

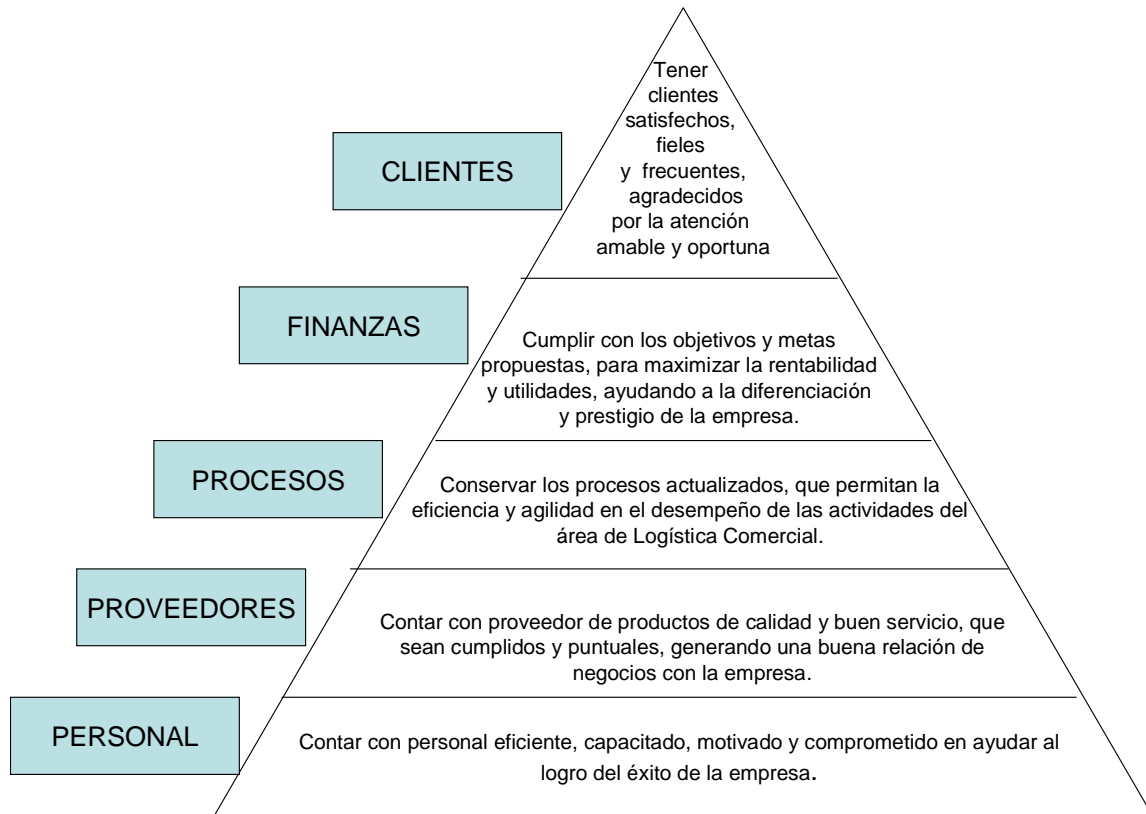
CAPITULO VI

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

6.1.- Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo del “Área de Logística Comercial de MARESA”



6.2.- Factores de éxito del Área de Logística Comercial de MARESA



6.3.- Indicadores de Gestión

“Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar

señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso. “¹⁹

Hay distintas clases de indicadores entre los cuales podemos señalar a los de eficiencia, eficacia y calidad.

“**Indicadores de Eficiencia:** Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y trabajos.

Indicadores de Eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

El indicador de Calidad: Es una herramienta importante para evaluar el rendimiento de una empresa o de un área de trabajo determinada. Conceptualmente, la formulación de este indicador responde a un concepto integral de la calidad, ya que no sólo se ocupa de la faz estrictamente productiva, sino también de los aspectos referidos al desenvolvimiento del personal, la optimización en el uso de los recursos y las demás cuestiones que hacen al procesos”²⁰

El indicador de gestión es un apoyo que nos va a permitir saber como se encuentra la organización y en este caso particular la eficiencia y eficacia del desempeño del Área de Logística Comercial de MARESA.

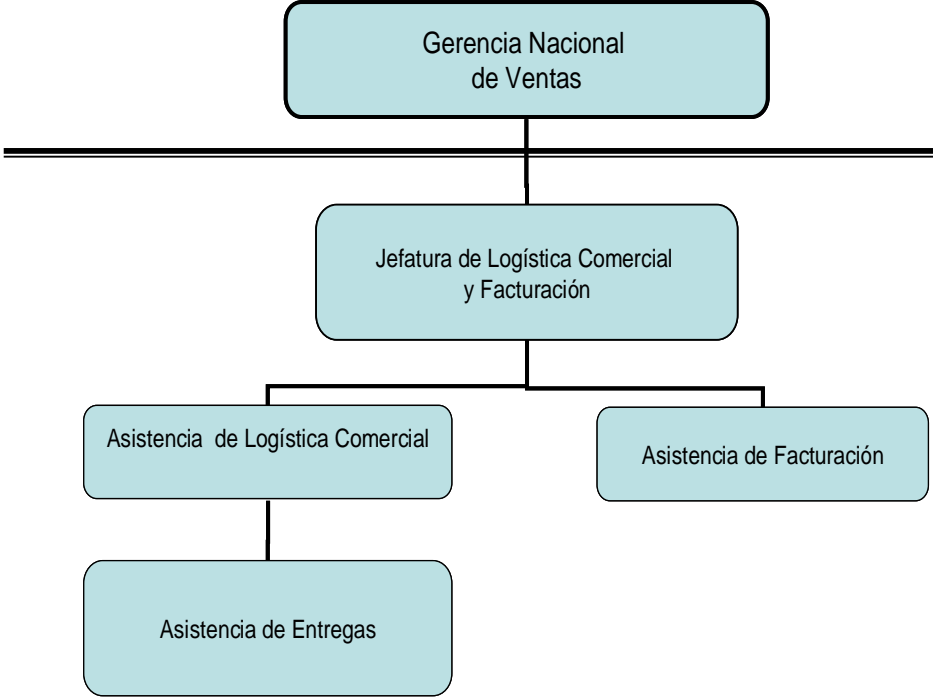
¹⁹ www.webpicking.com

²⁰ www.monografias.com

Indicadores de los Procesos

No	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN (que mide)	FORMULA	APLICACIÓN DE LA FÓRMULA	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
1	Cumplimiento de objetivos anuales	Mide el grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado en el año.	$\frac{\# \text{ de objetivos cumplidos} * 100}{\# \text{ objetivos planificados}}$	$\frac{5}{10} = 50\%$	100%		-50%	Encuesta	Eficacia
2	Cumplimiento de la Planificación de actividades semanales	Mide el grado de ejecución dentro de los tiempos determinados de las actividades planificadas en la semana	$\frac{\# \text{ de actividades realizadas} * 100}{\# \text{ de actividades planificadas}}$	$\frac{18}{20} = 90\%$	100%		-10%	Encuesta	Eficacia
3	Cumplimiento de Pedidos Acordados.	Mide el grado de cumplimiento de los pedidos acordados de unidades con respecto al número de reuniones mensuales que se han establecido para acordar los mismos.	$\frac{\# \text{ de pedidos acordados} * 100}{\# \text{ reuniones mensuales}}$	$\frac{8}{10} = 80\%$	100%		-20%	Entrevista	Eficiencia
4	Cumplimiento mensual en entrega de vehículos	Mide el grado de cumplimiento mensual en la cantidad de vehículos entregados con respecto a la cantidad de vehículos pedidos por los concesionarios	$\frac{\text{cantidad de vehículos entregados (mes)} * 100}{\text{cantidad total de vehículos pedidos (mes)}}$	$\frac{930}{900} = 103\%$	100%	3%		Informes	Eficiencia
5	Cumplimiento mensual en entrega de vehículos por modelos	Mide el promedio de cumplimiento mensual en la cantidad de vehículos entregados con respecto a la cantidad de vehículos pedidos por los concesionarios por MODELO	$\frac{\text{cantidad de vehículos entregados (mes) por modelo} * 100}{\text{cantidad total de vehículos pedidos (mes) por modelo}}$	$\frac{830}{900} = 92\%$	100%		-8%	Informes	Eficiencia
6	Participación relativa mensual de daños causados por el transportista de "niñeras"	Mide el grado de daños causados en un mes en la transportación de vehículos a través de "niñeras"	$\frac{\text{cantidad de vehículos dañados por el transportista (mes)} * 100}{\text{cantidad total de vehículos con novedades desde el puerto (mes)}}$	$\frac{1}{3} = 33\%$	100%		-67%	Informes	Eficiencia
7	Participación relativa mensual de vehículos de producción nacional entregados a comercial con defectos o novedades	Mide el porcentaje mensual de unidades producidas y entregadas a comercial con defectos o novedades, frente al total de unidades entregadas.	$\frac{\text{cantidad de vehículos prod.nacional recibidos con defectos (mes)} * 100}{\text{cantidad total de vehículos de prod.nacional recibidos (mes)}}$	$\frac{5}{700} = 1\%$	2%		-1%	Informes	Calidad
8	Participación relativa mensual de vehículos de importados entregados a comercial con defectos o novedades	Mide el porcentaje mensual de unidades importadas y entregadas a comercial con defectos o novedades, frente al total de unidades entregadas.	$\frac{\text{cantidad de vehículos importados recibidos con defectos (mes)} * 100}{\text{cantidad total de vehículos importados recibidos (mes)}}$	$\frac{3}{60} = 5\%$	3%	2%		Informes	Calidad
9	Nivel de cumplimiento de entregas a concesionarios	Calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los concesionarios	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo} * 100}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	$\frac{30}{800} = 4\%$	1%	3%		Entrevista	Eficiencia
10	Calidad de la Facturación	Mide el porcentaje de facturas con error frente al total de facturas emitidas mensualmente.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores} * 100}{\text{Total de facturas emitidas}}$	$\frac{10}{200} = 5\%$	1%	4%		Informes	Eficacia
11	Efectividad de la contabilización de las facturas.	Mide el grado de actividades incompletas en la contabilización de las facturas.	$\frac{\text{Cantidad de facturas con proceso contable incompleto} * 100}{\text{Total de facturas emitidas}}$	$\frac{5}{200} = 3\%$	1%	2%		Informes	Eficacia
12	Cumplimiento del pedido de colores.	Calcula el porcentaje de colores solicitados no entregados, frente al total de pedido de colores solicitado por modelo.	$\frac{\text{Colores de vehículos entregados} * 100}{\text{Total de Colores solicitados}}$	$\frac{6}{800} = 1\%$	5%		-4%	Informes	Eficacia
13	Cumplimiento de los requerimientos de los clientes	Mide el grado de atención que se ha dado a los requerimiento presentados en el mes por clientes internos y externos.	$\frac{\text{Cantidad de requerimientos atendidos}}{\text{Cantidad total de requerimientos solicitados}}$	$\frac{50}{60} = 83\%$	100%		-17%	Encuesta	Eficiencia
14	Capacitación del personal	Calcula el grado de aplicación de la capacitación recibida por el personal en su trabajo.	$\frac{\# \text{ de personas que aplican la capacitación recibida}}{\# \text{ personas que recibió la capacitación}}$	$\frac{3}{5} = 60\%$	100%		-40%	Encuesta	Eficacia

6.4.- Organigrama estructural del “Área de Logística Comercial de MARESA”



6.5.- Diseño de la organización por procesos del “Área de Logística Comercial de MARESA”

1. PROCESOS GOBERNANTES

1.1 JEFATURA DE LOGÍSTICA COMERCIAL Y FACTURACIÓN

- 1.1.1 Planificación semanal de actividades del Área de Logística Comercial.
- 1.1.2 Planificación diaria de actividades del Área de Logística Comercial.
- 1.1.3 Elaboración de informes y reportes de cumplimiento de objetivos y actividades programadas.
- 1.1.4 Evaluación de Satisfacción del cliente.
- 1.1.5 Evaluación mensual de la facturación por ventas de vehículos.

2. PROCESOS BÁSICOS

2.1 LOGÍSTICA COMERCIAL

- 2.1.1 Emisión de carta de circulación.
- 2.1.2 Elaboración de cuadro de entregas por modelo, fechas y colores.
- 2.1.3 Rectificación de pedidos.
- 2.1.4 Envío de vehículos a través de "niñeras".
- 2.1.5 Verificación datos de vehículos dudosos solicitado por la Policía.
- 2.1.6 Provisión de vehículos importados.
- 2.1.7 Distribución de espacio físico para vehículos nacionales.
- 2.1.8 Distribución de espacio físico para vehículos importados.
- 2.1.9 Distribución de espacio físico para vehículos que van a ser despachados en niñeras.

2.2 FACTURACIÓN

- 2.2.1 Facturación de los vehículos
- 2.2.2 Emisión Notas de Crédito por devolución de vehículos
- 2.2.3 Facturación otros (transporte, eventos, etc)

2.3 ENTREGAS DE VEHÍCULOS

- 2.3.2 Revisión física del vehículo.
- 2.3.3 Entrega física de los vehículos
- 2.3.4 Envío de vehículos para colocar accesorios adicionales.
- 2.3.5 Recepción de vehículos de producción nacional.
- 2.3.6 Recepción de vehículos importados.
- 2.3.7 Recepción de vehículos devueltos.
- 2.3.8 Recepción de vehículos con accesorios adicionales.

3. PROCESOS HABILITANTES

3.1 FINANCIERO

- 3.2.1 Pago a proveedores.
- 3.2.2 Cobranzas de facturas de vehículos.
- 3.2.3 Contabilización de facturas.

3.2 ADMINISTRATIVO

- 3.2.1 Guardianía de vehículos en los patios de comercial
- 3.2.2 Registro de asistencia (ingresos, atrasos, permisos y horas extras)
- 3.2.3 Limpieza de oficinas.
- 3.2.4 Movilización de personal
- 3.2.5 Capacitación
- 3.2.6 Evaluación del desempeño del personal del Área de Logística Comercial.

6.6.- Asignación de responsabilidades y competencias por Áreas

PROCESOS GOBERNANTES

Proceso de Planificación del Área de Logística Comercial

Responsable: Jefe de Logística Comercial

- Realizar la planificación semanal y mensual de actividades.
- Determinar sistemas de evaluación y control
- Establecer y aplicar indicadores de gestión y evaluar los resultados.
- Realizar el análisis de cumplimiento de objetivos semanales y mensuales.
- Elaborar informes, para presentar a la Gerencia Nacional de Ventas.
- Analizar los problemas que se presenten en el área y tomar decisiones para solucionarlos.

PROCESOS BÁSICOS

Proceso de Logística

Responsable: Jefe de Logística Comercial

- Controlar y revisar la elaboración del cuadro mensual de entregas de vehículos por colores y fechas.
- Atender los nuevos requerimientos de los concesionarios a través de la reasignación de vehículos.

Responsable: Asistente de Logística Comercial

- Realizar las cartas de circulación.
- Coordinar el envío de vehículos a través de las “niñeras”
- Ayudar en los requerimientos de la Policía Nacional, para averiguar acerca de autos con procedencia dudosa.
- Coordinar la provisión de vehículos importados.

- Controlar y organizar la distribución del espacio físico del Área de Logística Comercial, destinado para los vehículos de producción nacional, importados y que van a ser enviados hacia los distintos concesionarios.

Facturación

Responsable: Asistente de Facturación

- Controlar la emisión correcta de las Facturas de vehículos.
- Realizar notas de crédito.
- Realizar y controlar las facturas por otros conceptos como: intereses, venta de activos, reposición de gastos, etc.
- Enviar la documentación oportunamente hacia los concesionarios.

Entregas

Responsable: Asistente de Entregas.

- Revisar que los vehículos entregados al “Área de Logística Comercial”, estén completos y no presenten golpes o defectos en la pintura.
- Entregar los vehículos para que estos sean enviados hacia los distintos concesionarios.
- Coordinar el envío de vehículos que van a ser colocados accesorios adicionales.
- Recibir los vehículos de producción nacional, importados, devueltos y los que han sido instalados accesorios.

PROCESOS HABILITANTES

Proceso de apoyo financiero

Responsable: Asistente de Cobranzas

- Realizar el pago a proveedores por productos y servicios entregados al “Área de Logística Comercial”
- Realizar y controlar el cobro de la facturación emitida a los concesionarios.

- Realizar y controlar los procesos de integración de información contable del “Área de Logística Comercial” en el sistema BAAN.

Proceso de Apoyo Administrativo

Responsable: Asistente de Recursos Humanos

- Establecimiento y control de políticas y reglamentos de la empresa.
- Mantener y actualiza el manual de organización del “Área de Logística Comercial”.
- Proveer seguridad con respecto a los vehículos que se encuentran en los patios de Comercial, así como el control de las “niñeras” y vehículos que ingresan y salen de la empresa.
- Controlar la asistencia del personal del “Área de Logística Comercial”
- Realizar el mantenimiento y limpieza de las instalaciones y equipos de oficina.
- Proveer de movilización para el personal que realice actividades fuera de horario de oficina.
- Realizar y coordinar los eventos de capacitación.
- Evaluar el desempeño del personal del “Área de Logística Comercial”.

6.7.- Desempeño o Especificaciones por cargo

PERFIL DE PUESTO	
Cargo:	Jefe De Logística Comercial y Facturación
Supervisa a:	Asistente de Logística Comercial / Asistente de Facturación/ Asistente de Entregas.
Responde a:	Gerente Nacional De Ventas.
Responsabilidad Principal:	Dirigir, controlar, y evaluar el correcto desempeño de los procesos correspondientes al "Área de Logística Comercial "
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica, organiza, dirige y supervisa, la planificación de entregas de vehículos a la red de concesionarios. • Planifica, controla y asigna las actividades correspondientes al "Área de Logística Comercial". • Evalúa el desempeño del personal del "Área de Logística Comercial". • Atiende y busca solución a los requerimientos de los concesionarios. • Elabora y presenta reportes de cumplimiento a la Gerencia Nacional de Ventas de los objetivos establecidos del "Área de Logística Comercial". 	
Requisitos Mínimos	
Formación Académica:	
<p style="margin-left: 40px;">Nivel de Instrucción: Superior</p> <p style="margin-left: 40px;">Título Requerido: Ingeniero Comercial, Economista, Ingeniero Industrial.</p> <p style="margin-left: 40px;">Área de Conocimiento: Logística, Administración, Mecánica automotriz básica, Sistema BAAN. Técnicas de Negociación, Excel Avanzado, Word, Ingles medio.</p>	
Experiencia:	
<p style="margin-left: 40px;">Tiempo de Experiencia: 3 años o más en cargos similares.</p>	
Habilidades Especiales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Liderazgo. • Relaciones interpersonales. • Trabajo en equipo y bajo presión. • Habilidad analítica. 	

PERFIL DE PUESTO	
Cargo:	Asistente de facturación
Supervisa a:	
Responde a:	Jefe de Logística Comercial y Facturación
Responsabilidad Principal:	La emisión , control y entregas de facturas emitidas
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Control y emisión de facturas de vehículos y otros conceptos • Entrega física de la documentación • Archivo de la documentación 	
Requisitos Mínimos	
Formación Académica:	
Nivel de Instrucción: Medio Título Requerido: Bachiller Contable Área de Conocimiento: Sistema BAAN, Excel Medio, Word.	
Experiencia:	
Tiempo de Experiencia: 1 año o más en cargos similares.(no indispensable)	
Habilidades Especiales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Colaborador • Responsable 	

PERFIL DE PUESTO	
Cargo:	Asistente de Logística Comercial
Supervisa a:	Asistente de Entregas
Responde a:	Jefe de Logística Comercial Y Facturación
Responsabilidad Principal:	Coordinar y apoyar en las funciones de logística de vehículos que van a ser entregados a la “red de concesionarios mazda”.
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Emite las cartas de circulación, para que las unidades que se requiera su movilización puedan hacerlo sin inconvenientes a nivel nacional. • Coordina el envío de vehículos a través de las “niñeras” hacia los distintos concesionarios autorizados. • Controla y provee de la información necesaria al “Área de Logística Comercial” acerca de la provisión de vehículos importados. • Atiende los requerimientos de la Policía Nacional, para averiguar acerca de automóviles con procedencia dudosa. • Organiza y controla que la distribución del espacio físico para los vehículos del Área de Logística Comercial, sea la más óptima para favorecer al buen desempeño del área. • Apoya y controla las actividades correspondientes a “Entregas de vehículos”. 	
Requisitos Mínimos	
Formación Académica:	
<p style="margin-left: 40px;">Nivel de Instrucción: Superior</p> <p style="margin-left: 40px;">Título Requerido: Técnico Automotriz.</p> <p style="margin-left: 40px;">Área de Conocimiento: Logística, Planificación, Mecánica Automotriz, Conocimientos del Sistema BAAN, Microsoft Office, conducción de vehículos.</p>	
Experiencia:	
<p style="margin-left: 40px;">Tiempo de Experiencia: 1 año o más en cargos similares.</p>	
Habilidades Especiales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Especiales: • Trabajo en equipo y bajo presión. • Relaciones interpersonales. • Colaborador • Proactivo. 	

PERFIL DE PUESTO	
Cargo:	Asistente de Entregas.
Supervisa a:	
Responde a:	Asistente de logística
Responsabilidad Principal:	La recepción, revisión y entrega de vehículos
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe, revisa y ubica en los patios de Comercial, los vehículos de producción nacional e importados. • Entrega físicamente los vehículos que van a ser enviados hacia los distintos concesionarios. • Custodia las llaves de los vehículos. 	
Requisitos Mínimos	
Formación Académica:	
Nivel de Instrucción: Medio Título Requerido: Bachiller Àrea de Conocimiento: Conducción de vehículos, Excel y Word Básico, Mécanica automotriz básica	
Experiencia:	
Tiempo de Experiencia: 1 año o más en cargos similares.(no indispensable)	
Habilidades Especiales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Colaborador • Responsable 	