



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA E
INDUSTRIAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE
PROCESOS**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR
PROCESOS EN LOS ALMACENES DE LA EMPRESA
COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ UBICADOS EN LAS
CIUDADES DE OTAVALO Y CAYAMBE**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO INDUSTRIAL Y DE PROCESOS**

ANA BELÉN SANTAMARÍA SUÁREZ

DIRECTOR: ING. ANDRES MANTILLA

Quito, Noviembre 2016

© Universidad Tecnológica Equinoccial. 2016
Reservados todos los derechos de reproducción

**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO
PROYECTO DE TITULACIÓN**

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004090658
APELLIDO Y NOMBRES:	Santamaría Ana Belén
DIRECCIÓN:	Otavaló, Roca y Piedrahita Esq.
EMAIL:	ana.belen.santamaria@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	062920079
TELÉFONO MOVIL:	0995870968

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LOS ALMACENES DE LA EMPRESA COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ UBICADOS EN LAS CIUDADES DE OTAVALO Y CAYAMBE
AUTOR O AUTORES:	Santamaría Suárez Ana Belén
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	28 de noviembre de 2016
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Ingeniero Andrés Mantilla
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero Industrial y de Procesos
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	El presente trabajo de titulación está basado en un análisis de los procesos con los que opera el Comercial Automotriz Pérez. Sus ventas están dirigidas a todo tipo de usuarios de vehículos, ya sean de tipo público o privado. La gestión por procesos ayuda a conseguir mejoras directas para todos

	<p>los entes de una empresa en cualquier ámbito, además de lograr conseguir un mejor servicio o producto para el cliente final .Para alinear los procesos y los objetivos, se considera necesario que el grupo de interés se encuentre estrechamente ligado con las actividades en las que está involucrado. El desempeño de un sistema se ve influenciado directamente por la eficiencia de cada una de sus partes, es por eso que existe la necesidad de trabajar sobre cada una de ellas de una forma organizada y lógica que permita optimizar cada elemento o recurso de la mejor manera. Debido al gran crecimiento del mercado automotriz y la gran variedad de marcas, años de fabricación, versiones de vehículos, la mayoría de ventas realizadas por el Comercial Automotriz Pérez se realizan bajo pedido, lo cual genera algunos inconvenientes. Este proyecto está basado en la determinación de los principales problemas que pueden ser atacados con un manejo adecuado de procesos establecidos, obteniendo beneficios tanto para la empresa en general como para sus clientes. Los resultados generados se observan claramente mediante la implementación de un Manual de procesos creado exclusivamente para el Comercial Automotriz Pérez de acuerdo a sus necesidades.</p>
<p>PALABRAS CLAVES:</p>	<p>Gestión Proceso Mejora Desempeño</p>
<p>ABSTRACT:</p>	<p>This work degree is based on an analysis of the processes with which operates the Comercial Automotriz Pérez. Its sales are aimed at all users of vehicles, whether public or private type. Process management it helps achieve direct improvements for all entities of a company in any field, and to achieve get better service or product to the end</p>

	<p>customer .To align processes and objectives, it is necessary that the interest group you are closely linked with the activities in which it is involved. The performance of a system is directly influenced by the efficiency of each of its parts, which is why there is a need to work on each of them in an organized and logical manner that will optimize each element or resource in the best way. Due to the large growth of the automotive market and the variety of brands, years of manufacturing, vehicle versions, most sales by the Comercial Automotriz Pérez they are made to order, which generates some drawbacks. This project is based on the determination of the main problems that can be attacked with proper management of established processes, obtaining benefits for the company in general and its customers. The results generated are clearly observed through the implementation of a manual process created exclusively for Commercial Automotive Pérez according to your needs.</p>
<p>KEYWORDS</p>	<p>Management Process Improvement Performance</p>

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.



SANTAMARÍA SUÁREZ ANA BELÉN

1004090658

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **ANA BELÉN SANTAMARÍA SUÁREZ**, CI 1004090658 autora del proyecto titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LOS ALMACENES DE LA EMPRESA COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ UBICADOS EN LAS CIUDADES DE OTAVALO Y CAYAMBE** previo a la obtención del título de **INGENIERO INDUSTRIAL Y DE PROCESOS** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 28 de Noviembre de 2016



SANTAMARÍA SUÁREZ ANA BELÉN

1004090658

Quito, 28 de Noviembre de 2016

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **FERNANDO ANDRÉS PÉREZ CHÁVEZ** con cédula de identidad N.-1002911194 en calidad de Gerente General del Comercial Automotriz Pérez autorizo a **ANA BELÉN SANTAMARÍA SUÁREZ**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LOS ALMACENES DE LA EMPRESA COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ UBICADOS EN LAS CIUDADES DE OTAVALO Y CAYAMBE**", basada en la información proporcionada por la compañía.



PÉREZ CHÁVEZ FERNANDO ÁNDRÉS

GERENTE GENERAL

1002911194

DECLARACIÓN

Yo, **Ana Belén Santamaría Suárez**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Tecnológica Equinoccial 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 normativa institucional vigente.



SANTAMARÍA SUÁREZ ANA BELÉN

1004090658

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo titulado **“Implementación de un sistema de gestión por procesos en los almacenes de la empresa Comercial Automotriz Pérez ubicados en las ciudades de Otavalo y Cayambe”** que, para aspirar al título de **Ingeniero Industrial y de Procesos”** fue desarrollado por **Ana Belén Santamaría Suárez**, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería; y cumple con las condiciones requeridas por el reglamento de Trabajos de Titulación artículos 19 y 27 y 28.



MANTILLA FUENTES ANDRÉS MAURICIO
DIRECTOR DEL TRABAJO



Quito, 25 de Noviembre de 2016

Ingeniero

Juan Eduardo Bravo Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA E
INDUSTRIAS DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Por medio de la presente, certifico que la señorita ANA BELÉN SANTAMARÍA SUÁREZ, con cédula de ciudadanía N° 1004090658, realizo en la empresa Comercial Automotriz Pérez su trabajo de titulación: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LOS ALMACENES DE LA EMPRESA COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ UBICADOS EN LAS CIUDADES DE OTAVALO Y CAYAMBE, aplicando sus conocimientos, destrezas y habilidades de manera satisfactoria.

Por la atención que se digne dar a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Fernando Andrés Pérez Chávez

GERENTE GENERAL COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ

C.I. 100409065

DEDICATORIA

A mis padres, que han sido mi guía y me han dado todo lo que tengo y todo lo que soy.

A mi Ariana Belén, que ha de crecer sabiendo que es capaz de todo lo que se proponga.

A mi esposo, el compañero incansable que me ha apoyado cada día con su amor.

A mis hermanos, los cómplices de cada sueño.

A mi Ceci y Pané, que han estado presentes en todos los momentos de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios, que aun cuando lo he olvidado, no ha soltado mi mano y me ha permitido llegar a esta instancia.

A mi padre, que me ha enseñado el valor del esfuerzo y sacrificio por los que más amamos, dejándolo todo por ayudarme a cumplir este sueño y me ha impulsado incansables veces de diferentes formas para culminar mi carrera profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	PÁGINA
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCIÓN	3
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. GESTIÓN POR PROCESOS	6
2.1.1. EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN	6
2.1.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	9
2.1.3. MEJORA DE LOS PROCESOS	9
2.1.4. DISEÑO DE LOS PROCESOS	10
2.2. LOS STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERÉS	12
2.3. HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	14
2.3.1. DIAGRAMAS DE FLUJO	14
2.3.2. LISTAS DE VERIFICACIÓN	16
2.3.3. GRÁFICOS DE PARETO	16
2.3.4. ESTUDIO DE TIEMPOS POR MUESTREO DEL TRABAJO	16
2.3.5. BENCHMARKING	19
2.3.6. MANUAL DE PROCESOS	19
2.4. INDICADORES	19
3. METODOLOGÍA	19
3.1. DIAGNÓSTICO	19
3.1.1. ESTUDIO DE TIEMPOS POR MUESTREO DEL TRABAJO	19
3.1.2. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS	20
3.1.3. DEFINICIÓN Y DIAGNÓSTICO DE INDICADORES	20
3.1.4. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	20

	PÁGINA
3.1.5. REALIZACIÓN DE BENCHMARKING	20
3.2. IMPLEMENTACIÓN	21
3.2.1. REALIZACIÓN Y APROBACIÓN DEL MANUAL PARA EL PROCESO DE COMPRAS A PROVEEDORES DEL COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ	21
3.2.2. CHARLA, SOCIALIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL MANUAL	22
3.2.3. VERIFICACIÓN DEL USO ADECUADO DEL MANUAL	22
3.3. EVALUACIÓN	22
3.3.1. MEDICIÓN Y COMPARACIÓN DE INDICADORES	22
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	23
4.1. DIAGNÓSTICO	23
4.1.1. ESTUDIO DE TIEMPOS POR MUESTREO DEL TRABAJO	23
4.1.2. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS	36
4.1.3. DEFINICIÓN Y DIAGNÓSTICO DE INDICADORES	38
4.1.4. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	41
4.1.5. REALIZACIÓN DE BENCHMARKING	43
4.2. IMPLEMENTACIÓN	44
4.2.1. REALIZACIÓN Y APROBACIÓN DEL MANUAL PARA EL PROCESO DE COMPRAS A PROVEEDORES DEL COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ	44
4.2.2. CHARLA, SOCIALIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL MANUAL	45
4.2.3. VERIFICACIÓN DEL USO ADECUADO DEL MANUAL	46
4.3. EVALUACIÓN	47
4.3.1. MEDICIÓN Y COMPARACIÓN DE LOS INDICADORES	47

	PÁGINA
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
5.1. CONCLUSIONES	49
5.2. RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	49

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁGINA
Tabla 1. Evolución de los principios y herramientas de gestión	8
Tabla 2. Tipos de stakeholders y sus intereses	13
Tabla 3. Símbolos de un diagrama de flujo	15
Tabla 4. Flujo de actividades realizadas por los vendedores durante la observación	25
Tabla 5. Frecuencia de actividades de los vendedores durante el estudio	26
Tabla 6. Clasificación del tiempo trabajado y no trabajado trabajador 1	28
Tabla 7. Clasificación de tiempo trabajado y no trabajado trabajador 2	30
Tabla 8. Clasificación del tiempo trabajado y no trabajado trabajador 3	32
Tabla 9. Clasificación del tiempo trabajado y no trabajado trabajador 4	34
Tabla 10. Frecuencia de los principales problemas del Comercial Automotriz Pérez	36
Tabla 11. Frecuencias acumuladas de los problemas del Comercial Automotriz Pérez	37
Tabla 12. Frecuencia de los problemas para definir los indicadores en el transcurso de 1 semana	39
Tabla 13. Indicadores definidos para la gestión por procesos del Comercial Automotriz Pérez	39
Tabla 14. Cálculo de indicadores en el diagnóstico inicial del Comercial Automotriz Pérez	40
Tabla 15. Información y Calificación de proveedores del Comercial Automotriz Pérez	42
Tabla 16. Precios y tiempos de entrega de otros almacenes de repuestos	43
Tabla 17. Lista de verificación del uso adecuado del Manual para el proceso de compras a proveedores del Comercial Automotriz Pérez	47

Tabla 18. Frecuencia de los principales problemas del Comercial Automotriz Pérez después de poner en práctica el Manual para proceso de compras a proveedores	48
Tabla 19. Indicadores después de poner en práctica el Manual para procesos de compra a proveedores	48

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁGINA
Figura 1. Principales decisiones para procesos eficaces	11
Figura 2. Gráfico del tiempo trabajado y no trabajado trabajador 1	29
Figura 3. Gráfico del tiempo trabajado y no trabajado trabajador 2	31
Figura 4. Gráfico del tiempo trabajado y no trabajado trabajador 3	33
Figura 5. Gráfico del tiempo trabajado y no trabajado trabajador 4	35
Figura 6. Diagrama de Pareto de los principales problemas del Comercial Automotriz Pérez	38
Figura 7. Indicadores en etapa de diagnóstico vs indicadores en la actualidad	49

ÍNDICE DE ANEXOS

	PÁGINA
Anexo 1. Diagrama de distribución Comercial Automotriz Pérez	53
Anexo 2. Diagrama de distribución Comercial Automotriz Pérez	54
Anexo 3. Manual para el proceso de compras a proveedores del Comercial Automotriz Pérez	55

RESUMEN

El presente trabajo de titulación está basado en un análisis de los procesos con los que opera el Comercial Automotriz Pérez. Sus ventas están dirigidas a todo tipo de usuarios de vehículos, ya sean de tipo público o privado. La gestión por procesos ayuda a conseguir mejoras directas para todos los entes de una empresa en cualquier ámbito, además de lograr conseguir un mejor servicio o producto para el cliente final. Para alinear los procesos y los objetivos, se considera necesario que el grupo de interés se encuentre estrechamente ligado con las actividades en las que está involucrado. El desempeño de un sistema se ve influenciado directamente por la eficiencia de cada una de sus partes, es por eso que existe la necesidad de trabajar sobre cada una de ellas de una forma organizada y lógica que permita optimizar cada elemento o recurso de la mejor manera. Debido al gran crecimiento del mercado automotriz y la gran variedad de marcas, años de fabricación, versiones de vehículos, la mayoría de ventas realizadas por el Comercial Automotriz Pérez se realizan bajo pedido, lo cual genera algunos inconvenientes. Este proyecto está basado en la determinación de los principales problemas que pueden ser atacados con un manejo adecuado de procesos establecidos, obteniendo beneficios tanto para la empresa en general como para sus clientes. Los resultados generados se observan claramente mediante la implementación de un Manual de procesos creado exclusivamente para el Comercial Automotriz Pérez de acuerdo a sus necesidades.

PALABRAS CLAVE: Gestión, Proceso, Mejora, Desempeño.

ABSTRACT

This work degree is based on an analysis of the processes with which operates the Comercial Automotriz Pérez. Its sales are aimed at all users of vehicles, whether public or private type. Process management it helps achieve direct improvements for all entities of a company in any field, and to achieve get better service or product to the end customer .To align processes and objectives, it is necessary that the interest group you are closely linked with the activities in which it is involved. The performance of a system is directly influenced by the efficiency of each of its parts, which is why there is a need to work on each of them in an organized and logical manner that will optimize each element or resource in the best way. Due to the large growth of the automotive market and the variety of brands, years of manufacturing, vehicle versions, most sales by the Comercial Automotriz Pérez they are made to order, which generates some drawbacks. This project is based on the determination of the main problems that can be attacked with proper management of established processes, obtaining benefits for the company in general and its customers. The results generated are clearly observed through the implementation of a manual process created exclusively for Comercial Automotive Pérez according to your needs.

KEYWORDS: Management, Process, Improvement, Performance.

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

La principal causa de los problemas en el “COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ” es la falta de procesos establecidos y coordinación entre el personal, esto provoca que en ocasiones la atención al cliente y a sus requerimientos sea deficiente, lo que conlleva al malestar de proveedores y clientes.

Otro problema importante es la comunicación con los proveedores, ya que debido a gran variedad de productos que se maneja en ocasiones los que envían no son los adecuados a falta de especificaciones suficientes en el momento de realizar pedidos.

Además se identifica claramente la falta de orden y cuidado cuando de tiempos de entrega se trata, esto debido a escasez de coordinación con proveedores.

Es así que para la empresa es de relevancia tener presente que en la actualidad los procesos representan el punto de partida de un gran número de las organizaciones que buscan a toda costa cumplir con sus objetivos, es así que día a día se vuelve más importante su adecuada gestión ya que forman la columna vertebral de toda empresa que quiere ser competitiva.

Esta tendencia a tomar muy en cuenta a los procesos es muy necesaria para evitar los efectos de los problemas mencionados anteriormente en el “COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ”, ya que toma en cuenta las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas que hoy en día se enfrentan en todo tipo de empresa y que mejoran su productividad y eficiencia. Es así como las organizaciones actuales generan altos niveles de productividad y creación de valor en las operaciones, basándose en la gestión de sus procesos.

Este nuevo beneficio para las empresas permite tomar conciencia sobre las partes de cada sistema que funciona como un todo y de cómo sus elementos se interrelacionan logrando generar la satisfacción del cliente. Por lo que una organización bien estructurada, donde se implemente la dirección de acuerdo a los procesos productivos, facilitaría no solo este control económico, sino además de los recursos materiales que se dispone y del capital humano.

Tomando en cuenta las ventajas competitivas que toda empresa desea adquirir, la gestión por procesos es hoy por hoy de carácter esencial si se pretende lograr el cumplimiento de los resultados deseados, gracias a este, se permitirá al personal del “COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ” realizar sus actividades de una manera más productiva, entender y hacerse responsables de sus funciones y cumplir con las metas y objetivos propuestos alineándose y tomando en cuenta siempre a los dos almacenes pertenecientes a la organización.

De esta manera se ha planteado el siguiente objetivo general para este proyecto de titulación:

- Implementar un sistema de gestión por procesos en las actividades de los almacenes de la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ ubicados en las ciudades de Otavalo y Cayambe.

Para cumplir con el mismo, se ha visto la necesidad de enfocarse en 3 objetivos específicos que serán el eje central de la presente tesis y son los siguientes:

- Diagnosticar el estado actual en los almacenes de la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ ubicados en las ciudades de Otavalo y Cayambe.
- Implementar un modelo de gestión por procesos en los almacenes de la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ ubicados en las ciudades de Otavalo y Cayambe

- Evaluar el modelo de gestión por procesos en los almacenes de la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ ubicados en las ciudades de Otavalo y Cayambe mediante el uso de los indicadores de gestión y el principio de la mejora continua.

2. MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN POR PROCESOS

Durante mucho tiempo las organizaciones se han desarrollado apoyadas en departamentos funcionales que hacen complicada la orientación al usuario final, a diferencia de esta forma de trabajo, la gestión por procesos considera a la empresa como un ente de procesos interrelacionados entre sí que colaboran para mejorar la satisfacción del cliente (Anaya, 2007).

La gestión genera una nueva opción para combatir la administración de las organizaciones mediante un esquema organizado de orden jerárquico – funcional que grandes problemas ha proporcionado. De esta manera la gestión por procesos se enfoca en reorganizar los flujos de trabajo con el fin de mejorar las tareas para los colaboradores y aumentar la satisfacción del cliente (Rojas, 2000).

De acuerdo con (Boland, Stancatti, Gismano, Banchieri, & Carro, 2007), esta innovadora forma de gestionar los procesos genera grandes cambios en el nivel de competencia de las empresas, pues cada una se esfuerza por gestionar de la mejor forma sus procesos, obteniendo beneficios para sí misma y en conjunto para los clientes.

Como punto indispensable cabe tomar en cuenta que la gestión por procesos es la vía que permite lograr la plena satisfacción del cliente de una forma correcta y acorde a las necesidades de cada organización (Agudelo & Escobar , 2005).

2.1.1. EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN

El incremento permanente de exigencias de los clientes y su implícita necesidad de ser más competitivos con el pasar de los días, involucra a todo tipo de empresas, a lograr conseguir la mejor estrategia posible, aplicando

un enfoque que guie hacia el desarrollo de mejores prácticas junto a la mejora continua de los procesos (Agudelo & Escobar , 2005).

De esta manera todas las herramientas de gestión se modifican y mejoran con el tiempo, lo cual permite ha permitido a las organizaciones mejorar aspectos como la eficiencia, eficacia y productividad, principalmente en sus procesos, es indispensable para una empresa que quiera mantenerse vigente y en desarrollo constante la actualización en cuanto a a evolución de dichos principios (Abril, Enríquez , & Sánchez, 2006).

La Gestión por procesos (Pérez, 2010) puede ser calificada como una especie avanzada de Gestión de la calidad que también cuenta como una referencia de técnica de gestión en el mundo actual que se caracteriza por su competitividad. Es así que su evolución se considera la siguiente:

- La década de los 50 de caracterizo por los presupuestos de tesorería, la previsión del gasto fue la base para la toma de decisiones.
- En los años 60 el marketing tuvo su auge debido al desarrollo de medios para el anticipo de la demanda creciente con el fin de planificar la producción.
- Desde el medio de los años 70 hasta la actualidad lo que se usa es la estrategia, simplemente con algunas modificaciones dadas por el tiempo.
- Las empresas con mayor influencia están reconociendo que para lograr sus mayores objetivos el principal punto de partida y mejora son los procesos tanto de índole operativa como de gestión.

La tabla 1. describe de una forma muy clara la evolución de las técnicas de gestión usadas desde los años 50s hasta el año 95, empezando por los presupuestos de tesorería, hasta llegar a la gestión de la calidad, además explica las principales características que se generó en cada período.

Tabla 1. Evolución de los principios y herramientas de gestión

AÑOS	TÉCNICA DE GESTIÓN	CARACTERÍSTICAS
50's	Presupuesto de tesorería	<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva orientación interna • concepción simplista de la realidad
60's	Planificación de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Continuista: productiva • Marketing
70's	Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Solo mira afuera • Muy poco participativa • Entornos previsibles • Trabajo de expertos • Un nivel de estrategia • Carencia de herramientas operativas
80's	Dirección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Mira fuera y dentro • Participan los directivos • Entornos estables • Prevé adaptación • Pensamiento estratégico • Estrategia multinivel • Desarrollar estrategias competitivas
95	Gestión de la calidad (excelencia)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia: eficacia de los procesos • Protagonista: cliente • Participación de las personas • Mejora continua de los procesos • Valor añadido (cliente y empresa) • “lo único constante es el cambio” • Gestión del cambio • Innovación • Gestión del conocimiento

(Pérez, 2010)

2.1.2. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Al querer implementar un sistema de gestión por procesos (Rojas, 2000), el objetivo principal es acrecentar positivamente los resultados de la empresa mediante el logro de mayores niveles de satisfacción de todos los involucrados en la misma, especialmente de los clientes, además de desarrollar la productividad mediante:

- Reducir plazos de entrega
- Mejorar el valor del producto / servicio para los usuarios
- Disminuir costos internos tales como actividades que no generan valor
- Incluir actividades que no generen mayores costos adicionales al servicio.

2.1.3. MEJORA DE LOS PROCESOS

De acuerdo con (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008), se define como el estudio realizado a cada flujo de las actividades organizadas como un proceso con el fin de mejorarlo, cuando se conoce al detalle cada proceso, es posible mejorarlo significativamente involucrándose y encontrando a fondo las debilidades y fortalezas del mismo, usando las herramientas adecuadas, esto es posible de visualizar mediante indicadores.

Las empresas de la actualidad se concentran en la mejora de sus procesos solo cuando han detectado problemas graves en ellos, sin embargo (Martínez & Cegarra, 2014), insisten en la visión amplia que presta la mejora continua, afirman que esta es una herramienta constante que debe ser aplicada y evaluada en todo momento.

2.1.4. DISEÑO DE LOS PROCESOS

De acuerdo con (Heizer & Render, 2014), el diseño del proceso detalla la manera en la que se desarrollarán las actividades que se tienen que desarrollar, guiando la elección y selección de las tecnologías de la empresa y además estableciendo el momento y las cantidades de recursos a conseguir así como la disponibilidad de los mismos.

Durante el transcurso de diseño de un producto o servicio se crea información sobre cómo debe ser realizado, sin embargo no necesariamente sobre cómo organizar el proceso de transformación para producirlo, esto significa que es necesario establecer puntos como, qué equipos se deben emplear, tipo de personal a asignar, etc. El Diseño del Proceso productivo suele comenzar con la identificación del tipo de organización, para proceder, a seleccionar la mejor estrategia a seguir (Cuatrecasas, 2009).

Al diseñar un proceso objetivamente, se pretende mejorar el trabajo en equipo y la colaboración entre departamentos, así como determinar los límites de cada una de las áreas de trabajo. Un objetivo importantes de la distribución es reducir los costos, optimizando el uso de recursos y su flujo dentro de la cadena de valor, la tasa de producción (tiempos de procesamiento) y la productividad de los trabajadores (Heizer & Render, 2014).

El diseño de los procesos aporta únicamente beneficios a cualquier tipo de empresa, es así que todo proceso que requiere de la utilización de recursos para generen valor deben ser diseñados acorde con sus necesidades para lograr un adecuado flujo del proceso deseado es necesario tomar en cuenta varios factores, la figura 1. esquematiza las 4 características que deben ser consideradas en el diseño de un proceso que pueda ser considerado como eficaz para la organización (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008).

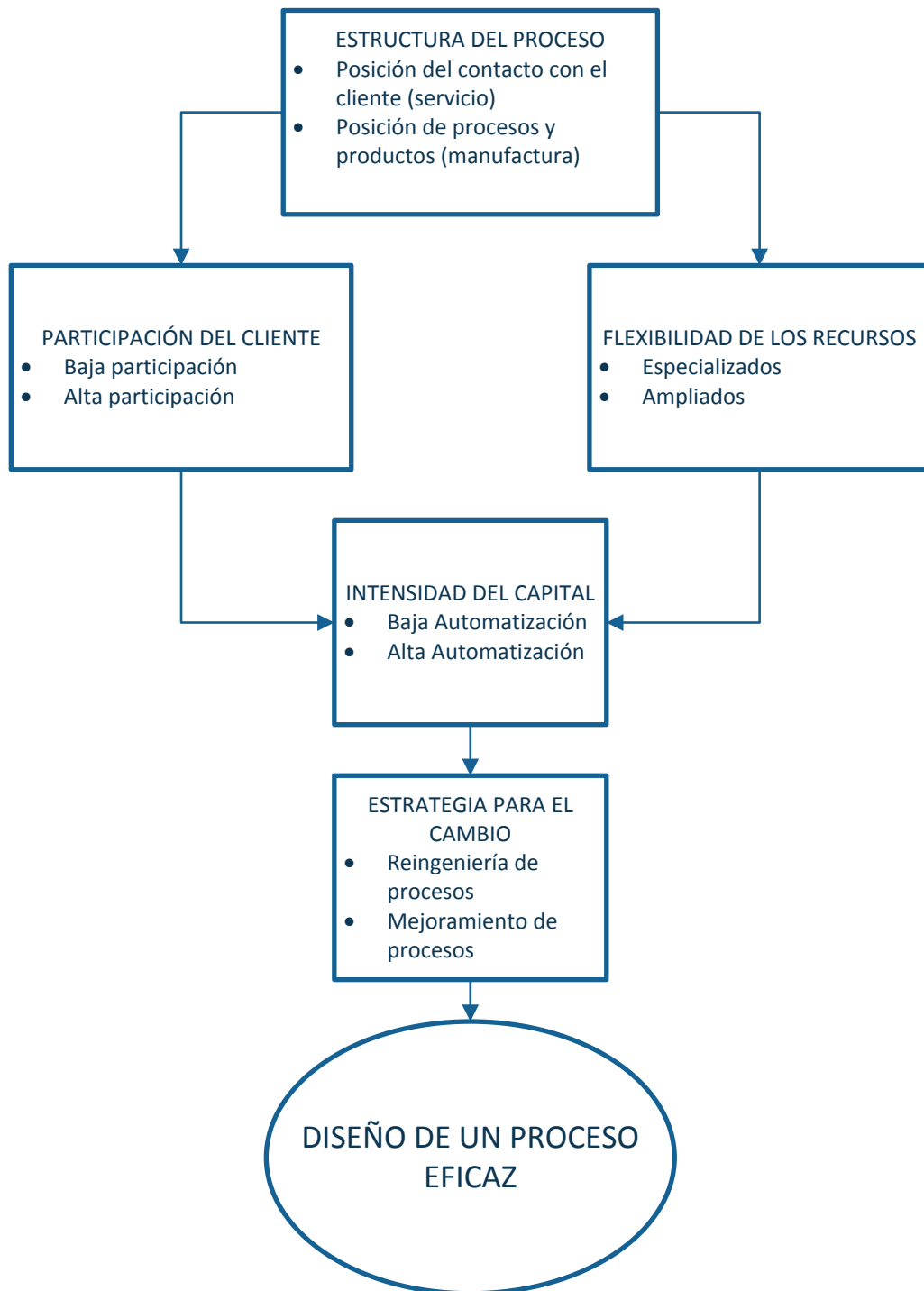


Figura 1. Principales decisiones para procesos eficaces
(Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)

2.2. LOS STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERÉS

Toda empresa se encuentra desarrollando sus actividades en medio de un entorno, el cual le genera personas que se ven involucradas directa o indirectamente en su funcionamiento, estos grupos de interés se ven relacionados en dos claros grupos como son los grupos internos y los grupos externos, al mencionar el grupo de interés externo, nos referimos a acreedores, proveedores y clientes, mientras que dentro del grupo de interés interno se encuentran los accionistas, directivos y empleados. El valor para un stakeholder se puede definir como la relación que pueda encontrar entre lo que consigue y lo que tiene que dejar para conseguirlo es por ese motivo que el valor no solo es sinónimo del precio, sino también de aspectos como las garantías, la calidad o lo que cumpla con los requerimientos principales de determinado stakeholder (Martínez & Cegarra, 2014).

Los proveedores por ejemplo pueden ser partícipes de una forma muy amplia en el beneficio de una empresa, ya que la alianzas estratégicas que se logren con los mismos pueden generar ventajas competitivas que marquen la diferencia entre el éxito o fracaso de una organización en el mundo actual (Laseter, 2004).

En ocasiones no es tarea fácil identificar a los stakeholders de una organización, recurrentemente las empresas caen el error de dar relevancia únicamente a los grupos de interés formales, sin embargo es de gran importancia tomar en cuenta a los informales y analizar su poder e importancia (Carrión, 2007).

La tabla 2. describe los tipos de stakeholders con los que cuenta una empresa como por ejemplo sus socios, clientes, proveedores, partidos políticos, universidades, etc. Además define cuales son los intereses legítimos de cada uno de estos con relación a la empresa

Tabla 2. Tipos de stakeholders y sus intereses

TIPO	INTERESES LEGÍTIMOS
Socios, accionistas e inversores	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio • Rentabilidad • Inversiones • Gestión
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Salario • Prestaciones sociales • Seguridad • Higiene • Estabilidad • Promoción • Empleabilidad • Participación • formación
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de gestión • Prestigio • Ingresos
Creadores de opinión y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia • Información veraz y actualizada
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Justa relación calidad - precio • Información veraz • Garantías salud y seguridad • Posventa
Instituciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> • Trasparencia • Solvencia • Lucha contra la corrupción
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Respetos reglas de libre competencia • Reciprocidad • Cumplimiento compromisos • Cooperación
Proveedores y subcontratistas	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto reglas de libre mercado • Capacidad de pago • Información clara • Posibilidades comerciales • Respeto de marcas • Propiedad industrial
Comunidades locales, países y sociedades	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto a la soberanía nacional • Legalidad, lucha contra la corrupción • Contribución desarrollo • Colaboración con instituciones
Administración pública	<ul style="list-style-type: none"> • Legalidad, contribución desarrollo • colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medioambiente, ONGs
Partidos políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Legalidad • contribución desarrollo
Iglesias	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto a sus creencias y valores morales
Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto y promoción de derechos sociales y laborales
Universidades	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación, desarrollo, formación...

(Navarro, 2008)

2.3. HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Las herramientas de gestión son aquellas que generan técnicas o procesos que al ser aplicados en la organización tienen un gran impacto positivo y permiten realizar acciones que influyen en la planeación, ejecución y control de la empresa (Méndez, 2009).

A continuación una breve descripción de algunas de estas herramientas usadas en este proyecto.



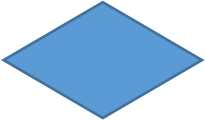


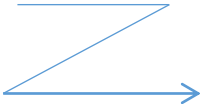


2.3.1. DIAGRAMAS DE FLUJO

Un diagrama de flujo es un instrumento importante en varios ámbitos profesionales y en ocasiones incluso de la vida diaria, es usado comúnmente en varios tipos de organizaciones y con diferentes propósitos, ya que permite conocer un proceso de una manera gráfica y de fácil comprensión, ya que señala los pasos a seguir para realizar determinada labor o a su vez encontrar la solución de un problema (Méndez, 2009).

Un diagrama de flujo puede definirse también como una expresión lógica interconectada a través de flechas que guían cada operación con una dirección definida. Para comprender un diagrama de este tipo la única condición es comprender su simbología, puesto que es necesario familiarizarse con sus principales características (Richard & Matthew, 2009).

La Tabla 3. detalla los principales símbolos usados dentro de un diagrama de flujo, especificando cada uno de sus nombres y a la vez su significado y función en el mismo.

Tabla 3. Símbolos de un diagrama de flujo

SÍMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO
	CÍRCULO ALARGADO	Muestra los puntos inicial y final de un flujo de procesos.
	CUADRO	Cualquier tarea del proceso. Cada cuadro debería contener una breve descripción de la tarea que se está realizando.
	DIAMANTE	Cualquier punto de decisión. Cada diamante debería contener una pregunta que deba ser contestada por sí o por no.
	CÍRCULO (CON LETRA)	Un pequeño círculo con una letra se utiliza para conectar una tarea de un diagrama de flujo a otro.
	CUADRO DE BASE ONDULADA	Una transferencia (o salida) física de un documento.
	FLECHA EN ZIG ZAG	Muestra una transferencia electrónica de información.
	FLECHA RECTA	Muestra la dirección en el flujo del proceso.
	CONECTOR DE PROCESO	Conector o enlace con un proceso diferente que requiere el diagrama de flujo

(Richard & Mattew, 2009)

2.3.2. LISTAS DE VERIFICACIÓN

(Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008) Afirman que generalmente el primer paso para realizar cualquier tipo de medición o estudio es realizar una lista de verificación, esta se define como un formato que sirve para poder registrar la frecuencia con que se dan ciertas actividades, problemas, ventas, servicios, etc.

2.3.3. GRÁFICOS DE PARETO

Un gráfico de Pareto es también un gráfico de barras, el cual se ordena de forma descendente de acuerdo a las frecuencias de cada dato, con el fin de dar una mejor visión de los “pocos vitales” y los “muchos triviales” que se presentan ante la solución de determinados problemas. El objetivo de un diagrama de Pareto es saber cuáles son los datos con mayor repetición que a pesar de ser menores en cantidad generarán la mayor parte de la solución (Levine & Berenson, 2006).

2.3.4. ESTUDIO DE TIEMPOS POR MUESTREO DEL TRABAJO

Las técnicas de medición del trabajo son varias, estas sirven para tener una información lo más cercana a la realidad del trabajo realizado en una determinada organización, generalmente con el fin de reducir los tiempos improductivos (Caso, 2006).

En el caso del presente proyecto se usara el estudio de tiempos por muestreo del trabajo, el cual se realiza mediante la observación de los trabajadores cada determinado tiempo, estableciendo la frecuencia de las actividades realizadas para posteriormente clasificarlas (Caso, 2006).

El muestreo del trabajo presenta gran éxito al ser aplicado para resolver una infinidad de problemas acerca de actividades del personal. Este método es usado para estudiar diferentes aspectos, como por ejemplo cualquier situación que tiene que ver con interferencias relacionadas a las realizaciones eficaces o las responsabilidades asignadas a cada miembro de un grupo de personas. En resumen el estudio de tiempos por muestreo de trabajo es útil en cualquier lugar que se precise de datos que ayuden a identificar problemas para la generación de soluciones (García, 2005).

De acuerdo a (García, 2005), el muestreo de trabajo es una cuantificación proporcional obtenida de un número determinado de observaciones a un proceso obtenidas al azar, es así que esta técnica de medición del trabajo tiene varias aplicaciones pero principalmente se emplea para establecer:

- Tiempo usado por una persona en cualquier actividad o tarea.
- Tiempo productivo y tiempo no productivo de personas, maquinarias u operaciones.
- Magnitud de los tiempos perdidos y las causas que los produjeron.
- Rendimientos personales del grupo.
- Tiempo efectivo de uso del equipo.
- Tiempo de preparación y retiro de las herramientas.
- Tiempo improductivo del equipo y sus causas.
- Número de personas y maquinas necesarias.
- Tiempos tipo de operaciones no repetitivas.
- Pagos de salarios.

En general esta técnica estima el porcentaje de tiempo asignada a un tipo de actividad, usando observaciones intermitentes instantáneas y espaciadas al azar.

La metodología adecuada para un correcto muestreo del trabajo involucra 4 pasos principales (García, 2005).

- 1.- Definición de objetivos y diseño del procedimiento del muestreo.
- 2.- Recolección de datos.
- 3.- Procesamiento de cálculos.
- 4.- Presentación de resultados.

En el presente trabajo es muy necesario tomar en cuenta dentro del diseño del procedimiento del muestreo la determinación del número de observaciones para el muestreo realizado, es así que de acuerdo con (García, 2005), en primera instancia se requiere un cálculo aproximado del porcentaje que representa un elemento cualquiera con relación al total de actividades.

$$p = \frac{\text{Actividades de mayor interés}}{\text{Número total de actividades}}$$

A continuación será necesario definir los límites de tolerancia y certidumbre, logrando obtener los datos necesarios para el cálculo del número de observaciones necesarios dado por la siguiente formula:

$$N = \frac{z^2(1 - p)}{s^2(p)}$$

En donde:

N= Número de observaciones necesarias

p= Proporción de la actividad de interés

z= Nivel de confianza

s= Precisión deseada

2.3.5. BENCHMARKING

El Benchmarking para la (Joint Commission Resources, 2011), es la medición y comparación que hace una organización a un similar, siempre y cuando se tome en cuenta también la comprensión y adaptación que se genere con respecto a las mejores prácticas y uso de la información obtenida, procesándola de la mejor manera.

2.3.6. MANUAL DE PROCESOS

Un manual es una herramienta totalmente necesaria y adecuada a la hora de transmitir conocimientos, además que este documento llevará todas las experiencias e información de una persona u organización (Abril, Enríquez , & Sánchez, 2006).

Un manual representa la clave para normalizar cualquier tipo de operación, el objetivo de todo manual es familiarizar a cada colaborador de una organización con los procesos de la misma, a la vez de facilitar el aprendizaje de los nuevos miembros, por eso la importancia de que este documento este bien hecho, de una manera clara y se recomienda siempre descartar las actividades que no generan valor (Álvarez & Macías, 2007).

2.4. INDICADORES

Acorde con (González, 2004) , la única manera de mejorar que tiene una organización es trabajar sobre todo lo que se pueda medir. Por ello, cuando se encuentra la necesidad de mejorar en algo, obligatoriamente se debe hallar los indicadores adecuados que influyen en determinado proceso.

Cada organización, al analizarse a sí misma podrá determinar cuáles son los aspectos clave que debe medir, a estos se los denominara también ratios de gestión, en general se habla de seis criterios categorizados en las 6 emes por sus iniciales en inglés y son:

- Man (Personal)
- Money (Dinero)
- Materials (Materiales)
- Machines (Máquinas)
- Methods (Métodos)
- Management (Gestión)

Un sistema de indicadores adecuado debe ser capaz de pasar las estrategias y misión de la empresa en medidas que puedan ayudarla a cumplir con estos aspectos (Heredia, 2001):

- Comunicar y mantener en claro los objetivos estratégicos
- Motivar a la realización de los mismos
- Controlar el cumplimiento de los objetivos estratégico

3. METODOLOGÍA

3. METODOLOGÍA

Para el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo de titulación se realizaron las siguientes actividades:

3.1. DIAGNÓSTICO

3.1.1. ESTUDIO DE TIEMPOS POR MUESTREO DEL TRABAJO

- Se realizó una primera observación durante 30 minutos a los 4 vendedores con un intervalo de 2 minutos para la toma de cada muestra, obteniendo un total de 60 observaciones con el fin de determinar el número de observaciones necesarias para este muestreo.
- Se observaron y filmaron las actividades realizadas por 4 vendedores dentro del almacén durante un periodo de dos horas, con un intervalo de 2 minutos, para obtener las 240 muestras necesarias.
- Se estableció el flujo de proceso de las actividades realizadas por los vendedores durante el tiempo que duró la observación, usando OM explorer.
- Se analizó el video y realizando pausas cada 2 minutos se realizó una tabla de frecuencias de las actividades de cada vendedor.
- Se clasificó entre todas las actividades realizadas, las que se consideró que aportaban valor al proceso y las que no lo hacían.
- Se crearon tablas con la información sobre el tiempo trabajado y no trabajado de cada vendedor con sus porcentajes correspondientes.

3.1.2. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

- Se definieron en conjunto con el gerente de la empresa los principales problemas mediante una lluvia de ideas.
- Se seleccionaron los 5 problemas considerados como los más importantes y de mayor afectación para la organización.
- Se recolectaron datos de las frecuencias con las que ocurren cada día los problemas seleccionados.
- Se trasladaron los datos obtenidos a un diagrama de Pareto.
- Se identificaron los pocos vitales sobre los era necesario trabajar.

3.1.3. DEFINICIÓN Y DIAGNÓSTICO DE INDICADORES

- Se analizaron los resultados obtenidos del estudio de tiempos por muestreo del trabajo y de la identificación y priorización de problemas
- Se definieron los indicadores que eran capaces de evidenciar el estado de dichos problemas.
- Se midieron los indicadores definidos en esta etapa de diagnóstico.

3.1.4. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

- Mediante una entrevista al Jefe de compras se realizó una calificación a los proveedores de acuerdo al grado de satisfacción que generan sus servicios y productos.

3.1.5. REALIZACIÓN DE BENCHMARKING

- Se visitó de una forma incógnita a otros almacenes del tipo del Comercial Automotriz Pérez en el sector, para determinar el tipo de proceso de compras que usan.

- Se procesó la información obtenida en comparación con los procesos de compras del Comercial Automotriz Pérez.

3.2. IMPLEMENTACIÓN

3.2.1. REALIZACIÓN Y APROBACIÓN DEL MANUAL PARA EL PROCESO DE COMPRAS A PROVEEDORES DEL COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ

- Se realizó una reunión con el gerente y con el jefe de compras para analizar el diagnóstico de la empresa y definir aspectos importantes a tomar en cuenta durante la creación del manual.
- Se creó en conjunto con la empresa la misión y la visión de la misma.
- Se creó el organigrama general.
- Se definieron las actividades que generaban valor en el proceso de compras a cada proveedor de la empresa, mediante la observación y la experiencia del jefe de compras.
- Se analizaron las falencias en los procesos actuales y las mejoras que debían realizarse.
- Se creó un formato de hoja de especificaciones, para la realización de compras a proveedores.
- Se habló con representantes de cada uno de los proveedores con el fin de establecer horarios de pedidos, tiempos de entrega, entre otros aspectos.
- Se crearon diagramas de flujo para el proceso de compras a cada proveedor en el programa Visio.
- Se organizó la información en un manual para el proceso de compras a proveedores del Comercial Automotriz Pérez.
- El gerente general de la empresa aprobó el manual.

3.2.2. CHARLA, SOCIALIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL MANUAL

- Se entregó el manual a todos los involucrados.
- Se realizó una charla con los vendedores de los almacenes, ya que son los encargados de realizar las compras a los proveedores, explicando el uso y funcionamiento del manual.
- Se dio la orden por parte de la gerencia, de que el manual debe ser aplicado para todas las compras realizadas a los proveedores.

3.2.3. VERIFICACIÓN DEL USO ADECUADO DEL MANUAL

- El jefe de compras realizó una inspección un día al azar durante las dos primeras semanas de aplicación del manual, usando una lista de verificación.

3.3. EVALUACIÓN

3.3.1. MEDICIÓN Y COMPARACIÓN DE INDICADORES

- Se midieron los indicadores después de dos semanas de la implementación del manual.
- Se realizó el análisis y comparación de los indicadores obtenidos en esta etapa y los conseguidos en la etapa de diagnóstico.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. DIAGNÓSTICO

4.1.1. ESTUDIO DE TIEMPOS POR MUESTREO DEL TRABAJO

El muestreo de trabajo se realizó en el almacén del Comercial automotriz Pérez ubicado en la ciudad de Cayambe, en vista de que es el que cuenta con una mayor cantidad de trabajadores, además se verificó que los procesos que realizan son los mismos en los dos almacenes e incluso la distribución de estos son muy similares. El diagrama de distribución del almacén ubicado en la ciudad de Otavalo se encuentra en el Anexo 1. y el diagrama de distribución del almacén ubicado en la ciudad de Cayambe se encuentra en el Anexo 2.

Para empezar el estudio, fue necesario realizar una observación inicial de 30 minutos, con un intervalo de 2 minutos cada muestra para los los 4 vendedores, con el fin de poder obtener con estos resultados el número necesario de observaciones que requiere este estudio.

De esta manera se obtuvieron 60 muestras que fueron clasificadas en dos grupos, el primero fue el número de observaciones de actividades referentes al trabajo y el segundo el número de observaciones de actividades no referentes al trabajo, obteniendo un total de 52 y 8 respectivamente.

Para cumplir con el objetivo se aplicó las formulas correspondientes y se realizaron los siguientes cálculos:

Actividades referentes al trabajo= 52

Actividades no referentes al trabajo= 8

Total= 60

$$p = \frac{\text{Actividades de mayor interés}}{\text{Número total de actividades}}$$

$$p = \frac{52}{60} = 0.87$$

Se determina necesario un nivel de confianza del 95.45% (2) y una precisión de +-5% con lo que se logra determinar que:

$$N = \frac{z^2(1-p)}{s^2(p)}$$

$$N = \frac{2^2(1-0.87)}{0.05^2(0.87)}$$

$$N = \frac{(4)(0.13)}{(0.0025)(0.87)}$$

$$N = \frac{0.52}{0.002175}$$

$$N = 239.08$$

De esta manera es necesario obtener 239 observaciones, por lo que se decide realizar un muestreo de 2 horas con un intervalo de 2 minutos entre muestras tomando en cuenta a los 4 trabajadores del almacén, con el objetivo de obtener 240 observaciones.

Como primer paso se identificaron todas las acciones durante el transcurso de este tiempo por los trabajadores.

La tabla 4. describe detalladamente las actividades realizadas por los vendedores durante el muestreo, incluso las actividades que no tienen que ver con el proceso de trabajo del Comercial Automotriz Pérez o que no generan valor, pero sin embargo ocupan el tiempo de los trabajadores en el almacén o en algunos casos fuera de él, además en la tabla se observa el tiempo promedio asignado a cada una de las tareas y en las actividades necesarias también las distancias.

Tabla 4. Flujo de actividades realizadas por los vendedores durante la observación

Process:		Venta de repuestos	Summary			
Subject:		Vendedores	Activity	Number of Steps	Time (min)	Distance (ft)
Beginning:		Atender clientes	Operation ●	15	58.30	
Ending:		Entrega productos / factura	Transport ➡	3	16.00	56
Insert Step			Inspect ■	1	8.35	
Append Step			Delay ◐	--	--	
Remove Step			Store ▼	2	7.50	

Step No.	Time (min)	Distance (ft)	●	➡	■	◐	▼	Step Description
1	6.00		x					Atender el requerimiento del cliente
2	2.00	18.0		x				Buscar - traer productos de las estanterías
3	0.50		x					Cobrar productos
4	2.00		x					Facturar productos
5	4.00		x					Hacer pedido - consultar a proveedores vía inte
6	4.00		x					Hacer pedido - consultar a proveedores vía tele
7	0.25		x					Recibir nueva mercadería
8	8.35	6.2			x			Desempacar nueva mercadería
9	9.55		x					Asignar precios a la nueva mercadería
10	6.50						x	Arreglar nueva mercadería en las estanterías
11	10.00			x				Salir a retirar productos
12	1.00						x	Ingresar facturas
13	7.00		x					Arreglar insumos de oficina
14	3.50		x					Usar celular (personal)
15	5.00		x					Ir al baño
16	2.00		x					Tomar agua
17	4.00	32.0		x				Salir a la tienda
18	1.50		x					Comer
19	8.00		x					Realizar proforma
20	4.00		x					No realiza actividad
21	1.00		x					Conversar

En la tabla 5. se observan las actividades realizadas por los 4 trabajadores durante las 2 horas que tardó el muestreo, además se observa la frecuencia de realización de cada una, para evitar errores durante el tiempo que duró la observación se filmaron todas las actividades de los trabajadores dentro del almacén, y se revisó la grabación varias veces.

Tabla 5. Frecuencia de actividades de los vendedores durante el estudio

Operario		P1		P2		P3		P4		TOTAL
No.	Actividad									
1	Atender requerimientos del cliente		13	 	4	 	18	 	12	47
2	Buscar - trae productos de las estanterías		9		1	 	15	 	17	42
3	Cobrar productos	 	14		3					17
4	Facturar productos			 	28					28
5	Hacer pedido - consultar a proveedores vía internet	 	12				3		2	17
6	Hacer pedido - consultar a proveedores vía telefónica		9		2		7		5	23
7	Recibir nueva mercadería						1			1
8	Desempacar nueva mercadería						4		5	9
9	Asignar precios a nueva mercadería						2		2	4
10	Arreglar nueva mercadería en las estanterías						3		3	6
11	Salir a retirar productos								6	6
12	Ingresar facturas al sistema				7					7
13	Arreglar insumos de oficina						3			3
14	Usar el celular (personal)		1		4		1		1	7
15	Ir al baño				2				1	3
16	Tomar agua				1					1
17	Salir a la tienda				1				1	2
18	Comer		1		1		1		1	4
19	Realizar proforma				5				3	8
20	No realiza Actividad						1			1
21	Conversar		1		1		1		1	4
	OBSERVACIONES TOTALES		60		60		60		60	240

Para conseguir clasificar el tiempo trabajado y no trabajado de cada uno de los vendedores se consideró como tiempo trabajado a las actividades que generan valor, mientras que el tiempo no trabajado está dado por las actividades que no generan valor al proceso, a su vez, el tiempo trabajado se divide en actividades productivas y otras actividades, mientras que el tiempo no trabajado se divide en actividades justificadas y no justificadas.

En general de los cuatro vendedores estudiados en este muestreo, el porcentaje de tiempo usado en actividades productivas por los vendedores en promedio fue del 79%, una cifra negativa para la empresa, ya que el 6% representó a las actividades no justificadas, el 4% actividades justificadas y el 11% otras actividades.

Durante la observación en el muestreo del trabajo, las repeticiones varias del video y en el procesamiento de la información obtenida en la tabla anterior, además de identificar el tiempo trabajado y no trabajado, se identificó claramente la existencia de problemas a la hora de realizar las compras a proveedores, por lo que el panorama del verdadero problema salió a la vista claramente.

Fue fácil identificar que los vendedores ocupan una gran cantidad de tiempo en resolver problemas que se relacionan directamente con las ventas de productos bajo pedido a causa de equivocaciones comunes y bastante constantes.

La tabla 6. describe el tiempo productivo del trabajador número 1 como un 95%, su tiempo en otras actividades es del 0% dando un total de 95% para el tiempo trabajado, mientras que su tiempo no trabajado representó el 5% restante. Entre la suma de las actividades no justificadas que realizó. Este trabajador obtuvo el mejor porcentaje entre los vendedores que participaron en el estudio.

Tabla 6. Clasificación del tiempo trabajado y no trabajado trabajador 1

Empresa: COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		ÁREA: VENTAS	
FECHA: 13/05/2016		Nombre: P1	
ACTIVIDAD: VENTA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES			
ELABORADO POR: Ana Belén Santamaría		REVISADO POR: Andrés Mantilla	
Tiempos		TOTAL	PORCENTAJE
Productivo	Atender requerimientos del cliente	13	22%
	Buscar - traer productos de las estanterías	9	15%
	Cobrar productos	14	23%
	Facturar productos	0	0%
	Hacer pedido - consultar a proveedores internet	12	20%
	Hacer pedido - consultar a proveedores teléfono	9	15%
	Realizar proforma	0	0%
	Recibir nueva mercadería	0	0%
	Salir a retirar productos	0	0%
Total Productivo		57	95%
otras actividades	Desempacar nueva mercadería	0	0%
	Asignar precios a nueva mercadería	0	0%
	Arreglar nueva mercadería en las estanterías	0	0%
	Ingresar facturas al sistema	0	0%
Total Otras Actividades		0	0%
TOTAL TRABAJADO		57	95%
Justificado	Arreglar insumos de oficina	0	0%
	Ir al baño	0	0%
	Tomar agua	0	0%
	Salir a la tienda	0	0%
	No realiza actividad	0	0%
Total Justificado		0	0%
No Justificado	Usar celular (personal)	1	2%
	Comer	1	2%
	Conversar	1	2%
Total No Justificado		3	5%
TOTAL NO TRABAJADO		3	5%
TOTAL GENERAL		60	100%

La figura 4. muestra que el trabajador 1 uso un 95% de su tiempo en actividades productivas que es lo que realmente le interesa a la organización, logrando un mínimo de actividades no justificadas. En comparación, la productividad de este vendedor es muy superior al tiempo q no trabajo.

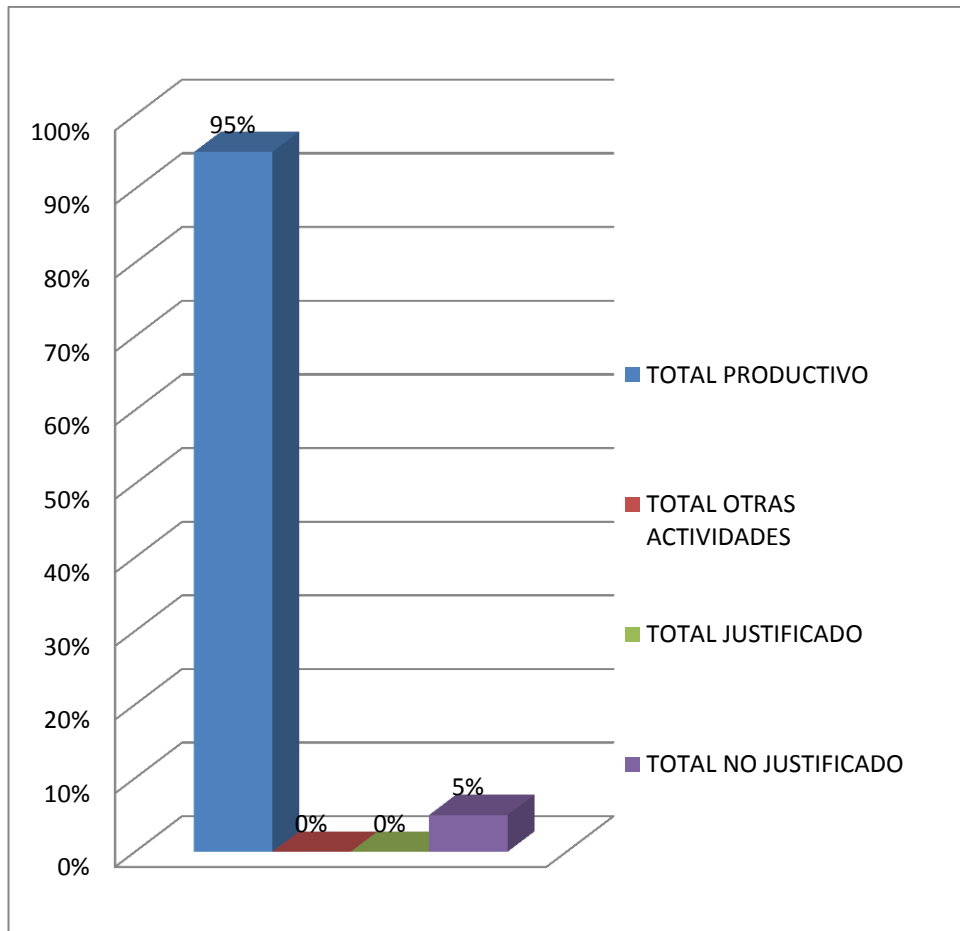


Figura 2. Gráfico del tiempo trabajado y no trabajado trabajador 1

La tabla 7. muestra el 83% como el tiempo trabajado del trabajador número 2, mientras que el tiempo que no trabajó, representa el 17% un número bastante mayor al ideal, sin embargo alrededor de la mitad de este tiempo se debe a actividades justificadas.

Tabla 7. Clasificación de tiempo trabajado y no trabajado trabajador 2

Empresa: COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		ÁREA: VENTAS	
FECHA: 13/05/2016		Nombre: P2	
ACTIVIDAD: VENTA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES			
ELABORADO POR: Ana Belén Santamaría		REVISADO POR: Andrés Mantilla	
Tiempos		TOTAL	PORCENTAJE
Productivo	Atender requerimientos del cliente	4	7%
	Buscar - traer productos de las estanterías	1	2%
	Cobrar productos	3	5%
	Facturar productos	28	47%
	Hacer pedido - consultar a proveedores internet	0	0%
	Hacer pedido - consultar a proveedores teléfono	2	3%
	Realizar proforma	5	8%
	Recibir nueva mercadería	0	0%
	Salir a retirar productos	0	0%
Total Productivo		43	72%
otras actividades	Desempacar nueva mercadería	0	0%
	Asignar precios a nueva mercadería	0	0%
	Arreglar nueva mercadería en las estanterías	0	0%
	Ingresar facturas al sistema	7	12%
Total Otras Actividades		7	12%
TOTAL TRABAJADO		50	83%
Justificado	Arreglar insumos de oficina	0	0%
	Ir al baño	2	3%
	Tomar agua	1	2%
	Salir a la tienda	1	2%
	No realiza actividad	0	0%
Total Justificado		4	7%
No Justificado	Usar celular (personal)	4	7%
	Comer	1	2%
	Conversar	1	2%
Total No Justificado		6	10%
TOTAL NO TRABAJADO		10	17%
TOTAL GENERAL		60	100%

La figura 5. Presenta el tiempo productivo del trabajador 2 dado por un 72%, mientras q el 12% representa a otras actividades, un 7% a actividades justificadas y el uso de un 10 % de su tiempo se prestó a actividades no justificadas.

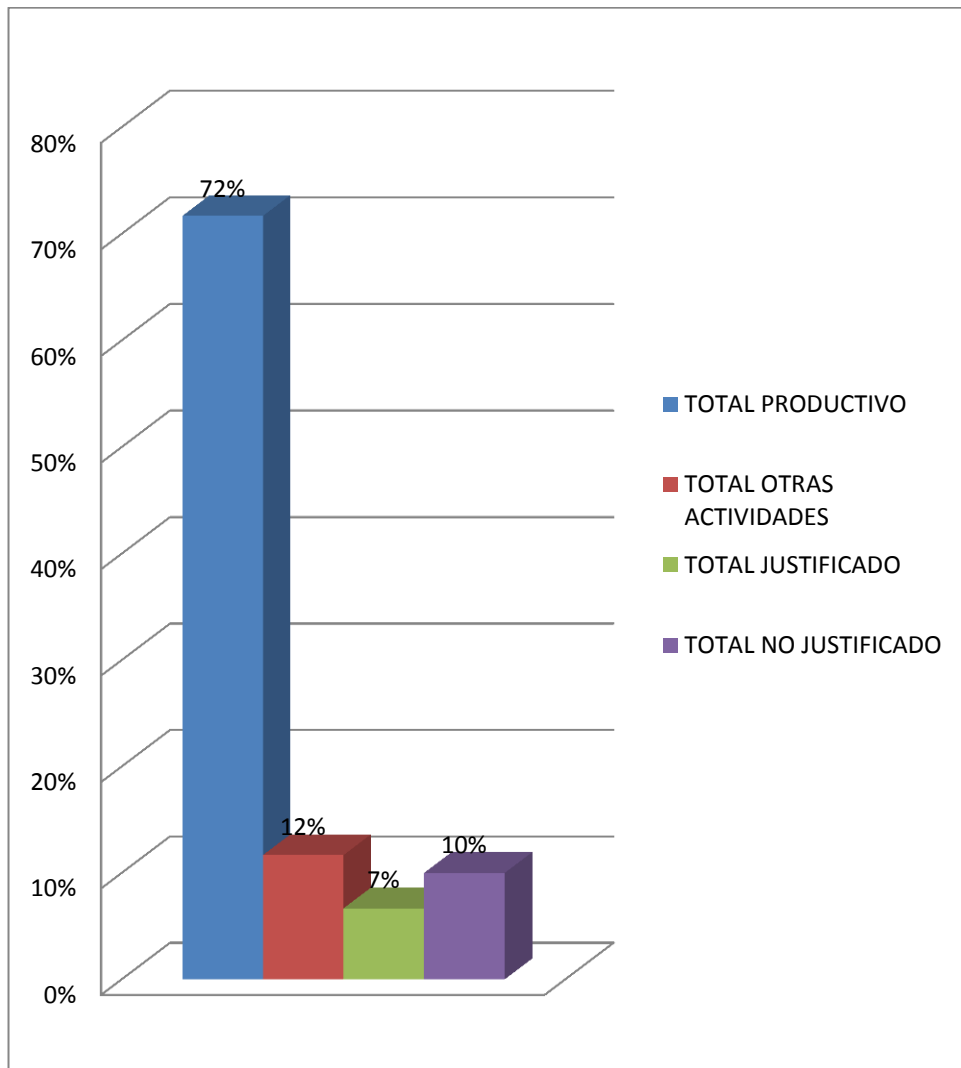


Figura 3. Gráfico del tiempo trabajado y no trabajado trabajador 2

La tabla 8. muestra el tiempo trabajado del trabajador 3 en un 88%, mientras que el restante 12%, representa el tiempo no trabajado, el 7% de este último en general se debe a que no existía ningún otro trabajo por hacer.

Tabla 8. Clasificación del tiempo trabajado y no trabajado trabajador 3

Empresa: COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		ÁREA: VENTAS	
FECHA: 13/05/2016		Nombre: P3	
ACTIVIDAD: VENTA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES			
ELABORADO POR: Ana Belén Santamaría		REVISADO POR: Andrés Mantilla	
Tiempos		TOTAL	PORCENTAJE
Productivo	Atender requerimientos del cliente	18	30%
	Buscar - traer productos de las estanterías	15	25%
	Cobrar productos	0	0%
	Facturar productos	0	0%
	Hacer pedido - consultar a proveedores internet	3	5%
	Hacer pedido - consultar a proveedores teléfono	7	12%
	Realizar proforma	0	0%
	Recibir nueva mercadería	1	2%
	Salir a retirar productos	0	0%
Total Productivo		44	73%
otras actividades	Desempacar nueva mercadería	4	7%
	Asignar precios a nueva mercadería	2	3%
	Arreglar nueva mercadería en las estanterías	3	5%
	Ingresar facturas al sistema	0	0%
Total Otras Actividades		9	15%
TOTAL TRABAJADO		53	88%
Justificado	Arreglar insumos de oficina	3	5%
	Ir al baño	0	0%
	Tomar agua	0	0%
	Salir a la tienda	0	0%
	No realiza actividad	1	2%
Total Justificado		4	7%
No Justificado	Usar celular (personal)	1	2%
	Comer	1	2%
	Conversar	1	2%
Total No Justificado		3	5%
TOTAL NO TRABAJADO		7	12%
TOTAL GENERAL		60	100%

El trabajador 3 ocupó un 73% de su tiempo en actividades productivas, como muestra la figura 6., al igual que muestra que usó un 15% en otras actividades, un 7% en actividades justificadas y un 5% en actividades no justificadas.

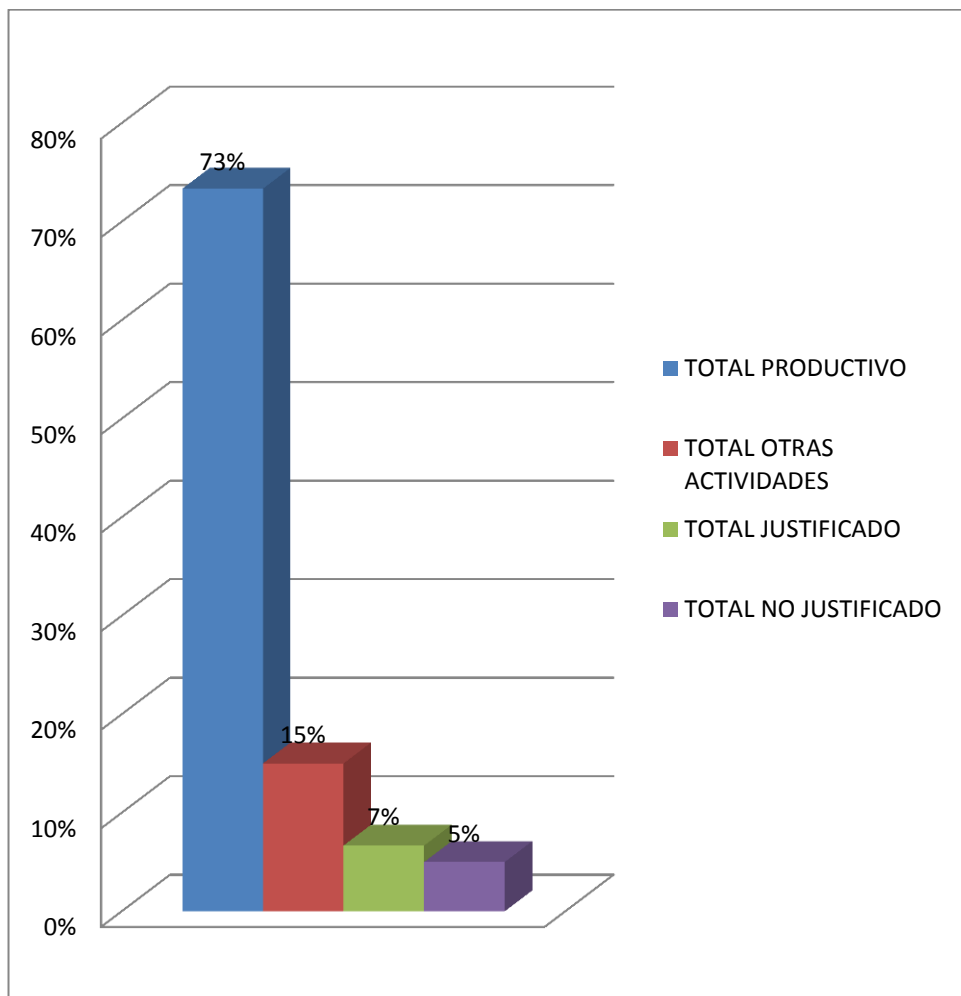


Figura 4. Gráfico del tiempo trabajado y no trabajado trabajador 3

La tabla 9. indica que el tiempo trabajado por el trabajador número 4 representó el 92%, mientras que el tiempo que no trabajo fue representado por un 8%, este último, en su mayoría dado por conversar, comer y usar el celular, actividades no justificadas.

Tabla 9. Clasificación del tiempo trabajado y no trabajado trabajador 4

Empresa: COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		ÁREA: VENTAS	
FECHA: 13/05/2016		Nombre: P4	
ACTIVIDAD: VENTA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES			
ELABORADO POR: Ana Belén Santamaría		REVISADO POR: Andrés Mantilla	
Tiempos		TOTAL	PORCENTAJE
Productivo	Atender requerimientos del cliente	12	20%
	Buscar – traer productos de las estanterías	17	28%
	Cobrar productos		0%
	Facturar productos		0%
	Hacer pedido – consultar a proveedores internet	2	3%
	Hacer pedido – consultar a proveedores teléfono	5	8%
	Realizar proforma	3	5%
	Recibir nueva estanterías		0%
	Salir a retirar productos	6	10%
Total Productivo		45	75%
otras actividades	Desempacar nueva estanterías	5	8%
	Asignar precios a nueva estanterías	2	3%
	Arreglar nueva estanterías en las estanterías	3	5%
	Ingresar facturas al sistema		0%
Total Otras Actividades		10	17%
TOTAL TRABAJADO		55	92%
Justificado	Arreglar insumos de oficina	0	0%
	Ir al baño	1	2%
	Tomar agua		0%
	Salir a la tienda	1	2%
	No realiza actividad		0%
Total Justificado		2	3%
No Justificado	Usar celular (personal)	1	2%
	Comer	1	2%
	Conversar	1	2%
Total No Justificado		3	5%
TOTAL NO TRABAJADO		5	8%
TOTAL GENERAL		60	100%

La figura 7. indica que el porcentaje del tiempo productivo del trabajador 4 fue del 75%, mientras que usó un 17% en otras actividades, un 3% en actividades justificadas y un 5% en actividades no justificadas.

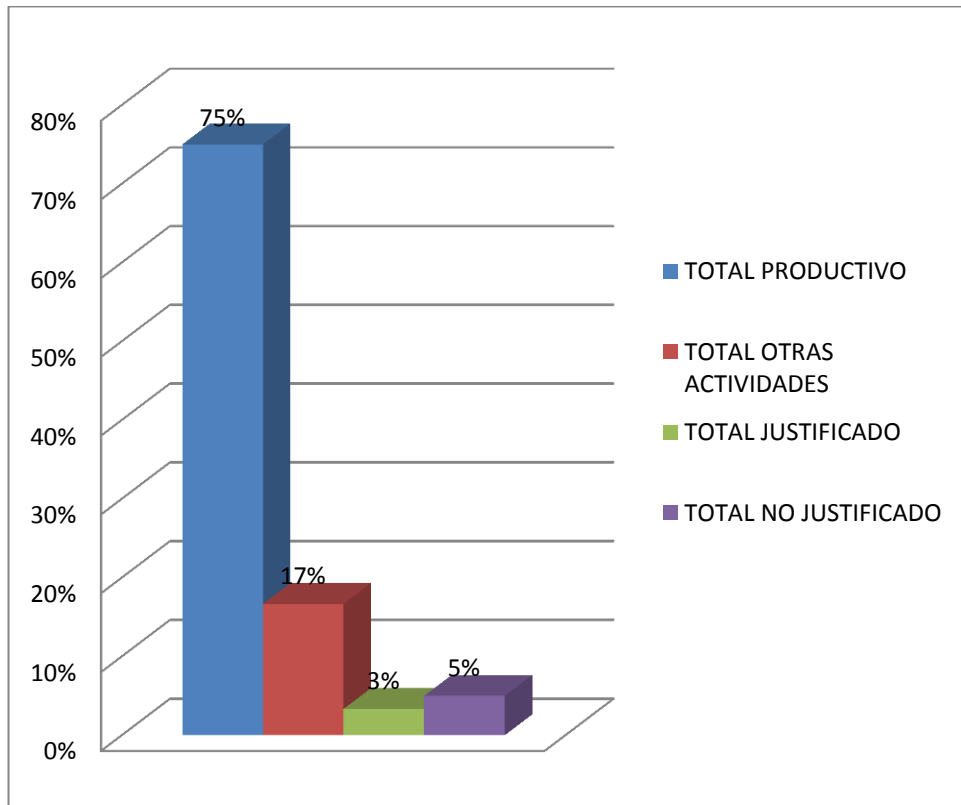


Figura 5. Gráfico del tiempo trabajado y no trabajado trabajador 4

En general el tiempo productivo de los trabajadores debería ser mayor al promedio actual, sin embargo no es un problema serio, lo que sobresale en este estudio son los largos periodos de tiempo que los vendedores ocupan en tratar con sus proveedores problemas a diario y más preocupante que eso, fue evidenciar durante la observación y toma de muestras los malestares ocasionados por este mismo motivos a los clientes.

4.1.2. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS

Se definen los principales problemas del Comercial Automotriz Pérez Mediante una entrevista al gerente general y una lluvia de ideas acorde a este tema.

Los problemas identificados y sus frecuencias encontradas en los datos recolectados durante 1 semana de ventas se describen en la tabla 10. ordenados por cada día.

Tabla 10. Frecuencia de los principales problemas del Comercial Automotriz Pérez

CAUSA	FRECUENCIA					
	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	PROMEDIO
Cambios - devoluciones de productos por equivocaciones (proveedores)	4	6	11	6	8	7
Pedidos retrasados por proveedor	5	4	6	5	5	5
Productos en otra sucursal	2	4	1	3	2	2.4
Pedidos retrasados por transporte	2	2	3	3	1	2.2
Cambios - devoluciones de productos defectuosos	1	2	0	0	1	0.8

Mediante el uso del diagrama de Pareto se determinan los pocos vitales en los que se debe enfocar este trabajo, con el fin de gestionar los procesos alineados al objetivo de mejora, es así que se decide usar esta herramienta con el fin de priorizar los problemas antes identificados.

La tabla 11. describe las frecuencias obtenidas, además las ubica en un orden descendente con el fin de obtener la frecuencia acumulada y el porcentaje acumulado de cada uno de los problemas.

Tabla 11. Frecuencias acumuladas de los problemas del Comercial Automotriz Pérez

CAUSA	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	%ACUMULADO
Cambios - devoluciones de productos por equivocaciones (proveedores)	7	7	40%
Pedidos retrasados por proveedor	5	12	69%
Productos en otra sucursal	2.4	14.4	83%
Pedidos retrasados por transporte	2.2	16.6	95%
Cambios - devoluciones de productos defectuosos	0.8	17.4	100%

Con los datos obtenidos se realiza el gráfico de Pareto que se puede observar en la figura 8. para obtener la visión general del estado de los problemas en la empresa, así como cuáles son los más importantes de resolver. Se identificó que los pocos vitales son: cambios – devoluciones de productos por equivocaciones y pedidos retrasados por el proveedor mientras que los muchos triviales son: cambios – devoluciones de productos defectuosos, pedidos retrasados por el transporte productos en otra sucursal. Por ende se determina que el 80% de los efectos adversos de estos problemas serán eliminados trabajando sobre los pocos vitales hallados entre todos los problemas del Comercial Automotriz Pérez, es necesario recalcar que los dos problemas focalizados involucran el proceso de compras a proveedores.

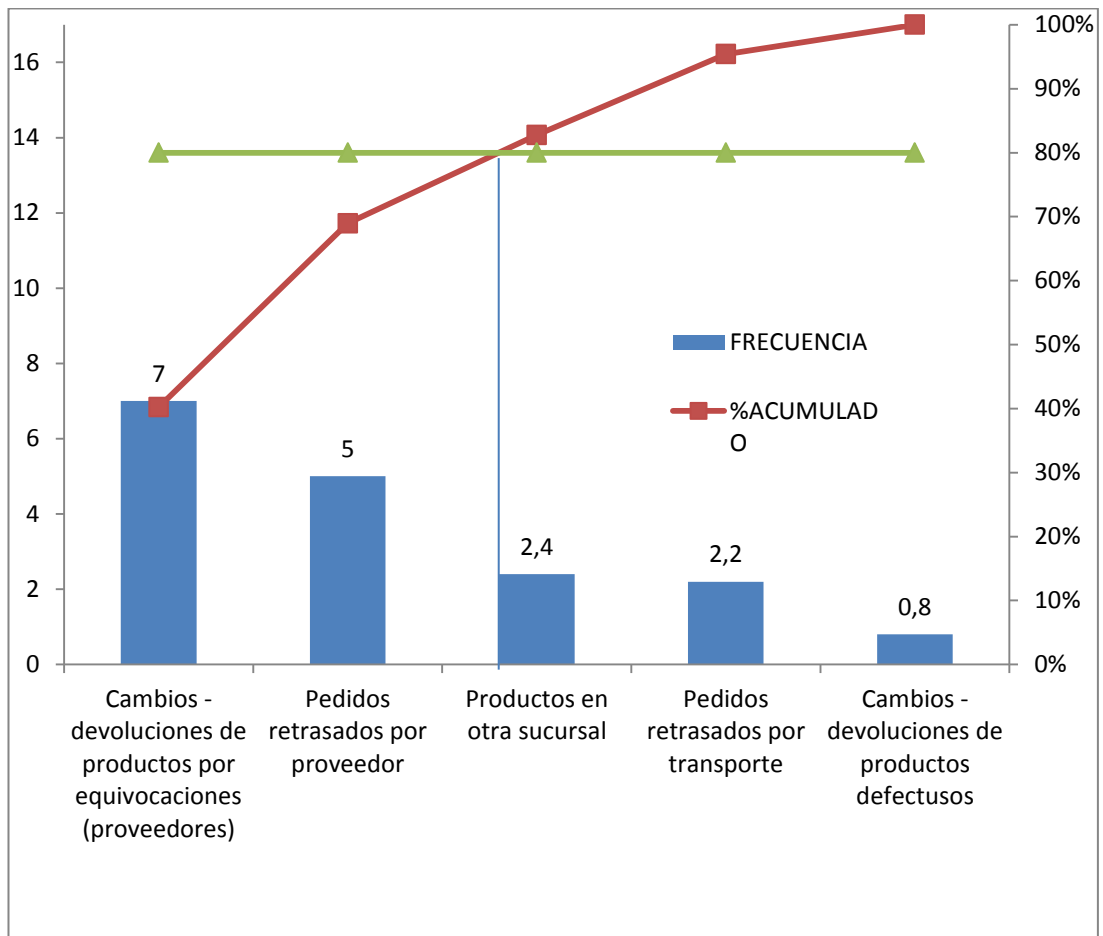


Figura 6. Diagrama de Pareto de los principales problemas del Comercial Automotriz Pérez

4.1.3. DEFINICIÓN Y DIAGNÓSTICO DE INDICADORES

La tabla 12. muestra la frecuencia con que ocurren los problemas detallados anteriormente, así como el total de productos entregados bajo pedido cada día.

Tabla 12. Frecuencia de los problemas para definir los indicadores en el transcurso de 1 semana

CAUSA	FRECUENCIA					
	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	TOTAL
Cambios de productos por equivocaciones (proveedores)	2	3	5	3	6	3.8
Devoluciones de productos por equivocaciones	2	3	6	3	2	3.2
Pedidos retrasados por proveedor	5	4	6	5	5	5
TOTAL DE PRODUCTOS ENTREGADOS BAJO PEDIDO	21	25	16	22	19	20.6

En base a los resultados obtenidos con la priorización de problemas los indicadores establecidos en conjunto con la empresa y en base a los requerimientos de evaluación y seguimiento son 3 y se visualizan en la tabla 13. al igual que la fórmula que corresponde a cada uno.

Tabla 13. Indicadores definidos para la gestión por procesos del Comercial Automotriz Pérez

INDICADOR	FÓRMULA
Cambio de productos por equivocaciones al día	$= \frac{\text{Productos reportados para cambio por equivocaciones en el día}}{\text{Productos recibidos bajo pedido a clientes en el día}} \times 100$
Devoluciones de productos por equivocaciones al día	$= \frac{\text{Productos reportados para devolución por equivocaciones en el día}}{\text{Productos recibidos bajo pedido en el día}} \times 100$
Pedidos retrasados por el proveedor al día	$= \frac{\text{Pedidos retrasados por el proveedor en el día}}{\text{Productos recibidos bajo pedido en el día}} \times 100$

El cálculo de los indicadores de la tabla Se realiza en base a los datos obtenidos de las tablas anteriores, Estos indicadores servirán para medir la magnitud de los problemas actuales, así como también será usados para evidenciar los avances del proyecto posteriormente.

Como se observa en la tabla 14. los indicadores muestran el porcentaje que representa cada problema a diario, para obtener mejoras en el proceso de compras a proveedores se encuentra la necesidad de realizar un manual de procesos para compras a proveedores. El cálculo de los indicadores durante la etapa inicial, reafirmó los problemas existentes, pues los cambios de productos por equivocaciones al día eran de un 18%, las devoluciones de productos por equivocaciones al día 16%, los pedidos retrasados por el proveedor al día 24%, resultados que son totalmente negativos para la empresa con respecto a la pérdida de tiempo e insatisfacción del cliente que genera.

Tabla 14. Cálculo de indicadores en el diagnóstico inicial del Comercial Automotriz Pérez

INDICADOR	PORCENTAJE DE INCIDENCIA					
	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	PROMEDIO
Cambio de productos por equivocaciones al día	10%	12%	31%	14%	32%	18%
Devoluciones de productos por equivocaciones al día	10%	12%	38%	14%	11%	16%
Pedidos retrasados por el proveedor al día	24%	16%	38%	23%	26%	24%

4.1.4. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

El Sr. Luis Garcés, Jefe de compras del Comercial Automotriz Pérez, Realizo una calificación sobre los aspectos considerados para la empresa como los más importante al momento de considerar un nuevo proveedor,

Para realizar este nuevo formato que también servirá como un modelo de evaluación constante para los proveedores de la empresa, con el fin de que cumplan con los requerimientos de la organización, en conjunto con la empresa se decidió que debía llevar la información básica y los contactos de los proveedores habituales, para lograr una adecuada identificación y un fácil acceso de comunicación con los mismos para terminos comerciales y otros de importante relevancia.

Al Jefe de Compras se le solicitó que asignara un número del 1 a 10 a cada categoría seleccionada como importante para la selección de un proveedor como son:

- Tiempo de entrega.- el tiempo que tarda en llegar el producto desde que fue confirmado el pedido.
- Condiciones comerciales.- consideración de pedidos mínimos y otros.
- Valor agregado.- características extras que ofrece el proveedor
- Servicio al cliente.- la importancia que da al Comercial Automotriz Pérez
- Presentación del producto.- Condiciones en las que se encuentra al producto cuando es entregado en el almacén del Comercial Automotriz Pérez.
- Precios.- Descuentos al por mayor, convenios, beneficios, etc.

Siendo 1 de menor cumplimiento y 10 el más satisfactorio, para a su vez convertir estos datos en porcentajes de acuerdo a la ponderación asignada a cada criterio. Los resultados se evidencian en la Tabla 15.

Tabla 15. Información y Calificación de proveedores del Comercial Automotriz Pérez

CONTACTOS PROVEEDORES COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ								
PROVEEDOR	TELÉFONO	UBICACIÓN	PRODUCTOS					
IMPORTADORA ALVARADO	(03) 299-7600	AMBATO	CARROCERIA					
PROMESA	(04) 2399684	GUAYAQUIL	SUSPENSIÓN-DIRECCIÓN					
COJAPAN	(04) 2326262	GUAYAQUIL	REPUESTOS VARIOS					
HIVIMAR	(02)2 681100	QUITO	RODAMIENTOS Y BANDAS					
MANSUERA	1800- MANSUERA	QUITO	REPUESTOS ORIGINALES					
AVICAR	(02)3 282-632	QUITO	REPUESTOS ELÉCTRICOS					
IMPORTADORA DÁVILA	(02)2 416161	QUITO	REPUESTOS VARIOS					
EVALUACIÓN A PROVEEDORES COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ								
No	CRITERIO	TIEMPO DE ENTREGA	CONDICIONES COMERCIALES	VALOR AGREGADO	SERVICIO AL CLIENTE	PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	PRECIOS	TOTAL
	PONDERACIÓN	25%	10%	5%	10%	25%	25%	100%
1	IMPORTADORA ALVARADO	90%	90%	80%	60%	90%	90%	86.5%
2	PROMESA	40%	100%	80%	60%	100%	90%	77.5%
3	COJAPAN	100%	90%	70%	50%	90%	80%	85%
4	HIVIMAR	70%	90%	70%	80%	100%	90%	85.5%
5	MANSUERA	90%	70%	90%	90%	100%	70%	85.5%
6	AVICAR	80%	70%	70%	70%	90%	80%	80%
7	IMPORTADORA DÁVILA	70%	90%	50%	70%	70%	100%	78.5%

4.1.5. REALIZACIÓN DE BENCHMARKING

Con el fin de saber cómo se encuentra operando la competencia con respecto a sus procesos de compras a proveedores, se realiza una visita de incognito a 5 almacenes del tipo del Comercial Automotriz Pérez., el almacén 1, el almacén 2 y el almacén 3 ubicados en la ciudad de Cayambe, mientras que el 4 y el 5 en la ciudad de Otavalo.

Se logró evidenciar mediante la tabla 16. que el tiempo de respuesta así como los precios tienen una variación significativa en comparación con el Comercial Automotriz Pérez, esto se debe a los acuerdos comerciales y de descuentos que brindan los proveedores gracias a su volumen de compras, como dato adicional se encontró que al momento de elegir sus proveedores el 80% de los almacenes solo tomo en cuenta el tiempo de entrega, mientras que el 20% además considero el precio de dos diferentes proveedores, a su vez en el Comercial Automotriz Pérez siempre se considera 3 o 4 proveedores distintos antes de ofrecer una proforma, lo cual se considera una ventaja competitiva, en la tabla 16. se observan los resultados obtenidos en el estudio.

Tabla 16. Precios y tiempos de entrega de otros almacenes de repuestos

BENCHMARKING		FECHA	19/05/2016
REALIZADO POR	Ana Belén Santamaría		
TIPO DE REPUESTO	Soporte Auxiliar de dirección Chevrolet		
UBICACIÓN	ENTIDAD	TIEMPO DE ENTREGA	PRECIO
OTAVALO	ALMACEN 1	1 Día	60
	ALMACEN 2	1 Día	65
	ALMACEN 3	1 Día	60
CAYAMBE	ALMACEN 4	2 Día	55
	ALMACEN 5	1 Día	54
CAYAMBE	CAP	3 Horas	54
OTAVALO	CAP	4 Horas	54

4.2. IMPLEMENTACIÓN

4.2.1. REALIZACIÓN Y APROBACIÓN DEL MANUAL PARA EL PROCESO DE COMPRAS A PROVEEDORES DEL COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ

El comercial Automotriz Pérez, a pesar de ser una empresa sólida y establecida desde hace ya muchos años, no contaba con una misión y visión establecida, al igual que tampoco tenía un organigrama, por lo cual el primer paso para la creación de este manual fue definir estos aspectos importantes en base a los lineamientos y funciones de la empresa. Los mismos se pueden encontrar en el Anexo 3. Dentro del manual de procesos para compras a proveedores del Comercial Automotriz Pérez, la definición de estos importantes aspectos, permitió a la organización contar con una identidad propia y tener por escrito las principales metas para el futuro.

El manual para el proceso de compras a proveedores del Comercial Automotriz Pérez consideró los datos obtenidos en la etapa de evaluación, por lo que se enfocó principalmente en la realización de compras a proveedores, y se creó en colaboración con los vendedores del almacén el formato de hojas de especificaciones ubicado en los anexos del Anexo 3., el mismo que permitió evitar errores muy comunes tanto de los vendedores como de los proveedores, ya que identifica clara y detalladamente las principales características del producto solicitado, este formato fue uno de los colaboradores más significativos para los resultados tan positivos que se obtuvieron.

Con el propósito de determinar exactamente aspectos indispensables para la elaboración del manual, se realizaron llamadas y entrevistas con los representantes de los proveedores, estos brindaron información como los tiempos de entrega, transporte por el que envían pedidos, horas máximas para realización de pedido, protocolos de devolución de productos, entre otras, además se realizaron compromisos y acuerdos simples de cumplir con

honestidad esta información entregada, lo cual hasta el momento ha sido una realidad.

Con la información requerida ya obtenida se crearon los flujos del proceso de compras a proveedores, organizando los datos en un flujo grama por cada proveedor, estableciendo todo el proceso desde el requerimiento del cliente hasta la entrega del producto al mismo o la devolución al proveedor según sea el caso.

Reuniendo todos los datos obtenidos y organizándolos de la mejor forma posible dentro del manual para el proceso de compras a proveedores del Comercial Automotriz encontrado en el Anexo3. El mismo que fue totalmente validado y aprobado por el gerente general de la empresa el día 22 de Julio del 2016, lo cual permitió dar paso a su puesta en marcha.

4.2.2. CHARLA, SOCIALIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL MANUAL

Con la finalidad de que toda la información del manual quede absolutamente clara se entregó una copia del manual a cada asistente a la charla de dos horas que se llevó a cabo el día martes 26 de Julio de 2016 con los involucrados en los procesos de compras a proveedores, en total 8 personas asistieron a esta capacitación que fue dictada por el jefe de compras de la organización, además de explicar los nuevos procesos a realizarse, quedo muy claro el uso y lectura de los diagramas de proceso. Como era de esperarse, los trabajadores sentían cierta inquietud por los cambios, sin embargo esta charla con ellos permitió aclarar todo tipo de dudas y se familiarizaron con la información, con lo que el ingeniero Andrés Pérez gerente general de la empresa hizo público en dicha reunión su deseo de cumplir con el uso adecuado del manual desde el día siguiente.

La puesta en marcha del manual se dio el día miércoles 27 de Julio de 2016, generando excelentes resultados desde el principio, durante la tercera semana de su uso se empezaron a evaluar los indicadores y los resultados

fueron los esperados, además de eso se observó varios beneficios en el día a día como:

- Clientes satisfechos
- Disminución de problemas con los clientes
- Disminución de problemas con los proveedores
- Erradicación de pérdida de tiempo por ir a buscar pedidos que aún no llegaban en la terminal de buses o Courier
- Mejor ambiente de trabajo
- Vendedores más amables
- Proveedores más amables
- Facilidad de control con el cumplimiento de la rutina de trabajo
- Evitó la duplicidad de pedidos innecesarios
- Generó menos notas de crédito innecesarias de los proveedores al Comercial Automotriz Pérez


La socialización y puesta en marcha del manual tuvo gran acogida por parte de los stakeholders como son: la gerencia, trabajadores y los clientes del Comercial Automotriz Pérez.

4.2.3. VERIFICACIÓN DEL USO ADECUADO DEL MANUAL

Los procesos establecidos generan confianza en los vendedores, pues están realizados en conjunto con su jefe de compras y permite que no se salten pasos importantes en la realización de su trabajo diario, por lo que ha sido usado de una forma adecuada y recurrente como se observó durante la verificación del adecuado uso del manual cuando el Jefe de compras seleccionó al azar a uno de los vendedores para completar la lista de verificación que deberá ser llenada cada 6 meses de la misma manera. En la tabla 17. se ubican los criterios de evaluación junto con su cumplimiento o

incumplimiento y si existiera alguna observación o recomendación, en este caso el cumplimiento ha sido total.

Tabla 17. Lista de verificación del uso adecuado del Manual para el proceso de compras a proveedores del Comercial Automotriz Pérez

 LISTA DE VERIFICACIÓN				
Realizado por: Luis Garcés		Vendedor: Rubén Fueres		
#	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CUMPLE		OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
		SI	NO	
1	Informa al cliente el tiempo de entrega con honestidad	X		
2	Cumple con el horario de pedidos del proveedor	X		
3	Llena la hoja de especificaciones correctamente	X		
4	Revisa que el producto sea conforme	X		
5	Cumple con otros requisitos importantes de acuerdo al proceso de compras del proveedor seleccionado	X		

4.3. EVALUACIÓN

4.3.1. MEDICIÓN Y COMPARACIÓN DE LOS INDICADORES

Para lograr evidenciar el resultado de la implementación y puesta en práctica del manual es necesario realizar la medición de los indicadores establecidos en la primera instancia de este trabajo de titulación. A continuación en la tabla 18. se encuentran las frecuencias de los principales problemas en la actualidad, una vez fue implementado el manual de procesos para compras

a proveedores, organizando los datos recolectados por día durante una semana.

Tabla 18. Frecuencia de los principales problemas del Comercial Automotriz Pérez después de poner en práctica el Manual para proceso de compras a proveedores

CAUSA	FRECUENCIA					
	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	TOTAL
Cambios de productos por equivocaciones (proveedores)	1	0	0	1	0	0.4
Devoluciones de productos por equivocaciones	1	0	0	0	0	0.2
Pedidos retrasados por proveedor	2	2	0	1	2	1.4
TOTAL DE PRODUCTOS ENTREGADOS BAJO PEDIDO	24	27	25	29	17	24.4

La tabla 19. muestra claramente la reducción de los problemas que principalmente tenían que ver con las compras a los proveedores, encontrando que el cambio de productos por equivocaciones al día disminuyó al 2%, las devoluciones de productos por equivocaciones al día son ahora de un 1% y los pedidos retrasados por el proveedor al día son del 6% en la actualidad.

Tabla 19. Indicadores después de poner en práctica el Manual para procesos de compra a proveedores

INDICADOR	PORCENTAJE DE INCIDENCIA					
	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	TOTAL
Cambio de productos por equivocaciones al día	4%	0%	0%	3%	0%	2%
Devoluciones de productos por equivocaciones al día	4%	0%	0%	0%	0%	1%
Pedidos retrasados por el proveedor al día	8%	7%	0%	3%	12%	6%

Para tener una visión más clara de los resultados obtenidos se puede visualizar en la figura 9. la comparación entre los indicadores en la etapa de

diagnóstico y los indicadores actuales, se puede comprobar que los problemas bajaron en un porcentaje significativo, el cambio de productos por equivocaciones disminuyó el 14%, las devoluciones de productos por equivocaciones disminuyó en un 15%, mientras que los pedidos retrasados por el proveedor disminuyeron en un 18%.

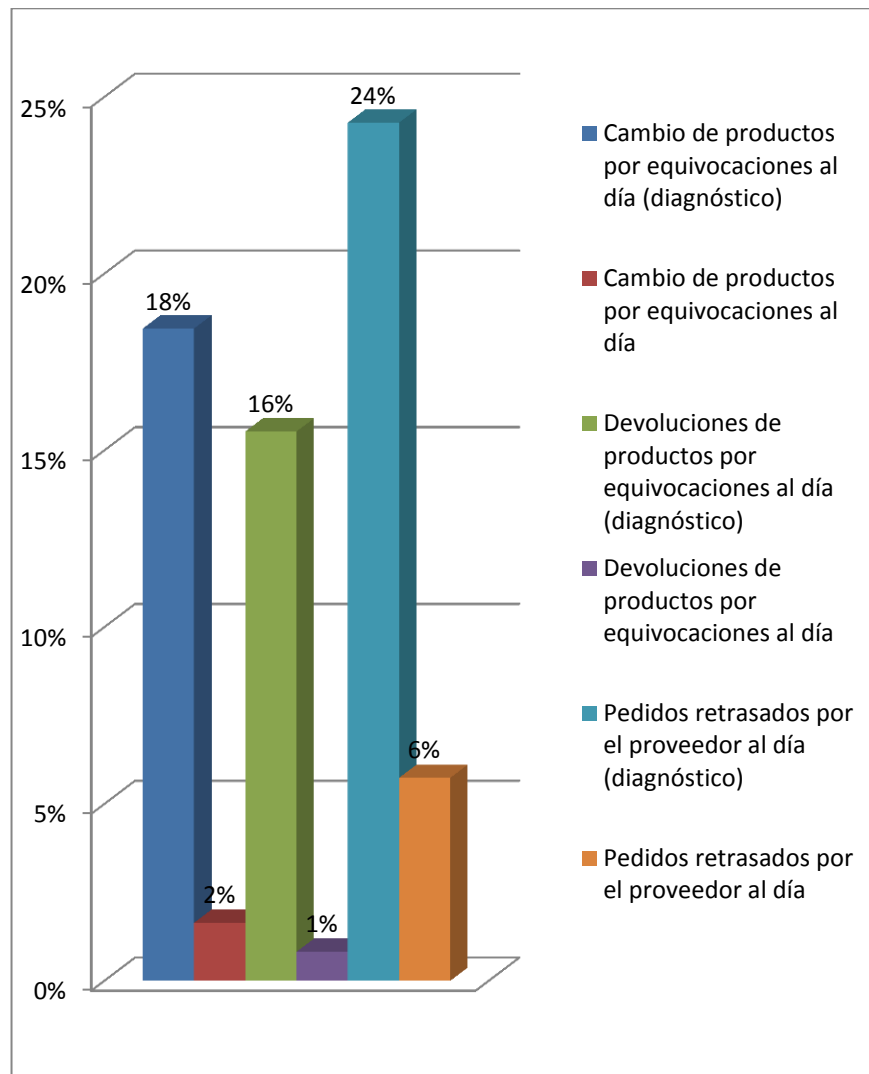


Figura 7. Indicadores en etapa de diagnóstico vs indicadores en la actualidad

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La priorización de problemas determinó que el 68,9% de los inconvenientes del Comercial Automotriz Pérez, se dividía en dos problemas de importancia, el primero eran los cambios y devoluciones de productos por equivocaciones y el segundo los pedidos retrasados por el proveedor.
- El formato de verificación de uso del manual permitió evidenciar la implementación y cumplimiento al 100% del mismo.
- Se definieron 3 indicadores, el primero el cambio de productos por equivocaciones, el segundo las devoluciones de productos por equivocaciones y el tercero los pedidos retrasados por el proveedor, los mismos que después de la implementación del manual disminuyeron en un 14%, 15% y 18% respectivamente.

5.2. RECOMENDACIONES

- El resultado del estudio de tiempos por muestreo del trabajo realizado a los vendedores identificó que el tiempo productivo de los vendedores no fue el más adecuado, por lo que se recomienda generar políticas internas acerca del tiempo libre de los mismos y responsabilidades asignadas al personal en el caso de poca afluencia a los locales comerciales.
- Los formatos deben ser mantenidos y modificados con el tiempo de ser necesario, de acuerdo a las necesidades que presenten los clientes o proveedores.

- La empresa podría considerar más ofertas de diferentes proveedores y evaluar a los proveedores actuales constantemente, con el fin de mejorar su calificación, pues sus porcentajes no fueron del todo positivos, varían en promedio entre el 75% y el 85%, deben acercarse en la mayor cantidad posible al 100%.
- De trabajar con nuevos proveedores, estos deberán ser incluidos con su propio proceso de compras en el manual contenido en el presente trabajo, con el fin de mantener los resultados obtenidos.

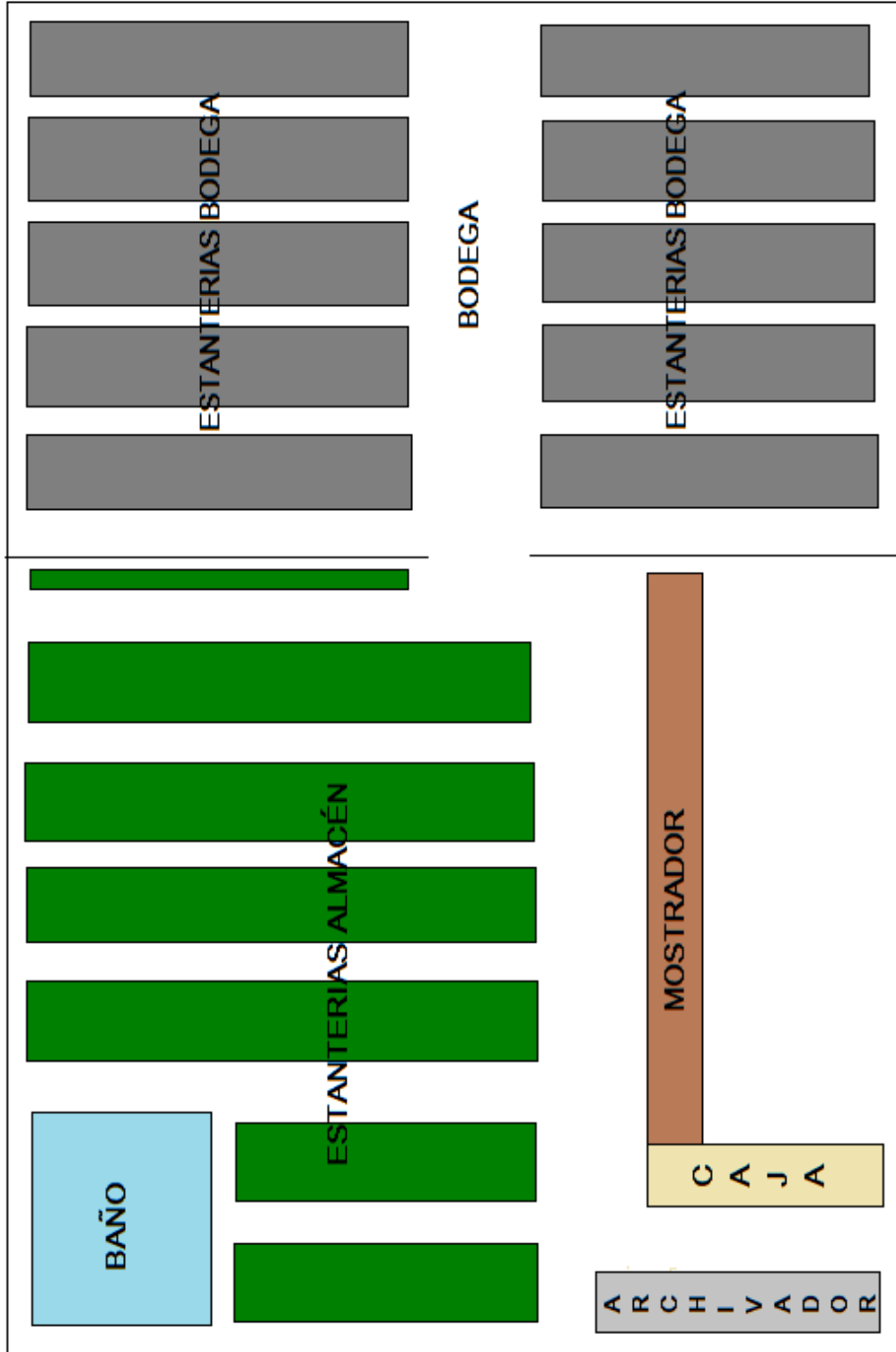
BIBLIOGRAFÍA

- Abril, E., Enríquez, A., & Sánchez, J. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*. Madrid: FC Editorial.
- Agudelo, L. F., & Escobar, J. (2005). *Gestión por Procesos*. Bogotá: Instituto Colombiano de Edición.
- Álvarez, C., & Macías, J. (2007). *Manual de procedimientos en gestión de crisis*. Madrid: Arán Ediciones.
- Anaya, J. (2007). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Boland, L., Stancatti, M., Gismano, Y., Banchieri, L., & Carro, F. (2007). *Funciones de la administración*. Bahía Blanca: Ediuns.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.
- Caso, A. (2006). *Técnicas de medición del trabajo*. España: Fundación Confemental.
- Cuatrecasas, L. (2009). *Diseño avanzado de procesos y plantas de producción flexible*. Barcelona: Bresca.
- García, R. (2005). *Estudio del Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- González, F. (2004). *Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión*. Madrid: FC Editorial.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson.
- Heredia, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Madrid: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Joint Commission Resources. (2011). *Benchmarking in Health Care*. Illinois: Ilustrada.

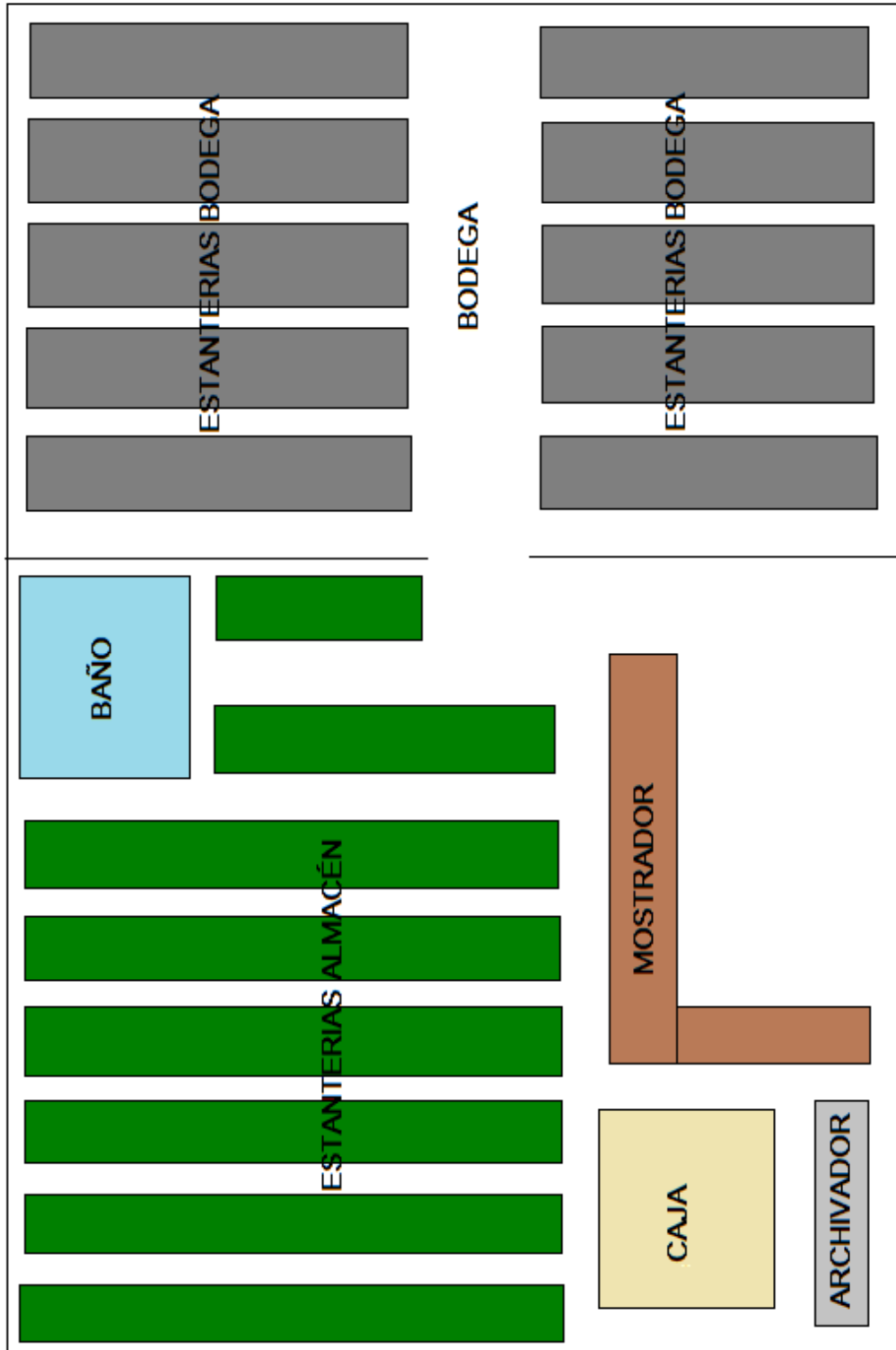
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES procesos y cadenas de valor*. México: PEARSON.
- Laseter, T. (2004). *Alianzas estratégicas con proveedores*. Bogotá: Norma.
- Levine, D., & Berenson, M. (2006). *Estadística básica en administración: conceptos y aplicaciones*. México: PEARSON.
- Martínez, A., & Cegarra, J. G. (2014). *Gestión por Procesos de Negocio: Organización Horizontal*. Madrid: ECOBOOK.
- Mas, F. (2010). *Temas de investigación Comercial*. Alicante: Editorial Club Universitario.
- Méndez, C. (2009). *Tecnologías y herramientas de gestión*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad Social y Corporativa*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editoria.
- Richard, Y., & Mattew, E. (2009). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad: guía práctica para lograr resultados positivos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Rojas, J. L. (2000). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud*. Bolivia: Juan Carlos Martínez Coll.

ANEXOS


Anexo 1. Diagrama de distribución Comercial Automotriz Pérez Otavalo



Anexo 2. Diagrama de distribución Comercial Automotriz Pérez Cayambe



Anexo 3. Manual para el proceso de compras a proveedores del
Comercial Automotriz Pérez

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

**MANUAL PARA EL PROCESOS DE COMPRAS A PROVEEDORES DE
LA EMPRESA COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ**

REGISTRO DE REVISIÓN

REVISIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA REVISIÓN
Andrés Pérez Gerente General	21/07/16	Creación de procedimientos



Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		



Figura número 1. Comercial Automotriz Pérez Otavalo



Figura número 2. Comercial Automotriz Pérez Cayambe


Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. INTRODUCCIÓN

Comercial Automotriz Pérez es un negocio familiar, que hoy en día cuenta con 35 años de experiencia en el campo de venta de repuestos automotrices para todo tipo, año y marca de vehículos, ubicados en las ciudades de Otavalo y Cayambe, Cuentan con un gran conocimiento sobre el negocio lo que les ha permitido contar con la gran aceptación de sus productos en el norte del país, para la venta de todo tipo de repuestos para automóviles públicos, privados camionetas, taxis entre otros. Los costos de los productos de esta empresa son realmente competitivos, esto debido a que las relaciones comerciales con sus proveedores son las mejores y los precios conseguidos disminuyen gracias a su buen volumen de ventas.

Esta solida empresa dedicada a la comercialización tiene la necesidad de contar con procesos organizados, los mismos que le permitan llevar de la mejor manera el trabajo diario, tanto para mantener un buen ambiente laboral, como para la optimización en general de la organización.


Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

1.2. MISIÓN

Brindar un servicio de calidad a cada uno de sus clientes, brindando todas las comodidades y el mejor servicio, utilizando la tecnología como aliada para el desarrollo, ofreciendo sus productos y servicios siempre tomando en cuenta además de las necesidades del cliente, la responsabilidad social y la seguridad medio ambiental, como base de un desarrollo sostenible para todo nuestro entorno, contando con personal capacitado siempre dispuesto a solucionar los problemas de quienes acudan a nuestros almacenes con el fin de obtener siempre la satisfacción del cliente.

1.3. VISIÓN

Ser la cadena de almacenes de repuestos automotrices más importante del norte del país, para así, ser líderes en la venta de todo tipo de repuestos para vehículos, fomentando a cada paso el desarrollo y crecimiento de la organización junto con el desarrollo también de cada miembro de nuestra empresa, implementando herramientas tecnológicas que permitan las mejoras necesarias para cumplir siempre nuestros objetivos y los requerimientos de nuestros clientes.

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

1.4. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE TRABAJO



Figura número 3. Áreas externas principales del Comercial Automotriz Pérez Otavalo




Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

Figura número 4. Áreas externas principales del Comercial Automotriz Pérez
Cayambe



Figura número 5. Estanterías en el almacén del Comercial Automotriz Pérez


Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		



Figura número 6. Estanterías de bodegas del Comercial Automotriz Pérez


Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		



Figura número 7. Computadora para pedidos y consultas del Comercial Automotriz Pérez

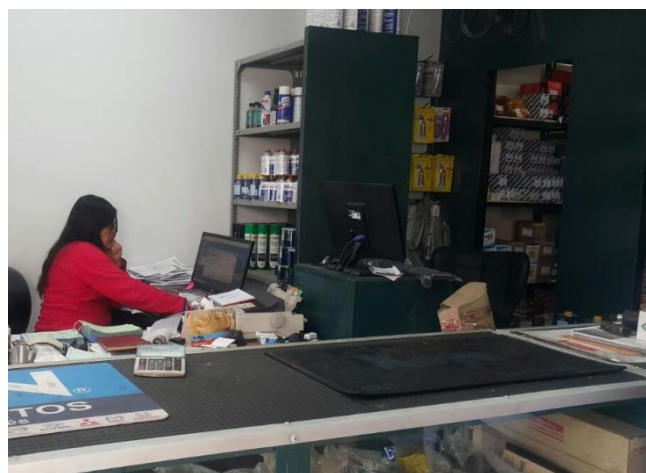



Figura número 8. Computadora para realizar facturas y caja del Comercial Automotriz Pérez

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

2. JUSTIFICACIÓN

En vista de los resultados arrojados en el diagnóstico de situación actual de la empresa Comercial Automotriz Pérez, se encuentra la necesidad de enfocarse en la mejora de los procesos de compra y relaciones con los proveedores, con el fin de centrar la atención en los pocos vitales que requieren de atención inmediata y generarán la mayor parte de resultados positivos para la organización.

3. ÁREAS DE APLICACIÓN


El presente manual de procesos es aplicable al área de compras en el Comercial Automotriz Pérez tanto en la ciudad de Otavalo como en la ciudad de Cayambe, en vista de que tanto los procesos como la distribución de los espacios son los mismos,

4. OBJETIVO

Desarrollar procesos claros y eficientes para el personal del Comercial Automotriz Pérez, con la finalidad de optimizar de la mejor manera sus actividades en pro del desarrollo de la organización y la satisfacción de los clientes.

5. ALCANCE


Los procesos dispuestos en el presente manual serán de manejo general para todo el personal del Comercial Automotriz Pérez, siendo

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

manejado por la gerencia del mismo y aplicado por todos los colaboradores.

6. ORGANIGRAMA GENERAL

El organigrama de la empresa Comercial Automotriz Pérez es de orden jerárquico y debido a su tamaño y complejidad se ve constituido por dos áreas básicas pero fundamentales.

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

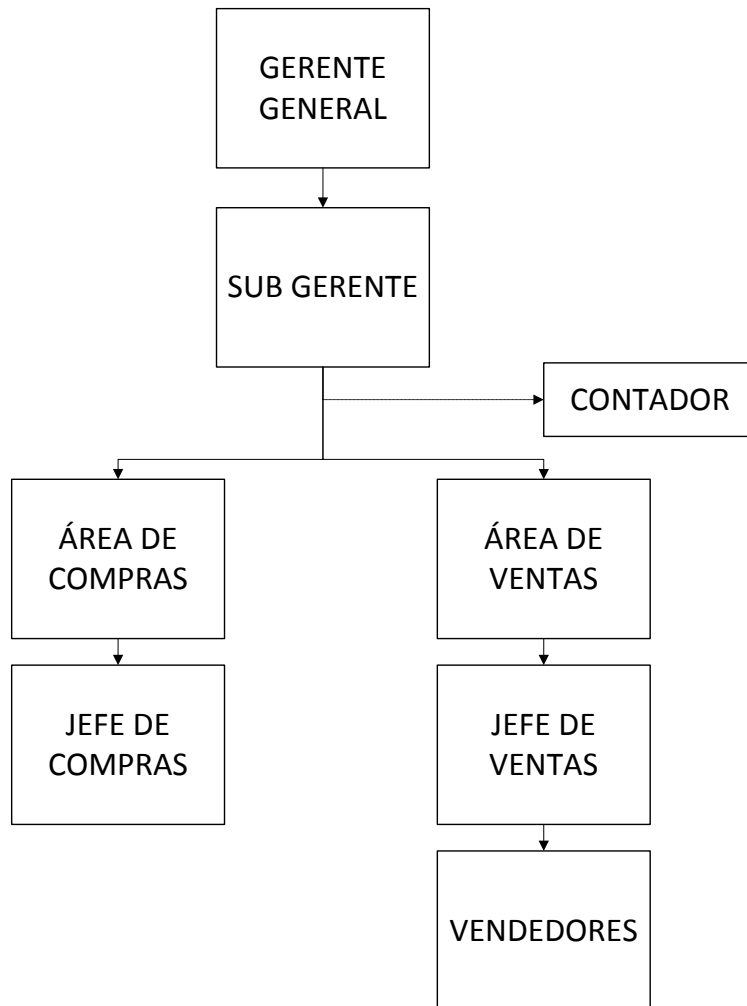




Figura número 9. Organigrama general del Comercial Automotriz Pérez.

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

7. PROCESOS

7.1. FLUJO DE PROCESOS GENERAL DEL COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ

El flujo de procesos general del Comercial Automotriz Pérez detalla cada paso a seguir para cumplir con los objetivos de venta de una forma ordenada, la misma que permite mantener en claro las actividades a realizarse desde que un cliente entra a cualquiera de los almacenes hasta que el mismo se retira satisfecho con sus productos y servicios.

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

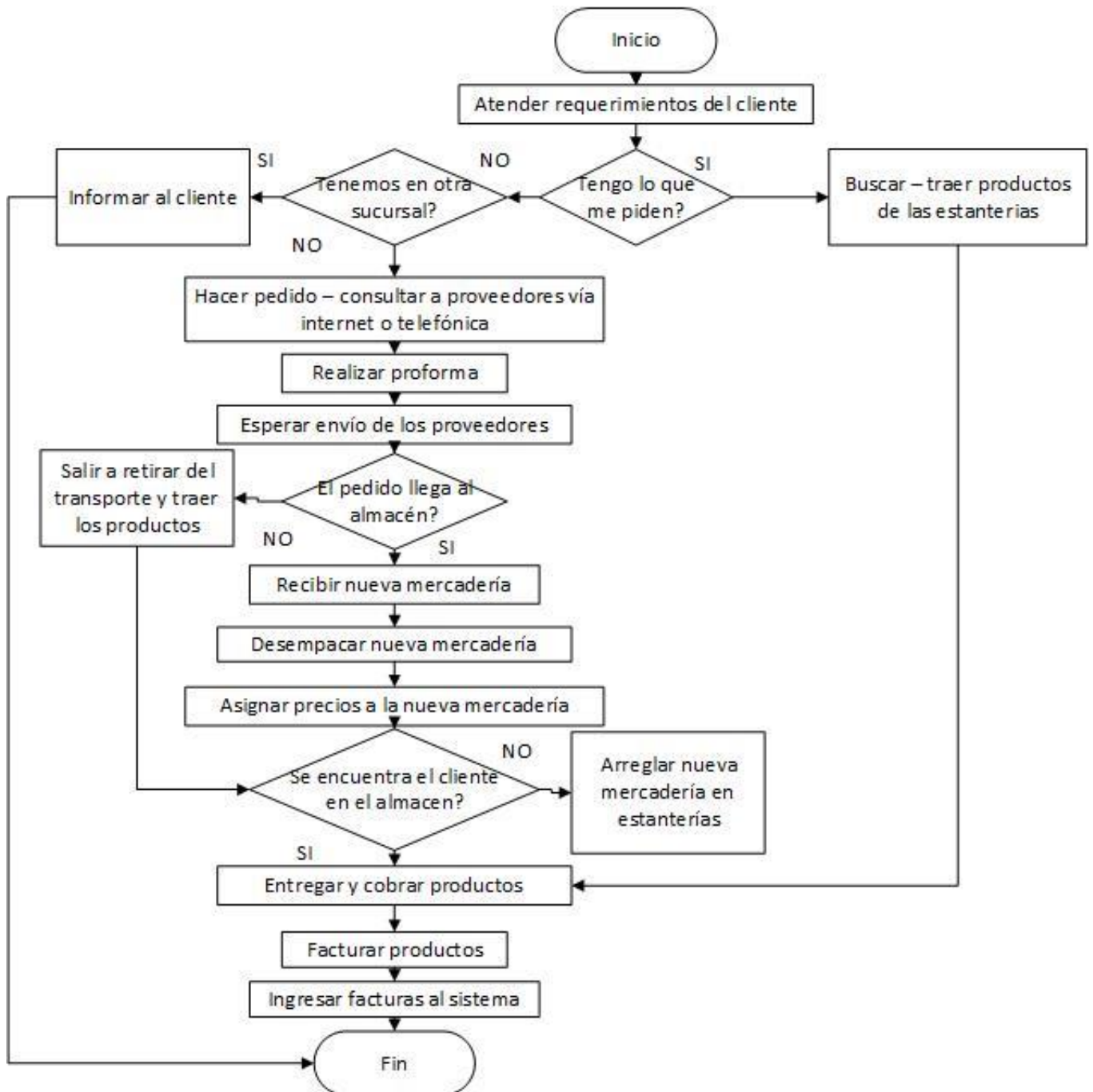




Figura número 10. Flujo de procesos general del Comercial Automotriz Pérez.

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

7.1.1. DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA

- 1.- Atender requerimientos del cliente.- Preguntar al cliente como podemos ayudarle y de qué manera es posible cumplir con sus requerimientos.
- 2.- Buscar traer productos de las estanterías.- Dirigirse a las estanterías y buscar los productos requeridos por el cliente, de contar con ellos, traerlos al mostrador donde está el cliente.
- 3.- Informar al cliente.- Avisarle al cliente que tenemos el producto en otra sucursal y como pueden llegar a ella.
- 4.- Hacer pedido – consultar a proveedores vía internet o telefónica.- Por vía telefónica o vía internet preguntar a los proveedores todo sobre el producto requerido por el cliente y de ser necesario realizar el pedido.
- 5.- Realizar proforma.- con la información obtenida de nuestros proveedores se crea una proforma para el cliente con los datos necesarios.
- 6.- Esperar el envío de los proveedores.- Esperar que los productos lleguen durante el periodo acordado con los proveedores.
- 7.- Salir a retirar el pedido del transporte y traer los productos.- Dirigirse al transporte por el cual serán enviados los productos, tomarlos y traerlos al almacén.
- 8.- Recibir nueva mercadería.- Recibir la mercadería y firmar las constancias necesarias de quien la entrega.
- 9.- Desempacar nueva mercadería.- Sacar la mercadería de los cartones o plásticos que las contengan y revisar su estado de conformidad.

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

10.- Asignar precios a la nueva mercadería.- De acuerdo a los precios del proveedor más el porcentaje de ganancia del almacén asignar el precio generado a cada producto.

11.- Arreglar nueva mercadería en estanterías.- Perchar los productos recién llegados en las estanterías.

12.- Entregar y cobrar productos.- Dar el producto solicitado al cliente y cobrar el precio asignado.

13.- Facturar productos.- Realizar la factura con los datos establecidos por la ley en el formato del Comercial Automotriz Pérez.


14.- Ingresar facturas al sistema.- Ingresar los datos de la factura al sistema manejado por el Comercial Automotriz Pérez.

7.2. PROCESO DE COMPRA AL PROVEEDOR “IMPORTADORA ALVARADO”

7.2.1. GENERALIDADES DEL PROCESO

PROVEEDOR	Importadora Alvarado
RESPONSABLE(S) DEL PROCESO	Vendedores CAP
RECURSOS	Teléfono, computadora, internet, formatos

7.2.2. FLUJO DEL PROCESO

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

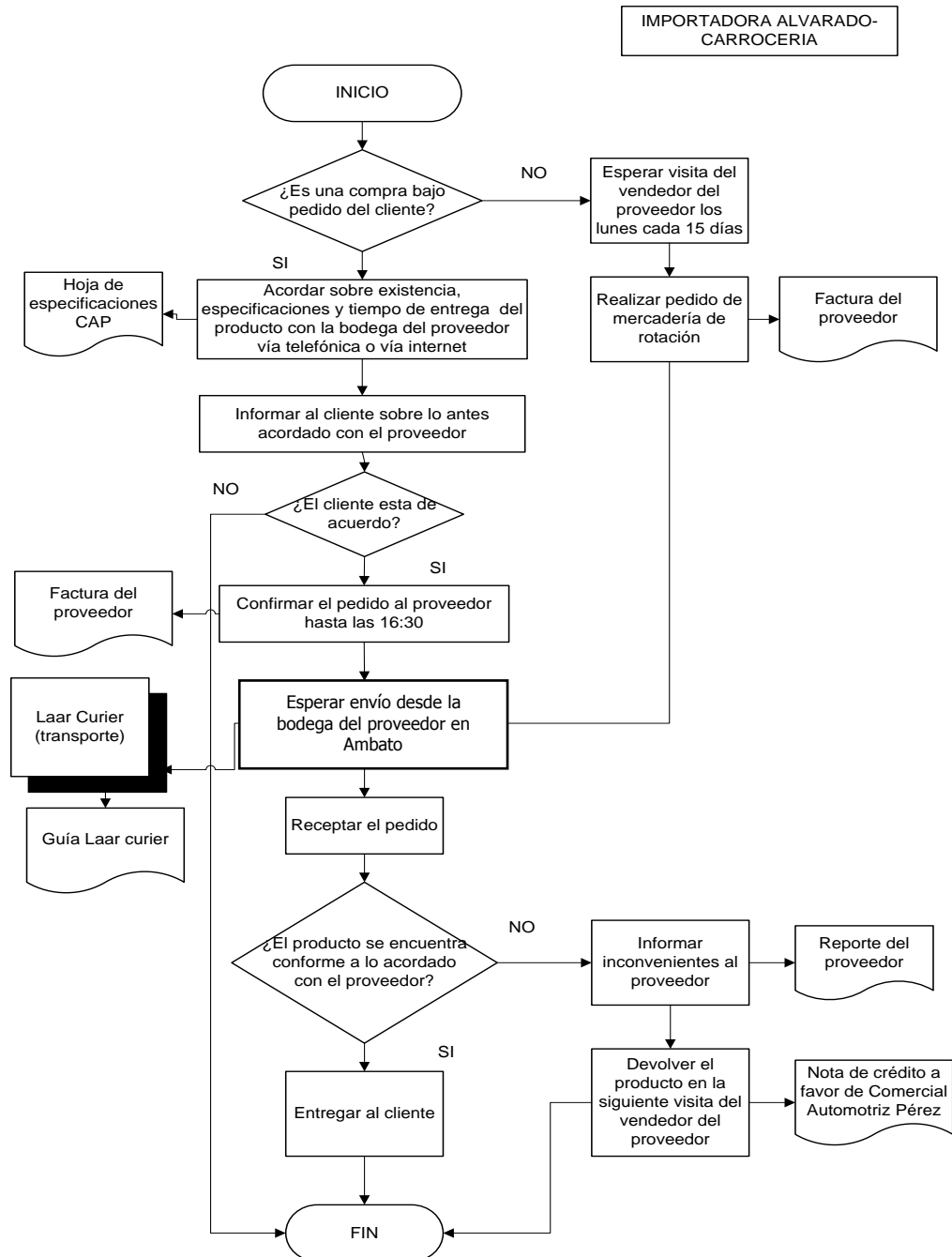




Figura número 11. Flujo del proceso de compras a Importadora Alvarado

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

7.2.2.1. DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA

- 1.- Esperar visita del vendedor del proveedor los lunes cada 15 días.- En este paso se espera la llegada de un representante del proveedor en las instalaciones de los almacenes.
- 2.- Realizar pedido de la mercadería de rotación.- Se hace pedido de los repuestos que se venden a diario y deben ser reabastecidos constantemente.
- 3.- Acordar sobre existencia, especificaciones y tiempo de entrega con la bodega del proveedor vía telefónica o vía internet.- Es necesario consultar al proveedor si tiene exactamente lo que requerimos, para ello se llena la hoja de especificaciones con información proporcionada por el cliente y así poder transmitirla a nuestro proveedor de una forma clara, además de verificar el tiempo de entrega. Llenar formato de especificaciones CAP para archivo y de ser necesario enviar foto al proveedor para evitar errores.
- 4.- Informar al cliente sobre lo antes acordado con el proveedor.- Informarle si existen los productos que requiere y la fecha y hora exacta en la que podrá recibirlos.
- 5.- Confirmar el pedido al proveedor hasta las 16:30.- Este proveedor recibe pedidos hasta las 16:30 de cada día de lunes a viernes, cualquier pedido debe ser confirmado hasta esta hora como máximo.
- 6.- Esperar el envío desde la bodega del proveedor en Ambato.- Esperar que el proveedor realice su envío desde Ambato durante el tiempo acordado anteriormente.

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

7.- Recetar el pedido.- Recibir el pedido y firmar la constancia de quien lo entregue.

8.- Entregar al cliente.- Se entrega el producto acordado al cliente que lo solicito.

9.- Informar inconvenientes al proveedor.- En caso de anomalías del producto se realiza una llamada al proveedor y se le comunican las novedades.


10.- Devolver el producto en la siguiente visita del vendedor del proveedor.- Se devuelve el producto al vendedor del proveedor tal como llego al almacén y se firman las constancias correspondientes.

7.3. PROCESO DE COMPRA AL PROVEEDOR “PROMESA”

7.3.1. GENERALIDADES DEL PROCESO

PROVEEDOR	Promesa
RESPONSABLE(S) DEL PROCESO	Vendedores CAP
RECURSOS	Teléfono, computadora, internet, formatos

7.3.2. FLUJO DEL PROCESO

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

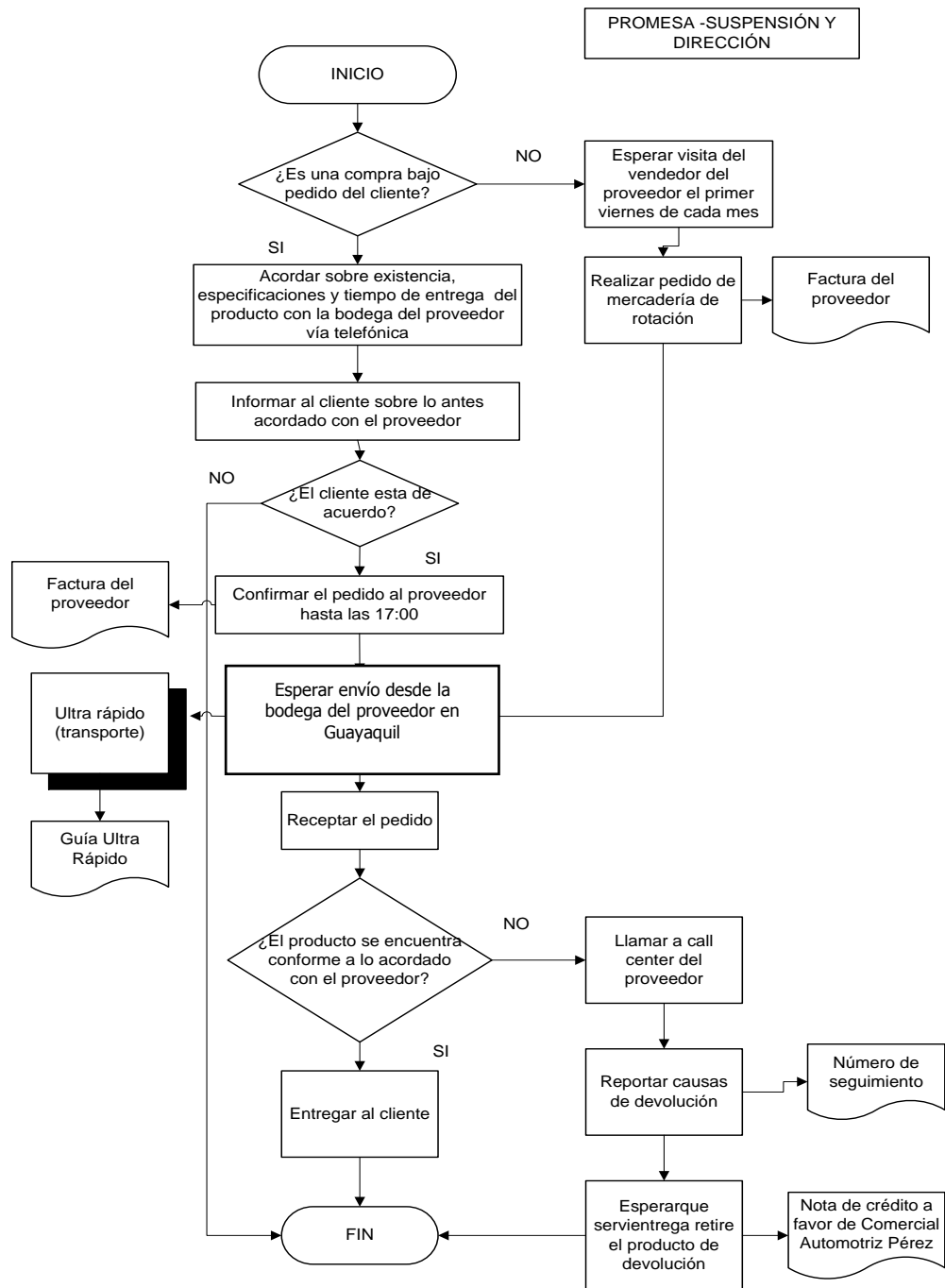



Figura número 12. Flujo del proceso de compras a Promesa

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

7.3.2.1. DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA

1.- Esperar visita del vendedor del proveedor los lunes cada 15 días.- En este paso se espera la llegada de un representante del proveedor en las instalaciones de los almacenes.


2.- Realizar pedido de la mercadería de rotación.- Se hace pedido de los repuestos que se venden a diario y deben ser reabastecidos constantemente.

3.- Acordar sobre existencia, especificaciones y tiempo de entrega con la bodega del proveedor vía telefónica o vía internet.- Es necesario consultar al proveedor si tiene exactamente lo que requerimos, para ello se llena la hoja de especificaciones con información proporcionada por el cliente y así poder transmitirla a nuestro proveedor de una forma clara, además de verificar el tiempo de entrega. Llenar formato de especificaciones CAP para archivo y de ser necesario enviar foto al proveedor para evitar errores.

4.- Informar al cliente sobre lo antes acordado con el proveedor.- Informarle si existen los productos que requiere y la fecha y hora exacta en la que podrá recibirlos.

5.- Confirmar el pedido al proveedor hasta las 17:00.- Este proveedor recibe pedidos hasta las 17:00 de cada día de lunes a viernes, cualquier pedido debe ser confirmado hasta esta hora como máximo.

6.- Esperar el envío desde la bodega del proveedor en Guayaquil.- Esperar que el proveedor realice su envío desde la ciudad de Guayaquil durante el tiempo acordado anteriormente.

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		


7.- Receptar el pedido.- Recibir el pedido y firmar la constancia de quien lo entregue.

8.- Entregar al cliente.- Se entrega el producto acordado al cliente que lo solicito.

9.- Llamar al call center del proveedor.- En caso de anomalías del producto se realiza una llamada al call center del proveedor

10.-Reportar causas de devolución.- Se informa al proveedor todas las causas por las cuales se considera que el producto debe ser devuelto.

11.-Esperar que servientrega retire el producto de devolución.- Se devuelve el producto al representante de servientrega que llega a retirarlo del almacén tal como llego y se firman las constancias correspondientes.


Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

7.4. PROCESO DE COMPRA AL PROVEEDOR “COJAPAN”

7.4.1. GENERALIDADES DEL PROCESO

PROVEEDOR	Cojapan
RESPONSABLE(S) DEL PROCESO	Vendedores CAP
RECURSOS	Teléfono, computadora, internet, formatos

7.4.2. FLUJO DEL PROCESO

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

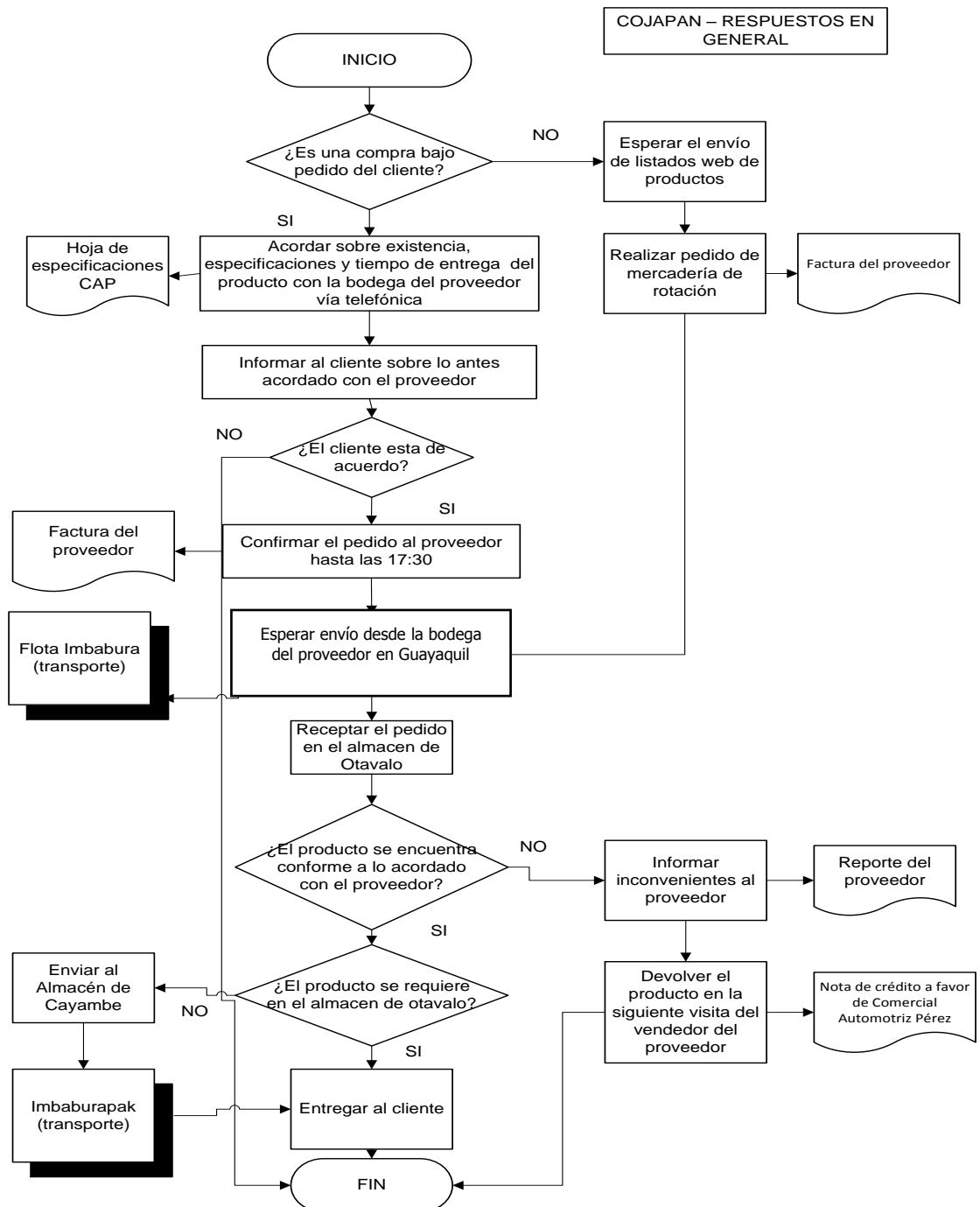



Figura número 13. Flujo del proceso de compras a Cojapan

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

7.4.2.1. DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA

1.- Esperar el envío de listado web de productos.- En este paso se espera el envío de listados web del proveedor cada mes con la mercadería con la que cuenta.


2.- Realizar pedido de la mercadería de rotación.- Se hace pedido de los repuestos que se venden a diario y deben ser reabastecidos constantemente.

3.- Acordar sobre existencia, especificaciones y tiempo de entrega con la bodega del proveedor vía telefónica o vía internet.- Es necesario consultar al proveedor si tiene exactamente lo que requerimos, para ello se llena la hoja de especificaciones con información proporcionada por el cliente y así poder transmitirla a nuestro proveedor de una forma clara, además de verificar el tiempo de entrega. Llenar formato de especificaciones CAP para archivo y de ser necesario enviar foto al proveedor para evitar errores.

4.- Informar al cliente sobre lo antes acordado con el proveedor.- Informarle si existen los productos que requiere y la fecha y hora exacta en la que podrá recibirlos.

5.- Confirmar el pedido al proveedor hasta las 17:30.- Este proveedor recibe pedidos hasta las 17:30 de cada día de lunes a viernes, cualquier pedido debe ser confirmado hasta esta hora como máximo.

6.- Esperar el envío desde la bodega del proveedor en Guayaquil.- Esperar que el proveedor realice su envío desde Guayaquil durante el tiempo acordado anteriormente.

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		


7.- Recetar el pedido en el almacén de Otavalo.- Recibir el pedido y firmar la constancia de quien lo entregue.

8.- Enviar al almacén de Cayambe.- De ser requerido en el almacén ubicado en Cayambe, el producto debe ser enviado inmediatamente por transporte Imbaburapak.

8.- Entregar al cliente.- Se entrega el producto acordado al cliente que lo solicito.

9.- Informar inconvenientes al proveedor.- En caso de anomalías del producto se realiza una llamada al proveedor y se le comunican las novedades.

10.- Devolver el producto en la siguiente visita del vendedor del proveedor.- Se devuelve el producto al vendedor del proveedor tal como llego al almacén y se firman las constancias correspondientes.


Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

7.5. PROCESO DE COMPRA AL PROVEEDOR “HIVIMAR”

7.5.1. GENERALIDADES DEL PROCESO

PROVEEDOR	Hivimar
RESPONSABLE(S) DEL PROCESO	Vendedores CAP
RECURSOS	Teléfono, computadora, internet, formatos

7.5.2. FLUJO DEL PROCESO

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

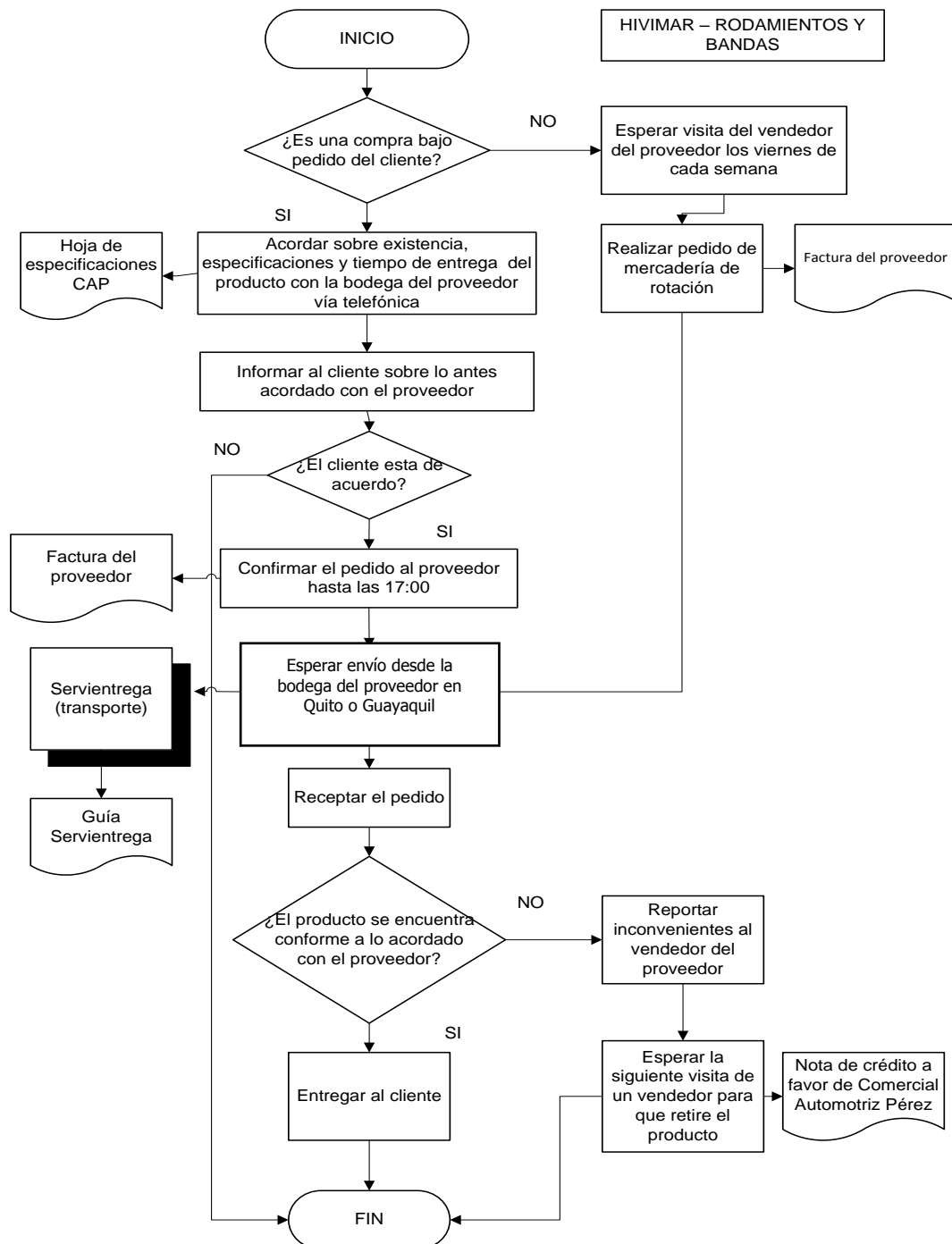



Figura número 14. Flujo del proceso de compras a Hivimar

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

7.5.2.1. DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA

1.- Esperar visita del vendedor del proveedor los viernes de cada semana.- En este paso se espera la llegada de un representante del proveedor en las instalaciones de los almacenes.

2.- Realizar pedido de la mercadería de rotación.- Se hace pedido de los repuestos que se venden a diario y deben ser reabastecidos constantemente.


3.- Acordar sobre existencia, especificaciones y tiempo de entrega con la bodega del proveedor vía telefónica o vía internet.- Es necesario consultar al proveedor si tiene exactamente lo que requerimos, para ello se llena la hoja de especificaciones con información proporcionada por el cliente y así poder transmitirla a nuestro proveedor de una forma clara, además de verificar el tiempo de entrega. Llenar formato de especificaciones CAP para archivo y de ser necesario enviar foto al proveedor para evitar errores.

4.- Informar al cliente sobre lo antes acordado con el proveedor.- Informarle si existen los productos que requiere y la fecha y hora exacta en la que podrá recibirlos.

5.- Confirmar el pedido al proveedor hasta las 17:00.- Este proveedor recibe pedidos hasta las 17:00 de cada día de lunes a viernes, cualquier pedido debe ser confirmado hasta esta hora como máximo.

6.- Esperar el envío desde la bodega del proveedor en Quito / Guayaquil.- Esperar que el proveedor realice su envío desde Quito / Guayaquil durante el tiempo acordado anteriormente.

7.- Recepar el pedido.- Recibir el pedido y firmar la constancia de quien lo entregue.

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

8.- Entregar al cliente.- Se entrega el producto acordado al cliente que lo solicito.

9.- Reportar inconvenientes al proveedor.- En caso de anomalías del producto se le comunica al vendedor del proveedor sobre las novedades por cualquier medio de comunicación.


10.- Devolver el producto en la siguiente visita del vendedor del proveedor.- Se devuelve el producto al vendedor del proveedor tal como llego al almacén y se firman las constancias correspondientes.

7.6. PROCESO DE COMPRA AL PROVEEDOR “MANSUERA”

7.6.1. GENERALIDADES DEL PROCESO

PROVEEDOR	Mansuera
RESPONSABLE(S) DEL PROCESO	Vendedores CAP
RECURSOS	Teléfono, computadora, internet, formatos

7.6.2. FLUJO DEL PROCESO

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

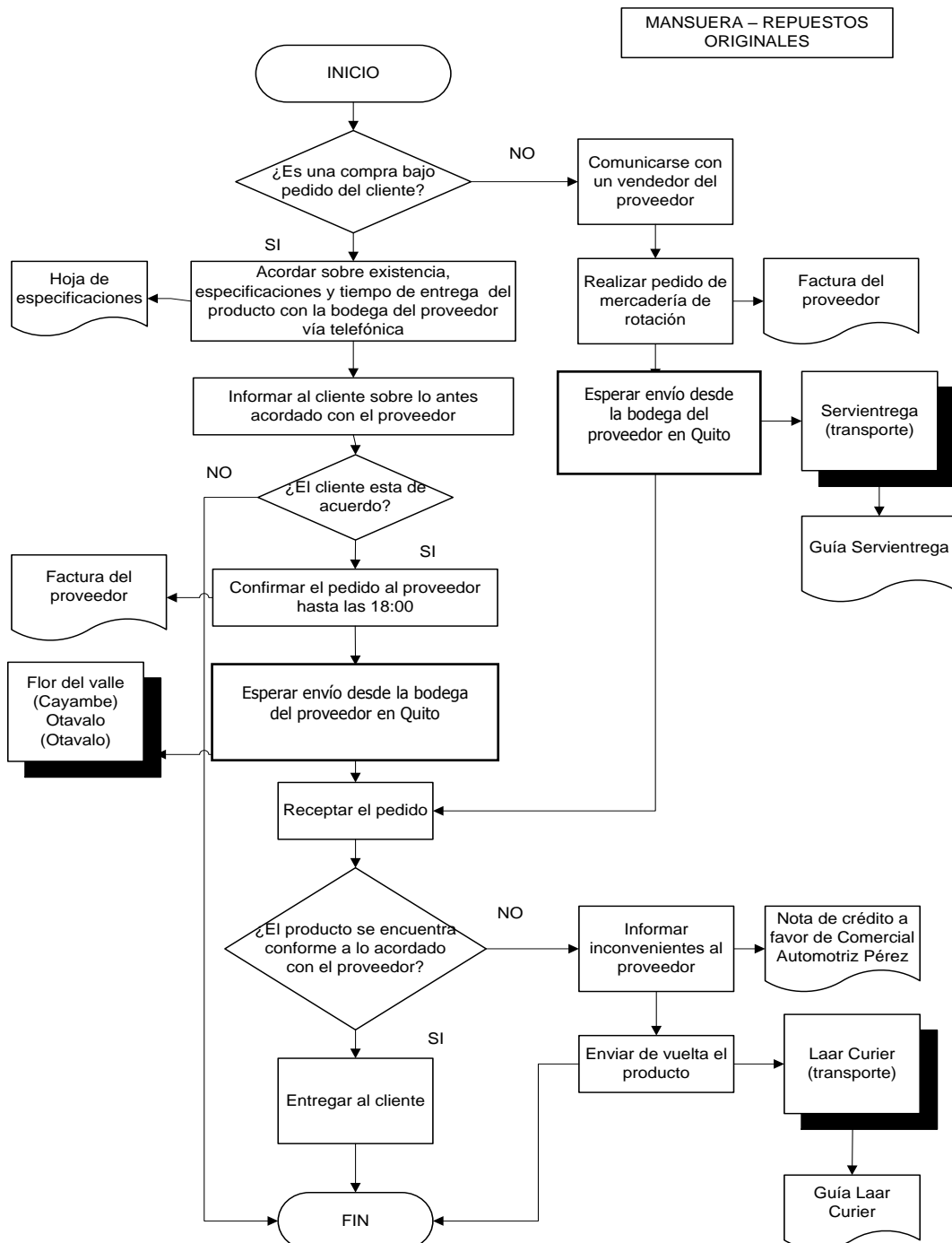



Figura número 15. Flujo del proceso de compras a Mansuera

7.6.2.1. DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

1.-Comunicarse con un vendedor del proveedor.- En este paso, en el momento que se considera necesario reabastecerse de mercadería se realiza una llamada telefónica a un representante del proveedor.

2.- Realizar pedido de la mercadería de rotación.- Se hace pedido de los repuestos que se venden a diario y deben ser reabastecidos constantemente.


3.- Acordar sobre existencia, especificaciones y tiempo de entrega con la bodega del proveedor vía telefónica o vía internet.- Es necesario consultar al proveedor si tiene exactamente lo que requerimos, para ello se llena la hoja de especificaciones con información proporcionada por el cliente y así poder transmitirla a nuestro proveedor de una forma clara, además de verificar el tiempo de entrega. Llenar formato de especificaciones CAP para archivo y de ser necesario enviar foto al proveedor para evitar errores.

4.-Informar al cliente sobre lo antes acordado con el proveedor.- Informarle si existen los productos que requiere y la fecha y hora exacta en la que podrá recibirlos.

5.- Confirmar el pedido al proveedor hasta las 18:00.- Este proveedor recibe pedidos hasta las 18:00 de cada día de lunes a viernes, cualquier pedido debe ser confirmado hasta esta hora como máximo.

6.- Esperar el envío desde la bodega del proveedor en Quito.- Esperar que el proveedor realice su envío desde Quito durante el tiempo acordado anteriormente.

7.- Receptar el pedido.- Recibir el pedido y firmar la constancia de quien lo entregue.

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

8.- Entregar al cliente.- Se entrega el producto acordado al cliente que lo solicito.

9.- Informar inconvenientes al proveedor.- En caso de anomalías del producto se realiza una llamada al proveedor y se le comunican las novedades.

10.-Enviar de vuelta el producto.- Se devuelve el producto enviándolo a través de la empresa de transporte Laar Courier y se firman las constancias correspondientes.

7.7. PROCESO DE COMPRA AL PROVEEDOR “AVICAR”

7.7.1. GENERALIDADES DEL PROCESO

PROVEEDOR	Avicar
RESPONSABLE(S) DEL PROCESO	Vendedores CAP
RECURSOS	Teléfono, computadora, internet, formatos

7.7.2. FLUJO DEL PROCESO

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

AVICAR – REPUESTOS ELÉCTRICOS

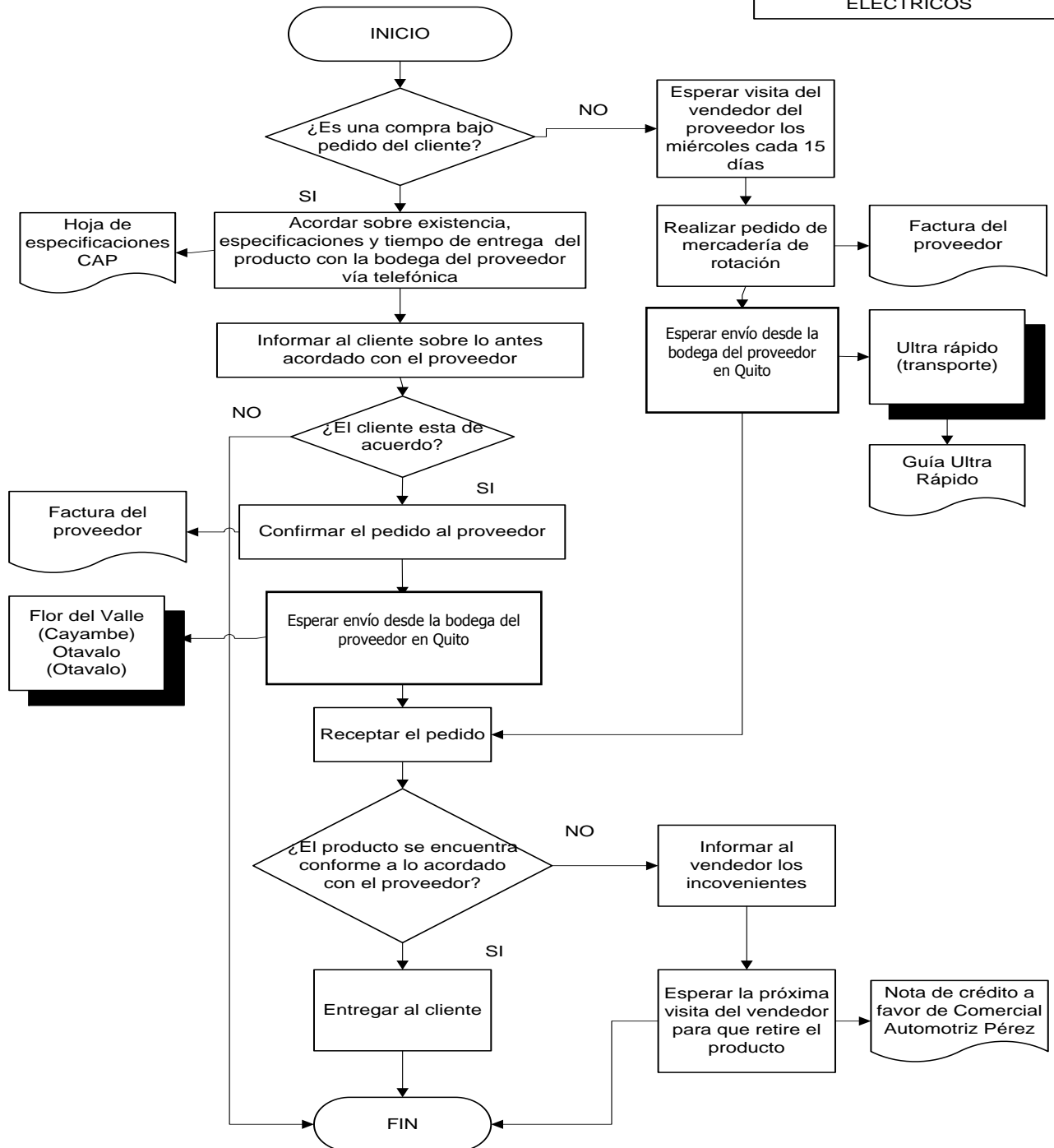



Figura número 16. Flujo del proceso para compras a Avicar

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

7.7.2.1. DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA

1.- Esperar visita del vendedor del proveedor los miércoles cada 15 días.- En este paso se espera la llegada de un representante del proveedor en las instalaciones de los almacenes.

2.- Realizar pedido de la mercadería de rotación.- Se hace pedido de los repuestos que se venden a diario y deben ser reabastecidos constantemente.


3.- Acordar sobre existencia, especificaciones y tiempo de entrega con la bodega del proveedor vía telefónica o vía internet.- Es necesario consultar al proveedor si tiene exactamente lo que requerimos, para ello se llena la hoja de especificaciones con información proporcionada por el cliente y así poder transmitirla a nuestro proveedor de una forma clara, además de verificar el tiempo de entrega. Llenar formato de especificaciones CAP para archivo y de ser necesario enviar foto al proveedor para evitar errores.

4.- Informar al cliente sobre lo antes acordado con el proveedor.- Informarle si existen los productos que requiere y la fecha y hora exacta en la que podrá recibirlos.

5.- Confirmar el pedido al proveedor.- Se debe informar al proveedor que la compra será realizada.

6.- Esperar el envío desde la bodega del proveedor en Quito.- Esperar que el proveedor realice su envío desde Quito durante el tiempo acordado anteriormente.

7.- Recepar el pedido.- Recibir el pedido y firmar la constancia de quien lo entregue.

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

8.- Entregar al cliente.- Se entrega el producto acordado al cliente que lo solicitó.

9.- Informar al vendedor los inconvenientes.- En caso de anomalías del producto se realiza una llamada directa al vendedor del proveedor y se le comunican las novedades.


10.- Esperar la siguiente visita del vendedor del proveedor para que retire el producto.- Se devuelve el producto al vendedor del proveedor tal como llegó al almacén y se firman las constancias correspondientes.

7.8. PROCESO DE COMPRA AL PROVEEDOR “IMPORTADORA DÁVILA”

7.8.1. GENERALIDADES DEL PROCESO

PROVEEDOR	Importadora Dávila
RESPONSABLE(S) DEL PROCESO	Vendedores CAP
RECURSOS	Teléfono, computadora, internet, formatos

7.8.2. FLUJO DEL PROCESO

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

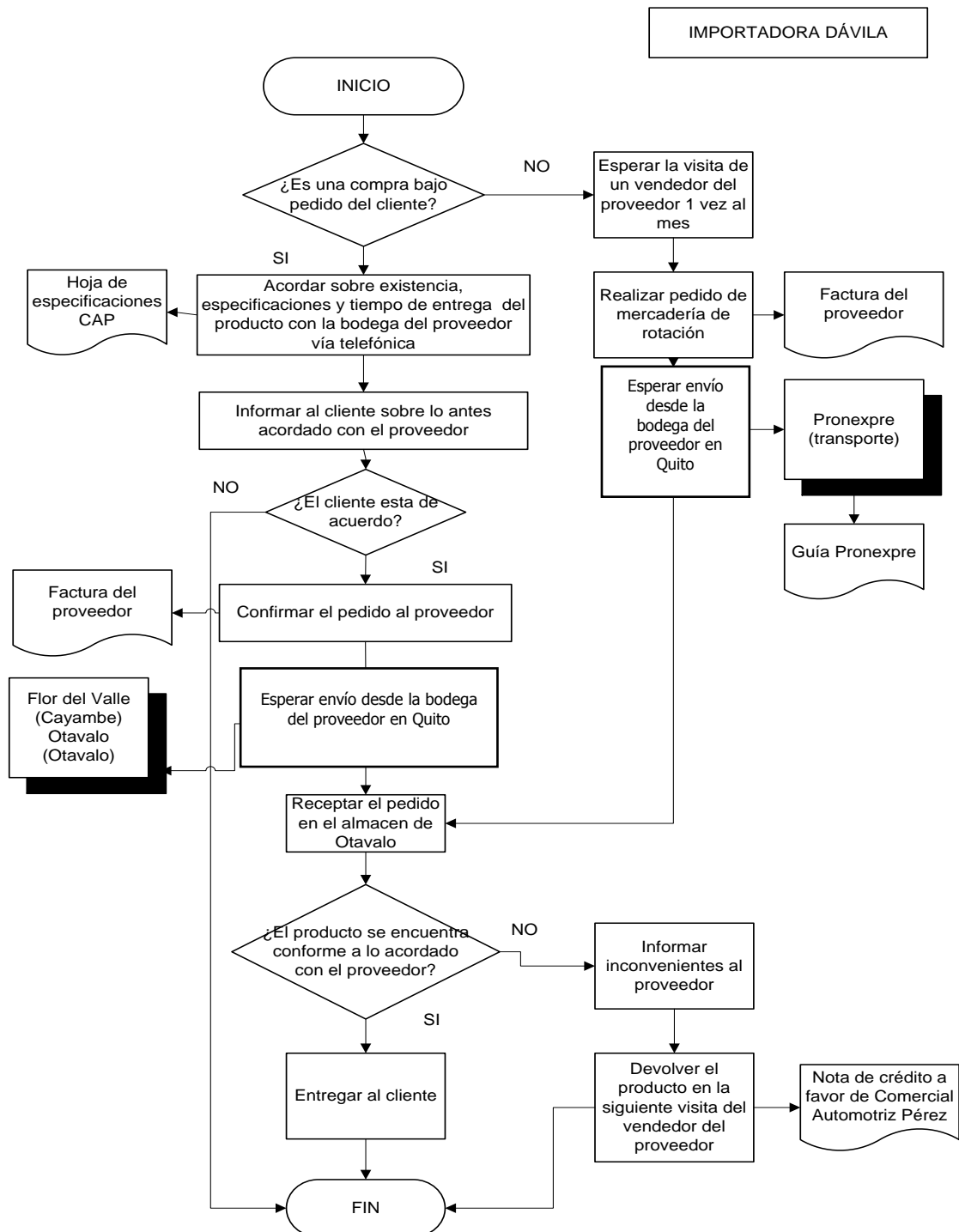



Figura número 17. Flujo del proceso de compras a Importadora Dávila

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

7.8.2.1. DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA

1.- Esperar visita del vendedor del proveedor 1 vez al mes.- En este paso se espera la llegada de un representante del proveedor en las instalaciones de los almacenes.

2.- Realizar pedido de la mercadería de rotación.- Se hace pedido de los repuestos que se venden a diario y deben ser reabastecidos constantemente.


3.- Acordar sobre existencia, especificaciones y tiempo de entrega con la bodega del proveedor vía telefónica o vía internet.- Es necesario consultar al proveedor si tiene exactamente lo que requerimos, para ello se llena la hoja de especificaciones con información proporcionada por el cliente y así poder transmitirla a nuestro proveedor de una forma clara, además de verificar el tiempo de entrega. Llenar formato de especificaciones CAP para archivo y de ser necesario enviar foto al proveedor para evitar errores.

4.- Informar al cliente sobre lo antes acordado con el proveedor.- Informarle si existen los productos que requiere y la fecha y hora exacta en la que podrá recibirlos.

5.- Confirmar el pedido al proveedor.- Este proveedor recibe pedidos durante las 24 horas del día de lunes a viernes, se le debe avisar que la compra será realizada.

6.- Esperar el envío desde la bodega del proveedor en Quito.- Esperar que el proveedor realice su envío desde Quito durante el tiempo acordado anteriormente.

7.- Recepar el pedido.- Recibir el pedido y firmar la constancia de quien lo entregue.

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

8.- Entregar al cliente.- Se entrega el producto acordado al cliente que lo solicito.

9.- Informar inconvenientes al proveedor.- En caso de anomalías del producto se realiza una llamada al proveedor y se le comunican las novedades.

10.- Devolver el producto en la siguiente visita del vendedor del proveedor.- Se devuelve el producto al vendedor del proveedor tal como llego al almacén y se firman las constancias correspondientes.


8. REQUISITOS Y CONDICIONES

Este manual es aplicable para el personal en general del Comercial Automotriz Pérez, con la finalidad de mejorar el desempeño de los colaboradores y la organización de la empresa

Los vendedores deben estar familiarizados con el presente manual, conocer las actividades a realizar y los recursos necesario para cumplir con el mismo.


El jefe de compras tendrá la responsabilidad de presentar y socializar este manual a todo el personal que corresponda, además de estar dispuesto a resolver cualquier duda sobre el mismo.

El jefe de compras se asegurará del cumplimiento de los procesos dispuestos y presentará un informe de los resultados obtenidos cada 6 meses, con el fin de obtener indicadores que evidencien la mejora continua de la empresa.

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


- Pérez, J. (2013). Gestión por procesos. Colombia: Alfaomega.
- Beltrán J., Carmona M., Carrasco R., Rivas M., Tejedor F. (s.f.). Guía para una gestión basada en procesos. España: Berekintza.
Recuperado de
<http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagestionprocesos.pdf>.
- Creando tu manual de procesos. (s.f.). Recuperado el 21 de Septiembre de 2016. De
http://www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm
- Manuales de procedimientos y su uso interno. (s.f.). Recuperado el 21 de septiembre de 2016. De <http://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
- Manual de procedimientos. (s.f.). Recuperado el 21 de Septiembre de 2016. De <http://www.gestiopolis.com/creacion-de-un-manual-de-procedimientos/>
- Manual de procesos y control. (s.f.). Recuperado el 21 de Septiembre de 2016. De
<http://www.liconsas.gob.mx/wpcontent/uploads/2012/01/000002e5.pdf>
- Procedimientos de control en almacenes. (s.f.). Recuperado el 21 de Septiembre de 2016. De <http://es.slideshare.net/Calur/procedimiento-de-almacen>
- Gestión y evaluación de proveedores. (s.f.). recuperado el 21 de septiembre de 2016. De <http://www.gestiopolis.com/gestion-y-evaluacion-de-proveedores/>
- Gestión de relación con los proveedores (SRM). (s.f.). Recuperado el 21 de Septiembre. De
<http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Gestion-de-relaciones-con-los-proveedores-SRM>

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

10. ANEXOS

10.1. FACTURAS

AUTOMOTRIZ PÉREZ



PÉREZ CHÁVEZ FERNANDO ANDRÉS
RUC: 1002911194001
FACTURA
Autorización SRI: 1119260910

Dir.: Venezuela 95 y Av. Natalia Jarrín
Telf: 022 364 494 / Cayambe - Ecuador Documento Categorizado: No

5 001 - 001 N^o 1076829

Cliente:	Telf.:
Dir:	Guía de Remisión:
Fecha:	RUC:

CANT.	DETALLE	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
1			

FORMA DE PAGO:	<input type="checkbox"/> EFECTIVO <input type="checkbox"/> DINERO ELECTRONICO <input type="checkbox"/> TARJETA DE CREDITO/DEBITO <input type="checkbox"/> OTROS
----------------	---

OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD

F) Entregué Conforme F) Recibí Conforme

TOTAL GRAVADO TARIFA 0%


TOTAL GRAVADO TARIFA 14%

14% IVA

VALOR TOTAL \$

-Cet: 0993122205 - Telf: 2924124 - RUC: 1003021670001 - SARANSIG LEMA JAIME ALONSO Aut. 13716 Desde 74401 - Hasta - 79400 F.Emis. 08/AGOSTO/2016 F. Cad. 08/AGOSTO/2017


ORIGINAL - ACCESORIO COPIA - EMISOR

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

10.2. PROFORMAS

**AUTOMOTRIZ
PÉREZ**

Dir.: Venezuela 95 y Av. Natalia Jarrín
Telf.: 022 364 - 494 / Cayambe - Ecuador



PÉREZ CHÁVEZ FERNANDO ANDRÉS
R.U.C. 1002911194001

PROFORMA

0000779

Cliente: _____ Telf.: _____


Dir.: _____

Fecha: _____ RUC: _____


CANT.	DETALLE	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
		SUBTOTAL	
		TOTAL GRAVADO TARIFA 12%	
		12% IVA	
		VALOR TOTAL \$	

F) Entregué Conforme

F) Recibí Conforme

Procesos para la empresa COMERCIAL AUTOMOTRIZ PÉREZ		
Fecha de Aprobación: 22/07/16	PROCESOS PARA COMPRAS A PROVEEDORES	
Elaborado por: Ana Belén Santamaría		
Revisado por: Andrés Pérez		
Aprobado por: Andrés Mantilla		

10.3. FORMATO DE ESPECIFICACIONES

HOJA DE ESPECIFICACIONES DE REPUESTOS					
VENDEDOR		FECHA DE PEDIDO		FECHA DE ENTREGA	
PROVEDOR		HORA DE PEDIDO		HORA DE ENTREGA	
CLIENTE					
MARCA DEL VEHÍCULO					
AÑO DEL VEHÍCULO					
COLOR DEL VEHÍCULO					
PLACA					
NÚMERO DE CHASIS					
NOMBRE DEL REPUESTO					
LADO	DERECHO		IZQUIERDO		
DIMENSIONES REQUERIDAS					
ESQUEMA					
OBSERVACIONES					