

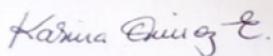
## DECLARACION DE AUTORIA

Yo, Karina Quiroz Espinoza declaro ser la autora exclusiva del presente Trabajo de Conclusión de Carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedemos los derechos de autor a la Universidad del Pacífico –Escuela de Negocios – para que pueda hacer uso del texto completo de este Trabajo de Conclusión de Carrera “REINGENIERIA DE PROCESOS DE PROVEEDORA DE REPUESTOS QUIROZ” con fines académicos y/o de investigación.

Guayaquil, 17 de Febrero del 2012



.....  
Karina Quiroz Espinoza

## CERTIFICACION

Yo, Ing. Carola Mena, profesora de la Facultad de Negocios de la Universidad Del Pacífico, como Director del presente Trabajo de Conclusión de Carrera, certifico que la señora Karina Quiroz Espinoza, egresada de esta Institución, es autora exclusiva del presente trabajo, el mismo que es autentico, original e inédito.

Guayaquil, 17 de Febrero del 2012

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carola Mena', with a horizontal line extending to the right.

.....

Ing. Carola Mena

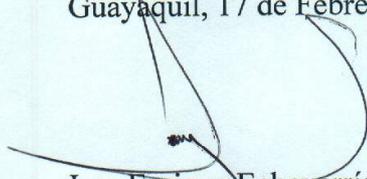
## DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

La Universidad Del Pacífico, se compromete a no difundir públicamente la información establecida en el presente Trabajo de Conclusión de Carrera “REINGENIERIA DE PROCESOS DE PROVEEDORA DE REPUESTOS QUIROZ”, de autoría de Karina Quiroz Espinoza, en razón que ésta ha sido elaborada con información confidencial.

Cinco copias digitales, de este Trabajo de Conclusión de Carrera quedan en custodia de la Universidad Del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso, suscribe

Guayaquil, 17 de Febrero del 2012



Ing. Enrique Echeverría  
DECANO FACULTAD DE NEGOCIOS

KARINA ELIZABETH QUIROZ ESPINOZA

**REINGENIERIA DE PROCESOS DE PROVEEDORA DE REPUESTOS  
“QUIROZ”**

Plan de Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios Especialización mayor Marketing y Ventas, especialización menor Contador Publico.

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

Guayaquil, Febrero 2012

QUIROZ, Karina E., Reingeniería de Procesos de Proveedora de Repuestos Quiroz. Guayaquil: UNIVERSIDAD DEL PACIFICO, 2012, p.  
Director (Trabajo de Conclusión de Carrera – TCC presentado a la Facultad de Negocios de la Universidad Del Pacifico).

Resumen:

Reingeniería de Procesos para cambios de procedimientos e implementación de estrategias.

Palabras claves:

Capacitación, Control, Análisis, Incentivos, Gestión.

## **AGRADECIMIENTO**

Le doy las gracias a Dios por ser bendecida todo este tiempo de dificultad, dándome fuerzas día a día y poder demostrar que se puede llegar a esta meta y muchas más.

Agradezco a toda mi familia por su paciencia, apoyo incondicional, enseñanzas y por sus valores inculcados.

A mi tutora Ing. Carola Mena, quien me guío para brindar un proyecto de excelencia, con su paciencia y tiempo.

Agradezco a la Universidad del Pacifico por todos los conocimientos obtenidos de mis profesores.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios por ser mi pilar de fuerza y demostrar que se puede lograr muchos propósitos en la vida.

A mi hija Anahí le dedico mi esfuerzo de este proyecto, para que sea una guía en su futuro, brindándole un buen ejemplo a seguir.

# PLAN DE NEGOCIOS

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
1. Identificación de la Empresa .....	13
2. Antecedentes de la Empresa.....	14
3. Diagnóstico de la Empresa .....	15
4. Demás observaciones de funciones de la empresa .....	31
5. Objetivo de la Asistencia Técnica y productos ofrecidos.....	34
6. Alcances y limitaciones de la asesoría.....	34
7. Limitaciones de la asesoría: .....	37
8. Descripción del plan de Acción y carta de Gantt .....	37
9. Medidas de desempeño .....	40
10. Presupuesto de la Asesoría .....	41
11. La Reingeniería de Procesos incluirá los siguientes rubros:.....	41
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1 LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....</b>	<b>44</b>
1.1 Fundamentos teóricos .....	44
1.2 Reingeniería de procesos .....	46
1.2.1 Instrumentos y técnicas .....	47
1.2.2 Organización de la reingeniería.....	48
1.2.3 Metodología de la reingeniería.....	49
<b>CAPITULO II</b>	
<b>2 ANALISIS ESTRATEGICO .....</b>	<b>52</b>
2.1 Analisis del entorno .....	52
2.7 Relacionamientos con las variables ambientales.....	56
<b>CAPITULO III</b>	

<b>3 ESTUDIO DEL MERCADO.....</b>	<b>58</b>
3.1 Analisis de la demanda .....	58
3.1.1 Necesidades de los clientes .....	58
3.1.2 Distribución geográfica del mercado de consumo.....	59
3.1.3 Comportamiento histórico de la demanda.....	61
3.1.4 Proyección de la demanda.....	62
3.1.5 Tabulación de datos de fuentes primarias .....	63
3.1.6 Competencia .....	64
3.1.7 Análisis de competencia.....	67
3.2 Analisis de la oferta .....	69
3.2.1 Características de los principales productores.....	69
3.2.2 Proyección de la oferta.....	69
3.2.3 Conclusiones generales y sobre las estadísticas del estudio de mercado.....	70
3.3 Marketing mix .....	70
3.3.1 Definición del producto.....	70
3.3.2 Análisis de precios .....	72
3.3.3 Determinación del precio promedio.....	73
3.3.4 Análisis histórico y proyección de los precios .....	73
3.4 Plaza.....	74
3.5 Canales de comercialización .....	74
3.5.1 Descripción de los canales de distribución .....	75
3.5.2 Ventajas y desventajas de los canales previstos .....	76
3.5.3 Descripción operativa de la trayectoria de comercialización.....	77

## **CAPITULO IV**

<b>4 PLAN ESTRATEGICO.....</b>	<b>79</b>
4.1 Matriz de grupo de interesados .....	79
4.2 Matriz de demandas actuales y futuras .....	80
4.3 Analisis de integración.....	81

4.3.1	Matriz BCG .....	81
4.3.2	Cinco fuerzas de PORTER.....	82
4.3.3	FODA.....	89
4.3.4	Matriz FODA.....	91
4.4	Directrices de la empresa .....	92
4.4.1	Misión, visión, valores organizacionales .....	92
4.5	Selección de la estrategia competitiva .....	93
4.5.1	Posicionamiento estratégico .....	93
4.5.2	Cadena de valor .....	93
4.5.3	Mantenimiento de la ventaja competitiva .....	96
4.5.4	Programas (tácticos) funcionales.....	96
4.5.5	Programas para operaciones .....	96
4.6	Control estrategico.....	97
4.7	Factores que determinan la localizacion.....	97
4.7.1	Definición de la localización.....	98

## **CAPITULO V**

### **5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... 100**

5.1	Estructura de la organización .....	100
5.2	Análisis y valoración de puestos .....	100
5.3	Manual de funciones.....	102
5.4	Manual de puestos .....	103
5.5	Sistema de remuneraciones.....	103
5.6	Programa de formación y desempeño.....	104
5.7	Criterios de motivacion.....	105
5.8	Normas iso y estándares de calidad adaptados al nivel mundial.....	106

## **CAPITULO VI**

### **6 INGENIERIA DEL PROYECTO..... 108**

6.1	Proyección de ventas para cinco años.....	108
-----	---	-----

6.2	Balance de personal .....	108
6.3	Balance de insumos generales.....	109
6.4	Determinacion de costos de la operación administracion.....	109
<b>CAPITULO VII</b>		
<b>7</b>	<b>ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION Y CONTROL .....</b>	<b>114</b>
7.1	Situación mejorada y estrategia de implementación del proyecto de reingeniería .....	114
7.2	Optimizacion de recursos.....	140
7.3	Beneficios de la Reingenieria de Procesos .....	141
<b>CAPITULO VIII</b>		
<b>8</b>	<b>ANALISIS ECONOMICO – FINANCIERO .....</b>	<b>143</b>
8.1	Inversiones del proyecto .....	143
8.1.1	Proyección de ventas anual para el primer año .....	143
8.1.2	Inversiones en activos fijos que den soporte a las ventas .....	144
8.1.3	Estado de resultados y balance general.....	144
8.1.4	Análisis de la sensibilidad con variaciones de las variables críticas .....	147
8.1.5	Análisis de los escenarios.....	148
8.2	Evaluacion del proyecto.....	149
8.2.1	Flujo de caja ajustado.....	149
8.2.2	Calculo del van con flujos inflados.....	149
8.2.3	Calculo de la TIR con flujos inflados .....	150
8.2.4	Calculo de las razones financieras del proyecto.....	150
8.2.5	Resultados y consideraciones de la evaluación .....	154
<b>9</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>155</b>
<b>10</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>155</b>
<b>11</b>	<b>Bibliografía .....</b>	<b>156</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Proveedora de Repuestos Quiroz es una empresa que se dedica a la venta de repuestos para maquinarias pesadas, que se encargan de las reestructuraciones de carreteras, pasos de desniveles, explotación montañosa en las diferentes ciudades del Ecuador, principalmente en la Sierra Ecuatoriana, debido a los continuos cambios climáticos, sufre daños en sus vías y esto afecta económicamente al sector comercial de la Región. La empresa trabaja con proveedores del exterior que se han caracterizado por la calidad y garantía de sus productos.

En el análisis costo – beneficio estuvo reflejado, en una disminución del dieciocho por ciento de sus gastos operativos, debido a la organización de sus procesos implantados en este proyecto, lo cual beneficia a la empresa no solo estructuralmente formalizada sino en mejoramiento de su rentabilidad.

Este proyecto muestra en sus capítulos las diferentes orientaciones analizadas en la empresa, donde se encuentran soportes sobre lo sustentado.

# Proyecto de Asistencia Técnica

## 1. Identificación de la Empresa

**Razón Social de la organización:** PROVEEDORA DE REPUESTOS QUIROZ Cía. Ltda. (Venta de repuestos de maquinaria pesada)

**Nombre del representante legal:** Francisco Quiroz Barahona

**Nombre de segundo al mando para la toma de decisiones:** Mercy Espinoza Herrera

**Dirección de la Empresa:** Ayacucho 2108 entre Carchi y Tulcán

**Teléfonos:** 2450357-9 2455270

**Correo electrónico:** [ventas@quiroz.com.ec](mailto:ventas@quiroz.com.ec), [gerencia@quiroz.com.ec](mailto:gerencia@quiroz.com.ec).

**Número de personas que trabajan en la empresa:** 16 personas

Gerente General y Sub-Gerente

- 1 Contador
- 1 Auditor Externo
- 5 Asistentes administrativos
- 3 Vendedores
- 3 Bodegueros
- 3 Servicios Generales

**Ingreso promedio por venta mensual que tiene la empresa:** Doscientos mil dólares americanos.

## **2. Antecedentes de la Empresa**

Provedora de Repuestos Quiroz dio inicio a sus actividades el 6 de Abril del año 1992 por idea del propietario el Sr. FRANCISCO QUIROZ BARAHONA que adquirió conocimientos sobre partes y piezas de maquinaria pesada, cuando laboró como asistente de bodega para MADESA.

Dando una nueva esperanza de mejorar su calidad de vida y obtener una estabilidad económica para su familia, inició arrendando en un sector cercano a la avenida conocida de Ayacucho, por la venta de todo tipo de repuestos para sector automotriz, el mismo se encuentra ubicado en las calles Huancavilca y los Ríos, donde llegaron adquirir 3 bodegas continuas al local, por el constante crecimiento a través de los años, mantuvo un crecimiento del 15% anual, obteniendo un capital para la construcción de un edificio propio donde se encuentra en la actualidad ubicado en Ayacucho 2108 entre Carchi y Tulcán.

La empresa está por cumplir 20 años en el mercado automotriz, donde ha variado en la rotación de marcas de sus productos, hasta encontrar los estándares de calidad que sus clientes exigen para mantener la fidelidad hacia la empresa, algunos de sus proveedores del exterior les han otorgado crédito hasta 120 días, por la demostración de ser una empresa seria.

La empresa tiene mayor captación de sus ventas en la Región de la Costa por los constantes cambios que la ciudad está dando.

En la actualidad, cuentan con bodegas en el parque California (hace 2 años aproximadamente), donde tienen equipo pesado, montacargas, etc.

Sus importaciones son alrededor del 95%, mientras que las compras en el mercado local son del 5%, las marcas de importación son Nissan, Komatsu, Hino y Mitsubishi.

### 3. Diagnóstico de la Empresa

Se hace un análisis hacia los departamentos críticos de la empresa que son los siguientes:

#### Departamento De Ventas

Se realizó este análisis para identificar la captación del producto hacia el cliente, y medición de atención al cliente, a continuación se mostrara la situación de sus procesos actuales.

#### Objetivos

Determinar el nivel de satisfacción de los clientes actuales con los aspectos generales de la empresa, revisión de procesos y flujos para ser mejorados.

#### Metodología

El método de muestreo utilizado fue un muestreo aleatorio simple, para lo cual se emplea la fórmula de tamaño de muestra mostrada a continuación:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un error máximo permisible del 5%, con lo cual se tendrían los siguientes valores de entrada para la fórmula:

$$P = 0,5$$

$$Q = 0,5$$

$$Z = 1,96$$

$$e = 0,05$$

#### Población

Se considera como población a los aproximadamente 1613 clientes de la empresa

Finalmente, el cálculo de tamaño de muestra sería, como se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2 PQ}$$
$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 1613}{(0,05)^2 \times 1612 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$
$$n \approx 310$$

El tamaño de muestra calculado fue de 310 clientes.

### **Método de medición**

El método de medición aplicado fue la entrevista telefónica, en horario habitual de jornada de trabajo (9h00-18h00 lunes a viernes).

### **Instrumento de medición**

El instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado, el cual se muestra en el ANEXO A.

### **Resultados del Departamento de Ventas**

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos, resumidos por pregunta de la encuesta. Todas las tablas e ilustraciones que se presentan son de elaboración del autor y fueron realizados con el software Microsoft® Excel® versión 2010

### 1era Pregunta: Califique la labor del personal de ventas de la empresa

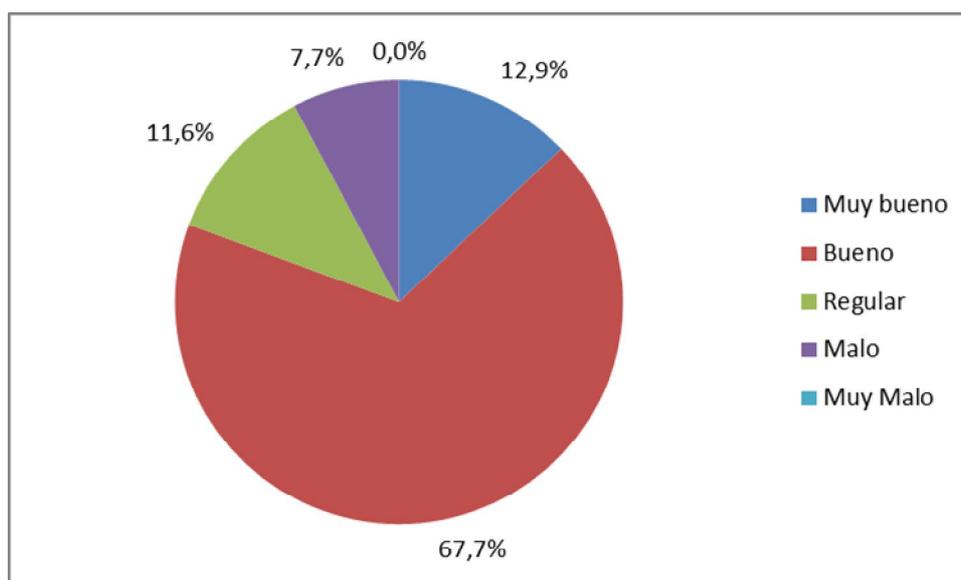
Este aspecto fue calificado como muy bueno por el 12.9% de los encuestados, bueno por el 67.7%, regular por el 11.6% y malo por el 7.7%.

**Tabla 1: Frecuencia - Calificación Ventas**

Categoría	freq.	%
Muy bueno	40	12,9%
Bueno	210	67,7%
Regular	36	11,6%
Malo	24	7,7%
Muy Malo	0	0,0%

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 1: Frecuencia - Calificación Ventas**



Fuente: Elaboración Propia

**Conclusión:** Los clientes no tienen inconvenientes con la comunicación directa con los vendedores, ellos están preparados para satisfacer al cliente en un 80%, con los instrumentos necesarios para que se de la negociación como, teléfono celular, teléfonos convencionales, uso del correo que la empresa les a otorgado. Esto da como

resultado la falta de capacitación en los vendedores y el cambio en sus procesos, que muestran la no satisfacción al cliente en un 20%.

### 2da Pregunta: Califique la labor del servicio postventa de la empresa

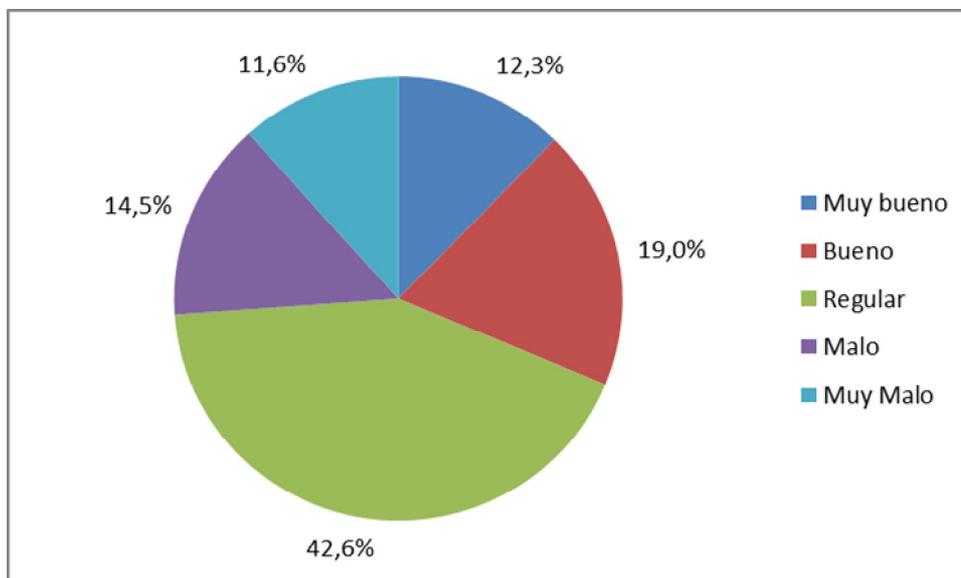
Este aspecto fue calificado como muy bueno por el 12.3% de los encuestados, bueno por el 19%, regular por el 42.6%, malo por el 14.5% y muy malo por el 11.6%.

**Tabla 2: Frecuencia - Calificación Servicio Postventa**

<b>Categoría</b>	<b>freq.</b>	<b>%</b>
Muy bueno	38	12,3%
Bueno	59	19,0%
Regular	132	42,6%
Malo	45	14,5%
Muy Malo	36	11,6%

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 2: Frecuencia - Calificación Servicio Postventa**



Fuente: Elaboración propia

**Conclusión:** El porcentaje más elevado se encuentra en un 42.6% que muestra un servicio regular, detectando que los vendedores no dan seguimiento de sus ventas realizadas, siendo un factor muy importante hacia los clientes, debido a que esto brinda mayor confianza y seguridad de las adquisiciones que los clientes perciben

por la empresa. Se propone una capacitación hacia el vendedor por servicio post-venta, y realización de plan estratégico para el mismo.

### 3ra Pregunta: Califique el servicio al cliente de la empresa

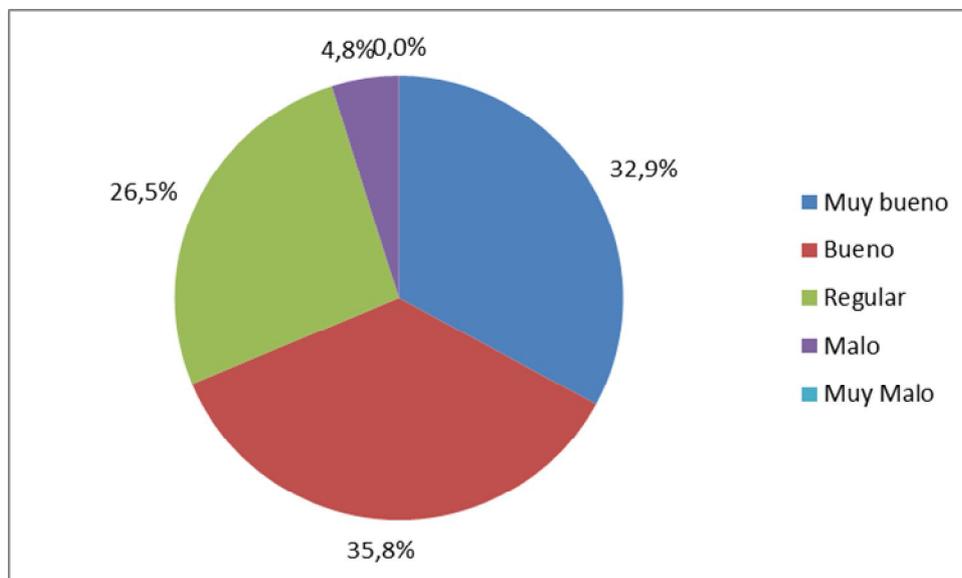
Este aspecto fue calificado como muy bueno por el 32.9% de los encuestados, bueno por el 35.8%, regular por el 26.5% y malo por el 4.8%.

**Tabla 3: Frecuencia - Calificación Servicio al Cliente**

<b>Categoría</b>	<b>freq.</b>	<b>%</b>
Muy bueno	102	32,9%
Bueno	111	35,8%
Regular	82	26,5%
Malo	15	4,8%
Muy Malo	0	0,0%

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 3: Frecuencia - Calificación Servicio al Cliente**



Fuente: Elaboración propia

**Conclusión:** Los vendedores si muestran un buen servicio al cliente, por lo que se refleja mayor captación como calificación buena.

#### 4ta Pregunta: Califiquen la calidad de los productos de la empresa

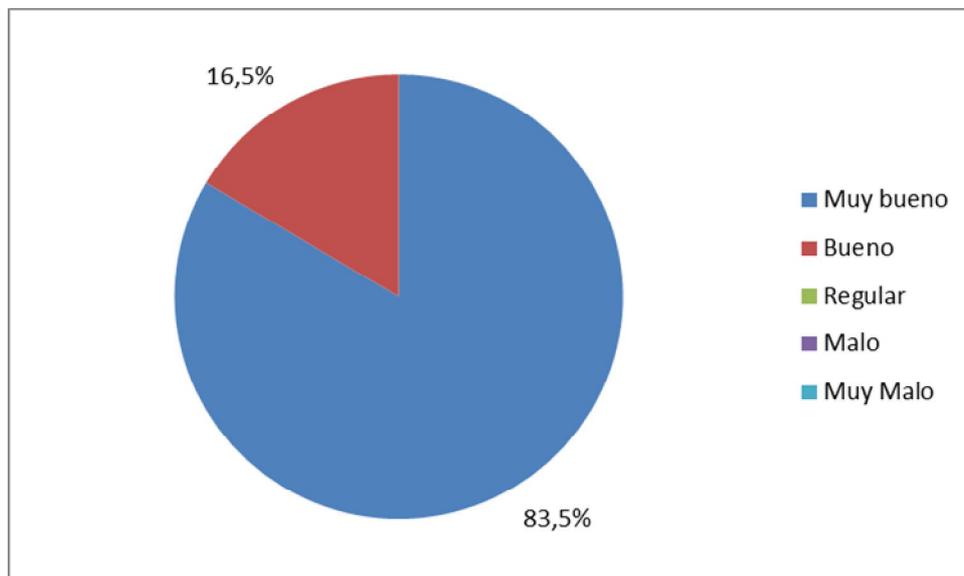
Este aspecto fue calificado como muy bueno por el 83.5% de los encuestados y bueno por el 16.5%.

**Tabla 4: Frecuencia - Calificación Calidad de los Productos**

Categoría	freq.	%
Muy bueno	259	83,5%
Bueno	51	16,5%
Regular	0	0,0%
Malo	0	0,0%
Muy Malo	0	0,0%

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 4: Frecuencia - Calificación Calidad de los Productos**



Fuente: Elaboración propia

**Conclusión:** La investigación muestra como resultado muy positivo hacia la calidad de productos que provee la importadora, un punto muy favorable para la captación de sus clientes.

### 5ta Pregunta: Califique la imagen de la empresa

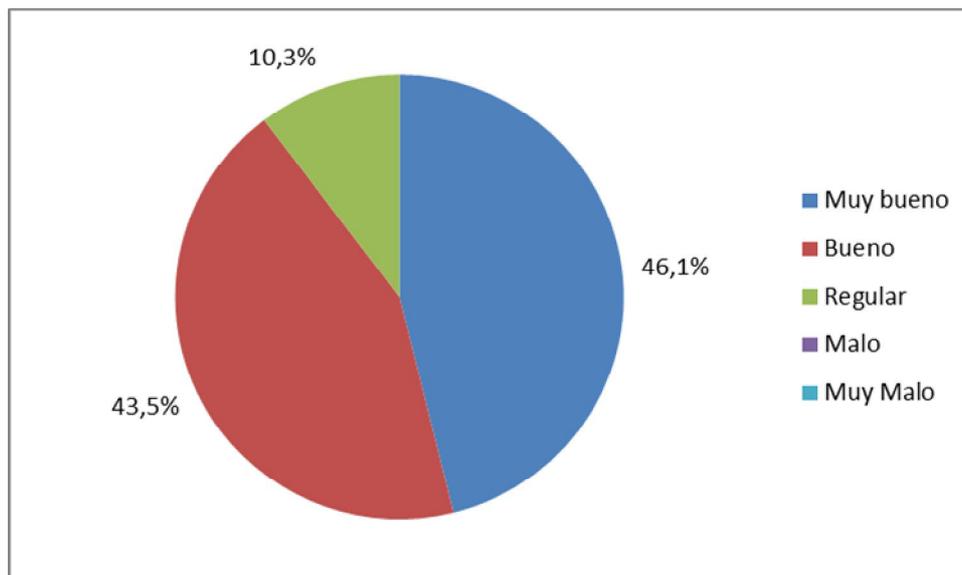
Este aspecto fue calificado como muy bueno por el 46.1.9% de los encuestados, bueno por el 43.5% y regular por el 10.3%.

**Tabla 5: Frecuencia - Calificación Imagen de la Empresa**

<b>Categoría</b>	<b>freq.</b>	<b>%</b>
Muy bueno	143	46,1%
Bueno	135	43,5%
Regular	32	10,3%
Malo	0	0,0%
Muy Malo	0	0,0%

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 5: Frecuencia - Calificación Imagen de la Empresa**



Fuente: Elaboración propia

## **Conclusiones generales**

- La calidad de los productos y la imagen de la empresa son puntos que resaltan en la investigación de mercados.
- El servicio al cliente en general tiene una calificación aceptable, pero perfectible.
- El área comercial de la empresa tiene sobre el 70% de calificaciones positivas.
- El punto más bajo resaltado en la investigación es el servicio postventa.

## **Comentarios de los clientes en general sobre cuestionario del departamento de Ventas.**

- Los clientes comentaban de acuerdo a su respuesta en la 3era pregunta en cuanto al servicio al cliente, entre de los más comunes BUENO, indicaban que dejaban de escoger como MUY BUENO por que en alguna ocasión, la logística de la mercadería no llego a su debido tiempo.
- También comentaron que sienten la falta del servicio post venta ya que con ese interés ellos, podrían aceptar ese valor agregado y solucionar mucho de sus problemas de adquisición de nuevas mercaderías.

### **❖ Procedimientos y flujo grama de procesos del Departamento de Ventas actual.**

El personal de ventas no cuenta con un manual de procedimientos ni un flujo de procesos, a continuación se muestra los conocimientos sobre procedimientos del personal de ventas.

Las funciones del departamento de ventas son:

- Atender a los clientes personal y telefónicamente.
- Revisar el correo.
- Realizar cotizaciones y facturas.
- Hacer pedidos sugeridos.

- Atender a clientes en un tiempo aproximado de 2 a 5 minutos y cuando son pedidos más grandes hasta 1 hora podrían estarse demorando.
- Las cotizaciones a los clientes se dan por teléfono, correo o personalmente. En el día pueden llegar a elaborar de 50 a 60 cotizaciones, de las cuales se facturan entre el 40% al 50% de las mismas. En las cotizaciones indican si el cliente tiene crédito o no.
- Para las ventas de contado se les otorga a los clientes descuentos dependiendo del monto de la compra, en el caso que lleven inferior a \$500 se les otorga un 10% y superior a ese monto el 15% pero si supera los \$1.000 se les da el 18% de descuento. Hay clientes que tienen ya estipulado los descuentos.
- Realizan los pedidos sugeridos cuando el Gerente indica que hay cierre de producción de parte de los proveedores del exterior, es decir que no se los va a fabricar hasta el siguiente año, entonces se forma un pedido revisando los kardex y se analiza el movimiento de los mismos, para luego ser revisada por el gerente.
- Las personas encargadas de autorizar los pedidos a crédito son del Departamento de Contabilidad

**Sugerencia:**

- La empresa realiza una actualización de datos a los clientes cuando cumplen el año, para verificación de datos principales, la Srta. encargada de este procedimiento, ocasiona malestar a los clientes debido a la extensión de su interrogatorio para la actualización de datos, esto afecta incluso dejar de vender.
- Agilizar las funciones dentro del programa establecido por la empresa, debido a retrasos en generar facturas debido a congestión entre vendedores.
- Capacitación en cuanto a servicio post-venta y planificación estratégica para sus ventas, ya que no cuentan con el conocimiento suficiente para poder realizar ese tipo de acción.

**Ilustración 6: Flujo Grama Anterior – Ventas**

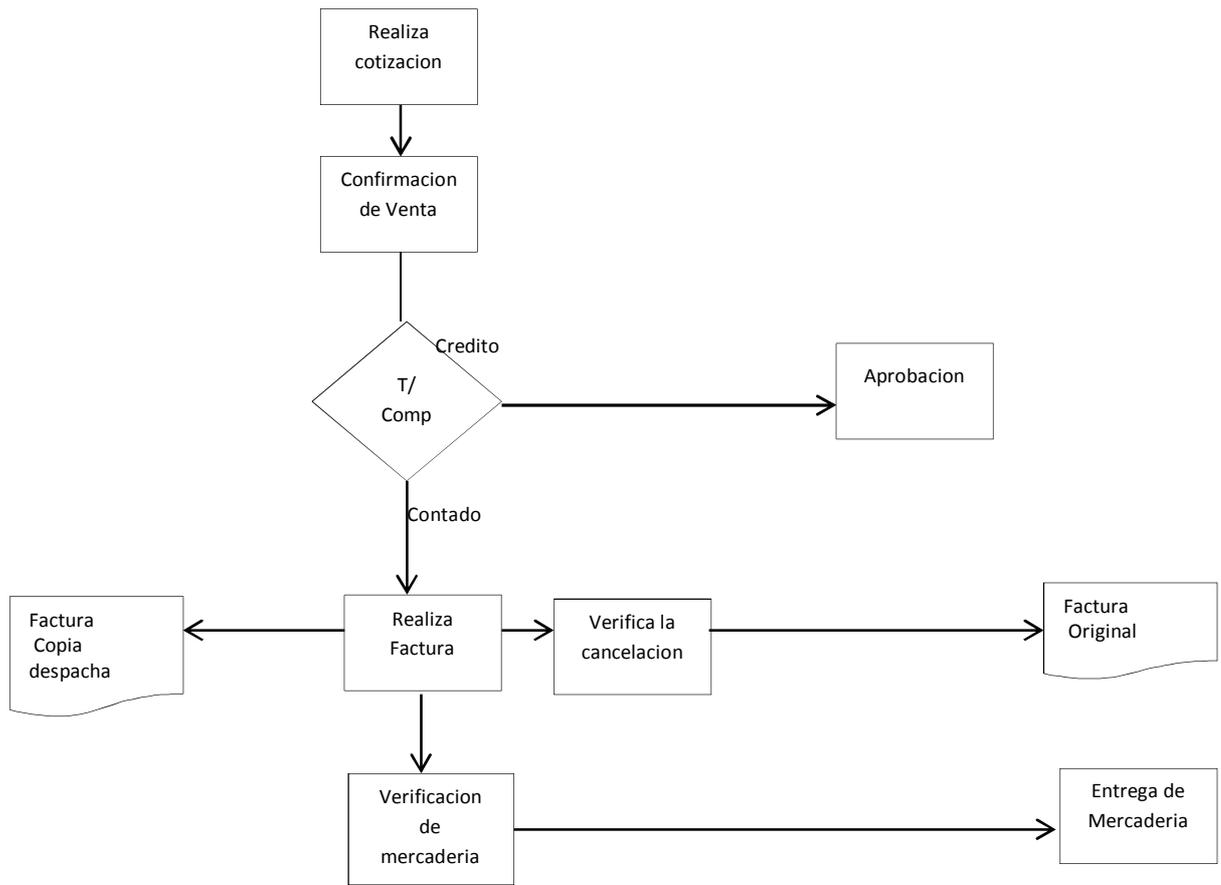
## VENTAS

Jefe de Bodega

Vendedor

Asist Tesorería  
Cliente

Gerente General



### OBSERVACION:

Procesos que manejan diariamente hasta 35 ventas en temporadas altas.

Fuente: Elaboración Propia

### Resultados del Departamento de Ventas:

Se implementará un manual de procedimientos y un flujo grama de procesos para el personal de ventas debido a la falta de conocimientos de sus funciones, esto hace ineficiente sus labores debido a la desorganización de sus

actividades donde en la actualidad cumplen con 35 ventas efectivas diarias pudiendo obtener un 10% mas de ventas efectivas con una nueva organización, se capacitará al personal para incrementar sus ventas y entregar un óptimo servicio al cliente en las ventas y brindando un servicio post-venta, se procederá analizar el programa que mantiene la empresa para el registro de sus actividades debido a congestionamientos al momento de facturar.

### **Departamento de Importaciones:**

#### **❖ Procedimientos y flujo gram de procesos del Departamento de Importaciones actual.**

La asistente de importaciones no cuenta con un manual de procedimientos ni un flujo de procesos, a continuación se muestra los conocimientos sobre procedimientos de la gestión de importaciones.

Sus tareas cotidianas son hacer seguimientos de pedidos y revisar correos (de treinta a cuarenta por día). Maneja pedidos aéreos y marítimos, a su vez los clasifica por partida arancelaria. Hace mensualmente un promedio de 5 a 6 pedidos.

El proceso que se sigue para una Importación es el siguiente:

- Le envían un listado de los ítems o mercadería confirmada, este documento lo envía el proveedor del exterior.
- Clasifica los ítems que se necesita de urgencia.
- El Gerente confirma los ítems que se requiere a importar, firmando dicha orden
- Envía al proveedor la confirmación del pedido.
- El proveedor indica formas de pago, datos de cuentas a depositar, transferencias, medios de transporte a utilizar.
- Se procede al pago, puede ser por anticipo o pago total, de acuerdo al convenio.
- Procesa el pedido, ingresando al sistema, contabilidad le da cuenta contable (códigos que se identifican al pedido).

- Se realiza la nota de pedidos, donde consta la clasificación de partidas arancelarias de cada ítem.
- Se contacta con la naviera, una vez embarcada la mercadería se hace seguimiento para saber la ruta del pedido.
- Gestiona asignación del seguro y coordina con el Despachador de Aduana.
- Coordina con la compañía de inspección, para verificación de mercadería.
- El tiempo estimado de arribo de mercadería depende del pedido aéreo o marítimo.
- Llegada la mercadería a aduana, el despachador se encarga de sacarla y transportarla hasta bodegas.
- Llegada la mercadería a bodega, tiene que estar el inspector de seguro para verificar la mercadería.
- Coordina con bodega dándole la lista de empaque (packinglist), detallado ítem por ítem.
- A bodega se le da el packinglist ingresado ya en el sistema, con orden de compra correspondiente.
- Bodega ingresa las cantidades llegadas y si no están completas notifican el faltante al departamento de Importaciones.
- Mensualmente hace reporte de Importación.

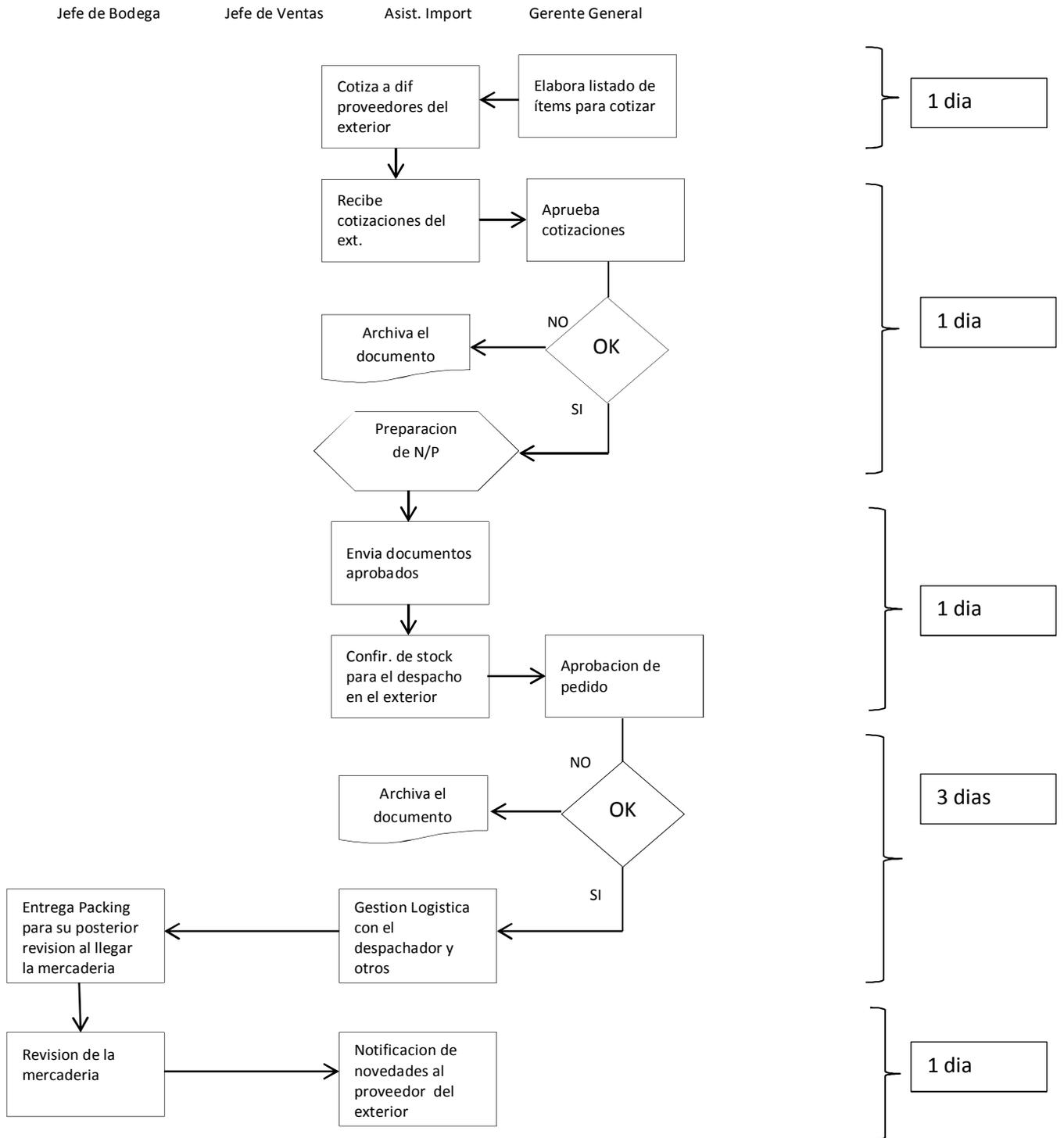
Para las Importaciones se cuenta con 6 representantes (intermediarios) y ellos a su vez se comunican con los exportadores. Existen proveedores con los que se realizan negociaciones directas sin intervención de representantes de los países como Brasil, Malasia, Taiwán, Japón, China, Estados Unidos, Italia.

**Sugerencia:**

- Necesita más espacio para poder trabajar.

**Ilustración 7: Flujo Grama Anterior – Compras del Exterior**

## Compras del Exterior



**OBSERVACION:**

**Total de días 7 días por una gestión de importación.**

Fuente: Elaboración Propia

## **Resultados del Departamento de Importaciones**

Se implementara un manual de procedimientos y un flujo grama de procesos para la asistente de importaciones debido a la falta de conocimientos de sus funciones, donde se ajustaran los procesos, ya que refleja 7 dias de Gestion de importación, lo cual es un retraso y acumulación de trabajo por el procedimiento actual que se esta llevando, lo que ocasiona pérdida para la empresa.

### **Departamento de bodega**

#### **❖ Procedimientos y flujo grama de procesos del Departamento de Bodega actual.**

El personal del departamento de bodega no cuenta con un manual de procedimientos ni un flujo de procesos, a continuación se muestra los conocimientos sobre procedimientos de la gestión de bodega.

- Supervisar la mercadería nueva que llega.
- Revisa que exista en stock la mercadería necesaria.
- Realiza orden de compra.
- Cuando un cliente compra mercadería, los vendedores le pasan en un papel los códigos del repuesto y la factura, hace bajar a los bodegueros, chequea que la mercadería sea la correcta y se la entrega al vendedor con la factura original, la copia celeste va a caja, la rosada al Gerente.
- El Gerente al siguiente día después de revisar la factura (rosada) se la entrega nuevamente al Jefe de Bodega.
- Digita los ítems por factura para saber si todavía hay en stock, cuando ya ve que no hay muchos le da un papel a Jefe de Bodega para que vaya a ver a bodega California, esto puede ser 2 a 3 veces en el día. Una vez llegada la mercadería los estibadores le entregan una guía de remisión y este a su vez llena una orden de compra donde indica desde donde se realizó la transferencia de bodega con la descripción de la mercadería. Ese documento le lleva a Contabilidad y ella lo ingresa al sistema para que conste internamente el traspaso de la mercadería una vez ingresado al sistema, ella le da la Transferencia de bodega y el archiva este documento.

- Los códigos de las bodegas son:

001 = Bodega Ayacucho

002 = Nota Entrega Consignación

003 = Bodega California

004 = Exhibición

- Cuando llega mercadería importada, Asist de importaciones le entrega el PackingList, él procede a chequear que sea la pedida y la cantidad exacta, con sus respectivos códigos y órdenes de compra, en este proceso se encuentra el Inspector de Seguro. Una vez verificada la mercadería la ingresan a bodega y él ingresa al sistema generando el documento.

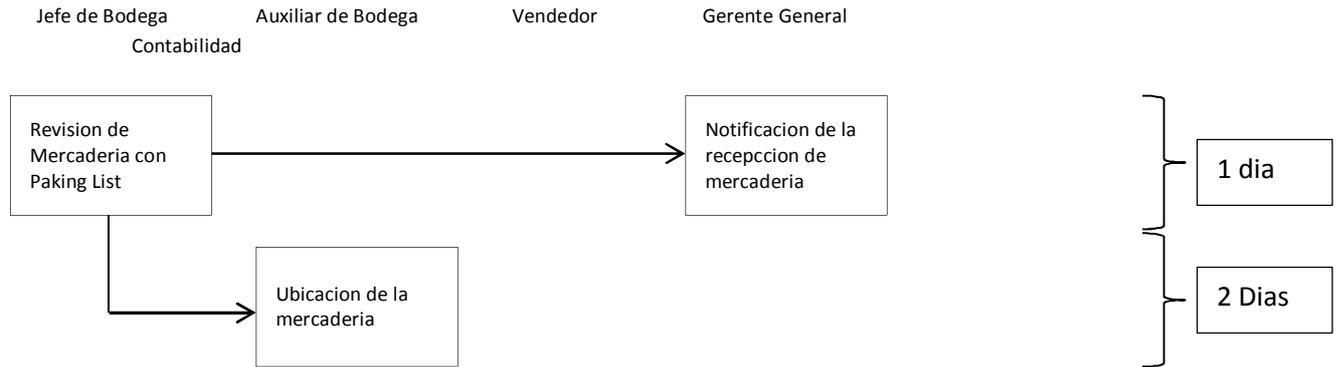
**Sugerencia:**

- Modificación del nombre de los productos en el catálogo del sistema debido, a tener inconvenientes en no encontrar dicha mercadería con referencias correctas.

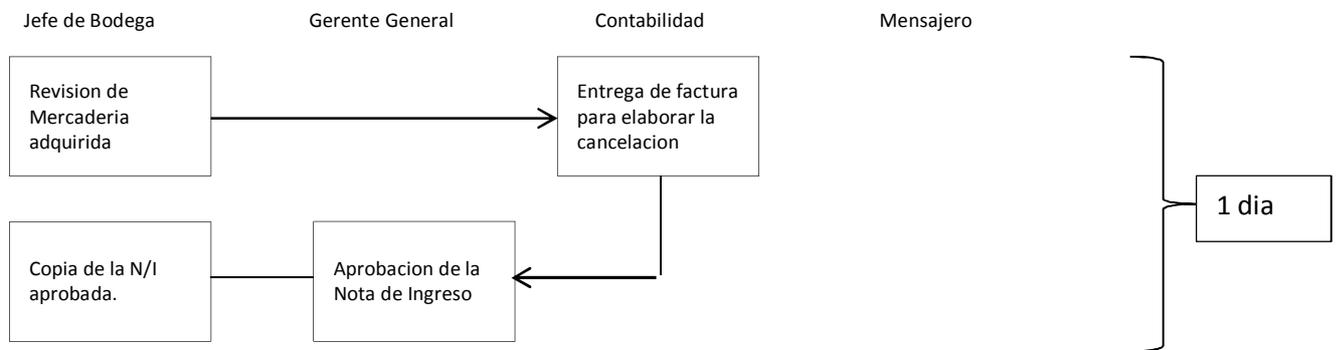
**Ilustración 8: Flujo Grama Anterior – Bodega**

## BODEGA

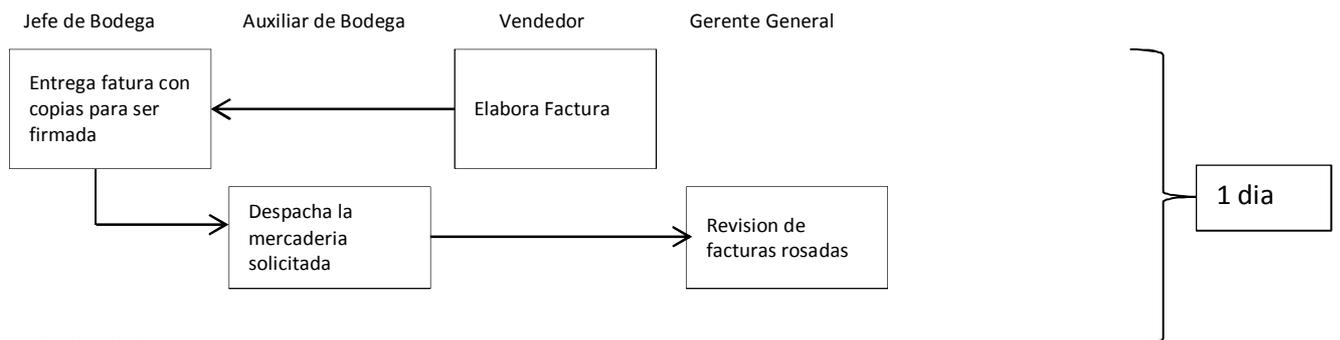
### RECEPCION DE MERCADERIA DEL EXTERIOR



### RECEPCION DE MERCADERIA LOCAL



### ENTREGA DE MERCADERIA POR VENTAS



**OBSERVACION:**

**Total de días recepción de importación 3 días**

**Total de días habituales de compras locales o ventas 1 día**

Fuente: Elaboración Propia

### Resultados del Departamento de Bodega:

Se implementará un manual de procedimientos y un flujo grama de procesos para el personal de bodega debido a la falta de conocimientos de sus funciones, este departamento ocupa 3 días para recepción de importaciones y para el procedimiento cotidiano de ventas ocupa 1 día laboral de toda la Gestión en recepción de entrega de mercadería por facturaciones diarias, en la gestión de importación hay un exceso en días debido a la desorganización de la misma, se realizará un análisis para mejorar el sistema actual Índigo que tiene la Empresa.

#### **4. Demás observaciones de funciones de la empresa**

##### **Departamento Gerencial**

El Gerente se encarga de lo siguiente:

- Elaborar lista de cotizaciones para importaciones del exterior
- Aprobar cotizaciones para ser pedidas
- Aprobar Notas de Pedidos de importación
- Aprobar Facturas de ventas a crédito
- Negociar precios con proveedores del exterior
- Atender a clientes, importaciones, ventas, tratar con proveedores (cinco o más por semana).
- Interés en el cliente por algún producto.

##### **Observaciones del gerente:**

El Gerente – Propietario se encuentra consciente de la falta de conocimientos que tienen sus trabajadores, y que es muy importante la capacitación de ellos para lograr metas, proyecciones y estrategias en diferentes departamentos a futuro, ha pensado en el apoyo en sus terminaciones universitarias o cursos que ayuden a mejorar sus funciones, el gerente se siente respaldado por la calidad que brinda en sus productos e indica que ese es el éxito de su empresa.

## **Departamento contabilidad**

La asistente contable no cuenta con un manual de procedimientos, a continuación se muestra los conocimientos sobre procedimientos contables.

- Realiza conciliaciones bancarias, declaraciones, ingresos y egresos provisionales, retenciones.
- Las conciliaciones bancarias las realiza dentro de los primeros 3 días de cada mes, en este proceso la Sub-Gerente entrega los estados de cuenta de los cinco bancos, donde se compara con los estados de cuenta del sistema y el estado de cuenta que le proporciona la página de internet. Se revisa y se le entrega a la Sub-Gerente la pre conciliación, una vez aprobada se genera la última conciliación.
- Ingresar la información en los formularios de declaraciones.
- Realiza los ingresos y egresos provisionales
- Archiva comprobantes de egreso y vale de caja.

### **Sugerencia del Departamento de Contabilidad**

- Capacitaciones en el área contable.

### **Resultados del Departamento de Contabilidad**

Se implementará un manual de procedimientos y un flujo grama de procesos para la asistente contable, debido a la falta de conocimientos de sus funciones, se da énfasis en dirigir hacia una capacitación externa para reforzar conocimientos contables, tributarios.

- **Departamento tesorería**

La asistente de tesorería no cuenta con un manual de procedimientos, a continuación se muestra los conocimientos sobre procedimientos en tesorería.

Dentro de sus funciones están:

- Organiza cuentas para cumplir con fechas de los pagos al Banco y Proveedores nacionales o del exterior.
- Elabora comprobantes, cheques o egreso de caja para pagar a proveedores locales, impuestos, seguros, IESS, comisiones, etc. O cancelar en efectivo si es el caso, previa Orden de pago emitida por Contabilidad.
- Ingresa al banco para ejecutar la transferencia con la que se cancela a proveedores del exterior, luego las contabiliza en el sistema.
- Ordena al Banco mediante carta, el débito de los valores a cancelar por vencimiento de una CDI (Carta de Importación), luego lo registra y contabiliza en el sistema.
- Realiza los arqueos semanales y mensuales de Caja Chica.
- Registra en el sistema los ingresos y egresos de caja por movimientos de efectivo.
- Diariamente en Excel ingresa todos los cheques.
- Registra en el sistema los pagos de facturas con tarjeta de crédito y luego da de baja cuando en el banco les acreditan.
- Cuando se realizan los depósitos, da de baja los cheques posfechados en el sistema con la numeración del depósito.
- Controla gestión de cobranzas.
- Confirma depósitos efectuados por clientes, luego los ingresa al sistema.
- Registra en el crédito los cheques protestados.
- Aplica en la cuenta del cliente valores a favor por devolución o diferencias de pago, caso contrario elabora la efectivizarían si desea que le devuelvan.
- Prepara diariamente los depósitos, pagos de planillas de servicios básicos, etc.

## **Resultados del Departamento de Tesorería:**

Se implementara un manual de procedimientos y un flujo grama de procesos para la asistente de tesorería debido a la falta de conocimientos de sus funciones.

### **5. Objetivo de la Asistencia Técnica y productos ofrecidos**

#### **Objetivo General:**

Formalizar la Empresa con sus nuevos procedimientos y gestión de procesos en los departamentos críticos, debido ha que en la actualidad mantienen leves conocimientos al respecto de sus funciones, pero no tienen un manual de procedimientos establecido por la empresa, esto rendirá buenos resultados a lo largo del futuro de la empresa por que se optimizaran tiempos y eficiencia en sus ventas.

#### **Objetivo específicos:**

- Analizar Procedimientos actuales que tiene la empresa
- Elaborar nuevos procedimientos por departamentos críticos y demás.
- Elaborar flujo gramas para los departamentos críticos
- Restructuración de personal en caso de ser necesario
- Capacitar al personal por el cambio en procedimientos
- Capacitar al personal para estrategias de ventas
- Proponer indicadores de medidas de desempeño
- Implementar control de Procedimientos

### **6. Alcances y limitaciones de la asesoría**

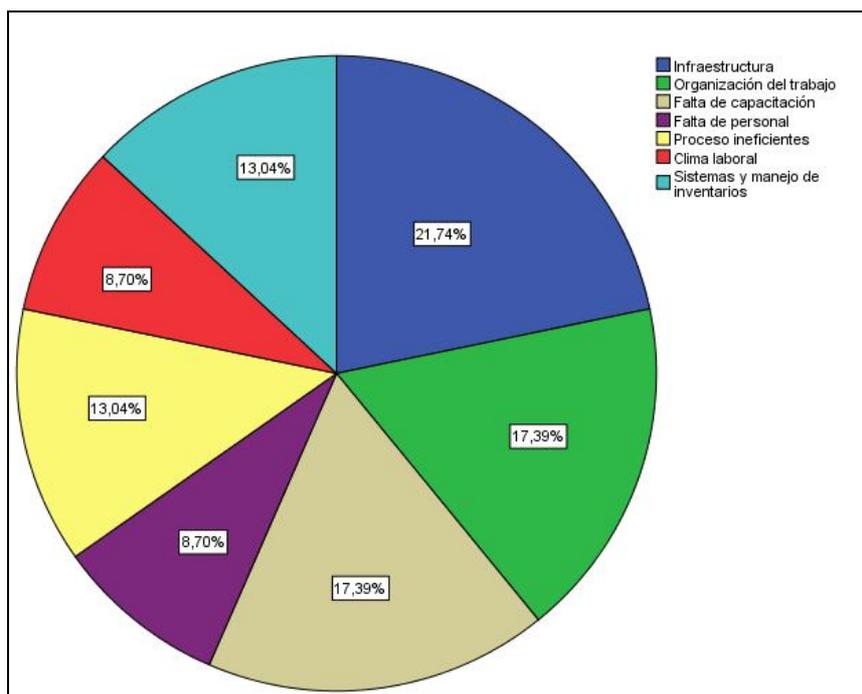
A continuación se detallan los principales hallazgos:

**Tabla 6: Frecuencias de los principales problemas encontrados**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Infraestructura	5	21,7
Organización del trabajo	4	17,4
Falta de capacitación	4	17,4
Falta de personal	2	8,7
Proceso ineficientes	3	13,0
Clima laboral	2	8,7
Sistemas y manejo de inventarios	3	13,0
Total	23	100,0

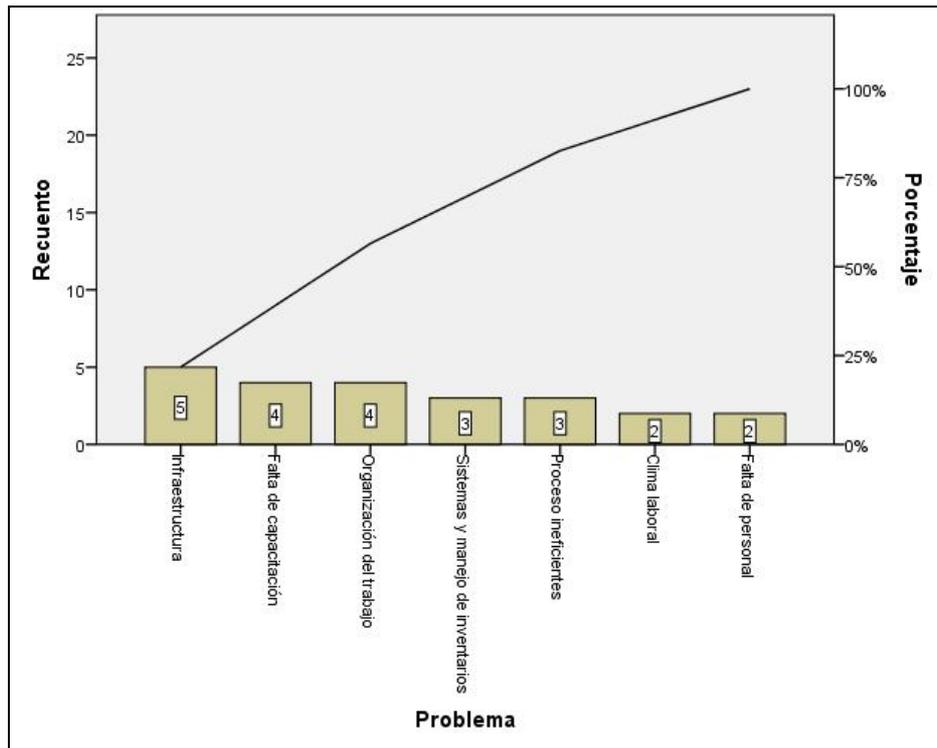
Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 9: Frecuencias de los principales problemas encontrados**



Fuente: Elaboración propia

## Ilustración 10: Diagrama de Pareto de los principales problemas encontrados



Fuente: Elaboración propia

En definitiva los principales problemas se agrupan en cinco ejes primordiales:

- **Procesos:** Reestructuración de procesos donde se indican la organización del trabajo, debido a los procesos ineficientes que se han estado manejando en la actualidad donde a provocado desorganización en las funciones de cada uno de los departamentos.
- **Mejoramiento en el Sistema Índigo:** Sistema que manejan para sus registros diarios de las actividades de la empresa, análisis del mismo por las demoras encontradas en los procesos de ventas y cambios en el sistema para dar apertura hacia las modificaciones de nombres en el catálogo de productos, para mejoramiento de las actividades del departamento de bodega.
- **Manual de puestos:** Elaboración de perfiles para posibles candidatos en cualquiera de las áreas, debido a la inexistencia del mismo.
- **Infraestructura:** donde se destacan problemas de espacio, falta de equipamiento para trabajar, donde se reorganizara los puestos de trabajo.

- **Capacitación al personal:** Capacitación hacia las fuerzas de ventas y el área contable.

#### **7. Limitaciones de la asesoría:**

- Predisposición de entregar información necesaria para elaborar los cambios.
- Predisposición para los nuevos cambios en procesos.
- Predisposición para la capacitación de los cambios ofrecidos.

#### **8. Descripción del plan de Acción y carta de Gantt**

##### **Proyección en acciones:**

Se describirán a continuación las acciones a desarrollarse durante el proceso de reingeniería de la empresa proveedora de Repuestos Quiroz.

##### **Acción 1:** Mediciones de base

Se realizó medición del servicio al cliente para así conocer la línea base del proyecto de reingeniería, tomando una muestra representativa estratificada de los clientes.

##### **Acción 2:** Integración de 2 asesores externos para la reingeniería

Los asesores externos se integraran con el personal de la empresa para las diferentes actividades a realizar.

##### **Acción 3:** Levantamiento de información.

Los asesores externos realizarán la investigación en cada uno de los departamentos para el estudio y análisis de sus procesos.

##### **Acción 4:** Generación de documentación para personal en general.

Se generará el manual de procedimientos, manual de puestos, reglamento interno donde serán repartidos a todo el personal y servirán para la capacitación inicial dentro del proceso de reingeniería.

#### **Acción 5:** Conformación de la estructura para la reingeniería

La estructura quedará de la siguiente manera:

- Líder: El liderazgo quedará en manos de la Sub-gerente.
- Directivo: Estará a cargo el Gerente de la empresa.
- Equipo de reingeniería como tal.

#### **Acción 6:** Capacitaciones iniciales

Estas capacitaciones estarán a cargo del grupo de asesores externos que explicarán al personal en cada uno de sus departamentos los objetivos de este proyecto, las mediciones que se realizarán, los cambios propuestos, las evaluaciones del proceso, las medidas de desempeño.

#### **Acción 7:** Identificación de medidas de desempeño

Al ser indispensable el monitoreo constante del proyecto, se implementarán medidas de desempeño a nivel de toda la empresa y en niveles específicos de la misma. Dichas medidas serán revisadas por la alta dirección y el monitoreo estará a cargo del equipo de reingeniería.

#### **Acción 8:** Capacitación en los nuevos procedimientos

A cargo del equipo de reingeniería, se entregarán los documentos a todo el personal sobre los nuevos procesos y procedimientos que regirán desde ese mismo día, se capacitará a todo el personal involucrado en el manejo de documentación, informes, sistema, medidas de desempeño, etc.

#### **Acción 9:** Monitoreo

A los tres meses se hará un monitoreo del proceso, se harán nuevas mediciones internas y externos, se revisarán las medidas de desempeño y se harán los ajustes finales a los procesos en general

**Tabla 7: Cronograma proyecto reingeniería especificado en días**

ACTIVIDAD		INICIO		DURACION	
		MESES	MESES	Duracion	
<b>Proyecto de Reingenieria</b>		07/03/2011	14/10/2011	170	
1	Accion 1	07/03/2011	15/04/2011	30	
2	Accion 2	04/04/2011	22/04/2011	15	
3	Accion 3	25/04/2011	06/05/2011	10	
4	Accion 4	09/05/2011	17/06/2011	30	
5	Accion 5	20/06/2011	24/06/2011	5	
6	Accion 6	27/06/2011	15/07/2011	15	
7	Accion 7	18/07/2011	29/07/2011	10	
8	Accion 8	01/08/2011	26/08/2011	20	
9	Accion 9	29/08/2011	07/10/2011	30	

165 días

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 11: Diagrama de Gantt proyecto reingeniería**

Proyecto de Reingenieria		mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11
1	<b>Accion 1</b>								
	Medicion base								
2	<b>Accion 2</b>								
	Integracion de los asesores externos								
3	<b>Accion 3</b>								
	Levantamiento de informacion								
4	<b>Accion 4</b>								
	Generacion de documentacion								
5	<b>Accion 5</b>								
	Conformacion de la estructura								
6	<b>Accion 6</b>								
	Capacitaciones iniciales								
7	<b>Accion 7</b>								
	Identificacion de medidas de desempeno								
8	<b>Accion 8</b>								
	Capacitacion de los Nuevos Procedimientos								
9	<b>Accion 9</b>								
	Monitoreo								

Fuente: Elaboración propia

## 9. Medidas de desempeño

A continuación se listan algunas de las medidas que el equipo gerencial ha propuesto en la parte inicial del presente proyecto:

- **Indicador de servicio al cliente:** Tomado como parte de uno de los estudios iniciales para establecer la línea de base. Dicho indicador contempla aspectos como son trato, rapidez, cumplimiento, atención a quejas y requerimientos, servicio telefónico, por medio de encuestas vía correo, presenciales y telefónicas.
- **Indicador de clima laboral:** Dicho indicador contempla aspectos como son liderazgo, siendo identificados mediante pruebas escritas donde se medirá la satisfacción del cliente interno (empleado) dividiendo para el total de empleados de los empleados de la empresa.
- **Indicadores periódicos:** Se han establecido algunos indicadores, cuyo cálculo se considera periódico, debido a que salen de la misma operación de la empresa, entre otros se pueden anotar: Número de quejas por día, tiempo de atención al cliente, tiempo de respuesta a reclamos, rotación de inventarios, tiempos atención a devoluciones.
- **Indicadores de Control:** Gestion de control en los procesos y procedimientos establecidos con una medición cada 3 meses para evaluación del mismo.

## 10. Presupuesto de la Asesoría

Esta consultoría de Reingeniería esta programada para ser efectuada en 165 días (aproximadamente 8 meses), donde se propone los siguientes valores por cada una de las Acciones:

**Tabla 8: Presupuesto de Reingeniería**

PRESUPUESTO DE REINGENIERA DE PROCESOS								
PROVEEDORA DE REPUESTOS QUIROZ								
ACCIONES	DETALLE	Fechas de Inicio	Fechas Finales	Cant días	Cant de horas	V. hora	Total de horas	Total por Accion
ACCION 1	Mediciones de base	07/03/2011	15/04/2011	30	2	\$ 30,00	60	\$ 1.800,00
ACCION 2	Integración de los 2 asesores externos	04/04/2011	22/04/2011	15	2	\$ 30,00	30	\$ 900,00
ACCION 3	Levantamiento de información general	25/04/2011	06/05/2011	10	3	\$ 30,00	30	\$ 900,00
ACCION 4	Preparación de documentación en general	09/05/2011	17/06/2011	30	2	\$ 30,00	60	\$ 1.800,00
ACCION 5	Conformación de la estructura de la reingeniería	20/06/2011	24/06/2011	5	3	\$ 30,00	15	\$ 450,00
ACCION 6	Capacitación inicial	27/06/2011	15/07/2011	15	2	\$ 30,00	30	\$ 900,00
ACCION 7	Identificación de Medidas de Desempeño	18/07/2011	29/07/2011	10	3	\$ 30,00	30	\$ 900,00
ACCION 8	Capacitación con los nuevos procedimientos	01/08/2011	26/08/2011	20	2	\$ 30,00	40	\$ 1.200,00
ACCION 9	Monitoreo y Control de los procesos	29/08/2011	07/10/2011	30	2	\$ 30,00	60	\$ 1.800,00
								<b>\$ 10.650,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 11. La Reingeniería de Procesos incluirá los siguientes rubros:

- Restructuración de manuales de procesos y procedimientos de los departamentos de la Empresa.
- Elaboración de manuales de puestos.
- Capacitación para los nuevos cambios en procedimientos.
- Elaboración de un Plan de Marketing Estratégico.
- Elaboración de Misión, Visión de la Empresa.
- Gestión de Control de los nuevos cambios.
- Análisis Costo-beneficio de la Reingeniería
- Elaboración de Reglamento Interno

## Conclusión:

Esta empresa familiar a sido analizada, debido en fallas en sus procesos y funciones departamentales en general por motivos de retrasos o muchas tomas de tiempo que hacen el trabajo cotidiano ineficiente, se implementa manuales de procedimientos, manuales de funciones, perfiles de puestos, puntos estratégicos para mejoras rentables de la empresa, donde se optimizan recursos y tiempos, mostrando su costo-beneficio del proyecto.

## **CAPITULO I**

# **1 LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

## **1.1 Fundamentos teóricos**

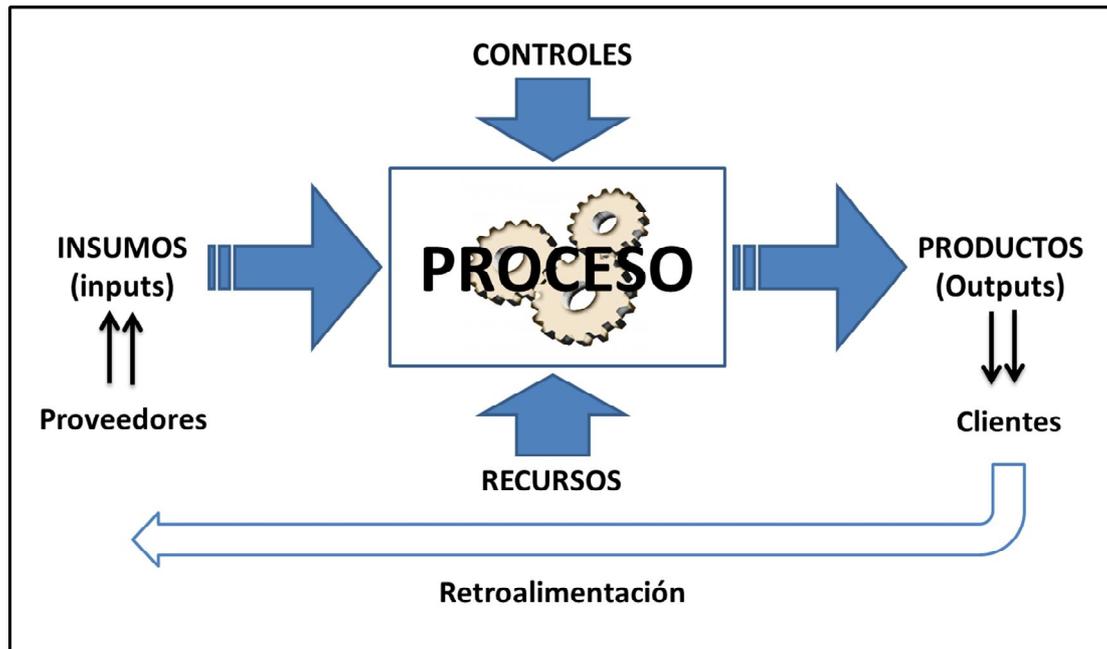
Proveedora de Repuestos Quiroz es una empresa con un crecimiento importante en cuanto a sus ventas y su mercado, pero que en la actualidad se encuentra internamente desorganizada en cuanto a sus procesos y su estructura interna, debido a sus desconocimientos, esto ha obligado a los líderes de la empresa a tomar la decisión de emprender un proyecto de Reingeniería de Procesos.

Por ende las dos teorías en las cuales se fundamenta el presente trabajo son: La Gestión por Procesos y la Reingeniería de Procesos.

La Gestión de procesos basado en una actividad que se encarga de transformar los insumos o materias primas en producto final, para que el mismo pueda ser entregado al cliente interno o externo de manera exitosa.

Finalmente esta retroalimentación es aquella que provee un mecanismo de comunicación entre el cliente y los dueños del proceso, de tal manera que se introduzca el mejoramiento continuo. (Marino, 2001)

## Ilustración 12: Definición de proceso

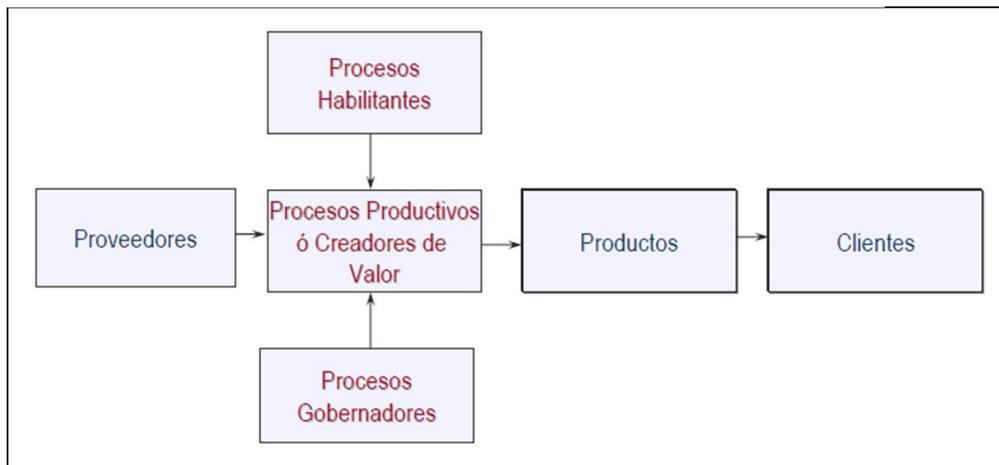


Fuente: Elaboración propia

Los procesos pueden clasificarse según la visión de la persona que analiza una empresa o el autor que desarrolla su teoría, en el caso del presente proyecto se ha tomado una idea encontrada a través de revisiones de varios autores, que indica que los procesos pueden ser productivos, gobernantes y habilitantes.

En el caso de la Provedora de Repuestos Quiroz el proceso productivo sería el proceso de Venta, en cualquiera de sus sentidos o dirigido a cualquier tipo de cliente. Los procesos gobernantes son aquellos administrativos plenamente y los habilitantes o de apoyo son los procesos de importación, compras locales y aquellos relacionados con el inventario.

### Ilustración 13: Tipos de procesos



Fuente: [http://imaginar.org/iicd/index\\_archivos/TUS3/tramitologia.pdf](http://imaginar.org/iicd/index_archivos/TUS3/tramitologia.pdf)

## 1.2 Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos según sus mismos creadores está definida de la siguiente manera: “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.<sup>1</sup>

Vale la pena mencionar que la reingeniería no es solo un enfoque dirigido a empresas con problemas graves, sino que a juicio de los mismos autores, “la reingeniería puede ser usada por empresas solidas que quieren lograr despegarse de su competencia y alcanzar logros significativos a nivel competitivo”.<sup>2</sup>

Porque aplicar reingeniería en el caso de la Proveedora de Repuestos Quiroz, la respuesta es muy simple: la empresa ha crecido a un ritmo importante y dicho crecimiento no ha sido acompañado de crecimiento de la organización y el control, lo cual ha dado como resultado que los procesos y procedimientos planteados en un

<sup>1</sup> Hammer & Champy, Reengineering the Corporation, 1994

<sup>2</sup> Vacas, García, Palao, & Rojo, Innovación tecnologica de las empresas, 2000. 14-14.24

inicio por los fundadores de la empresa hoy en día sean obsoletos e impracticables, dando como resultado ineficiencia en la práctica de las operaciones diarias.

A continuación se quiere destacar los puntos aplicados en el presente trabajo, que son parte de la teoría de la reingeniería

### 1.2.1 Instrumentos y técnicas

La reingeniería para su éxito requiere de instrumentos y técnicas, a continuación se destacan algunas de las referidas por diferentes autores.<sup>3</sup>

- Visualización de procesos
- Investigación de operaciones
- Observación y entrevista
- Gestión del cambio
- Benchmarking
- Infotecnología

Las herramientas que se estarán utilizando en el presente proyecto de reingeniería son

- **Visualización de los procesos:** Se observarán y documentarán los procesos principales, productivos y habilitantes, de la empresa, para detectar ineficiencias y oportunidades de mejora.
- **Observación y entrevista:** Se observará el trabajo del personal en los procesos principales y se entrevistará a todo el personal, con el fin de obtener información directa de los involucrados sobre sus percepciones en cuanto a las ineficiencias y sus sugerencias para mejorar los procesos existentes

---

<sup>3</sup> Vacas, García, Palao, & Rojo, Innovación y tecnología de las empresas, 2000. 5-5.14

- **Gestión del cambio:** Debido a lo traumático que pueden resultar los procesos de reingeniería y teniendo en cuenta que el factor humano es el motor de este enfoque, la gestión del cambio es de vital importancia para mantener la estabilidad y los objetivos claros en la organización.
- **Infotecnología:** Aunque no es la clave del éxito, la aplicación de tecnología en la reingeniería tiene un rol destacado en la rapidez de algunas implementaciones hacia adentro de las organizaciones

### 1.2.2 Organización de la reingeniería

La reingeniería requiere de mucho compromiso por parte de todos los miembros de la organización, pero sobretodo de la alta dirección, de tal suerte que ellos sean el factor motivador de sus colaboradores.

Si es importante indicar que la reingeniería requiere de una estructura especial que asegure el éxito del proceso.

Dicha organización incluye los siguientes participantes: <sup>4</sup>

- **Líder:** Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente, designe dueños de procesos y asigne responsabilidades.
- **Dueño del proceso:** Gerente de área responsable de un proceso específico; debe ser aceptado por la gente con la que va a trabajar y su labor es la de vigilar y motivar
- **Equipo de reingeniería:** Debe estar conformado por un grupo de 5 a 10 personas, entre involucrados en el día a día del proceso y externos que puedan cuestionar y proponer alternativas
- **Comité ejecutivo:** Cuerpo que formula políticas macro de la organización. Está formado por los altos administradores de la empresa

Los administradores de Proveedora de Repuestos Quiroz saben que es muy importante tener una organización que asegure el éxito de este proyecto y por ello se optó en parte por la organización presentada anteriormente.

---

<sup>4</sup> Morris, Re-ingeniería de su negocio, 1994

En el capítulo respectivo se verá quienes de la empresa asumen cada función y cuales son en términos generales sus funciones.

### **1.2.3 Metodología de la reingeniería**

Las etapas de un proceso de reingeniería son básicamente cinco: Preparación, identificación, visión, solución y transformación. El Grupo Kaizen S.A. de Colombia, propone un desarrollo de actividades dentro de cada etapa (Grupo Kaizen S.A., 2005), a continuación se detallan las etapas con las expectativas del trabajo en Provedora de Repuestos Quiroz.

#### **Etapa 1. Preparación de la Reingeniería**

Esta es la etapa más complicada y tal vez la más larga en algunos casos, ya que se debe aplicar gestión del cambio y levantamiento de información.

Provedora de repuestos Quiroz reconoce la necesidad de cambiar y llegó a un consenso a nivel ejecutivo. Justamente el plan de reingeniería propuesto más adelante indica temas de capacitación a todo nivel.

#### **Etapa 2. Identificación de problemas de la Reingeniería**

Se prevé identificar los principales problemas, con la ayuda de las herramientas y técnicas de la reingeniería, para de esa manera fijar las prioridades dentro del proyecto de reingeniería.

#### **Etapa 3. Visión sobre la Reingeniería**

Junto con los administradores de la empresa se propone la fijación de metas coherentes y alcanzables, para que el proyecto tenga coherencia y sustentabilidad.

#### **Etapa 4. Solución**

La propuesta de solución será algo que combine un reordenamiento de los procesos actuales e implementaciones que afecten no solo la manera de trabajar sino también a las personas que son el motor de la empresa.

#### **Etapa 5. Transformación**

Los planes buscarán sostenibilidad en el tiempo para que luego de la reingeniería se proceda con planes de mejora continua.

## **CAPITULO II**

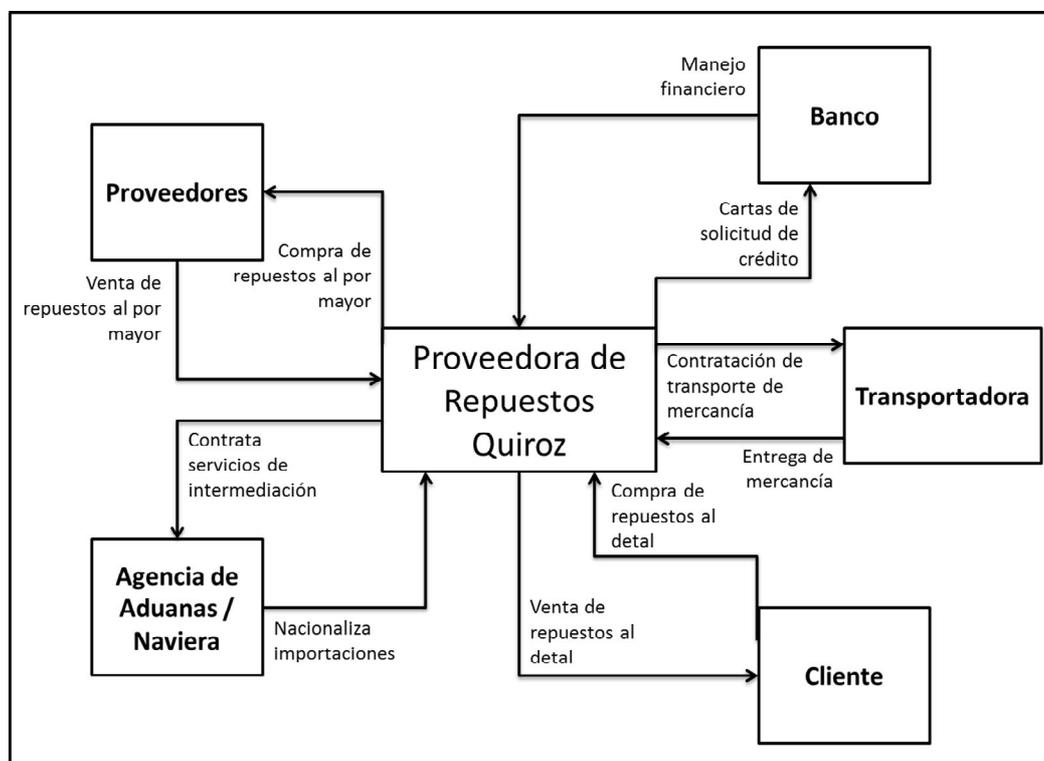
## 2 ANALISIS ESTRATEGICO

### 2.1 Análisis del entorno

A continuación se presenta un diagrama que muestra las diferentes relaciones que posee la empresa con su entorno cercano. Como se puede ver claramente Proveedora de Repuestos Quiroz es una comercializadora de repuestos cuya principal función es facilitar a los contratistas o pequeños propietarios de maquinaria, la consecución de repuestos.

Teniendo en cuenta que el común de los propietarios no está en capacidad de realizar importaciones directas, debido a la restricción de los fabricantes para realizar ventas al retail, es claro el servicio tan importante que la empresa presta a la sociedad, ya que permite la continuidad de las diferentes obras civiles que generan el desarrollo del país.

**Ilustración 14: Diagrama de Contexto de la empresa**



Fuente: Gerente de la empresa

## 2.2 Económico

El Ecuador cuenta con una población de catorce millones cuatrocientos ochenta y tres mil cuatrocientos noventa y nueve habitantes luego del Censo realizado en Noviembre del dos mil diez.<sup>5</sup> El gobierno actual se encuentra dirigiéndose como un país democrático y de sociedad equilibrada.

En el ámbito de las importaciones de partes y piezas de maquinarias pesadas que es la actividad que realiza la Empresa, se ha visto afectada por el incremento en un 10% más de arancel<sup>6</sup> en algunos de sus productos, esto es debido a estrictas medidas del Gobierno para nivelar su Balanza Comercial.

Esta se ha visto afectada ya que disminuye el poder de negociación en importaciones del exterior por su alto costo que esta demanda, por ende se vera reflejado en los PVP de los mismos, pero depende mucho del tipo de parte o pieza con su partida arancelaria, para identificar cuáles son los que están ostentos a los incrementos que dictó el Gobierno del Econ. Rafael Correa.<sup>7</sup>

Las Importaciones de enero a noviembre del 2011, alcanzaron un valor FOB USD 21,156.5\*, donde se refleja un crecimiento de las importaciones no petroleras en un 14.83%, entre estos rubros se encuentra la importación de partes y piezas de maquinaria pesada, pero no se encuentra diferenciado de las demás actividades y no refleja el decrecimiento de las mismas, debido a que las estadísticas muestran cifras promediadas unificando los diferentes sectores (en el mismo periodo del 2010 obtuvo un FOB 17,695.0 millones), se apreció una disminución en las importaciones petroleras en un 5.60%.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.inec.gov.ec/cpv/>

<sup>6</sup> <http://www.todocomercioexterior.com.ec/>

<sup>7</sup> Presidente de la Republica del Ecuador

<sup>8</sup> <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012012.pdf>

## Ilustración 15: Estadísticas de las Importaciones

### IMPORTACIONES



Fuente: Banco Central del Ecuador

En las negociaciones que realiza la empresa con los diferentes países como Italia, Estados Unidos, China, Japón, Brasil, a existido volatilidad en el índice de tipo de cambio por divisas<sup>9</sup> donde en los países como Estados Unidos y Brasil se apreciaron en un: -0.12%, -2.68%, en Europa también se vio apreciada en un -2.79 % estas apreciaciones dan un costo beneficioso para las importaciones. En los países asiáticos fue mínima la apreciación representándose en un -0.65% en Japón debido al comportamiento climático que vivió este país en el dos mil once.

### 2.3 Legal

La actividad de importaciones de partes y piezas automotriz que lleva la Empresa se rige por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y dependiendo del producto que solicitemos para importación tenemos que regirnos por las partidas arancelarias que nos da la SENA E para las debidas liquidaciones del producto importado.

<sup>9</sup> Banco Central del Ecuador

## 2.4 Tecnológico

El Proveedor potencial de la Empresa es USCO SPA<sup>10</sup> de Italia, ya que cuentan con tecnología de alta gama donde sus principales fabricas se encuentran en Corea del Sur y China, realizan negociaciones constantes de abastecimiento de mercadería por su alta calidad en los productos y agilidad en envíos, la empresa es principal importadora debido que en el país no ha explotado la industria de la fabricación de partes y piezas de maquinaria pesada, debido a la falta del acceso tecnológico.

## 2.5 Político

La empresa tiene regulaciones de otros países debido a su actividad, donde mantienen restricciones para muchos de los productos que importan y se dificultad la posibilidad de adquirir ese tipo de productos.

## 2.6 Demográfico

En el año dos mil once la tasa de natalidad fue de diecinueve punto noventa y seis con una posición de noventa y un cambio porcentual que disminuye en uno. Setenta y siete porciento, el índice de crecimiento real se encuentra en un tres punto setenta porciento con posición de noventa y seis<sup>11</sup>, en la segmentación del parque automotor se encuentra en el dos mil once abarca el uno punto cuarenta y seis porciento en maquinarias pesadas<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> <http://www.usco.it/>

<sup>11</sup> <http://www.inec.gov.ec/>

<sup>12</sup> <http://www.sri.gob.ec/>

## **2.7 Relacionamientos con las variables ambientales**

El SENPLADES, es el ente regulador que dirige el Plan Nacional del Buen Vivir<sup>13</sup> donde sus objetivos principales son el auspicio de la igualdad, mejoramiento de las capacidades de la ciudadanía, mejoramiento de calidad de vida de la población, y sobre todo garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable, donde las empresas deben apoyar socialmente a la protección de la naturaleza, disminuyendo el uso de la misma, como manejando reciclaje y manteniendo un control de manejo de desechos.

---

<sup>13</sup> <http://www.senplades.gob.ec>

## **CAPITULO III**

### 3 ESTUDIO DEL MERCADO

#### 3.1 Análisis de la demanda

La mayor demanda de las partes y piezas de maquinaria pesada se encuentran en la Región de la Sierra del país, donde las estadísticas muestran mayor cantidad de maquinaria pesada registrada en el Parque Automotor, por ende va ligado a la demanda de repuestos para las mismas.

##### 3.1.1 Necesidades de los clientes

Proveedora de Repuestos Quiroz tiene la demanda de partes y piezas de repuestos de maquinarias pesadas para las líneas Komatsu, Nissan, Hino y Mitsubishi y sus principales tipos de clientes son los siguientes:

- **Personas naturales:** contratistas para empresas públicas y/o privadas que cuentan con equipo o maquinaria pesada.
- **Empresa o Instituciones privadas:** mayoritariamente son Constructoras que tienen sus propias maquinarias pesadas y contratan directamente la compra de repuestos para dichas maquinarias, a través de su personal de mantenimiento, para sus construcciones.
- **Empresas o instituciones públicas:** que tienen sus propias maquinarias pesadas y contratan directamente la compra o por medio del portal de compras del estado para la adquisición de repuestos para dichas maquinarias, que son utilizados para los diferentes tipos de proyectos que aprueba el Estado.

Las principales necesidades se encuentran en el sector de la construcción, ya que el Gobierno ha beneficiado a este por la política de reconstrucción vial y la inversión estatal que incluso se encuentra en estado prioritario y así permite agilidad en los tramites burocráticos, como también se encuentra beneficiado por la inyección de capital en el IESS por Prestamos Hipotecarios que han ayudado a incentivar el mejoramiento de estilo de vida al ciudadano dándose la oportunidad de adquirir vivienda con comodidad en sus pagos.

En las regiones de la sierra y costa el gobierno está invirtiendo cantidades importantes para las reestructuraciones de carreteras y mejoramientos en las ciudades más necesitadas, en las fronteras del Ecuador actualmente está siendo trabajado por un “Plan binacional”<sup>14</sup> donde se está implementando el bienestar educacional, reconstrucción y equipamiento del camal municipal del cantón MARCABELI y centros de salud.

### **3.1.2 Distribución geográfica del mercado de consumo**

Geográficamente la empresa abarca las 4 regiones del país, pero, pero los clientes de la empresa se concentran especialmente en la Región Costa, no solo en cantidad de clientes sino en la venta que dichos clientes representan.

La conducta de compra tiende a ser lógica, aunque como en otros sectores priman las elecciones por precio, en este sector se respetan también aspectos como la puntualidad, calidad y experiencia en el medio.

A continuación se presenta un cuadro que muestra la distribución de los clientes de la empresa y cuanto representa dicha cantidad de clientes por región del país.

---

<sup>14</sup> <http://www.planbinacional.gob.ec/>

**Tabla 9: Distribución de clientes de la empresa y ventas por región del Ecuador**

<b>Región</b>	<b>Clientes</b>	<b>%</b>	<b>Ventas</b>	<b>%</b>
<b>Costa</b>	1300	80,60%	\$ 1.474.312,68	62,93%
<b>Sierra</b>	277	17,17%	\$ 797.015,47	34,02%
<b>Oriente e Insular</b>	36	2,23%	\$ 71.337,22	3,05%
<b>Total</b>	1613		\$ 2.342.665,37	

Fuente: Personal de ventas de la empresa

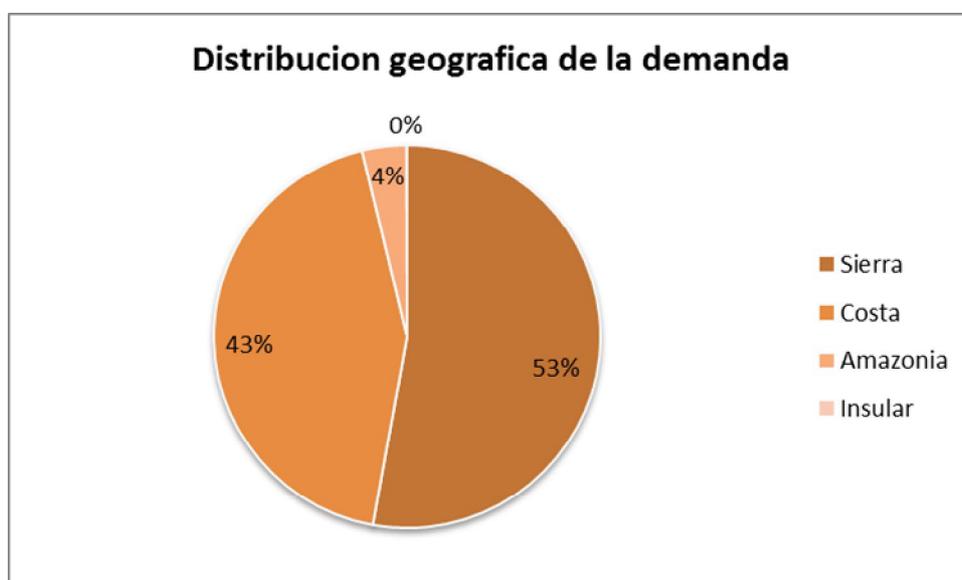
Las estadísticas del INEC<sup>15</sup> identifican la cantidad de transporte a diesel en el parque automotor, por ende donde existirá mayor demanda del producto, esta da como resultado que la mayor demanda esta en la Región de la sierra donde se encuentra abarcando en un cincuenta y tres porciento del parque automotor.

**Tabla 10: Distribución geográfica del Transporte a Diesel en el 2009**

<b>Regiones</b>	<b>2009</b>
Sierra	53.288,00
Costa	43.752,00
Amazonia	3.742,00
Insular	45,00

**Ilustración 16: Distribución geográfica de partes y piezas de maquinaria pesada**

<sup>15</sup> <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/transporte.html#>



Fuente: Elaboracion propia con datos del INEC

### 3.1.3 Comportamiento histórico de la demanda

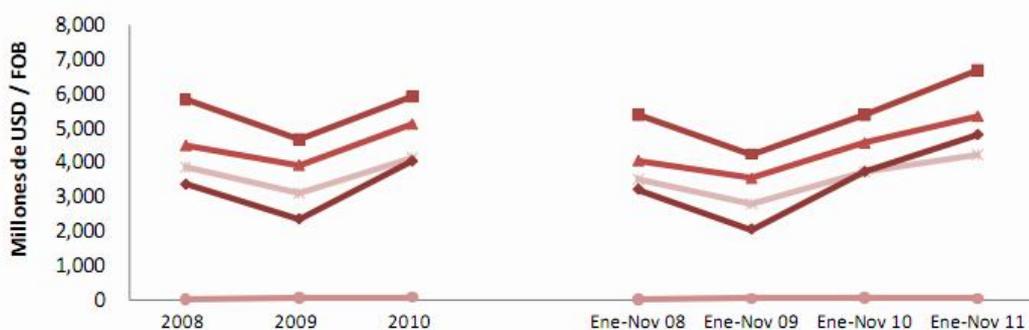
El país no cuenta con la información específica sobre la demanda de partes y piezas de maquinaria pesada, donde se ha tomado en consideración la información del Banco Central del Ecuador sobre estadísticas de importaciones, donde se identifica entre los rubros “diversos” las partes y piezas de maquinaria pesada.

Se realizan comparaciones entre el dos mil ocho hasta noviembre del dos mil once donde, en el año dos mil ocho estuvo en diez punto ocho, en el dos mil nueve en un treinta y siete punto cero en el dos mil diez en un sesenta y ocho punto siete y en el dos mil once en un treinta y cuatro punto tres, esto refleja altas importaciones el dos mil diez, cuando el dos mil once disminuye en casi la mitad del año anterior.

Entre los rubros de diferentes tipos de productos se observa que existen crecimientos, mientras que el rubro de productos diversos disminuyó en un cincuenta punto cuatro por ciento.

### **Ilustración 17: Importaciones por CUODE**

## IMPORTACIONES POR CUODE



	2008	2009	2010	Ene-Nov 08	Ene-Nov 09	Ene-Nov 10	Ene-Nov 11
Bienes de Consumo	3,852.0	3,094.0	4,116.5	3,513.3	2,791.0	3,735.3	4,215.4
Materias Primas	5,827.6	4,669.8	5,914.8	5,388.2	4,239.9	5,396.1	6,670.1
Bienes de Capital	4,501.5	3,926.6	5,129.1	4,056.9	3,543.9	4,572.2	5,357.6
Combustibles y Lubricantes (1)	3,357.8	2,338.3	4,042.8	3,209.6	2,041.8	3,732.7	4,821.5
Diversos	13.0	42.7	75.6	10.8	37.0	68.7	34.3

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

### 3.1.4 Proyección de la demanda

La demanda tiene tendencia a incrementarse debido a los cambios que están realizando en todo el país como reestructuraciones viales (carreteras, pasos desnivel, avenidas), y las inversiones que esta dando el Estado para mejorar sus diferentes Instituciones Publicas y proyectos de vivienda para personas necesitadas y de escasos recursos económicos.

Debido a la falta de información específica sobre la demanda la empresa tomará como referencia sus ventas promedio que han crecido del periodo dos mil diez al dos mil once en un seis por ciento anual.

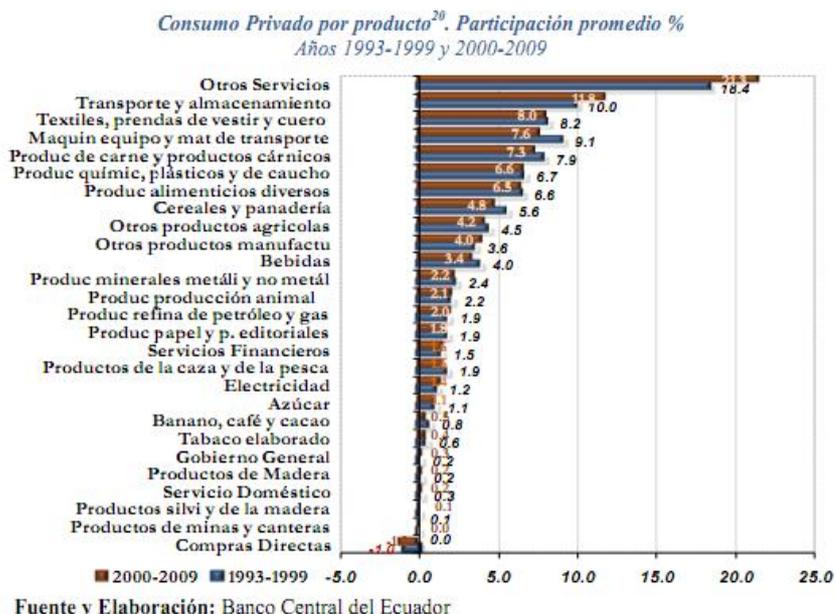
Analizando que han disminuido las importaciones en el país pero la demanda es independiente de las importaciones.

### 3.1.5 Tabulación de datos de fuentes primarias

La demanda obtenida de partes y piezas de maquinaria pesada “en los años 1993 – 1999 estuvo con un 9.1% participación promedio, mientras que en los años 2000 – 2009 disminuyó en un 1.5% siendo su participación actual promedio en 7.6%” del consumo privado de productos<sup>16</sup>.

Esto es debido a los cambios que se han dictado en los últimos Gobiernos, afectando a las importaciones de este tipo de línea con la volatilidad de cambios arancelarios y restricciones para la adquisición de los mismos productos.

**Ilustración 18: Demanda de consumo**



<sup>16</sup> <http://www.bce.fin.ec/>

### 3.1.6 Competencia

Entre los competidores más importantes que tiene actualmente Provedora de Repuestos Quiroz se anotan los siguientes:

#### ❖ Tractopartes

Importadores directos de amplia gama de stock de repuestos: Caterpillar®, Komatsu®, Cummins®, Detroit Diesel®, International®, John Deere®, New Holland®

La empresa está ubicada en Luis Urdaneta 212 y Gral. Córdova, con sucursal en la Av. Juan Tanca Marengo y no cuentan con una página web

Ilustración 19: Publicidad Tractopartes



Fuente: <http://www.google.com.ec/imgres?q=tractopartes>

#### Diferencias de la competencia:

- Tienen en su distribución diferentes líneas como Caterpillar, John Deere, Mack, Detroit

### ❖ Diteca

DITECA S.A. es una empresa que comercializa equipos para la construcción y minería, repuestos y servicio técnico.

Cuenta con modernas instalaciones sobre un predio de 10.000 m<sup>2</sup> en Guayaquil con una sucursal en Quito y próximamente en Loja.

Diteca es distribuidor autorizados de las marcas: Komatsu®, Bomag®, Adm®, Powercrusher® Atlas Copco, Dieci®, Fleetguard®, Gomaco®

Cuenta con página web: <http://www.diteca.com/quienes.php>

#### **Ilustración 20: Instalaciones de la empresa Diteca**



Fuente: <http://www.diteca.com/quienes.php>

#### **Diferencias de la competencia:**

- Tienen en su distribución diferentes líneas como Bomag, Fleetguard, Powercrusher, Gomaco, venden equipo pesado, tienen página web, amplia infraestructura con servicio técnico, sucursal en Quito.

### ❖ Automekano

Conjunto de empresas con alrededor de 30 años en el mercado. Automekano tiene 6 años en este sector

Su matriz está en Ambato con sucursales en Guayaquil y Quito

Tiene la representación de tres marcas de prestigio mundial: UD Trucks®, KB® y Lee Boy-Rosco®

Cuenta con página web: <http://www.automekano-ec.com/>

### **Ilustración 21: Instalaciones de la empresa Automekano**



Fuente: <http://www.automekano-ec.com/>

#### **Diferencias de la competencia:**

- Tienen en su distribución diferentes líneas como KB, Lee Boy-Rosco, venden equipo pesado, tienen página web, amplia infraestructura y matriz en Ambato con 2 sucursales en Guayaquil y Quito.

#### **Mavesa**

En el año 2001, se crea el Grupo Mavesa formado por Maquinarias y Vehículos S.A. y Ecuatoriana de Motores Cía. Ltda. Empresas de notable trayectoria automotriz con 72 y 29 años de experiencia respectivamente. Actualmente son distribuidores para el Ecuador de vehículos HINO y Citroën.

Entre sus servicios figuran: Venta de vehículos nuevos, repuestos, servicio técnico, enderezada y pintura

Cuenta con página web: <http://www.mavesa.com.ec/>

## Ilustración 22: Instalaciones de la empresa Mavesa



Fuente: <http://www.mavesa.com.ec/>

### Diferencias de la competencia:

- Tienen en su distribución diferentes líneas como Citroën, venden equipo pesado, tienen página web, amplia infraestructura con servicio técnico.

### 3.1.7 Análisis de competencia

**Tabla 11: Posicionamiento de competencia**

FACTOR	PE	PRQ	Tracto Partes	Posic.	Diteca	Posic.	A e u k t a o n m o	Posic.	Mavesa	Posic.	Observacion
<b>Venta de Repuestos</b>											
Linea Komatsu	0,06	0,54	0,48	0,06	0,18	0,36	-	0,54	-	0,54	
Linea Nissan	0,06	0,48	-	0,48	-	0,48	0,72	(0,24)	-	0,48	OB
Linea Hino	0,06	0,18	-	0,18	-	0,18	-	0,18	1,02	(0,84)	OB
Linea Mitsubishi	0,06	1,20	-	1,20	-	1,20	-	1,20	-	1,20	
<b>Garantía</b>	0,06	0,06	0,30	(0,24)	0,36	(0,30)	0,30	(0,24)	0,18	(0,12)	OB
<b>Buen Precio</b>	0,25	1,25	1,50	(0,25)	0,50	0,75	0,75	0,50	0,90	0,35	OB
<b>Infraestructura</b>	0,15	0,30	0,75	(0,45)	0,60	(0,30)	0,60	(0,30)	0,75	(0,45)	OB
<b>Reparacion</b>	0,15	-	-	-	1,65	(1,65)	-	-	1,35	(1,35)	OB
<b>Buen servicio</b>	0,15	0,80	0,90	(0,10)	0,30	0,50	0,45	0,35	0,60	0,20	OB
	<b>1,00</b>	<b>4,81</b>	<b>3,93</b>	<b>0,88</b>	<b>3,59</b>	<b>1,22</b>	<b>2,82</b>	<b>1,99</b>	<b>4,80</b>	<b>0,01</b>	

**Observacion:**

Encuesta realizada a 20 clientes al azar que frecuentan a los 4 competidores

Fuente: Elaboración Propia

La competencia directa de Proveedora de Repuestos Quiroz es Tracto Partes debido que son Empresas de mucha similitud en sus factores que la conforman, donde hay rivalidad de precios e infraestructura.

Mavesa se muestra como otra de las competencias directas, en diferencia que es una Empresa mayormente estructurada y profesionalmente conformada por un equipo capacitado y ha logrado un Fuerte Posicionamiento con la Línea Hino, esta seria una principal Visión para la Empresa.

Proveedora de Repuestos Quiroz tiene un Posicionamiento por la variedad en sus líneas ya que no se ha regido por una sola, y mantiene una constante captación de clientes por el manejo de sus precios.

**Mejoramiento para la Empresa:**

- Incentivar en la captación de clientes para la Línea Nissan
- Mantener constante estudio de los precios de la competencias
- Mejorar la garantía de sus productos
- Mejorar su infraestructura
- Analizar la implantación de un taller de Reparación en el futuro
- Capacitar al personal para mejorar el servicio al cliente

## **3.2 Análisis de la oferta**

### **3.2.1 Características de los principales productores**

Los principales productores de la Empresa son de Italia y Japón ya que se cuenta con características como:

- ✓ Calidad en sus productos
- ✓ Crédito para los pagos
- ✓ Pedidos de emergencia que sean captados con la importancia posible
- ✓ Buenas negociaciones con las Incoterms 2011
- ✓ Compras respaldadas con toda su documentación necesaria
- ✓ Aceptación de devolución por fallos
- ✓ Garantía en los productos
- ✓ Tiempo acordado
- ✓ Precios no variables

### **3.2.2 Proyección de la oferta**

El Banco Central del Ecuador tiene estadísticas generalizadas sobre la oferta, donde el INEC<sup>17</sup> muestra una proyección de las ciudades donde más importa el Ecuador en general, obteniendo una mayor captación en los Estados Unidos y baja captación en los países asiáticos.

Se analiza que la oferta se mantendrá en incremento para satisfacer las demandas futuras del país, adquiriendo productos de buena calidad y precios desde los países asiáticos.

---

<sup>17</sup> <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/importaciones2.html#app=79b9&c7d8-selectedIndex=1>

No existen datos específicos de la oferta del mercado, ya que no hay una segmentación de la misma, este tipo de negocio se encuentra dentro del grupo bienes diversos, donde se puede encontrar una serie de líneas de negocios. Sin embargo, la empresa oferta de acuerdo a lo que se está demandando actualmente en el mercado y la propuesta de la misma es aumentar en un doce por ciento las ventas anuales, porcentaje que contempla la tasa de inflación del siete por ciento y un crecimiento propio de la empresa del cinco por ciento, debido al crecimiento constante hacia las ventas de partes y piezas.

### **3.2.3 Conclusiones generales y sobre las estadísticas del estudio de mercado**

Proveedora de Repuestos Quiroz deberá tomar la decisión de expandir sus productos hacia la Región de la Sierra, donde es un punto muy fuerte de demanda de sus productos, debido a la cantidad de Maquinaria Pesada encontrada en ese sector, las importaciones en general han disminuido debido a las nuevas restricciones impuestas por el Gobierno, pero este factor no afecta en la evolución de las importaciones de este producto.

La empresa manteniendo una administración profesional sabrá afrontar sus debilidades y tener mayor éxito en la venta de partes y piezas de maquinaria pesada, por lo que se mantienen con precios atractivos, productos de alta calidad y tecnología, es poco probable que una crisis economía vaya a desbastar este mercado.

## **3.3 Marketing mix**

### **3.3.1 Definición del producto**

Los productos que comercializa la Empresa en su mayoría son productos de material de hierro forjado teniendo también productos de aluminio y caucho nitrilo que varían en tamaño y peso.

Los productos que venden son rines, empaquetaduras, rodillos, tambores de freno, pistones, plumas limpia vidrios, soporte motor, camisas, filtro de aire, filtro de combustible, entre otros

Los repuestos que se venden son de marca Nissan, Komatsu, Hino y Mitsubishi, siendo las 2 primeras las principales, representando un 80%.

**Ilustración 23: Ejemplos de productos marca Komatsu**



Fuente: Catálogos de la empresa

**Ilustración 24: Ejemplos de productos marca Nissan**



Fuente: Catálogos de la empresa

En lo que respecta a las marcas, la empresa maneja básicamente marcas de repuestos Komatsu y UD Trucks (Original Nissan).

Dentro de lo que es maquinarias pesadas la empresa maneja tres marcas:

- Genuine
- ITR
- NPR

### Ilustración 25: Algunas de las marcas de la empresa



Fuente: Personal de ventas de la empresa

### 3.3.2 Análisis de precios

Se considera un margen de utilidad del 50% por que se mantiene negociaciones con proveedores del exterior, que han convertido en la Empresa como sus principales distribuidores en Guayaquil.

La oferta de los productos varia dependiendo del producto debido a la gran variedad que posee la empresa.

#### ➤ Estrategias de precios

- ✓ Los productos nuevos y de altos costos tendrán un PVP con una utilidad menos que la normal, logrando una mayor salida del producto.

- ✓ Los productos de alta calidad tendrán su precio superior, y diferenciarse de las otras marcas.
- ✓ Estimación de temporadas de descuento para atracción de mayor clientela.
- ✓ Investigación de precios ante la competencia, para ganar mercado.

### 3.3.3 Determinación del precio promedio

El precio promedio de sus productos mantiene un 35% de su margen de utilidad, varía de acuerdo al producto, debido a la gama de extensa de inventario que se importa, se realiza análisis de acuerdo a los precios existentes en el mercado.

### 3.3.4 Análisis histórico y proyección de los precios

Se escogió 6 de los productos mas vendidos de la Empresa y se obtuvo como resultado una variación del 0.07% entre el periodo del 2008-2009 y en el segundo periodo se obtuvo una variación del 2.69%, que no muestra un significativo incremento en los precios, se han mantenido literalmente estables.

**Tabla 12: Análisis de Precios históricos**

PRODUCTOS	PVP 2008	PVP 2009	Variacion %	Variacion \$	PVP 2010	PVP 2011	Variacion %	Variacion \$
Filtros	78,00	80,00	2,56%	2,00	85,00	88,20	3,76%	3,20
Camisas	290,00	292,00	0,69%	2,00	295,00	302,50	2,54%	7,50
Rines	185,90	179,20	-3,60%	(6,70)	200,00	201,10	0,55%	1,10
Pistones	200,00	201,50	0,75%	1,50	220,00	240,00	9,09%	20,00
Chapa de Biela	128,50	127,00	-1,17%	(1,50)	130,00	125,00	-3,85%	(5,00)
Cinta de Volante	98,60	99,80	1,22%	1,20	100,90	105,00	4,06%	4,10
<b>Promedio</b>			0,07%				2,69%	

Fuente: Elaboración Propia

### **3.4 Plaza**

La empresa se encuentra ubicada en Ayacucho 2108 entre Carchi y Tulcán, donde realizan sus actividades trabajando con ventas al por mayor y menor. La avenida Ayacucho es muy conocida por la venta de toda clase de repuestos para maquinaria pesada y automotriz en general.

Las ventas de partes y piezas son de las líneas Nissan, Komatsu, Hino y Mitsubishi, son marcas de procedencia Japonesa que garantizan una larga vida útil para las maquinarias.

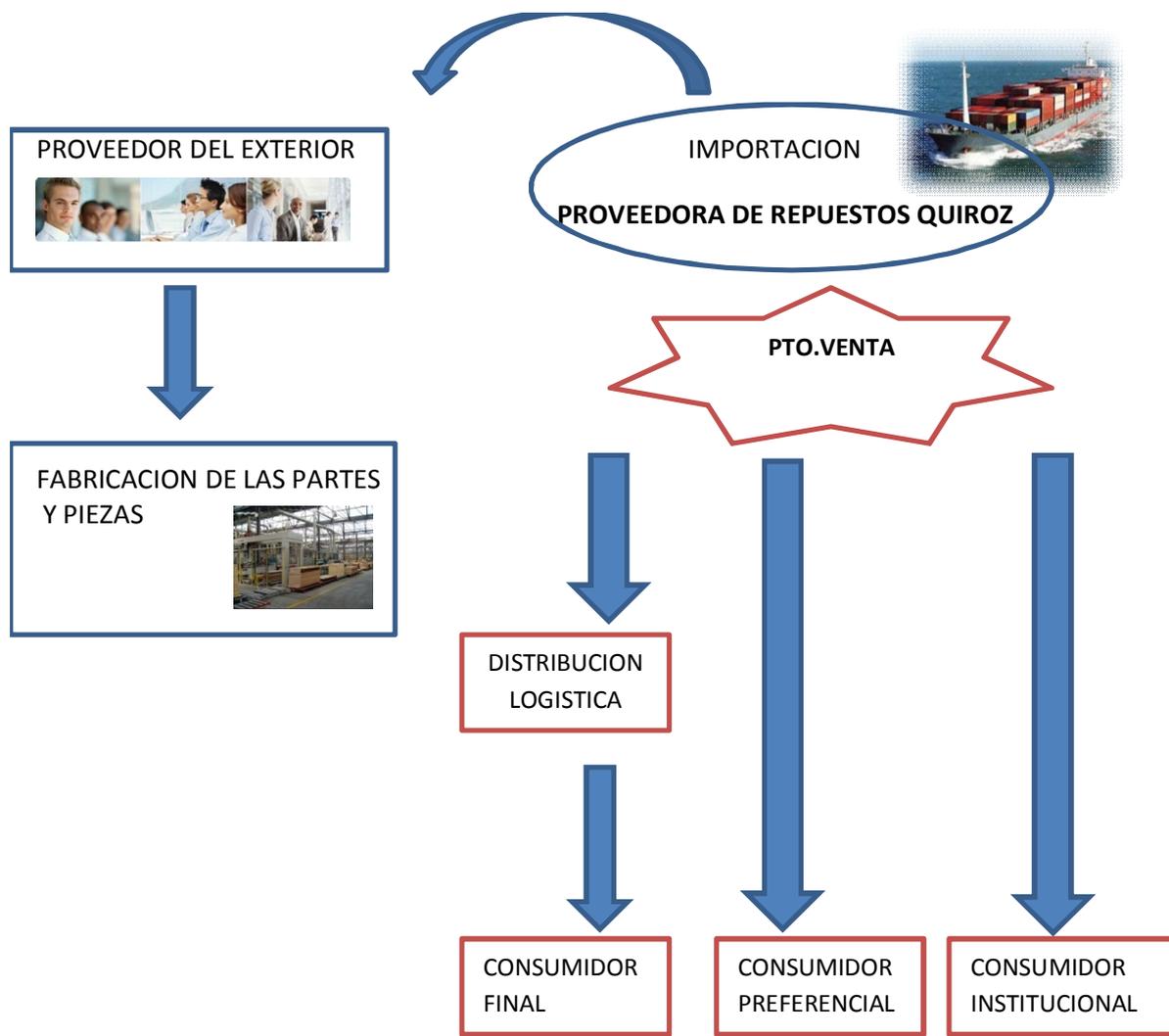
#### **➤ Estrategias de plaza**

- ✓ Diseñar una pagina web, para comercializar los productos.
- ✓ Ofrecer los productos por vía telefónica, envió de correos.
- ✓ Abrir un punto de venta en las bodegas que mantiene la Empresa a futuro en Parque California

### **3.5 Canales de comercializacion**

Provedora de Repuestos Quiroz es una importadora directa sin intermediarios, distribuye a sus consumidores finales.

#### **Ilustración 26: Canal de Comercialización**



### 3.5.1 Descripción de los canales de distribución

- **Fabricas productoras:** Son las fábricas que elaboran las partes y piezas para ser enviadas al país negociante de los productos.

- **Proveedor del exterior:** Son los representantes en el exterior que hacen contacto con las Fábricas, o también hay fábricas que realizan negociaciones directas con la empresa.
- **Importación:** Realización de la gestión logística, aduanera desde la salida abordo de la mercadería hasta el arribo de la misma.
- **Distribución Logística:** Distribución que se realiza, para la entrega de la mercadería a los consumidores de las diferentes provincias del país.
- **Consumidor final:** Consumidor que se acerca al punto de venta y realiza la compra directa.
- **Consumidor preferencial:** Consumidor que mantiene otro tipo de negociación directa desde antes que la mercadería solicitada por el mismo allá arribado al país para ser adquirida por el consumidor.
- **Consumidor institucional:** Consumidor o representante de instituciones públicas que requiere adquirir la mercadería directa en el punto de venta.

### 3.5.2 Ventajas y desventajas de los canales previstos

#### Ventajas:

- ✓ Control del canal
- ✓ Confianza en el producto
- ✓ Seguridad en recibir un producto de buena calidad
- ✓ Poder de negociaciones de precios directa
- ✓ Venta directa

#### Desventajas:

- Disminución de ventas que podrían ser vendidas en otros puntos específicos
- No encontrar su producto expandido en otras provincias
- Aumento en costos por distribución

- Mayor inversión de activo fijo
- Administración mas costosa

### **3.5.3 Descripción operativa de la trayectoria de comercialización**

Se analizo que los principales factores que influyen en esta demanda esta determinada por el manejo de precios y comunicación directa con sus consumidores finales, ya que estos pueden establecer cierto tipo de prioridades como mejoramiento de precios aplicando descuentos o tipos de negociaciones con el cliente como otorgación de créditos.

En el análisis se refleja la necesidad de abrir un canal de distribución para la obtención de cobertura nacional del producto que ofrece la empresa, pudiendo dar como resultado un incremento de éxito en sus ventas.

## **CAPITULO IV**

## 4 PLAN ESTRATEGICO

### 4.1 Matriz de grupo de interesados

Tabla 13: Análisis de Grupos de Interesados

**Matriz de Grupos interesados**

		INTERES	
		Bajo	Alto
PODER	Bajo	A	B
		Personal ventas	Personal Administrativo
		Personal Externo	Proveedores nacionales
			Competidores locales Medios de comunicacion
	Alto	C	D
		Propietarios	Proveedores de mantenimiento
		Accionistas	
		Clientes finales Consumidores	

Fuente: Elaboración Propia

- Se concluye como bajo interés y bajo poder al personal de ventas y el personal externo, esto quiere decir que no se sienten tan involucrados o comprometidos hacia la empresa.
- Se tiene como alto interés y bajo poder al personal administrativo, proveedores nacionales, competidores locales y los medios de comunicación.
- Se tiene como un bajo interés y alto poder a los propietarios, accionistas, clientes finales, consumidores, tienen un alto poder ya que son personas que hacen una diferencia en los mercados.
- Se tiene como un interés alto y poder alto a los proveedores de mantenimiento, ya que de ellos se parte la responsabilidad para que todo lo demás.

## 4.2 Matriz de demandas actuales y futuras

**Tabla 14: Matriz de demandas actuales y futuras**

Requerimiento del Mercado	Situación Actual	Mercados Potenciales
Determinación de la calidad del Producto	Existen normas de calidad vigentes pero que en país no da la exigencia de la misma para comercializar los productos	Demanda creciente de certificadoras de calidad en el Ecuador
Estrategias de promoción del Producto	No hay campañas que promuevan el producto	Japon el ejemplo de las estrategias de promoción debido a su alta capacidad de tecnología
Estrategias de precio del producto	Existe alta competencia en establecer los precios libremente	China los proveedores con los costos mas bajos del mercado
Expansión de mercados	Peru realiza este tipo de importaciones con mas facilidad por el apoyo de su Gobierno	Existe un crecimiento moderado de la utilización de partes y piezas de maquinaria pesada
Canales de comercialización	Hay alto nivel de intermediarismo	Mayor demanda en las agrupaciones por apoyo gubernamental
Apoyo Internacional	Se cuenta con el Apoyo de la Comunidad Andina para las importaciones en America del Sur	Organismos preocupados por el cuidado del medio ambiente

Fuente: Elaboración Propia

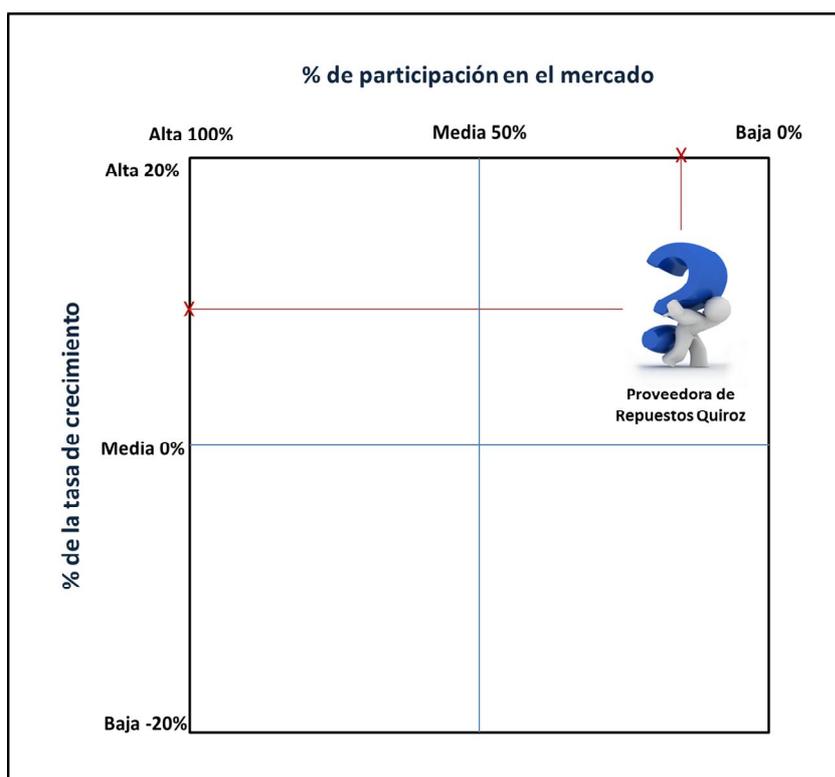
### 4.3 Análisis de integración

#### 4.3.1 Matriz BCG

Luego de un análisis interno en la empresa sobre el crecimiento en las ventas, se determinó un incremento en las ventas de un 5% aproximadamente<sup>18</sup>, el cual es muy similar al crecimiento que a decir de los expertos ha experimentado la industria, por lo menos en los dos últimos años. Así mismo y aunque no hay estudios serios de participación del mercado se estima que la empresa tenga un 10% o 15% del mercado en el cual está involucrada.

Con esos datos se puede obtener la matriz de crecimiento – participación, la cuál quedaría de la siguiente manera:

**Ilustración 27: Matriz BCG**



Fuente: Elaboración propia

<sup>18</sup> Departamento de comercialización de la empresa

Se puede observar a la empresa en una posición de “interrogante”, debido a su gran crecimiento y poca participación en el mercado, donde la idea será establecer estrategias que le permitan a la empresa mejorar su participación en el mercado, transformándose en una “estrella” en el mediano plazo.

Realizar inversiones de dinero para mantener su participación ya sea mejorando su infraestructura, estableciendo un plan de marketing para penetrar sus productos interrogantes.

#### **4.3.2 Cinco fuerzas de PORTER**

- **Amenaza de posibles entrantes**

Las probabilidades de un nuevo entrante de las características de los actuales protagonistas del mercado son medias. Existen barreras de entrada importantes, como son la alta inversión en inventarios y la relación con el mercado.

**Tabla 15: Cinco Fuerzas de Porter - Amenaza de posibles entrantes**

<b>Preguntas</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		
1. ¿Las grandes empresas tienen una ventaja en costo o desempeño?	x				
2. ¿Hay diferencias en patentes en los productos de la industria?	x				
3. ¿Hay identidades establecidas de marca en su industria?			x		
4. ¿Sus clientes incurren en costos significativos si cambian de proveedores?			x		
5. ¿Es necesario mucho capital para entrar la industria?			x		
6. ¿Hay dificultad en el acceso a canales de distribución?		x			
7. ¿Hay curva de aprendizaje?		x			
8. ¿Hay dificultad en acceder a gente capacitada, materiales o insumos?		x			
9. ¿Su producto o servicio tiene características únicas que le den costos más bajos?	x				
10. ¿Hay licencias, seguros o estándares difíciles de obtener?	x				
11. ¿Enfrenta el nuevo entrante la posibilidad de contraataque por parte de las empresas establecidas?		x			
<b>Suma</b>	4	4	3	<b>V. Max</b>	33
	4	8	9		
<b>Peso relativo</b>	0,12	0,24	0,27	<b>Total</b>	0,64
	<b>Cuantificación fuerza</b>				64%
	<b>En escala de 3</b>				1,91
	<b>Efecto fuerza</b>				MEDIO

Fuente: Elaborado a partir de herramienta de consultor mexicano Juan Carlos Fernández

- **Poder de negociación de los consumidores**

Los clientes de la empresa tienen un bajo poder de negociación con Proveedor de Repuestos Quiroz.

**Tabla 16: Cinco Fuerzas de Porter - Poder de negociación de los consumidores**

<b>Preguntas</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		
1. ¿Hay una gran cantidad de compradores relativo al número de firmas en el negocio?	x				
2. ¿Usted tiene una gran cantidad de clientes, cada uno con las compras relativamente pequeñas?	x				
3. ¿El cliente hace frente a un costo significativo si cambia de proveedor?	x				
4. ¿El comprador necesita mucha información importante?		x			
5. ¿Puede el cliente integrarse hacia atrás?			x		
6. ¿Sus clientes no son muy sensibles al precio?	x				
7. ¿Su producto es único en un cierto grado o tiene una marca reconocida?	x				
8. ¿Son los negocios de sus clientes lucrativos?		x			
<b>Suma</b>	1	2	1	<b>V. Max</b>	24
	1	4	3		
<b>Peso relativo</b>	0,04	0,17	0,13	<b>Total</b>	0,33
				<b>Cuantificación fuerza</b>	33%
				<b>En escala de 3</b>	1,00
				<b>Efecto fuerza</b>	BAJO

Fuente: Elaborado a partir de herramienta de consultor mexicano Juan Carlos Fernández

- **Amenaza de posibles sustitutos**

Los productos sustitutos existen y van a generarle a Proveedora de Repuestos Quiroz alguna competencia, sin embargo una buena segmentación y una mejor comunicación pueden paliar, con el paso del tiempo, el inconveniente. La amenaza de posibles sustitutos es moderada.

**Tabla 17: Cinco Fuerzas de Porter - Amenaza de posibles sustitutos**

<b>Preguntas</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		
1. Los sustitutos tienen limitaciones de desempeño que no compensan su precio bajo. O, su funcionamiento no es justificado por su precio alto.	x				
2. El cliente incurre en costos al cambiar a un sustituto ( <i>switching costs</i> ).	x				
3. Su cliente no tiene un sustituto verdadero.		x			
4. No es probable que su cliente cambie a un sustituto.			x		
<b>Suma</b>	1	1	1	<b>V. Max</b>	12
	1	2	3		
<b>Peso relativo</b>	0,08	0,17	0,25	<b>Total</b>	0,50
				<b>Cuantificación fuerza</b>	50%
				<b>En escala de 3</b>	1,50
				<b>Efecto fuerza</b>	MEDIO

Fuente: Elaborado a partir de herramienta de consultor mexicano Juan Carlos Fernández

- **Poder de negociación de los proveedores**

Respecto al poder de negociación de los proveedores, Proveedora de Repuestos Quiroz ha escogido a los mejores y con ellos mantiene una relación fraterna. El poder de los proveedores es moderado

**Tabla 18: Cinco Fuerzas de Porter - Poder de negociación de los proveedores**

Preguntas	Bajo	Medio	Alto		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		
1. Mis insumos (materiales, trabajo, provisiones, servicios, etc.) son estándares más que únicos o diferenciados.		x			
2. Es barato y rápido cambiar entre proveedores.			x		
3. Mis proveedores encuentran difícil entrar a mi negocio (integración hacia adelante).	x				
4. Puedo cambiar los insumos realmente.		x			
5. Tengo muchos proveedores potenciales.		x			
6. Mi negocio es importante para mis proveedores.		x			
7. Mis costos de insumos no tienen influencia significativa en mis costos totales.	x				
<b>Suma</b>	1	4	1	<b>V. Max</b>	21
	1	8	3		
<b>Peso relativo</b>	0,05	0,38	0,14	<b>Total</b>	0,57
				<b>Cuantificación fuerza</b>	57%
				<b>En escala de 3</b>	1,71
				<b>Efecto fuerza</b>	MEDIO

Fuente: Elaborado a partir de herramienta de consultor mexicano Juan Carlos Fernández

- **Rivalidad entre competidores existentes**

Las actuales condiciones de calidad de los competidores de la empresa son medias, es decir ninguno de ellos lleva una amplia superioridad sobre los demás, y las herramientas con que cada uno cuenta no disienten mucho de los demás y de las que Proveedor de Repuestos Quiroz podría ofertar.

**Tabla 19: Cinco Fuerzas de Porter - Rivalidad entre competidores existentes**

Preguntas	Bajo	Medio	Alto		
	1	2	3		
1. La industria está creciendo rápidamente.			x		
2. La industria no es cíclica con capacidad excesiva intermitente	x				
3. Los costos fijos son una porción relativamente baja del costo total.		x			
4. Hay diferencias significativas del producto e identidades de marca entre los competidores.		x			
5. Los competidores están diversificados más que concentrados en algún producto.		x			
6. No es difícil salir de la industria porque no hay habilidades especializadas, instalaciones o contratos de largo plazo.		x			
7. Mis clientes incurren en un costo significativo al cambiar a un competidor.		x			
8. Mi producto es complejo y se requiere una comprensión detallada de parte de mi cliente.			x		
9. Todos mis competidores son de aproximadamente el mismo tamaño que mi empresa.		x			
<b>Suma</b>	1	6	2	<b>V. Max</b>	27
	1	12	6		
<b>Peso relativo</b>	0,04	0,44	0,22	<b>Total</b>	0,70
				<b>Cuantificación fuerza</b>	70%
				<b>En escala de 3</b>	2,11
				<b>Efecto fuerza</b>	MEDIO

Fuente: Elaborado a partir de herramienta de consultor mexicano Juan Carlos Fernández

## ▪ Evaluación global de la industria

Al existir cuatro fuerzas moderadas y una baja, se observa que la situación de competitividad de Proveedora de Repuestos Quiroz no es riesgosa, ni tampoco es óptima. Se deberá trabajar más en la oferta de servicios para voltear a favor las fuerzas que por lo pronto están moderadas.

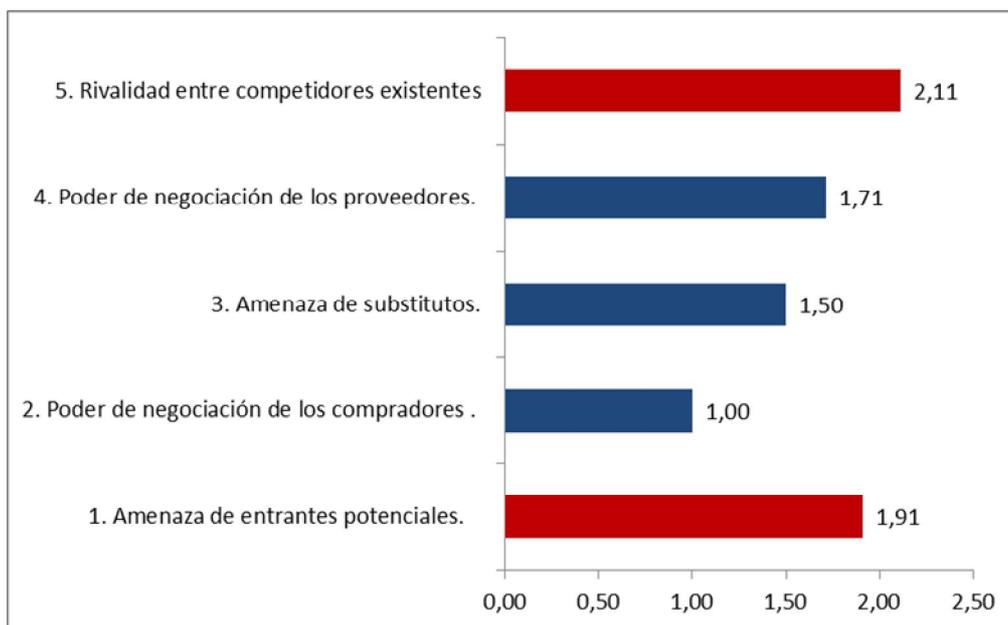
La fuerza que en el análisis aparece como la más importante es la rivalidad interna de los competidores existentes y por ello a la que más importancia hay que darle desde el punto de vista estratégico en el corto y mediano plazo, para incrementar el posicionamiento en el mercado automotor.

**Tabla 20: Cinco Fuerzas de Porter - Evaluación global de la industria**

<b>Fuerza Competitiva</b>	<b>Valor</b>
1. Amenaza de entrantes potenciales.	1,91
2. Poder de negociación de los compradores .	1,00
3. Amenaza de sustitutos.	1,50
4. Poder de negociación de los proveedores.	1,71
5. Rivalidad entre competidores existentes	2,11

Fuente: Elaboración propia

### Ilustración 28: Gráfico de evaluación global de la industria



Fuente: Elaboración propia

### 4.3.3 FODA

#### Fortalezas

- Experiencia y conocimiento de 30 años en el sector
- Puntualidad en la entrega
- Producto de alta calidad
- Excelente relación con los clientes
- Garantía de sus productos
- Variedad en gama de inventarios

## **Debilidades**

- Infraestructura inadecuada
- Espacio insuficiente
- Falta de planes de marketing
- Falta de capacitación del personal
- Flujos de información desordenados entre los miembros de la cadena de valor
- Falta de tecnificación

## **Amenazas**

- Políticas económicas del país muy cambiantes
- Conocimiento muy informal de los clientes sobre el producto
- Productos alternos de calidad y precio inferior

## **Oportunidades**

- Sectores, como el de la construcción que utilizan maquinarias pesadas, en franco crecimiento
- Cubrir otros segmentos en el mercado
- Diversificación de productos

#### 4.3.4 Matriz FODA

Tabla 21: Matriz FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Factores Internos</b>	<b>F1:</b> Experiencia y conocimiento de 30 años en el sector <b>F2:</b> Puntualidad en la entrega <b>F3:</b> Producto de alta calidad <b>F4:</b> Excelente relación con los clientes <b>F5:</b> Garantía en sus productos <b>F6:</b> Variedad en gama de inventarios	<b>D1:</b> Infraestructura inadecuada <b>D2:</b> Espacio insuficiente <b>D3:</b> Falta de planes de marketing <b>D4:</b> Falta de capacitación del personal <b>D5:</b> Flujos de información desordenadas entre los miembros de la cadena de valor <b>D6:</b> Falta de tecnificación
<b>Factores Externos</b>		
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>O1:</b> Sectores como el de la construcción debido a la utilización de equipo caminero <b>O2:</b> Cubrir nuevos segmentos en el mercado <b>O3:</b> Diversificación de productos	1.- Establecer alianzas con empresas constructoras  2.- Establecer alianzas con Gobiernos provinciales  3.- Establecer convenios con canales de distribución	1.- Inversión en nuevo local de la empresa  2.- Elaboración del plan de marketing estratégico  3.- Elaboración de estrategias de precios
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<b>A1:</b> Políticas económicas del país muy cambiantes  <b>A2:</b> Conocimiento muy informal de los clientes sobre el producto  <b>A3:</b> Productos alternos de calidad y a precio inferior	1.- Implementar sistema CRM que permita estrechar las relaciones con los clientes y generar mas fidelidad  2.- Estrechar relación con proveedores del Exterior  3.- Estable convenios con talleres y mecánicos del medio	1.- Capacitación al personal a todo nivel  2.- Asesorar al cliente sobre los productos actuales y alternativas para su operación

Fuente: Elaboración propia

La matriz FODA presenta algunas estrategias que en muchos de los casos se podrían realizar a la par del proyecto de reingeniería como lo es el plan de marketing que dará paso automáticamente al estrechamiento de las relaciones con el mercado actual y potencial, como también al bosquejo de alianzas con empresas tanto públicas como privadas.

Otras de las estrategias están ya incluidas en el plan de implementación de la reingeniería como lo es la capacitación a todo nivel en la empresa, en todo caso quedará su estandarización como un plan a corto plazo, así mismo la adecuación de un nuevo local es parte del presente proyecto.

También hay estrategias que deberán retomarse cuando se haya afianzado el proyecto de reingeniería o este lo suficientemente avanzado, así se presenta la implementación de estrategias CRM<sup>19</sup>, que busca generar relaciones de largo plazo con los clientes actuales y potenciales.

#### **4.4 Directrices de la empresa**

##### **4.4.1 Misión, visión, valores organizacionales**

###### **Misión**

Importar partes y repuestos, que los clientes privados y públicos, necesiten para mantener en óptimas condiciones sus maquinarias pesadas, que operan en las principales ciudades del país.

###### **Visión**

Ser los líderes en la importación de repuestos y partes para maquinaria pesada en el Ecuador; siempre cumpliendo con los mejores estándares de calidad y precio.

###### **Valores organizacionales**

**COMPROMISO.-** Compromiso en la realización de todas sus actividades.

**ETICA.-** Ética en todo momento, mostrando profesionalidad y seguridad al cliente.

**CALIDAD.-** Característica principal de los productos que ofrece la empresa.

**FLEXIBILIDAD.-** Mantienen el contacto directo con el cliente para atender sus necesidades y ser resueltas.

---

<sup>19</sup> Customer Relationship Management

**RESPECTO.-** El respeto sobre todo con todo el personal de trabajo habitual, mantener la cordura.

**CONFIANZA.-** Confianza en los productos que se ofrece por su tiempo en el mercado, confianza entre clientes y vendedores para dar un servicio de calidad.

**HUMILDAD.-** Ser personas abiertas y sencillas con mucha comunicación al tener alguna necesidad.

#### **4.5 Selección de la estrategia competitiva**

- ✓ Implantación de Estrategias de Precios
- ✓ Implantación de Estrategias de Promoción
- ✓ Implantación de Estrategias Publicitarias

Debido a la Rivalidad existente entre los competidores.

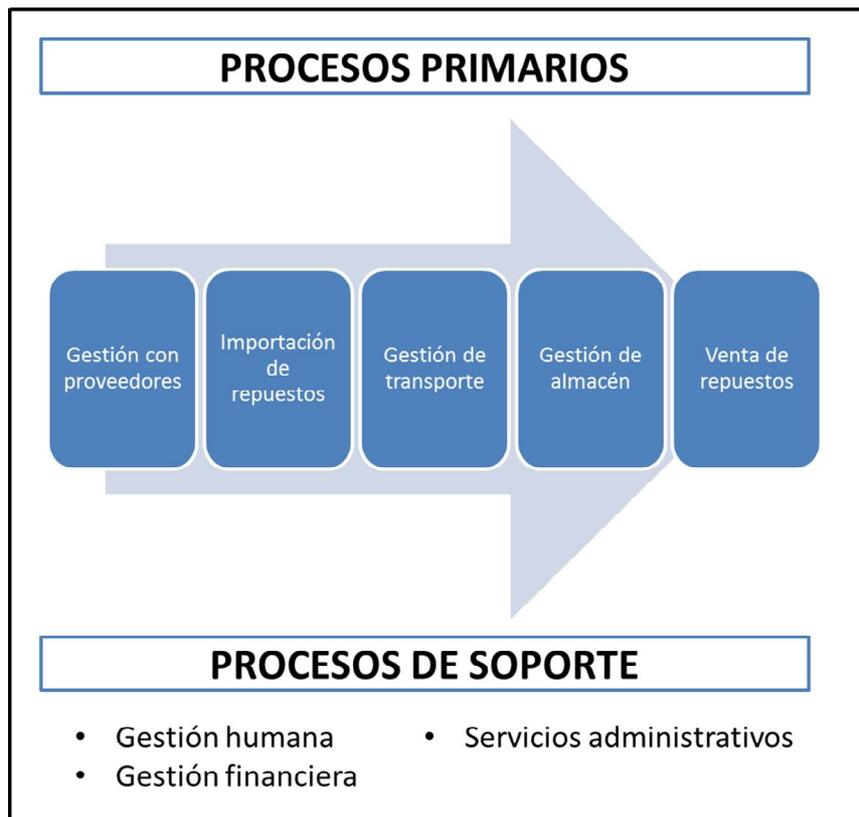
##### **4.5.1 Posicionamiento estratégico**

La Empresa se encuentra identificada como su Marca estrella Komatsu, una marca débilmente posesionada en el país, debido al costo elevado que mantiene sus partes y piezas de maquinaria pesada.

##### **4.5.2 Cadena de valor**

En reunión con los directivos de Provedora de Repuestos Quiroz y realizando un seguimiento del flujo de los procesos de la empresa, se definieron los procesos primarios y procesos de soporte que se ilustran en la cadena de valor.

## Ilustración 29: Cadena de valor de la empresa



Fuente: Directivos de la empresa

Dentro de los procesos primarios, la gestión con los proveedores hace referencia a los procesos de interacción relacionados entre la gerencia general y los proveedores, tales como visitas a las fábricas, visitas de los proveedores a Ecuador, participación en ferias nacionales a cargo de la empresa y participación en ferias mundiales a cargo de los proveedores; todas estas interacciones con el fin de realizar convenios estratégicos que beneficien a ambas partes.

La importación de repuestos está relacionada con todos los procesos necesarios para ingresar legalmente los productos al país. Entre los cuales están, negociación con los proveedores, documentación, relaciones la agencia de aduanas, entre otros.

La gestión de transporte tiene que ver directamente con la contratación y seguimiento de la mercancía a través del espacio. Teniendo en cuenta que los proveedores tienen sus fábricas en otros países, se hace necesario el

transporte marítimo hasta Ecuador, una vez la mercancía se encuentra nacionalizada en el puerto ecuatoriano, se transporta hasta las bodegas de la empresa y por último se realizan transportes de repuestos de la empresa hasta donde el cliente lo requiera.

En la gestión de almacén se encuentran procesos generales de la administración de la bodega, tales como organización, conteos físicos, limpieza, recepción, almacenamiento y despacho de la mercancía, así mismo mantenimiento del inventario cuando es requerido.

La venta de repuestos es la actividad más importante, ya que de ésta dependen directamente los ingresos y el funcionamiento de la empresa. Dicho proceso está compuesto por subprocesos como los de cotización, negociación, facturación, cobro, despacho y seguimiento a través de la asistencia técnica al cliente

Adicionalmente entre los procesos de soporte que la empresa tiene, se manejan la gestión humana, en donde encontramos los procesos de contratación, inducción y capacitación

La gestión financiera es la encargada de realizar giros al exterior, pagos a bancos, pagos a proveedores, cobros de cartera, pagos de nómina, entre otros.

Servicios administrativos abarca todos los procesos que garantizan el funcionamiento de la empresa, tales como el pago de servicios públicos, servicios generales de aseo, vigilancia, mantenimientos, etc.

### 4.5.3 Mantenimiento de la ventaja competitiva

**Tabla 22: Mantenimiento de la Ventaja competitiva**

<b>PROCESO DE IMITACION</b>	<b>BASES DEL MECANISMO DE LA VC</b>
<b>Identificacion</b>	Es visible, mantiene atraccion poderosa por precios
<b>Incentivos a la imitacion</b>	Reduccion de las expectativas sobre los proveedores de l exterior
<b>Diagnostico</b>	Posicionamiento por sus precios competitivos
<b>Adquisicion del R o c: (compra o replicacion)</b>	Adquisicion de recursos y capacidad hacia el personal

Fuente: Elaboración Propia

### 4.5.4 Programas (tácticos) funcionales

- ✓ Estrategias de ventas como metas.
- ✓ Estrategias en el Departamento de Cobranzas
- ✓ Atender al cliente de manera personalizada
- ✓ Mantener un lazo de post-venta con el cliente
- ✓ Estar en constante conocimiento de precios del mercado competitivo

### 4.5.5 Programas para operaciones

El sistema que maneja la Empresa es Índigo, un sistema que se realizarán los cambios por las nuevas estrategias implantadas hacia la empresa, y por los cambios en procedimientos.

## 4.6 Control estratégico

**Ilustración 30: Proceso de Control Estratégico**



Fuente: Elaboración Propia

**Medición:** Proceso donde se realizaran un análisis de los cambios implementados en la empresa como entrevistas, encuestas y realización de informes que indiquen que se están llevando los procesos adecuadamente.

**Corrige:** Se corregirá el proceso que sea necesario, debidamente fundamentado para su cambio.

**Verifica:** Se verificara que lo implementado este totalmente correcto.

**Planea:** Planeación de estrategias para incrementar rentabilidad en la empresa.

## 4.7 Factores que determinan la localizacion

- El tiempo de entrega
- Sector especifico de venta de partes y piezas de maquinaria pesada
- La existencia de comunicación por vías ( telefónicas, terrestres, aéreas)
- La política tributaria y arancelaria del gobierno
- El costo del transporte

#### **4.7.1 Definición de la localización**

Proveedora de Repuestos Quiroz cuenta actualmente con una oficina matriz donde se concentra la mayor parte de la operación de la empresa. El local poco a poco ha ido quedando pequeño para el crecimiento que ha experimentado la empresa en los últimos tiempos, es así como internamente el personal se queja de falta de espacio y desorganización.

Desde el año 2009 la empresa también cuenta con bodegas en el Parque California , pudiendo de alguna manera desahogar los problemas de espacio por lo menos en lo que respecta a inventarios. Estas bodegas son usadas principalmente para almacenar todo lo que es maquinarias y equipo pesado en general.

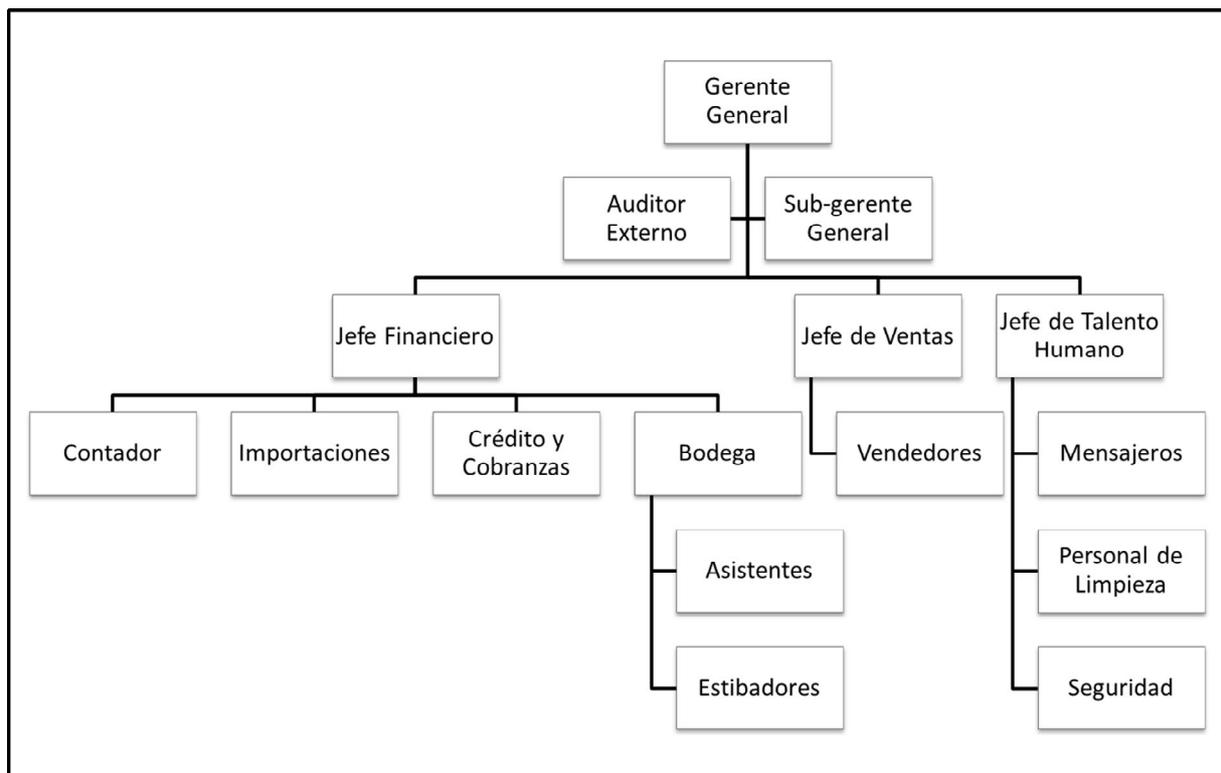
## **CAPITULO V**

## 5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 5.1 Estructura de la organización

El organigrama encontrado al momento de la evaluación se adjunta a continuación:

**Ilustración 31: Organigrama actual**



Fuente: Registros Provedora de Repuestos Quiroz

### 5.2 Análisis y valoración de puestos

En la Actualidad la empresa no posee este tipo de análisis y valoración de puestos a continuación se mostrara la propuesta del mismo para ser elaborado.

El análisis de puestos esta basado por los siguientes 4 puntos:

**1. Requisitos intelectuales** como estudios en alguna rama especial para donde va hacer dirigido.

Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada.

Se deben de contemplar los siguientes factores:

- Instrucción básica
- Experiencia básica
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

## **2. Requisitos Psicológicos y Físicos**

Realizar el análisis de desempeño, psicológico emocional, y presencia de físico.

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad

## **3. Responsabilidades**

Indicar la responsabilidad que adquirirá por el cargo y tendrá algún tipo de supervisión de sus subordinados, por el material, las herramientas o equipo que utiliza, dinero, documentos, información confidencial, etc.

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos valores o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial

#### **4. Condiciones de trabajo**

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del puesto se adapte para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Incluye las siguientes especificaciones:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos

Es importante realizar estos análisis, para controlar internamente las aptitudes y desempeño del personal en general.

#### **5.3 Manual de funciones**

A continuación se detalla lo que se encontró al solicitar el manual de funciones y el manual de procedimientos de la empresa. El mismo fue un documento que se les da a las personas al ingresar a Proveedora de Repuestos Quiroz

En el mismo documento básicamente se hace una mezcla del manual de funciones, el manual de procedimientos y las políticas de la empresa, todo bajo el título “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS” (Ver ANEXO B)

El mencionado manual tenía un contenido muy pobre sobre los siguientes puntos:

- Política de ventas
- Reglamento interno;
- Tareas relacionadas con cada cargo en la empresa

## 5.4 Manual de puestos

La empresa no tiene documentación alguna sobre perfiles de puestos, las personas empíricamente conoce su trabajo y sabe la forma como se realizan las operaciones, pero también tiene algunas ideas de cómo se deberían realizar.

A continuación se mostrará el manual de puestos para la empresa.

## 5.5 Sistema de remuneraciones

Proveedora de Repuestos Quiroz se ha caracterizado como un sistema de remuneración por los siguientes puntos:

- ✓ Al inicio del ingreso de un empleado poseerá de un sueldo mínimo básico (dependiendo del cargo a realizar) con afiliación del IESS, tarjeta de descuento de Mi Comisariato, Afiliación a seguro medico privado, comisiones (en caso de ser ventas).
- ✓ Los empleados tendrán anualmente oportunidad de un alza de su sueldo, de acuerdo al desempeño de su trabajo elaborado en el lapso del año, el promedio del alza esta entre el 10% hasta el 20% del sueldo base.
- ✓ Los empleados que están en constante capacitación profesional tendrán la oportunidad de un alza de sueldo.
- ✓ Para las Comisiones del personal de ventas se considera el siguiente calculo:

Ventas Netas de Contado por el 0.8% de comisión – Devolución de ventas de contado del rango mensual + Ventas netas de Crédito por el 0.5% de comisión – Devolución de ventas de crédito que sumaran las comisiones mensuales de los vendedores.

## 5.6 Programa de formación y desempeño

En la actualidad la capacitación al personal es prácticamente nula, basada únicamente en un pobre proceso de inducción.

La propuesta es tener un verdadero programa de capacitación, basado en los siguientes puntos:

- **Proceso de inducción:** En el cual a cada nuevo colaborador se le asigna un tutor parte del equipo actual de la empresa o parta del plano gerencial o ejecutivo cuando es un nuevo cargo, el mismo tendrá de dos a tres días con el colaborador hasta que el mismo sea capaz de laborar por si solo. La relación con el tutor no se pierde. Dentro de este proceso de inducción se entrega la siguiente documentación:
  - Políticas
  - Información general de la empresa
  - Manual de funciones
  - Manual de procesos y procedimientos
  - Otra documentación técnica requerida para el puesto
  
- **Capacitación interna:** Una vez cada dos semanas se harán capacitaciones internas, donde parte del personal le explicará al resto de sus compañeros lo que corresponde a sus labores y funciones, así todos conocerán como se realiza el trabajo de los demás y de esa forma se puedan tener sistemas de backup cuando haya faltas temporales o permanentes de algún miembro del equipo.

- **Capacitación externa:** La empresa organizará un plan de capacitación anual para sus colaboradores, que busca la especialización de su gente y el mejor desempeño en las labores diarias. Dicha capacitación gira en torno a tres puntos fundamentales
  - **Servicio al cliente interno y externo:** trato al cliente, manejo de relaciones, manejo de clientes difíciles, escucha activa, servicio post-venta.
  - **Calidad:** En vista a una futura certificación se quiere introducir esta idea a los colaboradores, presentándola en cursos cortos para manejo de procesos, herramientas básicas de calidad, o inducción para preparar un auditor de las ISO 9001.
  - **Aspectos técnicos:** Esta es una capacitación enfocada en cada puesto, en función de sus requerimientos específicos: manejo de las NIIF, manejo de inventarios, manejo de personal, liderazgo de equipos de trabajo, capacitación contable tributaria con actualizaciones de por lo menos cada 6 meses.

## 5.7 Criterios de motivación

En la empresa existen 2 criterios de motivación identificados:

**Intrínseca:** Se tiene personas que han demostrado que relacionan sus sentimientos con el trabajo cotidiano y esto muchas veces causa problema en el ámbito laboral.

**Extrínseca:** Las personas estas sujetas algún tipo de motivación de reconocimiento o aumento salarial para sentirse a gusto en su actividad laboral.

## **5.8 Normas iso y estándares de calidad adaptados al nivel mundial**

Para la empresa es importante que adapten sus procesos y procedimientos bajo la normativa de calidad ISO 9001: 2008<sup>20</sup> , que dan la guía para todo lo relacionado a gestión interna de la empresa como gestión de recursos, realización del producto, y medición análisis y mejora continua.

---

<sup>20</sup> [http://www.iso.org/iso/iso\\_9001\\_2008](http://www.iso.org/iso/iso_9001_2008)

## **CAPITULO VI**

## 6 INGENIERIA DEL PROYECTO

### 6.1 Proyección de ventas para cinco años

**Tabla 23: Proyección de las ventas 2012-2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
Ingreso por venta	\$ 2.880.000	\$ 3.225.600	\$ 3.612.672	\$ 4.046.193	\$ 4.531.736
Costo de ventas	\$ 1.152.000	\$ 1.290.240	\$ 1.445.069	\$ 1.618.477	\$ 1.812.694
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 1.728.000</b>	<b>\$ 1.935.360</b>	<b>\$ 2.167.603</b>	<b>\$ 2.427.716</b>	<b>\$ 2.719.041</b>

Fuente: Elaboración Propia

Esta es la proyección de ventas que se muestra a la empresa en un escenario realista donde se consideró el crecimiento anual del doce por ciento distribuido un cinco por ciento de crecimiento anual más el siete por ciento de posible tasa inflacionaria.

Esto refleja un crecimiento real y estimación de rentabilidad que la empresa puede obtener a lo largo de estos periodos, en el año 2016, las ventas habrán incrementado en un treinta y seis por ciento con respecto al primer año.

### 6.2 Balance de personal

Actualmente la empresa no cuenta con el espacio suficiente para ingresar nuevo personal, nos indicó el propietario sobre sus proyectos hacia el futuro donde construirá una matriz de la empresa con suficiente espacio para abrir nuevas líneas de productos, este proyecto esta estimado para en 5 años ser iniciado.

### 6.3 Balance de insumos generales

**Tabla 24: Balance de Insumos proyectado**

**BALANCE DE INSUMOS GENERALES**

	2012	2013	2014	2015	2016
INVENTARIO FINAL	\$ 4.231.515,90	4.231.515,90	\$ 4.231.515,90	\$ 4.231.515,90	\$ 4.231.515,90
COMPRAS PROY	\$ 1.160.647,02	1.290.240,00	\$ 1.445.068,80	\$ 1.618.477,06	\$ 1.812.694,30

Fuente: Elaboración Propia

La Empresa tiene un alto stock en inventario como se muestra en la proyección y puede estimarse en sus adquisiciones de compras en el exterior como se muestra en el primer año con el valor de un millón ciento sesenta mil seiscientos cuarenta y siete con dos centavos de dólares americanos, donde a medida del tiempo tendrá que incrementar personal de trabajo debido a la fuerte rotación de la misma.

### 6.4 Determinación de costos de la operación administración

**Tabla 25: Presupuesto de Gastos Operativos**

Descripción		Mensual	Anual
<b>Gastos de Administración</b>	Sueldos	7.088,98	85.067,76
Gastos de Administración	Servicios Prestados	3.242,57	38.910,84
Gastos de Administración	Bonos e incentivos	369,65	4.435,80
Gastos de Administración	Alimentación	652,64	7.831,68
Gastos de Administración	Refrigerios	92,40	1.108,80
Gastos de Administración	Horas extras	894,66	10.735,97
Gastos de Administración	Vacaciones	447,25	5.367,05
Gastos de Administración	Decimo tercero	894,51	10.734,10
Gastos de Administración	Decimo cuarto	365,00	4.380,00
Gastos de Administración	Fondo de Reserva	894,15	10.729,81
Gastos de Administración	Aporte Patronal	1.196,85	14.362,23
Gastos de Administración	SECAP	53,67	644,05
Gastos de Administración	IECE	53,67	644,05

Gastos de Administración	Indemnizaciones por despido	677,19	8.126,28
Gastos de Administración	Desahucio	169,30	2.031,60
Gastos de Administración	Salud	294,76	3.537,12
Gastos de Administración	Uniformes	271,17	3.254,04
Gastos de Administración	Agua	25,00	300,00
Gastos de Administración	Luz	215,00	2.580,00
Gastos de Administración	Teléfono	450,00	5.400,00
Gastos de Administración	Internet	45,00	540,00
Gastos de Administración	Limpieza	150,00	1.800,00
Gastos de Administración	Papelería	140,00	1.680,00
Gastos de Administración	Sum. Computación	175,00	2.100,00
Gastos de Administración	Varios	170,00	2.040,00
Gastos de Administración	Mant. Alarmas	26,89	322,68
Gastos de Administración	Mant. Edificios	1.339,44	16.073,28
Gastos de Administración	Mant. Eq. Mueb. Y Ens.	308,99	3.707,88
Gastos de Administración	Mant. Eq.Comp.	229,21	2.750,52
Gastos de Administración	Mant. Vehiculos	367,03	4.404,36
Gastos de Administración	Mant. Software Cont.	79,63	955,56
Gastos de Administración	Varios	64,99	779,88
Gastos de Administración	Mant. Bodega	32,72	392,64
Gastos de Administración	Alícuota Mant. Bodega	364,46	4.373,52
Gastos de Administración	Seg. Transporte	28,00	336,00
Gastos de Administración	Seg. Vehiculos	775,00	9.300,00
Gastos de Administración	Seg. Eq. Electrónico	20,00	240,00
Gastos de Administración	Seg. Incendio	262,00	3.144,00
Gastos de Administración	Seg. Robo	176,00	2.112,00
Gastos de Administración	Impuesto Prediales	75,00	900,00
Gastos de Administración	1.5 por MIL	210,00	2.520,00
Gastos de Administración	Cuerpo de Bomberos	22,50	270,00
Gastos de Administración	Permisos Varios	150,00	1.800,00
Gastos de Administración	Gastos Legales	22,00	264,00
Gastos de Administración	Gastos de Viajes	40,00	480,00
Gastos de Administración	Gastos Capacitación	25,00	300,00
Gastos de Administración	Suscripciones	150,00	1.800,00
Gastos de Administración	Donaciones	25,00	300,00
Gastos de Administración	Catálogos y revistas	10,00	120,00
Gastos de Administración	Festejos	1.000,00	12.000,00
Gastos de Administración	Agasajos	5,00	60,00
Gastos de Administración	Multas e inti. Tributarios	110,00	1.320,00
Gastos de Administración	Movilización de personal	10,00	120,00
Gastos de Administración	Publicidad	60,00	720,00
Gastos de Administración	Iva cargado a gasto	80,00	960,00
<b>Gastos de Ventas</b>	Comisiones	892,80	10.713,60
Gastos de Ventas	Servicios Prestados	2.625,63	31.507,56
Gastos de Ventas	Bonos e incentivos	183,01	2.196,12
Gastos de Ventas	Alimentación	249,13	2.989,56
Gastos de Ventas	Refrigerios	74,85	898,20

Gastos de Ventas	Salud	179,03	2.148,36
Gastos de Ventas	Uniformes	47,95	575,40
Gastos de Ventas	Agua	15,00	180,00
Gastos de Ventas	Luz	190,00	2.280,00
Gastos de Ventas	Teléfono	250,00	3.000,00
Gastos de Ventas	Internet	40,00	480,00
Gastos de Ventas	Limpieza	35,00	420,00
Gastos de Ventas	Papelería	175,00	2.100,00
Gastos de Ventas	Sum. Computación	100,00	1.200,00
Gastos de Ventas	Varios	350,00	4.200,00
Gastos de Ventas	Mant. Alarmas	24,78	297,36
Gastos de Ventas	Mant. Edificios	61,77	741,24
Gastos de Ventas	Mant. Eq. Mueb. Y Ens.	87,89	1.054,68
Gastos de Ventas	Mant. Eq.Comp.	74,06	888,72
Gastos de Ventas	Mant. Vehiculos	139,04	1.668,48
Gastos de Ventas	Mant. Software Cont.	33,69	404,28
Gastos de Ventas	Varios	321,34	3.856,08
Gastos de Ventas	Dep. Eq. Oficina	2,50	30,00
Gastos de Ventas	Dep. Mueb. Y Ens.	14,00	168,00
Gastos de Ventas	Dep. Vehiculos	338,00	4.056,00
Gastos de Ventas	Dep. Eq. Computo	8,00	96,00
Gastos de Ventas	Dep. Varias	1,00	12,00
Gastos de Ventas	Seg. Vehiculos	76,00	912,00
Gastos de Ventas	Seg. Vida	20,00	240,00
Gastos de Ventas	Combustible y lubricantes	120,00	1.440,00
Gastos de Ventas	Guías y correos	450,00	5.400,00
Gastos de Ventas	Comisión Tarjetas de crédito	650,00	7.800,00
Gastos de Ventas	Comisiones a terceros	620,00	7.440,00
Gastos de Ventas	Limpieza de repuestos	40,00	480,00
Gastos de Ventas	Publicidad	350,00	4.200,00
Gastos de Ventas	Festejos	800,00	9.600,00
Gastos de Ventas	Suscripciones	10,00	120,00
Gastos de Ventas	Agasajos	5,00	60,00
Gastos de Ventas	Obsequios	65,00	780,00
Gastos de Ventas	Iva para Gastos	65,00	780,00
Gastos de Ventas	Gasto Transporte mercadería	30,00	360,00
<b>Gastos de Provisión</b>	Provisión incobrables	120,00	1.440,00
Gastos Financieros	Mantenimiento de cuentas	50,00	600,00
Gastos Financieros	Interés por préstamos	400,00	4.800,00
Gastos Financieros	Otras comisiones	20,00	240,00
<b>Otros Gastos</b>	Retenciones asumidas	0,50	6,00
Otros Gastos	Gastos no deducibles	600,00	7.200,00
Otros Gastos	Pérdida diferencial cambiario	150,00	1.800,00
		<b>36.252,26</b>	<b>435.027,14</b>

Los gastos operativos de la empresa se encuentran clasificados por centro de costos Administrativo y Ventas, donde se reflejan gastos de servicios básicos, sueldos y salarios, horas extras, bonificaciones, alimentación y otros, donde se esta proyectando del periodo 2012 – 2016.

## **CAPITULO VII**

## **7 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION Y CONTROL**

### **7.1 Situación mejorada y estrategia de implementación del proyecto de reingeniería**

La situación mejorada presenta las soluciones a los problemas encontrados en la empresa Provedora de Repuestos Quiroz y los mismos se han organizado en función de los cinco ejes principales propuestos en el capítulo anterior, que son procesos, manual de puestos, infraestructura, capacitación del personal, mejoramiento en su sistema administrativo Índigo.

- **Procesos**

Se generó nuevos procedimientos y flujo grama de procesos debido a la falta de profesionalidad al organizar los mismos, ahora están estructurados y aprobados por la gerencia para ser sus documentales establecidos en cada uno de los departamentos involucrados, este resultado muestra organización en los procesos, y optimización de tiempos.

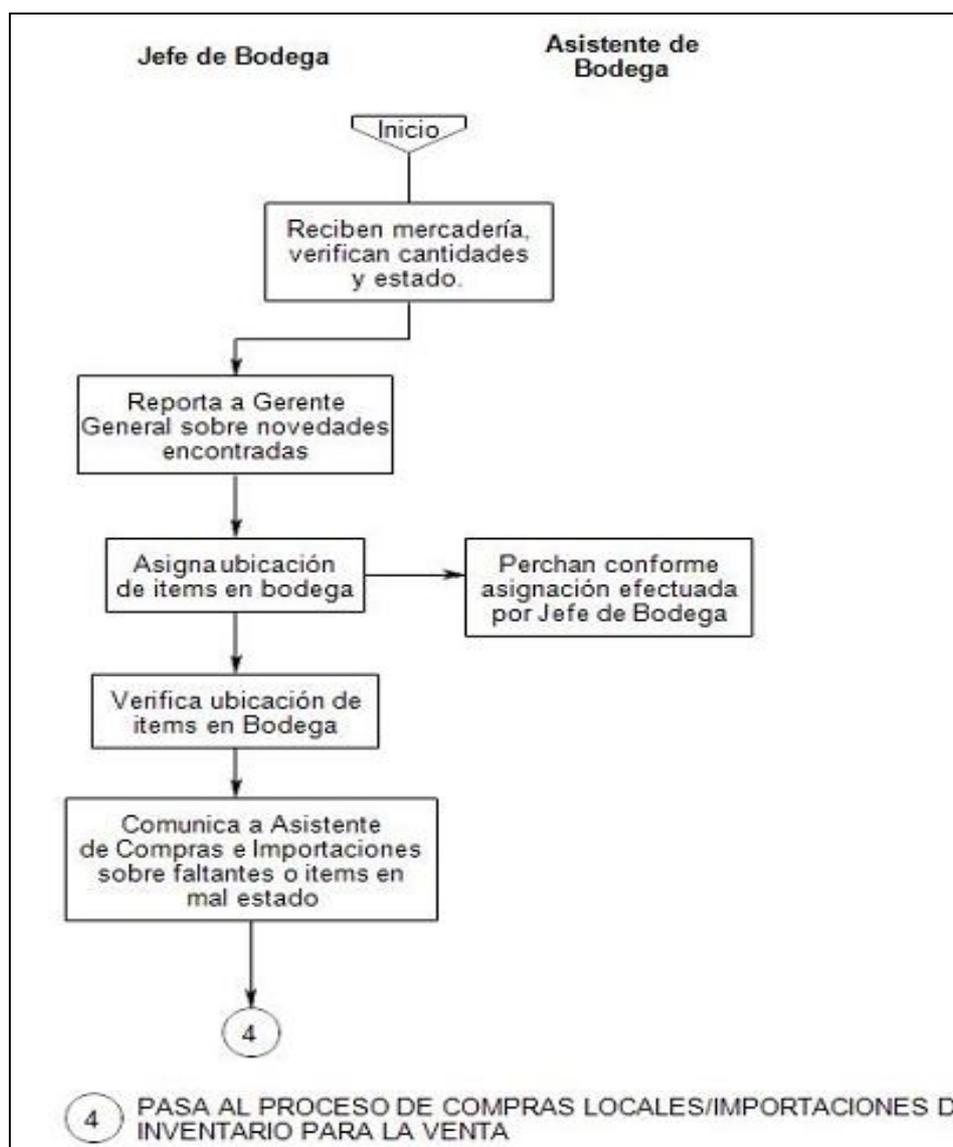
A continuación se muestra el análisis del cambio establecido:

Nuevos Flujo Gramas integrados en diferentes áreas para realizar un proceso:

- **Flujo proceso de inventario – recepción y clasificación de ítems en bodega**

Este proceso disminuyó en 4 horas al día para ejercerse, en diferencia del anterior se tomaba 1 día en efectuarse.

**Ilustración 32: Flujo proceso de inventario – recepción y clasificación de ítems en bodega**

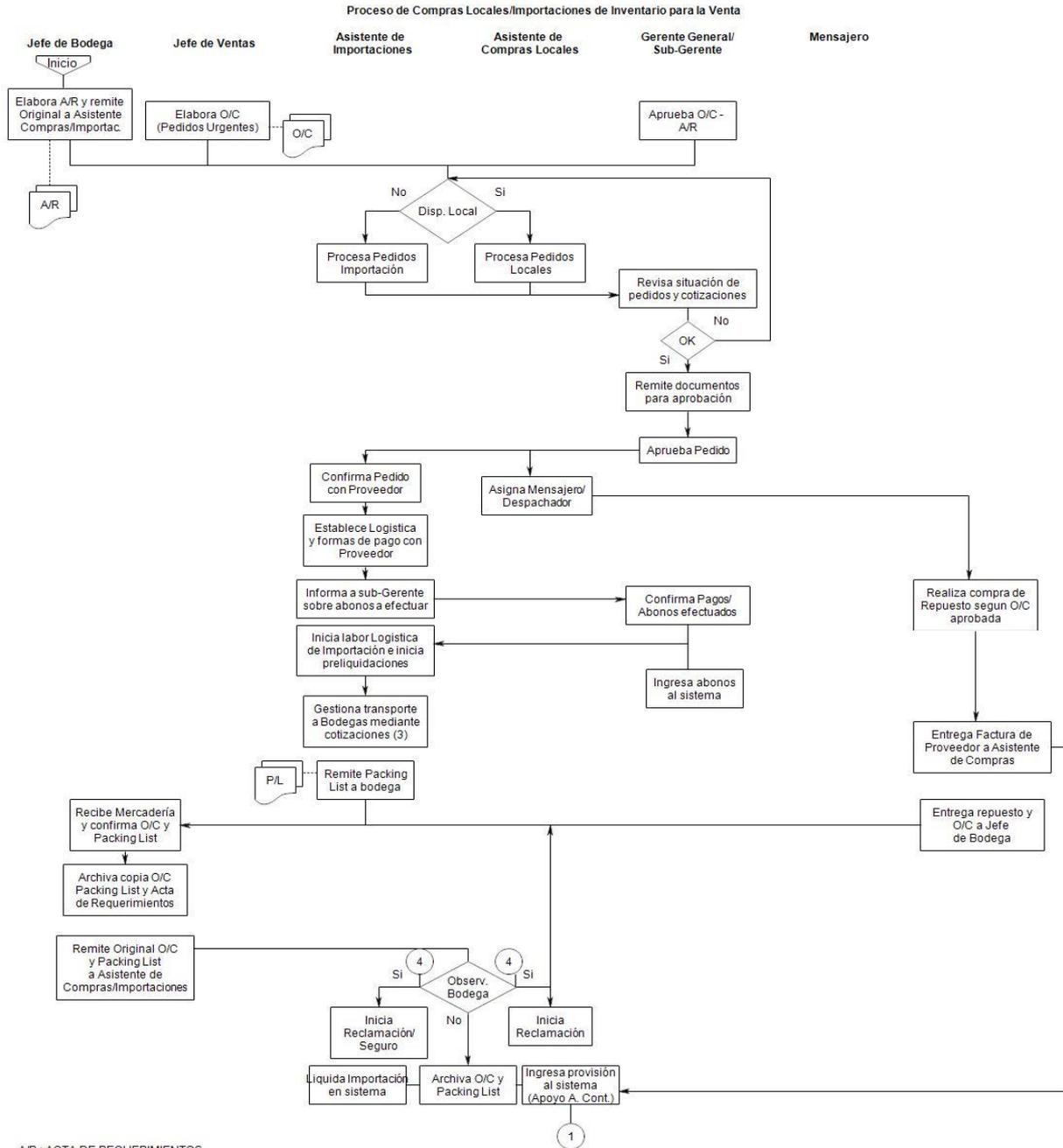


Fuente: Elaboración propia

- **Flujo proceso de compras de inventario**

Este proceso disminuyó para el departamento de importaciones en 5 días la gestión para una importación cuando en el anterior procedimiento tardaba 7 días en gestionarse y en el departamento de bodega se tomaba 3 días para administrar la nueva mercadería al disminuirse en 1 día laboral.

### Ilustración 33: Flujo proceso de compras de inventario



A/R : ACTA DE REQUERIMIENTOS

O/C : ORDEN DE COMPRA

P/L : PACKING LIST

1

PASA AL PROCEDIMIENTO DE PAGOS A PROVEEDORES NACIONALES Y DEL EXTERIOR

4

VIENE DEL PROCESO DE INVENTARIO - RECEPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE ITEMS EN BODEGA

Fuente: Elaboración propia

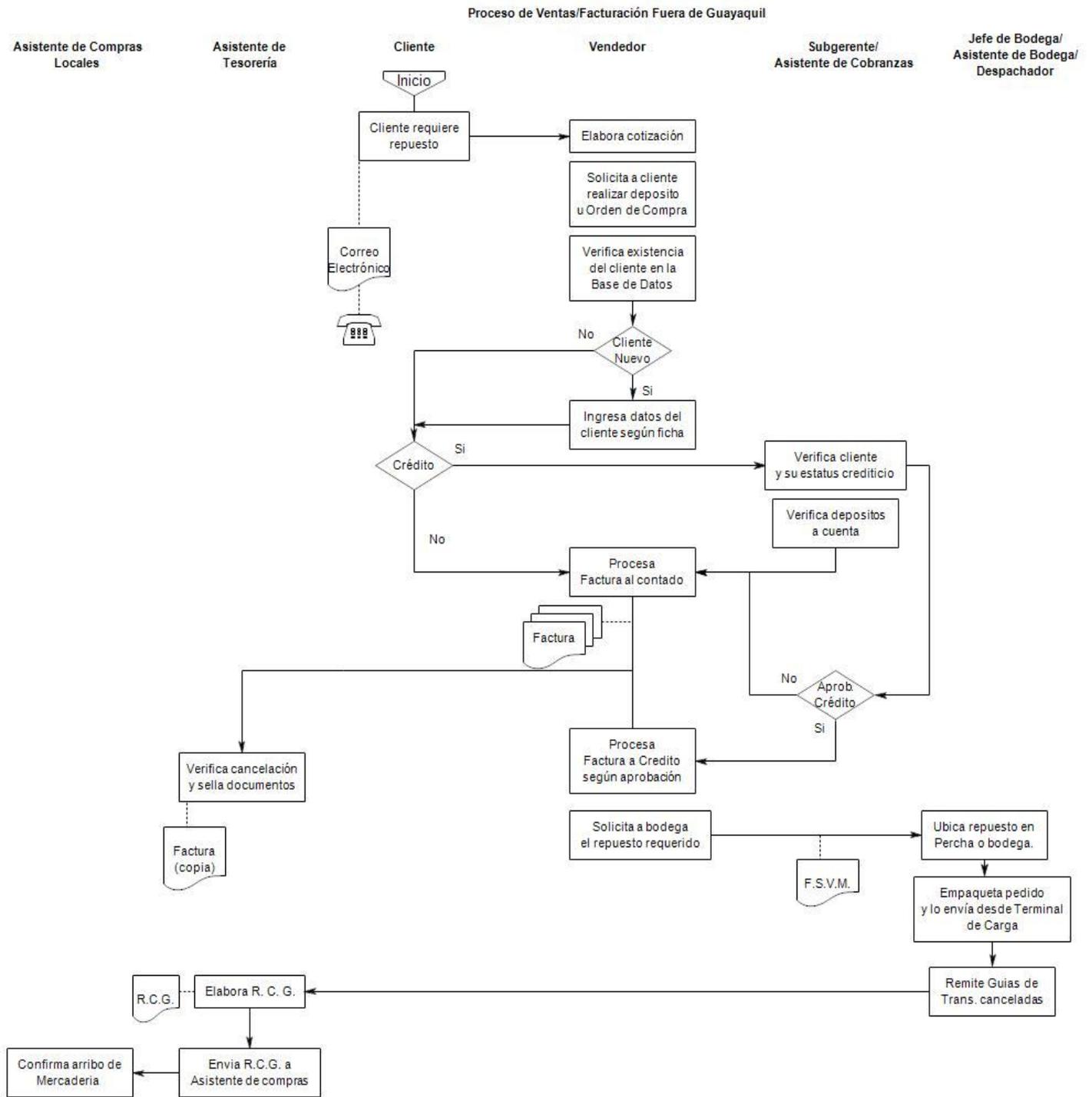
- **Flujo proceso de ventas – facturación fuera de Guayaquil**

Este proceso en el flujo anterior de ventas se mantenía una atracción de 35 ventas efectivas durante las 8 horas de trabajo, disminuyó con el mejoramiento organizado de procesos en 35 ventas efectivas en las 6 horas de trabajo.

El asistente de cobranzas en el procedimiento anterior demoraba 45 minutos en analizar un cliente, cuando ahora lo puede realizar en 30 minutos para gestionar las ventas con mayor eficiencia.

El asistente de tesorería realizaba el procedimiento de cobro al cliente hasta en 30 min dependiendo de la situación del cliente, disminuyó hasta los 15 minutos por Gestión de cobro por ventas.

### Ilustración 34: Flujo proceso de ventas – facturación fuera de Guayaquil



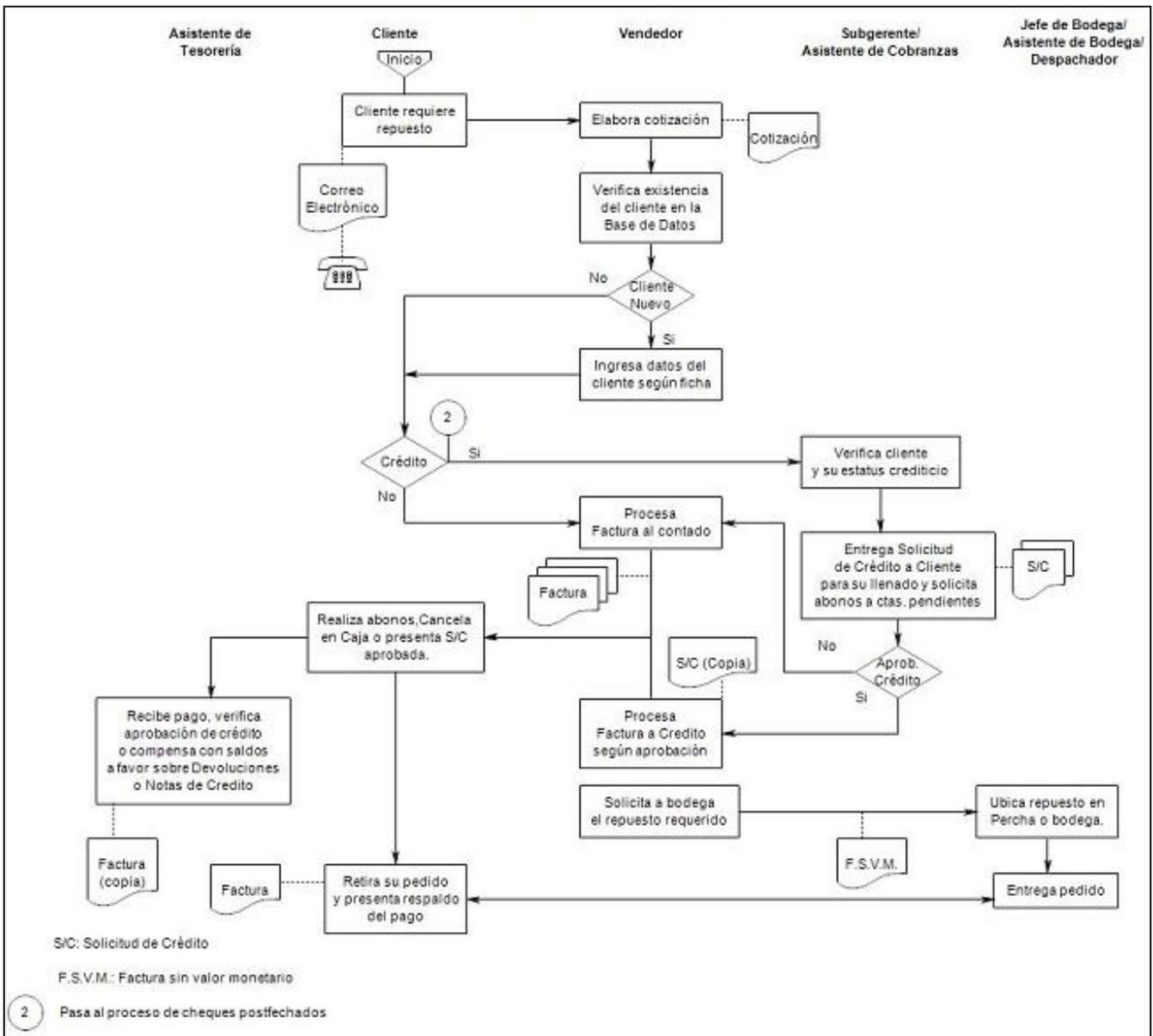
F.S.V.M.: Factura sin valor monetario  
 R.C.G.: Reporte Control de Guías

Fuente: Elaboración propia

- **Flujo proceso de ventas – facturación dentro de Guayaquil**

Este flujo vario de igual manera como la facturación fuera de Guayaquil.

**Ilustración 35: Flujo proceso de ventas – facturación dentro de Guayaquil**



Fuente: Elaboración propia

- **Procedimientos**

**Procedimiento propuesto de compras**

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	DOCUMENTACION
Gerente General	Revisa diariamente los márgenes de facturación, ítems facturados y tendencias de ventas de la empresa.	
Gerente General	Solicita a Asistente de Importaciones realice cotizaciones de los productos que a su criterio podrían ser requeridos en importación a fin de agilizar los procesos y optimizar los tiempos de tránsito en los pedidos solicitados.	Cotizaciones
Jefe de Bodega, Jefe de Ventas y Gerente General	Se reúnen 2 veces por mes (quincenalmente) para analizar niveles de stock en bodega para la venta y tendencias de ventas de acuerdo a pedidos de clientes.	Reportes de Ventas, Reportes de Stock
Jefe de Bodega	Elabora Acta de Requerimientos de Bodega aprobada por el Gerente General conforme lo definido en la reunión.	Acta de Requerimientos (Original y 1 copia archivo bodega)
Jefe de Bodega	Remite Acta de Requerimientos a Asistente de Compras e Importaciones para que realicen las cotizaciones respectivas, sean locales o del exterior.	Acta de Requerimientos (Original)
Jefe de Ventas	Elabora Orden de Compra (original y 1 copia) para pedidos que no se encuentran en Stock para casos urgentes.	Orden de Compra (Original y 1 copia)
Jefe de Ventas	Solicita aprobación de Orden de Compra a	Orden de Compra (Original y 1 copia)

	Gerente General.	
Jefe de Ventas	Remite Orden de Compra a Asistente de Compras e Importaciones debidamente aprobada.	Orden de Compra (Original y 1 copia)
<b><i>Compras Locales de Repuestos para la Venta</i></b>		
Asistente de Compras	Recibe Acta de Requerimientos/Orden de Compra (original y 1 copia) y procesa los pedidos locales correspondientes mediante cotizaciones por correo electrónico, llamadas o fax (mínimo 3 cotizaciones), las cuales deben ser revisadas y aprobadas por el Gerente General.	Acta de Requerimientos (Original)/ Orden de Compra (Original y 1 copia) y Cotizaciones
Asistente de Compras	Asigna mensajero o despachador disponible para atender el requerimiento de compras, a quien entrega Orden de Compra (original y copia) y Cotización aprobada.	Orden de Compra (Original y 1 copia) y Cotización
Mensajero	Realiza compra y al retornar al almacén entrega repuesto a Jefe de Bodega y factura del proveedor a Asistente de Compras.	Factura de Proveedor (Original)
Gerente General	Verifica repuesto y coloca referencias, para casos en los que, a su recepción, no es posible de determinar por parte del Jefe de Bodega.	
Jefe de Bodega	Confirma ítems recibidos y firma Orden de Compra (original y copia) en conformidad, en	Orden de Compra (Original y 1 copia)

	caso de diferencias coloca observaciones en pie del documento.	
Jefe de Bodega	Archiva Orden de Compra (1 Copia) y remite original del documento a Asistente de Compras.	Orden de Compra (1 Copia)
Asistente de Compras	Recibe factura del proveedor por parte del Mensajero y Orden de Compra original con observaciones por parte del Jefe de Bodega.	Factura del Proveedor (Original), Orden de Compra (Original)
Asistente de Compras(Asistente de Contabilidad)	Registra en el sistema Factura CXP, Ingreso de Bodega, Nota de Ingreso Valorizada (mientras se implementa nuevo sistema) y Comprobante de Retención en la Fuente de Impuesto a la Renta y Retención de IVA.	Factura del Proveedor (Original), Ingreso de Bodega (Bodeguero), Nota de Ingreso Valorizada (Bodeguero) y Comprobante de Retención en la Fuente de Impuesto a la Renta y Retención de IVA.
Asistente de Compras(Asistente de Contabilidad)	Remite documentación al Contador General para su revisión y firma de comprobante de retención.	Factura del Proveedor (Original), Ingreso de Bodega (Bodeguero), Nota de Ingreso Valorizada (Bodeguero) y Comprobante de Retención en la Fuente de Impuesto a la Renta y Retención de IVA.
Asistente de Compras(Asistente de Contabilidad)	Remite factura por pagar junto a documentos de respaldo revisados por el Contador General a Tesorería para archivo de pagos pendientes y entrega de comprobantes de retención a los proveedores.	Factura del Proveedor (Original), Ingreso de Bodega (Bodeguero), Nota de Ingreso Valorizada (Bodeguero) y Comprobante de Retención en la Fuente de Impuesto a la Renta y Retención de IVA.

<b><i>Importaciones de Repuestos para la venta</i></b>		
Asistente de Importaciones	Recibe Acta de Requerimientos/Orden de Compra (original y copia) y procesa los pedidos correspondientes mediante cotizaciones por correo electrónico o fax, las cuales deben ser revisadas y aprobadas por el Gerente General.	Acta de Requerimientos (Original)/ Orden de Compra (Original y 1 copia)
Asistente de Importaciones	Confirma los pedidos del exterior e informa a Contador y Gerente General.	Correo electrónico
Gerente General	Realiza negociaciones con proveedores del exterior (cantidades, monto, tipo o forma de pago) y aprueba pedidos.	Correo electrónico
Asistente de Importaciones	Establece formas de pago y envío con los proveedores, informando al Gerente General de las mismas, para su revisión y aprobación.	Correo electrónico
Asistente de Importaciones	Informa a Sub-Gerente sobre las diferentes formas de pago de los pedidos previamente confirmados y aprobados por el Gerente General (% de anticipo, pago total, transferencias, cheques).	Correo electrónico
Sub-Gerente	Confirma a Gerente General y Asistente de Importaciones la realización de abonos o pagos a proveedores del exterior.	Correo electrónico
Asistente de Importaciones	Inicia gestiones logísticas (rutas, seguro, flete externo, trámites aduaneros, clasificación de	Correo electrónico, teléfono, fax

	partidas arancelarias) de los pedidos del exterior confirmados y abonados o pagados en conjunto con Agente Aduanero (despachador) y/o Naviera.	
Asistente de Importaciones	Realiza registros de los costos que se originan durante Tránsito de Importación.	Pre-Liquidaciones (sistema)
Asistente de Importaciones	Confirma con Despachador la gestión de transportación hacia la bodega correspondiente de los productos en aduana.	Correo electrónico, teléfono, fax
Asistente de Importaciones	Entrega (con 5 días de anticipación) copia de Packing List a Jefe de Bodega para la verificación de la recepción de la mercadería importada.	Packing List (Copia)
Jefe de Bodega	Recibe mercadería, realiza conteo físico con sus asistentes de Bodega.	
Jefe de Bodega	Confirma copia de Packing List e informa novedades a Gerente General y Asistente de Importaciones.	Packing List (Copia)
Asistente de Importaciones	Recibe Packing List con la firma del Jefe de Bodega y observaciones sobre la existencia de eventuales diferencias.	Packing List (Copia)
Asistente de Importaciones	Realiza gestión con proveedores del exterior en caso de faltantes.	Correo electrónico, teléfono, fax
Asistente de Importaciones	Realiza Pre-Liquidación y Liquidación Final	Pre-Liquidación y Liquidación Final de

	de Importación en el sistema.	Importación (Sistema)
Asistente de Importaciones	Arma carpeta de importación con número de referencia y proveedor, la misma que es revisada por el Contador General y remitida al Gerente General para reasignación de precios.	File de Importación
Asistente de Importaciones	Procede a la modificación de precios en el sistema conforme solicita el Gerente General y archiva la carpeta con la documentación final.	

<u>Compras de Bienes y Servicios Varios</u>		
Jefes de Area	Emiten Orden de Compra (original y 1 copia) para solicitar a Sub-Gerente productos varios y accesorios necesarios para su labor diaria en sus departamentos.	Orden de Compra (Original y 1 copia)
Sub-Gerente	Remite a Asistente de Compras la Orden de Compra (original y 1 copia) debidamente aprobada para que proceda con la gestión correspondiente	Orden de Compra (Original y 1 copia)
Asistente de Compras	Recibe Orden de Compra (original y 1 copia) y procesa los pedidos correspondientes mediante cotizaciones por correo electrónico, llamadas o fax (mínimo 3 cotizaciones), las cuales deben ser revisadas por el por el Sub-Gerente.	Orden de Compra (Original y 1 copia) y 3 Cotizaciones.

Asistente de Compras	Asigna mensajero o despachador disponible para atender el requerimiento de compras, a quien entrega Orden de Compra (original y 1 copia) y Cotización aprobada.	Orden de Compra (Original y 1 copia) y Cotización
Mensajero	Realiza compra y al retornar al almacén entrega repuesto a Jefe de Bodega y factura del proveedor a Asistente de Compras.	Factura del Proveedor (Original)
Jefe de Bodega	Confirma ítems recibidos y firma Orden de Compra (original y 1 copia) en conformidad, en caso de diferencias coloca observaciones en pie del documento.	Orden de Compra (Original y 1 copia)
Jefe de Bodega	Archiva Orden de Compra (copia) y remite original del documento a Asistente de Compras.	Orden de Compra (1 Copia)
Asistente de Compras	Recibe factura del proveedor por parte del Mensajero y Orden de Compra original con observaciones por parte del Jefe de Bodega.	Factura del Proveedor (Original), Orden de Compra (Original).
Asistente de Compras(Asistente de Contabilidad)	Registra en el sistema Factura CXP, Ingreso de Bodega, Nota de Ingreso Valorizada y Comprobante de Retención en la Fuente de Impuesto a la Renta y Retención de IVA.	Factura del Proveedor (Original), Ingreso de Bodega (Bodeguero), Nota de Ingreso Valorizada (Bodeguero) y Comprobante de Retención en la Fuente de Impuesto a la Renta y Retención de IVA.
Asistente de Compras(Asistente de Contabilidad)	Remite documentación al Contador General para su revisión y firma de comprobante de	Factura del Proveedor (Original), Ingreso de Bodega (Bodeguero), Nota de Ingreso

	retención.	Valorizada (Bodeguero) y Comprobante de Retención en la Fuente de Impuesto a la Renta y Retención de IVA.
Asistente de Compras(Asistente de Contabilidad)	Remite factura por pagar junto a documentos de respaldo revisados por el Contador General a Tesorería para archivo de pagos pendientes y entrega de comprobantes de retención a los proveedores.	Factura del Proveedor (Original), Ingreso de Bodega (Bodeguero), Nota de Ingreso Valorizada (Bodeguero) y Comprobante de Retención en la Fuente de Impuesto a la Renta y Retención de IVA.

Fuente: Elaboración propia

**Procedimiento propuesto de inventario:**

RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	DOCUMENTACION
<u>Cambios</u>		
Cliente	Solicita cambio de repuesto por defectos de fabrica, el plazo máximo permitido para aceptar devoluciones o cambios, definido por la Gerencia, es de hasta 30 días.	
Vendedor	Recibe a cliente y remite el requerimiento de cambio a Gerente General.	
Jefe de Bodega	Verifica que items a cambiar se encuentren en buen estado e informa a Gerente General sus observaciones.	
Gerente General	Atiende a cliente y revisa historial de compras y crédito del cliente.	
Gerente General	Solicita a Jefe de Bodega realizar el cambio solicitado en caso de no existir novedades.	Correo Electrónico
Jefe de Bodega	Revisa código de repuesto y solicita a Asistente de Bodega buscar un nuevo repuesto.	
Jefe de Bodega	Recibe repuesto defectuoso procede a realizar Ingreso a Bodega de Productos Defectuosos/Baja y Egreso de Bodega 001, ambos por Transferencia de Bodega.	Ingreso/Egreso de Bodega
Jefe de Bodega	Solicita a Asistente de Bodega colocar el repuesto defectuoso en percha de inventario defectuoso o de baja y entrega repuesto nuevo.	

<u>Devoluciones</u>		
Cliente	Solicita realizar devolución de repuesto (el plazo máximo permitido para aceptar devoluciones o cambios, definido por la Gerencia, es de hasta 30 días).	
Vendedor	Atiende a cliente y remite el requerimiento de devolución a Jefe de Bodega/Gerente General.	
Jefe de Bodega/Gerente General	Verifican que items se encuentren en buen estado, si no se encuentra ningún desperfecto Gerente General aprueba devolución.	
Vendedor	Emita Nota de Crédito (Original y 2 Copias – 1 sin valor monetario) con referencia a factura originalmente emitida por devolución y entrega al Cliente en Original y 1 copias para que se le devuelva su dinero en Caja o se registre un saldo a su favor, copia sin valor monetario es entregada junto a ítem devuelto a Jefe de Bodega para sustento del ingreso por devolución y archivo.	Nota de Crédito (Original y 2 Copias)
Cliente	Si desea se le venda otros repuestos con el equivalente del valor de la compra inicial el proceso será el mismo a diferencia del pago que se compensará con su saldo a favor, se emitirá Nota de Crédito por el ítem	Nota de Crédito/Factura

	inicialmente vendido (devuelto) y se facturará el nuevo.	
Cliente	Se acerca a Caja y presenta Nota de Crédito Original y 1 copia para que se realice la devolución de su dinero o se registre su saldo a favor.	Nota de Crédito (Original y 1 Copia)
Asistente de Tesorería	Devuelve dinero o procesa saldo a favor, sella Nota de Crédito original y 1 copia, devuelve al cliente original, copia 1 es retenida para archivo de Tesorería y cobranzas.	Nota de Crédito (Original y 1 Copia)

<b><u>Consignación</u></b>		
	De acuerdo a políticas de la empresa, el cliente puede solicitar un repuesto en consignación para realizar una prueba de que el mismo se adapta a sus necesidades de reparación, lo cual tendrá 10 días plazo máximo, previa facturación.	
Cliente	Solicita entrega a Consignación a Vendedores.	
Vendedor	Revisa estatus de cliente y emite Nota de Entrega por Consignación (Original y 2 copias – 1 sin valor monetario), esta generará la transferencia interna a Bodega de Consignación en el sistema (Ingreso a Bodega consignación – Egreso a Bodega 001), el físico de la Nota de Entrega por Consignación debe ser aprobada por Gerente General.	Nota de Entrega por Consignación (Original y 2 Copias)
Gerente General	Revisa y aprueba Nota de Entrega por Consignación.	Nota de Entrega por Consignación (Original y 2 Copias)
Vendedor	Solicita a Jefe de Bodega mercadería que se va a despachar mediante Nota de Entrega por consignación copia sin valor monetario, sella y archiva la misma.	Nota de Entrega por Consignación (Copia sin valor monetario)
Jefe de Bodega	Solicita a Asistente de Bodega la búsqueda de	

	inventario solicitado.	
Vendedor	Entrega repuesto a cliente junto a Nota de Entrega por Consignación (Original).	Nota de Entrega por Consignación (Original)
Vendedor	Archiva Nota de Entrega por Consignación (Copia 1) y emite reporte de entregas por consignación, el mismo que es enviado a Asistente de Cobranzas.	Nota de Entrega por Consignación (Copia 1) y Reporte de Entregas por Consignación
Asistente de Cobranzas	Llama al cliente las veces que sean necesarias para la facturación de los items en consignación (plazo máximo de consignación 8 días).	Reporte de Entregas por Consignación
Cliente	Puede devolver la mercadería en consignación en el plazo máximo de 5 días.	
Jefe de Bodega/Gerente General	Proceden a revisar la mercadería en caso de devolución por parte del cliente.	
Vendedor	Realiza la anulación y genera Devolución por Consignación donde internamente se reversa la transferencia de bodega inicialmente realizada.	Devolución por Consignación (Original)

<i>Reserva de Pedidos</i>		
Cliente	Separa mercadería que no se encuentra en stock y que al momento de su pedido podría encontrarse en tránsito.	
Vendedor	Recibe el pedido del cliente y procede a llenar forma de Reserva de Mercadería en Tránsito original y 1 copia sin valor monetario.	Reserva de Mercadería en Tránsito (Original y 1 Copia sin valor monetario)
Vendedor	Entrega original al cliente y la copia 1 a Jefe de Bodega para su archivo de reservas.	Reserva de Mercadería en Tránsito (Original y 1 Copia sin valor monetario)
Jefe de Bodega	Realiza transferencia de items (Egreso de Bodega 001, Ingreso de Bodega de Items Reservados) a la llegada de los items reservados.	Egreso/Ingreso de Bodega

<i>Transferencias</i>		
Jefe de Bodega	Revisa diariamente el stock en las bodegas bajo su custodia y responsabilidad.	
Jefe de Bodega	Solicita al personal a su cargo, quincenalmente realice conteos físicos de inventario bajo muestras seleccionadas al azar.	
Jefe de Bodega	Estima bajo su experiencia y por situaciones propias del negocio, la necesidad de hacer transferencias entre bodegas dentro y fuera del almacén principal, las veces que sean necesarias durante la jornada laboral.	
Jefe de Bodega	Elabora documento Transferencia de Bodega (original archivo y copia Asistente de Bodega asignado), en donde indica cuales son los movimientos que deben realizarse dentro o fuera del almacén, para casos fuera del almacén, elaborará Guía de Remisión (original Asistente de Bodega asignado y copia archivo).	Transferencia de Bodega (Original y 1 Copia), Guía de Remisión (Original y 1 Copia)
Jefe de Bodega	Entrega Transferencia de Bodega (1 Copia), Guía de Remisión vacía (Original y 1 Copia) y Guía de Remisión llena (Original) a Asistente de Bodega asignado a realizar la transferencia para que proceda conforme se ha	Transferencia de Bodega (1 Copia), Guía de Remisión vacía (Original y 1 Copia), Guía de Remisión (Original)

	solicitado.	
Asistente de Bodega	Usa los medios disponibles para la transportación o movimiento del inventario dentro o fuera del almacén principal.	
Jefe de Bodega	Revisa el cumplimiento de la labor asignada y archiva documentos en poder del Asistente de Bodega asignado con su firma y sello en conformidad.	Transferencia de Bodega (1 Copia), Guía de Remisión vacía (Original y 1 Copia), Guía de Remisión (Original)

<b><i>Recepción de Mercaderías y Clasificación</i></b>		
Jefe de Bodega	Verifica junto a sus Asistentes asignados que mercadería recibida por compra local o por importaciones sea recibida en su totalidad y encuentre en buen estado.	
Jefe de Bodega	Reportará a Gerente General en caso de faltantes, sobrantes y cambios de referencias durante el proceso de recepción de mercadería.	Reporte de Faltantes/Sobrantes/Referencias
Jefe de Bodega	Indica la ubicación que debe tener en la bodega, cada uno de los ítems recibidos.	
Jefe de Bodega	Verifica que los ítems recibidos se hayan ubicado correctamente en las bodegas correspondientes.	
Jefe de Bodega	Comunica a Asistente de Compras y Asistente de Importaciones sobre los ítems recibidos, faltantes o en mal estado, mediante copia de Packing List recibida previamente para el caso de importaciones y copia de Orden de Compra para compras locales.	Packing List (1 Copia), Orden de Compra (1 Copia)
Asistente de Compras y Asistente de Importaciones	Realizará las gestiones necesarias con el Seguro contratado y los proveedores locales o del exterior sobre faltantes detectados y mediante la toma de fotos en los casos	Fotografías

	aplicables a ítems deteriorados o inservibles e informará a Gerente General sobre los resultados obtenidos en los diferentes reclamos.	
Jefe de Bodega	Realizará las transferencias de producto en mal estado mediante documento Ingreso/Egreso de Bodega, en los casos aplicables.	Ingreso/Egreso de Bodega

<b><i>Kits de Reparación previa solicitud Cliente</i></b>		
Jefe de Bodega/Asistentes de Bodegas	Reciben mercadería local e importada	
Gerente General	Solicita a Jefe de Bodega la preparación de kits de reparación conforme catálogos diseñados para el efecto.	
Jefe de Bodega	Realizará la preparación, realizando Egreso de Bodega para ítems individuales e Ingreso de Bodega para Kit.	Ingreso/Egreso de Bodega
Jefe de Bodega	Realizará, previo reclamo de cliente, Egreso de Bodega por baja, en los casos en que un kit recibido en compra local o importación sellada, tenga componentes faltantes.	Egreso de Bodega
Jefe de Bodega	Previa revisión o reclamo de cliente, realiza Egreso de Bodega 001, Ingreso a Bodega de productos deteriorados, en el caso de que un kit recibido en compra local o importación sellada, tenga componentes deteriorados o inservibles.	Ingreso/Egreso de Bodega
Jefe de Bodega	Reemplazará, transferirá o entregará los ítems faltantes, en los casos aplicables y autorizados previamente por el Gerente General.	

<b><i>Armaje de Kits</i></b>		
Jefe de Bodega/Asistentes de Bodega	Reciben mercadería local e importada.	
Jefe de Bodega	Indica ubicación que debe tener cada repuesto y en las bodegas respectivas.	
Gerente General	Solicita verbalmente o por escrito a Jefe de Bodega la preparación de kits conforme catálogos diseñados para el efecto.	Correo Electrónico
Jefe de Bodega	Realiza transferencia de bodega de Repuestos Individuales a bodega Kits por medio de Egresos e Ingresos de bodega respectivamente.	Ingreso/Egreso de Bodega

<b><i>Desagregación de Kits</i></b>		
Jefe de Bodega/Asistentes de Bodega	Reciben mercadería local e importada.	
Jefe de Bodega	Indica ubicación que debe tener cada repuesto y en las bodegas respectivas.	
Gerente General	Solicita verbalmente o por escrito a Jefe de Bodega la desagregación del kit para que sus componentes sean ingresados de forma individual.	Correo Electrónico
Jefe de Bodega	Realiza transferencia de bodega de Kits a bodega de Repuestos Individuales por medio de Egresos e Ingresos de bodega respectivamente.	Ingreso/Egreso de Bodega

<b><i>Inventarios Físicos</i></b>		
Jefe de Bodega	Realizará inventarios físicos quincenales mediante muestreos conforme ítems de mayor movimiento en la bodega a fin de optimizar el inventario final anual.	
Contador General	Emitirá anualmente (en el mes de Noviembre), los listados de toma física de inventario que sean necesarios, con el saldo cortado a la fecha por estipular de los ítems disponibles de las distintas bodegas aperturadas.	Listados de Toma Física
Contador General	Coordinará la conformación de grupos de trabajo en los cuales participará todo el personal de la empresa y personal eventual contratado para el efecto (grupos de 2 personas: 1 Empresa, 1 Eventual).	
Grupos de Inventario	Realizarán el conteo físico de las áreas asignadas previamente por el Contador General y efectuarán recuentos en caso de detectarse diferencias, hasta máximo 3 ocasiones	
Grupos de Inventario	Entregarán sus listados a Contador General.	Listados de Toma Física
Contador General	Realizará el resumen de diferencias encontradas el cual deberá ser revisado por el Jefe de Bodega y Gerente General en donde se	Resumen de Diferencias

	tomarán las decisiones respectivas.	
Contador General	Aprobará el inventario físico y las acciones a seguir.	
Contador General	Realizará los registros contables pertinentes y las actas de baja en los casos aplicables.	Registros Contables
Jefe de Bodega	Elaborará los Ingresos por Sobrantes, Egresos por Faltantes y Transferencias en los casos correspondientes y previamente aprobados por el Gerente General.	Ingresos por Sobrantes, Egresos por Faltantes
Contador General/Jefe de Bodega/Gerente General	Firmarán acta de baja para sustento tributario de los ítems que serán dados de baja.	Acta de Baja

Fuente: Elaboración propia

## Procedimiento propuesto de ventas:

Cliente	Requiere repuesto personalmente, vía telefónica y mediante correo electrónico a Vendedores/Gerente General	Correo Electrónico/Fax
Vendedor	Realiza cotización de repuestos a Cliente.	Cotización
Vendedor	Verifica que el cliente exista en la base de datos de clientes, si el cliente es nuevo, ingresa sus datos en el sistema (ficha de cliente), si el cliente solicita realizar su cancelación por medio de cheque a fecha, crédito o tiene observaciones en el sistema, es asignado a Asistente de Cobranzas.	Ficha de Cliente
Asistente de Cobranzas/Subgerente	Verifica los datos personales del cliente, referencias comerciales y estatus en Central de Riesgo y procede a aprobar Solicitud de Crédito (Original Cobranzas, 1 Copia Cliente) con sello y firma para su facturación por el método que él ha seleccionado previamente.	Solicitud de Crédito (Original y 1 Copia)
Asistente de Cobranzas/Subgerente	Solicitará al cliente, abonos sobre cuentas vencidas en el caso que corresponda, para aprobar la facturación mediante Solicitud de Crédito copia sellada y aprobada.	
Vendedor	Procede a facturar conforme Solicitud de Crédito copia aprobada presentada por el cliente.	Solicitud de Crédito (1 Copia - Cliente)

Vendedor	Procede a realizar la factura (original y 2 copias, 1 copia sin valor monetario), entrega original y 1 copia al cliente (mientras se implementa el nuevo sistema y se cambia el block de facturas se elaborarán original y 3 copias, 1 copia sin valor monetario).	Factura (Original y 2 Copias)
Vendedor	Solicita (mediante copia sin valor monetario) al Jefe de Bodega el repuesto requerido.	Factura (Copia sin valor monetario)
Cliente	Se acerca a caja, realiza abonos (para aprobación de crédito) y para cancelar su pedido.	
Asistente de Tesorería	Recibe abonos, cancelación en efectivo, cheque o mediante tarjeta de crédito o compensaciones, sella factura original y 1 copia y devuelve al cliente original, la copia 1 es retenida para el archivo de Tesorería y cobranzas (mientras cambia el block tesorería retiene y archiva 2 copias).	Cheque, Tarjeta de Crédito, Factura (Original y 1 Copia)
Cliente	Retorna al counter a retirar su pedido, para lo cual debe presentar la factura original sellada en Tesorería.	Factura (Original)
Jefe de Bodega/Asistente de Bodega/Despachador	Entrega pedido y sella original y copia sin valor monetario, devuelve el original al cliente y la copia sin valor monetario es archivada en Bodega.	Factura (Original y Copia sin valor monetario)

<b><u>Ventas fuera de Guayaquil</u></b>		
Cliente	Fuera de Guayaquil requiere repuesto, vía telefónica y mediante correo electrónico a Vendedores/Gerente General	Correo Electrónico
Vendedor	Verifica que el cliente exista en la base de datos de clientes, si el cliente es nuevo, ingresa sus datos en el sistema (ficha de cliente), si el cliente solicita realizar su cancelación por medio de cheque a fecha, crédito o tiene observaciones en el sistema, es asignado a Asistente de Cobranzas.	
Vendedor/Gerente General	Solicita a cliente realizar depósito a las cuentas bancarias de la empresa para proceder con el pedido solicitado o una Orden de Compra emitida por el cliente, con firma autorizada en caso de que la compra sea a Crédito.	Orden de Compra
Vendedor	Coordina con Sub-Gerente la revisión de los depósitos efectuados por pedidos de clientes fuera de la ciudad.	
Vendedor	Procede a facturar conforme aprobación verbal o vía correo electrónico de Sub-Gerente.	Correo Electrónico
Vendedor	Procede a realizar la factura (original y 2 copias, 1 copia sin valor monetario), entrega original y 1 copia a Asistente de Tesorería (mientras se implementa el nuevo sistema y se	Factura (Original y 2 Copias)

	cambia el block de facturas se elaborarán original y 3 copias, 1 copia sin valor monetario).	
Vendedor	Solicita (mediante copia sin valor monetario) al Jefe de Bodega el repuesto requerido.	Factura (Copia sin valor monetario)
Asistente de Tesorería	Verifica cancelación, sella factura original y 1 copia y remite original a Despachador, la copia 1 es retenida para el archivo de Tesorería y cobranzas (mientras cambia el block tesorería retiene y archiva 2 copias).	Factura (Original y 1 Copia)
Jefe de Bodega/Asistente de Bodega/Despachador	Empaqueta pedido junto a factura original sellada, sella copia sin valor monetario y la remite al archivo de Bodega.	Factura (Original y 1 Copia sin valor monetario)
Mensajero-Despachador	Solicita dinero a Asistente de Tesorería para enviar el pedido desde el Terminal de Carga.	
Despachador	Envía pedido y retorna a la oficina con la Guía de Transporte respectiva.	Guías de Transporte
Despachador	Entrega las Guías Canceladas a Asistente de Tesorería.	Guías de Transporte
Asistente de Tesorería	Elabora cuadro de Control de Guías de Transporte en Excel, en donde registra referencias del pedido y factura para control interno y reposición de Caja.	Control de Guías de Transporte
Asistente de Tesorería	Adjunta guías con otros pagos efectuados por medio de caja chica para el momento en que	Guías de Transporte

	deba realizar la reposición de caja.	
Asistente de Tesorería	Envía mediante correo electrónico el Control de Guías de Transporte a Asistente de Compras.	Control de Guías de Transporte
Asistente de Compras	Recibe el Control de Guías de Transporte y llama a clientes para confirmar el arbo de mercadería y para recordar el retorno de las retenciones en la fuente en los casos aplicables.	Control de Guías de Transporte

Fuente: Elaboración propia

- **Manual de Puestos**

## **PERFILES DE PUESTOS**

- **Gerente General**

<b>Perfil</b>	Profesional con Título de Tercer Nivel Ing. Comercial, Economista, CPA  Nivel de Inglés alto.  Experiencia en el cargo por 2 años
<b>Misión del Puesto</b>	Brindar sus conocimientos hacia la administración en general de la empresa.
<b>Requisitos</b>	Sustentar con documentación la originalidad de sus conocimientos adquiridos
<b>Destrezas</b>	Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, aptitudes para el desempeño del puesto y capacidad para establecer adecuadas relaciones humanas, requiere plan de trabajo diario
<b>Condiciones de trabajo</b>	Trabajo bajo presión y en equipo

- **Asistente Contable**

<b>Perfil</b>	<p>Profesional con Título de Tercer Nivel Ing. Comercial, Economista, CPA</p> <p>Nivel de Inglés Intermedio Conocimientos tributarios</p> <p>Experiencia en el cargo por 2 años</p>
<b>Misión del Puesto</b>	Coadyuvar en el fortalecimiento administrativo con la Universidad, mediante el ejercicio contable y con el cumplimiento de las disposiciones fiscales federales e institucionales, en estricto apego a la normatividad institucional y externa que corresponda.
<b>Requisitos</b>	Sustentar con documentación la originalidad de sus conocimientos adquiridos
<b>Destrezas</b>	Conocimiento de Excel, Word, paquetería, etc.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Trabajo bajo presión y en equipo

- **Asistente de Tesorería**

<b>Perfil</b>	<p>Profesional con Título de Tercer Nivel Licenciatura, Tecnología, Ing. Comercial, Economista, CPA</p> <p>Nivel de Inglés Intermedio Conocimientos tributarios</p> <p>Experiencia en el cargo por 2 años</p>
<b>Misión del Puesto</b>	Brindar un servicio de calidad y eficiencia a las personas que acuden a las instalaciones.
<b>Requisitos</b>	Sustentar con documentación la originalidad de sus conocimientos adquiridos
<b>Destrezas</b>	Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, aptitudes para el desempeño del puesto y capacidad para establecer adecuadas relaciones humanas. Conocimiento de Excel, Word, paquetería, etc.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Trabajo bajo presión.

- **Jefe Financiero**

<b>Perfil</b>	<p>Profesional con Título de Tercer Nivel / Cuarto Nivel Ing. Comercial, Economista, CPA, Financiero</p> <p>Nivel de Inglés Intermedio Conocimientos tributarios</p> <p>Experiencia en el cargo por 2 años</p>
<b>Misión del Puesto</b>	Organizar, controlar, supervisar y registrar, con base en la normatividad en vigor, los movimientos de ingresos, gastos y costos en los reportes contables principales y auxiliares respectivos; a fin de evaluar el ejercicio del presupuesto asignado. Asimismo, participar en la elaboración de los informes contables y financieros que le soliciten.
<b>Requisitos</b>	Sustentar con documentación la originalidad de sus conocimientos adquiridos
<b>Destrezas</b>	Capacidad para trabajar en equipo, solución de problemas, conocimiento de equipo de cómputo y de oficina, habilidad de expresión, redacción, síntesis, atención y comprensión de lectura, paquetería.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Trabajo bajo presión.

- **Vendedor**

<b>Perfil</b>	<p>Profesional con Título de Tercer Nivel Estudiante universitario</p> <p>Ing. Comercial, Economista, CPA, Financiero</p> <p>Nivel de Inglés Intermedio</p> <p>Experiencia en el cargo por 2 años en Atención al Cliente</p>
<b>Misión del Puesto</b>	Brindar un servicio de calidad, honestidad y eficiencia a las personas que acuden a comprar los artículos que requieran.
<b>Requisitos</b>	Sustentar con documentación la originalidad de sus conocimientos adquiridos
<b>Destrezas</b>	Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, aptitudes para el desempeño del puesto y capacidad para establecer adecuadas relaciones humanas.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Trabajo bajo presión.

- **Asistente de Importaciones**

<b>Perfil</b>	Profesional con Título de Tercer Nivel  Ing. Comercial, Ing. En Comercio Exterior  Nivel de Ingles Avanzado  Experiencia en el cargo por 2 años en Comercio Exterior
<b>Misión del Puesto</b>	Analizar importaciones, excelente comunicación con los proveedores del exterior.
<b>Requisitos</b>	Sustentar con documentación la originalidad de sus conocimientos adquiridos
<b>Destrezas</b>	Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, aptitudes para el desempeño del puesto y capacidad para establecer adecuadas relaciones humanas.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Trabajo bajo presión.

- **Asistente de Crédito y Cobranzas**

<b>Perfil</b>	Profesional con Título de Tercer Nivel  Licenciatura, Ing. Comercial, Economista.  Nivel de Ingles Intermedio  Experiencia en el cargo por 2 años en Gestión de Cobranzas
<b>Misión del Puesto</b>	Gestionar cobranzas y asignar créditos a clientes nuevos brindando una buena relación interpersonal.
<b>Requisitos</b>	Sustentar con documentación la originalidad de sus conocimientos adquiridos
<b>Destrezas</b>	Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, aptitudes para el desempeño del puesto y capacidad para establecer adecuadas relaciones humanas.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Trabajo bajo presión.

- **Asistente de Talento Humano**

<b>Perfil</b>	Profesional con Título de Tercer Nivel  Ing. Comercial, Economista, Psicólogo.  Nivel de Ingles Intermedio  Experiencia en el cargo por 2 años en Nomina
<b>Misión del Puesto</b>	Controlar la gestión interna del personal
<b>Requisitos</b>	Sustentar con documentación la originalidad de sus conocimientos adquiridos
<b>Destrezas</b>	Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad, aptitudes para el desempeño del puesto y capacidad para establecer adecuadas relaciones humanas.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Trabajo bajo presión y trabajo en equipo.

- **Servicios Generales**

<b>Perfil</b>	Bachiller Estudiante Universitario
<b>Misión del Puesto</b>	Ser responsable con las designación que les exija el puesto
<b>Requisitos</b>	Sustentar con documentación la originalidad de sus conocimientos adquiridos
<b>Destrezas</b>	Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
<b>Condiciones de trabajo</b>	Movilización continúa asumida por la empresa.

- **Infraestructura**

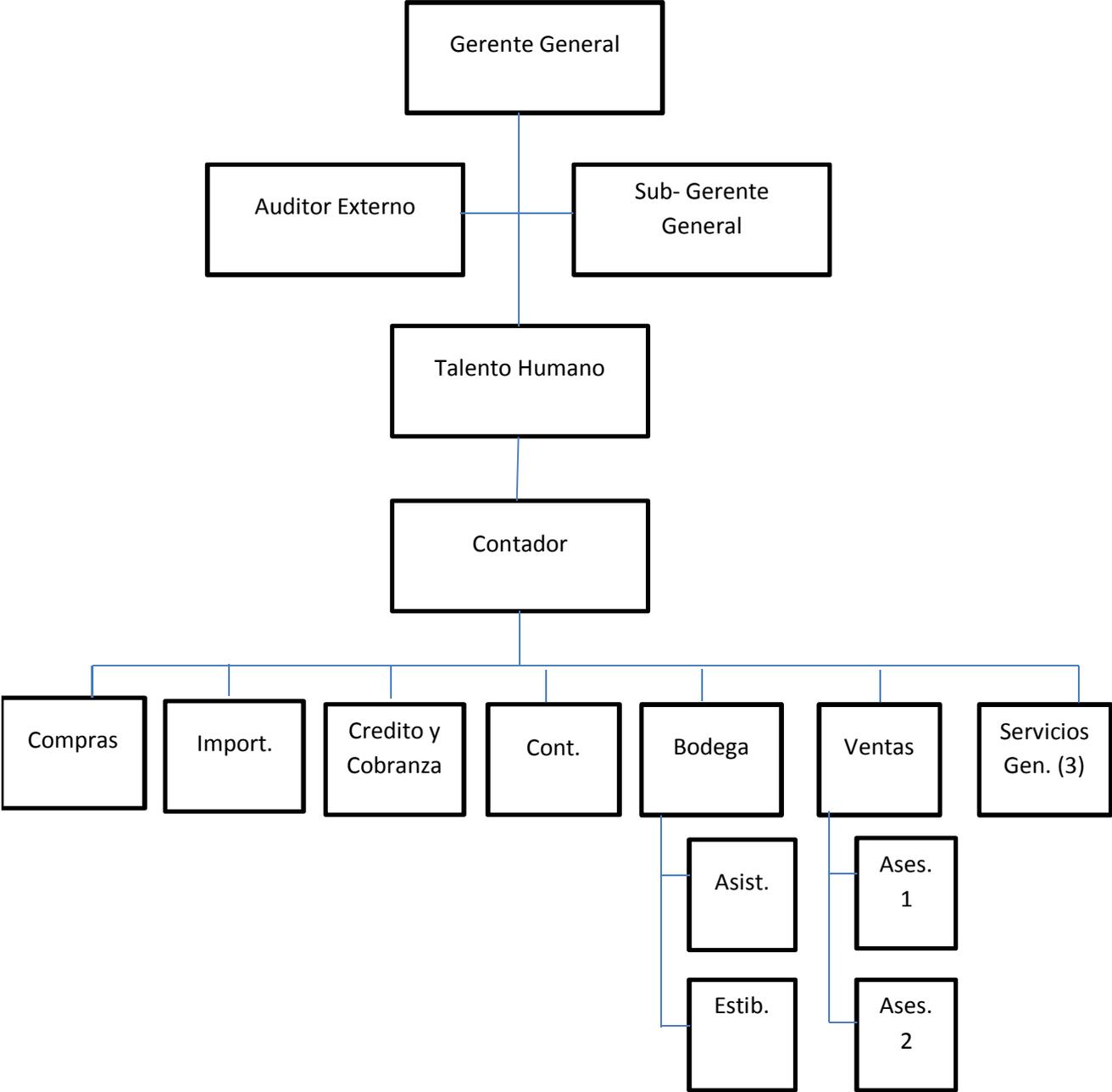
El proyecto actual es ampliar la empresa, para lo cual ya se tiene un terreno ubicado en la Avenida de Las Américas, el mismo constaría de 3 plantas, donde tendrían las oficinas, bodega, sala de reunión y comedor. Todas las oficinas principales se trasladarían hacia esta nueva infraestructura.

El actual lugar donde se ubica la empresa quedaría como una sucursal, donde haya algunas oficinas, atención al cliente, bodega y un pequeño comedor.

- **Nuevo organigrama funcional**

Se re estructura el organigrama de la siguiente manera:

**Ilustración 36: Nuevo organigrama funcional**



Fuente: Elaboración propia

- **Manual de Funciones**

Previo a la creación de un manual de funciones se resumieron las funciones básicas que cumpliría el personal.

A continuación se detallan las principales funciones contenidas en el organigrama mejorado de la empresa.

○ **Sub-Gerente**

- Organiza fecha de pagos a banco, proveedores nacionales y del exterior
- . Revisa con Gerente Reporte de Importación
- Ejecuta transferencia para cancelar a proveedores del exterior y contabiliza en el sistema
- Si se realiza anticipo a proveedores genera Comprobante de Egreso si cancela con cheque y Vale de caja si es en
- Efectivo, lo contabiliza en el sistema
- Elabora cheques para pagar impuestos, transporte, IESS, comisiones, etc.
- Realiza arqueo semanal y mensual de Caja Chica
- Ingresa diariamente en Excel todos los cheques
- Confirma depósitos efectuados por los clientes y los ingresa al sistema
- Realiza listado de los depósitos efectuados en el día
- Registra en el sistema los pagos con tarjeta de crédito y da de baja cuando acreditan en el banco
- Se reúne con Asistente de Cobranza para revisar Cartera de Clientes
- Registra en el crédito los cheques protestados
- Lleva control y hace pedido de suministros de oficina
- Registra y contabiliza en el sistema Notas de Débito y/o Crédito Bancario
- Anula documentos como Ingresos y Egresos de Caja, Recibos, Notas de Débito y Crédito de Clientes
- Autoriza ventas a crédito y descuentos
- Hace anticipos o préstamos al personal
- Saca reportes de asistencia del personal y determinar los atrasos para descontar en el rol
- Revisa cierre de caja diario y semanal

○ **Contador**

- Genera Balances y reportes financieros mensuales
- Mensualmente hace reporte Comisión por Ventas
- Revisa todos las provisiones/facturas por pagar a Proveedores (contabilización - retención)
- Revisa Reporte de Cuentas por Pagar
- Revisa la contabilización de los Egresos por Pagos
- Revisa todos los diarios contables efectuados por los Asistentes de Contabilidad, Compras/Importaciones
- Revisa Anexos de Declaraciones de Impuestos mensuales y anuales
- Firma Declaraciones de Impuestos mensuales y anuales
- Atiende Requerimientos del SRI
- Coordina Inventario Físico anual
- Revisa conciliaciones Bancarias
- Realiza Arqueos sorpresivos de Caja General, Caja Chica y custodio de Cheques en Cartera

○ **Jefe de Bodega**

- Coordina inventarios físicos quincenales de acuerdo a muestras
- Coordina el orden del espacio físico y limpieza de bodegas de inventario
- Se reúne 2 veces por mes (quincenalmente) con Gerencia para revisar niveles de stock en Bodegas.
- Realiza Guía de Remisión
- Verifica mercadería importada y da el visto bueno
- Realiza Pedido de Mercadería
- Hace bajar repuestos cuando vienen a comprar y chequea que sea la correcta
- Verifica que haya en stock los repuestos si no hay muchos envía al chofer a Bodega California a traerlos
- Revisa mercadería importada que sea la solicitada y cantidad exacta

- Verifica que ingresen mercadería a bodega
- Genera documento Recepción de Mercadería (Ingreso a Bodega)
- Archiva copia de factura sin valor monetario y Transferencia de Bodega
- Realiza Transferencia de Bodegas

- **Jefe de Ventas**

- Coordina labor de Vendedores
- Se reúne 2 veces por mes (quincenalmente) con Gerencia para revisar tendencias de ventas.
- Genera Reportes de Ventas solicitados por la Gerencia
- Revisa correo donde le llegan cotizaciones solicitadas por clientes
- Atiende a clientes personal y telefónicamente
- Recibe casi el 90% de las llamadas del departamento de ventas, las deriva a los otros vendedores
- Cotiza y factura
- Tiene potestad para escoger que repuestos se pueden solicitar cuando un proveedor viene a ofrecer

- **Reglamento interno**

Se re-estructura el reglamento interno que se encuentra en el anexo D, para ser debidamente aprobado con las exigencias que dicta el Ministerio de Relaciones Laborables. (Ver en ANEXO C)

## 7.2 Optimización de recursos

- ✓ Re utilización de papelería
- ✓ La utilización de una sola impresora industrial en el Departamento general administrativo, donde existían por cada asistente una impresora personal y estas fueron donadas.

- ✓ Reciclaje de cartonería, envasados, papelería.
- ✓ Utilización de focos ahorradores.
- ✓ Coordinación de adquisición en utilerías.

### **7.3 Beneficios de la Reingeniería de Procesos**

- Identificación de los problemas que afectan en tiempo y hacen ineficientes los procesos, donde se actúa para ser mejorados.
- Análisis de gestiones de procesos para brindar un servicio de calidad al cliente.
- Se realiza una organización en procedimientos que se llevan en la empresa, donde son establecidos para guías de los trabajadores de la empresa
- Se realiza una disminución en costos operativos, por optimización de recursos en cada uno de los departamentos.
- Tener capacitado al personal para rendir mejor en sus funciones
- Implementación de manuales de funciones, de puestos, perfiles para nuevo personal, reglamento interno.
- Creación de la visión, misión, dando una identificación hacia la empresa.
- Motivación hacia el personal.

## **CAPITULO VIII**

## 8 ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO

### 8.1 Inversiones del proyecto

Determinación de la inversión inicial en activos fijos que den soporte a las ventas

#### 8.1.1 Proyección de ventas anual para el primer año

**Tabla 26: Proyección de Ventas Mensual**

PROYECCION DE VENTAS 2012

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cuota de venta	90.000,00	90.000,00	210.000,00	150.000,00	150.000,00	210.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	210.000,00	150.000,00	90.000,00
Probabilidad	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
No. de Vendedores	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	144.000,00	144.000,00	336.000,00	240.000,00	240.000,00	336.000,00	240.000,00	240.000,00	240.000,00	336.000,00	240.000,00	144.000,00

Total Anual 2.880.000,00

Temporada alta



Temporada Media



Temporada Baja



En el estudio realizado, se estimó diferenciar los meses de mayor o menor fluencia de clientes debido a que no todos los meses se ha mostrado una estabilidad en sus ventas, esta proyección está dada de esta manera para que se encuentre más cercana a la realidad de la empresa importadora.

Se identifican que los meses más altos son los de Marzo, Junio y Octubre bordeando sus ventas en doscientos mil diez dólares mensuales mientras que los meses Enero, Febrero y Diciembre son los meses más bajos en las ventas de la empresa, donde se pueden enfocar en estrategias que atraigan al consumidor.

### 8.1.2 Inversiones en activos fijos que den soporte a las ventas

En el dos mil catorce el propietario tiene proyectado adquirir 3 vehículos para entregas a diferentes ciudades del país por esta razón el activo depreciable se ve incrementado en setecientos catorce mil dólares para el año dos mil dieciséis tiene proyectada la inversión del proyecto de la matriz del negocio en la Avenida de las Américas donde actualmente cuenta con un terreno disponible.

### 8.1.3 Estado de resultados y balance general.

Este estado de resultados esta en un escenario realista con reducción de gastos operativos por la reingeniería realizada, esto nos muestra una reducción del dieciocho por ciento del total de sus gastos operativos del escenario realista sin reducción de gastos.

**Tabla 27: Estado de Resultados Proyectado 2012-2013 Escenario Realista con Reducción de Gastos**

	2012	2013	2014	2015	2016
Ingreso por venta	\$ 2.880.000	\$ 3.225.600	\$ 3.612.672	\$ 4.046.193	\$ 4.531.736
Costo de ventas	\$ 1.152.000	\$ 1.290.240	\$ 1.445.069	\$ 1.618.477	\$ 1.812.694
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 1.728.000</b>	<b>\$ 1.935.360</b>	<b>\$ 2.167.603</b>	<b>\$ 2.427.716</b>	<b>\$ 2.719.041</b>
<b>Gastos Operativos:</b>					
Gastos de Administración	\$ 246.084,97	\$ 263.310,92	\$ 281.742,69	\$ 301.464,68	\$ 322.567,20
Gastos de ventas	\$ 93.677,49	\$ 100.234,91	\$ 107.251,36	\$ 114.758,95	\$ 122.792,08
Gastos de Provisión	\$ 1.440,00	\$ 1.540,80	\$ 1.648,66	\$ 1.764,06	\$ 1.887,55
Gastos financieros	\$ 5.640,00	\$ 6.034,80	\$ 6.457,24	\$ 6.909,24	\$ 7.392,89
Otros gastos	\$ 9.006,00	\$ 9.636,42	\$ 10.310,97	\$ 11.032,74	\$ 11.805,03
Gasto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ 42.474,00	\$ 42.474,00	\$ 42.474,00	\$ 42.474,00	\$ 42.474,00
<b>Total de gastos operativos</b>	<b>\$ 355.848,46</b>	<b>\$ 380.757,86</b>	<b>\$ 407.410,91</b>	<b>\$ 435.929,67</b>	<b>\$ 466.444,75</b>
Utilidad operativa	\$ 1.372.151,54	\$ 1.554.602,14	\$ 1.760.192,29	\$ 1.991.785,91	\$ 2.252.596,71
Gastos financieros	\$ 84.785,81	\$ 111.201,51	\$ 119.974,54	\$ 129.250,56	\$ 136.799,20
Utilidad después de intereses	\$ 1.287.365,72	\$ 1.443.400,64	\$ 1.640.217,75	\$ 1.862.535,35	\$ 2.115.797,51

Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad después de intereses otros	\$ 1.287.365,72	\$ 1.443.400,64	\$ 1.640.217,75	\$ 1.862.535,35	\$ 2.115.797,51
(-15%) Participación trabajadores	\$ 193.104,86	\$ 216.510,10	\$ 246.032,66	\$ 279.380,30	\$ 317.369,63
(=) Utilidad imponible	\$ 1.094.260,86	\$ 1.226.890,54	\$ 1.394.185,09	\$ 1.583.155,05	\$ 1.798.427,88
(-25%) Impuesto a la Renta	\$ 273.565,22	\$ 306.722,63	\$ 348.546,27	\$ 395.788,76	\$ 449.606,97
<b>(=) Utilidad del Ejercicio</b>	<b>\$ 820.695,65</b>	<b>\$ 920.167,90</b>	<b>\$ 1.045.638,82</b>	<b>\$ 1.187.366,29</b>	<b>\$ 1.348.820,91</b>
(-10%) Reserva Legal	\$ 82.069,56	\$ 92.016,79	\$ 104.563,88	\$ 118.736,63	\$ 134.882,09
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 738.626,08</b>	<b>\$ 828.151,11</b>	<b>\$ 941.074,94</b>	<b>\$ 1.068.629,66</b>	<b>\$ 1.213.938,82</b>
Utilidad para ser repartida entre accionistas comunes	\$ 590.900,87	\$ 165.630,22	\$ 188.214,99	\$ 213.725,93	\$ 242.787,76
Utilidades retenidas	\$ 147.725,22	\$ 662.520,89	\$ 752.859,95	\$ 854.903,73	\$ 971.151,06

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 28: Balance General Presupuestado**

		BALANCE GENERAL PROYECTADO				
		2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
	\$					
Bancos	319.101,12	\$ 193.043,55	\$ 261.369,06	\$ 366.712,80	\$ 454.885,03	
	\$					
Inventario	4.231.515,90	\$ 4.231.515,90	\$ 4.231.515,90	\$ 5.209.347,48	\$ 5.974.602,71	
Cuentas x cobrar clientes	576.000,00	\$ 645.120,00	\$ 722.534,40	\$ 809.238,53	\$ 317.221,50	
(-) prov. baja de inventario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	1.492.391,30	\$ -967.269,05	\$ -175.063,46	\$ -229.688,12	\$ -284.425,23	
<b>Total de Activo Corriente</b>	\$ 3.634.225,72	\$ 4.102.410,40	\$ 5.040.355,90	\$ 6.155.610,70	\$ 6.462.284,01	
<b>ACTIVO FIJO</b>						
	\$					
Activo Depreciables	658.017,69	\$ 658.017,69	\$ 714.867,68	\$ 714.867,68	\$ 1.657.160,33	
	\$					
Activos no Depreciables	6.140,00	\$ 6.140,00	\$ 6.140,00	\$ 6.140,00	\$ 6.140,00	
Equipos de Oficina y Cómputo	2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	\$ 2.360,00	
(-) depreciación acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	42.474,00	\$ -84.948,00	\$ -127.422,00	\$ -169.896,00	\$ -212.370,00	
<b>Total de Activo Fijo</b>	\$ 624.043,69	\$ 581.569,69	\$ 595.945,68	\$ 553.471,68	\$ 1.453.290,33	
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	\$ 4.258.269,41	\$ 4.683.980,09	\$ 5.636.301,58	\$ 6.709.082,38	\$ 7.915.574,34	
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivo Corto Plazo</b>						

Deuda a Corto Plazo	\$ 83.333,33	\$ 125.000,00	\$ 133.333,33	\$ 141.666,67	\$ 145.833,33
Impuesto a la Renta por pagar	\$ 273.565,22	\$ 306.722,63	\$ 348.546,27	\$ 395.788,76	\$ 449.606,97
Utilidades a trab. Por pagar	\$ 193.104,86	\$ 216.510,10	\$ 246.032,66	\$ 279.380,30	\$ 317.369,63
Dividendos por Pagar	\$ 590.900,87	\$ 165.630,22	\$ 188.214,99	\$ 213.725,93	\$ 242.787,76
Ctas por Pagar	\$ 70.412,38	\$ 77.453,62	\$ 85.198,99	\$ 93.718,88	\$ 103.090,77
Beneficios sociales	\$ 1.464.852,95	\$ 1.538.095,60	\$ 1.615.000,38	\$ 1.695.750,39	\$ 1.780.537,91
Proveedores por pagar	\$ 942.292,65	\$ 942.292,65	\$ 942.292,65	\$ 942.292,65	\$ 942.292,65
Deuda a Largo Plazo					
<b>TOTAL DE PASIVO</b>	<b>3.618.462</b>	<b>3.371.705</b>	<b>3.558.619</b>	<b>3.762.324</b>	<b>3.981.519</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Valor Patrimonio	\$ 345.372,17	\$ 345.372,17	\$ 345.372,17	\$ 345.372,17	\$ 345.372,17
Utilidades retenidas acumuladas	\$ 212.365,42	\$ 874.886,31	\$ 1.627.746,26	\$ 2.482.649,99	\$ 3.453.801,04
Reserva Legal	\$ 82.069,56	\$ 92.016,79	\$ 104.563,88	\$ 118.736,63	\$ 134.882,09
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>639.807</b>	<b>1.312.275</b>	<b>2.077.682</b>	<b>2.946.759</b>	<b>3.934.055</b>
<b>TOTAL DE PASIVO+ PATRIMONIO</b>	<b>\$ 4.258.269,41</b>	<b>\$ 4.683.980,09</b>	<b>\$ 5.636.301,58</b>	<b>\$ 6.709.082,38</b>	<b>\$ 7.915.574,34</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Resultados Obtenidos

El Estado de Resultados se lo muestra proyectado para los cinco años, donde en un Escenario Realista con reducción en los gastos, obtenemos rentabilidad en el dos mil doce, resultado de la inversión de Reingeniería de Procesos se obtiene una utilidad de setecientos treinta y ocho mil dólares.

Se estima un crecimiento del doce por ciento para las ventas, donde el costo de ventas se encuentra debidamente proyectado con los rubros necesarios de acuerdo a la actividad de la empresa que es la importación, donde se consideraron rubros como impuesto a la salida de divisas en un cinco por ciento, honorarios profesionales, desaduanización.

Los gastos de la empresa están presupuestados de acuerdo al histórico que a estado manejando en los últimos años, donde no hay variaciones representativas debido a su estabilidad económica y estabilidad en el personal, se encuentran rubros como servicios básicos, sueldos y salarios, bonificaciones y otros, existe una disminución

del diez si ocho por ciento en el análisis proyectado, debido cambios por manejos eficientes en cada departamento.

En el Balance General se muestra en el rubro Bancos siempre reflejará el saldo final del flujo de caja, en la cuentas por cobrar se consideró el veinte por ciento es de ventas de contado y el setenta y cinco por ciento significan las ventas a crédito que son recuperables dependiendo del tipo de Credito otorgado.

El inventario se mantendrá hasta el dos mil catorce, que el propietario tiene proyectado adquirir equipo caminero por ende son inversiones altas que ingresar al inventario en el dos mil quince y dos mil diez si seis.

Los activos se mantienen hasta el dos mil trece, y en el dos mil catorce hay un incremento debido a la adquisición de tres vehículos para el los vendedores, por ende la depreciación acumulada aumenta.

En sus pasivos la empresa mantiene deudas de préstamos a corto plazo para financiamiento de estos años proyectados.

El valor de su patrimonio es constante a través de los años, la empresa ira incrementando sus utilidades y llegara a un acumulado en el dos mil dieciséis a tres millones novecientos treinta y cuatro dólares y su reserva legal también ira incrementándose.

#### **8.1.4 Análisis de la sensibilidad con variaciones de las variables críticas**

Este análisis demostró la medición de las actividades de la empresa en el ámbito financiero, donde se proyectó con variables para demostrar lo mas real posible las cifras presupuestadas y proyectadas para años posteriores.

Los resultados de un escenario realista mostró un flujo de efectivo de ciento cincuenta y seis mil ochocientos veinte tres dólares, mostrando una TIR mucho mas alta que el costo promedio ponderado de capital, la empresa tiene liquidez suficiente en la implementación de este proyecto.

### **8.1.5 Análisis de los escenarios**

En todos los análisis de escenarios planteados muestra una liquidez aceptable y una TIR muy superior a lo esperado, debido a sus altas ventas.

#### **Escenario Realista**

Este análisis se toma como índice de referencia un crecimiento del cinco por ciento mas el siete por ciento de la inflación proyectada sumando un doce por ciento de crecimiento de las ventas, este escenario muestra lo mas acorde a la realidad del país.

#### **Escenario realista con reducción en sus costos operativos**

En este escenario se considera el doce por ciento de variación en sus ventas, pero también se contempla una reducción en sus gastos administrativos y ventas en un diez si ocho por ciento, debido a la optimización de recursos implantados por esta reingeniería.

#### **Escenario Optimista**

Este escenario se utilizo la misma referencia del siete por ciento de la tasa inflacionaria y un crecimiento anual de las ventas del diez por ciento sumando esto hacen un diez si siete por ciento de incremento, donde sus resultados son muy beneficiosos para la empresa.

Donde la TIR se encuentra en un sesenta y tres por ciento que es más alto que su coste de capital.

## **Escenario Pesimista**

Este análisis se definió por un crecimiento mínimo del dos por ciento anual de las ventas más el siete por ciento de tasa inflacionaria sumando nueve por ciento de crecimiento, y muestra resultados acordes de recuperación del proyecto implantado.

## **Observaciones**

En todos los escenarios se mostró la rentabilidad obtenida y los cambios positivos que dan por realizar la inversión de la Reingeniería, debido a que tiene una alta aceptación de sus productos por ende mantiene altas ventas anuales, la actividad de la empresa se caracteriza por la experiencia de sus vendedores.

## **8.2 Evaluación del proyecto**

### **8.2.1 Flujo de caja ajustado**

El flujo representa el valor actual de los saldos de presupuesto de efectivo donde se disminuye sus egresos o desembolsos de dinero en tiempo presente.

Donde el dinero del futuro pasa a tiempo actual o real, en el Escenario realista se muestra en el año dos mil doce se recibirá lo que hoy representa trescientos sesenta y un mil seiscientos sesenta mil dólares.

### **8.2.2 Cálculo del van con flujos inflados**

Este cálculo identifica traer a valor presente un número de flujos originados por una inversión, donde se descuentan todos los flujos del proyecto y se resta la inversión inicial mostrando un resultado del valor actual,

donde se determinó con la tasa mínima aceptable TREMA que es igual a la suma de riesgo país mas la inflación actual tomada a la fecha donde da como resultado el catorce punto cuarenta y cuatro por ciento.

Se descuentan todos los flujos del proyecto con la TREMA restando su inversión inicial que es el patrimonio de la empresa.

Dio como resultado un millón ochenta y nueve mil veinte cinco dólares del Valor Actual Neto, donde el proyecto recupera su inversión inicial mostrando que es un proyecto aceptable para sus inversionistas.

### 8.2.3 Calculo de la TIR con flujos inflados

La Tasa interna de retorno es la representación de la rentabilidad promedio y muestra el beneficio por haber aportado sus recursos en la empresa.

Da como resultado en el Escenario Realista con reducción de costos operativos una TIR de ochenta y un por ciento y deflactada sin los impuestos nos da sesenta y nueve por ciento, donde esta es aceptable siendo mayor al costo promedio ponderado de capital.

### 8.2.4 Calculo de las razones financieras del proyecto

**Tabla 29: Índices Financieros**

<b>INDICES DE LIQUIDEZ</b>					
<b>RAZÓN CIRCULANTE</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
ACTIVOS circulante	3.634.225,72	4.102.410,40	5.040.355,90	6.155.610,70	6.462.284,01
PASIVO circulante	3.618.462,26	3.371.704,82	3.558.619,26	3.762.323,59	3.981.519,03
<b>RESULTADO</b>	<b>1,00</b>	<b>1,22</b>	<b>1,42</b>	<b>1,64</b>	<b>1,62</b>
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>					
ACTIVOS circulante – INVENTARIO	-597.290,18	-129.105,50	808.840,00	946.263,22	487.681,30
PASIVO circulante	3.618.462,26	3.371.704,82	3.558.619,26	3.762.323,59	3.981.519,03
<b>RESULTADO</b>	<b>-0,17</b>	<b>-0,04</b>	<b>0,23</b>	<b>0,25</b>	<b>0,12</b>
<b>PRUEBA DE LIQUIDEZ</b>					
EFFECTIVO/ BANCOS	319.101,12	193.043,55	261.369,06	366.712,80	454.885,03
PASIVO circulante	3.618.462,26	3.371.704,82	3.558.619,26	3.762.323,59	3.981.519,03

RESULTADO	<b>0,09</b>	<b>0,06</b>	<b>0,07</b>	<b>0,10</b>	<b>0,11</b>
<b>DÍAS DE COMPRA</b>					
BANCOS	319.101,12	193.043,55	261.369,06	366.712,80	454.885,03
COMPRAS	246.084,97	263.310,92	281.742,69	301.464,68	322.567,20
RESULTADO	<b>467</b>	<b>264</b>	<b>334</b>	<b>438</b>	<b>508</b>
<b>DÍAS DE COBERTURA OPERATIVA</b>					
BANCOS	319.101,12	193.043,55	261.369,06	366.712,80	454.885,03
GASTOS OPERATIVOS	313.374,46	338.283,86	364.936,91	393.455,67	423.970,75
RESULTADO	<b>367</b>	<b>205</b>	<b>258</b>	<b>336</b>	<b>386</b>

#### INDICES DE RENTABILIDAD

MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS	2012	2013	2014	2015	2016
UTILIDAD BRUTA	1.728.000,00	1.935.360,00	2.167.603,20	2.427.715,58	2.719.041,45
VENTAS	2.880.000,00	3.225.600,00	3.612.672,00	4.046.192,64	4.531.735,76
RESULTADO	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>
<b>MARGEN OPERATIVO SOBRE VENTAS</b>					
UTILIDAD OPERATIVA	1.372.151,54	1.554.602,14	1.760.192,29	1.991.785,91	2.252.596,71
VENTAS	2.880.000,00	3.225.600,00	3.612.672,00	4.046.192,64	4.531.735,76
RESULTADO	<b>47,64%</b>	<b>48,20%</b>	<b>48,72%</b>	<b>49,23%</b>	<b>49,71%</b>
<b>MARGEN UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.094.260,86	1.226.890,54	1.394.185,09	1.583.155,05	1.798.427,88
VENTAS	2.880.000,00	3.225.600,00	3.612.672,00	4.046.192,64	4.531.735,76
RESULTADO	<b>38,00%</b>	<b>38,04%</b>	<b>38,59%</b>	<b>39,13%</b>	<b>39,69%</b>
<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA</b>					
UTILIDAD NETA	738.626,08	828.151,11	941.074,94	1.068.629,66	1.213.938,82
VENTAS	2.880.000,00	3.225.600,00	3.612.672,00	4.046.192,64	4.531.735,76
RESULTADO	<b>25,65%</b>	<b>25,67%</b>	<b>26,05%</b>	<b>26,41%</b>	<b>26,79%</b>
<b>RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO</b>					
UTILIDAD NETA	738.626,08	828.151,11	941.074,94	1.068.629,66	1.213.938,82
PATRIMONIO	639.807,16	1.312.275,27	2.077.682,31	2.946.758,79	3.934.055,31
RESULTADO	<b>115,45%</b>	<b>63,11%</b>	<b>45,29%</b>	<b>36,26%</b>	<b>30,86%</b>
<b>RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS</b>					
UTILIDAD NETA	738.626,08	828.151,11	941.074,94	1.068.629,66	1.213.938,82
ACTIVOS	4.258.269,41	4.683.980,09	5.636.301,58	6.709.082,38	7.915.574,34
RESULTADO	<b>17,35%</b>	<b>17,68%</b>	<b>16,70%</b>	<b>15,93%</b>	<b>15,34%</b>

#### INDICES DE ENDEUDAMIENTO

<b>APALANCAMIENTO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
PASIVO TOTAL	3.618.462,26	3.371.704,82	3.558.619,26	3.762.323,59	3.981.519,03
PATRIMONIO TOTAL	639.807,16	1.312.275,27	2.077.682,31	2.946.758,79	3.934.055,31
RESULTADO	<b>565,56%</b>	<b>256,94%</b>	<b>171,28%</b>	<b>127,68%</b>	<b>101,21%</b>
<b>COBERTURA DE INTERESES</b>					
UTILIDAD OPERATIVA	1.372.151,54	1.554.602,14	1.760.192,29	1.991.785,91	2.252.596,71
GASTOS DE INTERES	84.785,81	111.201,51	119.974,54	129.250,56	136.799,20
RESULTADO	<b>16,2</b>	<b>14,0</b>	<b>14,7</b>	<b>15,4</b>	<b>16,5</b>
<b>Cofia de Solvencia Patrimonial</b>					
TOTAL DE PATRIMONIO	639.807,16	1.312.275,27	2.077.682,31	2.946.758,79	3.934.055,31
TOTAL DE PASIVO	3.618.462,26	3.371.704,82	3.558.619,26	3.762.323,59	3.981.519,03
RESULTADO	<b>0,2</b>	<b>0,4</b>	<b>0,6</b>	<b>0,8</b>	<b>1,0</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>					
UTILIDAD OPERACIONAL	1.372.151,54	1.554.602,14	1.760.192,29	1.991.785,91	2.252.596,71
INGRESOS OP.	2.880.000,00	3.225.600,00	3.612.672,00	4.046.192,64	4.531.735,76
RESULTADO	<b>0,48</b>	<b>0,48</b>	<b>0,49</b>	<b>0,49</b>	<b>0,50</b>

#### **INDICES DE PRODUCTIVIDAD**

<b>DIAS DE COBRO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
CUENTAS POR COBRAR	576.000,00	645.120,00	722.534,40	809.238,53	317.221,50
VENTAS	2.880.000,00	3.225.600,00	3.612.672,00	4.046.192,64	4.531.735,76
RESULTADO	<b>72,00</b>	<b>72,00</b>	<b>72,00</b>	<b>72,00</b>	<b>25,20</b>
<b>ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR</b>					
RESULTADO	<b>5,00</b>	<b>5,00</b>	<b>5,00</b>	<b>5,00</b>	<b>14,29</b>
<b>DÍAS DE INVENTARIO</b>					
INVENTARIO	4.231.515,90	4.231.515,90	4.231.515,90	5.209.347,48	5.974.602,71
COSTO DE VENTA	1.152.000,00	1.290.240,00	1.445.068,80	1.618.477,06	1.812.694,30
RESULTADO	<b>1322,35</b>	<b>1180,67</b>	<b>1054,17</b>	<b>1158,72</b>	<b>1186,55</b>
<b>ROTACIÓN DE INVENTARIO</b>					
RESULTADO	<b>0,27</b>	<b>0,30</b>	<b>0,34</b>	<b>0,31</b>	<b>0,30</b>
<b>CICLO OPERATIVO</b>					
RESULTADO	<b>1394,35</b>	<b>1252,67</b>	<b>1126,17</b>	<b>1230,72</b>	<b>1211,75</b>
<b>CICLO DE EFECTIVO</b>					
RESULTADO	<b>1364,35</b>	<b>1222,67</b>	<b>1096,17</b>	<b>1200,72</b>	<b>1181,75</b>
<b>ROTACION DE ACTIVOS</b>					
VENTAS NETAS	2.880.000,00	3.225.600,00	3.612.672,00	4.046.192,64	4.531.735,76
TOTAL DE ACTIVOS	4.258.269,41	4.683.980,09	5.636.301,58	6.709.082,38	7.915.574,34
RESULTADO	<b>0,68</b>	<b>0,69</b>	<b>0,64</b>	<b>0,60</b>	<b>0,57</b>

Fuente: Elaboración Propia

➤ **Razón Circulante**

Este índice está mostrando un crecimiento a lo largo de los años desde 1,00 a 1,62 esto quiere decir que va a ir aumentando su liquidez para cubrir sus gastos a corto plazo.

➤ **Prueba de Liquidez**

Este índice nos indica que sigue disminuyendo la posibilidad de mantener el efectivo y solventar las deudas a corto plazo, muestra un incremento desde el año dos mil catorce hasta el dos mil dieciséis.

➤ **Apalancamiento**

La empresa tiene un alto apalancamiento en el mercado debido a su trayectoria de 20 años en el mercado de partes y piezas, mostrando un mínimo riesgo financiero, en la proyección del dos mil doce se encuentra altamente apalancado, pero va disminuyendo a través de los años.

➤ **Cobertura de Intereses**

Analiza la cobertura de endeudamiento que se puede tomar en el caso de la empresa diez y seis veces y no tendría problemas para hacer frente a los mismos.

➤ **Margen de Utilidad Bruta**

Este es constante ya que la empresa tiene designado ese rubro, considerado en sus ventas anuales.

➤ **Margen de Utilidad Operativa**

Este índice va aumentando debido a su incremento proyectado de los gastos operativos de la empresa, pero aumenta en porciones aceptables.

➤ **ROS**

Se muestra un incremento a través de los años indicando que la empresa seguirá siendo rentable acorde a su mercado, y en su primer año la utilidad neta representa el treinta y ocho por ciento de sus ventas.

➤ **ROA**

Se muestra el rendimiento sobre los activos en el primer año en un diecisiete por ciento, esto quiere decir que las utilidades crecen en mayor proporción que los activos.

➤ **ROE**

El Roe va disminuyendo a través de los años, quiere decir que el patrimonio esta mas alto que la utilidad neta de cada año.

➤ **Rotación de Activos Fijos**

Este índice muestra el crecimiento en el periodo estimado de la utilización eficiente de sus activos fijos en cuanto a sus ventas.

➤ **Rotación de Activos Totales**

Por cada dólar de activos totales se obtiene sesenta y ocho centavos de dólar por cada venta, y muestra en los siguientes años un crecimiento continuo.

➤ **Días de Cobro**

La empresa tarda en recuperar su cartera hasta setenta y dos días lo que es importante, implementar alguna estrategia de cobranza para mejorar la cartera.

➤ **Días de Inventario**

Este índice muestra que el inventario esta teniendo una rotación muy tardía, donde podrían estar partes y piezas obsoletas, donde se considera realizar un análisis para la revisión de la misma.

➤ **Ciclo de Efectivo**

Esto muestra los días que la empresa recupera su dinero de inversión en mercadería, esta da como resultado en el primer año de mil trescientos sesenta y cuatro días, quiere decir que esta dentro de los parámetros aceptables.

### **8.2.5 Resultados y consideraciones de la evaluación**

El proyecto es aceptable de acuerdo a los índices analizados, la empresa se encuentra posesionada en el mercado, y esta en constante crecimiento como se planifico en los diferentes escenarios de igual manera surgía rentable la inversión.

La asesoría realizada muestra como costo beneficio una gran rentabilidad, debido a sus altas ventas, el costo de la inversión no es representativa monetariamente sin embargo las nuevas estrategias

implementadas ayudaran a incrementar mucho mas la rentabilidad, con una mejor organización y proyecciones nuevas.

En el dos mil doce se obtiene un costo-beneficio de treientos sesenta y ocho mil dólares.

Da como resultado una favorable inversión.

## **9 Conclusiones**

Proveedora de repuestos Quiroz siendo analizada, mostró ser una empresa rentable a pesar de los desconocimientos de procesos y procedimientos del personal que labora.

Al implementar los nuevos procesos, y conocer los problemas en general sobre las actividades de la empresa se pudo observar la falta de conocimiento profesional para llevar buenas funciones en cada uno de los puestos, también la falta de capacitación en herramientas básicas como los utilitarios de Microsoft.

En cuanto a la infraestructura se hizo una modificación el lugar de puestos para mantener un ambiente de trabajo amplio y ordenado.

Las estrategias del Marketing Mix darán un éxito en el incremento anual de la empresa, debido a ser una empresa posesionada por sus precios en el mercado

## **10 Recomendaciones**

- Se recomienda analizar la rotación de activos de la empresa debido al análisis realizado por el indicador financiero, se podría recomendar Actas de Baja de Inventario Anual para pulir stock congelado.
- Mantener el control de los nuevos procedimientos y procesos para cada una de las áreas.
- Tener al personal en constante capacitación en cuanto Servicio al cliente, Servicio Post-Venta, Manejo de Cartera, Recuperación de cartera.

- Estar en constante análisis sobre los precios de la competencia.
- Distribuir el producto en las plazas de mayor captación

## 11 Bibliografía

- Badía, A., & Bellido, S. (1999). *Técnicas para la gestión de calidad*. Tecnos.
- Bustos, C. (2005). La Reingeniería: Herramienta controversial. *Visión Gerencial*, 3-10.
- Centro de Estudios e Investigaciones Estadísticas . ICM, ESPOL. (Febrero de 2011). <http://www.icm.espol.edu.ec>. Recuperado el 10 de Septiembre de 2011, de [http://www.icm.espol.edu.ec/delitos/Archivos/reporte%20anual/Informe\\_ANUAL%202010.pdf](http://www.icm.espol.edu.ec/delitos/Archivos/reporte%20anual/Informe_ANUAL%202010.pdf)
- Grupo Kaizen S.A. (2005). *Sitio Web del Grupo Kaizen*. Obtenido de [http://www.grupokaizen.com/lg/Reingenieria\\_de\\_Procesos.pdf](http://www.grupokaizen.com/lg/Reingenieria_de_Procesos.pdf)
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Morris, D. (1994). *Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Mc Graw Hill.
- SESCAM. (2002). *Gestión por procesos*. Toledo: Sescam.
- Vacas, S., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (2000). *Innovación Tecnológica en las Empresas*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Frecuencia - Calificación Ventas.....	17
Ilustración 2: Frecuencia - Calificación Servicio Postventa.....	18
Ilustración 3: Frecuencia - Calificación Servicio al Cliente.....	19
Ilustración 4: Frecuencia - Calificación Calidad de los Productos.....	20
Ilustración 5: Frecuencia - Calificación Imagen de la Empresa .....	21
Ilustración 6: Flujo Grama Anterior – Ventas .....	23
Ilustración 7: Flujo Grama Anterior – Compras del Exterior.....	26
Ilustración 8: Flujo Grama Anterior – Bodega.....	29
Ilustración 9: Frecuencias de los principales problemas encontrados .....	35
Ilustración 10: Diagrama de Pareto de los principales problemas encontrados .....	36
Ilustración 11: Diagrama de Gantt proyecto reingeniería .....	39
Ilustración 12: Definición de proceso .....	45
Ilustración 13: Tipos de procesos .....	46
Ilustración 14: Diagrama de Contexto de la empresa .....	52
Ilustración 15: Estadísticas de las Importaciones .....	54
Ilustración 16: Distribución geográfica de partes y piezas de maquinaria pesada .....	60
Ilustración 17: Importaciones por CUODE.....	61
Ilustración 18: Demanda de consumo .....	63
Ilustración 19: Publicidad Tractopartes.....	64
Ilustración 20: Instalaciones de la empresa Diteca.....	65
Ilustración 21: Instalaciones de la empresa Automekano .....	66
Ilustración 22: Instalaciones de la empresa Mavesa.....	67
Ilustración 23: Ejemplos de productos marca Komatsu.....	71
Ilustración 24: Ejemplos de productos marca Nissan.....	71
Ilustración 25: Algunas de las marcas de la empresa.....	72
Ilustración 26: Canal de Comercialización.....	74
Ilustración 27: Matriz BCG .....	81
Ilustración 28: Gráfico de evaluación global de la industria.....	89
Ilustración 29: Cadena de valor de la empresa .....	94
Ilustración 30: Proceso de Control Estratégico .....	97
Ilustración 31: Organigrama actual.....	100
Ilustración 32: Flujo proceso de inventario – recepción y clasificación de ítems en bodega .....	115

Ilustración 33: Flujo proceso de compras de inventario .....	116
Ilustración 34: Flujo proceso de ventas – facturación fuera de Guayaquil .....	118
Ilustración 35: Flujo proceso de ventas – facturación dentro de Guayaquil .....	119
Ilustración 36: Nuevo organigrama funcional .....	137

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Frecuencia - Calificación Ventas .....	17
Tabla 2: Frecuencia - Calificación Servicio Postventa .....	18
Tabla 3: Frecuencia - Calificación Servicio al Cliente .....	19
Tabla 4: Frecuencia - Calificación Calidad de los Productos.....	20
Tabla 5: Frecuencia - Calificación Imagen de la Empresa.....	21
Tabla 6: Frecuencias de los principales problemas encontrados.....	35
Tabla 7: Cronograma proyecto reingeniería.....	39
Tabla 8: Presupuesto de Reingeniería.....	41
Tabla 9: Distribución de clientes de la empresa y ventas por región del Ecuador .....	60
Tabla 10: Distribución geográfica del Transporte a Diesel en el 2009.....	60
Tabla 11: Posicionamiento de competencia .....	67
Tabla 12: Análisis de Precios históricos .....	73
Tabla 13: Análisis de Grupos de Interesados .....	79
Tabla 14: Matriz de demandas actuales y futuras.....	80
Tabla 15: Cinco Fuerzas de Porter - Amenaza de posibles entrantes .....	83
Tabla 16: Cinco Fuerzas de Porter - Poder de negociación de los consumidores .....	84
Tabla 17: Cinco Fuerzas de Porter - Amenaza de posibles sustitutos .....	85
Tabla 18: Cinco Fuerzas de Porter - Poder de negociación de los proveedores.....	86
Tabla 19: Cinco Fuerzas de Porter - Rivalidad entre competidores existentes .....	87
Tabla 20: Cinco Fuerzas de Porter - Evaluación global de la industria .....	88
Tabla 21: Matriz FODA .....	91
Tabla 22: Mantenimiento de la Ventaja competitiva.....	96
Tabla 23: Proyección de las ventas 2012-2016 .....	108
Tabla 24: Balance de Insumos Proyectado.....	109
Tabla 25: Presupuesto de Gastos Operativos .....	109
Tabla 26: Proyección de Ventas Mensual .....	143
Tabla 27: Estado de Resultados Proyectado 2012-2013 Escenario Realista con Reducción de Gastos.....	144
Tabla 28: Balance General Presupuestado .....	145
Tabla 29: Índices Financieros.....	150

## **ANEXOS**

## ANEXO A: ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

Buenos (días/tardes), soy (nombre), nos encontramos realizando una encuesta para medir su percepción en cuanto al servicio brindado por la empresa Proveedora de Repuestos Quiroz.

Cliente \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
Persona que contesta: \_\_\_\_\_

Califique del 1 al 5 los siguientes criterios (1=muy malo, 2=malo, 3=regular, 4=bueno, 5=muy bueno)

Persona	1	2	3	4	5
1. Labor del personal de ventas					
2. Labor del Servicio postventa de la empresa					
3. Servicio al cliente en general					
4. Calidad de los productos de la empresa					
5. Imagen de la empresa					

MUCHAS GRACIAS

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### POLÍTICAS DE VENTAS

#### 1. VENTAS DE CONTADO

- Tarjetas de crédito 3 meses sin intereses
- Cheques pago inmediato
- Efectivo
- Depósitos

#### 2. VENTAS DE CRÉDITO

- Llenar solicitud del crédito
- Adjuntar copia de CI, RUC
- Solicitarle al cliente una orden de compra con su respectiva firma
- Envió de cheques de acuerdo al tiempo establecido, contado los fines de semana, el tiempo corre una vez emitida la factura

#### 3. POLÍTICAS DE LOS DESCUENTOS

- Ventas al contado

Porcentaje de Descuento	Valores totales	
	Desde	Hasta
5%	\$ 1,00	\$ 100,00
8%	\$ 101,00	\$ 250,00

10%	\$ 251,00	\$ 800,00
15%	\$ 801,00	\$ 3.000,00
18%	\$ 3.000,00	en adelante

- Ventas de crédito

Porcentaje de Desc	Valores totales	
	Desde	Hasta
5%	\$ 100,00	\$ 500,00
10%	\$ 501,00	\$ 1,000,00
15%	\$ 1.001,00	en adelante

#### 4. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES QUE TIENEN CRÉDITO

Los clientes serán calificados de las siguientes formas:

- (A) Cliente que sea puntual en sus pagos, nunca se atrasa
- (B) Cliente que ha tenido atrasos hasta 8 días después de la fecha de vencimiento.
- (C) Clientes morosos que se los presiona para que cancelen

#### 5. FECHAS DE PAGO DE LOS CRÉDITOS

Establecer los días de pagos en la factura ejemplo:

- Factura con fecha de Julio 20 del 2005

Crédito 30 días

Cancelar antes del Agosto 20 del 2005

- Cliente tendrá conocimiento exactamente el vencimiento del plazo del crédito

## **6. AMPLIACIÓN DEL CUPO DEL CLIENTE**

Cliente tiene un cupo disponible y si desea ampliar su crédito tendrá que cumplir su primer pago para poderle aceptar un segundo crédito.

## **7. SUGERENCIA EN LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO**

Realizar una carta dirigida al banco, para que el cliente firme el documento autorizando al banco que den referencias sobre su cuenta, y así obtendrá su crédito el siguiente día.

### **REGLAMENTO INTERNO**

1. Horario de entrada 9:00 am, horario de salida 18:00pm
2. Al marcar el tarjetero si en el horario de entrada se pasa las 09:04 minutos se cobra una multa de \$0.10 centavos.
3. Esta multa se lo entregara al final del año lectivo a la persona puntual.
4. El tiempo que se tome para almorzar será de 30 minutos
5. El comedor estará disponible a partir de las 12:00pam
6. Se paga sobretiempo a partir de las 18:30 pm
7. Uniforme impecable (debido uso del uniforme que se escoja)
8. No fumar dentro de la oficina
9. Las vacaciones del personal pueden ser tomadas consultando al gerente, si son concedidas al tiempo requerido.
10. No hacer bromas pesadas entre sus compañeros de trabajo.
11. Bodega tienen que dejar diariamente las facturas de color amarillo en el escritorio del gerente terminado la jornada laboral.
12. Flete de la mercadería: si cuesta él envió menos de us\$3.00 corre por cuenta de la empresa y si es mayor se envía al cobro.
13. Él envió de la mercadería tiene que ser correcto sino será multado el responsable.

## **(A)GUARDIANIA**

1. Dar al cliente una buena impresión.
2. Cliente que no fume dentro de la empresa
3. No dejar que el cliente entre sin camisa
4. Tener despejado el parqueadero en las mañanas
5. Contestar el teléfonos si las llamadas se las recibe desde guardianaía
6. Llevar un control de los clientes que ingresan y salen

## **(B)CAJA**

1. Cambia el código en el teléfono para recibir las llamadas
2. Atender el teléfono y pasar a los respectivos departamentos
3. Cobros en ventanilla
4. Llenar retenciones de los clientes
5. Solicitar autorización para las tarjetas de crédito
6. Cuando es un cobro con T/C registrar un número de teléfono
7. Realizar las notas de crédito cuando hay devolución
8. Sacar reporte mensual del 1%, 100%, 30%, 70%, 8% y chequearlo con los documentos que se guardan de los clientes
9. Registrar diariamente los movimientos que se realicen como facturas, notas de entrega a consignación, guías, proformas.
10. Llamar a los clientes que se enviaron mercadería fuera de la ciudad y anotar el nombre de la persona que recibí el mensaje.
11. Cuadrar la caja diariamente.
12. Control de las guías de transporte de la mercadería enviada
13. Registrar la mercadería que se pago

## **(C)MENSAJERO**

1. Enviar la mercadería correctamente al lugar de destino
2. Llevar un registro de las guías que se envíen y de las que se retiren
3. Embalar la mercadería
4. Si la mercadería que se embale es demasiado frágil, identificarla.
5. Retirar la mercadería que el cliente nos envía.
6. Entregar soportes de gastos por movilización

#### **(D)BODEGA**

1. Revisar las existencias
2. Enviar las requisiciones
3. Mantener limpia la bodega
4. Registrar códigos que vienen en alto relieve
5. Poner ubicación de los repuestos
6. Archivar las facturas de color amarillo, es el control que llevaran
7. Recibir la mercadería de importación
8. Mantener el control de las consignaciones pendientes.
9. Revisar la mercadería cuando son devueltas

#### **(E)CONTABILIDAD**

1. Control de pago de impuestos, pagos al IESS
2. Sacar reporte diario de las ventas
3. Costear la mercadería
4. Ingresar pedidos de importación
5. Coordinar la realización del inventario anual
6. Ingresar inventario anual
7. Presentación de estados financieros anuales

## **(F) IMPORTACIONES**

1. Ingresar la orden de compra aprobada por el gerente
2. Emitir la nota de pedido con todos los datos correspondientes.
3. Verificar las partidas arancelarias que no requieran INEN
4. Enviar la nota del pedido y los DUI al Banco, para que sea aprobado
5. Emitir la póliza de seguro, y enviar a la aseguradora
6. Enviar documentos a la verificadora para obtener el certificado de inspección
7. Pasar a contabilidad los documentos que se pagaran por la importación en llegar
8. Entregar los documentos al despachador de Aduana
9. Contestar correos con los proveedores del exterior
10. Creación de referencias de nuevos repuestos
11. Elaboración de cartas relacionadas con importación
12. Realizar un reporte de importaciones en transito

## **(G) TRANSPORTISTA**

1. Emite guía de remisión
2. Entrega al departamento de importación
3. Transportar la mercadería a las bodegas de destino

## **(H) COBRANZAS**

1. Depurar cartera de clientes que no tienen movimientos.
2. Ingreso de pagos
3. Control de cartera con las fechas a vencerse
4. Tener el archivo de documentos al día
5. Controlar con un reporte la cartera de clientes

## **ANEXO C:**

### **REGLAMENTO INTERNO**

#### **Provedora de Repuestos Quiroz**

##### **Considerando:**

Que es necesario impartir normas para la perfecta convivencia y armonía entre las personas que conforman y son parte de esta Compañía.

FRANCISCO QUIROZ BARAHONA (PROVEEDORA DE REPUESTOS QUIROZ) Y QUIROZ MOTOR DIESEL S.A., en cumplimiento con lo dispuesto en el artículo 64 del Código del Trabajo y para los efectos previstos en el numeral 12 del artículo 42; en el literal e) del artículo 45 y en el numeral 2 del artículo 172 del mismo cuerpo legal; expide el presente Reglamento Interno de Trabajo:

##### **PRELIMINAR**

Que el Art. 64 del Código de Trabajo vigente faculta a los establecimientos de trabajo colectivo el establecer un Reglamento Interno con el objeto de que éstos contengan todas las disposiciones necesarias para la regulación justa de los intereses de Empleadores y Trabajadores y el pleno cumplimiento de las prescripciones legales pertinentes;

Que es deber de esta Compañía adoptar medidas para mantener y mejorar las condiciones laborales de todos los Trabajadores de la Compañía, consecuentemente, que el beneficio está de acuerdo con las circunstancias económicas y sociales actuales; y que las relaciones laborales exigen una oportuna regulación y reprogramación de las actividades, de manera dinámica y de conformidad con la evolución de los productos y actividades realizadas por la Compañía.

En ejercicio de sus atribuciones expide el siguiente,

## **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

El presente documento recopila los puntos y exigencias requeridos para una positiva convivencia durante las horas de trabajo, y las políticas generales y específicas aplicadas y exigidas por Francisco Quiroz Barahona (Proveedora de Repuestos Quiroz) en todas sus actividades. .

### **DISPOSICIONES PRELIMINARES**

**Art. 1.-TERMINOLOGÍA.-** Con los términos “compañía” o “empleador” se designará en este reglamento a Francisco Quiroz Barahona, y con la palabra “trabajadores” a los empleados que prestan sus servicios en y para la compañía antedicha.

**Art. 2.- AMBITO DE APLICACION.-** Este Reglamento regirá para todo trabajador con relación de dependencia laboral que preste sus servicios lícitos y personales en favor de la compañía., en todos los establecimientos, oficinas, locales, bodegas, y demás dependencias de la compañía situados en la República del Ecuador.

**Art. 3.-** Para conocimiento de los trabajadores, la compañía entregará a cada uno un ejemplar de este reglamento y tendrá en permanente exhibición un ejemplar del mismo en el lugar de trabajo.

**Art. 4.-** Tanto la compañía como sus trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este reglamento, las cuales se entenderá incorporada a los contratos individuales de trabajo celebrados entre la compañía y sus trabajadores. Su desconocimiento no excusa a ningún trabajador ni empleador.

## **CAPITULO II**

### **TIPOS DE CONTRATOS**

**Art. 5.-** Los trabajadores de la compañía tendrán la calidad de: a) Permanentes, b) No permanentes.

a) Trabajadores Permanentes o Estables: son aquellos contratados bajo contrato de carácter indefinido y que se encuentren ejecutando funciones que correspondan al giro usual de la compañía;

b) Trabajadores No Permanentes: son aquellos contratados a plazo fijo, eventuales, a prueba o por una de las modalidades previstas como excepciones en el art. 14 del Código del Trabajo; y,

El objeto de los contratos de trabajo podrá ser variado por voluntad de las partes, de acuerdo a las necesidades de la compañía y se lo hará mediante distribución de funciones, atendiendo en todo caso, la categoría, remuneración, preparación y capacidad de cada trabajador.

De creerlo conveniente o necesario, la compañía tendrá la atribución de contratar los servicios de una Compañía Consultora Especializada en Personal, a fin de que esta última sea quién efectúe o dirija el proceso de selección de personal.

### **CAPITULO III.- DISPOSICIONES GENERALES**

#### **Artículo 6.- AUTORIDADES**

Para el cumplimiento de las disposiciones contenidas en este Reglamento se establecen las siguientes autoridades:

- Gerente General
  
- Jefes de Área

Y en general todas aquellas personas, que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración.

#### **Artículo 7.- EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA**

Son considerados como tales, todas aquellas personas que han aprobado con los requerimientos necesarios, que presten sus servicios individuales y lícitos a la Compañía; bajo relación de dependencia, ya que se celebraron con contratos de trabajo, nombramientos y/o poderes y que hacen que reciban su remuneración directamente por parte de la Compañía.

**Art. 8.- FUNCIONES DE CONFIANZA.-** No habrá limitación de jornada para los trabajadores en cuyo contrato de trabajo se establezcan cargos de dirección y confianza, contadores, asistentes contables ni para los que se ocupen en actividades de vigilancia cuando residan en el sitio de trabajo, todos los cuales deberán laborar el tiempo que fuere necesario para el cabal cumplimiento de sus deberes, todo esto de conformidad con lo prescrito en el Art. 58 del Código del Trabajo.

Se aclara que la remuneración que se señala a los trabajadores mencionados en este artículo, toma en cuenta e incluye la remuneración correspondiente al trabajo que deban o tengan que desempeñar durante todo el tiempo necesario para cumplir sus deberes.

#### **Artículo 9.- ALCANCE**

Las disposiciones contenidas en este reglamento deberán ser observadas y cumplidas por todos los trabajadores de la Compañía desde su primer día de labores.

Para este efecto serán supervisados por las autoridades establecidas en el Artículo 1.

No podrán alegar como justificación en cualquier caso que se presente; desconocimiento total o parcial del presente Reglamento.

#### **Artículo 10.- INGRESO A LA COMPAÑÍA**

Para el ingreso a la Compañía y con la finalidad de establecer el respectivo registro y control, todos los trabajadores deberán cumplir con los requerimientos básicos, los cuales son:

- Ser mayor de edad
- Presentar los títulos o certificaciones de estudios
- Demostrar antecedentes personales satisfactorios y de buena conducta
- Haber aprobado en las pruebas que se tomen.

- Presentar una solicitud de empleo en los formularios que la compañía estime conveniente y llenar las hojas de información respectiva.

Entregar a la Gerencia los siguientes documentos:

- Hoja de Vida (actualizada)
- 2 Fotos tamaño carnet (actualizada)
- 1 copia de la Cédula de Identidad o Pasaporte (en caso de extranjeros)
- 1 copia de la Cédula de Identidad del cónyuge
- 1 copias de la papeleta de votación
- 1 copia del título de Bachiller, título Universitario, o acta de Grado
- 1 copia del último Certificado de estudios aprobado
- 1 original del Record Policial (vigente)
- 1 original de la Partida de Nacimiento de los hijos (menores de 18 años)
- 1 original de la Partida de Matrimonio
- 3 Certificados de trabajos anteriores

- 2 Certificados de Honorabilidad
- Original y copia del carnet de Afiliación al IESS (en caso de no tener el carnet traer el mecanizado del IESS)
- Los extranjeros deben cumplir con los requisitos especiales que para ellos determina la ley para poder ser contratados como trabajadores;
- Presentar certificado médico de buena salud y sujetarse a los exámenes médicos que la compañía determine, siempre y cuando no atente a la integridad del trabajador; y, Los demás que exigiere la compañía en cada caso.

El solicitante declarará que todos los datos son verdaderos y que no ha omitido u ocultado ninguna información que pueda ser relevante para la decisión de su contratación por parte de la compañía.

La inexactitud de los datos o información consignados por el trabajador al solicitar empleo, la presentación de documentos falsos o alterados, el ocultamiento de información importante como antecedentes penales, enfermedades mentales, etc. Constituyen faltas graves a este reglamento y son causa para la terminación del contrato de trabajo, de acuerdo al Art. 172 del Código de Trabajo.

La empresa se reserva el derecho de realizar las investigaciones necesarias para establecer la veracidad de los antecedentes e historial del aspirante a ocupar una vacante. Después de verificar los datos, la empresa se reserva también la potestad de contratar o no al aspirante, sin que se le otorgue ningún derecho a ocupar esta vacante.

Recibidos y registrados estos documentos, el nuevo trabajador suscribirá con la Compañía un contrato a Prueba, cuya duración máxima es de 90 días. Vencido este plazo y si ninguna de las partes hubiere manifestado su

voluntad de terminarlo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año, luego de lo cual pasará a formar parte de manera indefinida de la Compañía.

El único personero autorizado para suscribir a nombre de la compañía un contrato de trabajo es el Gerente General de la misma, o a su vez quien legalmente lo remplace según los estatutos sociales, o en su defecto tenga un poder especial para hacerlo.

#### **Artículo 11.- HORARIOS DE TRABAJO**

La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias y de 40 horas semanales, para que las actividades se desarrollen normalmente y sin ninguna clase de interrupciones, los trabajadores deberán encontrarse puntualmente en sus puestos. Para que las actividades se desarrollen normalmente y sin ninguna clase de interrupciones, los trabajadores deberán encontrarse puntualmente en sus puestos de trabajo desde las 09h00 hasta las 18h00, establecidas de lunes a viernes. Se exceptúan los siguientes casos:

- A. Aquellos trabajadores que por la propia naturaleza de sus funciones laboran con horario diferente al estipulado, debiéndose de parte de sus jefes inmediatos, notificar a este respecto a la Gerencia. Si un trabajador se atrasare o faltare a su trabajo sin previo aviso, quien estuviere cumpliendo una labor similar no podrá abandonar su lugar sin antes haber puesto en conocimiento del jefe respectivo sobre dicho particular.
- B. Los trabajadores que sean estudiantes Universitarios, cuyas profesiones sean adecuadas para su desarrollo personal y para el cumplimiento de objetivos y servicios que tenga la Compañía, solicitarán permiso y aprobación a Gerencia para llegar fuera del horario fijado, siempre que dicho atraso no interfiera en su labor; presentando los documentos que lo acrediten como tal y su horario de estudios debidamente certificado por la Institución donde estén cursando.

Los empleados y funcionarios ingresarán a sus labores durante el tiempo señalado en el horario. Se establece un margen de gracia por retrasos de cinco minutos, el cual no podrá exceder de un número de tres ocasiones durante un mes de labores.

De igual manera, durante la jornada de trabajo, se establece un receso de 45 minutos, el cual podrá el Empleado destinarla para el almuerzo o refrigerio.

Los respectivos Jefes Inmediatos conjuntamente con la Gerencia, analizarán el permiso de horario de entrada para proceder a su aprobación o rechazo.

#### JORNADA EXTRAORDINARIA Y SUPLEMENTARIA:

Cuando fuese necesario y previa autorización escrita del Jefe inmediato y Gerencia General y de conformidad con la ley, los trabajadores deberán trabajar en jornada suplementaria o extraordinaria. Consecuentemente ninguna declaración de trabajo suplementario o extraordinario será aceptado por la compañía, si no existe dicha autorización.

**Artículo 12.- REGISTRO DE ASISTENCIA** La compañía llevará el control de asistencia de los trabajadores, por medio de cualquiera de los siguientes registros:

- a) Mediante registros manuales de documentos escritos, donde deberá constar obligatoriamente la firma del trabajador;
- b) mediante sistemas computarizados, debiendo constar la clave personal del trabajador; o,
- c) mediante el sistema que creyere más conveniente la compañía, de acuerdo a su necesidad o disponibilidad.

De la misma forma, todo trabajador de la compañía llevará el mismo registro, que sea debidamente autorizado por la compañía, para la entrada y salida a su tiempo de receso para el almuerzo o receso para alimentación, el mismo que no podrá exceder en ningún caso de más de 1 hora en cada jornada de trabajo.

El registro de entrada y salida es obligatorio para todo trabajador con relación de dependencia laboral.

**Art. 13.- CUIDADO EN LA MARCACIÓN DE REGISTROS:** Los documentos de registro de asistencia, consolidados por todo el mes efectivamente trabajado, deberán ser firmados obligatoriamente con absoluta claridad.

**Art. 14.- MARCACIÓN DE REPORTE DE LLEGADA DE PERSONAL.-** Los documentos de registro de reporte de llegada y salida de cada trabajador, deberán ser efectuados personalmente y de forma indelegable. El incumplimiento de esta disposición reglamentaria será sancionada como falta grave de disciplina, para quien marque por otro dando lugar al inicio de las sanciones correspondientes.

#### **Artículo 15.- PRESENTACION**

El personal deberá ingresar a la respectiva sección o lugar de trabajo con la ropa de trabajo apropiada, y con el carne autorizado de la compañía, mismos artículos que al momento de terminar por cualquier causa la relación laboral, deberán ser devueltos a la compañía en perfecto estado, caso contrario serán personalmente responsables por la pérdida o deterioro injustificado de dichos instrumentos.

Los Trabajadores deberán guardar en todo momento su correcta presentación y buena apariencia.

En el evento de que un trabajador se encuentre en su lugar de trabajo sin su respectivo carne o llevando el uniforme de manera incorrecta o sin el mismo, recibirá la sanción correspondiente.

Las multas bajo ninguna circunstancia podrán exceder del 10 % (diez por ciento), de la remuneración diaria del trabajador.

## **Artículo 16.- JUSTIFICACIONES**

El Gerente General de la compañía podrá justificar atrasos y ausencias cuando exista causa justa. Se considerarán causas justas para atrasos o faltas: la enfermedad del trabajador comprobada mediante certificado médico otorgado preferentemente por el IESS y calamidad doméstica.

Entiéndase como calamidad doméstica a los siguientes hechos: Muerte, accidente o enfermedad grave que requiera de hospitalización de pariente comprendido dentro del primer grado de consanguinidad, todo hecho que requiera la presencia urgente y necesaria del trabajador en su domicilio a fin de evitar un desastre.

La Compañía concederá licencia a sus trabajadores, en los siguientes casos:

- El padre tiene derecho a licencia con remuneración por diez días por el nacimiento de su hija o hijo cuando el nacimiento sea por parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará por cinco días más (Art.152 CT).
- Cuatro días laborales por el fallecimiento del padre o madre, hijo o cónyuge. En otros casos como fallecimiento de abuelos, nietos, hermanos, suegros, yernos, nueras o cuñados será de tres días laborables.

Por caso de enfermedad hasta cinco días, pasado un día más será concedido con el subsidio de enfermedad por parte del Seguro Social Ecuatoriano, el pago en este caso sería el 25% la Compañía y 75% el Seguro Social Ecuatoriano.

Estos permisos no podrán ser trasladados a fechas diferentes de la que suceda el evento. Todo permiso que no esté contemplado en este artículo del reglamento interno será imputado al periodo de vacaciones del trabajador, sin perjuicio de que la Compañía tome las acciones legales a que hubiere lugar

**Artículo 17.- AVISO EN CASO DE ENFERMEDAD:** El trabajador que estuviere enfermo deberá comunicar su enfermedad, dentro de las 48 (cuarenta y ocho) horas subsiguientes al inicio de su ausencia. Si no lo hiciere, se considerará su inasistencia al trabajo como injustificada, a menos que demuestre a satisfacción de la compañía que estuvo en imposibilidad de dar dicho aviso. Para justificar inasistencias al trabajo por enfermedad, el trabajador está en la obligación de presentar un certificado médico otorgado preferentemente por el IESS, o por un médico particular debidamente facultado, caso en el cual se estará sujeto a comprobación de la autenticidad del mismo.

## **DE LOS PERMISOS**

**Artículo 18.- ABANDONO DE TRABAJO:** El abandono del trabajo en horas laborables, sin permiso o sin justa causa, será sancionado según la gravedad de la falta o reincidencia en este tipo de faltas. Pudiendo llegar a ser causal de visto bueno.

**Artículo 19.- SALIDA DEL TRABAJO.-** Ningún trabajador podrá salir del sitio de trabajo durante las horas de labor, sin permiso escrito de la Gerencia de la compañía; permiso que será concedido solamente por enfermedad, calamidad doméstica, requerimiento de autoridad pública, ejercicio de sufragio y en los demás casos permitidos por la Ley y este Reglamento.

**Artículo 20.- FACULTAD PARA CONCEDER PERMISOS:** Solamente pueden conceder permisos las personas autorizadas para ello, por este reglamento.

Quienes sin estar autorizados para conceder permisos hicieren uso de esta facultad, serán sancionados por la compañía, como falta grave.

**Artículo 21.- VALIDEZ DE PERMISOS.-** Solo serán válidos los permisos determinados en este reglamento, los mismos que necesariamente deberán llevar la firma de la persona autorizada para conceder permisos.

**Artículo. 22.- PERMISOS REMUNERADOS:** Se podrá conceder permisos en los siguientes casos:

a). Citas médicas que no pudieran ser cambiadas a horas fuera del horario de trabajo, por el tiempo que fuere estrictamente necesario para atender la cita médica.

b). Cuando exista prescripción médica de descanso por enfermedad, debidamente autorizado preferentemente por un médico del IESS, por un tiempo máximo de tres días. De ser necesario un tiempo mayor de descanso se estará a lo dispuesto en los estatutos y reglamentos del IESS y a lo establecido en el Código del Trabajo.

c) Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del IESS, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales; y,

**Art. 23.- DISPOSICIONES GENERALES CON RESPECTO A PERMISOS:** El trabajador que deba efectuar su trabajo fuera de los locales de la compañía, deberán contar con autorización escrita.

En el otorgamiento de los permisos que la compañía concede a sus trabajadores, se considerará lo prescrito en los numerales 9, 11, 27 y 30 del Art. 42 del Código del Trabajo.

#### **Artículo 24.- VACACIONES**

La compañía fijará la fecha en la cual los trabajadores podrán gozar de las vacaciones anuales, según lo manda el artículo 73 del Código del Trabajo.

Si la compañía necesita hacer uso de la facultad que le concede el Art. 74 del Código del Trabajo, comunicará este particular al trabajador por escrito.

De acuerdo a lo prescrito en el Art. 69 del Código de Trabajo, los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período de descanso de quince días.

El período de vacaciones se contará desde el primer día de ausencia hasta el día anterior a su reincorporación al trabajo. De acuerdo al Art. 69 del Código del Trabajo; para contar los días de vacación se incluyen los fines de semana y feriados que estén dentro del período. Se cuentan los días calendario.

Para el cálculo de las vacaciones, se estará a lo dispuesto en el art. 69 del Código del Trabajo y demás disposiciones sobre la materia que se encuentran estipuladas en mismo cuerpo legal.

Los trabajadores de la Compañía tomarán sus quince días de vacaciones de manera ininterrumpidas, establecidos en el cuadro de vacaciones realizado por la Gerencia; el cual deberá estar elaborado y aprobado hasta el 15 de Diciembre para el primer semestre del año próximo y hasta el 15 de Junio para el 2do semestre.

Además deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Haber trabajado durante 12 meses continuos en la institución
- Haberse aprobado el respectivo formulario de solicitud de vacaciones (formulario que se solicitará en el área de Contabilidad, se entregará previo a las firmas respectivas), la solicitud se realizará con un tiempo de anticipación de ocho días por parte del supervisor inmediato y a la falta de éste por quien lo subrogue, además de la autorización de la Gerencia.

Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la Compañía, tendrán derecho a las vacaciones adicionales por ley, es decir, de un día adicional por cada año de servicios.

## **Artículo 25.- REMUNERACIÓN:**

La política salarial de la Compañía se basa en la herramienta de valoración de cada uno de los cargos de la estructura organizacional; asignado un puntaje específico a cada posición, después de valorar los siguientes factores: a) experiencia; b) estudios académicos; c) nivel de responsabilidad del cargo; d) nivel de complejidad de las tareas asignadas; e) valoración económica de la gestión del cargo; y f) riesgo físico del cargo.

Las remuneraciones que paga la Compañía a sus trabajadores, serán canceladas mensualmente los días 30 o 31 de cada mes. En quincena se dará un anticipo considerando el 40% del sueldo, y a fin de mes se cancelará el 60% más los beneficios de ley.

En los casos que estos días sean Sábados, Domingos o feriados, se pagará el último día laborable anterior a la fecha de pago.

El trabajador que no estuviere de acuerdo con el monto que recibe como remuneración total en el rol de pagos correspondiente, en el cual se incluirán los valores de horas suplementarias, extraordinarias y descuentos; presentará obligatoriamente su reclamación ante la compañía y por escrito, dentro de los ocho días siguientes a la fecha de pago.

La compañía, por intermedio de la Gerencia, explicará al trabajador las razones para tales descuentos y recargos.

De encontrar, la compañía que el reclamo es fundado, hará las rectificaciones del caso en el término máximo de cuarenta y ocho horas; empero si el reclamo es infundado y no existiendo acuerdo entre las partes, El empleador podrá consignar el sueldo del trabajador ante la autoridad del trabajo correspondiente, para los efectos determinados en la ley.

## **Artículo 26.- PÉRDIDA DE LA REMUNERACIÓN:**

Con respecto al pago y a la pérdida de la remuneración, se estará a lo dispuesto en el artículo 54 del Código del Trabajo vigente, el cual determina que: *“art. 54.- Pérdida de la Remuneración.- El Trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, solo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas. Tanto en el primer caso como en el segundo, el trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el empleador o por la ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobada, y no excediere los máximos permitidos. La jornada completa de falta puede integrarse con medias jornadas en días distintos. No podrá el empleador imponer indemnización al trabajador por concepto de faltas.”*

El Trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el Empleador o por la Ley; o si se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor debidamente comprobada, y no excediere de los máximos permitidos por la Ley.

## **Artículo 27.- RETENCIONES:**

Las Retenciones son en los siguientes casos y de manera prioritaria:

- Pensiones alimenticias y de subsistencia, ordenadas judicialmente a favor de familiares del trabajador.
- Créditos de cualquier índole concedidos directamente, por o a través de la Compañía Cuotas o descuentos por bienes o servicios recibidos, por o a través de la Compañía.
- Multas de acuerdo a lo determinado en el presente Reglamento.

- Autorizaciones, voluntarias que disponga el trabajador.

## **Artículo 28.- ROTACIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS**

Previo consentimiento expreso, verbal o escrito, del trabajador y siempre que no signifique disminución de remuneración económica ni causal de despido intempestivo, la Compañía podrá, para efectos de capacitación, adquisición de mayor experiencia, etc., disponer la rotación de los trabajadores que ejerzan funciones de supervisión en las distintas dependencias, en las funciones determinadas por la Compañía en sus distintas áreas administrativas u operativas.

**Artículo 29.- DESCUBRIMIENTOS.-** Todos los descubrimientos, invenciones, mejoras en los procedimientos, así como los trabajos y resultados de las actividades de “EL TRABAJADOR”, mientras preste sus servicios al empleador quedarán de la exclusiva propiedad de la Compañía, la cual podrá patentar, registrar y explotar tales inventos o mejoras.

## **DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y SUS EFECTOS**

### **Artículo 30.-**

Para el mejor cumplimiento de las disposiciones contenidas en este Reglamento, la inobservancia de las mismas es de dos tipos: Faltas Leves y Faltas Graves.

## **FALTAS**

### **Artículo 31.- FALTAS LEVES**

Serán consideradas faltas leves:

- a. No proporcionar todos los datos necesarios en el Artículo 4 del presente Reglamento de manera que se pueda conformar el respectivo registro de trabajadores.

- b. No informar a la Gerencia y Contabilidad inmediatamente que se produjeran cambios de estado civil, nacimiento de hijos, etc. comprobando tales eventos con los respectivos documentos debidamente legalizados; además de los que se suscitaren en cuanto a dirección domiciliaria, número telefónico.
  
- c. No acatar estrictamente todas las disposiciones de este Reglamento, y especialmente las órdenes o instrucciones emanadas de sus Jefes; Ya sean éstas verbales, escritas o por medio de rótulos; por asuntos disciplinarios o para prevenir accidentes o enfermedades
  
- d. Llegar retrasado a sus labores, incumpliendo el horario establecido en el Artículo 5 de este reglamento.  
Todo atraso deberá justificarse ante el respectivo Jefe, quien notificara a la Gerencia.
  
- e. La reincidencia en faltas de puntualidad, por más de tres ocasiones dentro de un mismo mes.
  
- f. Las faltas injustificadas siempre que no lleguen a tres dentro de un mismo mes.
  
- g. No registrar el respectivo ingreso de entrada
  
- h. No presentar el correspondiente certificado por un Médico, o en circunstancias por el IESS, cuando por motivos de salud no pudiesen asistir con normalidad a sus actividades diarias, si el trabajador presenta un certificado de un Médico particular la Compañía se reserva el derecho de confirmar la legitimidad del mismo.
  
- i. No indicar telefónicamente o a través de otra persona al Supervisor inmediato en los casos de ausencia o atraso. En estos casos tan pronto se produzca el retorno del trabajador se deberá presentar la debida justificación al Supervisor inmediato, el cual deberá notificar a la Gerencia para tomar las acciones correspondientes.

- j. Concurrir a sus labores incorrectamente vestidos y con el carne autorizado de la compañía, sin cambiar o adicionar prendas que le alteren; el calzado limpio y en buen estado. El personal administrativo deberá guardar en todo momento su correcta presentación y buena apariencia. El personal masculino deberá usar el cabello corto correctamente arreglado, bien afeitado o con los bigotes y barba bien arregladas; en cuanto a su vestimenta los trabajadores deben usar vestimenta formal (camisa, pantalón de vestir o jean) de colores armónicos, igualmente el calzado debe estar limpio y en buen estado. El personal femenino deberá llevar ropa de trabajo apropiada; su vestimenta debe ser de traje formal, bajo ninguna circunstancia podrá utilizar Jeans durante la semana. El calzado debe estar limpio y en buen estado.
- k. No llevar consigo en un lugar visible la correspondiente identificación de la Compañía (carnet)
- l. Utilizar los teléfonos de la Compañía para asuntos personales, salvo el caso de emergencia y con autorización del Supervisor inmediato, recibir visitas y mantener conversaciones de carácter personal.
- m. Permanecer en su lugar de trabajo sin la autorización correspondiente del Jefe inmediato en horas no laborables. Dejar su área de trabajo sin la debida autorización.
- n. Fumar en pasillos o en áreas abiertas.
- o. Comer en las oficinas, baños y otros lugares que no sean los establecidos.
- p. Realizar en el interior de la Compañía comercios, sorteos, rifas o hacer propaganda política o religiosa, solicitar cuotas, cualquier excepción deberá ser mediante la aprobación respectiva de la Gerencia.
- q. Efectuar reuniones sociales en las instalaciones de la Compañía, que no sean permitidas para ello. El horario en el caso de ser aprobadas por la Gerencia deberá ser concluida la jornada de trabajo.

- r. No reportar inmediatamente los daños en las instalaciones de la Compañía que afecten la imagen y la productividad del mismo.
- s. Dejar sin las debidas seguridades sus puestos de trabajo como escritorios, archivadores, etc., así como dejar con papeles los mismos; Una vez culminada la jornada de trabajo, así mismo no dejar apagado los computadores de su responsabilidad cuando estén fuera de uso, las luces de la misma forma
- t. Llegar atrasado a las reuniones o capacitación programadas y convocados por la Compañía.
- u. Instalar en el Terminal a su cargo software no autorizado, tales como programas, juegos, y demás aplicaciones que cause daño o perjuicio a la Compañía.
- v. Utilizar la calidad de trabajador de la Compañía para obtener beneficios propios y así evitar el procedimiento normal para la realización de cualquier trámite o servicio que ofrece la Compañía.
- w. No observar buena conducta y no guardar para sus Jefes y compañeros de trabajo el debido respeto, consideración y cultura, dentro y fuera de la Compañía.
- x. No guardar el debido respeto, conducta y disciplina, así como no dar muestras de compañerismo en todos los eventos culturales, sociales y deportivos que organice la Institución, al igual que en los que ella auspicie.

### **Artículo 32.- FALTAS GRAVES**

Son consideradas faltas graves:

- a. La reincidencia en la comisión de tres o más faltas leves, dentro de un periodo mensual de trabajo.

- b. Suministrar información por lo insignificante que parezca a personas ajenas a la Compañía sobre cualquier asunto que competa exclusivamente a los intereses o actividad privada de la Compañía o de los clientes.
- c. No guardar rigurosamente los secretos corporativos, técnicos y comerciales de los cuales tenga conocimiento por razones de trabajo, así como los asuntos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicio a la Compañía o terceros.
- d. Apoderarse o revelar a terceros de información propiedad de la empresa.
- e. Revelar a otros trabajadores de la Compañía y a otras compañías informes relacionados con clientes o asuntos cuya divulgación pueda causar a dichos clientes perjuicios de cualquier índole.
- f. No cumplir con las disposiciones contenidas en las circulares emitidas por la Gerencia General, Jefes, y de sus supervisores en general, emitidas a través de medios de información, sean estos verbales, impresos o electrónicos.
- g. Ser descortés de palabra y obra con el público y clientes internos y externos, dando muestra de incultura y desconsideración.
- h. Aceptar de terceros, de parientes del trabajador dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad o de sus empresas, representaciones o poderes a favor de personas naturales o jurídicas, salvo casos autorizados por la Gerencia General.
- i. Tener relaciones de trabajo con empresas ajenas a la Compañía o cualquier actividad que puedan generar un potencial conflicto de intereses, sin la debida autorización previa de la Gerencia.

- j. Utilizar las instalaciones, equipos, correo electrónico, documentos y formularios impresos con logotipo y nombre de la Compañía o de cualquier miembro de la institución, para su producción o actividades personales; En beneficios de otras empresas o personas naturales y/o para provecho personal.
- k. Utilizar el correo electrónico, el servicio de Internet o la computadora para obtener, insertar o transmitir pornografía, información política y religiosa.
- l. Utilizar el acceso a correo electrónico y/o al servicio de Internet, en actividades ajenas a las funciones inherentes a su cargo.
- m. Aceptar comisiones, gratificaciones, obsequios o donaciones de los clientes en recompensa a servicios otorgados por motivos que puedan influir en la ejecución del deber por parte de los trabajadores.
- n. Aprovechar de la posición que posee dentro de la Compañía para beneficios personales.
- o. No cumplir estrictamente las políticas que regulen facturación, manejo de inventarios, adquisición de activos fijos, y uso de información de tarjetas de crédito de clientes.
- p. Consumir o introducir a las instalaciones de la Compañía licores, drogas, estupefacientes o cualquier clase de estimulantes o sustancias tóxicas. Presentarse a trabajar en estado de embriaguez, o indicios de haber ingerido alcohol, drogado o bajo efectos de cualquier de los elementos antes mencionados.
- q. Introducir o utilizar las herramientas proporcionadas por la Compañía para obtener y difundir información obscena, política, religiosa, pornografía, subversiva, antipatriótica o lesiva a los intereses de la Compañía.

- r. No cuidar adecuadamente las claves otorgadas para sus actividades diarias, software, máquinas, equipos, herramientas, materiales, útiles y demás implementos que la Compañía, les suministra para la realización de sus labores. No restituir los materiales sobrantes y no usados.
- s. Deteriorar las instalaciones y activos de la Compañía.
- t. No acatar las instrucciones que reciba de sus superiores para la mejor ejecución de sus labores y no aceptar de inmediato las medidas preventivas de seguridad e higiene que establezca la Institución y que forman parte de las normas impartidas por la Gerencia.
- u. No asistir a los cursos de capacitación que la Compañía organice o auspicie tanto interna como externamente y que crean necesaria la asistencia de sus trabajadores, debiendo demostrar en su participación interés y afán de superación.
- v. Concurrir a manifestaciones de tipo político o actos contrarios a los buenos principios morales y éticos con el uniforme de la Compañía. Igualmente asistir con el uniforme a discotecas, clubes, bares o similares.
- w. Ocultar o no reportar a quien corresponda, la comisión de actos contrarios o violatorios, por acción u omisión, a las políticas, normas y procedimientos, etc. De la organización realizados por trabajadores o por personas extrañas. La Compañía se reserva el derecho a iniciar las acciones legales que estime conveniente.
- Ser autor, cómplice o encubridor de robo, hurto o cualquier otro delito en contra de la compañía; siempre que haya sido debidamente comprobado según las leyes penales de la República del Ecuador.
- x. Haber proporcionado datos falsos en la documentación presentada para ser contratado por la compañía.

- y. El fraude, deslealtad o abuso de confianza en las gestiones encomendadas, debidamente comprobadas.
- z. Causar accidentes graves en contra de los trabajadores, clientes o en contra de las instalaciones de trabajo de la Compañía, por negligencia o imprudencia, la cual deberá ser debidamente comprobada.
- aa. Originar o promover peleas o riñas entre sus compañeros de trabajo.

### **Artículo 33.- SANCIONES**

La compañía podrá imponer, a su discreción, cualquiera de las siguientes sanciones al trabajador que infrinja las obligaciones o prohibiciones constantes en este reglamento, cometa una de las faltas señaladas en el mismo, o no cumpla con sus disposiciones:

1. Amonestaciones verbales o escritas.
2. Multa de hasta el diez por ciento (10 %) de la remuneración diaria del trabajador.
3. Dar por terminado el contrato de trabajo sujetándose al trámite de Visto Bueno

Las inobservancias leves a este reglamento darán lugar a amonestaciones verbales.

Las inobservancias leves repetidas y las inobservancias de mediana gravedad darán lugar a amonestaciones escritas.

Las inobservancias de mediana gravedad repetidas darán lugar a multas hasta del diez por ciento de la remuneración diaria.

Las inobservancias graves darán lugar a multas y a solicitar el visto bueno.

La inobservancia grave al presente reglamento por parte del trabajador será causal suficiente para solicitar el visto bueno y dar por terminadas las relaciones laborales con el trabajador. Además, la compañía podrá seguir contra quienes dejen de observar el presente reglamento, la correspondiente acción judicial por daños y perjuicios.

#### **Artículo 34.- FORMAS DE APLICACIÓN**

Para la aplicación de las sanciones se tomará en cuenta el tipo de falta que hubiese incurrido el trabajador, cuya determinación se expresa en los Artículos 13 y 14 de este Reglamento.

Las faltas consideradas leves serán objeto de la aplicación de sanciones en la siguiente escala:

- Amonestación Verbal, con un máximo de tres veces.
  
- Amonestación Escrita (al archivo personal), con un máximo de tres veces.

Si un trabajador reincide por tercera ocasión dentro de un mismo período mensual, la falta leve será considerada como grave.

Cuando un trabajador cometiera una falta grave, la Compañía podrá sancionarlo con la separación definitiva de su cargo, previo el visto bueno respectivo o con multas que fluctúen hasta el 10% de su remuneración diaria.

#### **Artículo 35.- OTRAS CAUSAS PARA LA TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO**

Son además causas para la terminación de las relaciones laborales con el trabajador las siguientes causas:

- Proferir injurias graves (Faltar de palabra u obra) a sus compañeros, superiores, público y particularmente a los clientes de la Compañía.
- Hacer uso indebido de valores en efectivo, información de tarjetas de crédito, o de otro tipo, recurso que estuvieren a su cargo, de propiedad de la Compañía o de sus clientes, aunque éstos sean repuestos posteriormente.
- Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, estafa o cualquier otro hecho prohibido, por la ley, sea respecto a la Compañía, clientes trabajadores y / o terceros.
- Las especificaciones establecidas en el contrato de trabajo de Confidencialidad de Base de Datos y documentación, y que son:

. Proteger los equipos de computación y paquetes de software que se otorga para su normal desempeño.

. Está prohibido la instalación de paquetes de software, que no estén autorizados por la Compañía.

. Las herramientas otorgadas deben ser utilizadas para el normal desenvolvimiento de sus funciones, la constatación del uso indebido será causante suficiente para la separación definitiva de la Compañía.

#### HERRAMIENTAS Y EQUIPO DE TRABAJO:

Se consideran herramientas de trabajo, todos los instrumentos de propiedad de la compañía utilizados en el desempeño normal de las funciones del trabajador, tales como herramientas mecánicas, equipos de radio portátiles, computadoras, impresoras, calculadoras, máquinas de escribir, vehículos, etc.

Los trabajadores están obligados a cuidar de todas las herramientas de trabajo, procurando su correcto uso y aplicación. Están obligados a velar por su conservación, al igual que todos los bienes de la compañía.

Queda prohibido el uso de herramientas y equipos de la compañía para fines distintos a los destinados por su naturaleza, así como el uso de tipo personal o ajeno a la compañía. Cualquier uso contrario constituirá falta grave para los fines de este Reglamento y el literal f del Art. 46 del Código de Trabajo.

En caso de pérdida o destrucción de una herramienta, debido a negligencia o descuido debidamente comprobado, la compañía podrá cobrar su valor a quien fuere responsable del hecho. Para tal efecto podrá descontar su valor de la remuneración mensual del trabajador o de su liquidación.

#### **Artículo 36.- CONDUCTA PARTICULAR**

Cuando un trabajador hubiere cometido una infracción y hubiere recaído sobre él sentencia judicial, por insolvencia u otros motivos confirmando el hecho y por ende su culpabilidad, la Compañía se reservara el derecho a terminar las relaciones laborales, previo al trámite del visto bueno respectivo.

#### **PERSONAL QUE MANEJA DINERO**

Los trabajadores que tuvieren a su cargo dinero, valores, cheques, Boucher o bienes de la compañía, son personalmente responsables de toda pérdida o deterioro injustificado.

Todo el personal mantendrá un inventario actualizado de todos los accesorios de los sitios de trabajo: computadores, impresoras, productos, materiales, repuestos, herramientas, máquinas, etc., que la compañía los entregue para su custodia, y suscribirán en cada ocasión, la recepción física de dichos bienes. Quedando los Trabajadores enteramente responsables por el mal uso, deterioro o pérdida que puedan sufrir los bienes

detallados en este artículo; no siendo responsables por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción, debidamente comprobadas.

Los trabajadores estarán obligados a sujetarse a las fiscalizaciones que ordene la compañía y suscribirán conjuntamente con los fiscalizadores, el Acta que se levante luego de la verificación de las existencias físicas del caso.

En caso de faltantes o deterioros imputables a cualquier trabajador de la compañía, luego de la comprobación en legal y debida forma; a más de imponer las sanciones establecidas en este reglamento, la compañía podrá deducir las acciones civiles y penales que la ley prevé.

#### **Artículo 37.- DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR**

En atención al objeto social de la Institución, son obligaciones del empleador todas aquellas establecidas en el Código del Trabajo que le sean aplicables.

#### **Artículo 38.- PROHIBICIONES AL EMPLEADOR.-**

1. Retener más del 10 % (diez por ciento) de la remuneración diaria del trabajador, por concepto de multas.
2. Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo.
3. Exigir al trabajador que compre artículos de consumo o servicios pertenecientes o que preste la compañía.
4. Cobrar interés, sea cual fuere, por las cantidades que anticipe por cuenta de remuneración.

5. Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores.
6. Hacer propaganda religiosa o política entre los trabajadores.
7. Obstaculizar por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practiquen.
8. Las demás prohibiciones señaladas en el artículo 44 del Código del Trabajo.

## **RIESGOS PROFESIONALES, PRIMEROS AUXILIOS Y ATENCIÓN MÉDICA EN CASOS DE ACCIDENTES DE TRABAJO**

**Artículo 39.- SUSPENSIÓN PREVENTIVA:** El trabajador que se encuentre enfermo y no esté habilitado para el trabajo, pero cuya enfermedad sea contagiosa, no podrá entrar a los locales o sitios de trabajo hasta que el médico de la compañía o un médico particular calificado por la misma, certifique que puede reanudar sus tareas sin peligro para la salud de los demás trabajadores.

**Artículo 40.- MEDIDAS DE SEGURIDAD:** Todos los trabajadores están obligados a observar rigurosamente las normas y medidas de seguridad establecidas por la compañía así como las disposiciones legales encaminadas a prevenir accidentes.

Quienes en sus funciones deban utilizar equipos de seguridad, tienen la obligación de usarlos, la negligencia o falta de uso constituye falta grave.

De la misma forma, los accidentes de trabajo o enfermedades profesionales generados por negligencia u omisión de los trabajadores a los procedimientos de seguridad o salud, y a los implementos de seguridad

asignados, serán de acuerdo a la ley, responsabilidad de los trabajadores, considerándose particularmente este hecho en cuanto a las indemnizaciones, reparación y rehabilitación.

**Artículo 41.- PRIMEROS AUXILIOS:** En caso de accidente de trabajo, la compañía está obligada a la inmediata prestación de primeros auxilios. De ser necesario, se hará transportar al trabajador accidentado al dispensario médico del IESS más cercano.

**Artículo 42.- NOTIFICACIÓN DE ACCIDENTES.-** En caso de accidente de trabajo, el trabajador deberá comunicar inmediatamente de dicho accidente a la compañía

**Artículo 43.- INVESTIGACIÓN DE LOS ACCIDENTES:** La oficina de personal de la compañía dispondrá que en el menor tiempo posible, se efectúe la correspondiente investigación del accidente, para lo cual se contará con la colaboración de todo el personal de la compañía.

**Artículo 44.- REGISTRO DE ACCIDENTES:** En la oficina de Personal de la compañía, se llevará el registro de todo accidente de trabajo suscitado en todos los establecimientos de la misma, con la indicación de nombres, fechas, naturaleza y circunstancias en que ocurrió.

**Artículo 45.- MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD:** Todos los trabajadores deben someterse a las medidas de higiene, sanidad y prevención de riesgos que ordene y prescriba la compañía y las leyes sobre la materia.

**Artículo 46.- EXAMENES MEDICOS:** Los trabajadores deberán someterse a los exámenes médicos y tratamientos preventivos ordenados por la Gerencia de la compañía, siempre que no atenten a la integridad del trabajador; y, en caso de enfermedad, seguir las instrucciones y tratamientos que prescriban los médicos de la misma o el Departamento Médico del IESS.

**Artículo 47.- TRATAMIENTO MEDICO:** Los trabajadores podrán hacer uso a su propio costo de los servicios de médicos particulares, pero en todo caso, la compañía se exime de la responsabilidad en los pagos en que incurran dichos trabajadores por este concepto, pues solo cancelará los rubros que sean del caso para el IESS.

## **RESPONSABILIDADES**

**Artículo 48.- RESPONSABILIDAD POR DAÑOS Y/O PERDIDAS:** Los trabajadores serán responsables de los daños que ocasionaren a las mercaderías, adornos, instalaciones, accesorios, equipos, maquinarias, herramientas, materiales, materias primas, y demás productos que se encuentren en los locales, oficinas, bodegas, y demás establecimientos de propiedad de la compañía o donde la misma preste sus servicios. Para lo cual previamente, se determinará de forma legal su responsabilidad.

En los lugares donde trabajen dos o más personas de la compañía, será injustificable el cierre o abandono del lugar de trabajo, por motivos de salida a la hora del almuerzo. Para lo cual los trabajadores deberán utilizar los horarios rotativos de salida a su hora de almuerzo; queriendo decir con esto que, siempre permanecerá obligatoriamente en un sitio de trabajo de la compañía, por lo menos un trabajador, mientras el otro u otros trabajadores salen a su hora de receso de lunch. A la vuelta de dicho o dichos trabajadores, podrán el o los trabajadores que hayan permanecido en su sitio de trabajo, hacer uso de su derecho de salida al almuerzo, teniendo nuevamente en cuenta que a su salida, deberá permanecer por lo menos un trabajador de la compañía en el local, oficina o área de trabajo asignada.

## **Artículo 49.-TERMINACION CONTRACTUAL**

En caso de que un trabajador decida dar por terminadas las relaciones laborales que tiene con la compañía, lo deberá hacer por escrito, ante el Inspector del Trabajo, y mediando 15 (quince) días de anticipación a la fecha en que desee salir del lugar de trabajo, tiempo durante el cual el trabajador deberá realizar todos los actos solicitados por el empleador tendientes a realizar la capacitación a quien se designe como su potencial

reemplazo, y antes de dejar su puesto deberá obligatoriamente entregar por escrito el inventario de entrega de bienes de la compañía; caso contrario se considerará abandonado el cargo.

#### **Artículo 50.- VIGENCIA DE LEYES LABORALES Y SOCIALES**

Se consideran incorporadas al presente Reglamento las disposiciones del Código de Trabajo y cualquier Ley de protección social actualmente vigente o que se dicte en el futuro.

#### **Artículo 51.- VIGENCIA Y REFORMA DE ESTE REGLAMENTO**

El presente Reglamento Interno, entrará en vigencia desde la fecha en que sea aprobado, pudiendo ser reformado en cualquier momento, parcial o totalmente, cuando lo estime conveniente la Gerencia y obtenga la correspondiente aprobación legal.

La Compañía colocará un ejemplar de este Reglamento Interno en un lugar visible dentro de sus dependencias, así como entregará a cada uno de sus trabajadores un ejemplar del mismo para su conocimiento y divulgación.

#### **ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES:**

La empresa podrá expedir su Organigrama tanto estructural como funcional de cargos y podrá reformarlo a su conveniencia. Los trabajadores están obligados a acatar sus disposiciones. Además se diseñará el respectivo Manual de Funciones de la Empresa.

Guayaquil, al 1 día del mes de Octubre del año dos mil once.

Atentamente,

**Francisco Quiroz Barahona**

**GERENTE GENERAL**