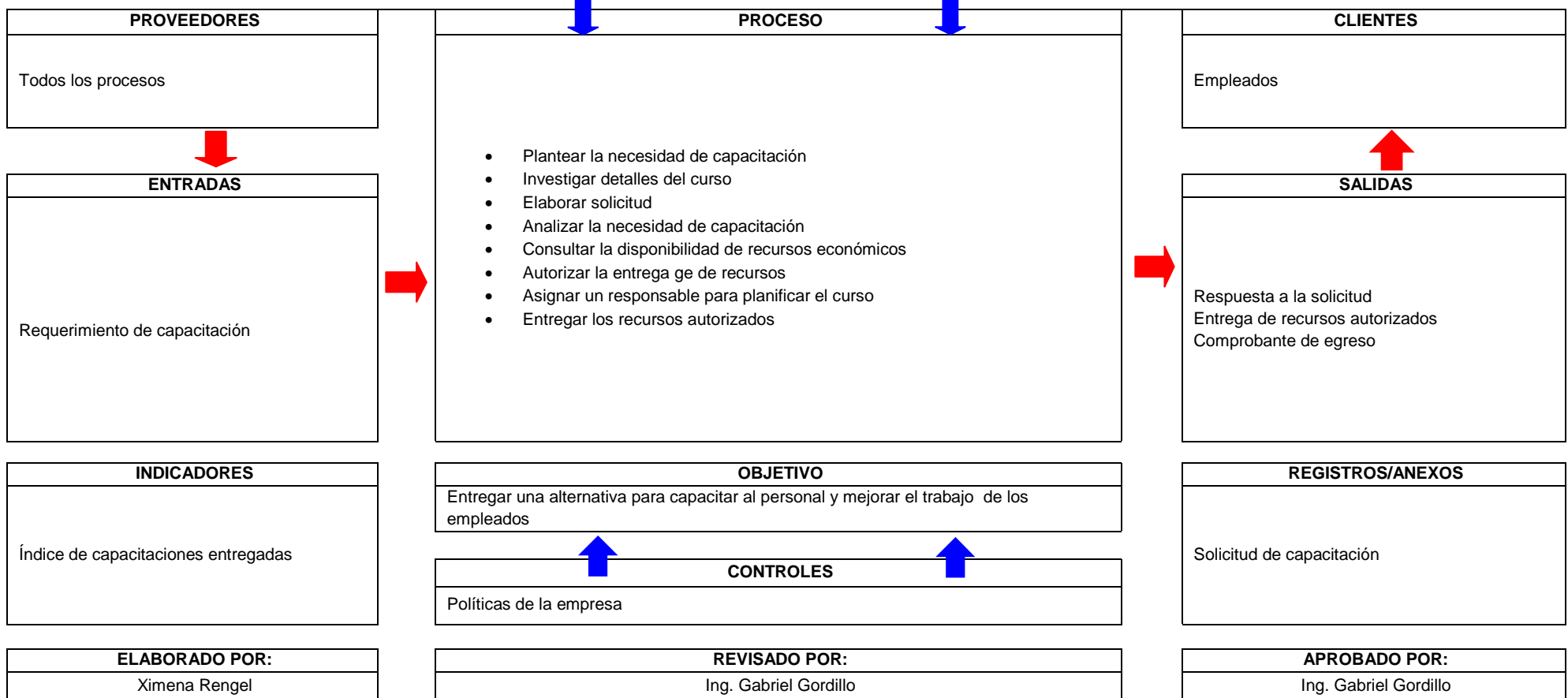


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Capacitación	CÓDIGO: F.1.3	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente administrativo	FECHA: 01-08-2011	
ALCANCE: El proceso se inicia con la necesidad de capacitación y finaliza con la entrega de recursos		

RECURSOS

FÍSICOS: Área administrativa	RR.HH. : Gerente administrativo, asistente administrativa y gerente de la rea interesada
TÉCNICOS: Computador e internet	

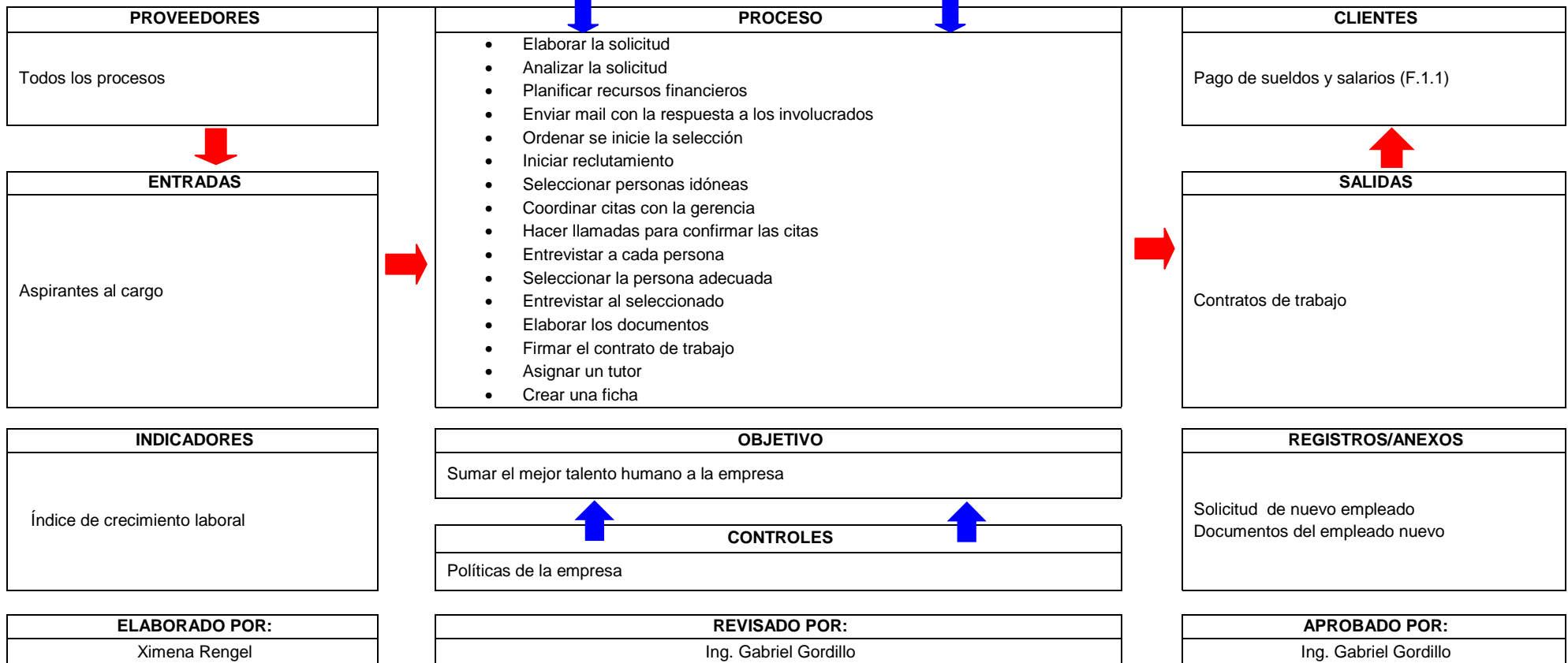


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Contratación	CÓDIGO: F.1.4	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Gerente administrativo	FECHA: 01-08-2011	
ALCANCE: El proceso inicia con la elaboración de la solicitud y finaliza con la creación de la ficha del nuevo empleado.		

RECURSOS

FÍSICOS: Área administrativa	RR.HH. : Gerente administrativo, asistente administrativo y gerente del área interesada
TÉCNICOS: Computador e internet	

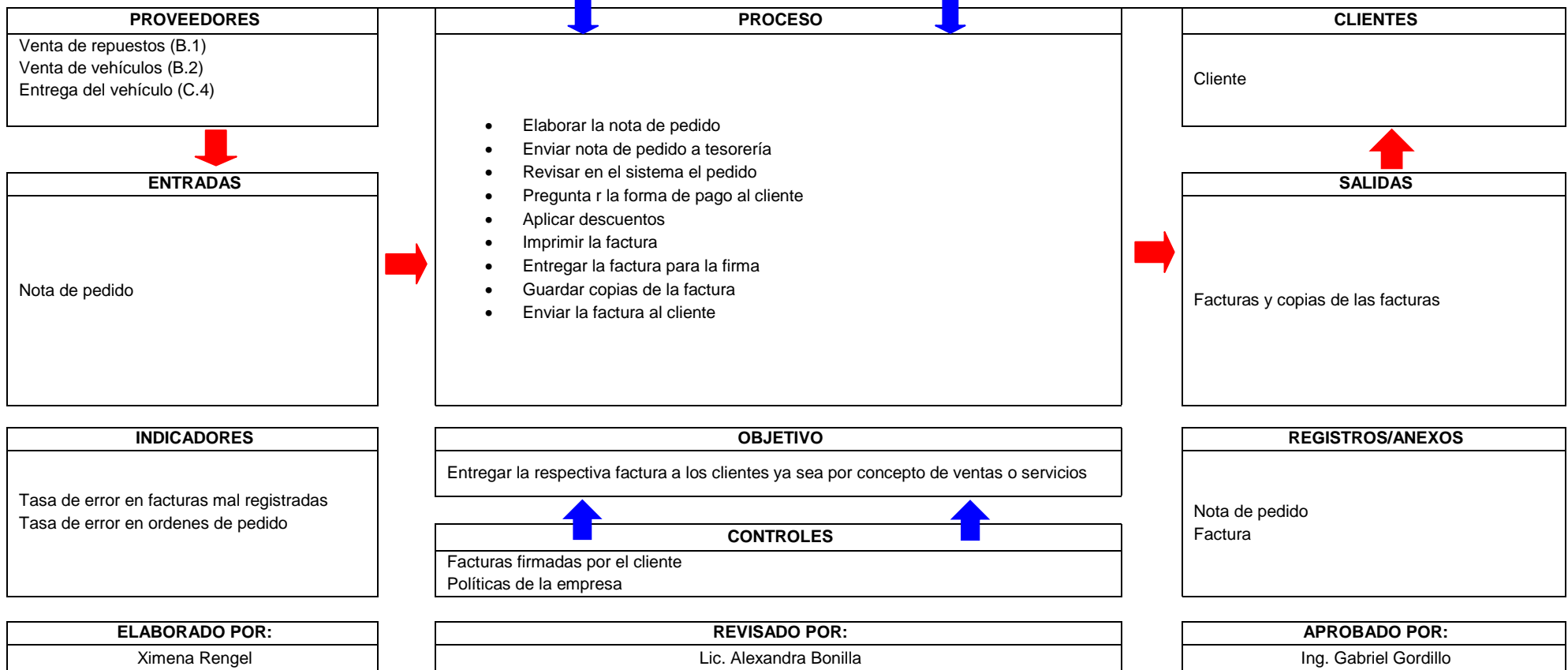


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Facturación	CÓDIGO: G.1.1	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Tesorero	FECHA: 01-08-2011	
ALCANCE: El proceso inicia con la elaboración de la nota de pedido y finaliza con la entrega de la factura al cliente		

RECURSOS

FÍSICOS: Área de ventas	RR.HH. : Vendedor de mostrador y tesorera
TÉCNICOS: Computador, impresora y sistema informático Fénix	

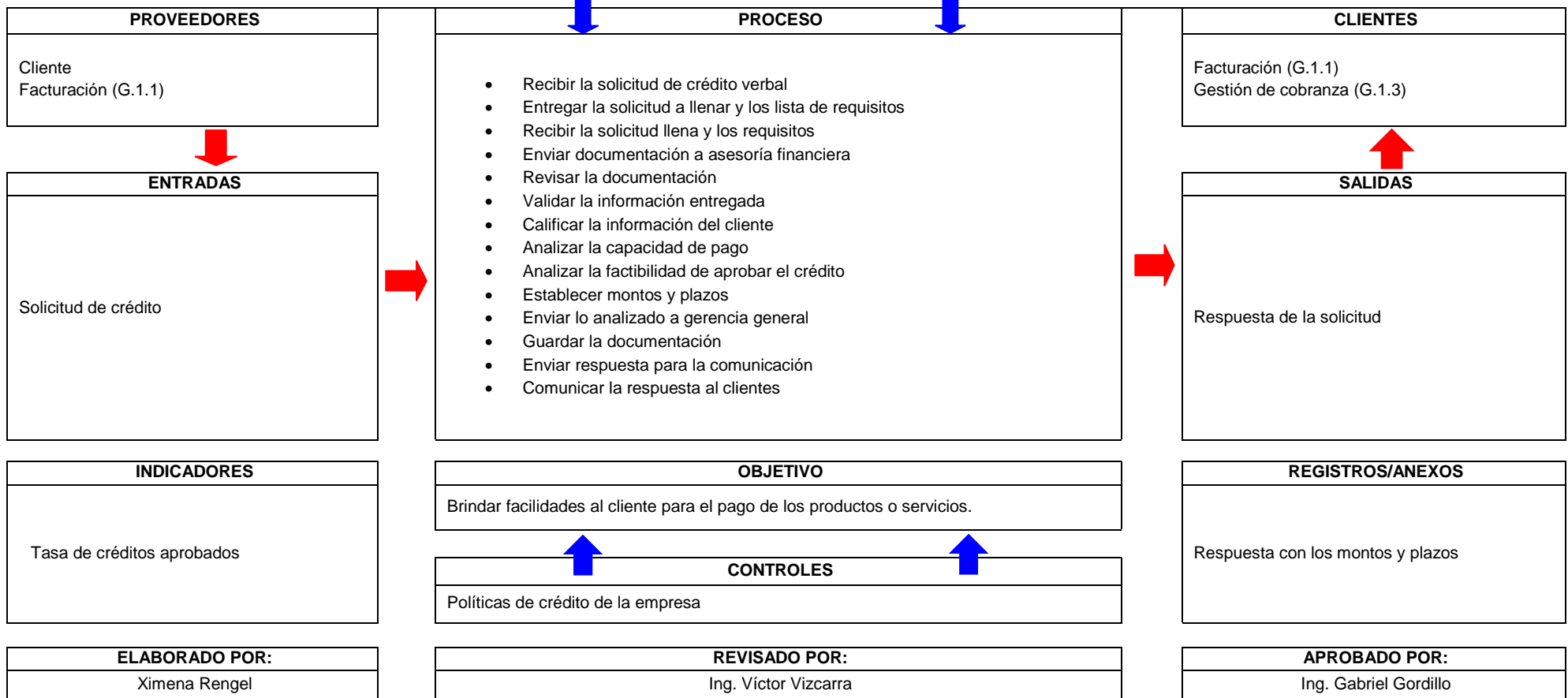


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de crédito	CÓDIGO: G.1.2	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Asesor financiero	FECHA: 01-08-2011	
ALCANCE: El proceso inicia con la petición de crédito del cliente y finaliza con la comunicación de la decisión al cliente.		

RECURSOS

FÍSICOS: Área de ventas y área administrativa	RR.HH. : Tesorera y Asesor financiero
TÉCNICOS: Computador e internet	

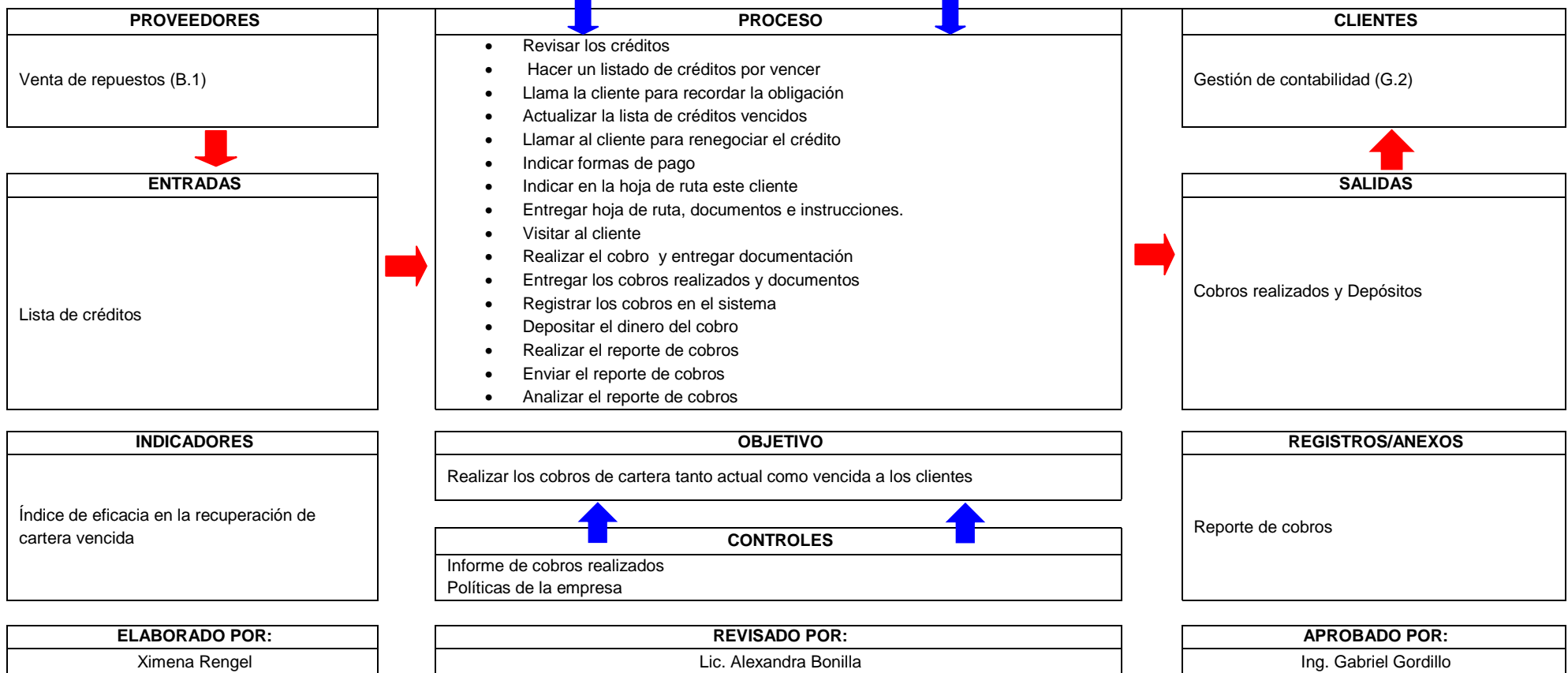


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de cobranza	CÓDIGO: G.1.3	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Tesorera	FECHA: 01-08-2011	
ALCANCE: El proceso inicia con la revisión de los créditos y finaliza con el análisis del reporte de cobros		

RECURSOS

FÍSICOS: Oficina de tesorería	RR.HH. : Tesorera, mensajero y asesor financiero
TÉCNICOS: Computador y el sistema informático Fénix	

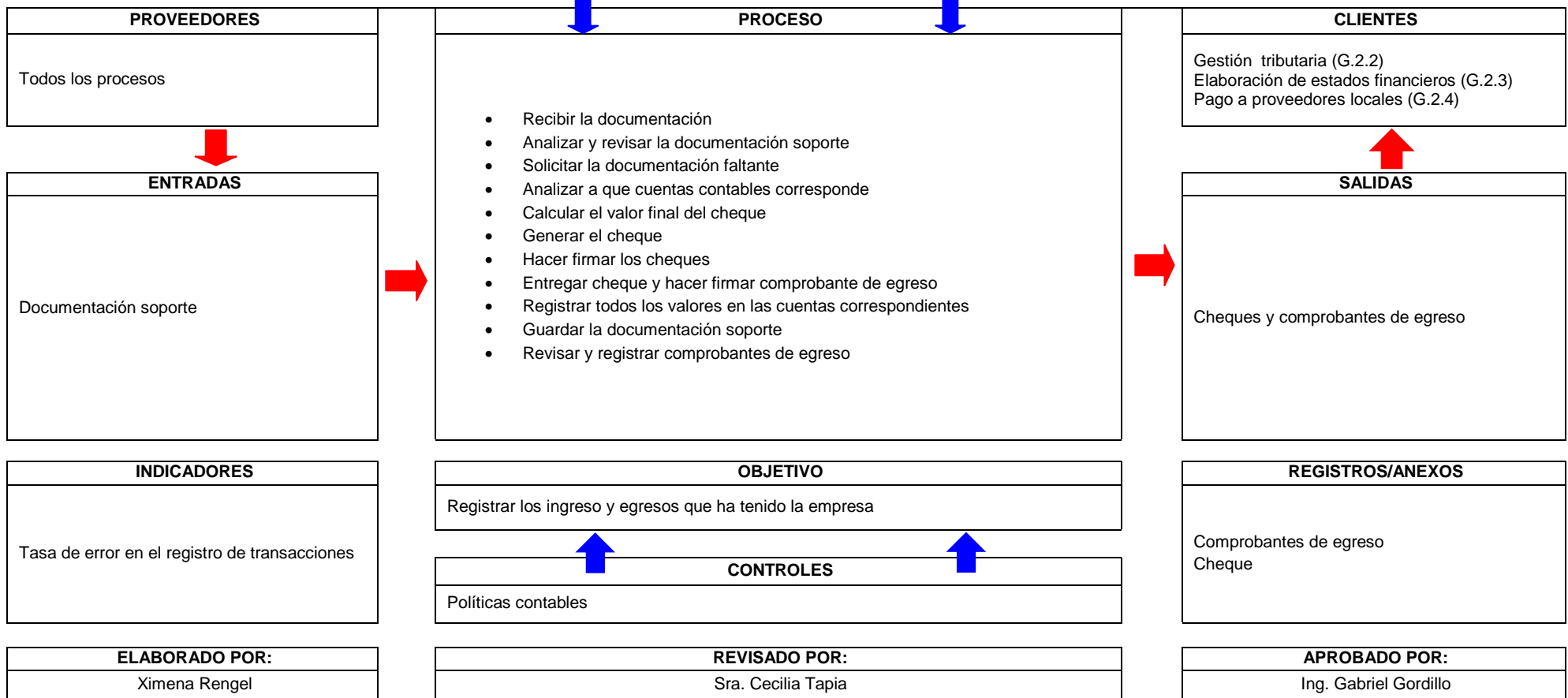


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Registro contable	CÓDIGO: G.2.1	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Contador general	FECHA: 01-08-2011	
ALCANCE: El proceso inicia al recibir la documentación soporte y finaliza con el archivo de la documentación soporte		

RECURSOS

FÍSICOS:	RR.HH. : Asistente contable
TÉCNICOS:	

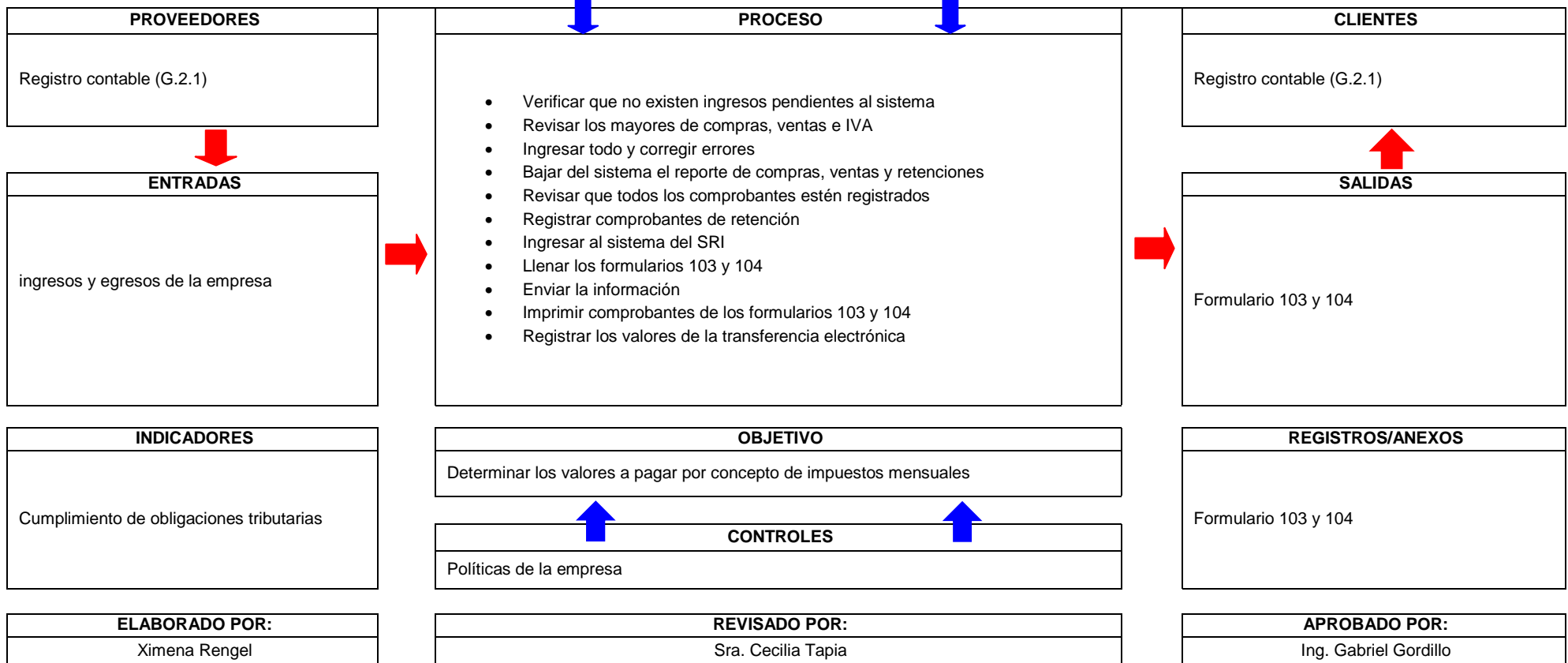


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Gestión tributaria	CÓDIGO: .G.2.2	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Contador general		FECHA: 01-08-2011
ALCANCE: El proceso inicia con la verificación de que no existe pendientes de ingresar al sistema y finaliza con el registro de los valores pagados en el sistema		

RECURSOS

FÍSICOS: Área administrativa	RR.HH. : Asistente contable
TÉCNICOS: Computador, impresora y sistema informático contable Fénix	

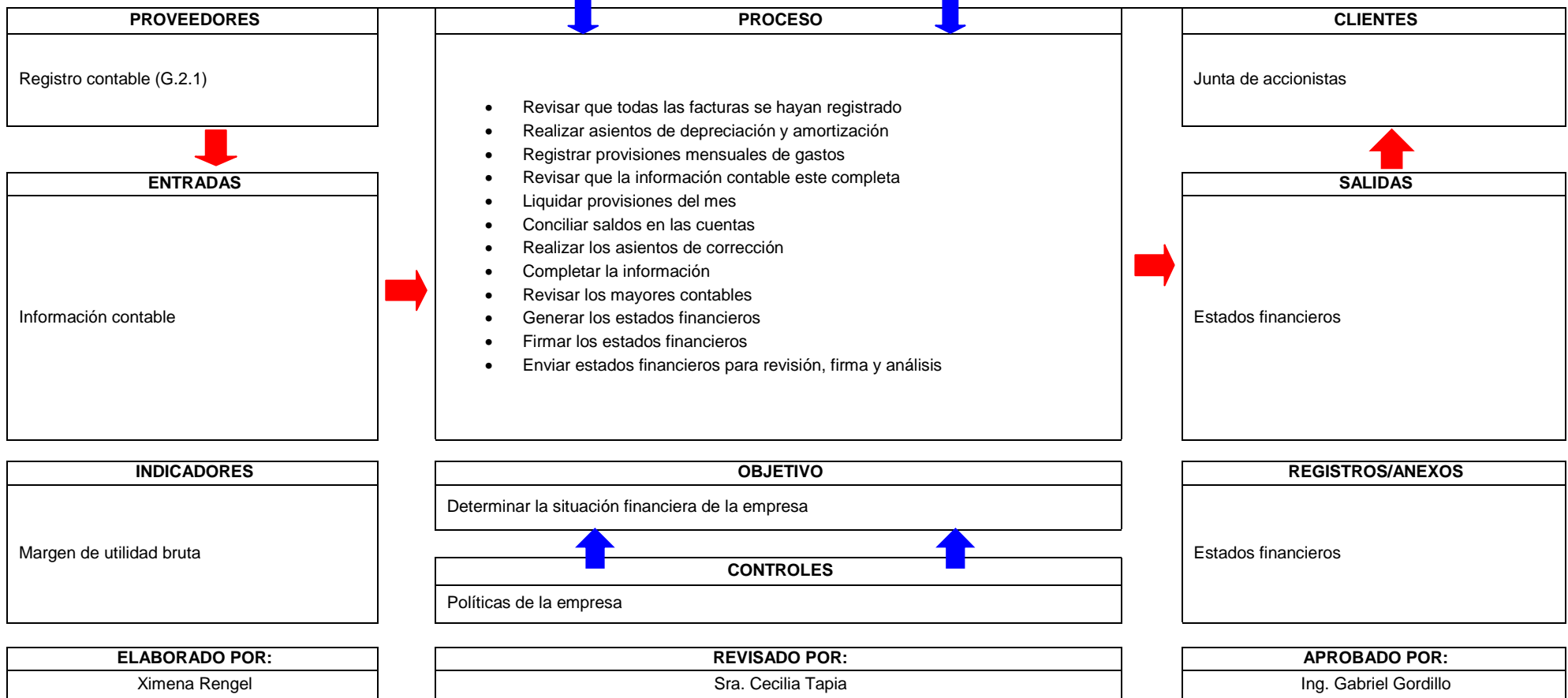


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Elaboración de estados financieros	CÓDIGO: G.2.3	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Contador general		FECHA: 01-08-2011
ALCANCE: El proceso se inicia con la revisión de que todas las facturas se encuentren registradas en el sistema y finaliza con el envío de los estados financieros para la firma al gerente administrativo		

RECURSOS

FÍSICOS: Área administrativa	RR.HH. : Contador
TÉCNICOS: Computador, impresora y sistema informático Fénix	

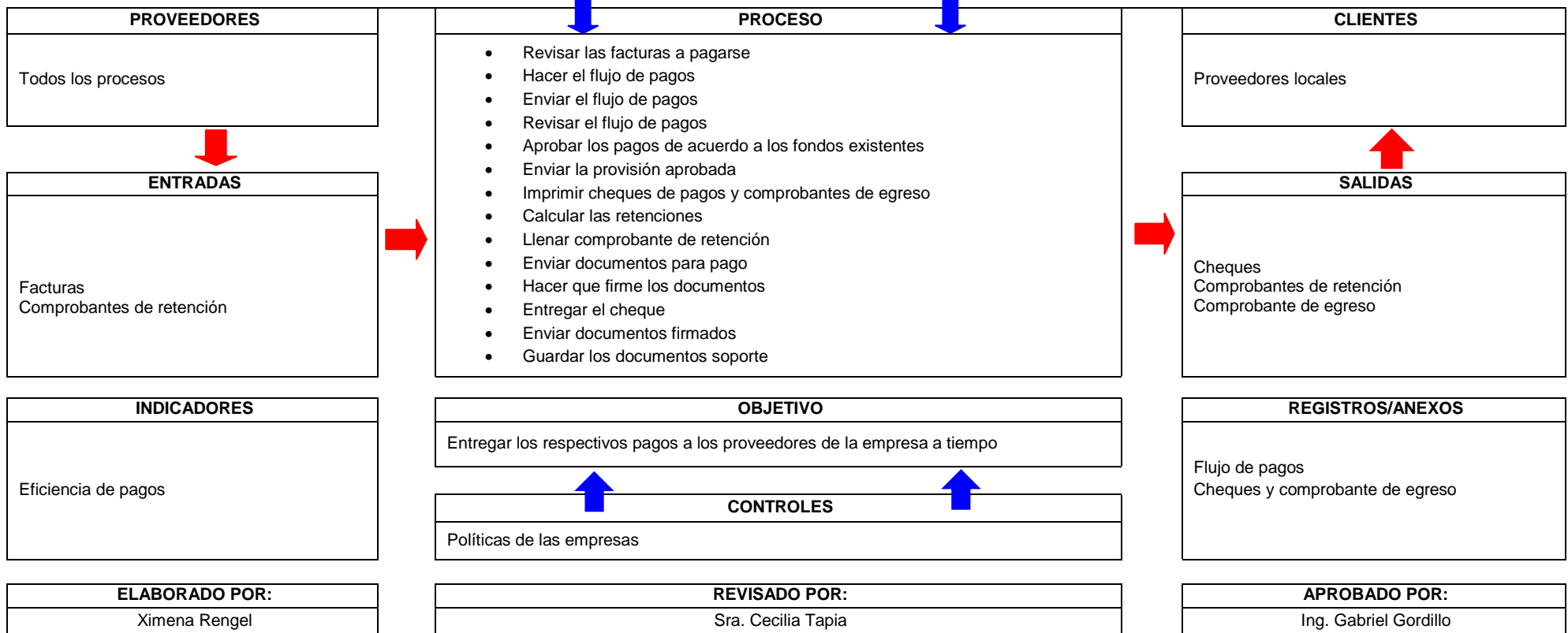


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO: Pago a proveedores	CÓDIGO: G.2.4	EDICIÓN No. 01
PROPIETARIO DEL PROCESO: Contador general	FECHA: 01-08-2011	
ALCANCE: El proceso se inicia con la revisión de las facturas a pagarse y finaliza con el archivo de los documentos soporte		

RECURSOS

FÍSICOS: Área administrativa	RR.HH. : Tesorero, asistente de contabilidad y Gerente administrativo
TÉCNICOS: Computador e impresora	



	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		APROBACIÓN: INICIAL
		VERSIÓN: No. 01
		PÁG.: 69/134
		CÓDIGO: MP

13 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Recepción (A)

PROCESO: Recepción de repuestos e insumos (A.1)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar que el contenedor se encuentre sellado	A la llegada del contenedor se revisa que este no haya sido abierto	Bodega	Jefe de bodega
2	Revisar el contenedor en presencia del transportista	En caso de que el contenedor se encuentre forzado o abierto debe ser revisado conjunto con la factura en presencia del transportista	Bodega	Jefe de bodega
3	Señalar diferencias en la guía de remisión	De existir diferencias de lo encontrado en el contenedor y lo facturado se debe señalar en la guía de remisión estas diferencias	Bodega	Jefe de bodega
4	Firmar la guía de remisión	Se debe firmar la guía de remisión como responsabilidad de haber recibido la mercadería	Bodega	Jefe de bodega
5	Recibir los repuestos comparar la factura con lo recibido	Se recibirá los repuestos en el contenedor sellado y se procede a compararlos con los facturados	Bodega	Jefe de bodega
6	Crear la ubicación física y colocar la etiqueta	Es necesario que se ubique a los repuestos en orden y con una etiqueta	Bodega	Jefe de bodega
7	Registrar la ubicación en el sistema	La ubicación debe ser registrada y guardada en el sistema	Bodega	Jefe de bodega
8	Ubicar en la respectiva percha	Para los repuestos que si poseen una ubicación creada tan solo se procede a ubicar en la percha correspondiente en orden	Bodega	Jefe de bodega
9	Ingresar en el sistema informático	Se procede al ingreso en el sistema informático de las nuevas existencias en bodega	Bodega	Jefe de bodega
10	Elaborar informe	Terminada la ubicación de los repuestos y registro en el sistema se deberá hacer un informe con todas aquellas novedades que pudieran existir	Bodega	Jefe de bodega
11	Enviar informe a asistencia de ventas	El informe debe ser enviado para su conocimiento a la asistencia de ventas por ser encargada de importaciones de repuestos	Bodega	Jefe de bodega



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Recepción (A)

PROCESO: Recepción de vehículos para la venta (A.2)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Confirmar la fecha de llegada del vehículo	Confirmar con el agente aduanero la fecha en que el vehículo estará posibilitado de salir de la aduana	Ventas de vehículos	Vendedor encargado
2	Avisar a taller la fecha de llegada del vehículo	Se debe informar la fecha en la que el vehículo llegará a la concesionaria en el momento en que ya se posea la confirmación de esta información	Ventas de vehículos	Vendedor encargado
3	Planificar personal e insumos para la atención	De acuerdo a la fecha indicada se procederá a planificar recursos para la recepción y servicio del automóvil a recibir	Servicios	Jefe de taller
4	Llegada del vehículo	El vehículo arriba a la concesionaria traído por el respectivo transportista	Servicios	Jefe de taller
5	Recibir el vehículo	Se debe recibir al vehículo	Servicios	Jefe de taller
6	Asignar Box para la atención	De acuerdo a lo planificado asignarle un lugar en el concesionario ya sea en un box para el servicio o en el espacio destinado para la exhibición hasta que se disponga la atención del vehículo	Servicios	Jefe de taller
7	Enviar personal con instrucciones	Se debe asignar el personal respectivo para que realice la atención al vehículo y se le deberá indicar lo que deben realizar en ese vehículo.	Servicios	Jefe de taller
8	Desarrollar el mantenimiento de pre entrega	Se debe desarrollar lo indicado por el jefe de taller como el cambio de aceite, filtros y limpieza general del vehículo	Servicios	Mecánico encargado
9	Informar novedades y finalización del trabajo	Se debe informar al jefe de taller la terminación del trabajo y las novedades que hayan surgido en el desarrollo del mismo	Servicios	Mecánico encargado
10	Revisar el trabajo realizado	Se procede a inspeccionar lo realizado en el vehículo	Servicios	Jefe de taller
11	Realizar informe	Realiza un informe en caso de haber existido fallas para iniciar un proceso de garantía o haber existido al algún problema detectado	Servicios	Jefe de taller
12	Enviar informe a ventas	Envía el informe a la gerencia de ventas para información del producto importado.	Servicios	Jefe de taller



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Recepción (A)

PROCESO: Recepción de vehículos para servicios (A.3)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Atender la solicitud de servicio	Atiende al cliente para otorgarle un servicio personalizado y saber el motivo de su visita al taller	Servicios	Jefe de taller
2	Recibir al vehículo y asignar box de servicio	Recibe el vehículo y le asigna un vos de servicio para realizar el trabajo en el vehículo o de lo contrario se asigna un lugar en el estacionamiento mientras un box de servicio es desocupado	Servicios	Asistente de taller
3	Realizar la orden de ingreso y el check list	Llena la orden de ingreso del vehículo de acuerdo al formato establecido y realiza una revisión completa del vehículo donde determina la situación actual del vehículo tanto mecánica como exterior	Servicios	Asistente de taller
4	Exponer al cliente las reparaciones necesarias	Indica al cliente la situación actual del automotor y los trabajos que requiere este para encontrarse en óptimas condiciones	Servicios	Jefe de taller
5	Elaborar la orden de trabajo según las indicaciones del cliente	Elabora la orden de trabajo de acuerdo al formato existente con las instrucciones del cliente de lo que se le realizará al vehículo.	Servicios	Jefe de taller
6	Hacer que firme el cliente la orden de ingreso, check list y orden de trabajo	El cliente deberá firmar la orden ingreso, de trabajo y el check list del automotor para el descargo de responsabilidades en cualquier situación ajena a las reparaciones a realizar	Servicios	Jefe de taller
7	Colocar la orden de trabajo en el vehículo	Coloca la orden de trabajo en el vehículo para que sea visible lo que se realizará	Servicios	Asistente de taller
8	Asignar personal para el servicio	Asigna el personal para la atención del vehículo	Servicios	Jefe de taller
9	Dar las indicaciones al personal	Indica al personal las actividades que realizará en ese vehículo	Servicios	Jefe de taller
10	Planificar el tiempo con el personal	Identificar el tiempo aproximado que se necesitará para la ejecución de los trabajos	Servicios	Jefe de taller
11	Indicar al cliente fecha y hora de entrega	Informa al cliente la fecha y hora en que se debe acercar a retirar su vehículo ya arreglado	Servicios	Jefe de taller



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión de venta (B)

PROCESO: Venta de repuestos (B.1)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Atender la solicitud de servicio	Atiende la solicitud de servicio del cliente a la llegada de este al área de ventas	Ventas en mostrador	Vendedor de mostrador
2	Revisar en el sistema de existencias	Revisa en el sistema informático si existe disponible el producto solicitado	Ventas en mostrador	Vendedor de mostrador
3	Revisar físicamente la existencia	El producto debe ser revisado en la bodega para confirmar su existencia	Bodega	Jefe de bodega
4	Comunicar al cliente	Se comica al cliente la no existencia del producto y se le informa que este puede ser pedido de forma exclusiva si lo requiere	Ventas en mostrador	Vendedor de mostrador
5	Indicar al cliente el producto	Indica el producto al cliente para que lo observa y confirme que es este el que desea	Ventas en mostrador	Vendedor de mostrador
6	Enviar copia de nota de pedido	Envía la copia de la nota de pedido con el número de la factura al que corresponde este pedido	Tesorería	Tesorera
7	Recibir y revisar la nota de pedido	Revisa que lo entregado sea igual a la nota de pedido hecha en mostrador	Bodega	Jefe de bodega
8	Entregar el producto y registrar en el kardex	El producto será entregado de acurdo a lo revisado anteriormente esto se registrará en el kardex del producto	Bodega	Jefe de bodega
9	Solicitar la factura al cliente	Solicita la factura al cliente	Ventas en mostrador	Vendedor de mostrador
10	Entregar el producto al cliente de acuerdo a la factura	Entrega los productos de acuerdo a lo facturado indicando al cliente todo lo entregado	Ventas en mostrador	Vendedor de mostrador
11				
12				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión de venta (B)

PROCESO: Venta de camiones y buses (B.2)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 1 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Contactar con clientes potenciales	Contacto con los clientes de después de hacer perfilado al cliente por ser el producto dirigido a transportistas con altas posibilidades económicas debido al valor de los vehículos	Ventas de vehículos	Vendedor encargado
2	Informar sobre el producto y pagos	Indicar al cliente las características que posee los vehículos de acuerdo a las necesidades del cliente el valor de este y los pagos que debería realizar para adquirir un vehículo de esta categoría.	Ventas de vehículos	Vendedor encargado
3	Definir características del vehículo	Definir con el cliente las características de vehículo de acuerdo a sus necesidades	Ventas de vehículos	Vendedor encargado
4	Elaborar una proforma	Elabora una proforma del vehículo perfilado para conocimiento del cliente	Ventas de vehículos	Vendedor encargado
5	Entregar la proforma al cliente	La proforma debe ser entregada al cliente para que estimule la compra del vehículo	Ventas de vehículos	Vendedor encargado
6	Pactar la forma de pago	Definir como se realizará la forma de pago sea este de contado, o por crédito bancario, el valor del primer adelanto y las fechas para los siguientes pagos	Ventas de vehículos	Vendedor encargado
7	Contactar al cliente con el banco	Avisar al banco del cliente para que se inicie el proceso del préstamo al cliente	Ventas de vehículos	Vendedor encargado
8	Solicitar el 40% de entrada	Se solicita la valor acordado de la entrada para iniciar el proceso de importación del vehículo	Ventas de vehículos	Vendedor encargado
9	Verificar que se haya hecho el pago inicial	Verifica que el pago se encuentre realizado a través del depósito realizado en la cuenta de la empresa para proceder a la importación del vehículo	Ventas de vehículos	Vendedor encargado
10	Avisar al cliente la llegada del vehículo	Se informa al cliente la llegada del vehículo al concesionario para que este lo pase a retirar	Ventas de vehículos	Vendedor encargado
11	Subir los datos del vehículo al sistema del SRI y de la empresa	Se debe ingresar al sistema del SRI y registrar la importación del vehículo para que sea posible la matricula del carro y subir los datos del vehículo al sistema de la empresa por cuestiones de garantía	Ventas de vehículos	Vendedor encargado



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión de venta (B)

PROCESO: Venta de camiones y buses (B.2)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 2 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
12	Realizar check list de entrega	Realiza el check list de entrega indicando cada una de las cosas que le son entregadas con el vehículo	Servicios	Jefe de taller
13	Dar instrucciones sobre uso y cuidado respectivos	Indica al dueño del automotor los cuidados que debe tener con el vehículo para su mantenimiento	Servicios	Jefe de taller
14	Explicar el acuerdo de mantenimiento	Explica en que consiste el acuerdo de mantenimiento que ofrece la empresa	Servicios	Gerente de servicios
15	Firmar contrato de mantenimiento	Firma del contrato para realizar el mantenimiento	Servicios	Gerente de servicios
16	Entregar el vehículo y los papeles	Se procede a entregar el vehículo, sus llaves y documentos	Ventas de vehículos	Vendedor encargado
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión de venta (B)

PROCESO: Gestión de pedido exclusivo (B.3)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Indicar al comprador el precio y anticipo que debe realizar	Indica al comprador el costo del repuesto a pedir y el anticipo que debe realizar para solicitar el repuesto a Fábrica	Ventas en mostrador	Vendedor de mostrador
2	Enviar a tesorería para el cobo	Se envía al cliente a tesorería para que este realice el anticipo del repuesto	Ventas en mostrador	Vendedor de mostrador
3	Cobrar el anticipo y extender el comprobante	Se cobra el respectivo anticipo y se extiende un recibo sobre este	Tesorería	Tesorera
4	Revisar el comprobante	Revisa el comprobante y solicita se incluya este repuesto en el siguiente pedido que se realice	Ventas en mostrador	Vendedor de mostrador
5	Indicar al cliente la fecha de llegada de la importación	Se indica la fecha aproximada de la llegada del repuesto la concesionario	Ventas en mostrador	Vendedor de mostrador
6	Incluir el repuesto solicitado en el pedido	Incluye el repuesto solicitado en el pedido a realizar	Bodega	Jefe de bodega
7	Comunicar al cliente la llegada de lo solicitado	Comunica al cliente que la importación ya llevo y que ya puede retirar el producto solicitado	Ventas en mostrador	Vendedor de mostrador
8	Atender al cliente	Recibe al cliente y se lo atiende indicándole se procederá a la facturación del repuesto	Ventas en mostrador	Vendedor de mostrador
9	Recibir la factura entregar los repuestos	Recibe la factura original y se le entrega el producto solicitado y la factura	Ventas en mostrador	Vendedor de mostrador
10				
11				
12				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión de venta (B)

PROCESO: Envío de repuestos (B.4)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar en el sistema que exista el repuesto	Revisa en el sistema si el producto solicitado existe en la bodega de Quito	Ventas de mostrador	Vendedor (GYE)
2	Solicitar el repuesto a Quito	Solicitar vía telefónica al jefe de bodega el repuesto que se necesita	Ventas de mostrador	Vendedor (GYE)
3	Confirmar la existencia del repuesto	Confirma si el repuesto solicitado existe en la bodega	Bodega	Jefe de bodega
4	Registrar en el sistema la salida	Se registra en el sistema informático la salida del repuesto de la bodega de Quito	Bodega	Jefe de bodega
5	Embalar lo solicitado	Se procede a embalar el repuesto y asegurar que no se dañe por el viaje	Bodega	Jefe de bodega
6	Confirmar que el pago se aseguro	Se confirma telefónicamente que el pago del repuesto es seguro para poder enviarlo	Bodega	Jefe de bodega
7	Solicitar datos del cliente	En caso de que el repuesto deba ser enviado directamente al cliente se averigua sus datos como nombre y dirección de envío	Bodega	Jefe de bodega
8	Enviar a la dirección correspondiente	Envía a la dirección correspondiente a través de un transporte terrestre contratado	Bodega	Jefe de bodega
9	Entregar los repuestos	Se entrega el repuesto al comprador o al taller según sea el caso	Ventas de mostrador	Vendedor (GYE)
10				
11				
12				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Reparación y mantenimiento (C)

PROCESO: Requerimiento de repuestos e insumos en taller (C.1)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Identificar la pieza necesaria	Se procede a identificar cual es el repuesto que debe ser cambiado del vehículo	Servicios	Mecánico asignado
2	Verificar que la pieza a cambiar está fallando	Se debe verificar que la pieza identificada anteriormente en efecto deba ser cambiada por encontrarse defectuosa o en mal estado	Servicios	Mecánico asignado
3	Avisar al encargado de garantías	De ser el caso que la pieza se encuentre dentro de garantía se debe indicar al encargado de garantías para que inicie el proceso	Servicios	Mecánico asignado
4	Acercase al computador designado	Acceder al computador designado para el este uso	Servicios	Mecánico asignado
5	Revisar en el sistema el repuesto	Acceder al sistema para revisar si el repuesto existe en la bodega	Servicios	Mecánico asignado
6	Solicitar a bodega con el código y la ubicación	Solicitar el repuesto a bodega con su respectivo código y ubicación obtenidos de la información del sistema	Servicios	Mecánico asignado
7	Registrar en la copia de la orden de trabajo correspondiente lo entregado	Debe registrar cada uno de los repuesto o insumos que se entregue al mecánico responsable de un vehículo en la respectiva copia de orden de trabajo	Bodega	Jefe de bodega
8	Entregar los solicitado	Entrega lo que fue solicitado por el mecánico	Bodega	Jefe de bodega
9	Llamar al cliente para la autorización	En caso de que el repuesto no exista se debe solicitar autorización al propietario del vehículo para colocar repuestos alternos	Servicios	Asistente de taller
10				
11				
12				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Reparación y mantenimiento (C)

PROCESO: Compra de repuestos locales (C.2)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 1 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Avisar al jefe de taller la necesidad y solicitar recursos	Se informa al jefe de taller la necesidad de un repuesto no existente en la bodega para que entregue el dinero necesario para la compra	Servicios	Mecánico asignado
2	Solicitar recursos a contabilidad	En caso de que no sea suficiente el dinero de caja chica se solicita recursos a contabilidad	Servicios	Jefe de taller
3	Entregar recursos	Se entrega el dinero para la compra de lo necesario	Servicios	Jefe de taller
4	Acudir a proveedores recurrentes	Se concurre donde los proveedores recurrentes por los beneficios de descuentos y posibilidad de crédito	Servicios	Mecánico asignado
5	Solicitar proformas	Se solicita proformas del repuesto para evaluar donde realizar la compra	Servicios	Mecánico asignado
6	Llamar al jefe de taller	De existir inconvenientes o dudas se llama al jefe de taller para consultar cualquier inquietud	Servicios	Mecánico asignado
7	Escoger la mejor proforma	Se procede a elegir la mejor proforma por calidad	Servicios	Mecánico asignado
8	Comprar el repuesto necesario	Se realiza la compra del repuesto necesario	Servicios	Mecánico asignado
9	Solicitar la respectiva factura	Se solicita la factura necesaria para justificar el dinero solicitado	Servicios	Mecánico asignado
10	Avisar a bodega sobre el repuesto comprado	Al regreso en el concesionario se avisa al jefe de bodega la compra realizada	Servicios	Mecánico asignado
11	Registrar en el sistema el ingreso	Se ingresa al sistema el repuesto comprado por motivos contables	Servicios	Mecánico asignado
12	Registrar en la orden de trabajo el repuesto	El repuesto debe ser registrado en la copia de orden de trabajo entregada a bodega para este fin	Bodega	Jefe de bodega



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Reparación y mantenimiento (C)

PROCESO: Compra de repuestos locales (C.2)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 2 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
13	Entregar la factura al jefe de taller	Entrega la factura al jefe de taller además de los recursos sobrantes	Servicios	Mecánico asignado
14	Guardar la factura para justificar la caja	La factura debe ser guardada si el dinero pertenece a caja chica para que pueda ser justificada en la reposición de caja	Servicios	Jefe de taller
15	Entregar la factura a contabilidad	La factura y recursos sobrantes deben ser entregados a contabilidad si este entrego los recursos para la compra	Servicios	Jefe de taller
16	Solicitar a bodega se incluya en el pedido	Se solicita al jefe de bodega se incluya este ítem en el próximo pedido si este es necesario que se encuentre en stock según el criterio del jefe de taller	Servicios	Jefe de taller
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Reparación y mantenimiento (C)

PROCESO: Entrega del vehículo (C.3)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Avisar al jefe de taller la terminación del trabajo	Indica al jefe de taller que el trabajo designado fue concluido con éxito	Servicios	Mecánico encargado
2	Revisar el trabajo realizado	Revisa el trabajo ejecutado para comprobar su efectividad	Servicios	Jefe de taller
3	Enviar a registrar la orden de trabajo en el sistema	Se envía al asistente de taller que ingrese la orden de trabajo	Servicios	Jefe de taller
4	Dar las instrucciones al personal	Se indica al personal que trabajo adicional se debe ejecutar para concluir con el trabajo	Servicios	Jefe de taller
5	Ejecutar los trabajos indicados	Se realiza lo indicado por el jefe de taller en el vehículo para concluir con el trabajo	Servicios	Mecánico encargado
6	Solicitar la copia de la orden de trabajo a bodega	Se pide la copia de la orden de trabajo a bodega por contener la lista de repuestos utilizados	Servicios	Asistente de taller
7	Subir la orden de trabajo al sistema	Se ingresa la orden de trabajo con los respectivos repuestos utilizados y valor por la mano de obra en el sistema informático de la empresa, de esta forma se pueda facturar	Servicios	Asistente de taller
8	Entregar la orden de salida del vehículo	Tras el pago se entrega la orden de salida del vehículo para que este se pueda retirar de la concesionaria	Tesorería	Tesorero
9	Salir con el cliente a realizar la prueba de manejo	Se debe indicar al cliente que el daño ya ha sido subsanado	Servicios	Jefe de taller
10	Entregar los repuestos cambiados	Se realiza la entrega de los repuestos cambiados del vehículo para la justificación del cambio de los mismos	Servicios	Jefe de taller
11	Dar un informe al cliente sobre el daño	Informar al cliente por qué motivo se produjo el daño en la pieza cambiada	Servicios	Jefe de taller
12	Entregar al cliente el vehículo	Se entrega el vehículo al cliente en óptimas condiciones	Servicios	Jefe de taller



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Reparación y mantenimiento (C)

PROCESO: Auxilio mecánico en carretera (C.4)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 1 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Atender la llamada del cliente	Atiende la llamada telefónica del cliente	Servicios	Jefe de taller
2	Solicitar todos los datos	Se recopila los datos de la condición del vehículo para intentar dar un pronóstico además de la ubicación del vehículo	Servicios	Jefe de taller
3	Comunicar a tesorería	Se comunica a tesorería la llamada y necesidad del cliente	Servicios	Jefe de taller
4	Llamar al cliente para asegurar el pago	Se llama al cliente para poder asegurar el pago por los trabajos que sean necesarios	Tesorería	Tesorero
5	Confirmar el servicio	Indicar al jefe de taller lo sucedido	Tesorería	Tesorero
6	Designar personal y comunicar al mismo	Si se confirmó el pago se designa personal para enviarlo a realizar el trabajo	Servicios	Jefe de taller
7	Planificar con el personal el trabajo	Se planifica que es lo que se realizará según el pronóstico que se tiene del vehículo	Servicios	Jefe de taller
8	Entregar al personal documentos para el cobro	Se entrega al personal documentos para el cobro como una letra de cambio a firmar en caso de que el cliente no posea línea de crédito	Administración	Tesorería
9	Alistar herramientas y repuestos	Se toma las herramientas y repuestos necesarios para realizar el trabajo	Servicios	Mecánico encargado
10	Solicitar permiso de salida y vehículo	Se solicita el permiso de salida para el vehículo de la empresa designado para la atención en carretera	Servicios	Mecánico encargado
11	Realizar el trabajo planificado	Se realiza el trabajo planificado por el jefe de taller	Servicios	Mecánico encargado
12	Comunicar al jefe de taller para buscar una nueva solución	En caso de que el problema no pueda ser resuelto por el mecánico encargado este comunicara vía telefónica los inconvenientes surgidos para buscar una nueva solución	Servicios	Mecánico encargado



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Reparación y mantenimiento (C)

PROCESO: Auxilio mecánico en carretera (C.4)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 2 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
13	Ejecutar los nuevos trabajos	Se procede a realizar los nuevos trabajos en el vehículo para solucionar el problema	Servicios	Mecánico encargado
14	Hacer firmar los respectivos documentos para el cobro	Se debe hacer firmar la orden de trabajo al cliente con los trabajos realizados y piezas cambiadas además de los documentos entregados por tesorería según sea el caso	Servicios	Mecánico encargado
15	Entregar la orden de trabajo al asistente de taller	Se debe entregar la orden de trabajo llena y firmada al asistente de taller para que el la ingrese al sistema	Servicios	Mecánico encargado
16	Entregar los documentos a tesorería para el cobro	Una vez de regresos en la concesionaria se procede a la entrega de los documentos para el cobro.	Servicios	Mecánico encargado
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Atención post-venta y seguimiento (D)

PROCESO: Gestión de garantías (D.1)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Recibir la queja del cliente	Se atiende al cliente que posee una queja del producto antes vendido	Ventas de mostrador	Vendedor de mostrador y garantías
2	Revisar si se contempla dentro de garantías	Se revisa en el sistema y de acuerdo al repuesto si este se contempla dentro de garantías	Ventas de mostrador	Vendedor de mostrador y garantías
3	Realizar la valoración mecánica	Se debe valorar al repuesto para conocer si el daño es por defecto de fábrica o por mal uso del repuesto	Ventas de mostrador	Vendedor de mostrador y garantías
4	Realizar el informe sobre el repuesto en garantía	Se hace un borrador del informe final	Ventas de mostrador	Vendedor de mostrador y garantías
5	Revisar y corregir el informe	Revisa y corrige el informe a ingresarse en el sistema para la respuesta de fábrica	Servicios	Jefe de taller
6	Subir al sistema el informe	Se procede a ingresar el informe al sistema para que esperar una respuesta de fábrica	Ventas de mostrador	Vendedor de mostrador y garantías
7	Entregar el nuevo repuesto al cliente	Se entrega el repuesto nuevo al cliente	Ventas de mostrador	Vendedor de mostrador y garantías
8	Informar a tesorería	Se informa a tesorería para que se proceda a la facturación a fábrica del repuesto	Ventas de mostrador	Vendedor de mostrador y garantías
9	Proceso de facturación (G.1.1)	Se factura a nombre de Scania Latin America	Tesorería	Tesorero
10				
11				
12				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Atención post-venta y seguimiento (D)

PROCESO: Seguimiento del cliente (D.2)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Realizar la lista de clientes a contactar	Se enlista a los clientes que por el tiempo de entrega de su auto nuevo o por su ultimo mantenimiento ya puede requerir de un nuevo mantenimiento	Servicios	Jefe de taller
2	Enviar la lista de clientes al vendedor de mostrador	Se envía la lista de clientes al vendedor de mostrador	Servicios	Jefe de taller
3	Realizar la llamada	Con la lista de clientes entregada se procede a llamar a cada uno de los clientes para recordarles que su vehículo podría requerir mantenimiento	Servicios	Vendedor de mostrador
4	Presentar a la empresa	Se debe presentar con su nombre como parte de la empresa de forma amable y amistosa	Servicios	Vendedor de mostrador
5	Recordar mantenimientos a realizar	Se recuerda sobre el mantenimiento del vehículo	Servicios	Vendedor de mostrador
6	Coordinar la fecha y hora con el cliente	Si el cliente desea se puede programar una cita de acuerdo a su tiempo	Servicios	Vendedor de mostrador
7	Realizar informe de mantenimiento programados	Realiza el informe de mantenimientos programados con las respuesta obtenidas	Servicios	Vendedor de mostrador
8	Enviar informe al jefe de taller	Entrega del informe sobre el trabajo realizado al jefe del taller	Servicios	Vendedor de mostrador
9	Planificar recursos humanos y físicos	Planifica los recursos según el día y hora en que se haya programado el mantenimiento para entregar un trabajo oportuno al cliente	Servicios	Jefe de taller
10				
11				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Importación (E)

PROCESO: Importación de repuestos (E.1)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 1 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Entregar el presupuesto de importación	Se envía el presupuesto semanal de importación elaborado previamente basado en ciertos parámetros	Administración	Gerente administrativo
2	Reunir los pedidos de otras áreas	Se junta todos los pedidos realizados por venta y por taller	Bodega	Jefe de bodega
3	Revisar ítems de mayor rotación	Se debe incluir los ítems de mayor rotación en bodega para reemplazar los de mayor rotación y que no existe desabastecimiento.	Bodega	Jefe de bodega
4	Generar el pedido	Con los datos anteriores se genera el pedido el cual debe ajustarse al presupuesto entregado	Bodega	Jefe de bodega
5	Enviar el pedido a asistencia de ventas	El pedido debe ser enviado a asistencia de ventas para que se proceda a la importación	Bodega	Jefe de bodega
6	Verificar que el pedido y presupuesto	Se debe asegurar que el pedido se halla sometido al presupuesto entregado por la gerencia administrativa de la empresa	Ventas de vehículos	Asistente de ventas
7	Hacer el pedido a fábrica	Vía mail se realiza el pedido a fábrica	Ventas de vehículos	Asistente de ventas
8	Recibir y revisar la pre factura	Con la información del pedido se genera en fábrica una pre factura la cual debe ser cuidadosamente revisada	Ventas de vehículos	Asistente de ventas
9	Autorizar la facturación y separación	Si la pre factura se halla correcta se procede a autorizar la facturación y separación de dichos artículos	Ventas de vehículos	Asistente de ventas
10	Indicar el valor total de factura	Se debe indicar a la gerencia el valor total de la factura para que se pueda proceder al pago	Ventas de vehículos	Asistente de ventas
11	Realizar la transferencia para el pago de la importación	Se debe realizar el pago para que la mercadería pueda ser embarcada	Administración	Gerente administrativo
12	Recibir detalles del embarque	Se recibe los detalles del embarque	Ventas de vehículos	Asistente de ventas



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Importación (E)

PROCESO: Importación de repuestos (E.1)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 2 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
13	Enviar por los documentos originales	Los documentos originales son enviados por una empresa de transporte de documentos y estos deben ser retirados de las oficinas de la empresa transportista	Ventas de vehículos	Asistente de ventas
14	Entregar la documentación original al agente de aduana	La documentación original debe ser entregada al agente de aduana para que la mercadería pueda ser nacionalizada	Ventas de vehículos	Asistente de ventas
15	Enviar a liquidar valores por la importación	Indicar los valores a cancelar por servicio del agente aduanero y los impuestos a cumplir	Ventas de vehículos	Asistente de ventas
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Importación (E)

PROCESO: Importación de vehículos (E.2)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 1 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Programar características del vehículo	Con asistencia del programa informático Musys se programa las características requeridas del vehículo a pedir	Ventas	Vendedor responsable
2	Elaborar la orden de pedido	Se efectúa el pedido a fábrica con las características programadas	Ventas	Vendedor responsable
3	Enviar la orden de pedido a fábrica	La orden de pedido debe ser enviada a fábrica para que se inicie con la fabricación del vehículo	Ventas	Vendedor responsable
4	Realizar la transferencia del 20%	Se transfiere la primera parte del pago para que se inicie la fabricación del vehículo	Administración	Gerente administrativo
5	Conocer la fecha de producción y la cancelación del 80%	informa la fecha en que se debe cancelar el total por el vehículo y la fecha en que el vehículo saldrá de la Fábrica	Ventas	Vendedor responsable
6	Solicitar el pago al cliente	Solicita el pago restante al cliente para que se pueda entregar el pago	Ventas	Vendedor responsable
7	Realizar la transferencia del 80%	Se transfiere a la cuenta correspondiente el resto del pago	Administración	Gerente administrativo
8	Tramitar la carta de crédito con el banco	Si el pago no es en efectivo se debe tramitar una carta de crédito con el banco	Ventas	Vendedor responsable
9	Enviar el Swift de la carta de crédito	Una vez aprobada la carta de crédito se debe enviar el SWIFT de la carta de crédito para que se libere el vehículo	Ventas	Vendedor responsable
10	Coordinar el envío del vehículo de fábrica al carrozado	Si el vehículo debe carrozarse en Brasil se coordina la salida de fábrica e ingresos a la fábrica de carrozado	Ventas	Vendedor responsable
11	Contactar con el transportista	Se contacta con el medio de transporte ya sea este marítimo o terrestre	Ventas	Vendedor responsable
12	Recibir los documentos originales	Se recibe los documentos del vehículo para los respectivos tramites	Ventas	Vendedor responsable



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Importación (E)

PROCESO: Importación de vehículos (E.2)

Elaborado por: Ximena Rengel

Pág. 2 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
13	Contactar con el agente afianzado y entregar los documentos originales	Se contacta con el agente afianzado para que se realice la nacionalización de la mercadería	Ventas	Vendedor responsable
14	Tramitar el certificado INEN y MOP	Se tramita los certificados necesarios para que el vehículo pueda circular libremente	Ventas	Vendedor responsable
15	Recibir información sobre valores a cancelar	Se recibe los valores a cancelar por impuestos y servicios del agente aduanero	Ventas	Vendedor responsable
16	Informar a contabilidad	Los valores se informan a contabilidad para que procesa a realizar el pago	Ventas	Vendedor responsable
17	Recibir documentos para retirar el vehículo	Se recibe los documentos para que se pueda retirar el vehículo de la almacenara	Ventas	Vendedor responsable
18	Retirar el vehículo de la almacenara	Se envía a alguien a retirar el vehículo de la almacenara con los documentos necesarios	Ventas	Vendedor responsable
19	Enviar el vehículo a carrozar	Si el vehículo debe carrozarse en Ecuador se envía a la fábrica de carrozado para que se realice el respectivo trabajo en el vehículo	Ventas	Vendedor responsable
20	Llevar el vehículo al concesionario	El vehículo debe ser llevado al concesionario	Ventas	Vendedor responsable
21				
22				
23				
24				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión administrativa	(F)
PROCESO: Administración del talento humano	(F.1)
SUBPROCESO: Gestión de permisos, vacaciones, anticipos y prestamos	(F.1.1)
Elaborado por: Ximena Rengel	Pág. 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Recibir la solicitud	Se recibe la solicitud para que la haga llegar a la gerencia	Administración	Asistente administrativa
2	Revisar y corregir la solicitud	Se revisa y corrige la solicitud en caso de ser necesario	Administración	Asistente administrativa
3	Entregar la solicitud para análisis	Se procede a la entrega de la solicitud para el análisis	Administración	Asistente administrativa
4	Analizar la solicitud	La solicitud es analizada para así darle una respuesta oportuna	Administración	Gerente administrativo
5	Coordinar los recursos humanos y la carga laboral	En caso de ser vacaciones o permisos es necesario que se coordine la carga laboral y el resto de talento humano con el gerente del área a la pertenece el empleado solicitante	Administración	Gerente administrativo
6	Tomar una decisión	con el análisis anterior se puede tomar una decisión sobre la solicitud	Administración	Gerente administrativo
7	Enviar respuesta a los involucrados	Se envía la respuesta vía mail para el conocimiento del empleado además de informar a través de la asistente administrativa verbalmente	Administración	Gerente administrativo
8	Revisar la liquidez y la posibilidad de aprobar la solicitud	Para caso de préstamos o anticipos dependiendo del monto se debe revisar la liquidez de la empresa y la disponibilidad de recursos	Administración	Gerente administrativo
9	Avisar a contabilidad	Si la solicitud es aprobada debe comunicarlo a contabilidad vía mail	Administración	Gerente administrativo
10	Guardar documentos en la ficha personal	Se guarda la solicitud en la ficha de la persona	Administración	Asistente administrativa
11				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión administrativa	(F)
PROCESO: Administración del talento humano	(F.1)
SUBPROCESO: Pago de sueldos	(F.1.2)
Elaborado por: Ximena Rengel	Pág. 1 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Acceder al sistema de control de horas	Vía internet y con la clave para el ingreso al sistema se accede al control de horas de cada empleado	Contabilidad	Contador
2	Cuadrar horas trabajadas de cada empleado en el mes	Estas horas deben ser cuadradas de acuerdo a si se cumplió o no las horas mensuales	Contabilidad	Contador
3	Calcular el valor de ingresos	En base a las horas trabajadas se calcula los ingresos de cada persona	Contabilidad	Contador
4	Afectar a los ingresos	En caso de existir préstamos o anticipos se afecta los ingresos	Contabilidad	Contador
5	Calcular las provisiones	Se debe calcular las provisiones que debe hacer la empresa por los beneficios sociales	Contabilidad	Contador
6	Determinar el valor a pagar	Se calcula el valor final a pagar	Contabilidad	Contador
7	Imprimir el rol de pagos general	Imprime el rol de pagos general para entregar a la gerencia	Contabilidad	Contador
8	Revisar el rol de pagos	Se procede a revisar el rol de pagos elaborado por contabilidad	Administración	Gerente administrativo
9	Aprobar el rol de pagos	Se aprueba el rol de pagos de no existir inconvenientes	Administración	Gerente administrativo
10	Generar el rol de pagos individual	Se genera el rol de pagos individual para la entrega al empleado	Contabilidad	Contador
11	Imprimir los respectivos cheques	Se procede a la impresión de los cheques con los valores correspondientes	Contabilidad	Contador
12	Firmar los cheques	Los cheques deben ser firmados para su validez	Administración	Gerente administrativo



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión administrativa	(F)
PROCESO: Administración del talento humano	(F.1)
SUBPROCESO: Pago de sueldos	(F.1.2)
Elaborado por: Ximena Rengel	Pág. 2 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
13	Registrar valores en el sistema	Los valores a pagar debe ingresarse en el sistema	Contabilidad	Contador
14	Entregar el rol de pagos y cheque	Se entrega el rol de pagos conjunto con el cheque del sueldo	Contabilidad	Contador
15	Hacer firmar el comprobante de egreso	Se debe hacer firmar el comprobante de egreso para que pueda ser justificarlo	Contabilidad	Contador
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión administrativa	(F)
PROCESO: Administración del talento humano	(F.1)
SUBPROCESO: Capacitación	(F.1.3)
Elaborado por: Ximena Rengel	Pág. 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Plantear la necesidad de capacitación	Se identifica la necesidad de capacitación de una persona en específico o de un grupo de personas	Área interesada	Gerente del área
2	Investigar detalles del curso	Se investiga si existe un curso ya sea en el país o fuera de él	Área interesada	Gerente del área
3	Elaborar solicitud	Con la información se labora una solicitud explicando la necesidad	Área interesada	Gerente del área
4	Analizar la necesidad de capacitación	Se analiza que tan viable es la solicitud y que tan necesaria es	Administración	Gerente administrativo
5	Consultar la disponibilidad de recursos económicos	Se observa si la empresa está en posibilidad de realizar esta capacitación por su costo	Administración	Gerente administrativo
6	Autorizar la entrega de recursos	De aprobarse la solicitud se indica a contabilidad para que se entregue los recursos necesarios	Administración	Gerente administrativo
7	Asignar un responsable para planificar el curso	Si esta capacitación debe ser planificada se asigna un responsable para este fin	Administración	Gerente administrativo
8	Entregar los recursos autorizados	Contabilidad procede a la entrega de recursos autorizados por la gerencia	Administración	Contador
9				
10				
11				
12				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión administrativa	(F)
PROCESO: Administración del talento humano	(F.1)
SUBPROCESO: Contratación	(F.1.4)
Elaborado por: Ximena Rengel	Pág. 1 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Elaborar la solicitud	Se identifica la necesidad de contratar un nuevo empleado para estos se hace la solicitud dirigida a la gerencia administrativa	Área interesada	Gerente del área
2	Entregar la solicitud	Se entrega la solicitud elaborada a la gerencia administrativa	Área interesada	Gerente del área
3	Analizar la solicitud	Se analiza que tan factible es al momento la contratación de un nuevo empleado	Administración	Gerente administrativo
4	Planificar recursos financieros	Se planifica recursos financieros para la contratación de una nueva persona	Administración	Gerente administrativo
5	Enviar mail con la respuesta a los involucrados	Se toma un decisión sobre la solicitud, esta se la hace saber vía mail	Administración	Gerente administrativo
6	Ordenar se inicie la selección	En caso de aprobado se ordena que se inicie la selección para el nuevo empleado	Administración	Gerente administrativo
7	Iniciar reclutamiento	Se inicia el reclutamiento del personas a través del método considerado ya sea por referencias o anuncios	Administración	Asistente administrativa
8	Seleccionar personas idóneas	En base al perfil para el puesto selecciona a las posibles personas para este cargo	Administración	Asistente administrativa
9	Coordinar citas con la gerencia	Se realiza un calendario para las citas con el gerente del área interesada	Administración	Asistente administrativa
10	Hacer llamadas para confirmar las citas	Se llama a las personas para indicar la cita y confirmar que asistirán a la misma	Administración	Asistente administrativa
11	Entrevistar a cada persona	Se entrevista a cada persona con la finalidad de conocerlos un de evaluar sus conocimientos	Área interesada	Gerente del área
12	Seleccionar la persona adecuada	Se selecciona a la mejor persona para ocupar el cargo	Área interesada	Gerente del área



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión administrativa	(F)
PROCESO: Administración del talento humano	(F.1)
SUBPROCESO: Contratación	(F.1.4)
Elaborado por: Ximena Rengel	Pág. 2 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
13	Entrevistar al seleccionado	Se entrevista a la persona seleccionada para aprobar su contratación	Administración	Gerente administrativo
14	Elaborar los documentos	Se elabora el contrato para el nuevo empleado	Administración	Asistente administrativa
15	Firmar el contrato de trabajo	Se procede a la firma del contrato con el empleado	Administración	Gerente administrativo
16	Asignar un tutor	Se asigna a una persona la cual guíe la labor que realizará el nuevo empleado	Área interesada	Gerente del área
17	Crear una ficha	Se crea la ficha personal del nuevo empleado	Administración	Asistente administrativa
18	Guardar documentos del empleado	Se guarda los documento entregados por el empleado	Administración	Asistente administrativa
19				
20				
21				
22				
23				
24				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión financiera	(G)
PROCESO: Gestión de tesorería	(G.1)
SUBPROCESO: Facturación	(G.1.1)
Elaborado por: Ximena Rengel	Pág. 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Elaborar la nota de pedido	Se elabora la nota de pedido con los respectivos rubros a facturar al cliente	Ventas de mostrador	Vendedor de mostrador
2	Enviar nota de pedido a tesorería	Se envía la nota de pedido con el cliente	Ventas de mostrador	Vendedor de mostrador
3	Revisar en el sistema el pedido	Con el pedido físico se lo revisa en el sistema para verificar que este correcto	Tesorería	Tesorero
4	Preguntar la forma de pago al cliente	Se pregunta la forma en que cancelará el cliente su factura sea efectivo o crédito	Tesorería	Tesorero
5	Aplicar descuentos	Se aplica descuentos según las políticas de la empresa	Tesorería	Tesorero
6	Imprimir la factura	Se imprime la factura de acuerdo a la nota de pedido	Tesorería	Tesorero
7	Entregar la factura para la firma	Se entrega la factura al cliente para que la firme y reciba	Tesorería	Tesorero
8	Guardar copias de la factura	Se guarda las copias de la factura como respaldo	Tesorería	Tesorero
9	Enviar la factura al cliente	Se entrega la factura al cliente	Tesorería	Tesorero
10				
11				
12				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión financiera	(G)
PROCESO: Gestión de tesorería	(G.1)
SUBPROCESO: Gestión crédito	(G.1.2)
Elaborado por: Ximena Rengel	Pág. 1 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Recibir la solicitud de crédito verbal	Se recibe la solicitud de que se realice el pago a crédito	Tesorería	Tesorero
2	Entregar la solicitud a llenar y los lista de requisitos	Se entrega la solicitud y los requisitos para que sea calificado como sujeto de crédito dentro de la empresa	Tesorería	Tesorero
3	Recibir la solicitud llena y los requisitos	Se recibe la solicitud para crédito llena junto con los requisitos necesarios	Tesorería	Tesorero
4	Enviar documentación a asesoría financiera	Se envía la documentación a asesoría financiera para su estudio	Tesorería	Tesorero
5	Revisar la documentación	Se revisa la documentación si se encuentra completa	Administración	Asesor financiero
6	Validar la información entregada	Se verifica que la información entregada sea verdadera y confiable	Administración	Asesor financiero
7	Calificar la información del cliente	Se procede a evaluar la información del cliente	Administración	Asesor financiero
8	Analizar la capacidad de pago	Con los datos anteriores se analiza la capacidad de pago del cliente solicitante	Administración	Asesor financiero
9	Analizar la factibilidad de aprobar el crédito	Se analiza que tan bueno es el aprobar la línea de crédito al cliente	Administración	Asesor financiero
10	Establecer montos y plazos	Se establece el límite de crédito y el plazo que tendrá para realizar los pagos	Administración	Asesor financiero
11	Enviar lo analizado a gerencia general	Se envía la información a la gerencia administrativa para conocimiento y aprobación definitiva	Administración	Asesor financiero
12	Guardar la documentación	Se archiva la documentación correspondiente	Administración	Asesor financiero



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión financiera	(G)
PROCESO: Gestión de tesorería	(G.1)
SUBPROCESO: Gestión de crédito	(G.1.2)
Elaborado por: Ximena Rengel	Pág. 2 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
13	Devolver la documentación	Se envía la documentación para que sea devuelta al cliente	Administración	Asesor financiero
14	Enviar respuesta para la comunicación	Se envía la respuesta para que sea comunicada al cliente	Administración	Asesor financiero
15	Comunicar la respuesta al clientes	Se informa al cliente la resolución respecto a la solicitud hecha	Tesorería	Tesorero
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión financiera	(G)
PROCESO: Gestión de tesorería	(G.1)
SUBPROCESO: Gestión de cobranza	(G.1.3)
Elaborado por: Ximena Rengel	Pág. 1 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar los créditos	Se revisa en con las facturas aquellas que son a crédito	Tesorería	Tesorero
2	Hacer un listado de créditos por vencer	Se enlista aquellos créditos próximos a vencer	Tesorería	Tesorero
3	Llama la cliente para recordar la obligación	Se realiza las llamadas al cliente para recordarle que su factura debe ser pagada hasta el plazo establecido	Tesorería	Tesorero
4	Actualizar la lista de créditos vencidos	Se actualiza la lista de créditos vencidos	Tesorería	Tesorero
5	Llamar al cliente para renegociar el crédito	Se llama al cliente telefónicamente para renegociar la deuda de tal forma que se pueda recuperar esa deuda de forma efectiva	Tesorería	Tesorero
6	Indicar formas de pago	Se le indica cómo podría pagar lo adeudado	Tesorería	Tesorero
7	Incluir en la hoja de ruta este cliente	Incluir en la hoja de ruta del mensajero la dirección del cliente	Tesorería	Tesorero
8	Entregar hoja de ruta, documentos e instrucciones.	Se procede a entregar la hoja de ruta al mensajero conjunto con los papeles a entregar y las instrucciones	Tesorería	Tesorero
9	Visitar al cliente	Se visita al cliente en su dirección	Mensajería	Mensajero
10	Realizar el cobro y entregar documentación	Se cobra los valores correspondientes y se le entrega los documentos respectivos del cobro	Mensajería	Mensajero
11	Entregar los cobros realizados y documentos	Se entrega los valores cobrados a los clientes y aquellos documentos no entregados	Mensajería	Mensajero
12	Registrar los cobros en el sistema	Se ingresa los cobros que fueron hechos en el sistema informático contable	Tesorería	Tesorero



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión financiera	(G)
PROCESO: Gestión de tesorería	(G.1)
SUBPROCESO: Gestión de cobranza	(G.1.3)
Elaborado por: Ximena Rengel	Pág. 2 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
13	Depositar el dinero del cobro	Se realiza el depósito en la cuenta de la empresa	Tesorería	Tesorero
14	Realizar el reporte de cobros	Se realiza el informe sobre los valores cobrados en la semana	Tesorería	Tesorero
15	Enviar el reporte de cobros	Se envía el reporte de cobros al asesor financiero	Tesorería	Tesorero
16	Analizar el reporte de cobros	Se analiza los valores recuperados así como aquellos pendientes de cobro y vencidos para tomar otras medidas	Administración	Asesor financiero
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión financiera	(G)
PROCESO: Gestión de contabilidad	(G.2)
SUBPROCESO: Registro contable	(G.2.1)
Elaborado por: Ximena Rengel	Pág. 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Recibir la documentación	Se recibe la documentación soporte correspondiente como facturas	Contabilidad	Asistente contable
2	Analizar y revisar la documentación soporte	Se analiza a que corresponde la información y se revisa la documentación para ver si esta se encuentra completa	Contabilidad	Asistente contable
3	Solicitar la documentación faltante	Se solicita la documentación para que esta se encuentre completa y se pueda registrar y justificar los valores	Contabilidad	Asistente contable
4	Analizar a que cuentas contables corresponde	Se analiza a que cuentas contables corresponde la transacción	Contabilidad	Asistente contable
5	Revisar y registrar comprobantes de gastos	Para la reposición de caja se revisa y registra en las cuentas los comprobantes de gastos	Contabilidad	Asistente contable
6	Calcular el valor final del cheque	Se calcula el valor del cheque dependiendo de retenciones que se deba realizar	Contabilidad	Asistente contable
7	Generar el cheque	Se genera el cheque a entregar	Contabilidad	Asistente contable
8	Hacer firmar los cheques	Llevar para que el gerente administrativo firme el cheque	Contabilidad	Asistente contable
9	Entregar cheque y hacer firmar comprobante de egreso	Se entrega el cheque a quien corresponda además de que se debe hacer que firme el comprobante de egreso	Contabilidad	Asistente contable
10	Registrar todos los valores en las cuentas correspondientes	Se registra los respectivos valores en las cuentas antes identificadas	Contabilidad	Asistente contable
11	Guardar la documentación soporte	Guarda la documentación soporte en las carpetas correspondientes	Contabilidad	Asistente contable
12				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión financiera	(G)
PROCESO: Gestión de contabilidad	(G.2)
SUBPROCESO: Gestión tributaria	(G.2.2)
Elaborado por: Ximena Rengel	Pág. 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Verificar que no existen ingresos pendientes al sistema	Se revisa que no se encuentre pendientes ingresos al sistema informático contable	Contabilidad	Asistente contable
2	Revisar los mayores de compras, ventas e IVA	Se revisa cada uno de los mayores para verificar su veracidad	Contabilidad	Asistente contable
3	Ingresar todo y corregir errores	Se ingresa todo lo faltante y se corrige los posibles errores que se pudieron dar en el registro contable	Contabilidad	Asistente contable
4	Bajar del sistema el reporte de compras, ventas y retenciones	Se imprime el reporte de compras, ventas y retenciones del sistema informático contable	Contabilidad	Asistente contable
5	Revisar que todos los comprobantes estén registrados	Se revisa que todos los comprobantes estén registrados basada en la numeración de estos	Contabilidad	Asistente contable
6	Registrar comprobantes de retención	Se registra aquellos comprobantes que no han sido registrados	Contabilidad	Asistente contable
7	Ingresar al sistema del SRI	Se ingresa al sistema del SRI vía Internet	Contabilidad	Asistente contable
8	Llenar los formularios 103 y 104	Se llenas los formularios número 103 y 104 con la información contable del mes	Contabilidad	Asistente contable
9	Enviar la información	La información es enviada a través del mismo sistema del SRI	Contabilidad	Asistente contable
10	Imprimir comprobantes de los formularios 103 y 104	Se imprime los formularios para contar con un respaldo de la transacción	Contabilidad	Asistente contable
11	Registrar los valores de la transferencia electrónica	Los valores pagados son registrados en el sistema de la empresa en las respectivas cuentas	Contabilidad	Asistente contable
12				



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión financiera	(G)
PROCESO: Gestión de contabilidad	(G.2)
SUBPROCESO: Elaboración de estados financieros	(G.2.3)
Elaborado por: Ximena Rengel	Pág. 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar que todas las facturas se hayan registrado	Se revisa que todo se encuentre ingresado en el sistema	Contabilidad	Contador
2	Realizar asientos de depreciación y amortización	Se procede a realizar los correspondientes asientos de depreciación y amortización	Contabilidad	Contador
3	Registrar provisiones mensuales de gastos	Se registra las provisiones mensuales de los gastos	Contabilidad	Contador
4	Revisar que la información contable este completa	Se revisa que toda la información contable se halle completa	Contabilidad	Contador
5	Liquidar provisiones del mes	Se liquida las provisiones del mes pasado	Contabilidad	Contador
6	Conciliar saldos en las cuentas	Se procede a conciliar los saldos de cada una de las cuentas	Contabilidad	Contador
7	Realizar los asientos de corrección	Se realiza los asientos de corrección necesarios	Contabilidad	Contador
8	Completar la información	Se completa la información cuando se ha detectado que falta algún detalle en las cuentas contables	Contabilidad	Contador
9	Revisar los mayores contables	Los mayores contables son revisados para que así no se den errores	Contabilidad	Contador
10	Generar los estados financieros	Se genera los estados financieros con los saldos de las cuentas en el sistema contable	Contabilidad	Contador
11	Firmar los estados financieros	Se firma los estados financieros ya impresos	Contabilidad	Contador
12	Enviar estados financieros para revisión, firma y análisis	Se envía los estados financieros firmados a la gerencia administrativa para su revisión, firma y análisis	Contabilidad	Contador



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPROCESO: Gestión financiera	(G)
PROCESO: Gestión de contabilidad	(G.2)
SUBPROCESO: Pago a proveedores locales	(G.2.4)
Elaborado por: Ximena Rengel	Pág. 1 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
1	Revisar las facturas a pagarse	Se revisa las facturas pendientes de pago	Contabilidad	Asistente contable
2	Hacer el flujo de pagos	En base a las facturas se realiza el flujo de pagos de la semana	Contabilidad	Asistente contable
3	Enviar el flujo de pagos	El flujo de pagos es enviado a la gerencia administrativa para la aprobación de los mismos	Contabilidad	Asistente contable
4	Revisar el flujo de pagos	Se revisa el flujo de pagos elaborado en contabilidad	Contabilidad	Asistente contable
5	Aprobar los pagos de acuerdo a los fondos existentes	Se aprueba los pagos de acuerdo al criterio de liquidez	Administración	Gerente administrativo
6	Enviar el flujo aprobado	El flujo de pagos es aprobado o modificado es enviado a contabilidad para el pago	Administración	Gerente administrativo
7	Imprimir cheques de pagos y comprobantes de egreso	Se imprime los respectivos cheques para el pago y comprobantes de egreso	Contabilidad	Asistente contable
8	Calcular las retenciones	Se calcula las retenciones de ser el caso	Contabilidad	Asistente contable
9	Llenar comprobante de retención	Se procede a llenar el comprobante de retención	Contabilidad	Asistente contable
10	Enviar documentos para pago	Se envía a tesorería los pagos para que aquí se los realice	Contabilidad	Asistente contable
11	Hacer que firme los documentos	Se hace firmar los respectivos documentos como respaldo de que el pago se lo realizó	Tesorería	Tesorero
12	Entregar el cheque	Se entrega el cheque correspondiente	Tesorería	Tesorero



DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

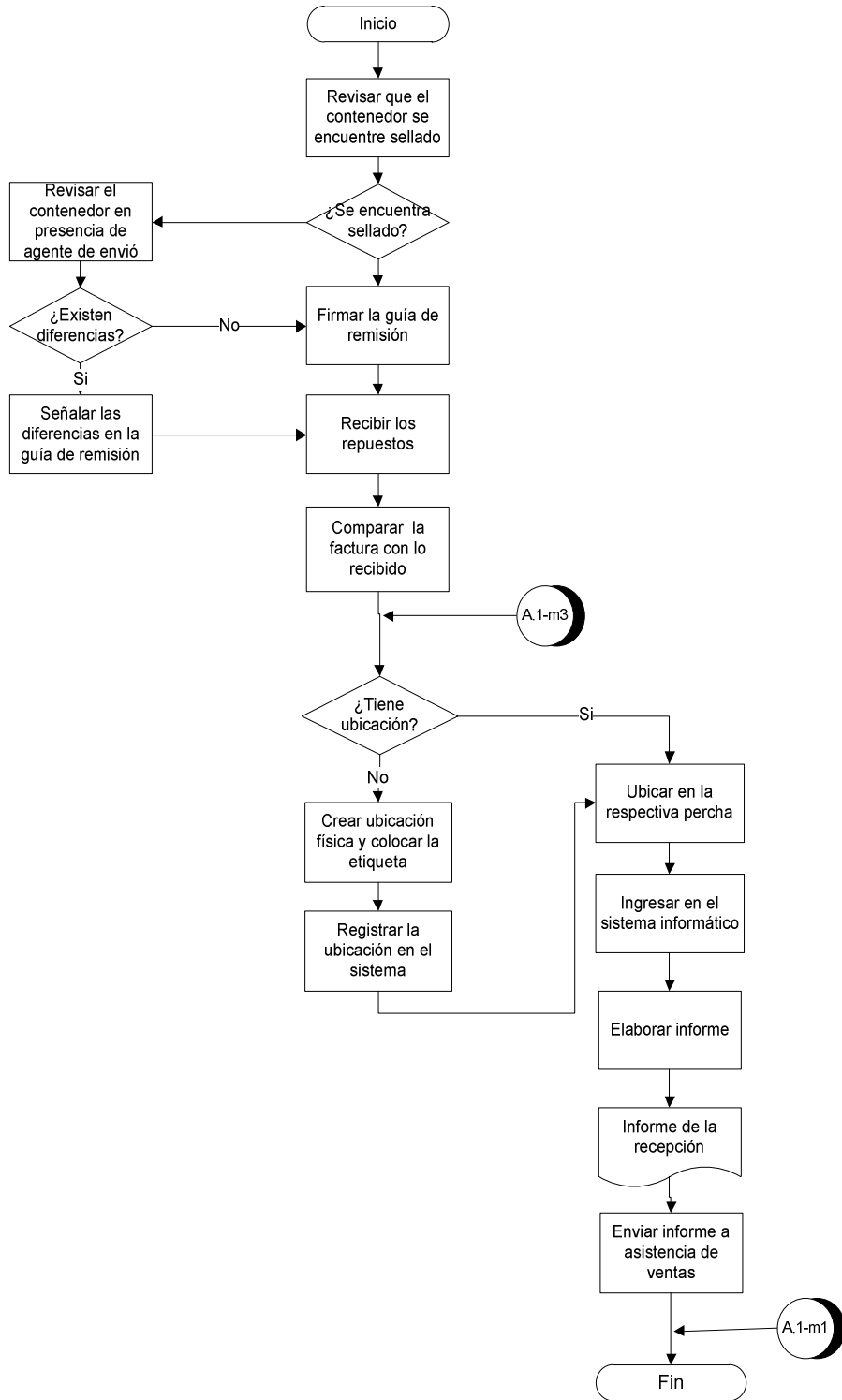
MACROPROCESO: Gestión financiera	(G)
PROCESO: Gestión de contabilidad	(G.2)
SUBPROCESO: Pago a proveedores locales	(G.2.4)
Elaborado por: Ximena Rengel	Pág. 2 de 2

No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	RESPONSABLE
13	Enviar documentos firmados	Se envía los documentos firmados al asistente contable	Tesorería	Tesorería
14	Guardar los documentos soporte	Los documentos se los archiva en las carpetas correspondientes para respaldos futuros	Contabilidad	Asistente contable
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		APROBACIÓN: INICIAL
		VERSIÓN: No. 01
		PÁG. : 106/134
		CÓDIGO: MP

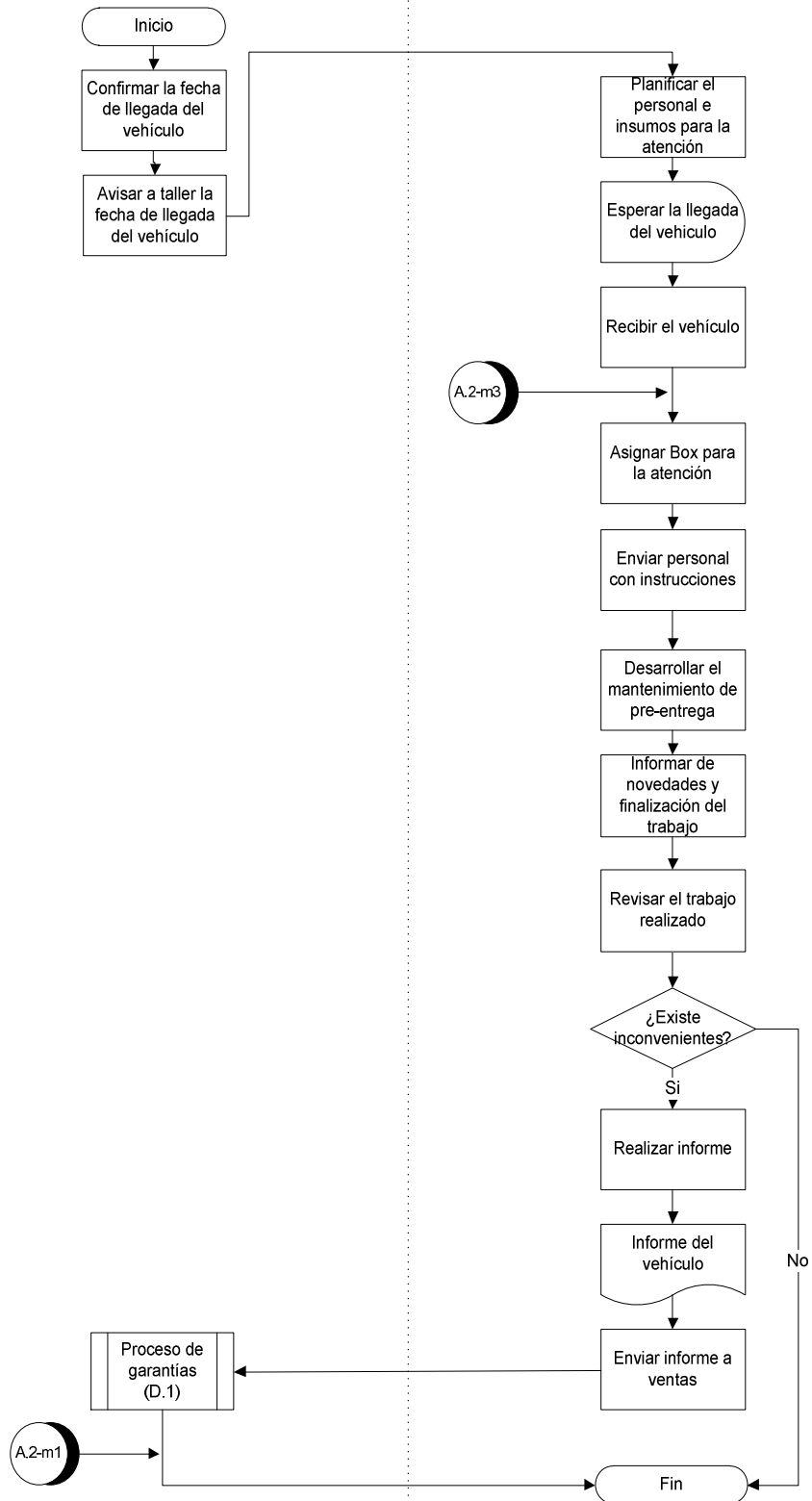
14 DIAGRAMAS DE FLUJO

Bodega

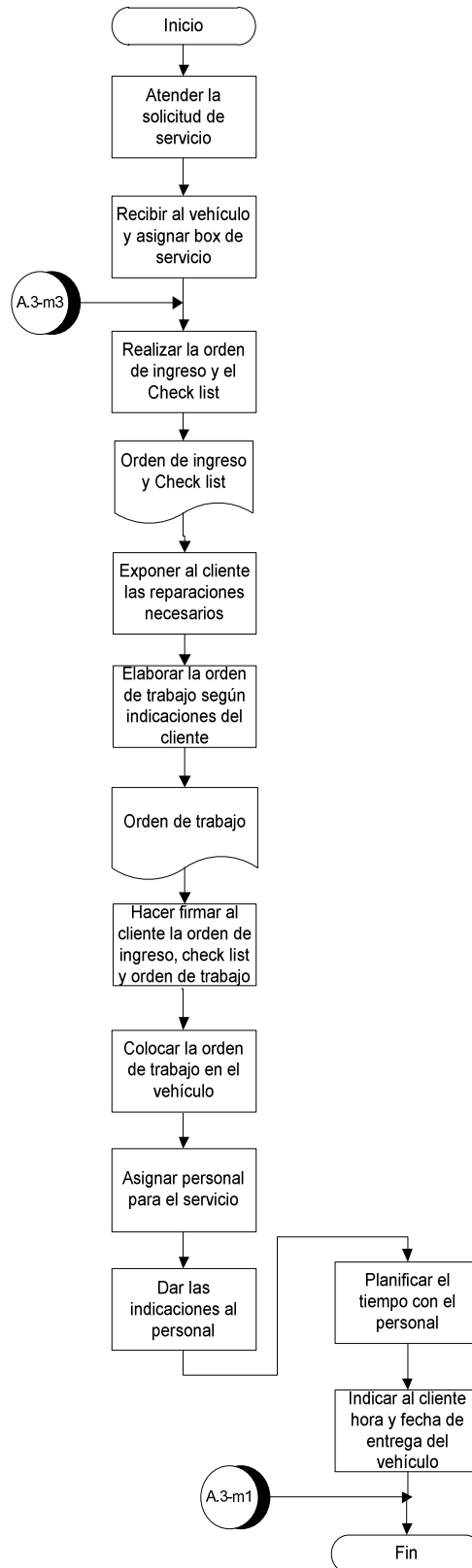


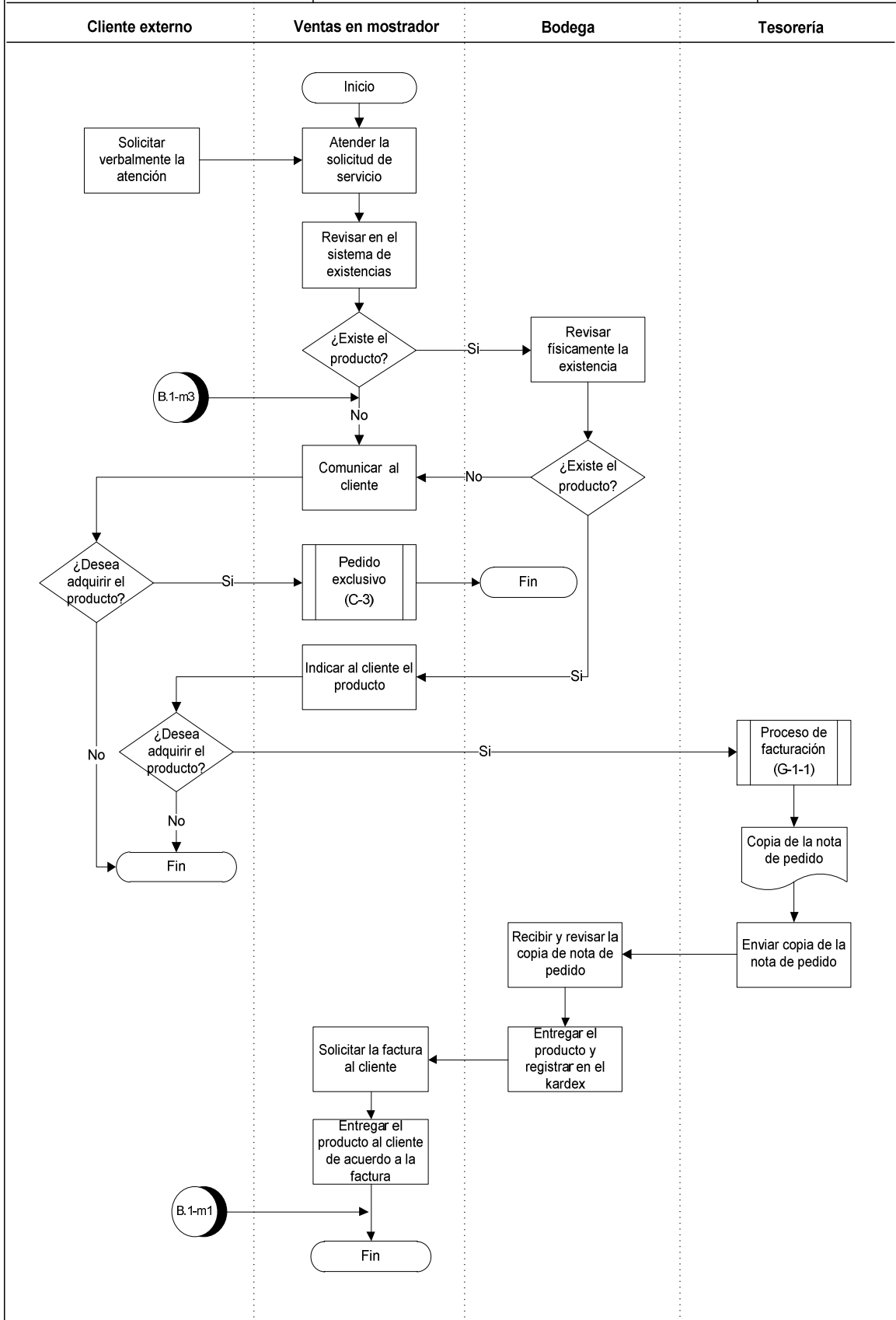
Ventas de vehículos

Servicios



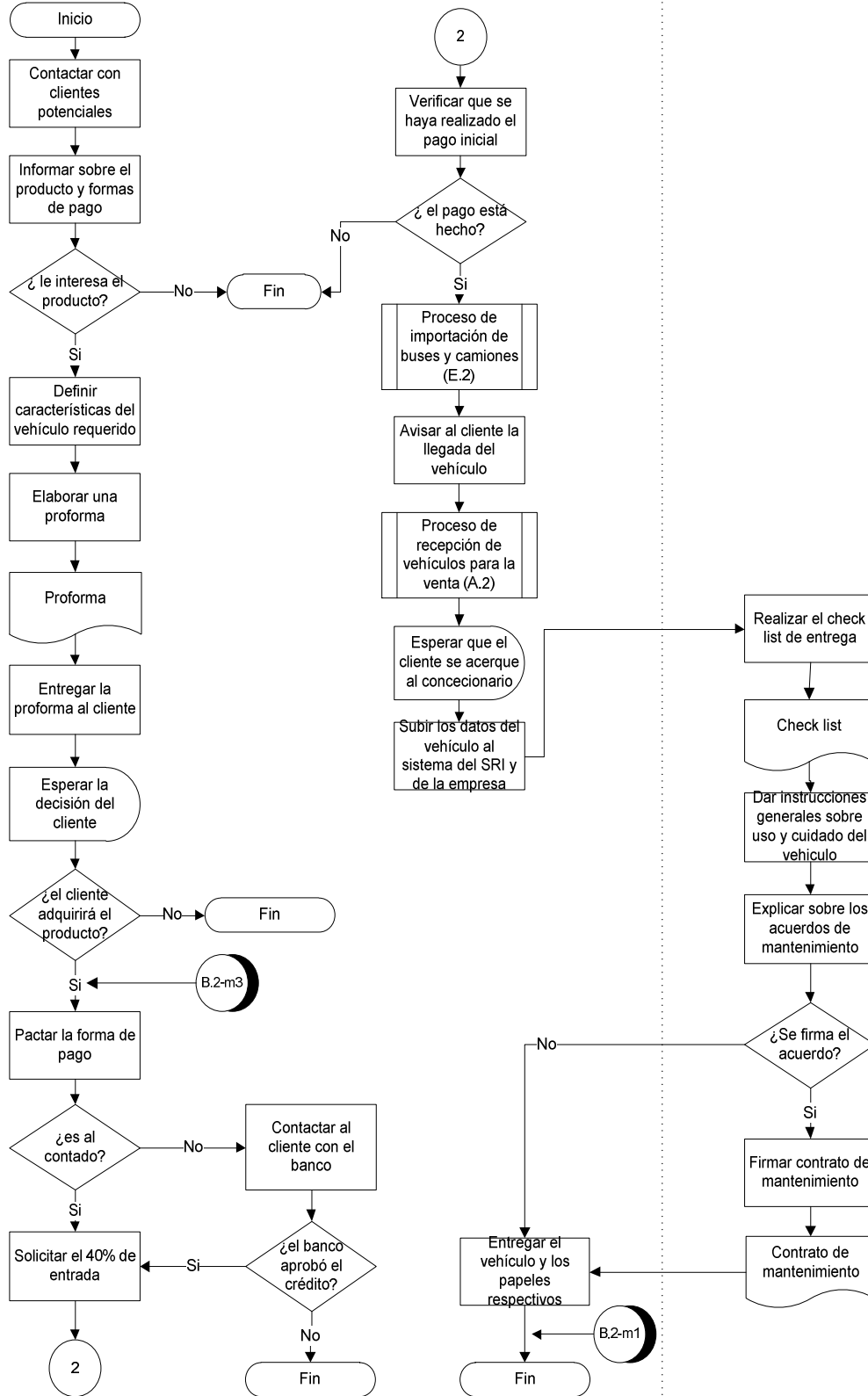
Servicios

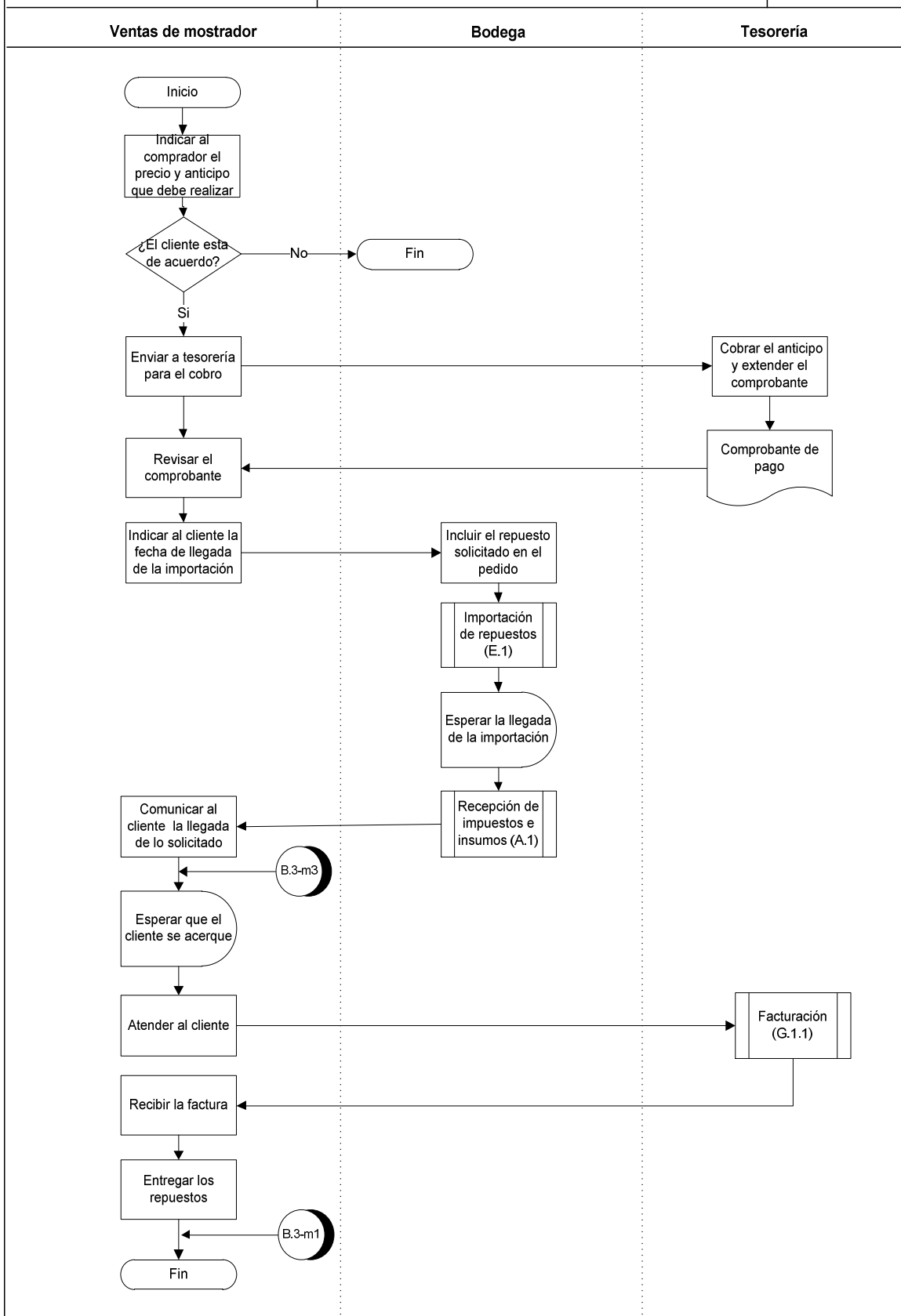




Ventas de vehículos

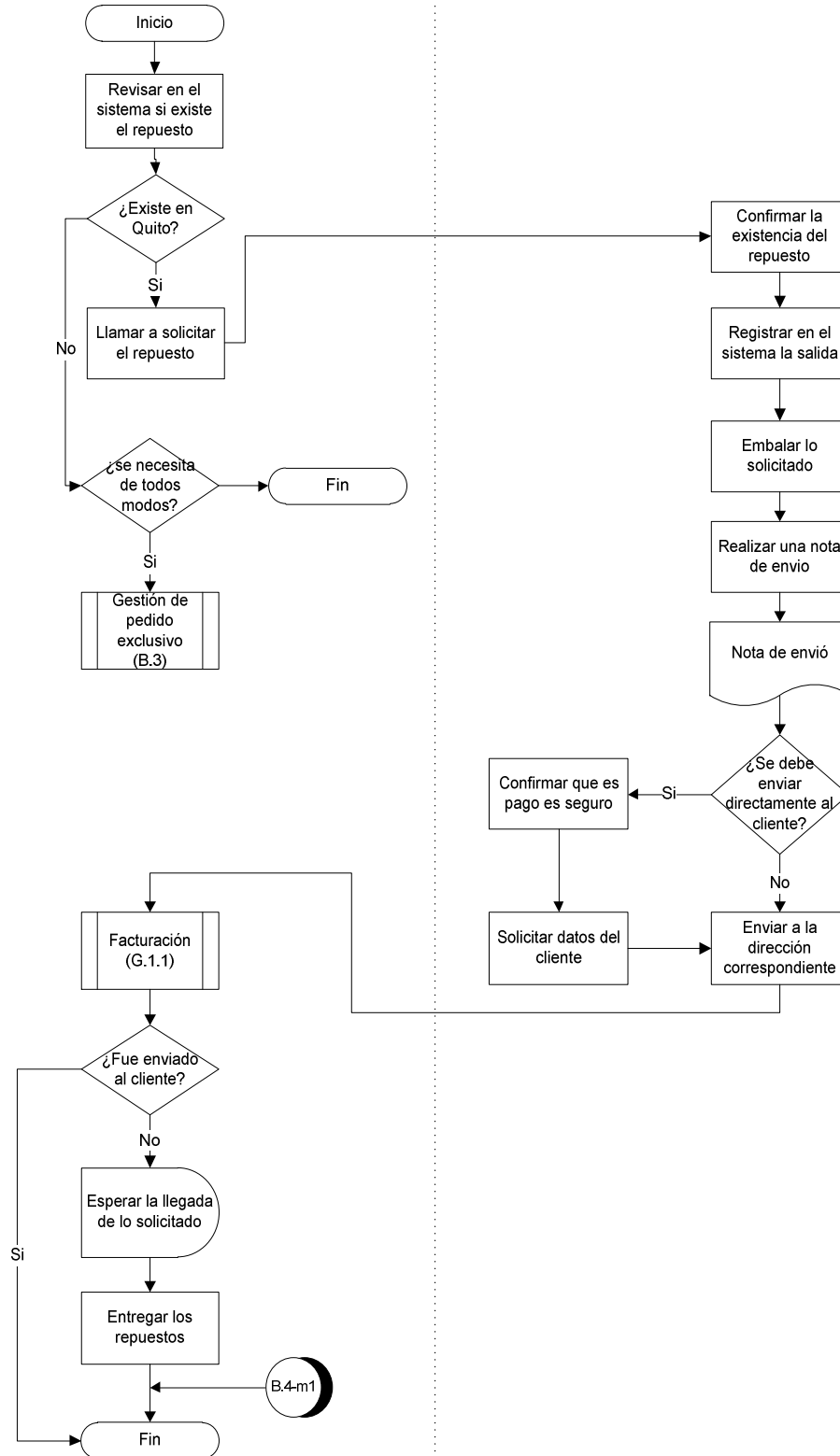
Servicios

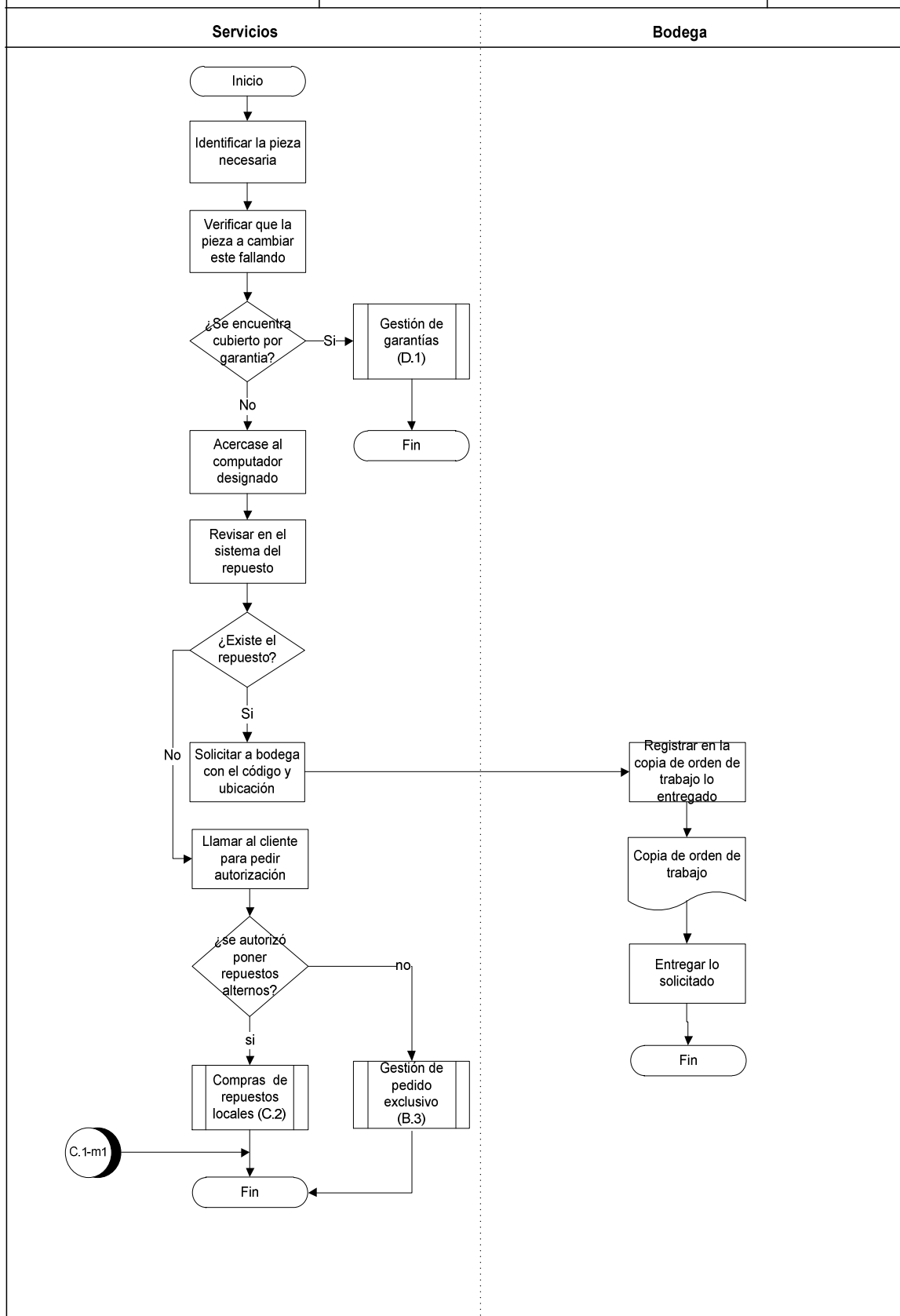


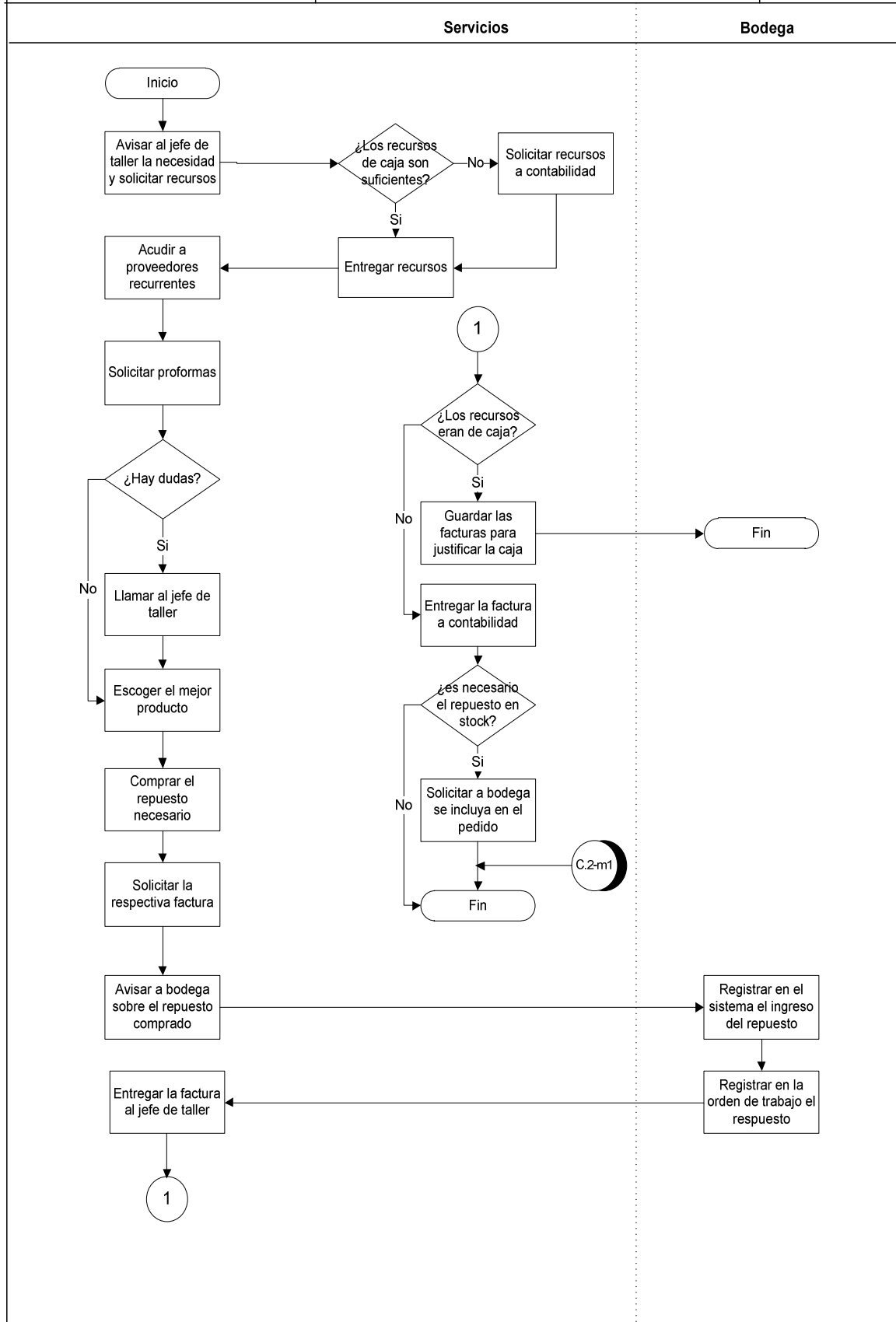


Ventas de de mostrador GYE

Bodega UIO

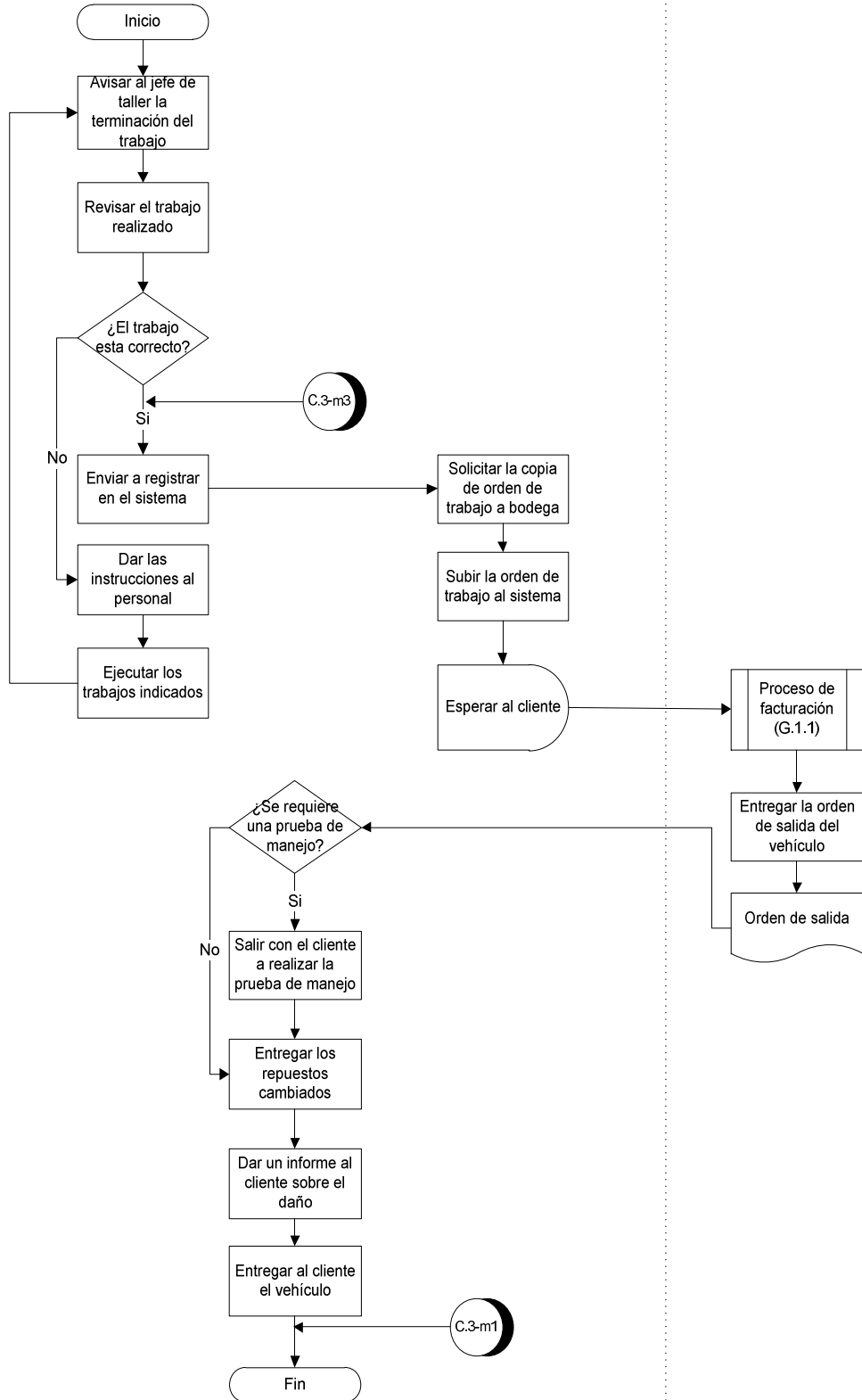


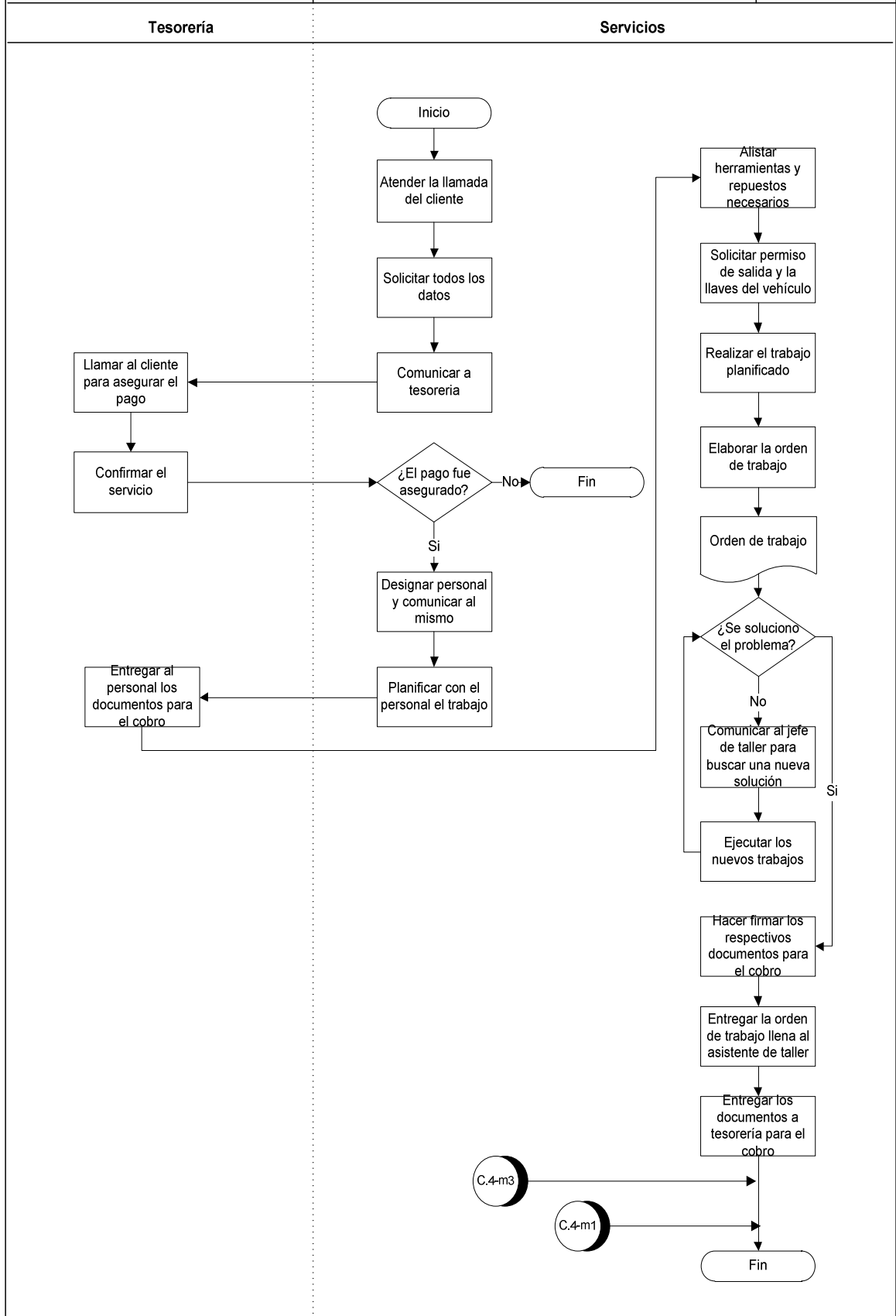


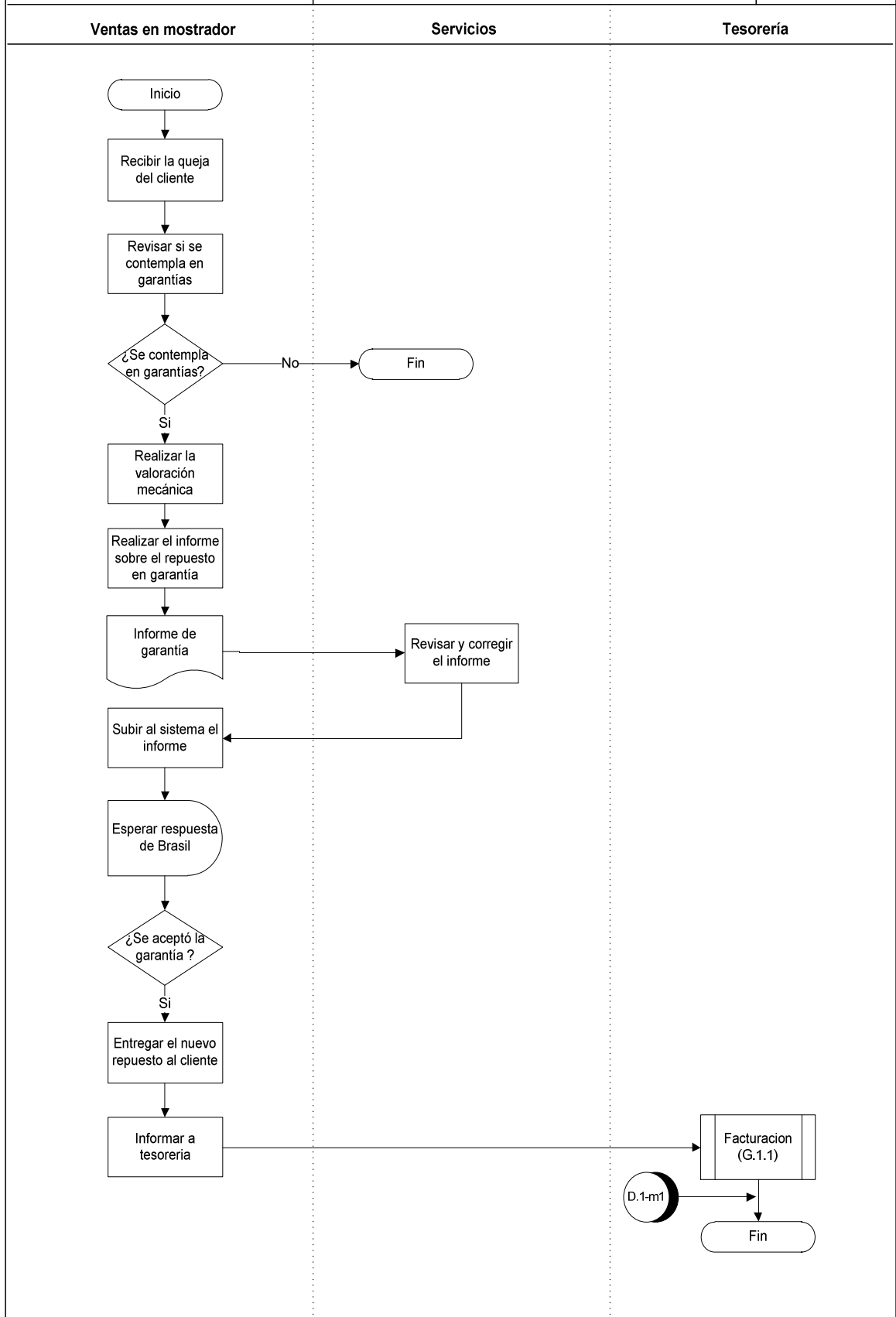


Servicios

Tesorería

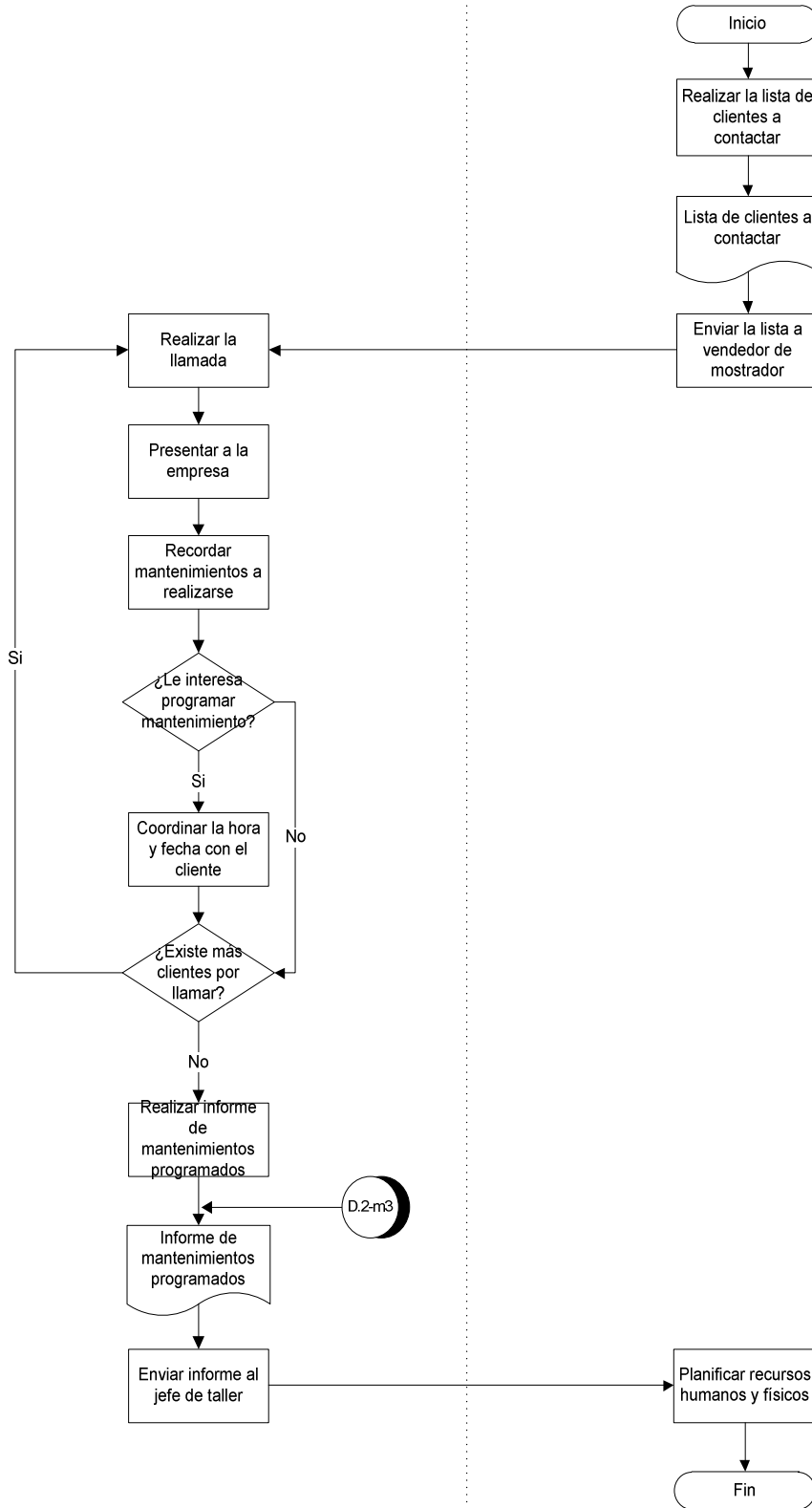


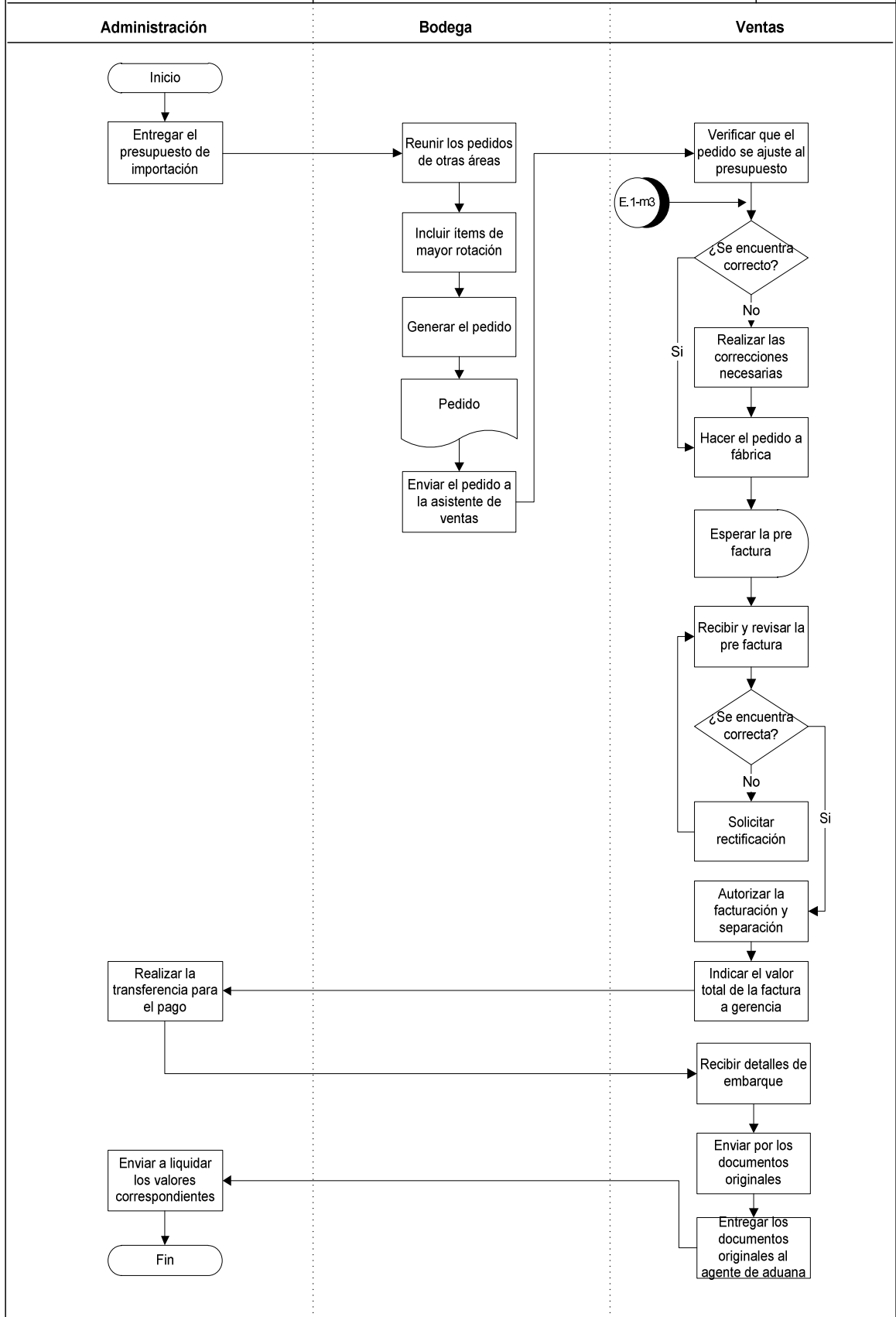




Ventas de mostrador

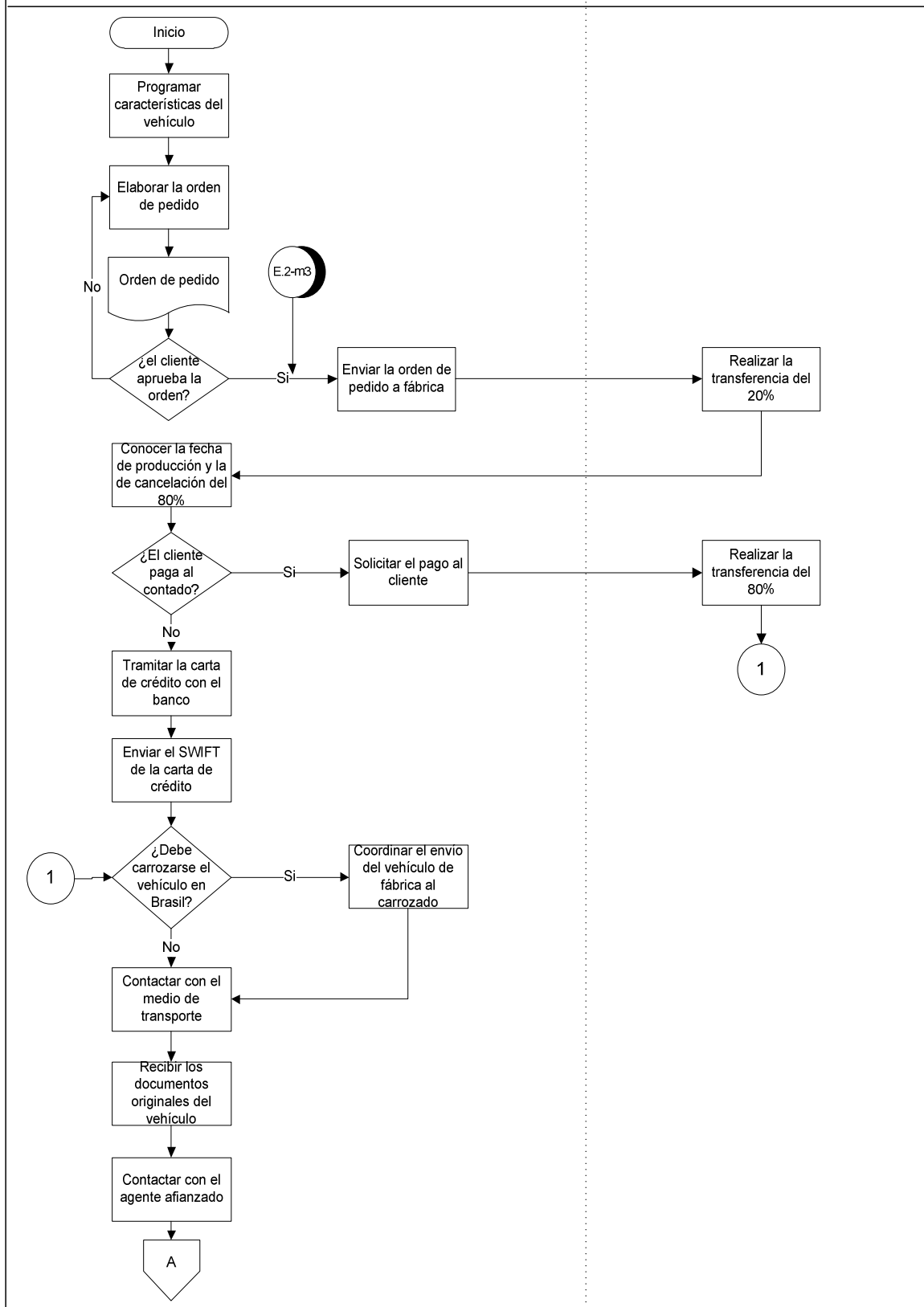
Servicios



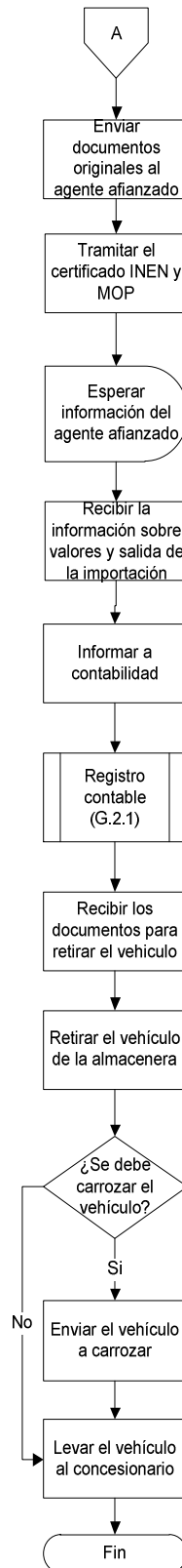


Ventas de vehículos

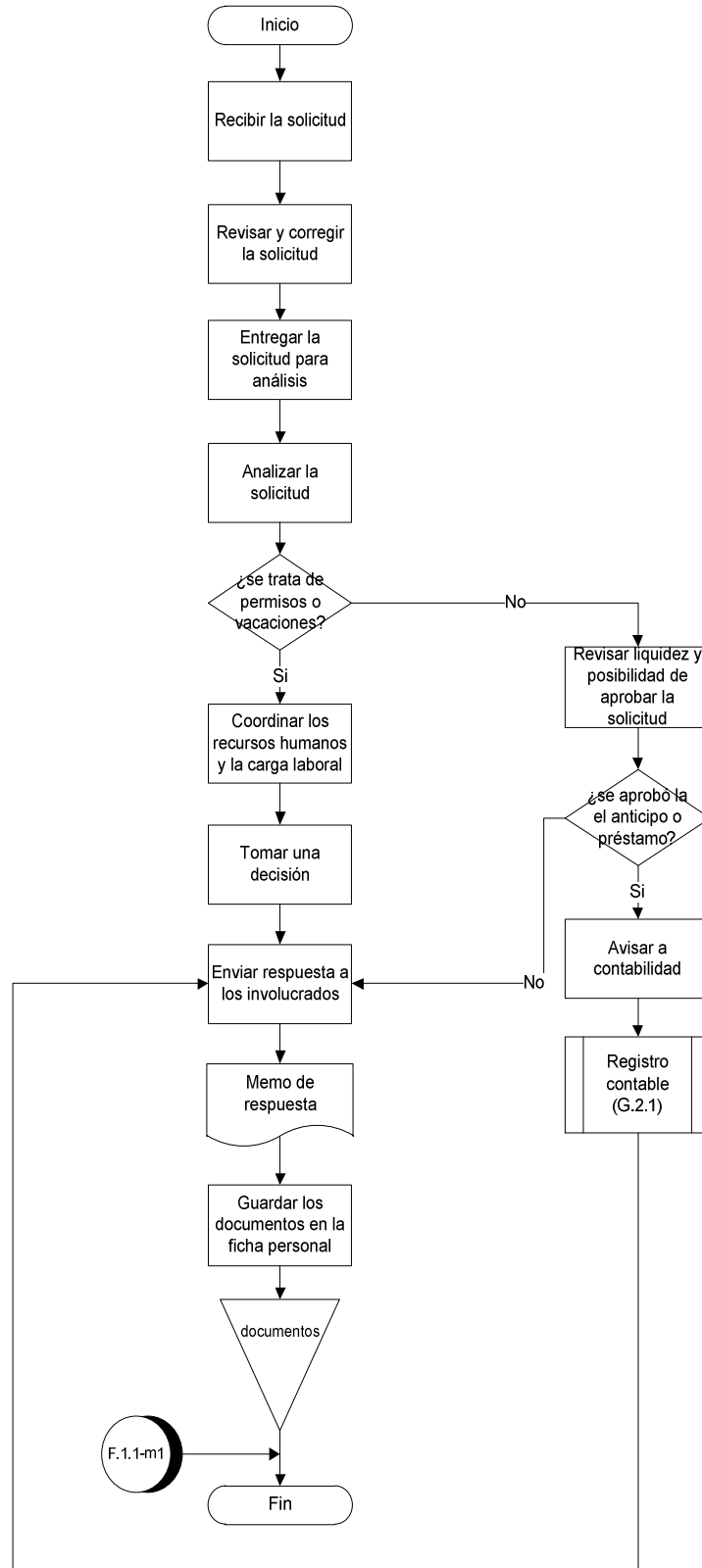
Administración

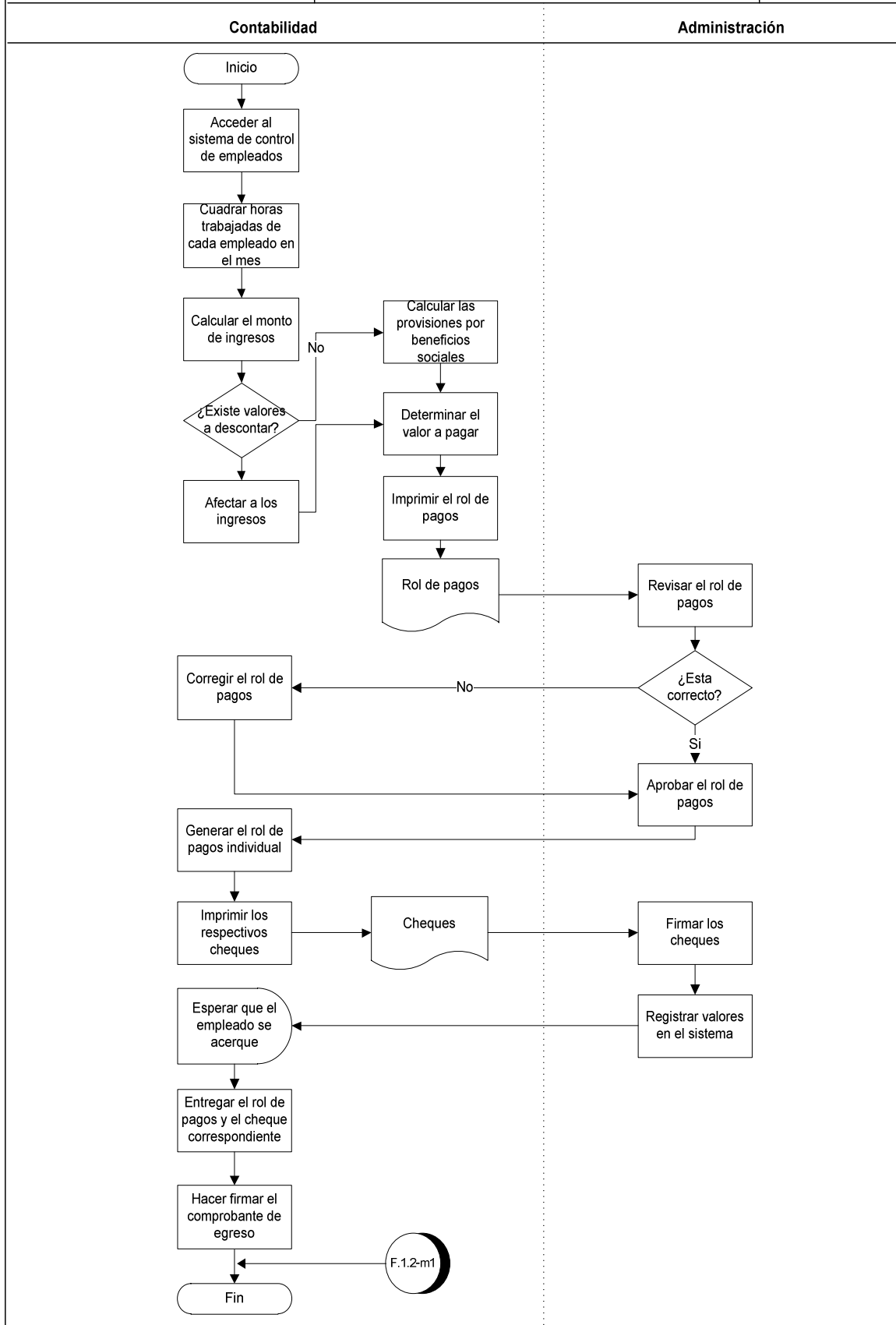


Ventas de vehículos



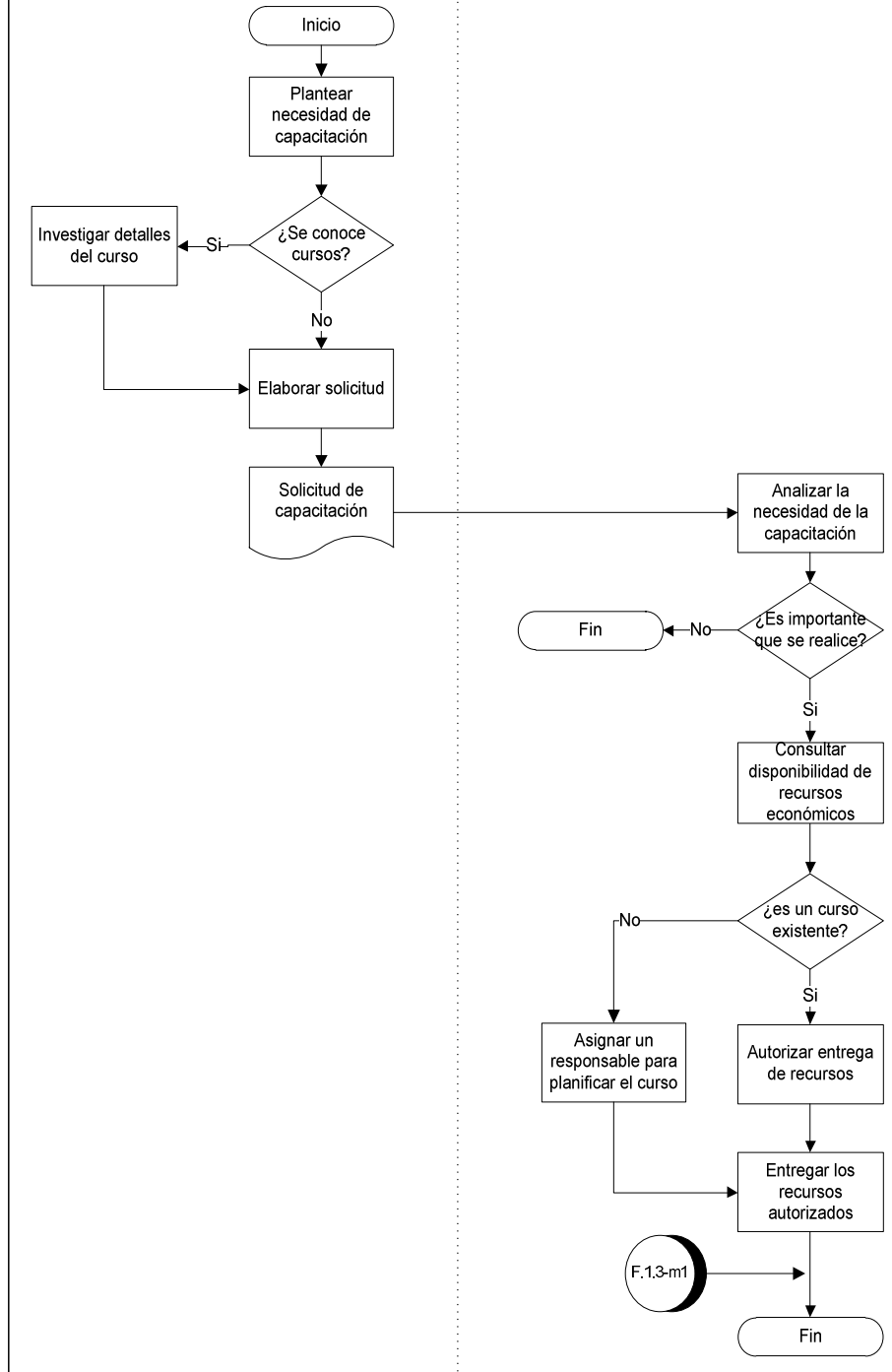
Administración

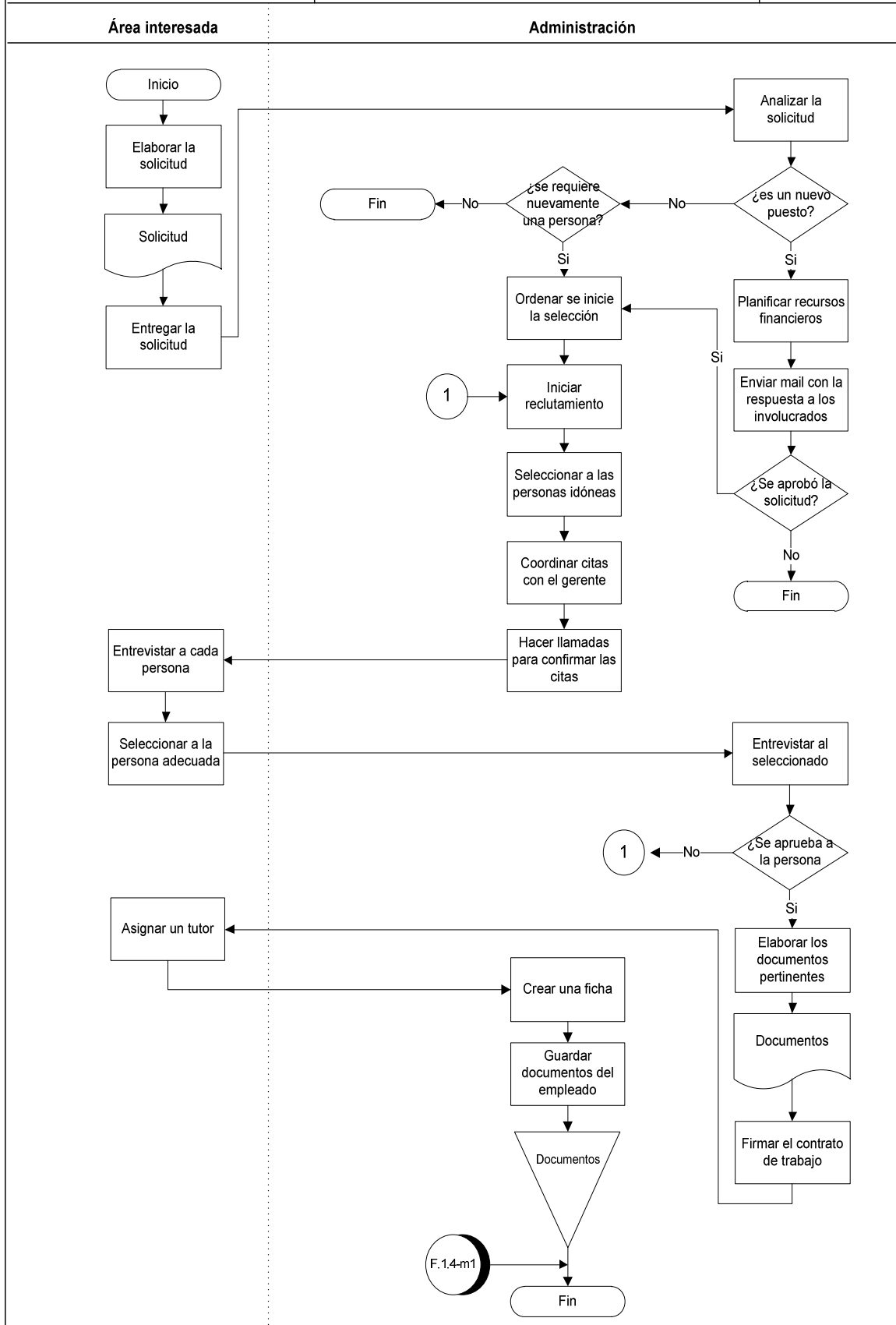




Área interesada

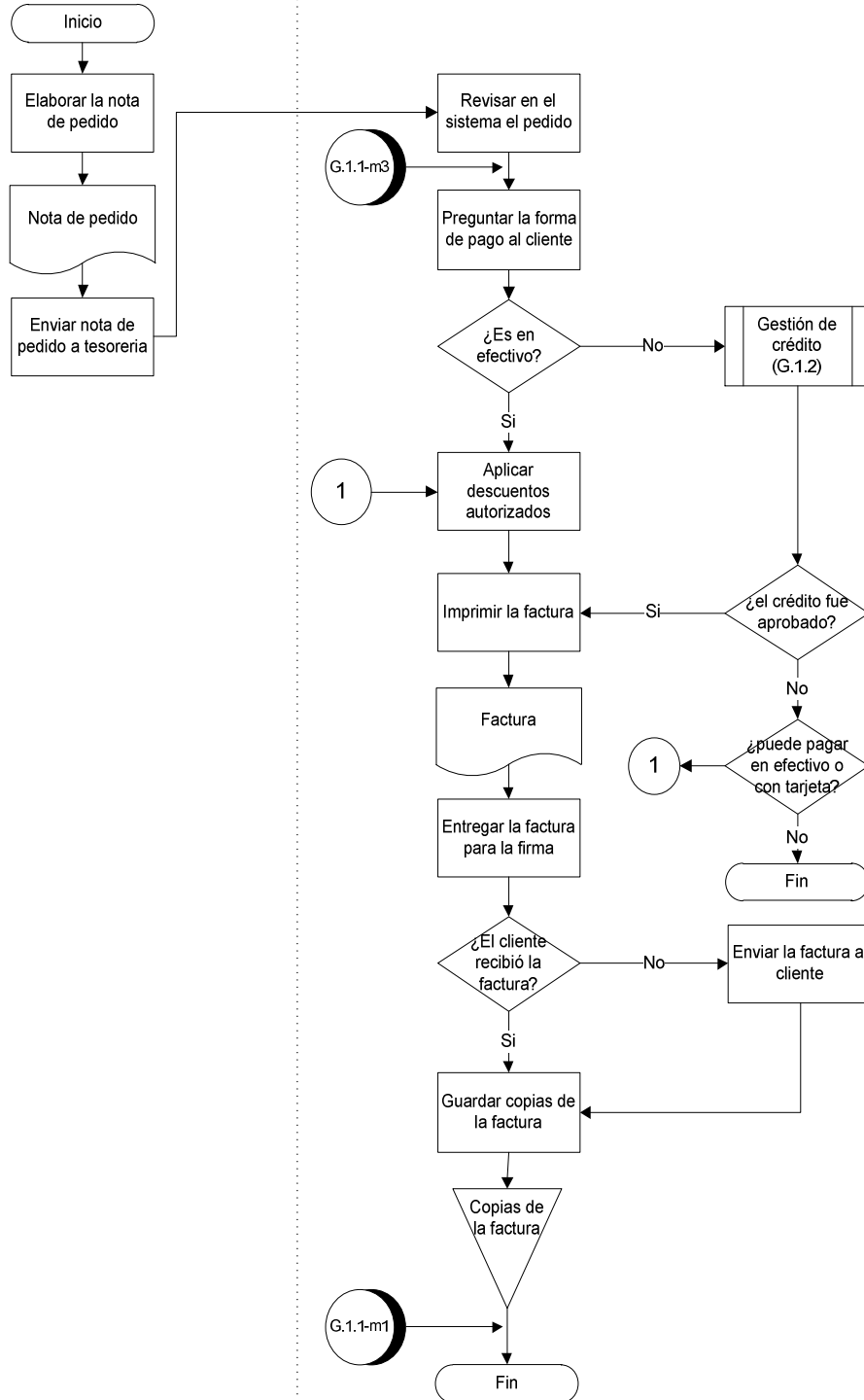
Administración

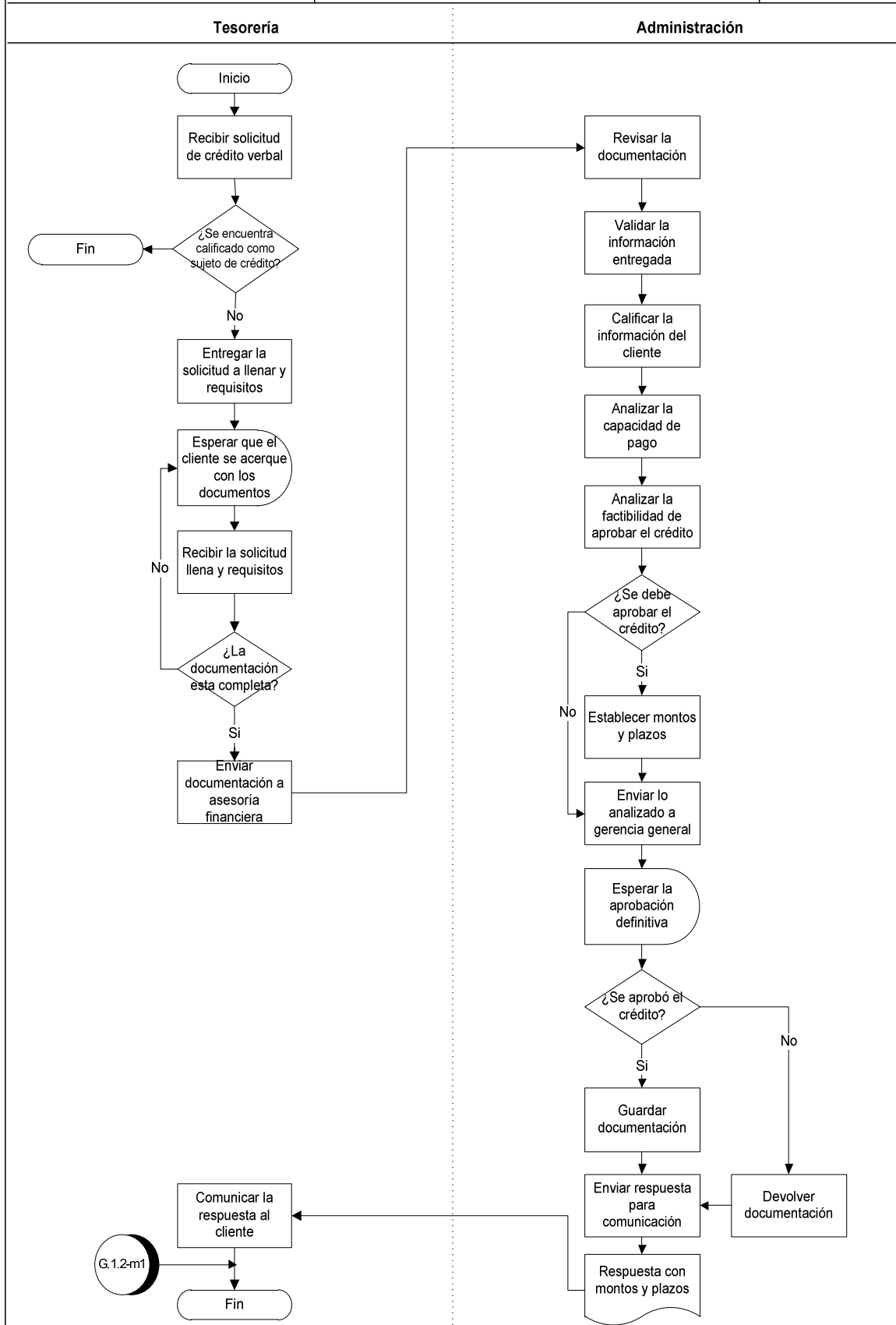


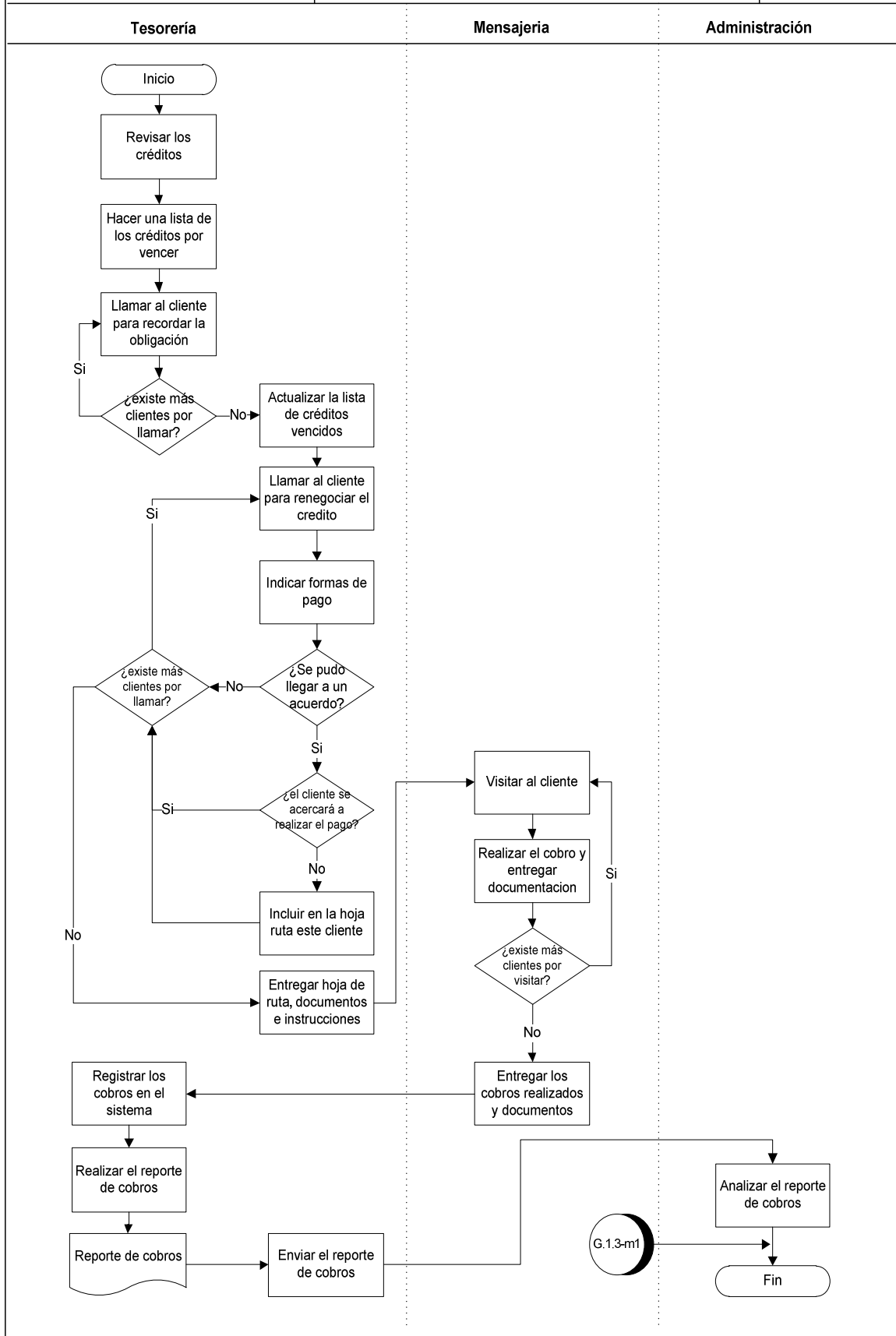


Ventas de mostrador

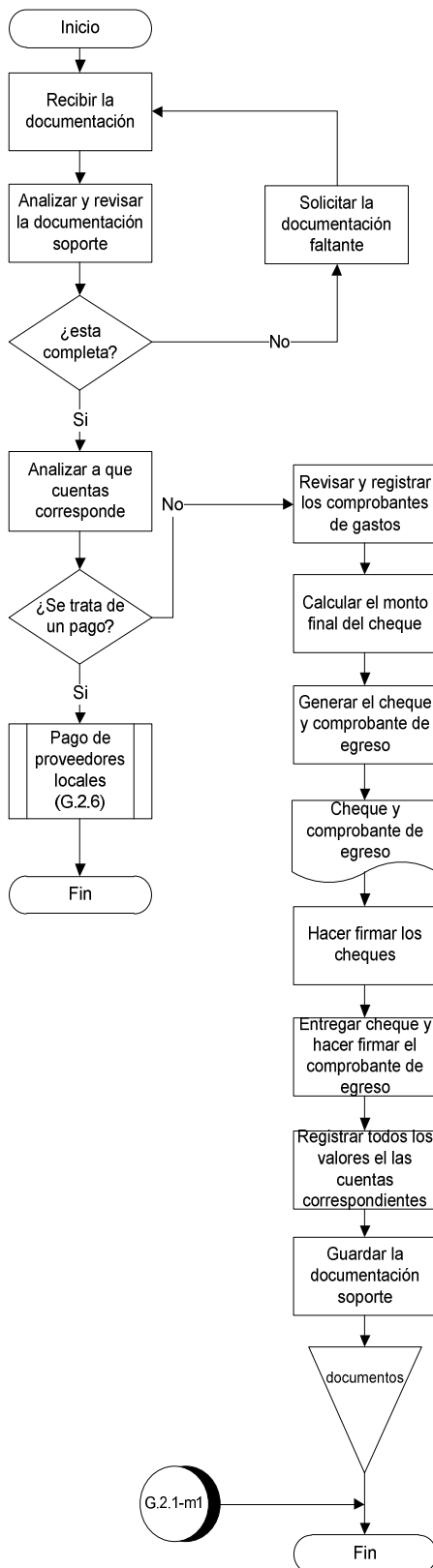
Tesorería



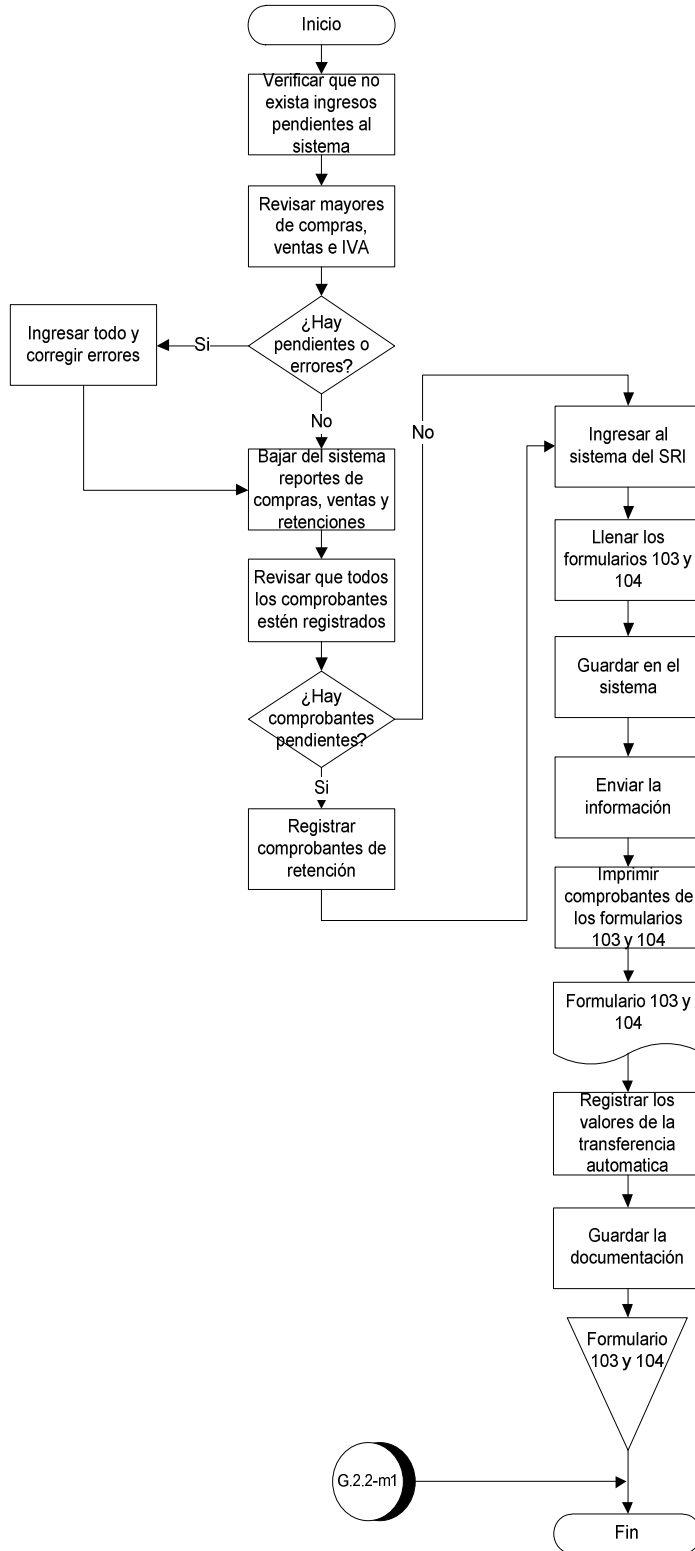




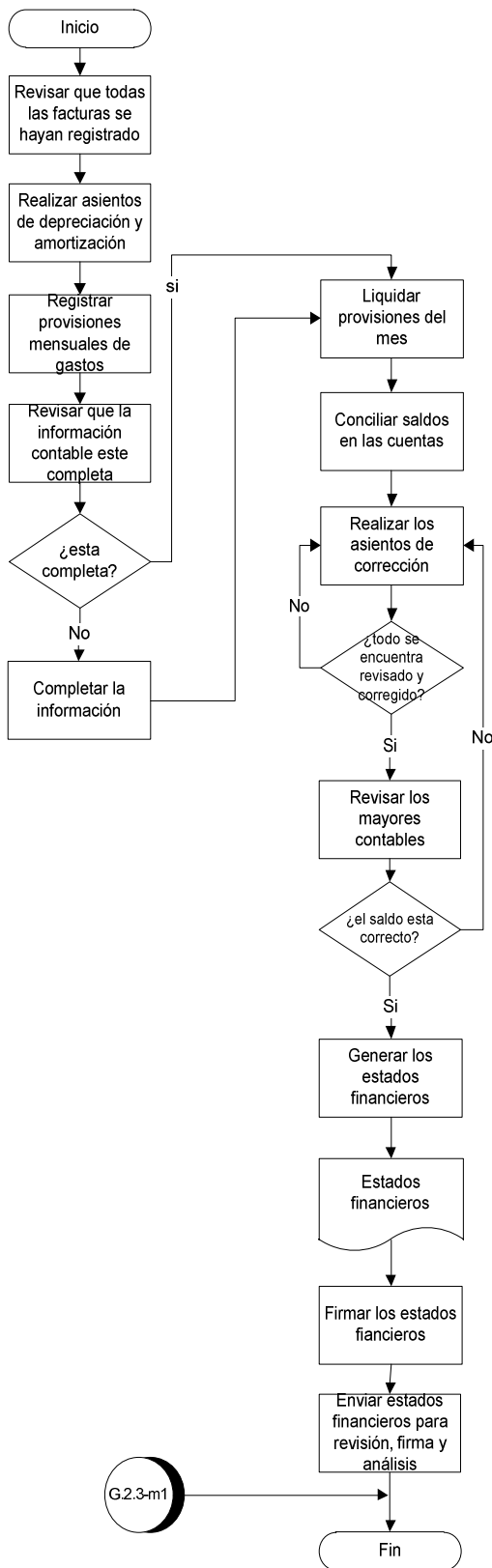
Contabilidad

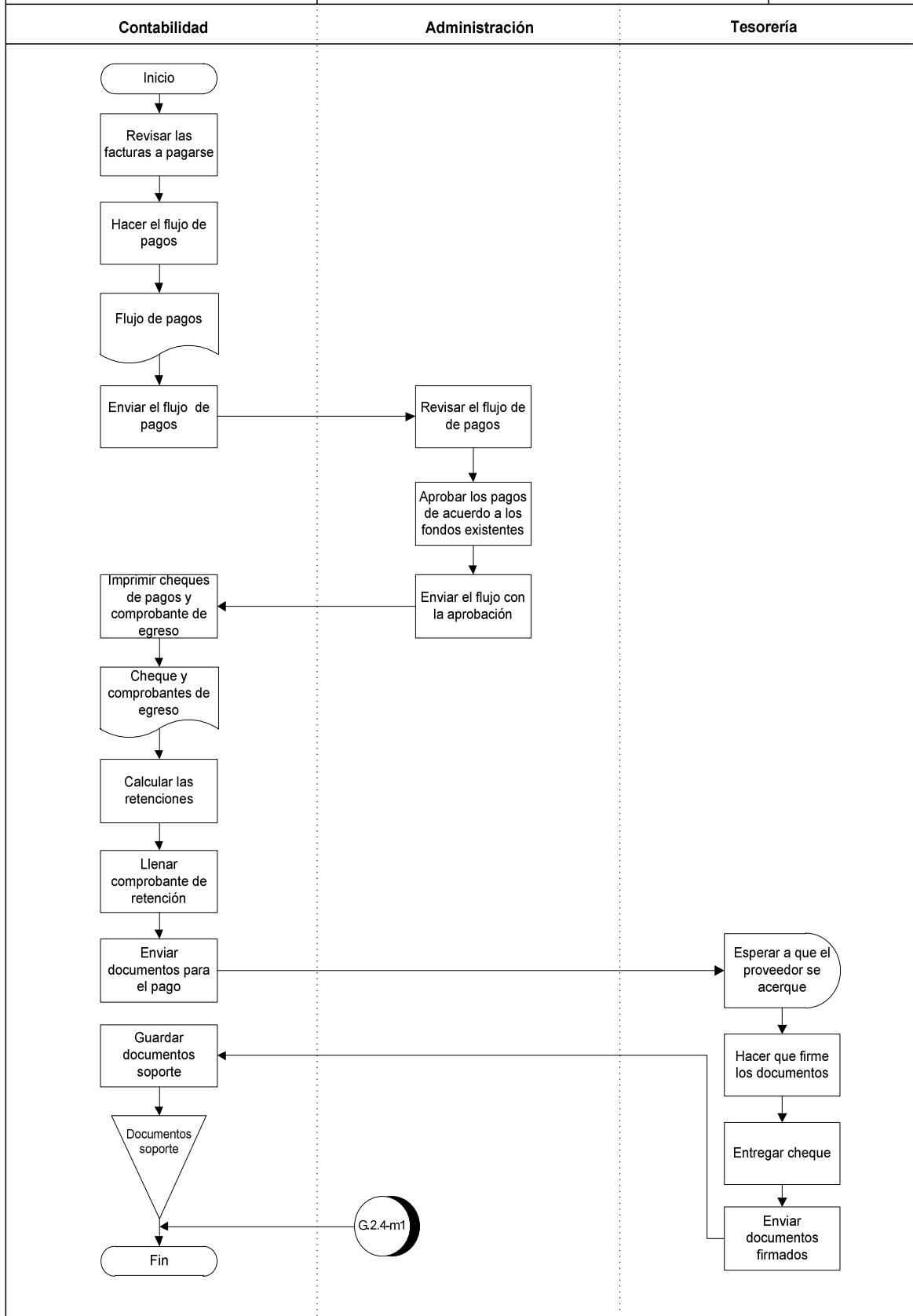


Contabilidad



Contabilidad





ANEXO E - Tabla de indicadores



INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN

Revisión: 0.0

Aprobación: 0.0

Nombre del proceso	Tipo	Nombre	Definición	Unidad operacional	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	Herramientas de control	Responsable
Recepción de repuestos e insumos (A.1)	A.1-m1	Tiempo de retraso en el cumplimiento de entrega del informe	Es el número de días que se retrasa la entrega del informe de la fecha estipulada	<i>Fecha acordada de la entrega - fecha real de la entrega</i>	Días	Semestral	5 días	Hoja de control	Jefe de bodega
Recepción de repuestos e insumos (A.1)	A.1-m3	Índice de error en importaciones	Es la relación porcentual del número de veces que se recibe importaciones diferentes a las facturadas	$\frac{\# \text{ de importaciones con diferencias respecto alo facturado}}{\text{Total de importaciones recibidas}} \times 100$	%	Semestral	5%	Registro de importaciones	Jefe de bodega
Recepción de vehículos para la venta (A.2)	A.2-m1	Tiempo de retraso en el cumplimiento de entrega del vehículo	Es el número de días que se retrasa la entrega de los vehículos al concesionario	<i>Fecha acordada de la entrega - fecha real de la entrega</i>	Días	Semestral	5 días	Hoja de control	Gerente de ventas
Recepción de vehículos para la venta (A.2)	A.2-m3	Índice de fallas en vehículos nuevos	Mide el porcentaje de vehículos que deben ingresare a proceso de garantías	$\frac{\# \text{ de vehículos con fallas}}{\text{Total de importaciones recibidas}} \times 100$	%	Semestral	2%	Hoja de control	Gerente de ventas
Recepción de vehículos para servicios (A.3)	A.3-m1	Cambio porcentual en atención en taller	Muestra la variación de atenciones en taller respecto al mes anterior	$\frac{\text{Total de \$ en servicios mes actual} - \text{total de \$ en servicios mes anterior}}{\text{Total de \$ en servicios mes anterior}} \times 100$	%	Mensual	2%	Hoja de control	Jefe de taller



INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN

Revisión: 0.0

Aprobación: 0.0

Nombre del proceso	Tipo	Nombre	Definición	Unidad operacional	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	Herramientas de control	Responsable
Recepción de vehículos para servicios (A.3)	A.3-m3	Índice de espacio faltante en el taller	Mide el porcentaje de veces que un vehículo no es asignado un box de servicio inmediatamente a su ingreso por falta de espacio físico	$\frac{\# \text{ de vehículos sin asignar al box de servicio}}{\text{Total de vehículos ingresados a taller}} \times 100$	%	Mensual	3%	Hoja de control	Jefe de taller
Venta de repuestos (B.1)	B.1-m1	Cambio porcentual de las ventas	Muestra la variación en las ventas de mes a mes	$\frac{\text{Total de ventas \$ mes actual} - \text{total de ventas \$ mes anterior}}{\text{total de ventas \$ mes anterior}} \times 100$	%	Mensual	2%	Hoja de control Informe de ventas	Contabilidad
Venta de repuestos (B.1)	B.1-m3	Índice de repuestos escasos	Mide el porcentaje de repuestos que no existen en bodega y que son solicitados por el cliente	$\frac{\text{total de repuestos solicitados no existentes}}{\text{total de repuestos solicitados}} \times 100$	%	Mensual	5%	Gráfico de control	Vendedor de mostrador
Venta de camiones y buses (B.2)	B.2-m1	Eficacia de entrega de proformas	Mide el porcentaje de proformas que han ayudado a la decisión de compra del cliente	$\frac{\# \text{ de ventas realizadas}}{\# \text{ de proformas entregadas}} \times 100$	%	Mensual	60%	Hoja de control	Gerente de ventas
Venta de camiones y buses (B.2)	B.2-m3	Índice de variación de venta de vehículos	Mide la variación de las ventas realizadas respecto a las ventas proyectadas	$\frac{\# \text{ de ventas proyectadas} - \# \text{ de ventas realizadas}}{\# \text{ de ventas realizadas}} \times 100$	%	Semestral	5%	Control de ventas	Gerente de ventas



INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN

Revisión: 0.0

Aprobación: 0.0

Nombre del proceso	Tipo	Nombre	Definición	Unidad operacional	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	Herramientas de control	Responsable
Gestión de pedido exclusivo (B.3)	B.3-m1	Eficacia de ventas de repuestos no existentes	Mide el porcentaje repuestos no existentes que son pedidos de forma exclusiva	$\frac{\text{total de pedidos exclusivos realizados}}{\text{total de repuestos solicitados no existentes}} \times 100$	%	Mensual	70%	Hoja de control	Vendedor de mostrador
Gestión de pedido exclusivo (B.3)	B.3-m3	Cumplimiento de entregas al cliente	Mide la diferencia entre las fechas ofrecidas de entrega y la fecha real de entrega	$\text{fecha acordada de entrega} - \text{fecha real de entrega}$	Días	Trimestral	5 días	Hoja de control	Vendedor de mostrador
Envío de repuestos (B.4)	B.4-m1	Índice de repuestos solicitados	Mide el número de repuestos que deben ser solicitados a Quito	$\frac{\text{total de repuestos solicitados}}{\text{total de repuestos vendidos (GYE)}} \times 100$	%	mensual	5%	Hoja de control	Vendedor de mostrador (GYE)
Requerimiento de repuestos e insumos (C.1)	C.1-m1	Variación de ventas de repuestos en taller	Muestra la variación de las ventas de mes a mes en taller	$\frac{\text{Total de ventas \$ mes actual} - \text{total de ventas \$ mes anterior}}{\text{total de ventas \$ mes anterior}} \times 100$	%	mensual	2%	Gráfico de control	Jefe de taller
Compra de repuestos locales (C.2)	C.2-m1	Índice de repuestos escasos	Mide el porcentaje de repuestos que no existen en bodega y son necesarios en bodega	$\frac{\text{total de repuestos solicitados no existentes}}{\text{total de respuestos solicitados}} \times 100$	%	Mensual	5%	Gráfico de control	Jefe de taller



INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN

Revisión: 0.0

Aprobación: 0.0

Nombre del proceso	Tipo	Nombre	Definición	Unidad operacional	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	Herramientas de control	Responsable
Entrega del vehículo (C.3)	C.3-m1	Tiempo de retraso promedio en la entrega de un vehículo	Mide el número de horas promedio que se retrasa la entrega de un vehículo del tiempo planificado	$\frac{\text{Horade entrega real} - \text{horade entrega ofrecida}}{\text{total de entregas hechas}}$	Horas	mensual	0 horas	Tabla de control	Jefe de taller
Entrega del vehículo (C.3)	C.3-m2	Índice de trabajo completo	Mide el porcentaje de veces que no se halla el trabajo completo después de avisar su terminación	$\frac{\# \text{ de veces del trabajo incompleto}}{\text{total de veces de trabajos entregadas por mecánico}} \times 100$	%	mensual	4%	Tabla de control	Jefe de taller
Auxilio mecánico en carretera (C.4)	C.4-m1	Variación mensual de atenciones en carretera	Muestra la variación de las atenciones en carreteras mes a mes	$\frac{\text{Total de atenciones \$ mes actual} - \text{total de atenciones \$ mes anterior}}{\text{total de atenciones \$ mes anterior}} \times 100$	%	mensual	2%	Gráfico de control	Jefe de taller
Auxilio mecánico en carretera (C.4)	C.4-m3	Índice de error en el registro de documentos de cobro	Es la relación porcentual del número de errores en el registro erróneo de los documentos de cobro	$\frac{\# \text{ de registros erroneos en documentos de cobro}}{\text{total de registros realizados}} \times 100$	%	mensual	4%	Tabla de control	Tesorero
Gestión de garantías (D.1)	D.1-m1	Índice de garantías aceptadas por fábrica	Mide el porcentaje en que las garantías ingresadas al sistema son aceptadas por fábrica	$\frac{\# \text{ de ingresos al sistema aceptados por fabrica}}{\text{total de ingresos por garantias al sistema}} \times 100$	%	mensual	100%	Tabla de control	Vendedor de mostrador y garantías



INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN

Revisión: 0.0

Aprobación: 0.0

Nombre del proceso	Tipo	Nombre	Definición	Unidad operacional	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	Herramientas de control	Responsable
Seguimiento del cliente (D.2)	D.2-m3	Índice de eficiencia en seguimiento al cliente	Mide el porcentaje de llamadas que permitieron que se planifique atenciones	$\frac{\# \text{ de llamadas que planificaron una atención}}{\text{total de llamadas realizadas}} \times 100$	%	mensual	40%	Hoja de mantenimientos programados	Vendedor de mostrador
Importación de repuestos (E.1)	E1-m3	Tiempo de retraso en el cumplimiento en la entrega de los pedidos	Mide la diferencia entre la fecha de entrega del pedido y la fecha real de entrega	$\text{fecha acordada de entrega} - \text{fecha real de entrega}$	Días	Trimestral	1 día	Hoja de control	Asistente de ventas
Importación de camiones y buses (E.2)	E2-m3	Índice de eficiencia en la elaboración de la orden de pedido	Mide el valor porcentual de órdenes de pedido no aprobadas	$\frac{\# \text{ de ordenes de pedido no aprobadas}}{\text{total de lordenes de pedido realizadas}} \times 100$	%	trimestral	0%	Hoja de control	Gerente de ventas
Gestión de permisos, vacaciones, anticipos y préstamos (F.1.1)	F.1.1-m1	Índice de ausentismo por empleados	Muestra el porcentaje de tiempo que cada empleado se ausenta de su puesto de trabajo	$\frac{\# \text{ de horas de ausentismo}}{\text{total de horas laborables}} \times 100$	%	mensual	3%	Hoja de control	Asistente administrativa
Pago de sueldos (F.1.2)	F.1.2-m1	Tiempo de retraso en el pago	Indica el número de días de retraso en el pago de sueldos y salarios	$\text{fecha que se realiza el pago} - \text{fecha limite de pago}$	Días	Semestral	0 días	Hoja e control	Asistente administrativa



INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN

Revisión: 0.0

Aprobación: 0.0

Nombre del proceso	Tipo	Nombre	Definición	Unidad operacional	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	Herramientas de control	Responsable
Capacitación (F.1.3)	F.1.3-m1	Índice de capacitaciones entregadas	Mide el porcentaje de capacitaciones otorgadas respecto a las solicitadas	$\frac{\# \text{ de capacitaciones aprobadas}}{\text{total de capacitaciones solicitadas}} \times 100$	%	semestral	70%	Hoja de control	Asistente administrativa
Contratación (F.1.4)	F.1.4-m1	Índice de crecimiento laboral	Mide el número de nuevos empleados contratados en un año por nuevos puestos creados	$\# \text{ de empleados a fin de año} - \# \text{ de empleados al inicio del mismo año}$	personas	anual	2 personas	Hoja de control	Asistente administrativa
Facturación (G.1.1)	G.1.1-m1	Tasa de error en facturas mal registradas	Indica el porcentaje de facturas anuladas	$\frac{\# \text{ de facturas anuladas}}{\text{total de facturas realizadas}} \times 100$	%	semanal	2%	Hoja de control	Tesorera
Facturación (G.1.1)	G.1.1-m3	Tasa de error en ordenes de pedido	Indica el porcentaje de notas de pedido mal realizadas	$\frac{\# \text{ de notas de pedido mal hechas}}{\text{total de notas de pedido hechas}} \times 100$	%	semanal	2%	Hoja de control	Tesorera
Gestión de crédito (G.1.2)	G1.2-m1	Tasa de créditos aprobados	Indica el porcentaje de créditos que son aprobados a los clientes	$\frac{\# \text{ de créditos aprobados}}{\text{total de créditos solicitados}} \times 100$	%	mensual	80%	Tabla de control	Asesor financiero



INDICADORES DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN

Revisión: 0.0

Aprobación: 0.0

Nombre del proceso	Tipo	Nombre	Definición	Unidad operacional	Unidad de medida	Frecuencia	Meta	Herramientas de control	Responsable
Gestión de cobranza (G.1.3)	G.1.3-m1	Índice de eficacia en la recuperación de cartera vencida	Muestra el porcentaje de cartera vencida que ha sido recuperada del total	$\frac{\text{total de cartera recuperada al mes}}{\text{total cartera vencida}} \times 100$	%	mensual	85%	Tabla de control	Tesorería
Registro contable (G.2.1)	G.2.1-m1	Tasa de error en el registro de transacciones	Muestra el porcentaje de transacciones mal registradas en el periodo contable	$\frac{\# \text{ de transacciones mal registradas}}{\text{total de registros}} \times 100$	%	mensual	4%	Hoja de control	Contador general
Gestión tributaria (G.2.2)	G.2.2-m1	Cumplimiento de obligaciones tributarias	Indica los días de retraso en el cumplimiento de obligaciones tributarias	<i>Fecha que se realiza el pago – fecha límite de pago</i>	días	semestral	0 días	Hoja de control	Asesor financiero
Elaboración de estados financieros (G.2.3)	G.2.3-m1	Margen de utilidad bruta	Muestra el % de utilidad sobre las ventas una vez cubierto el costo de ventas	$\frac{\text{ventas} - \text{costo de ventas}}{\text{ventas}} \times 100$	%	trimestral	30%	Hoja de control	Asesor financiero
Pago a proveedores locales (G.2.4)	G.2.4-m1	Eficiencia de pagos	Es el porcentaje de obligaciones cumplidas	$\frac{\text{Total \$ de pagos realizados}}{\text{Valor total adeudado}} \times 100$	%	semanal	100%	Hoja de control	Contador general