



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca la optimización de los procesos de la Empresa Mecanosolvers S.A., con el fin mejorar su situación competitiva.

En el capítulo I trata sobre la empresa, su historia, la marca, los productos y servicios que ofrece, se detallaran modelo a modelo los vehículos con que se cuentan, sus instalaciones, personal y su problemática

El capítulo II se realizará un análisis situacional de la Compañía, el cual enmarca los ambientes interno y externo, lo que permitirá conocer la situación actual en la que se encuentra la Empresa.

En el capítulo III, se detalla la cadena de valor, se detallaran además los procesos existentes, entre ellos los de entrada, transformación y salida desarrollados en las áreas que comprenden la empresa Mecanosolvers S.A. se realizará también el análisis de los procesos escogidos a base de una serie de interrogantes que se plantearan a cada proceso.

El capítulo IV contiene las propuestas de mejoramiento en los procesos seleccionados del capítulo anterior, para su análisis y su mejoramiento, se utilizaran las siguientes herramientas: Hoja ISO, Flujo diagramación, Hoja de mejoramiento de procesos, Matriz de análisis comparativo y los beneficios esperados.

En el capítulo V, se presenta la propuesta de una organización por procesos de la empresa Mecanosolvers S.A., una vez concluido el análisis de su situación actual. Se aplicará la nueva cadena de valor para cada proceso, ya sea gobernante, apoyo o básico, además se establecerán funciones y responsabilidades.

Por último tenemos el capítulo VI establecen las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado en este trabajo.



## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES

El presente capítulo trata sobre la empresa, su historia, la marca, los productos y servicios que ofrece, se detallaran modelo a modelo los vehículos con que se cuentan, sus instalaciones, personal y su problemática

### DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### LA HISTORIA DE LA MARCA

En 1966 la Unión Soviética decidió crear una nueva fábrica de automóviles, “al servicio de la gente y de su economía” decían. La fábrica pretendía desarrollar coches accesibles y funcionales para el gran territorio de la U.R.S.S. de entonces ya que después de la Segunda Guerra Mundial la producción de automóviles era tan baja que sólo daba para 5 coches cada 1000 habitantes. En esos años los países occidentales tenían proporciones de varios cientos por 100 habitantes.

Evolución del anagrama de la marca

*ANTES*



*AHORA*



La afortunada marca que recibió el contrato de la U.R.S.S. fue Fiat, quien tenía que construir la fábrica, poner las herramientas y máquinas y además empezar a producir coches, para ello compraron la licencia de fabricación del Fiat 124, un mito de la época (coche del año en 1965). Los planes eran producir 660.000 coches en el primer año.

Así nació la VAZ (Volzhsky Avtomobilny Zavod) o Lada, cuya primera factoría se asentó a orillas del Río Volga.

FOTO 1



A.M. Tarasov y Vittorio Valletta, ministro Ruso de Automoción y el Director de administración de la Fiat respectivamente.

Hoy día VAZ es la primera marca automovilística de Rusia con alrededor de un 70% del mercado ruso. A nivel mundial ocupa el número 17 en ventas y lleva más de 20 millones de coches vendidos desde 1979. Tiene su cuartel general en la ciudad donde todo empezó, Togliatti. La empresa ha levantado una torre azul de 24 plantas a modo de emblema de la marca y su influencia es tal que tiene canales de televisión, un periódico, centros culturales e incluso ha levantado una iglesia en memoria a los fundadores de la marca.

FOTO 2



La gran torre de AUTOVAZ (MATRIZ – RUSIA)



La compañía Mecanosolvers S.A. es representante de la marca Lada para todo el Pacífico Sur, empezando sus operaciones en el Ecuador y muy pronto extendiéndolas a Colombia y Perú respectivamente; el giro del negocio de esta compañía es la importación, comercialización y el servicio post-venta de los vehículos Lada y sus respectivos repuestos.

FOTO 3



Edificio principal MECANOSOLVERS S.A. (MATRIZ – QUITO)



Mecanosolvers S.A. es una compañía que ha venido funcionando desde el año 2002; empezó su funcionamiento brindando el servicio de talleres y servicio técnico para la ensambladora AYMESA, luego de ello en el año 2003 empezó la importación como representante de marca de los vehículos y repuestos Lada provenientes de Rusia.

En el mes de Noviembre del 2005, la compañía Mecanosolvers S.A. fue adquirida por el Señor Marco Velasco Freire, quien ha logrado una fuerte inyección de capital, motivo por el cual es de imprescindible importancia la optimización de los procesos de la empresa.

Con la competencia tan fuerte que existe en el país en el campo automotriz, es de mucha importancia que los procesos sean documentados e incluso mejorados



## PRODUCTOS Y SERVICIOS

- VEHICULOS

### VEHÍCULO MODELO: 115GL SEDAN COMPACTO



**EQUIPAMIENTO:** Vidrios eléctricos delanteros, bloqueo central, motor inyección electrónica multipunto, barras de protección delanteras, posteriores y laterales.

#### CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS.

<b>MODELO:</b>	115
<b>DIMENSIONES, mm largo:</b>	4330
<b>ANCHO:</b>	1650
<b>ALTURA:</b>	1415
<b>MOTOR:</b>	1500cc
<b>VELOCIDAD MÁXIMA Km/h:</b>	170
<b>ACELERACIÓN DE 0 A 100Km/h:</b>	14 seg.



**VEHÍCULO MODELO:** 110 SEDAN



**EQUIPAMIENTO:** Vidrios eléctricos delanteros, bloqueo central, motor inyección electrónica multipunto, barras de protección delanteras, posteriores y laterales

**CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS.**

<b>MODELO:</b>	110
<b>DIMENSIONES, mm largo:</b>	4265
<b>ANCHO:</b>	1680
<b>MOTOR:</b>	1600
<b>VELOCIDAD MÁXIMA Km/h:</b>	170
<b>ACELERACIÓN DE 0 A 100Km/h:</b>	14 seg.

**VEHÍCULO MODELO:** 112 HATCHBACK



**EQUIPAMIENTO:** Vidrios eléctricos delanteros, bloqueo central, motor inyección electrónica multipunto, barras de protección delanteras, posteriores y laterales

**CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS.**

<b>MODELO:</b>	112
<b>DIMENSIONES, mm largo:</b>	4170
<b>ANCHO:</b>	1680
<b>ALTURA:</b>	1420
<b>MOTOR:</b>	1600
<b>VELOCIDAD MÁXIMA Km/h:</b>	170



**VEHÍCULO MODELO: 111 STATION WAGON**



**EQUIPAMIENTO:** Vidrios eléctricos delanteros, bloqueo central, motor inyección electrónica multipunto, barras de protección delanteras, posteriores y laterales

**CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS.**

<b>MODELO:</b>	111
<b>DIMENSIONES, mm largo:</b>	4285
<b>ANCHO:</b>	1680
<b>ALTURA:</b>	1420
<b>MOTOR:</b>	1600
<b>VELOCIDAD MÁXIMA Km/h:</b>	170

**VEHÍCULO MODELO: KALINA**



**EQUIPAMIENTO:** Vidrios eléctricos delanteros, bloqueo central, motor inyección electrónica multipunto, barras de protección delanteras, posteriores y laterales

**CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS.**

<b>MODELO:</b>	1118
<b>DIMENSIONES, mm largo:</b>	4040
<b>ANCHO:</b>	1676
<b>ALTURA:</b>	1500
<b>MOTOR:</b>	1600
<b>VELOCIDAD MÁXIMA Km/h:</b>	180





**VEHÍCULO MODELO: NIVA**



**EQUIPAMIENTO: Motor inyección electrónica multipunto full time 4x4, barras de protección delanteras, posteriores y laterales**

**CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS.**

<b>MODELO:</b>	2131
<b>DIMENSIONES, mm largo:</b>	<b>4240</b>
<b>ANCHO:</b>	1680
<b>ALTURA:</b>	1640
<b>MOTOR:</b>	1700
<b>VELOCIDAD MÁXIMA Km/h:</b>	160

- **AREAS DE EXHIBICIÓN**

Con la competencia tan grande en el mercado en que está inmersa la compañía, es casi una obligación que se cuente con locales con buena presencia y bien ubicados

FOTO 4



(Concesionario LADA – Matriz Quito)

FOTO 5



(Concesionario LADA – Matriz Quito)

FOTO 6



(Concesionario LADA – Matriz Quito)

- **SERVICIO DE TALLERES (POST-VENTA)**

Actualmente se cuenta con una infraestructura de aproximadamente 900 m<sup>2</sup>, cuenta con personal capacitado, elevadores de última tecnología, cámara para pintura al horno, máquinas para lavado de vehículos, etc.

FOTO 7



(Talleres LADA – Matriz Quito)

### FOTO 8



(Talleres LADA – Matriz Quito)

## AREA DE BODEGAS DE REPUESTOS:

Una de las Garantías que ofrece Mecanosolvers S.A. a su clientes, es la diversidad de repuestos con que cuentan los vehículos a ser vendidos, aquí se pueden encontrar repuestos mecánicos así como partes y piezas (puertas, capots, cajuelas, etc.).

FOTO 9



(Bodegas LADA – Matriz Quito)

FOTO 10

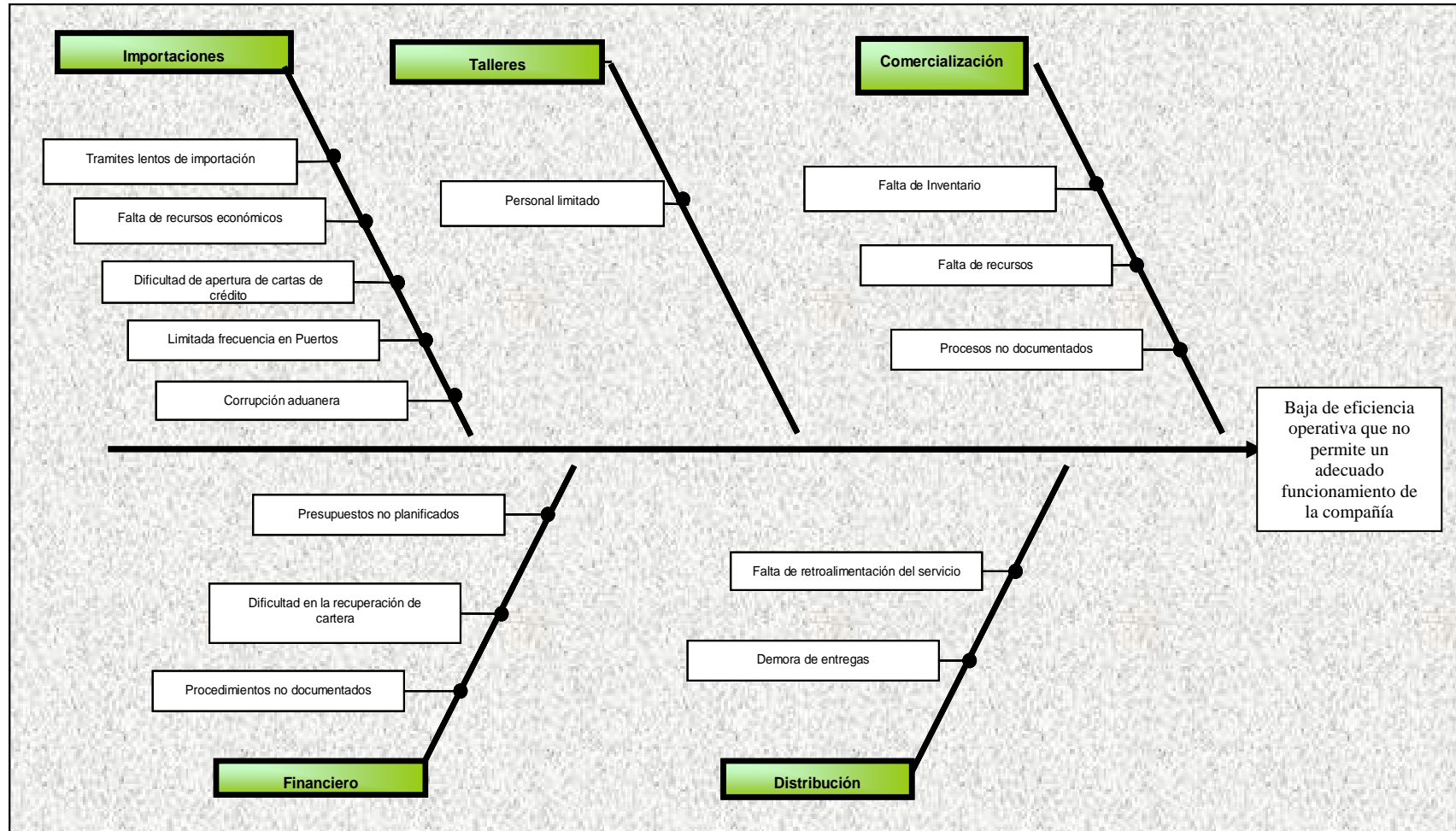


(Bodegas LADA – Matriz Quito)

Fuente: Departamento de Ventas Compañía “Mecanosolvers S.A.”

Elaborado por: Juan Carlos Chávez Vallejo.

### 1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA



## **IMPORTACIONES**

**Trámites lentos de importación:** Es necesario el mejoramiento de los procesos que posee Mecanosolvers S.A. con el objetivo de disminuir el tiempo de pedidos de importación, contratación de fletes, contratación de zonas francas

**Falta de recursos económicos:** Al no existir un buen flujo de efectivo, el dinero que se requiere para realizar el pedido, retrasa las importaciones.

**Dificultad de apertura de cartas de crédito:** Los bancos en Rusia demoran mucho sus actividades al abrir las cartas de crédito para que la compañía pueda realizar los pagos.

**Limitada frecuencia en los puertos:** Debido a que Rusia no cuenta con puertos que mantengan una frecuencia de entrada para barcos con rumbo a Latinoamérica, se debe esperar a que exista o se abra una frecuencia y eso demora el transporte de los vehículos.

**La corrupción en las Aduanas:** Esto afecta ya que la nacionalización se vuelve demorosa y muchas veces se requiere de contratar personal ocasional para agilizar las operaciones.

## **TALLERES**

**Personal Limitado:** Al no contar con el personal suficiente, la preparación de los vehículos que llegan de aduana, se demoran en realizar los chequeos y ajustes previos a la entrega a comercialización.

## **COMERCIALIZACIÓN:**

**Falta de inventario:** debido a demoras en importaciones, el área de comercialización no cuenta con el inventario de vehículos necesario para realizar efectivamente su trabajo.

**Falta de recursos:** No existen equipos de cómputo ni herramientas para desarrollar el trabajo de ventas

**Procesos no documentados:** No existe un sistema establecido para realizar las ventas, atención a clientes y seguimiento.

## **FINANCIERO**

**Procedimientos no documentados:** No existe un proceso específico para el funcionamiento del departamento financiero y de contabilidad, lo que vuelve este departamento ineficiente.

**Presupuestos no planificados:** Al no existir una planificación de los presupuestos, no se puede realizar una buena proyección de pagos.

**Dificultad de recuperación de Cartera:** La falta de procesos de recuperación de cartera, vuelve ineficiente su cobro y limita los recursos económicos con que cuenta la compañía.

## **DISTRIBUCIÓN**

**Demora de entregas:** Al no contar con una flota de camiones de transporte de autos, las entregas a concesionarios sufren una tardanza.

**Falta de Retroalimentación:** Por no existir una retroalimentación entre comercialización y distribución, no existe un cronograma de entregas establecido. La tardanza en los procesos antes mencionados ha hecho que la empresa no sea tan competitiva y pierda posiciones en la participación de mercado de las marcas automotrices que compiten en el mercado automotriz.

La mayor problemática es la lentitud en la preparación de los vehículos para la entrega a clientes finales y concesionarios, este problema conlleva a la falta de competitividad en el mercado.

Otro problema existente dentro de la compañía es la demora en la desaduanización de los vehículos y repuestos que afecta al área clave de Mecanosolvers S.A. que es la de comercialización y talleres.

En definitiva, el problema es: ***BAJA DE EFICIENCIA OPERATIVA QUE NO PERMITE UN ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE LA COMPAÑÍA***

## **MARCO TEÓRICO**

### **ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

Un proceso se define como una serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla.

El propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad principal. Las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación, diagrama de Pareto, y gráficas. Si estas son implementadas eficazmente, se obtienen tres resultados principales:

1. Un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos de calidad total
2. Un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la empresa.
3. Ganancias inmediatas y a largo plazo, a través de la eliminación de desperdicio, cuellos de botella y duplicación de actividades.

Lo que se busca para la empresa es que sus recursos no sean subutilizados, generen mayor rentabilidad y que además Mecanosolvers sea más competitiva en el mercado.



## **¿Qué es la Reingeniería de Procesos de Negocios?**

Existen tantas definiciones como consultores y autores hay, pudiendo mencionarse las siguientes:

- El pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.
- El proceso por el que las empresas se convierten en competidores de clase mundial al rehacer sus sistemas de información y de organización, formas de trabajar en equipo y los medios por las que dialogan entre sí y con los clientes.
- La reingeniería en los procesos de la empresa es una filosofía de mejora por la cual se busca lograr mejoras graduales en el rendimiento, rediseñando procesos mediante los cuales una organización opera, maximizando el contenido de valor agregado y minimizando cualquier otra cosa. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales o a toda la organización.
- La reingeniería es un esfuerzo organizado, conducido desde arriba hacia abajo en la organización, con el objetivo de rever, tanto como sea posible y necesario, reformular completamente sus principales procesos de trabajo, de forma tal de conseguir mejorías de gran nivel en lo que respecta al aumento de la productividad, la calidad de los servicios y productos y la eficacia en la atención de los clientes.
- 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.
- La reingeniería de procesos combina una estructura para realizar el trabajo con una orientación hacia resultados dramáticos y tangibles. Supone retirarse del proceso para preguntarse por su objetivo global en el negocio, efectuando después un cambio radical y creativo para conseguir mejoras exponenciales en la forma de conseguir ese objetivo.

- La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.
- Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado –y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan- para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización.

### **EL SECTOR AUTOMOTOR EN LA ECONOMÍA NACIONAL.**

La importancia que tiene un sector dentro de la economía, o el peso de una actividad económica respecto de la totalidad de éstas, está condicionada a variables adicionales determinadas por el efecto de interrelación entre los sectores económicos. Así mismo, la importancia es relativa en función del tiempo, por las variaciones entre distintas épocas, más aún en un país como el Ecuador donde las fluctuaciones económicas son abruptas y condicionadas a un entorno político, social e internacional convulsionado.

Sin embargo, existen varias formas para medir la importancia de un sector productivo en la economía. Una de las principales formas que plantean los economistas es mediante la estimación del valor agregado generado por la rama de la actividad económica y su comparación con el Producto Interno Bruto. Este método presenta la característica que tan solo mide los valores adicionales generados por la actividad, sin tener en cuenta que muchos sectores comercian con bienes de capital o de alto valor monetario, lo cual genera un mayor dinamismo a la economía por la más alta y rápida circulación de capitales. Más aún, existen sectores como la salud, la educación y muchos de los servicios en general, que si bien no tienen una gran generación de valor agregado cuantificado monetariamente, si lo tienen desde otros puntos de vista, por cuanto permiten un mayor desarrollo económico en el largo plazo.

Una segunda forma de dimensionar la importancia de un sector productivo, es mediante la estimación de generación de empleo directo e indirecto que puede tener el sector. No obstante, dada la enorme interrelación de los sectores productivos en una economía, esta forma puede o sobredimensionar o subdimensionar el tamaño de un sector conforme se considere su influencia mayor o menor sobre sectores conexos.

Al medir cuan importante es un sector se debe considerar también su capacidad de generación de recursos para el Estado, es decir el monto de impuestos generados para el fisco, a fin de evaluar la importancia que tiene un sector para el financiamiento del gasto público. Dentro de este punto no se debe considerar tan solo la aportación directa que un sector genera, sino también su capacidad como agente de retención.

Una última forma de medir la importancia relativa de un sector es mediante su incidencia en otros sectores. Estimar este efecto en la totalidad de la economía es prácticamente imposible, sin embargo se debe tomar en cuenta este análisis por lo menos en los sectores más representativos a fin de analizar la influencia desde otras perspectivas.

A continuación se analiza la importancia del sector automotor en la economía ecuatoriana desde los puntos de vista antes mencionados. Cabe destacar que las mediciones efectuadas son solamente estimaciones en función de la información obtenida de las distintas fuentes y pueden variar respecto de datos más actualizados o depurados.

Lada tiene el 1% de participación en el mercado nacional y su marca es distribuida por los concesionarios Mecanosolvers S.A. y sus subconcesionarios: Euroauto, Savain, Vela automotores e Importadora Terreros Serrano

En Mecanosolvers no existen procesos documentados y si existen ellos son poco productivos e insatisfactorios para el funcionamiento de esta empresa.

## MARCO CONCEPTUAL

- **ACEPTACION BANCARIA:** Operación financiera mediante la cual al beneficiario o vendedor se le garantiza ante una entidad financiera el pago de una letra de cambio girada por el comprador para pagar su transacción comercial. Es utilizada frecuentemente en procesos de exportación e importación.
- **ADUANA:** Entidad del gobierno encargada de la valoración y el cobro de impuestos por importaciones y exportaciones (usualmente arancelarios), además de la aplicación de las leyes relevantes a importaciones y exportaciones.
- **ARANCEL ADUANERO:** Impuesto cobrado sobre los bienes que se intercambian comercialmente a nivel mundial. De acuerdo al producto, el porcentaje cobrado sobre el valor total es variable.
- **BALANZA DE PAGOS:** Cruce de valores registrados de las transacciones entre un país con el resto del mundo.
- **BARRERAS NO ARANCELARIAS:** Impedimentos o mecanismos de protección de reguladas por ley para restringir la compra de bienes y servicios producidos fuera del país. En ocasiones, se emplea por ejemplo un control a la Inversión Extranjera Directa IED.
- **BENCHMARKING:** Modelo de administración que busca la mejora continua de las mejores prácticas de negocio por medio del aprendizaje de las metodologías de otras empresas.
- **CADENA DE VALOR:** Combinación organizada de las actividades básicas y agregadas de una empresa para la oferta de sus bienes y servicios para generar mayores márgenes de utilidad.
- **CAPITAL:** Sumatoria de todos los valores, bienes y recursos utilizados para la constitución y puesta en marcha de una empresa o negocio.
- **CAPITAL DE TRABAJO:** Es la diferencia entre los activos y pasivos circulantes de la empresa.
- **CARTERA:** Monto de valores, títulos o productos financieros que posee un agente económico. Se relaciona al concepto de portafolio.

- **COEFICIENTE IMPORTADOR:** Porcentaje del consumo interno que es de producción extranjera.
- **COMERCIO EXTERIOR:** Intercambio de bienes o servicios entre diferentes países.
- **CONCESIÓN:** Acto mediante el cual una empresa obtiene de otra el permiso para utilizar sus patentes, marcas, modelos o tecnologías. Dentro de las concesiones existen diferentes modalidades, como las licencias o las franquicias.
- **CONSUMO:** Es un fin básico de la economía, mediante el cual los bienes y servicios ofrecidos en el mercado son utilizados en los fines a que están destinados, satisfaciendo necesidades básicas, suntuarias o de producción.
- **CONTENEDORES:** Estructura sólida de grandes dimensiones empleadas para el transporte de carga a nivel internacional. Están diseñadas de diferentes maneras según las especificaciones del modo de transporte: aéreo, marítimo, terrestre, ferroviario o multimodal.
- **COSTOS FIJOS:** Aquellos que permanecen constantes así la producción se incremente, se disminuya o no se produzca, puesto que son implícitos dentro del proceso.
- **COSTOS VARIABLES:** Aquellos que fluctúan o varían de acuerdo al nivel o cantidad de producción de una empresa en un periodo determinado.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Conjunto de valores y principios de carácter grupal compartido destinada el cambio planificado en organizaciones. Su conformación exige un proceso completo de especificación y adaptación a tales características comunes.
- **DIRECCIÓN:** Habilidad gerencial y de liderazgo mediante la cual se dirige, influye y motiva a los seguidores y miembros de la compañía a la consecución de tareas relativas al mejoramiento empresarial.
- **EFICACIA:** Es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización.
- **EFICIENCIA:** Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados.
- **EMPOWERMENT:** Estrategia de liderazgo que mejora el desempeño de las organizaciones con efectos directos en la cultura y el clima

organizacional al maximizar las capacidades del personal y la libertad de utilizar su criterio para la toma de decisiones en tareas propias o comunes.

- **ETICA:** Es un conjunto de consideraciones (que parten de los valores y principios) que hacen que la persona contemple y evalúe comportamientos y procedimientos como correctos o incorrectos. La óptica como se evalúan los procedimientos a partir de conceptos éticos son muy diversas en las diferentes culturas, por lo cual es uno de los temas más difíciles e importantes en áreas de liderazgo, sociología y afines
- **EVALUACION DE DESEMPEÑO:** Labor que evalúa la conducta y el trabajo de las personas de la organización, individual y grupalmente, respecto a las labores bajo su responsabilidad y los logros alcanzados en el mismo.
- **FACTURA COMERCIAL:** Documento que muestra el valor de la mercancía expedida. La logística internacional adopta en algunas ocasiones este documento como contrato de venta, pues enuncia y describe al vendedor y al comprador con todos los datos necesarios y las cláusulas incluidas en la transacción comercial.
- **FLETE:** Valor pagado por el transporte de mercancías a un agente de carga u operador de transporte logístico.
- **FREE ON BOARD FOB:** Término internacional utilizado para hacer referencia al tipo de contrato de exportación - importación en el que el valor transado solo contempla la colocación de los bienes vendidos en el punto de embarque, listos para ser exportados. Con base en este dato se realizan cálculos de exportación e importación.
- **GARANTIA:** Mecanismo utilizado para dar seguridad al demandante acerca de sus derechos sobre los activos adquiridos.
- **ILIQUIDEZ:** Cuando los activos son de difícil conversión a efectivo.
- **IMPUESTO:** Monto de dinero al que las empresas e individuos están obligados a pagar al estado para la financiación de los gastos del mismo por diferentes conceptos establecidos por ley.
- **INDICADORES ECONOMICOS:** Datos empleados en el análisis del clima financiero y económico, en el que se basan presupuestos, inversiones y predicciones. De este entonces, se deriva la especulación.

- **INDICE DE PRECIOS:** Dato que ilustra la variabilidad en los niveles medios de los precios de los bienes y servicios, tomando los más comunes.
- **INFLACIÓN:** Aumento continuo y sostenido del nivel general de precios de la economía.
- **INVESTIGACION DE MERCADO:** Análisis específico de las características de un mercado actual o futuro para el campo de acción de una empresa. De acuerdo a las necesidades particulares de una organización, los puntos a evaluar son diferentes de acuerdo a los datos y a la información que habrá de obtenerse mediante la investigación.
- **ISO 14000:** Normatividad que evalúa la capacidad de la empresa para producir sus bienes mediante procesos de buena calidad y con alta eficiencia en el cuidado ecológico y medio ambiental.
- **ISO 9000:** Normatividad que evalúa la capacidad de una empresa para fabricar en forma constante sus productos mediante procesos de buena calidad.
- **LICENCIAS:** Contrato mediante el cual una empresa recibe de otra el derecho de uso de varios de sus activos a cambio del pago de un monto determinado por el uso de los mismos. Estos activos son propios de la empresa otorgante, como su marca, patentes o tecnologías.
- **LOGÍSTICA:** Proceso que controla las labores de entrada, transformación (caja negra) y salida en los procesos productivos de una empresa. En términos comerciales y de distribución nacional e internacional es un proceso mediante el cual se controla el flujo de bienes detalladamente desde un lugar de origen hasta su destino.
- **MARCA:** Símbolo que relaciona directamente a este con la empresa o persona que produce el bien o servicio que se comercializa bajo este signo. Puede ser el mismo nombre de la empresa, un logo, una imagen gráfica u otro icono que identifique a su productor. Usualmente están registradas ante la autoridad competente para dar exclusividad de uso al productor y dueño de la marca.
- **MARKETING:** Área administrativa que se especializa en el análisis de las tareas que las empresas tienen que efectuar para conocer las necesidades de la demanda mediante investigaciones básicas y aplicadas, para que con

los datos obtenidos se genere información útil particular para la empresa en todos los campos involucrados en sus procesos.

- **MISIÓN:** Razón de ser y trabajar de la empresa basada en los propósitos trazados a un momento determinado, medida, cuantificada y alcanzable. Relativo al "quienes somos".
- **MULTINACIONAL:** Empresas que operan en más de un país, efectuando sus operaciones de entrada, proceso y salida a nivel internacional.
- **ORGANIGRAMA:** Gráfico que describe la estructura como está conformada la organización, ilustrando acerca del modelo de trabajo (subordinación, empowerment o demás), los niveles de dependencia y la relación interinstitucional entre las áreas o departamentos ahí descritos.
- **PARTICIPACION EN EL MERCADO:** Es el porcentaje del mercado que una empresa abastece frente a sus competidores. Se puede medir de diferentes maneras: según el valor del mercado y el porcentaje manejado por la compañía, el número de personas del total de la población del mercado específico, o por participación en ventas totales de las necesidades demandadas.
- **PRODUCTIVIDAD:** Nivel de eficiencia y eficacia que combinadas correctamente ofrecen resultados de mejoras en la producción de la empresa.
- **REINGENIERÍA:** Proceso en el cual una empresa reinventa todos los procesos que efectúa a nivel interno y externo, de tal forma que los métodos anteriores se transformen en su totalidad.
- **TASA DE INTERÉS:** Valor del Dinero. Margen de diferencia de un monto prestado o captado, que se entiende por rentabilidad de la operación.
- **VENTAJA COMPETITIVA:** Características básicas o agregadas de una empresa que le otorgan distinción en tales aspectos frente a su competencia directa e indirecta.
- **VISION:** Razón por la cual la organización trabaja en pro de convertirse en cuanto se aspira bajo el mismo concepto. Es lo que llegará a ser la empresa por medio de sus objetivos, metas y misiones a corto, mediano y largo plazo. Relativo al "quienes queremos (o llegaremos a) ser".





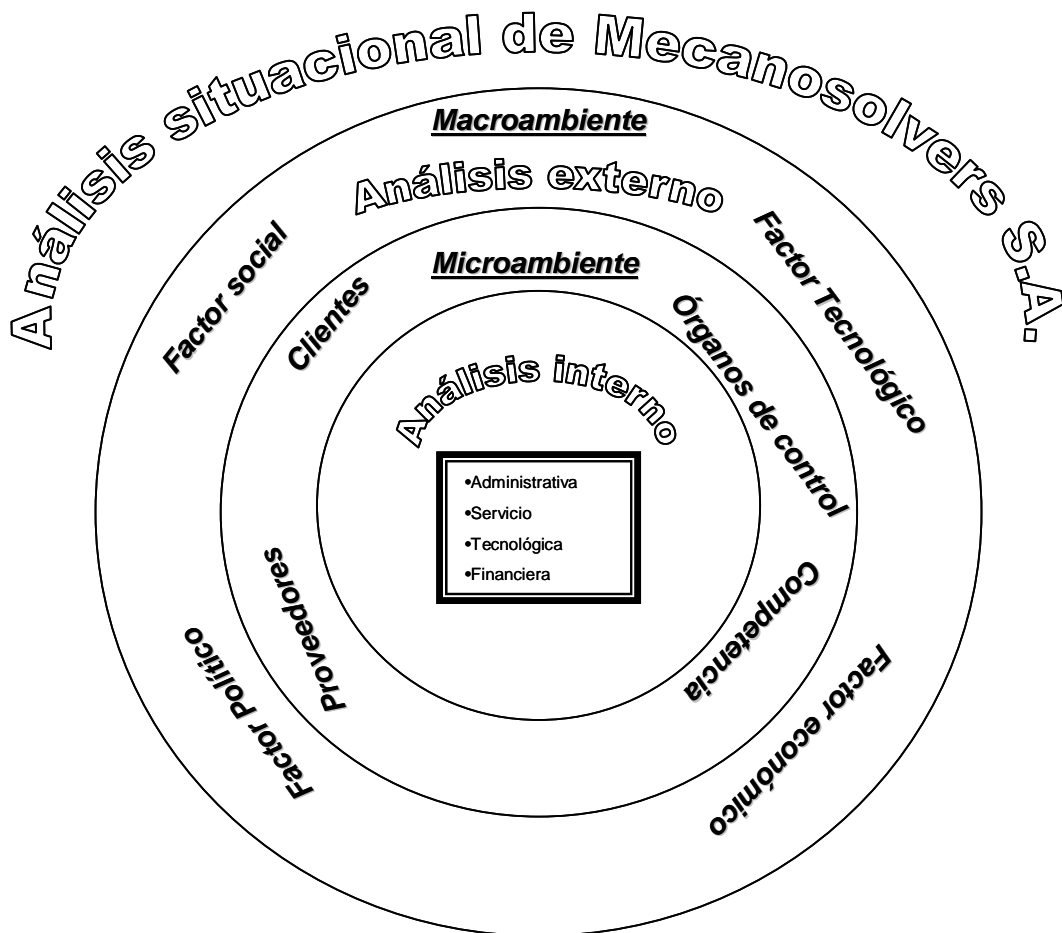
- ZONA FRANCA: Es un sector delimitado dentro de los límites de un país donde rigen incentivos aduaneros, cambiarios y tributarios para con la producción de bienes y servicios destinados a ser ofrecidos en el exterior.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En el siguiente capítulo se realizará un análisis situacional de la Compañía, el cual enmarca los ambientes interno y externo, lo que permitirá conocer la situación actual en la que se encuentra Mecanosolvers S.A.

Para el análisis, se tomará en cuenta todas las áreas y factores que rodean y enmarcan a la empresa.



Dentro del esquema detallado anteriormente, se logra observar que en una empresa existen áreas que se encuentran directamente relacionadas a su medio, son los que generan valor y logran una contribución al desarrollo de las actividades de un fin común.

Una vez que se logra identificar las áreas de Mecanosolvers S.A., se identifican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas respectivamente

## **ANÁLISIS EXTERNO**

Dentro del análisis situacional de Mecanosolvers S.A., inicialmente se realiza un análisis de su ambiente externo, el cual se considerará como un sistema, lo que lleva a que se realicen varias investigaciones de aquellos factores que causan una influencia en la situación actual de mismo.

### **MACROAMBIENTE**

El macroambiente está conformado por los siguientes factores:

- **FACTOR ECONÓMICO**

Dentro de este factor se hace el análisis de dolarización, PIB, inflación y tasa de interés.

#### **Dolarización**

El significado de dolarización puede entenderse simplemente como el cambio de moneda doméstica por la moneda norteamericana, el dólar.

La dolarización ocurre cuando los residentes de un país usan extensamente el dólar de los Estados Unidos u otra moneda extranjera junto a la moneda local o en su reemplazo. Dolarización es, en un sentido amplio, una creciente definición que caracteriza a muchas economías emergentes. Los gobiernos frecuentemente adquieren deudas en dólares, los individuos pueden mantener cuentas de depósitos bancarios en dólares, firmas y familias pueden solventar deudas en dólares en el mercado doméstico o en el extranjero.

El proceso de dolarización puede tener los siguientes orígenes: por el lado de la oferta implica la decisión autónoma de una nación que resuelve adoptar el dólar como moneda genuina y por el lado de la demanda como consecuencia de decisiones racionales de los agentes económicos que perciben al dólar como refugio ante la posible pérdida de valor de su moneda doméstica.

### **Modalidades de la dolarización**

La dolarización se presenta bajo dos modalidades principales: dolarización extraoficial y dolarización oficial. En resumen y a grandes rasgos, la dolarización es extraoficial cuando los agentes deciden mantener depósitos bancarios o billetes en moneda extranjera para protegerse contra la alta inflación de su moneda local. La dolarización es oficial cuando un gobierno adopta la moneda extranjera como curso legal exclusivo o predominante.

### **Dolarización extraoficial**

La dolarización extraoficial ocurre cuando los agentes mantienen una considerable proporción de su riqueza financiera en activos extranjeros aun cuando la moneda extranjera no sea de curso legal. (Curso legal significa que una moneda es legalmente aceptable como pago para todas las deudas, a menos que las partes contratantes hayan especificado el pago en otra moneda. Curso legal difiere de curso forzoso el cual significa que la gente debe aceptar una moneda en pago, aun cuando ellos preferirían especificar otra moneda.) La dolarización extraoficial puede incluir mantener cualquiera de los siguientes activos:

- Bonos extranjeros y otros activos no monetarios, generalmente en el exterior;
- Depósitos de moneda extranjera en el exterior;
- Depósitos en moneda extranjera en el sistema bancario doméstico; o
- Billetes extranjeros (moneda papel) fuera del sistema bancario.

En la mayor parte de los países dolarizados extraoficialmente, el dólar de los Estados Unidos es la moneda extranjera que se elige.

### **Dolarización oficial**

La dolarización oficial, también llamada dolarización total, ocurre cuando la moneda extranjera adquiere el status exclusivo o predominante de curso legal completo.

Esto significa no solamente que es legal el uso de la moneda extranjera en los contratos privados, sino que el gobierno lo usa para hacer sus pagos. Si existe moneda doméstica, ésta se restringe a un papel secundario, tal como ser emitida solamente en la forma de moneda fraccionaria de poco valor.

La reducción del costo financiero y la reactivación del crédito con tasas de interés bajas, son para el sector automotor, las principales ventajas que podría generar la dolarización.

Si bien el comercio de autos en el Ecuador se venía realizando en dólares durante la última década, el crédito para acceder a un vehículo por medio de la banca privada se encareció en un 100%.

Como consecuencia de lo anterior, la dolarización constituye una *oportunidad alta*.

### **Producto Interno Bruto**

Dentro de la información sectorial de las estadísticas nacionales, los componentes del sector automotor se encuentran desagregados entre las distintas actividades económicas.

Para efectos de éste análisis se considera como sector automotor propiamente dicho al ensamblaje de vehículos, fabricación de auto partes y comercialización de vehículos, que en la última década han representado en promedio el 2% del PIB.

Se considera también para el análisis al transporte terrestre y a la producción de combustibles y lubricantes dirigidos al mercado doméstico, por la enorme incidencia que tiene el sector automotor sobre ambas actividades que en conjunto llegan a representar el 12,6% del PIB.

Si bien aparentemente esta estimación sobredimensiona lo que el sector representa al incluir sectores indirectos, no es menos cierto que el comercio automotor ha tenido una fuerte incidencia en el país respecto de la renovación de las flotas de transporte terrestre. Esto a su vez ha generado una presión para mejorar la viabilidad del Ecuador, así como el comercio en general por efecto de contar con mejores medios de transporte y mejores vías de circulación. De la misma manera, se incluye la producción de combustibles para el mercado doméstico ya que el



parque automotor ecuatoriano consume más del 90% del total de combustibles producidos.

Así mismo no se considera la contribución que efectúan al PIB los servicios financieros y de seguros, donde el comercio automotor tiene una enorme participación por efecto de la venta de vehículos. Tampoco se incluye el impacto de otros servicios conexos como los talleres de servicios y la comercialización de repuestos por cuanto no existe una forma de cuantificar la aportación de estas actividades al PIB.

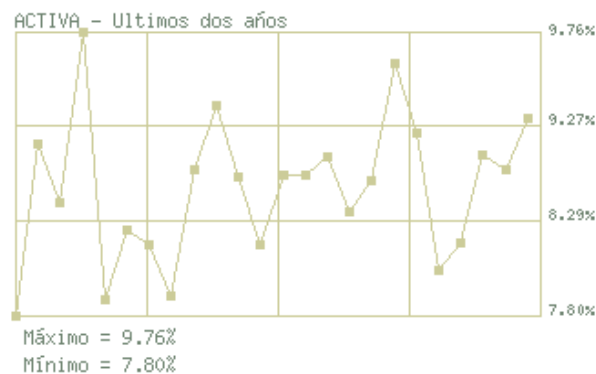
Esto constituye para la empresa *oportunidad media*.

### **Tasas de interés**

Los altos intereses de créditos y la inseguridad económica del país provocó en 1999 una reducción de ventas del 72%. En 1999 fueron vendidas 13 583 unidades, frente a 48 000 en 1998.

Hoy, según el decreto emitido por el ex presidente Jamil Mahuad, y ratificado por los actuales gobernantes, los intereses fluctuarán entre un 12% y 15%.

**GRAFICO #1**  
**TASA ACTIVA**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos  
**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

**TABLA #1**  
**TASAS DE INTERES DICIEMBRE 2006-MAYO-2007**

<i>FECHA</i>	<i>VALOR</i>
May-07	8,80%
Abr-07	8,80%
Mar-07	8,69%
Feb-07	8,69%
Ene-07	8,59%
Dic-06	8,40%

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos

**Elaborado por:** Juan Carlos Chávez

Se puede decir que gracias a los intereses bajos, los ciudadanos, están accediendo a créditos, los mismos que son de fácil obtención, lo que vuelve esto una ventaja para el sector.

Esto significa una *oportunidad alta* para la empresa.

### **Inflación**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica el establecimiento de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales,

etc), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.<sup>1</sup>

**GRAFICO #2**  
**INFLACION**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos  
**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

**TABLA #2**  
**INFLACION JULIO 2006-ABRIL-2007**

FECHA	VALOR
Abril-30-2007	3.43 %
Marzo-31-2007	4.23 %
Febrero-28-2007	3.82 %
Enero-31-2007	3.37 %

<sup>1</sup> Fuente: Banco Central del Ecuador  
[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)



Diciembre-31-2006	3.14 %
Noviembre-30-2006	2.74 %
Octubre-31-2006	2.72 %
Septiembre-30-2006	2.43 %
Agosto-31-2006	1.96 %
Julio-31-2006	2.21 %

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos

**Elaborado por:** Juan Carlos Chávez

Esto significa para la empresa una *amenaza media*.

- **FACTOR POLÍTICO**

En el cuarto de siglo transcurrido, la democracia ha hecho importantes aportes al desarrollo nacional, en parte gracias al petróleo. El analfabetismo fue reducido, disminuyó la mortalidad, aumentó la esperanza de vida, se extendió la cobertura de los servicios públicos, el pueblo indígena recuperó su identidad, progresaron las ciudades y fue resuelto el atávico problema territorial.

En cambio, fracasó en su misión de desarrollar el Ecuador. El crecimiento económico fue apenas superior al de la población, los niveles de pobreza continuaron altos, se deterioró la calidad de los servicios de educación y salud, se mantuvo la injusta distribución de la riqueza y el país se estancó con respecto a otros de América Latina. En estos resultados negativos influyeron pérdidas económicas causadas por catástrofes, caídas de las exportaciones, crisis internacionales, guerras, sequías y plagas. Hechos que deben ponderarse porque sus efectos fueron ocasionales y transitorios y porque hubo años de altos precios del petróleo y el conflicto fronterizo fue resuelto en 1998.

En cambio los problemas de gobernabilidad de la democracia ecuatoriana, por ser estructurales, han conspirado contra todos los gobiernos. A ellos se debe el fracaso de costosos programas de estabilización económica, la interrupción de promisorios procesos de crecimiento, el desperdicio de oportunidades económicas externas, la deficiente respuesta a crisis internacionales, el empeoramiento de la equidad social y el atraso y frustración en los que el país se ha debatido durante 25 años.

Para Mecanosolvers ya que la población debido a ello, cada vez va perdiendo confianza y su poder adquisitivo reduce, es una *amenaza alta*.

- **FACTOR SOCIAL**

Los altos porcentajes de pobreza y de indigencia, las hirientes injusticias sociales, la abusiva presencia de privilegios y una sociedad que no ofrece iguales oportunidades, han provocado un sentimiento de exclusión social que ha llevado a ciertos sectores a adoptar posiciones políticas extremas. Los movimientos de protesta contra aquellas inequidades, en los años ochenta fueron liderados por organizaciones sindicales que conformaron el FUT y en los últimos 15 años por indígenas agrupados en la Conaie. Mediante huelgas, paros y levantamientos, impidieron que los gobiernos tomaran medidas para preservar la estabilidad económica, garantizar el crecimiento y modernizar el Estado, a pesar de que de ellas dependía el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Incluso llegaron a descalificar la democracia y a conspirar contra su permanencia, como sucedió el año 2000 cuando la Conaie, junto a militares insubordinados, desconoció el gobierno constitucional y proclamó e integró una dictadura.

Por lo anterior el factor social constituye una *amenaza media* para la empresa.

- **FACTOR TECNOLÓGICO**

La maquinaria y equipos con que cuenta Mecanosolvers son de última tecnología, lo que permite que los clientes tengan un respaldo y se sientan garantizados por los vehículos que adquieren.

Además que los productos considerados hoy como última tecnología en 6 meses ya no son tales.

Es por esto que este factor se considera como una *oportunidad alta* para la empresa.

- **FACTOR LEGAL**

**Derechos y Obligaciones de los Consumidores**

**(LEY DE PROTECCION DEL CONSUMIDOR)**

Art. 4.- De conformidad con el numeral 9 del Art. 4 de la ley, el H. Congreso Nacional especialmente la Comisión Especializada Permanente del Consumidor, del Usuario, del Productor y el Contribuyente, informará, por lo menos, con quince días de anticipación a las Federaciones de Cámaras de la Producción, a las Asociaciones de Proveedores, a las de Consumidores, legalmente constituidas, de todos los proyectos de ley que afecten al consumidor o incidan en las relaciones entre proveedores y consumidores, casos en los cuales será tomado en cuenta el criterio de estas entidades. La negativa a sus planteamientos será fundamentada.

Si el proyecto se refiere a un tipo determinado de bien o servicio, se informará a la Federación de Cámaras de la Producción y a las Asociaciones de Proveedores y de Consumidores, que se relacionen directamente con la actividad específica a la que se refiere el proyecto, en caso de haberlas y a las que representen a los consumidores en general. Si fueren varias, se comunicará a todas las que agruparen a los consumidores y proveedores que tuvieren relación directa con el proyecto.

Art. 5.- Todas las empresas y establecimientos mantendrán un libro de reclamos conforme lo dispuesto en el mencionado artículo. Este libro deberá contener los siguientes datos: nombres completos del consumidor, su número de cédula de ciudadanía o pasaporte; RUC, si el consumidor o usuario fuera persona jurídica; el número de teléfono o dirección, dirección electrónica, en caso de tenerla; motivo de la queja, fecha del inconveniente y el pedido del consumidor.

Se otorgará constancia de la presentación del reclamo, a pedido del consumidor

El referido libro estará a disposición de los consumidores, respecto de su propio reclamo, de la asociación de consumidores que lo solicite, respecto de un reclamo en el que interviene a solicitud de un consumidor, según lo previsto en el numeral 3 del Art. 63; y de los organismos y autoridades competentes, de conformidad con la ley.

## **LEY DE LA PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN AMBIENTAL Y RUIDO**

Art. 47.- Todos los automotores que circulen dentro del territorio ecuatoriano deberán estar provistos de partes, componentes y equipos que aseguren que no se rebasen los límites máximos permisibles de emisión de gases contaminantes establecidos en el Reglamento.

Art. 48.- La Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, a través de las jefaturas provinciales y de la Comisión de Tránsito de la provincia del Guayas establecerá el respectivo programa de ajuste para el parque automotor tanto público como particular, de acuerdo con el respectivo Reglamento.

Art. 49.- Los importadores y ensambladores de automotores serán responsables de que los vehículos que se comercialicen cuenten con los dispositivos anticontaminantes.

Art. 50.- Con el objeto de asegurar el proceso de renovación del parque automotor y su mantenimiento en condiciones que aseguren los niveles de calidad del aire que respiramos del medio ambiente que lo rodea y la seguridad de los usuarios, se prohíbe la importación de vehículos, motores, repuestos, maquinaria y neumáticos usados.

Art. 51.- Los centros de revisión y control vehicular serán los establecimientos legalmente autorizados para la revisión técnico mecánica y el control de la emisión de contaminantes de vehículos automotores, previa la matriculación, o cualquier otro control ordenado por una autoridad de tránsito.

Art. 52.- Los centros de revisión y control vehicular serán los encargados de verificar que los vehículos sometidos a revisión técnico mecánica y de gases contaminantes, posean las condiciones óptimas que garanticen la vida del conductor, ocupantes y terceros, como también su normal funcionamiento y circulación.

Art. 53.- Las jefaturas provinciales de tránsito y la Comisión de Tránsito de la provincia del Guayas, autorizarán el establecimiento de centros de revisión y control vehicular, a solicitud de cualquier persona natural o jurídica, para lo cual el Consejo Nacional de Tránsito establecerá las normas técnicas necesarias para el funcionamiento de dichos centros y que constarán en el respectivo Reglamento.



Prohíbese a los centros autorizados para la revisión, hacer refacciones, vender partes y piezas de vehículos o prestar cualquier otro servicio fuera del consistente en la revisión vehicular.

Art. 54.- Ningún vehículo a motor podrá circular en el territorio nacional si el tubo de escape y silenciador no se encuentren en perfecto estado de mantenimiento, evitando ruido excesivo o fuga de gases contaminantes, con sujeción a las normas técnicas establecidas en el Reglamento.

Art. 55.- Se prohíbe la instalación y uso de cornetas neumáticas así como el uso de escapes libres o sin silenciador en los vehículos automotores.

Luego de analizar el factor legal, la empresa debe funcionar bajo todas muchas leyes, constituye una *amenaza alta* para Mecanosolvers.

## **MICROAMBIENTE**

En el microambiente se evaluará los siguientes factores que permitirán identificar las fortalezas y las debilidades de Mecanosolvers S.A.

- **PROVEEDORES**

Mecanosolvers realiza sus compras a varios proveedores, los principales se describe en la tabla siguiente.

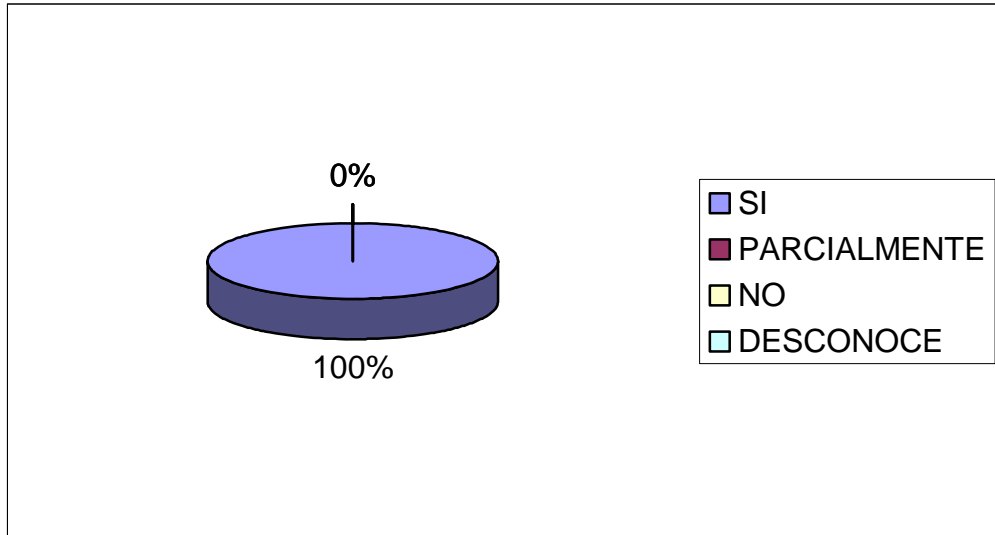
**TABLA #3**

### **LISTADO DE PROVEEDORES**

<b>No</b>	<b>Nombre del Proveedor</b>	<b>Producto o Servicio</b>
1	Abto-vaz	Vehículos y repuestos
2	Conauto	Lubricantes
3	Mega Impresiones	Papelería e impresos publicitarios
4	Radio "La Mega"	Publicidad radial
5	Abtolada	Repuestos
6	Gasolinera Shell	Combustibles
7	Autoimport	Radios, parlantes, alarmas
8	Porta Celular	Telefonía celular
9	Tv Cable	Banda ancha Internet
10	On_creativo	Publicidad material POP

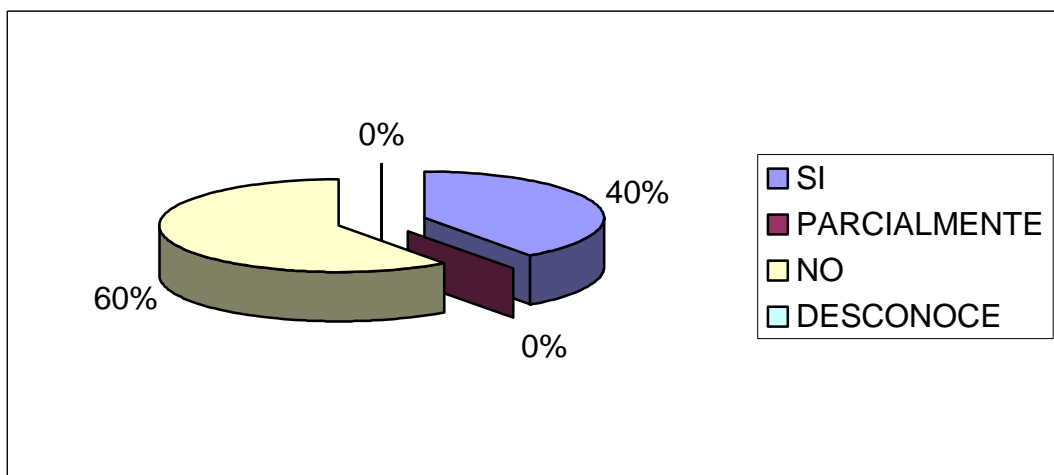
Los resultados obtenidos son:

**1. Los materiales que vende a Mecanosolvers S.A son de calidad?**



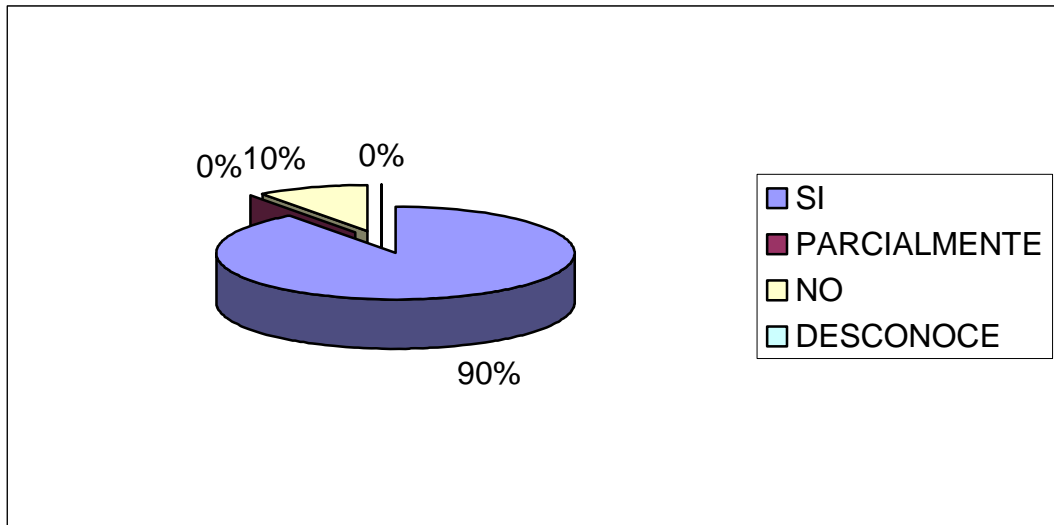
El 100% de los proveedores opinan que los productos y que vende a Mecanosolvers S.A. si son de calidad, lo que significa una *oportunidad alta*.

**2. Su empresa ofrece servicio de posventa?**



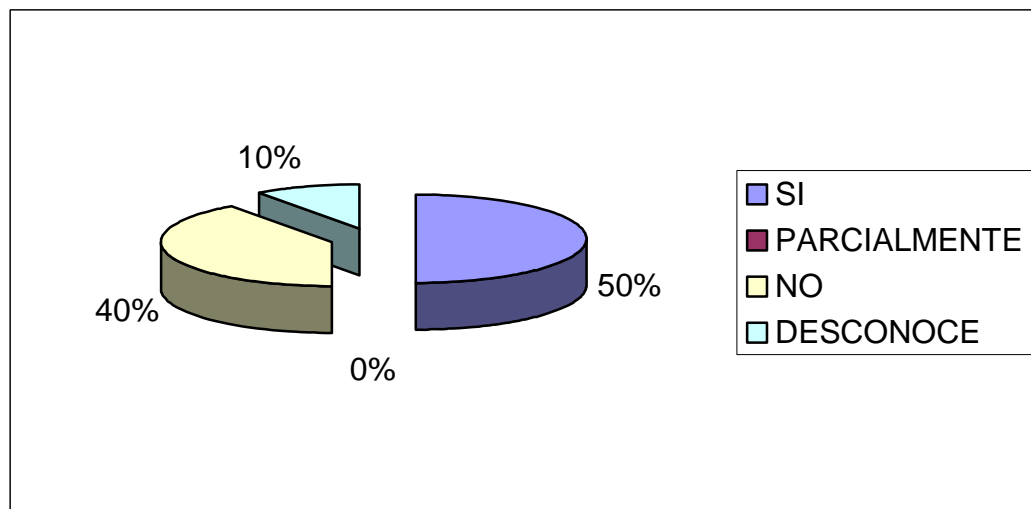
El 60% de los proveedores opinan que no ofrecen servicio de posventa, lo que significa una *amenaza media*.

### 3. Entrega sus productos en la fecha acordada?



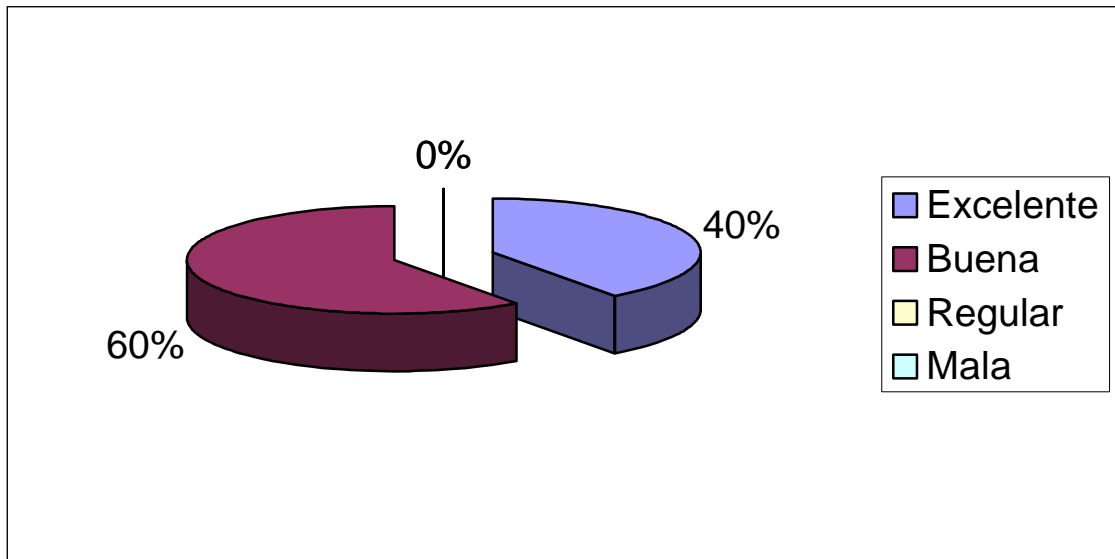
El 90% de los proveedores encuestados, opinan que si entregan los productos a Mecanosolvers en la fecha acordada, lo que significa una *oportunidad alta*.

### 4. Su empresa posee certificados de calidad?



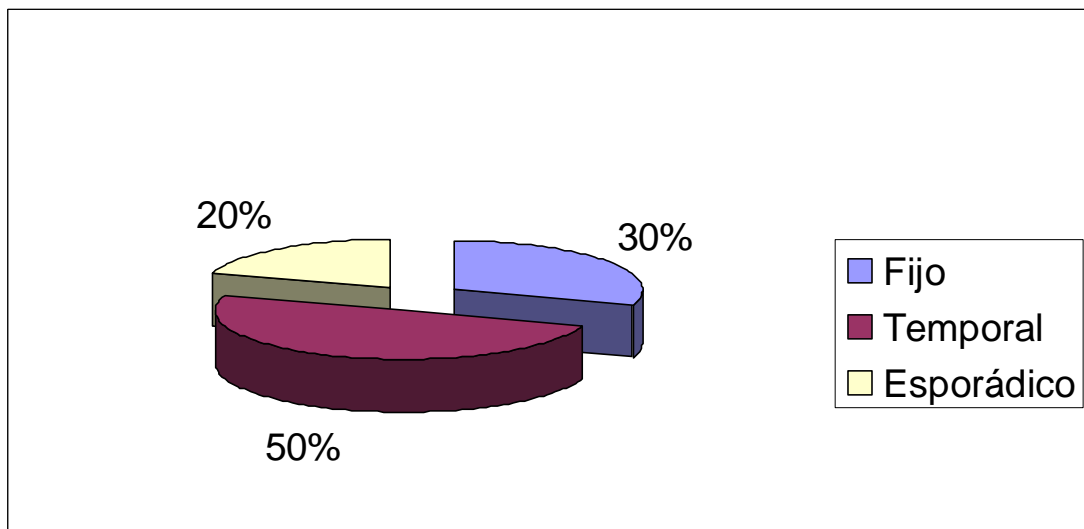
El 50% de los proveedores opinan que su empresa SI posee certificados de Calidad, lo que significa una *amenaza media*.

**5. La relación que mantiene con la empresa Mecanosolvers es?**



El 60% de los proveedores opinan que las relaciones que tienen con Mecanosolvers son buenas y un 40% que son excelentes, lo que significa una *oportunidad media*.

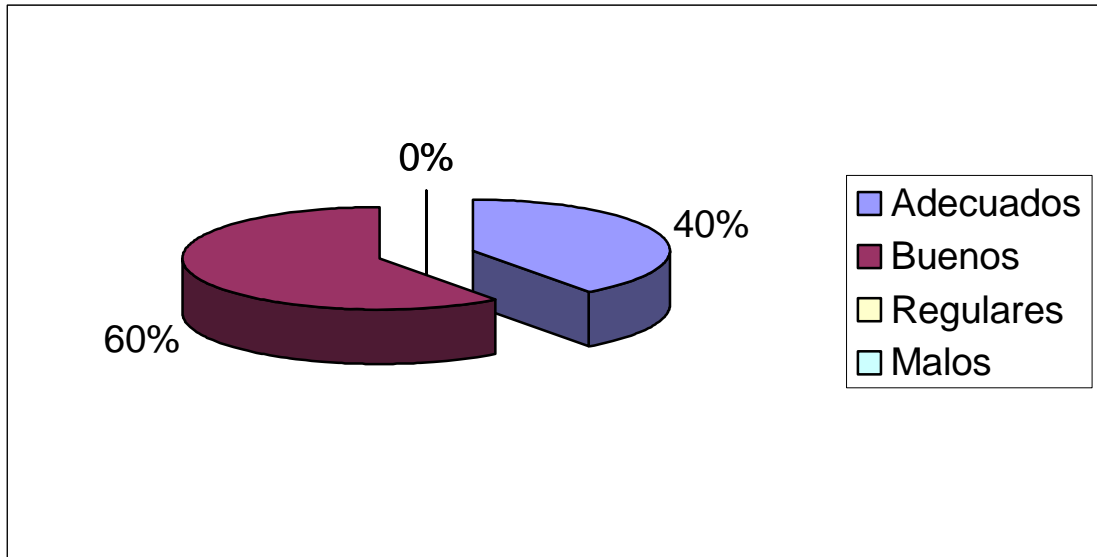
**6. Se considera usted un proveedor?**



El 50% de los proveedores opinan que son temporales, el 30% proveedores fijos, lo que significa una *amenaza media* para Mecanosolvers.



### 7. Los precios de los productos que comercializa son?

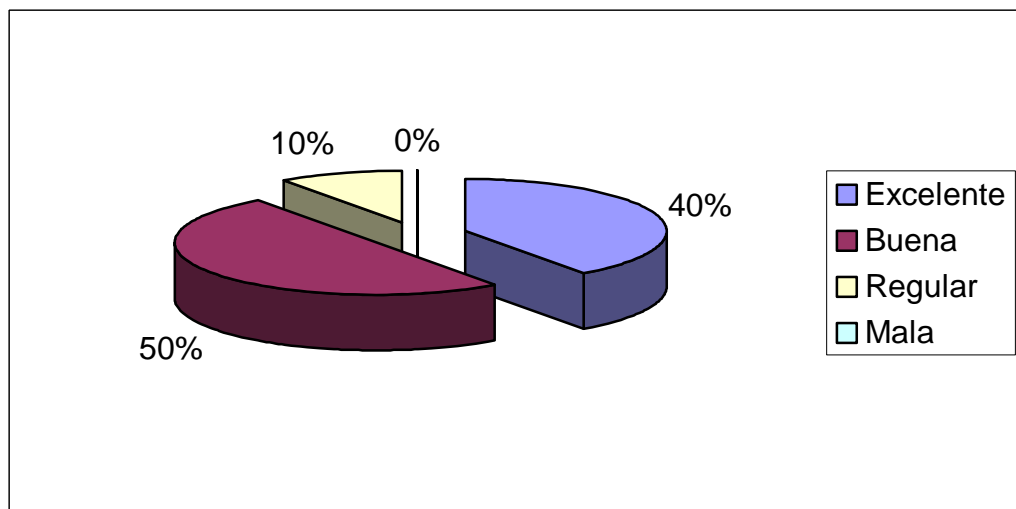


El 60% de los proveedores opinan que los precios de los productos que venden a Mecanosolvers S.A. son adecuados, lo que significa una *oportunidad media*.

- **CLIENTES**

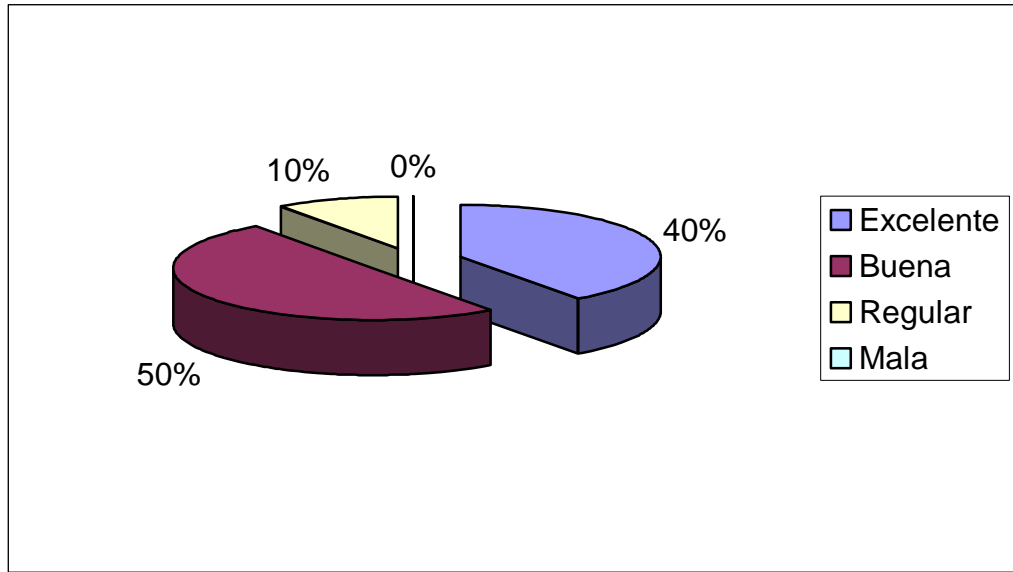
Se ha realizado 10 encuestas a clientes finales y representantes de concesionarios  
Los resultados son los siguientes:

### 1. Los Vehículos que adquirieron de Mecanosolvers S.A. son?



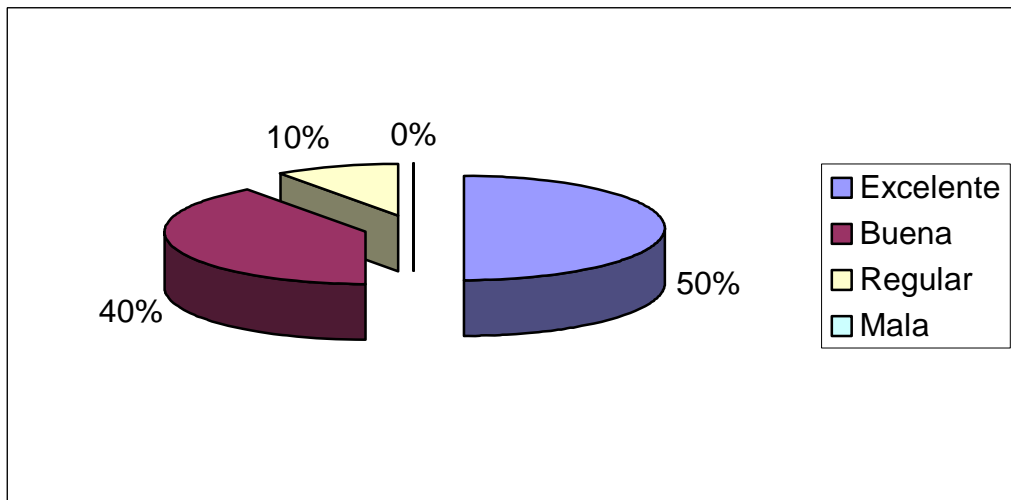
El 50% de los clientes opinan que el vehículo adquirido es bueno y un 40% opinan que el vehículo adquirido es excelente, lo que significa una *oportunidad media*.

## 2. El servicio de Postventa es?



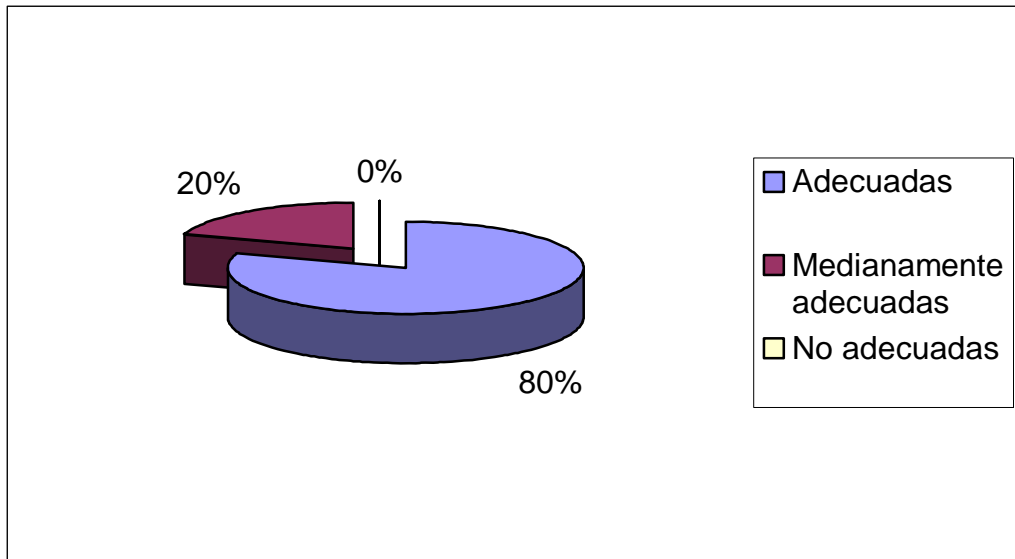
El 50% de los clientes opinan que el conocimiento de los que brindan el servicio técnico es bueno y un 40% que es excelente, lo que significa una *oportunidad media*.

## 3. El trato al cliente es?



El 50% de los clientes que reciben los servicios de Mecanosolvers S.A. opinan que el trato es excelente y un 40% que es bueno, esto significa una *oportunidad media* para la empresa.

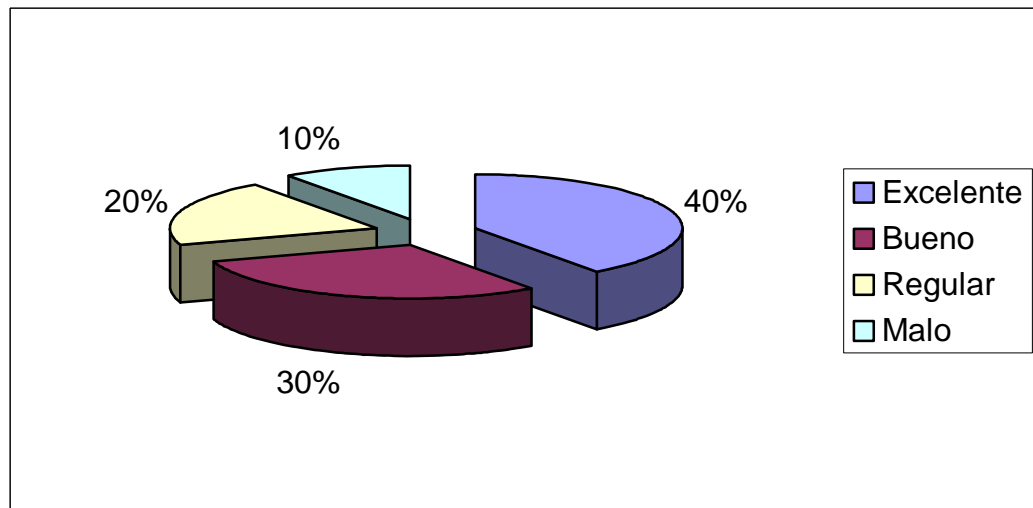
#### 4. Las instalaciones de Mecanosolvers S.A. son?



E

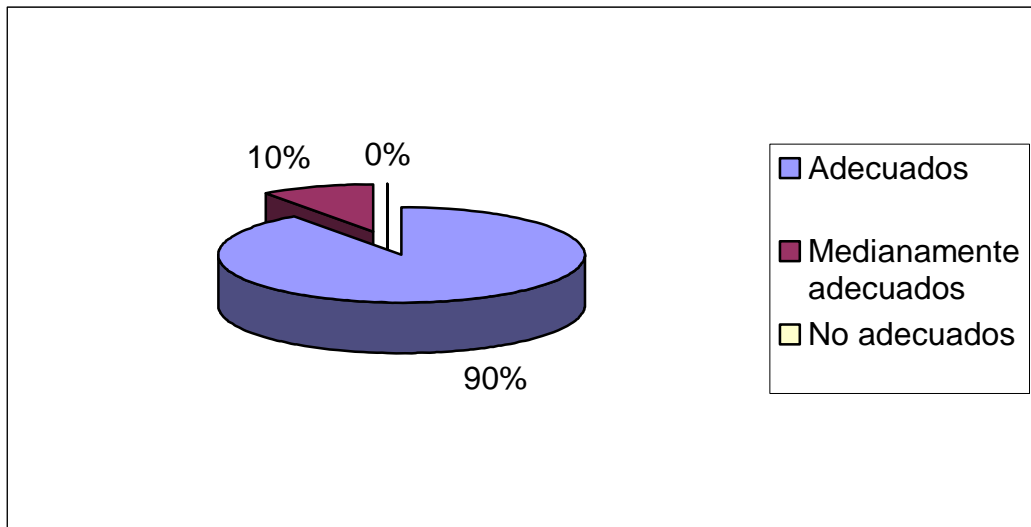
El 80% de los clientes opinan que las instalaciones de Mecanosolvers S.A. son adecuadas y un 20% que son medianamente adecuadas, lo que significa una *oportunidad alta* para la empresa.

#### 5. El ambiente laboral y de atención que observa en Mecanosolvers S.A. es?



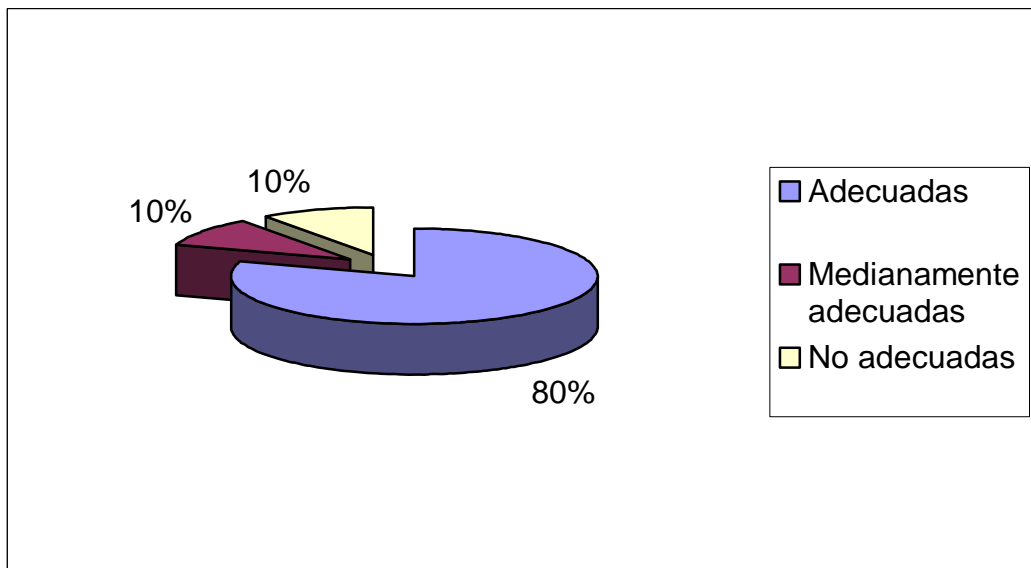
El 40% de los clientes opinan que el ambiente de Mecanosolvers S.A. es excelente y el 30% de estos, que el ambiente es bueno, esto significa una *oportunidad media* para Mecanosolvers.

## 6. El precio por el vehículo recibido es:



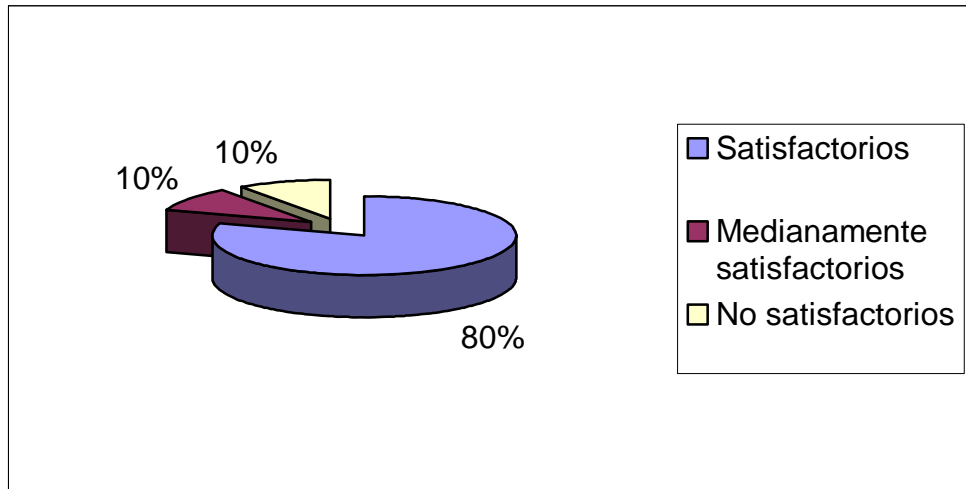
El 90% de los clientes encuestados opinan que el precio por el vehículo es adecuado, esto significa una *oportunidad alta* para la empresa.

## 7. Las facilidades de pago son:



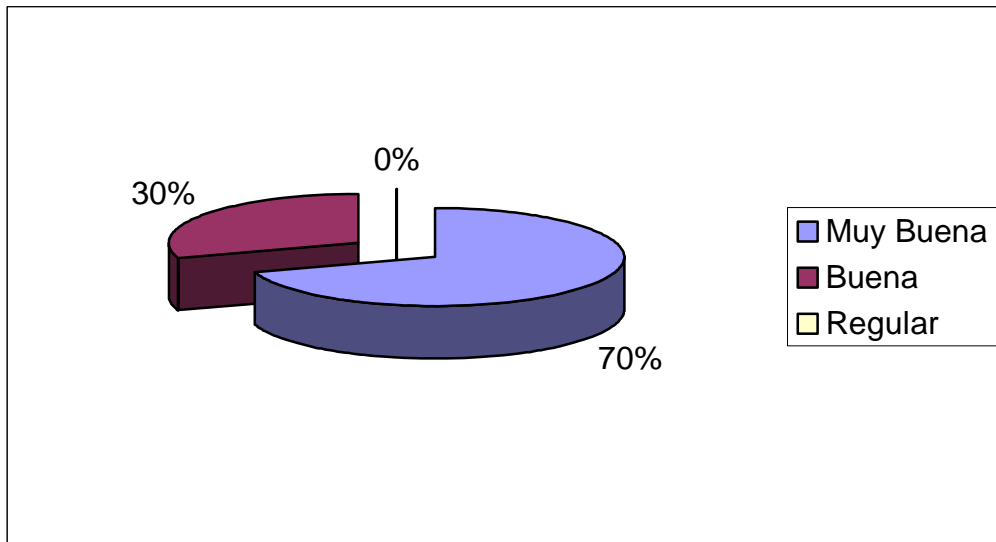
El 80% de los clientes encuestados opinan que las facilidades de pago que ofrece Mecanosolvers son adecuadas, mientras que un 10% de estos opinan que son medianamente adecuadas, esto significa una *oportunidad alta* para el Mecanosolvers.

**8. El vehículo adquirido por usted considera que ha cubierto sus expectativas de manera:**



El 80% de los clientes, opinan que los resultados obtenidos por vehículos que adquirieron de Mecanosolvers, son satisfactorios, lo que significa una *oportunidad alta* para la empresa.

**9. La comunicación de los clientes con la administración es:**



El 70% de los clientes encuestados opinan que la comunicación entre los clientes con la administración es muy buena y un 30% que la comunicación es buena, esto significa una *amenaza media* para la empresa.

- **COMPETENCIA**

La competencia de Mecanosolvers S.A. son todas las casas comerciales u organismos que se dedican a la venta de vehículos similares a los que brinda la empresa. Entre estos tenemos:

**TABLA #3**

**LISTADO DE EMPRESAS DE VENTA DE VEHICULOS**

Teojama Comercial S. A.
Importadora Tomebamba S. A.
Automotores De La Sierra S A
Metrocar S. A.
Automotores Continental S. A.
Aekia S.A.
Consorcio Del Pichincha S. A. Condelpi
Ecuauto S. A. Ecausa
Quito Motors S. A. C. I
Ecuawagen S.A.
Alvarez Barba S. A.
Autolandia S. A.
Latinoamericana De Vehiculos C. A.
Proauto C. A.
Recordmotor S. A.
Hyunmotor S.A.
Induauto S.A.
Casabaca S.A.
Automotores Andina S. A.
Automotores Latinoamericanos S.A.
Distribuidora Nacional De Automotores S. A. Dina
Automotores Y Anexos S.A.
Megamotors S.A.
Autos Y Servicios De La Sierra S.A.
Imbauto S. A.
Compañía Importadora Oro Auto "Imoauto" C. Ltda.
Hidrocom Comercial Hidrobo C. Ltda.
Anglo Automotriz S. A. Anauto
Maquinarias Y Vehiculos S.A. Mavesa
Cetivehiculos S.A.
Electro Diesel Quito S. A.
Autocomercio Astudillo Y Astudillo Cia. Ltda.
Autec S.A.
Automotores Del Pacifico S.A. Autollegasa
Inverneg Inversiones Y Negocios Cia. Ltda.
Impartes S.A. Importadora De Autos Y Partes Sociedad Anonima
Automotores De Francia C. A. Autofrancia C.A.
Autoscorea S.A.
Andinamotors S.A.
Toyocosta S.A.

**Fuente:** AEADE

**Elaborado por:** Juan Carlos Chávez

Debido a la existencia de muchas marcas y empresas dedicadas a esta actividad así como los patios de compra y venta de vehículos hace que signifique una **amenaza alta** para la empresa

- **ORGANISMOS DE CONTROL**

En primera instancia el organismo de control de Mecanosolvers S.A. es su propietario, ya que además de esta compañía él posee varias empresas.

Además Mecanosolvers S.A. es regulado por las siguientes entidades:

- Servicio de Rentas Interna (SRI)
- AEADE (ASOCIACION ECUATORIANA
- Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre

Todos estos organismos se encargan de controlar que las leyes estipuladas en la constitución y en la leyes de estos organismos de control, que cumplan con los requisitos legales y estén actualizados, como el Registro Único de Contribuyentes (RUC), que lleven adecuadamente registros contables y que realicen declaraciones de impuestos; que los vehículos que se venden cumplan con las características mínimas técnicas exigidas para la circulación.

Por todo lo anterior mencionado se considera que los organismos de control contribuyen a que Mecanosolvers S.A. realice sus actividades de la mejor manera y de acuerdo a las leyes que la rigen. Los que significa una *amenaza alta* para la empresa.

- **ANÁLISIS INTERNO**

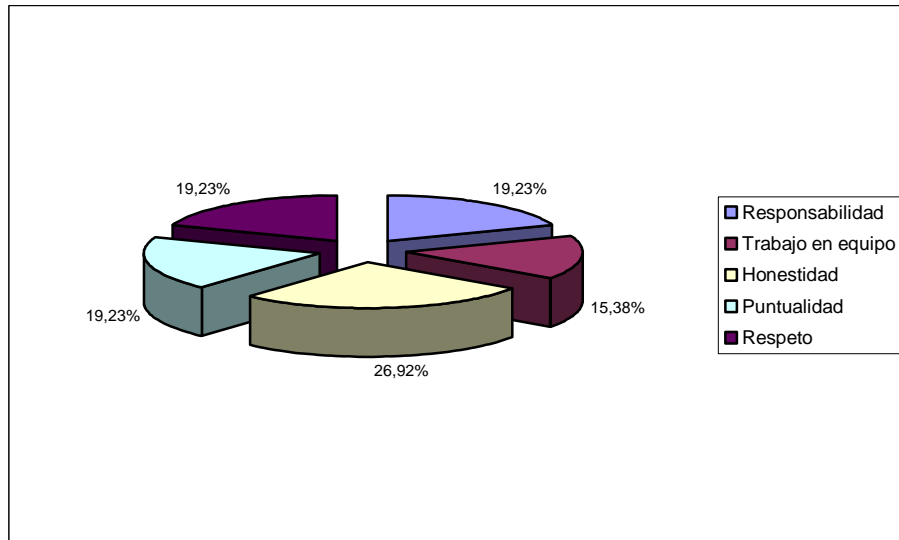
Este análisis se realiza con el propósito de determinar la situación interna actual en la que se encuentra la Empresa, considerando sus capacidades en las diferentes áreas.

Para realizar este análisis se ha aplicado una encuesta a los colaboradores de La Empresa.

• **ÁREA ADMINISTRATIVA**

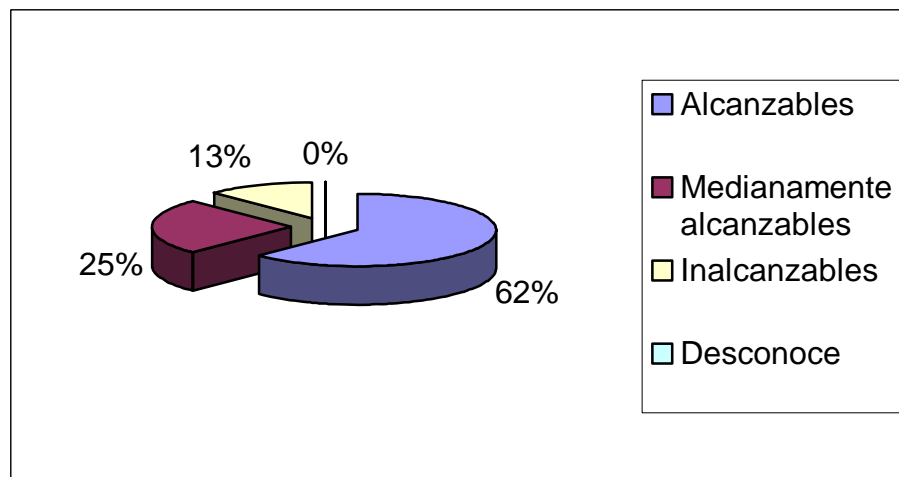
**Planificación**

1. Cuales son los principios y valores que se practican en Mecanosolvers S.A.?



Los empleados, practican y conocen los valores de Mecanosolvers, lo que significa una *fortaleza alta* para la empresa.

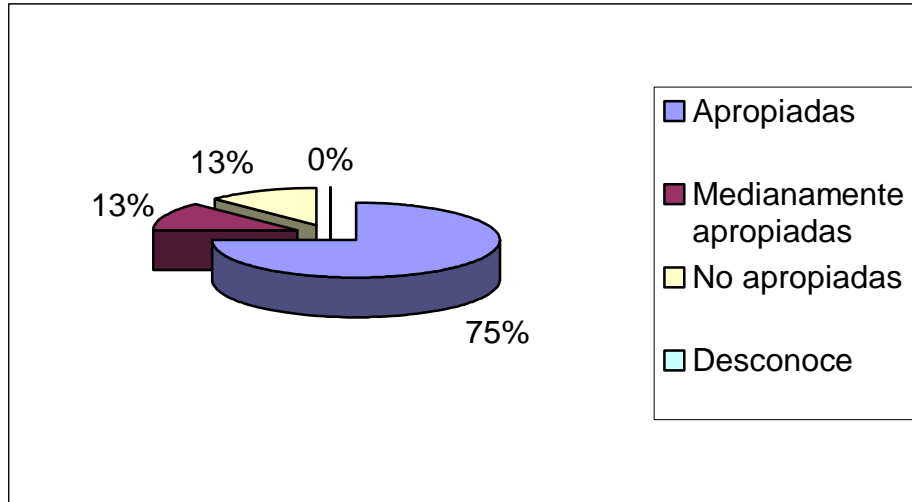
2. Los objetivos planteados por Mecanosolvers son?



El 62% del personal administrativo encuestado consideran que los objetivos planteados por Mecanosolvers son alcanzables, el 25% que son medianamente alcanzables, y el 13% desconoce lo que significa una *fortaleza media* para la empresa.

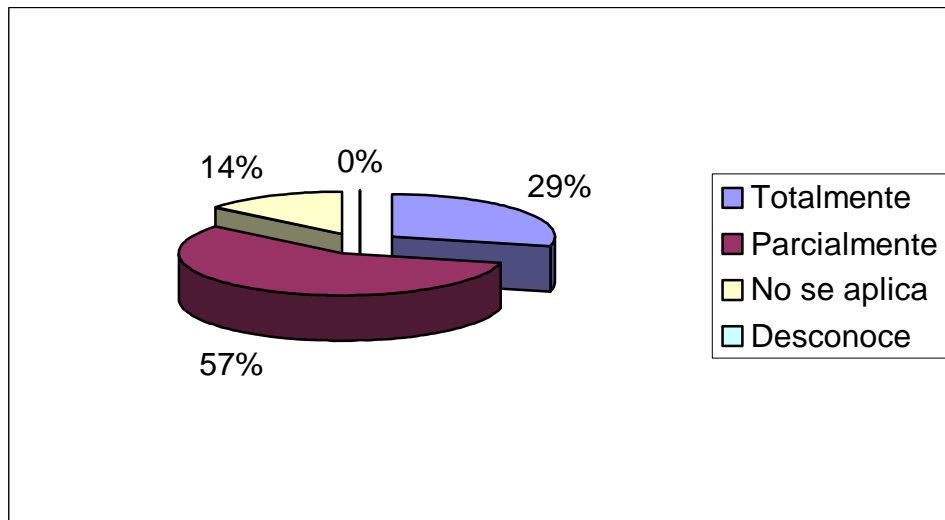


### 3. Las políticas planteadas por la empresa son?



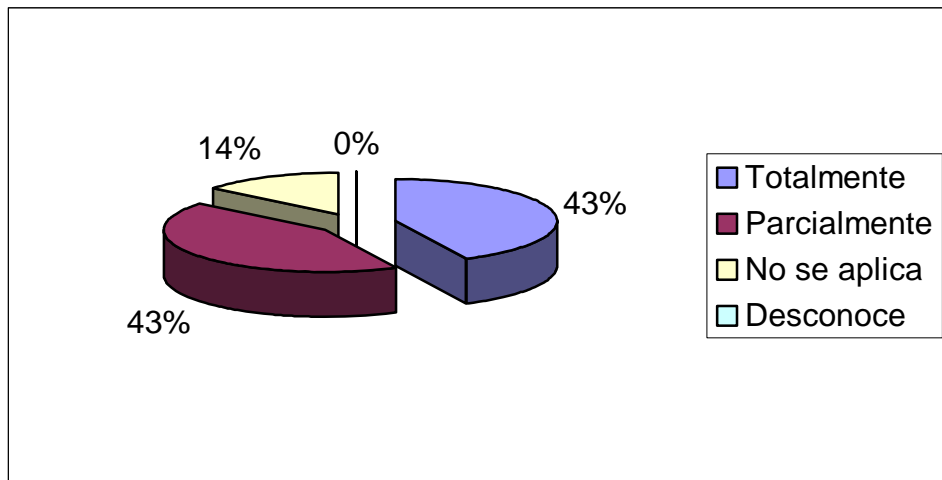
El 75% del personal administrativo opinan que las políticas planteadas por Mecanosolvers son apropiadas, el 13% medianamente apropiadas y el 13% desconoce las políticas, esto significa una *fortaleza media*, para la empresa.

### 4. La misión de Mecanosolvers considera se cumple?



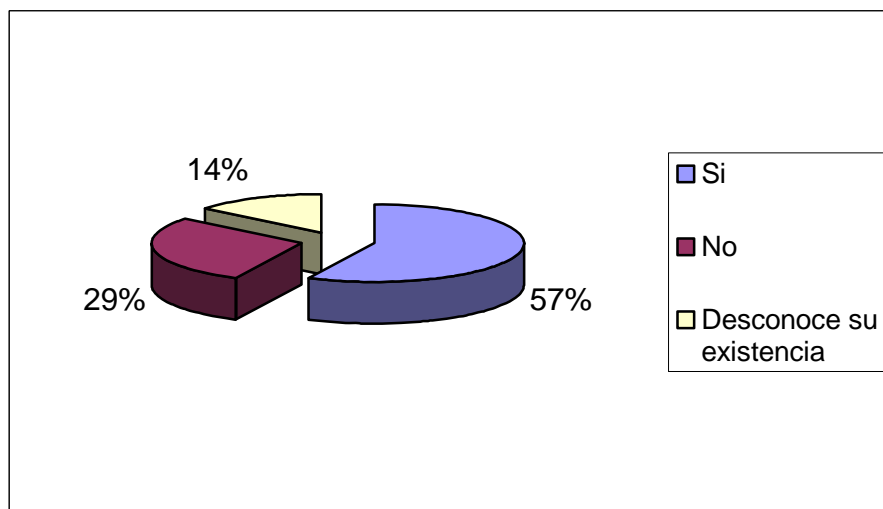
El 57% del personal administrativo encuestado opina que la misión planteada por la empresa se aplica parcialmente, el 29% que se aplica totalmente y el 14% desconoce, esto significa una *debilidad media* para la empresa.

**5. La visión planteada por Mecanosolvers considera que se aplica?**



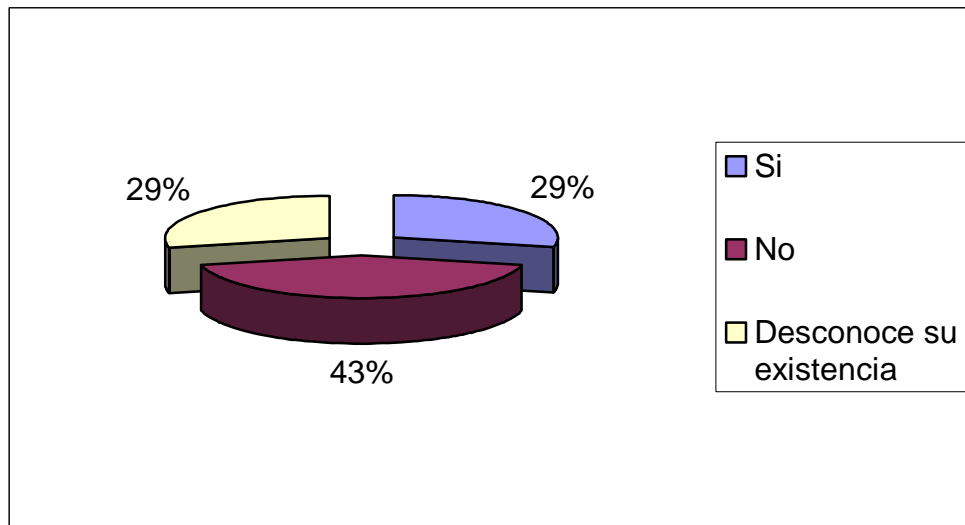
El 43% del personal administrativo encuestado considera que la visión planteada por Mecanosolvers se aplica totalmente, el 43% dice que parcialmente, el 14% dice que no se aplica, esto significa una *Fortaleza baja* para la empresa.

**6. Mecanosolvers posee planes de acción para el presente año?**



El 57% del personal administrativo encuestado opinan que Mecanosolvers si cuenta con planes de acción para el presente año, un 29% que no cuentan con planes de acción y un 14% que desconocen la existencia de planes de acción; lo cual significa una *fortaleza media* para Mecanosolvers.

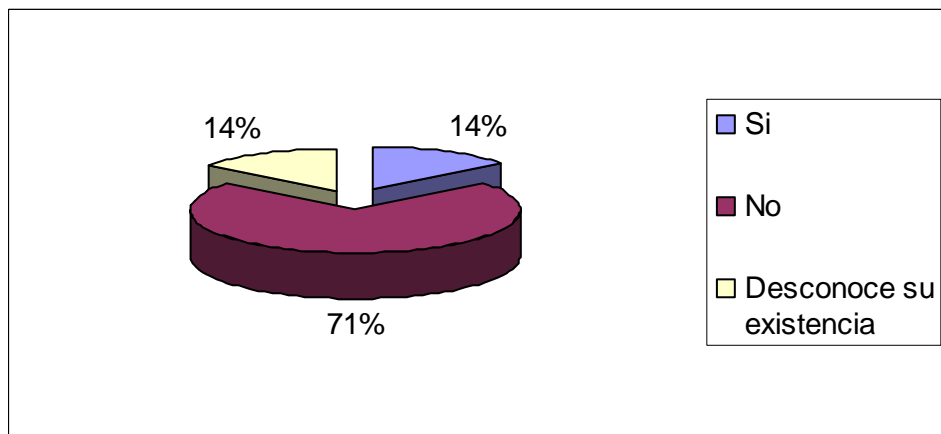
### 7. Mecanosolvers posee mapa estratégico?



El 43% de los encuestados opinan que Mecanosolvers no cuenta con un mapa estratégico, el 29% opina que si cuenta, el 29% que desconoce su existencia. Este índice es preocupante, pero se observa esto como una *debilidad media* para la empresa.

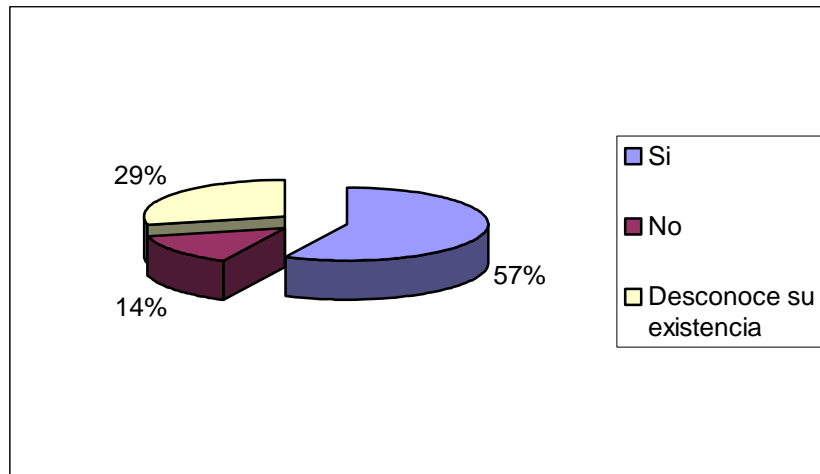
### Organización

### 8. Mecanosolvers posee estatutos?



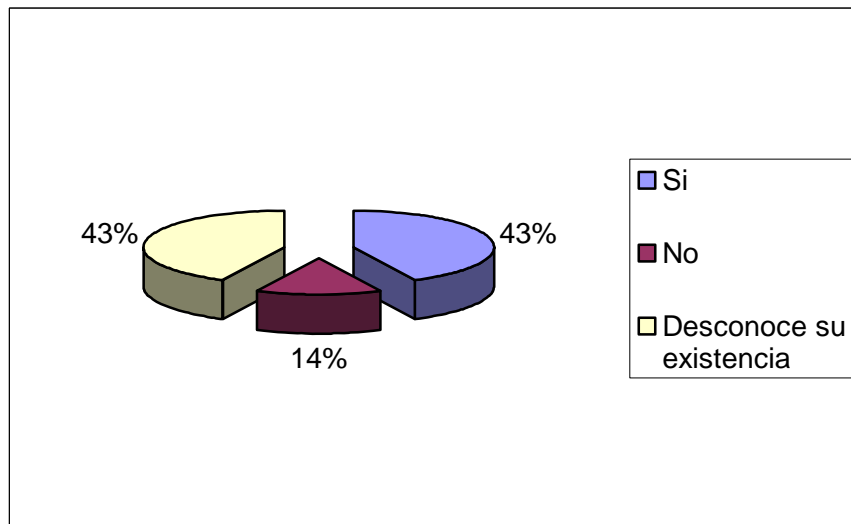
El 71% del personal administrativo opinan que Mecanosolvers no posee estatutos, el 14% opinan que si posee y el 14% que desconoce, esto significa una *debilidad alta* para la empresa.

### 9. Mecanosolvers tiene organigrama?



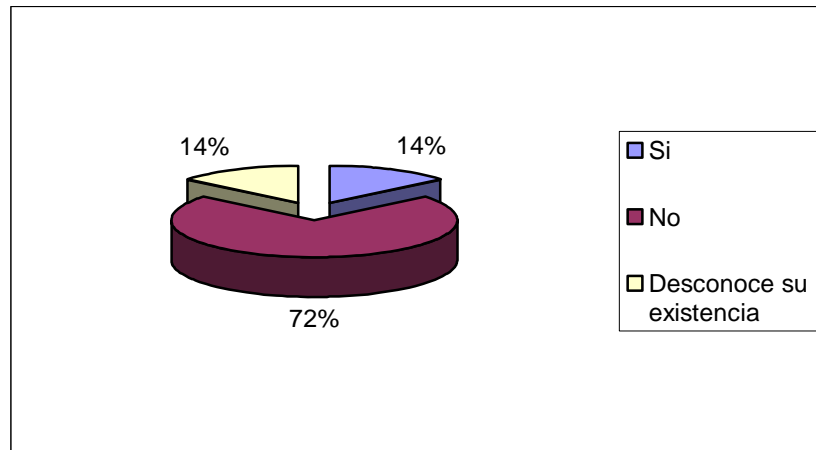
El 57% del personal encuestado opinan que Mecanosolvers si posee organigrama, el 14% que no tiene y el 29% que desconoce; lo que significa una *fortaleza media* para Mecanosolvers.

### 10. El personal se encuentra distribuido según el organigrama?



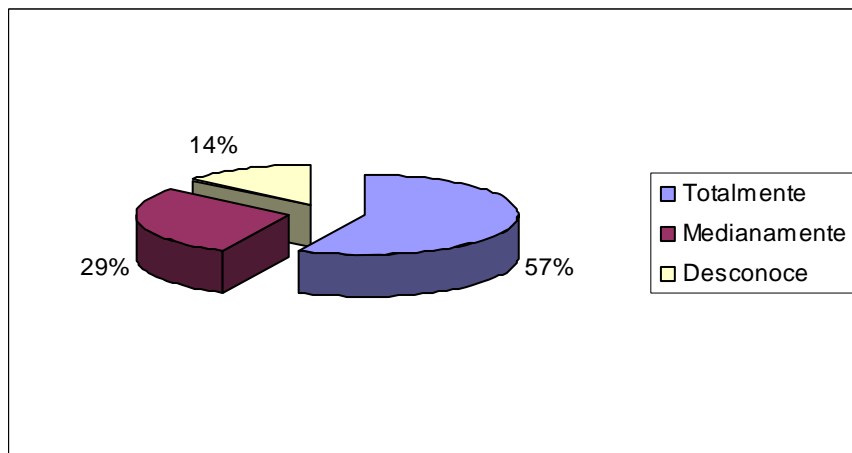
El 43% del personal encuestado opinan que el personal que trabaja en Mecanosolvers está distribuido de acuerdo al organigrama, el 43% que desconoce y el 14% desconocen; esto significa una *fortaleza baja* para Mecanosolvers.

### 11. Mecanosolvers cuenta con manual de funciones?



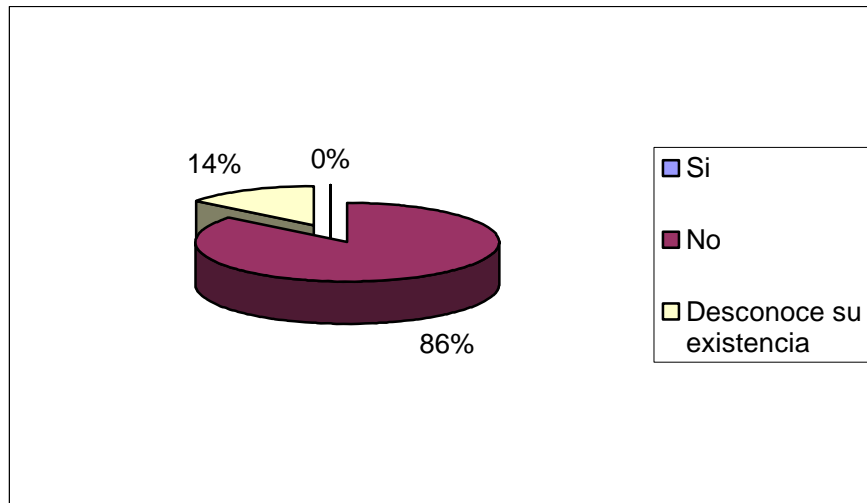
El 72% del personal opinan que Mecanosolvers no posee una manual de funciones, el 14% que si posee y el 14% que desconocen; esto significa una *debilidad alta* para la empresa.

### 12. Se cumplen las funciones designadas a cada persona?



El 57% del personal encuestado opinan que el personal que trabaja en Mecanosolvers cumple totalmente las funciones asignadas, un 29% que se cumplen medianamente las funciones y un 14% que desconoce; esto significa una *fortaleza media* para Mecanosolvers.

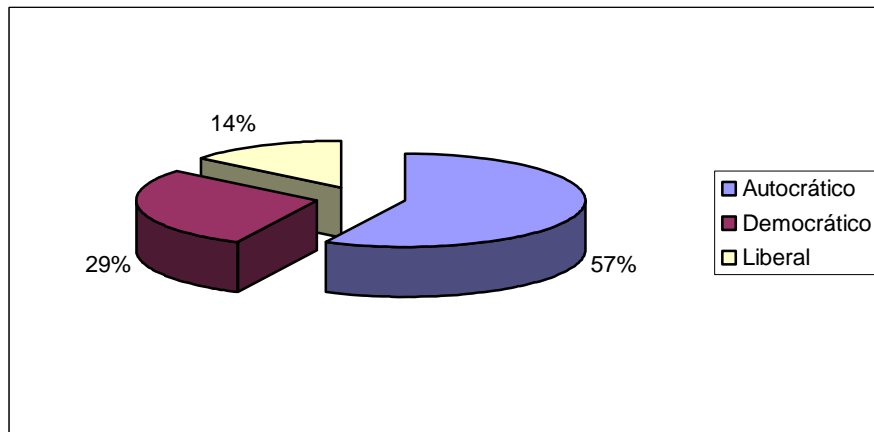
### 13. Los procesos están documentados y graficados?



El 86% del personal encuestado opinan que los procesos que se desarrollan en Mecanosolvers no están documentados y graficados, el 14% desconocen su existencia; esto significa una **debilidad alta** para Mecanosolvers.

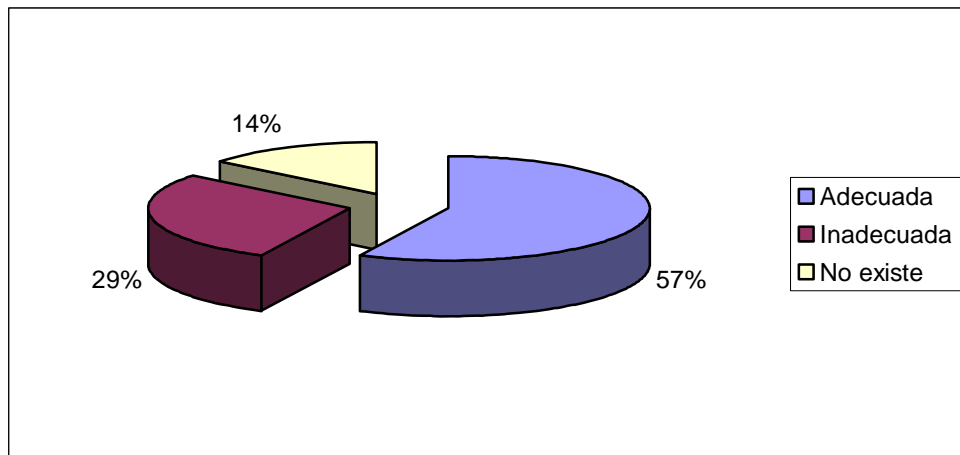
### Dirección

#### 14. El liderazgo que maneja el gerente de Mecanosolvers es?



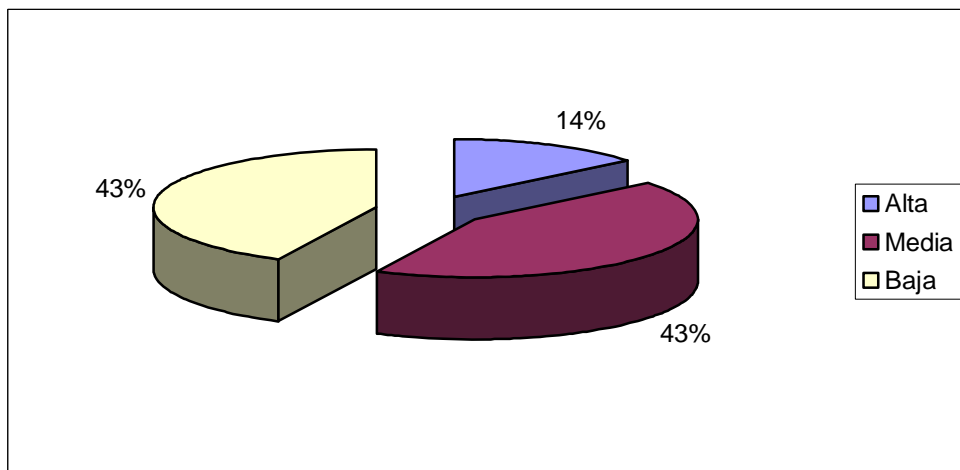
El 57% del personal encuestado opinan que el liderazgo que maneja el gerente es autocrático, el 29% que es democrático y el 14% que es liberal; esto significa una **debilidad media** para Mecanosolvers.

### 15. La comunicación Mecanosolvers es?



El 57% del personal encuestado opinan que la comunicación es adecuada, el 29% que es inadecuada y el 14% que no existe; esto significa una *fortaleza media* para Mecanosolvers.

### 16. La motivación y compromiso de los colaboradores de Mecanosolvers es?

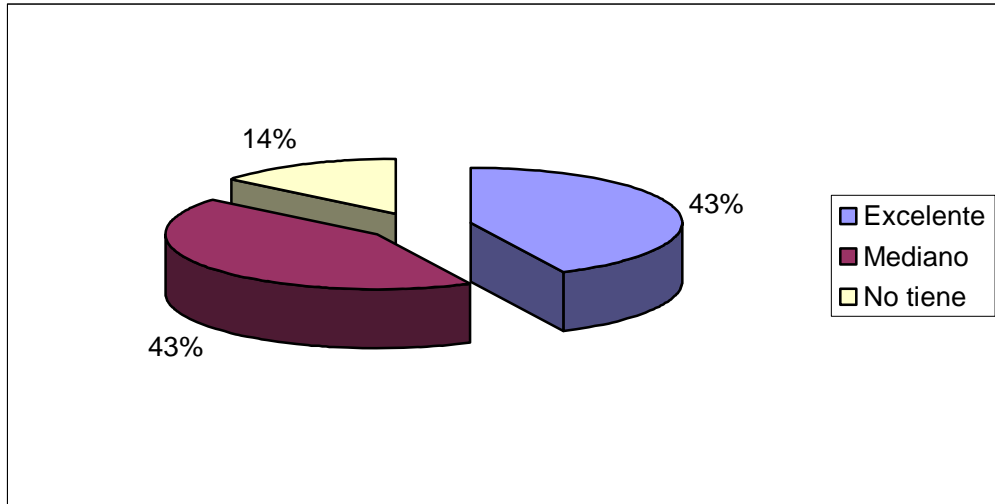


El 43% del personal encuestado opinan que la motivación y compromiso de los colaboradores de Mecanosolvers es media, el 43% opinan que es baja y un 14% que es alta; esto significa una *debilidad alta* para Mecanosolvers.

## Control

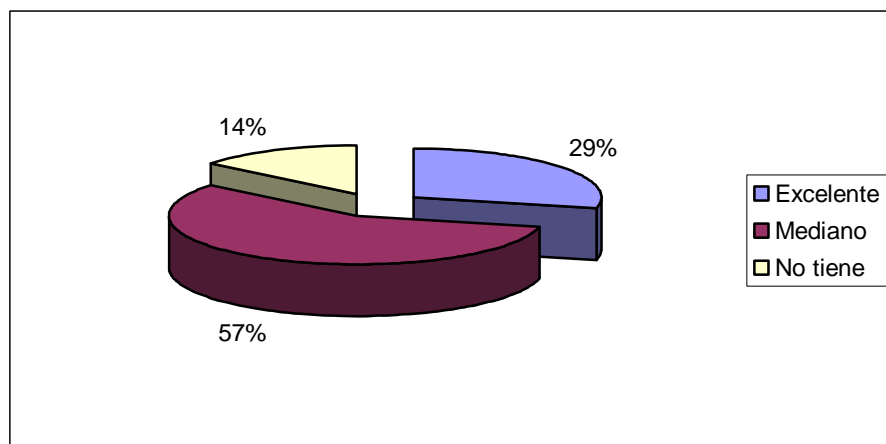
### 17. El control que realiza Mecanosolvers a las siguientes áreas es?

- *Personal:*



El 43% del personal encuestado opina que el control que en Mecanosolvers se da al personal es mediano y un 43% que el control es excelente y el 14% opina que no existe control; esto significa una *fortaleza alta* para la empresa.

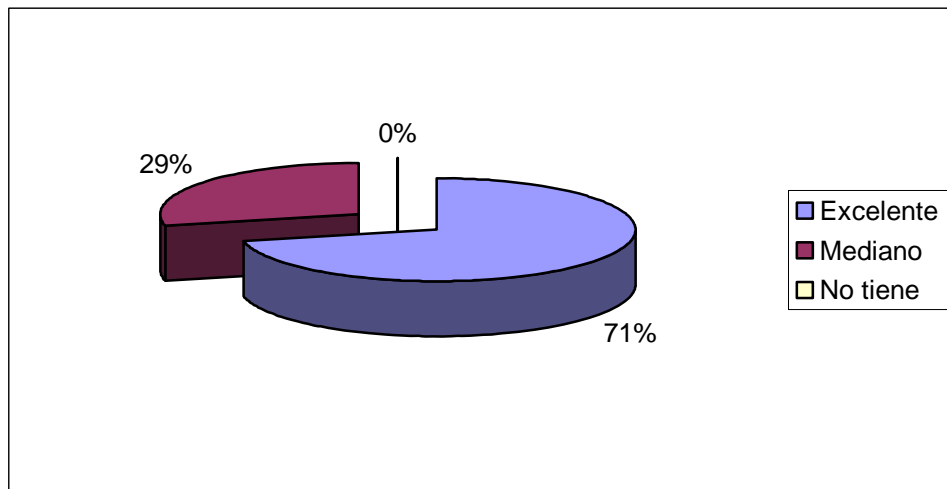
- *Recaudación*



El 57% del personal encuestado opinan que el control que en Mecanosolvers se da lo referido a la recaudación es mediano y un 29% que es excelente y el 14 que no tiene; esto significa una *fortaleza media* para Mecanosolvers.



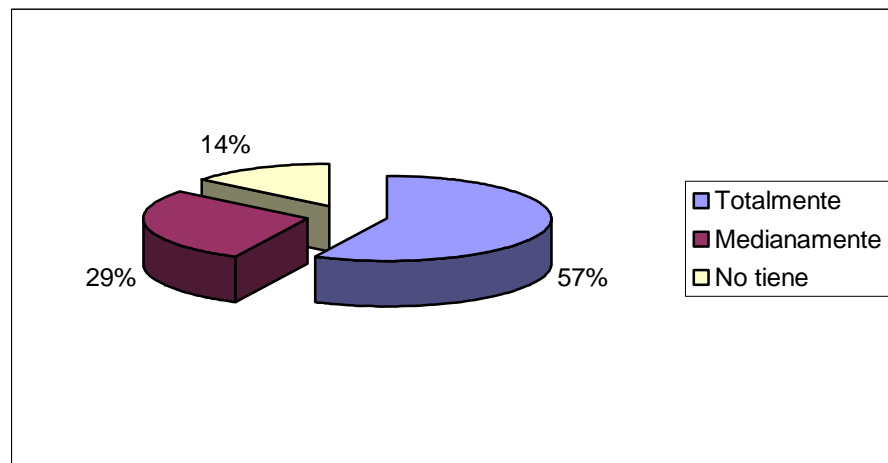
- *Servicio*



El 71% del personal encuestado opinan que el control que se da al servicio es excelente y un 29% que es mediano; esto significa una *fortaleza alta* para Mecanosolvers.

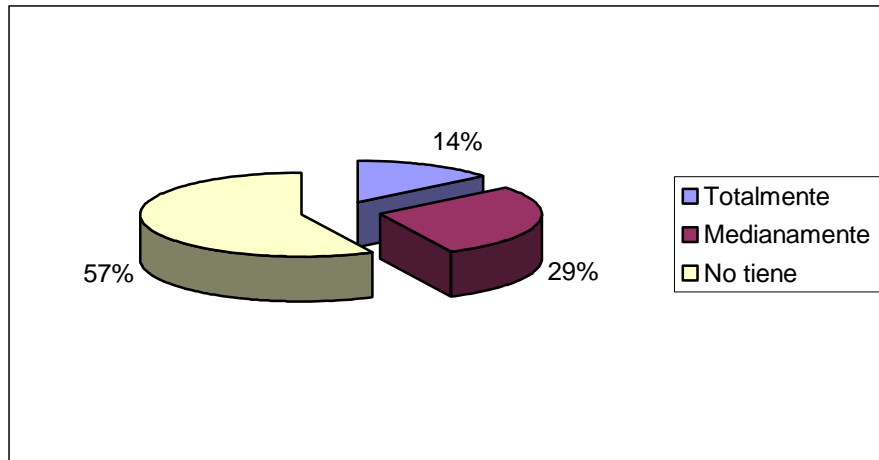
- **ÁREA FINANCIERA**

**18. Mecanosolvers cuenta con un presupuesto de atención al cliente?**



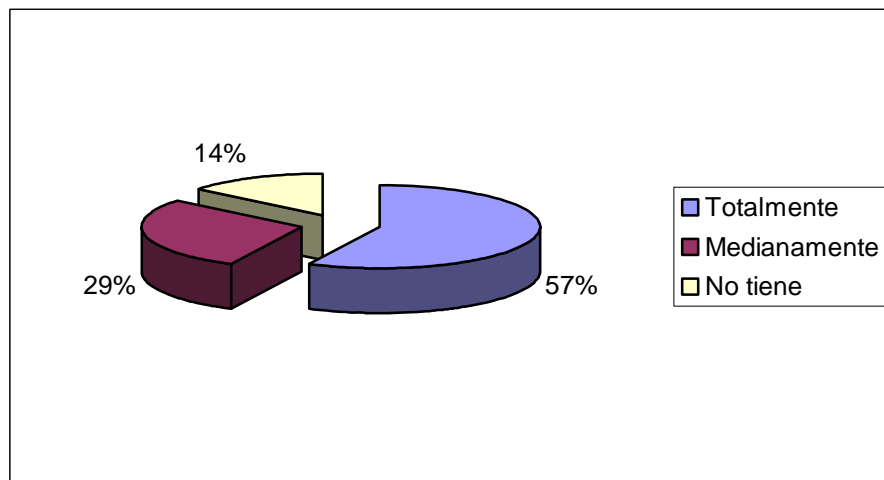
El 57% del personal encuestado opinan que Mecanosolvers cuenta y aplica un presupuesto de atención a los clientes, un 29% medianamente y un 14% que no tienen; esto significa una *fortaleza media* para Mecanosolvers.

### 19. Mecanosolvers cuenta con un presupuesto de adquisiciones?



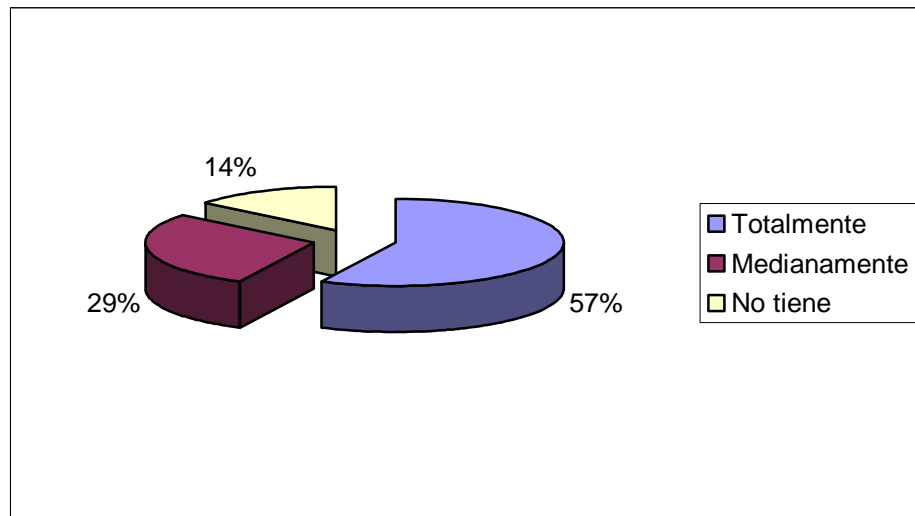
El 57% del personal encuestado opinan que Mecanosolvers no cuenta ni aplica un presupuesto de adquisiciones, un 29% medianamente y un 14% que si posee; lo significa una *debilidad alta* para Mecanosolvers.

### 20. Mecanosolvers cuenta con un presupuesto de gastos?



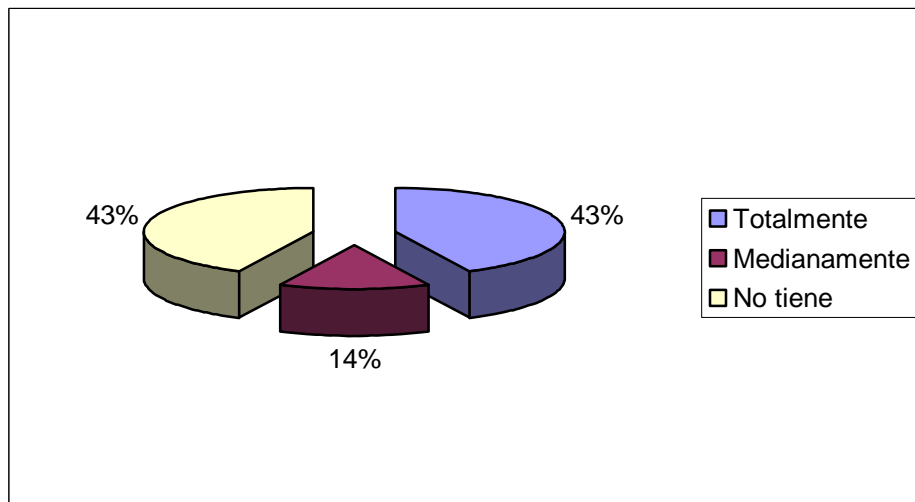
El 57% del personal administrativo encuestado opinan que Mecanosolvers cuenta y aplica un presupuesto de gastos totalmente, un 29% medianamente y un 14% que no se aplica; lo significa una *fortaleza media* para Mecanosolvers.

## 21. Mecanosolvers cuenta con un presupuesto de ingresos?



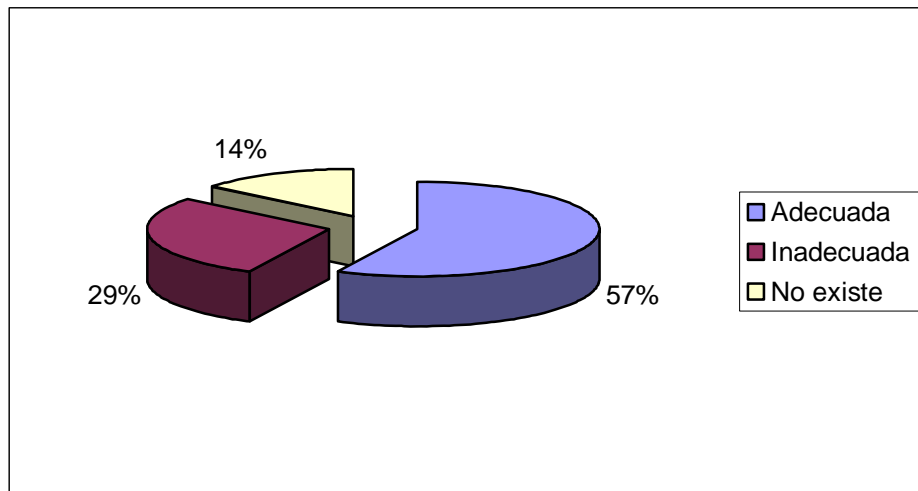
El 57% del personal encuestado opinan que Mecanosolvers cuenta y aplica un presupuesto de ingresos, un 29% medianamente y un 14% que no se aplican ni existen; lo significa una *fortaleza media* para Mecanosolvers.

## 22. La contabilidad permite obtener estados financieros a tiempo?



El 43% del personal encuestado opinan que la contabilidad que se lleva en Mecanosolvers permite obtener estados financieros totalmente a tiempo y el 43% no permite realizar a tiempo y el 14% dice que medianamente; lo que significa una *debilidad media* para Mecanosolvers.

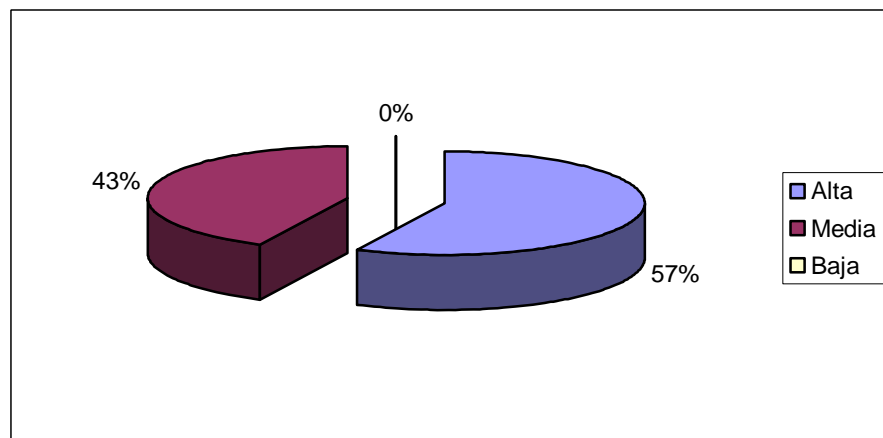
### 23. La liquidez de Mecanosolvers es?



El 57% del personal encuestado opinan que la liquidez de Mecanosolvers es adecuada, el 29% inadecuada (baja) y el 14% desconoce; lo que significa una *debilidad media* para Mecanosolvers.

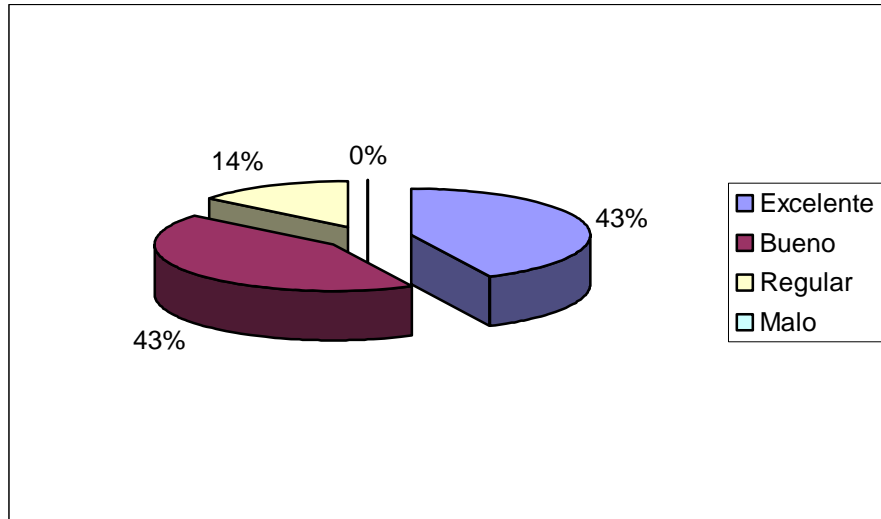
- **SERVICIO**

### 24. La calidad de los servicio que brinda Mecanosolvers es?



EL 57% del personal administrativo encuestado opinan que la calidad del servicio que brinda Mecanosolvers es alta y un 43% que es media; esto significa una *fortaleza media* para Mecanosolvers.

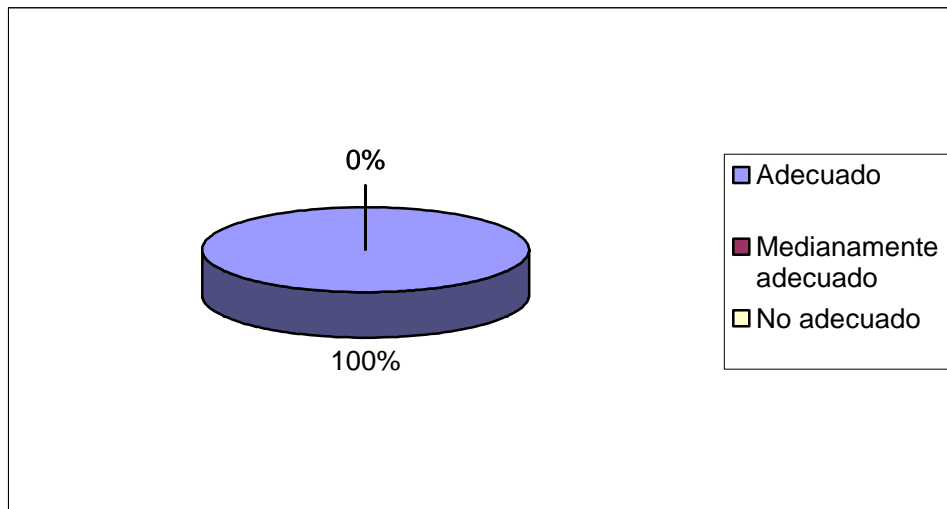
**25. El proceso que maneja Mecanosolvers para atención a los clientes es?**



El 43% del personal encuestado opina que el proceso que maneja Mecanosolvers para atención a los clientes es excelente y un 43% que es bueno y un 14% que es regular; lo que significa una *fortaleza media* para la empresa.

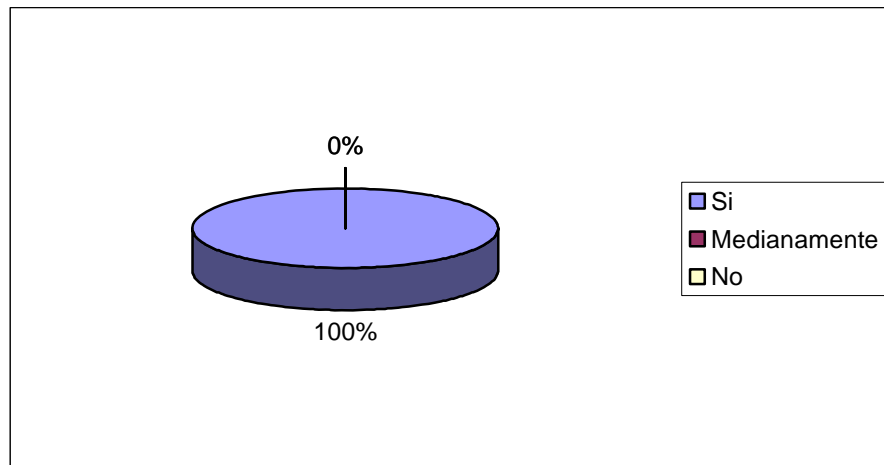
- **TECNOLOGÍA**

**26. Los sistemas informáticos utilizados en Mecanosolvers son?**



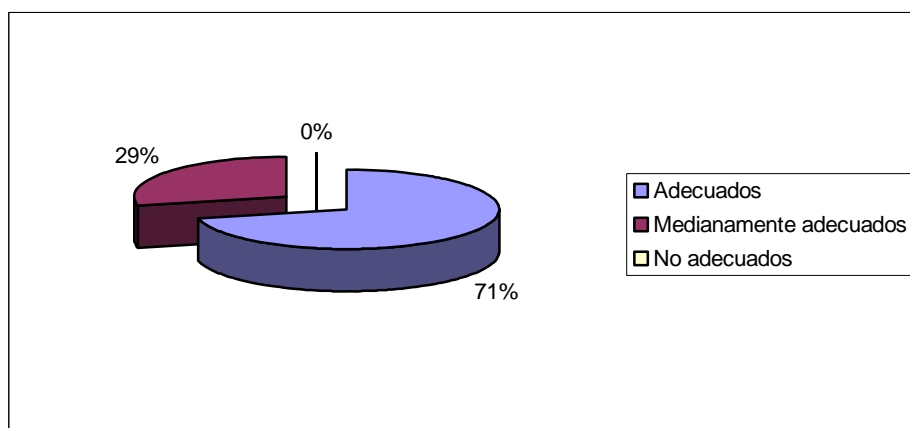
El 100% del personal encuestado opina que los sistemas informáticos utilizados en Mecanosolvers son adecuados; lo significa una *fortaleza alta* para la empresa.

### 27. Cuenta con un sistema de Internet?



El 100% del personal encuestado opina que Mecanosolvers si cuenta con un sistema de Internet; lo significa una *fortaleza alta* para Mecanosolvers.

### 28. Los equipos utilizados en taller son?



El 71% del personal encuestado opina que los equipos de taller utilizados por Mecanosolvers son adecuados y un 29% que son medianamente adecuados; lo que significa una *fortaleza alta* para la empresa.

## ANÁLISIS FODA

### Matriz de Impacto Externa

Esta Matriz se realiza para determinar el grado de impacto o intervención de los factores analizados tanto en el ámbito externo como interno.

#### *Matriz de Impacto Externa*

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta.	Media	Baja.	Alta.	Media	Baja.
<b>MACROAMBIENTE</b>									
Factor Económico		x						3	
Factor Político				x			5		
Factor Social					x			3	
Factor Tecnológico					x			3	
Factor Legal				x			5		
<b>MICROAMBIENTE</b>									
<b>Proveedores</b>									
Calidad de productos	x						5		
Servicio posventa					x			3	
Entrega de productos a tiempo		x						3	
No poseen certificados de calidad		x						3	
Relación con Mecanosolvers		x						3	
Proveedores temporales		x						3	
Precios de precios de los productos		x						3	
<b>Clientes</b>									
Calidad de vehículos		x						3	
Conocimiento de los que brindan el servicio técnico		x						3	
Buen trato a clientes		x						3	
Adecuadas instalaciones de Mecanosolvers		x						3	
Ambiente de Mecanosolvers		x						3	
Precio de vehículos	x						5		
Facilidades de pago adecuadas	x						5		
Buenos resultados por el vehículo	x						5		
Comunicación entre clientes con la administración					x			3	
Competencia				x			5		
Organismos de control				x			5		

Esta matriz muestra el grado de impacto que tienen los factores externos en Mecanosolvers, tanto oportunidades como amenazas.

Entre las oportunidades de mayor incidencia para Mecanosolvers se tiene:

- Calidad de los productos que adquiere
- Entrega de materiales,
- Precios de los proveedores,
- Calidad vehículos que ofrece Mecanosolvers,
- Las personas
- Las facilidades de pago que se da a los clientes,
- Los resultados que perciben los clientes por los vehículos adquiridos

Todos estos factores aportan a Mecanosolvers de una manera positiva.

También, se observa las amenazas que afectan a Mecanosolvers, entre las principales se tiene:

- El factor político,
- Factor social,
- Servicio posventa que recibe de los proveedores,
- La comunicación entre clientes con la administración
- La competencia;
- Y los organismos de control

Estos factores afectan de cierta manera a Mecanosolvers.



### Matriz de Impacto Interna

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta.	Media	Baja.	Alta.	Media	Baja.
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>									
<i>Planificación</i>									
Principios y valores	X						5		
Cumplimiento de objetivos		X						3	
Aplicación de políticas		X						3	
Aplicación de la misión					X			3	
Aplicación de la visión		X						3	
Plan de acción año 2007		X						3	
Inexistencia de mapa estratégico					X			3	
<i>Organización</i>									
Inexistencia de estatutos				X			5		
Organigrama		X						3	
Personal distribuido según organigrama		X						3	
Falta de manual de funciones				X			5		
Cumplimiento de funciones		X						3	
Falta de procesos documentados y graficados				X			5		
<i>Dirección</i>									
Liderazgo del gerente					X			3	
Comunicación adecuada		X						3	
Motivación y compromiso				X			5		
<i>Control</i>									
Personal	X						5		
Recaudación		X						3	
Servicio	X						5		
<b>ÁREA FINANCIERA</b>									
Presupuesto de atención al cliente		X						3	
Presupuesto de adquisiciones				X			5		
Presupuesto de gastos		X						3	
Presupuesto de ingresos		X						3	
Contabilidad eficiente					X			3	
Liquidez					X			3	
<b>SERVICIO</b>									
Calidad del servicio		X						3	
Proceso para atención a clientes		X						3	
<b>TECNOLOGÍA</b>									
Adecuados sistemas informáticos	X						5		
Inadecuado aplicación de sistema de Internet	X						5		
Adecuados equipos	X						5		

La matriz antes expuesta, muestra el grado de impacto que tiene los factores internos en Mecanosolvers, tanto fortalezas como debilidades.

Entre las fortalezas de mayor incidencia para Mecanosolvers tenemos:

- Cuenta con sistemas informáticos de última tecnología,
- Mantienen buen control de personal,
- Posee un buen control de servicio al cliente,
- Tiempos cortos de entrega de trabajos de mantenimiento,
- Equipos de talleres adecuados;

Todos estos factores aportan con cierto grado de beneficio para Mecanosolvers.

También, se observa las debilidades que tiene Mecanosolvers, entre las principales se tiene:

- La aplicación de la visión,
- No poseer un mapa estratégico,
- Falta de un organigrama,
- No disponer de un manual de funciones,
- Falta de procesos documentados y graficados,
- Falta de motivación y compromiso,
- Falta del cumplimiento del presupuesto,
- Una contabilidad deficiente;

Estos factores aportan con cierto grado de afectación para Mecanosolvers.

*Matriz de Vulnerabilidad*

AMENAZAS	(5)FACTOR POLITICO	FACTOR LEGAL (5)	(3)FACTOR TECNOLÓGICO	(5)COMPETENCIA	(3)PROVEEDORES TEMPORALES	ORGANISMOS DE CONTROL (5)	TOTAL
DEBILIDADES							
Inexistencia de estatutos(5)	5	5	3	5	3	5	<b>26</b>
Falta de manual de funciones(5)	5	5	3	5	5	5	<b>28</b>
Procesos documentados(5)	5	5	3	5	3	5	<b>26</b>
Motivación(5)	5	5	3	5	3	5	<b>26</b>
Presupuesto de adquisiciones(5)	5	5	5	5	3	5	<b>28</b>
Aplicación de misión(3)	3	3	3	5	3	3	<b>20</b>
Mapa estratégico(3)	3	3	3	5	3	3	<b>20</b>
Liderazgo del gerente(3)	3	5	5	3	3	3	<b>22</b>
Contabilidad eficiente(3)	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
Liquidez(3)	5	3	3	5	3	5	<b>24</b>
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>34</b>	<b>46</b>	<b>32</b>	<b>42</b>	

En esta matriz se muestra los factores que son más vulnerables para Mecanosolvers, es decir los factores que impactan negativamente en su funcionamiento a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas.

Entre todos estos factores que fueron tomados de las matrices de impacto, se realiza la confrontación; seguido de esto, una comparación de cómo el elemento que se encuentra internamente, es decir una debilidad, puede ser afectada por una amenaza que se encuentra externamente.

Finalmente se obtienen las debilidades y amenazas de mayor importancia para Mecanosolvers, es decir las que tiene mayor puntuación; las cuales posteriormente servirán para la elaboración de la hoja de trabajo que es el resumen de todas las matrices y de la matriz FODA.

*Matriz de aprovechabilidad*

OPORTUNIDADES	Calidad de productos(5)	Precio de vehículos(5)	Facilidades de pago (5)	Ambiente de Mecanosolvers(3)	Buen trato a clientes(3)	Calidad de vehículos(3)	TOTAL
FORTALEZAS							
Personal(5)	5	5	5	5	5	3	<b>28</b>
Servicio(5)	5	5	5	5	5	3	<b>28</b>
Sistemas informáticos(5)	5	5	5	3	3	3	<b>24</b>
Sistema de Internet(5)	5	5	5	3	3	3	<b>24</b>
Adecuados equipos(5)	5	5	5	3	5	3	<b>26</b>
Principios y valores(3)	3	3	5	3	3	3	<b>20</b>
Cumplimiento de objetivos(3)	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
Aplicación de visión(3)	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
Plan de acción(3)	3	5	5	3	3	3	<b>22</b>
Organigrama(3)	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
Distribución del personal(3)	3	5	3	3	3	3	<b>20</b>
Cumplimiento de funciones(3)	3	3	3	3	3	3	<b>18</b>
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>36</b>	

En esta matriz se observa los factores que son de mayor aprovechabilidad para Mecanosolvers, es decir los factores que impactan positivamente en su funcionamiento, tanto a nivel externo como interno, esto es, oportunidades y fortalezas.

Entre todos estos factores que fueron tomados de las matrices de impacto, se realiza la confrontación, que permita identificar cuantitativamente los factores de mayor importancia para Mecanosolvers, para desarrollar estrategias que contribuyan a su crecimiento; seguido de esto se realizó una comparación de cómo el elemento que se encuentra internamente, es decir una fortaleza, puede ayudar a la consecución de una oportunidad, que se encuentra externamente.

Finalmente se obtienen las fortalezas y oportunidades de mayor importancia para Mecanosolvers, es decir las que tienen mayor puntuación; con las cuales se elaborará la hoja de trabajo que es el resumen de todas las matrices y de la matriz FODA.

<b>HOJA DE TRABAJO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Personal Servicio Adecuados equipos	Calidad de producto Precio de vehículos Facilidades de pago Ambiente de Mecanosolvers Buen trato a clientes Calidad de vehículos
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Inexistencia de estatutos Falta de manual de funciones Procesos no documentados Falta de Motivación Falta de Presupuesto de adquisiciones No Aplicación de misión Falta de Mapa estratégico Liderazgo autocrático del gerente Contabilidad deficiente Falta de Liquidez	Factor político Factor legal Factor tecnológico Competencia Proveedores temporales Organismos de control

## ESTRATEGIAS FODA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<b>EXTERNAS</b>	<b>INTERNAS</b>
FORTALEZAS		FO	FA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal</li> <li>2. Servicio</li> <li>3. Periodo de atención adecuado</li> <li>4. Adecuados equipos</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mantener un margen de disminución del precio de los vehículos</li> <li>b. Invertir en capacitación y tecnología.</li> <li>c. Difundir los principios y valores.</li> <li>d. Orientar a los trabajadores al servicio a cliente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mejorar la comunicación.</li> <li>b. Establecer políticas de mejora de tecnología</li> <li>c. Mejorar el proceso de atención a clientes</li> <li>d. Mejorar las relaciones con proveedores</li> </ol>
DEBILIDADES		DO	DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de estatutos</li> <li>2. Falta de manual de funciones</li> <li>3. Falta de procesos documentados</li> <li>4. Motivación</li> <li>5. No existe presupuesto de adquisiciones</li> <li>6. No se aplica la misión</li> <li>7. Falta de mapa estratégico</li> <li>8. Liderazgo del gerente no adecuado</li> <li>9. Contabilidad deficiente</li> <li>10. Falta de liquidez</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Diseñar el direccionamiento estratégico hasta el 2012</li> <li>b. Diseñar el plan de acción para el año 2007</li> <li>c. Realizar un inventario de los procesos , mejorarlos y documentarlos.</li> <li>d. Diseñar organigrama y definir funciones</li> <li>e. Diseñar el plan estratégico</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Realizar compañías de motivación y compromiso</li> <li>b. Diseñar procesos de control para las áreas</li> </ol>

## **ESTRATEGIAS FODA**

### **FO**

- a. Se utilizó las oportunidades 2, 3, 4, 8 con las fortalezas 2y 4 para obtener la estrategia de: ***Mantener un margen de disminución del precio de los vehículos***, con el propósito de tener vehículos de precios competitivos y mejorar la situación
- b. Con la combinación de oportunidad 2, 7, 8 con las fortaleza 4 obtenemos ***“Invertir en capacitación y tecnología”*** para poder competir contra los competidores del medio en cuanto al servicio técnico.
- c. ***Combinando la oportunidad 7 con la fortaleza 1 tenemos : “Difundir los principios y valores”*** para que los empleados y colaboradores de Mecanosolvers se sientan parte de la compañía y sean una elemento fuerte de la misma
- d. ***Con la oportunidad 7 con las fortalezas 1 y 2 se consigue: “Orientar a los trabajadores al servicio al cliente”*** de esta manera se consigue que la compañía sea competitiva y alcance su estrategia de diferenciación.

### **FA**

- a. A través del atacar la amenaza 3 y aprovechar las fortalezas 2 y 3 se busca ***“Mejorar la comunicación”*** para que exista una mejor relación y armonía entre el gerente y los trabajadores
- b. Al atacar a las amenazas 2 y 3 y aprovechando las fortalezas 1 y 4 se deben ***“Establecer políticas de mejora de tecnología”*** para no quedar rezagados en los cambios en tecnologías de mecánicas y herramientas administrativas.
- c. Al atacar a las amenazas 3 y 4, y aprovechar las fortalezas 1, 2, 3 se consigue: ***Mejorar el proceso de atención a clientes*** para que existan más clientes satisfechos y se encarguen de compartir su experiencia con más clientes potenciales.
- d. Afrontando las amenazas 3 y 4 y aprovechando las fortalezas 1 y 2 y aprovechar las fortalezas 1 y 3, se busca: ***Mejorar las relaciones***



*con los proveedores* para obtener mejores productos, tiempos menores de entrega y crédito.

## **DO**

- a. Oportunidad 4, 6, 7, con debilidad 1, 6, 7. **Diseñar el direccionamiento estratégico hasta el 2012** de esta manera se conseguirá tener una guía de acciones para los años venideros.
- b. Al aprovechar las oportunidades 1, 2, 7, y enfrentarlas debilidades 1, 2, 3, 7. se consigue: **Diseñar el plan de acción para el año 2007** que es muy importante para la aplicación de los nuevos cambios y sus respectivas capacitaciones.
- c. Aprovechando las oportunidades 6, 8 y afrontando las debilidades 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10, se debe **Realizar un inventario de los procesos, Mejorarlos y documentarlos**
- d. Al aprovechar las oportunidades 6, 8, y eliminando las de debilidades 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10 se debe **Diseñar organigrama y definir funciones**, para que cada empleado y funcionario de la empresa conozca sus funciones y el orden jerárquico de la compañía.
- e. Aprovechando las oportunidades 1, 2, 6, 7, 8 y atacando las debilidades 1, 2, 3, 6 se debe: **Diseñar el plan estratégico**, donde están definidos las acciones a seguir para la optimización de los procesos

## **DA**

- a. Para afrontar las amenazas 2 , 4 y eliminar las debilidades 4, 6, 7, se deben **Realizar compañías de motivación y compromiso** con el propósito de que los empleados se sientan motivados y se comprometan con la compañía
- b. Afrontando todas las amenazas y eliminando todas las debilidades se debe **Diseñar procesos de control para las áreas** volviendo a todas más efectivas y eficaces.

## ***DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO***

El presente capítulo se refiere al direccionamiento estratégico de Mecanosolvers, en el cual estarán comprendidos, los principios, valores, visión, misión, los objetivos que se esperan lograr, las políticas, y estrategias, las cuales se presentarán a través del plan operativo, formulado hasta el año 2012.

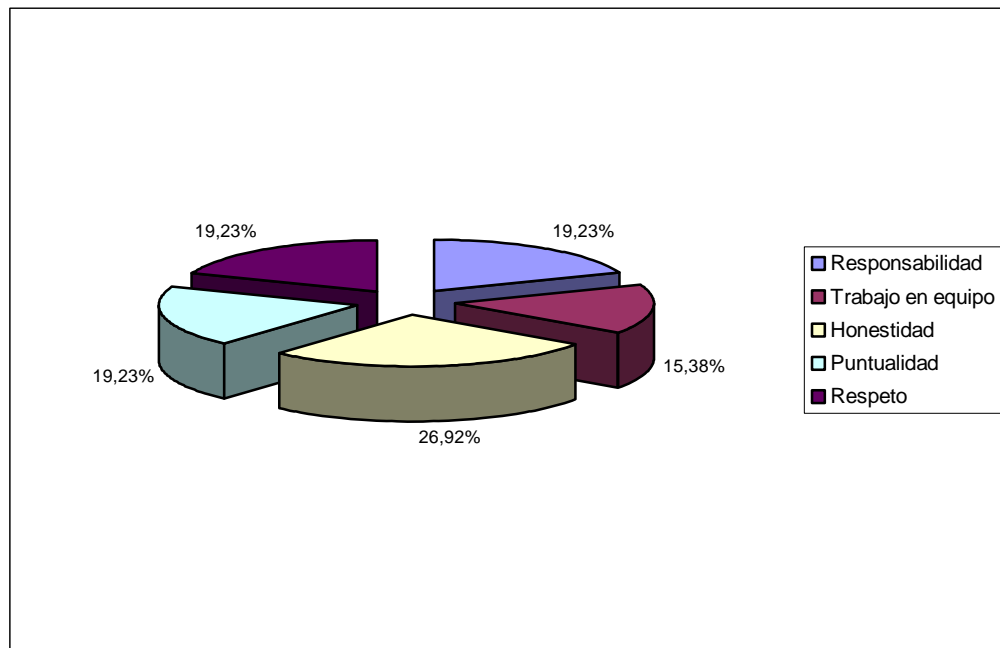
### ***MATRIZ AXIOLÓGICA***

Los principios y valores están orientados a regular el accionar de la empresa Mecanosolvers, es una guía de las actividades de los trabajadores que laboran para la empresa.

Estos principios y valores se obtuvieron mediante la encuesta realizada a los trabajadores y en base a los resultados obtenidos

La pregunta consistía en:

“Cuales son los principios y valores que se practican en Mecanosolvers S.A.”.



A continuación se observa como cada uno de los valores se relaciona con los grupos principales que conforman la empresa:

<i>Valores</i> \ <i>Grupos de referencia</i>	<i>Clientes</i>	<i>Directivos</i>	<i>Proveedores</i>	<i>Empleados</i>	<i>Estado</i>	<i>Competencia</i>
<i>Honestidad</i>	X	X	X	X	X	X
<i>Responsabilidad</i>	X	X		X	X	
<i>Respeto</i>	X	X	X	X	X	X
<i>Trabajo en equipo</i>			X	X		
<i>Puntualidad</i>		X	X	X	X	

### Honestidad:

La Honestidad es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que le es debido.

- Clientes: La honestidad con los clientes es primordial, ya que se debe brindar un producto de calidad, cuando se relaciona con el servicio post-venta, se debe tener honestidad y realizar los trabajos estipulados en cada orden de trabajo, además de realizar los cambios respectivos de repuestos y partes.
- Directivos: Cuando se desarrollan las actividades diarias de trabajo, los empleados de Mecanosolvers deben realizarlas de manera adecuada y los directivos deben ser honestos en la repartición de las utilidades.
- Proveedores: Al exigir pagos por concepto de garantías, se deben realizar los reclamos que sean necesarios y no buscar un beneficio adicional a costa de ellos.
- Empleados: Al igual que con los directivos, debe existir honestidad en su trabajo y la forma de realizarlo, y de los directivos hacia los empleados deben ser honestos en los pagos de salarios y beneficios de ley.
- Estado: Al realizar las declaraciones de impuestos conforme manda la ley.
- Competencia: No debe existir una competencia desleal con los miembros de la competencia.

### Responsabilidad:

La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien. Responsabilidad es la capacidad de dar respuesta de los propios actos.

- Clientes: Los colaboradores que trabajan en Mecanosolvers deben preocuparse por entregar un producto y servicio adecuado, los vehículos nuevos en perfecto estado y el servicio post-venta garantizado.
- Directivos: En la presentación de informes reales, acerca de la situación social y económica en la que se encuentra el Instituto.
- Empleados: En el cumplimiento de las funciones a cada uno asignadas.

- Estado: En el cumplimiento de las leyes ordenanzas impuestas por el estado.

Respeto:

- Clientes: En el trato a los clientes que visitan las instalaciones de Mecanosolvers, buscando un vehículo o los que desean un servicio.
- Directivos: Debe existir el respeto adecuado hacia los directivos, ya que son autoridad dentro de la empresa.
- Proveedores: En la negociación y pago a ellos por los productos o servicios brindados hacia la empresa.
- Empleados: El respeto viene desde los empleados y hacia ellos, respetando sus funciones, obligaciones y derechos.
- Estado: Respeto a las leyes contempladas en la constitución.
- Competencia: Respeto a la libre competencia

Trabajo en equipo:

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida".

- Empleados: En la realización de las actividades que a cada colaborador se le han asignado, ya que si efectúa su labor contribuirá al cumplimiento de los objetivos planteados por el Mecanosolvers.
- Proveedores: Se espera que cumplan con los requerimientos de productos, materiales o servicios que la empresa solicite, para que este a su vez pueda cumplir con el servicio que demandan sus clientes.

Puntualidad:

La puntualidad es uno de los principios que se debe practicar desde los inicios de actividades de la empresa y constituye el fin y el motivo primario del valor de la

organización social. Su importancia es radical para el buen desarrollo del respeto y credibilidad además es una doctrina social sana.

- Empleados: Puntualidad en pago de sus haberes o salarios.
- Clientes: Se deben cumplir con tiempos establecidos de entrega de vehículos tanto nuevos, como de talleres.
- Estado: Puntualidad en pagos de impuestos y aportaciones laborales al seguro social.
- Proveedores: Puntualidad en pagos tomando en cuenta que ellos también requieren cubrir sus gastos y costos.

### ***VISION:***

“Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro”

Definimos a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente<sup>2</sup>

### ***¿QUIÉN DEFINE LA VISIÓN?***

Es concebida por el grupo de accionistas y la alta dirección del negocio. Sin embargo, es menester señalar estos dueños y directivos nutren sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores en nivel gerencial y operativo.

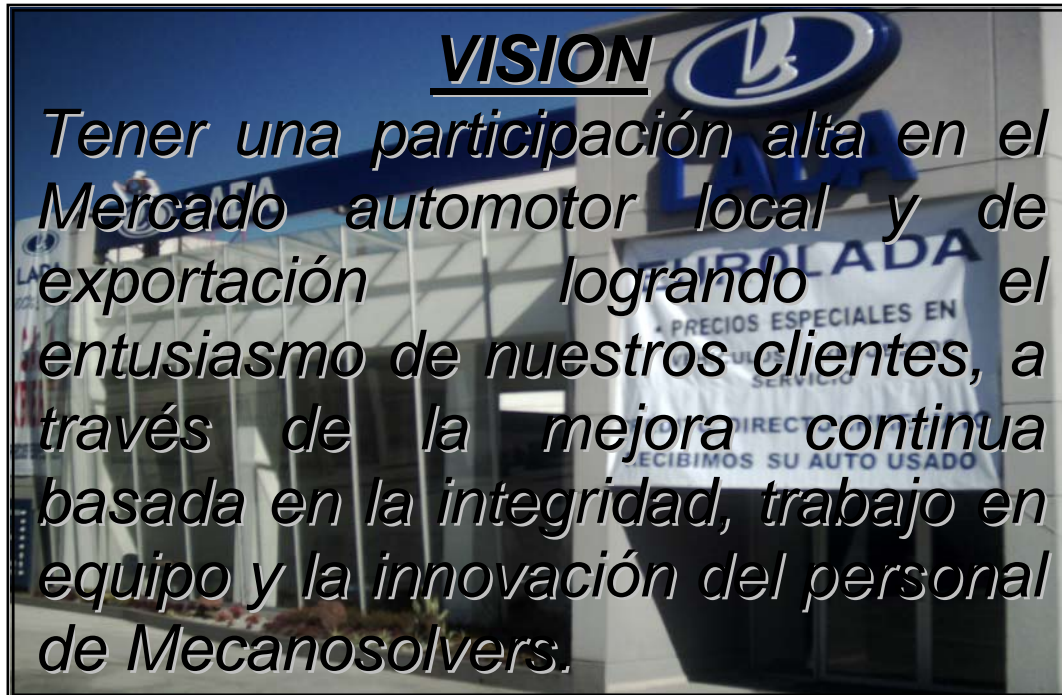
### ***¿CÓMO SE DEFINE LA VISIÓN?***

Para poder definir la visión se debe establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los

---

<sup>2</sup> José Carlos Navarro Lévano, 2001

cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación de la correctividad del camino recorrido así mismo de la reconsideración de los objetivos.



#### MISION

La misión es considerada como un importante eslabón de la "cadena estratégica" de toda empresa u organización; por lo cual, es recomendable conocer cuál es su concepto básico, y mejor aún, cuáles son los distintos conceptos que se manejan hoy en día con el propósito de tener una visión más completa y aplicable del mismo.

La misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". Además, según el autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado esta la empresa, quiénes son sus clientes

y con quién esta compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica"<sup>3</sup>

La misión, está constituida por 6 elementos:

1. La historia de la empresa u organización.
2. Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.
3. El entorno de mercado.
4. Los recursos disponibles.
5. Las capacidades y/o competencias distintivas.
6. El papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa.

“La misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización" .<sup>4</sup>

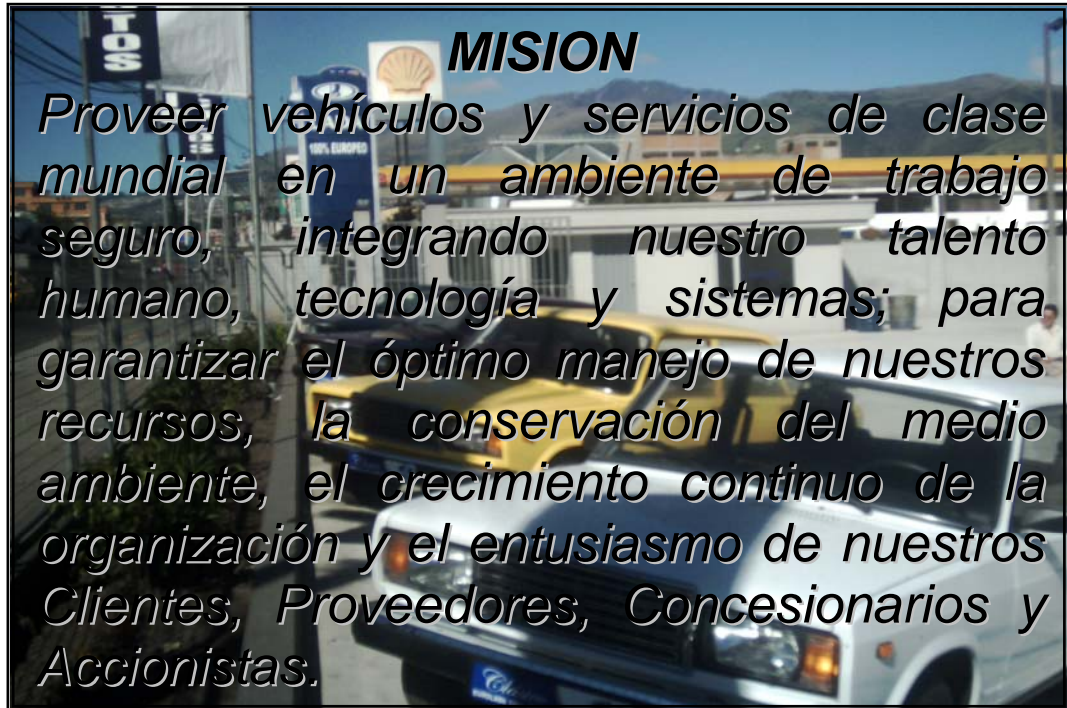
Actualmente Mecanosolvers S.A. no cuenta con una misión de finida, por lo que se ha procedido a plantear una en este trabajo.

---

<sup>3</sup> Rafael Muñoz Gonzales, "Marketing en el siglo XXI"

<sup>4</sup> Stanton, Etzel y Walter "Fundamentos de Marketing"





## OBJETIVOS

Definición.- Los objetivos son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización<sup>5</sup>.

Los objetivos se componen de elementos claves, los mismos que se detallan a continuación:

- Orientados hacia el mejoramiento.
- Concretos.
- Desafiantes pero factibles.
- Orientados tanto a corto como largo plazo.
- Posicionar en función de las metas.

---

<sup>5</sup>Francis Salazar, **Gestión Estratégica de Negocios**.



## **OBJETIVO GENERAL**

Importar, distribuir y brindar un servicio de post-venta especializado de vehículos de excelente calidad, bajo precio, utilizando y optimizando los mejores recursos disponibles, con personal altamente calificado; a su vez brindar una atractiva utilidad a los accionistas y empleados.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

### **OBJETIVOS DE CRECIMIENTO**

- Mejorar en un 25% el índice de efectividad de los trámites para las importaciones de los vehículos para el año 2008.
- Mejorar los tiempos a 15 días en las actividades de nacionalización y desaduanización para el año 2008.
- Aumentar el número de clientes que asistan a los talleres en un 10% para el año 2008 y para los años sucesivos.
- Capacitar constantemente al personal de ventas.
- Adquirir nuevos equipos de diagnóstico de motores y sistemas de inyección.
- Mejorar las maquinarias y equipos que se utilizan para brindar el servicio de post-venta, actualizándolas cada 8 meses.
- Aumentar en un 2% la participación en el mercado de la marca Lada en el país para el año 2008.
- Agregar nuevos puntos de venta en el país para mejorar la cobertura de la marca en los próximos 3 años.
- Elaborar los estados financieros y de pagos en menores tiempos posibles para el 2008.
- Establecer un plan de gastos y desembolsos para realizar mejor los presupuestos de los años venideros.
- Optimizar el manejo del sistema de contable en un plazo máximo de 3 meses, logrando así realizar análisis financieros para toma de decisiones.
- Mejorar el sistema de distribución de vehículos, aumentando la flota de camiones de transporte iniciando el 2008.

- Establecer mejores canales de comunicación con los distribuidores que trabajan con Mecanosolvers, para obtener un presupuesto de pedidos y embarques de vehículos.

### ***OBJETIVOS DE MANTENIMIENTO***

- Conservar la relación que se tiene con la fábrica para así lograr tener una ventaja sobre distribuidores de otros países.
- Establecer relaciones más estrechas con funcionarios de la CAE para acelerar los tramites de nacionalización.
- Mejorar la calidad del personal que labora en el área para volverse más competitiva.
- Establecer políticas de calidad y seguridad sobre los bienes de los clientes.
- Mantener un producto y servicio al más bajo precio del mercado.
- Establecer un pensamiento de mejora de la atención al cliente.
- Mantener un balance de las cuentas a tiempo para evitar sobregiros y protestos.
- Establecer un sistema de mantenimiento continuo de los camiones de distribución de vehículos.

### ***OBJETIVOS DE DISMINUCIÓN***

- Reducir la improductividad de equipos de limpieza de inyectores por medio de la prestación nuevos servicios, hasta alcanzar un óptimo nivel de aprovechamiento.
- Eliminar los trámites innecesarios para acelerar las importaciones.
- Reducir el desperdicio de insumos utilizados en los talleres.
- Disminuir la duplicidad de funciones hasta lograr un nivel óptimo de atención al cliente.
- Trabajar en la motivación del personal hasta alcanzar un nivel alto de servicio al cliente.
- Eliminar los gastos innecesarios.
- Mejorar la recuperación de cartera para evitar la falta de liquidez.

- Reducir el tiempo de mantenimiento de la flotilla de camiones para que se realicen más entregas a concesionarios.
- Entregar en menor tiempo los vehículos a los puntos de venta y a los concesionarios.

### ***POLÍTICAS***

Son las definiciones básicas que se aplicarán en toda la organización como norma de actuación en cada una de las funciones, áreas, tareas o procesos de trabajo. Sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad.

### ***AREA ADMINISTRATIVA Y VENTAS***

- El personal de ventas y administrativo deben portar su uniforme de lunes a viernes.
- La información de la empresa, no podrá ser divulgada a ninguna persona ajena a la misma.
- Los sábados y domingos (según sea el caso) los empleados podrán hacer uso de jeans pero con una camiseta perteneciente a la compañía.
- Cada cliente atendido debe ser registrado en las bases de datos para realizar el seguimiento necesario para el cierre de ventas.
- La capacitación al personal será de manera permanente
- Se realizaran clínicas de ventas después de las 4 pm
- Cada vendedor debe obtener autorización del área financiera y de crédito para la facturación de un vehículo.
- Las cartas de circulación serán firmadas únicamente por el gerente de agencia o el jefe de ventas.
- Los camiones de reparto, serán de uso exclusivo de vehículos de la empresa.
- Las cuotas iniciales no serán financiadas.
- Brindar productos y servicios adecuados para satisfacción del cliente.
- Los clientes son cíclicos no momentáneos
- Las capacitaciones serán permanentes en el cambio e innovaciones tanto del producto como del sistema.

- Interactuar permanentemente con el cliente para saber sus expectativas hacia Mecanosolvers.
- Brindar un ambiente de trabajo óptimo para su personal laboral.
- Entrega a tiempo de los vehículos vendidos.
- Tener el suficiente stock de productos para satisfacer las necesidades del cliente.
- Existirá un manejo personalizado del ejecutivo de ventas con su cuenta,
- Evitar incertidumbre en el cliente

### ***AREA DE POST-VENTA***

- La entrega de vehículos nuevos se las realizará previa orden de gerencia.
- El cliente siempre tiene la razón.
- Los equipos de mecánica y talleres se cambiarán cada año
- No se permite el consumo de alimentos ni bebidas dentro de las áreas de taller.
- Esta prohibido el consumo de licor dentro de las instalaciones de la empresa.
- El taller debe ser promocionado de manera independiente a la del área de ventas.
- Cada empleado debe presentar certificado médico para la justificación de una inasistencia.
- El personal de Taller debe usar su equipo de seguridad que consta de overol, guantes, gafas, botas, mascarilla y casco donde se requiera.
- Cada persona de taller al finalizar su jornada laboral, debe dejar limpio su lugar de trabajo.
- Las herramientas confiadas al personal, son de responsabilidad exclusiva de cada empleado.
- Las herramientas especiales se solicitan al jefe de bodega y se las entrega después de su uso.
- Las herramientas no podrán salir de las instalaciones de la empresa.
- No se pueden realizar trabajos de mecánica fuera de los talleres.



- Ningún mecánico podrá explicar nada a los clientes.
- El personal que mantendrá comunicación directa con los clientes son los asesores de servicio.
- No se permite la entrada de ninguna persona no autorizada al área de talleres.
- El ingreso de un vehículo al taller será previa realización de orden de trabajo.
- No se podrá retirar los vehículos sin la autorización de caja.
- Los pagos de facturas al contado, tendrán desde un 10% hasta el 15% según sea el monto de la factura
- Las hojas ingresadas deberán se cerradas para la realización de la factura.
- La imagen de la empresa debe ser corporativa.

### ***ESTRATEGIAS:***

“La Estrategia básicamente es la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos, es decir es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dicha meta”.

Mecanosolvers se basa en una estrategia de diferenciación; es importante para la empresa ofrecer a los clientes un trato específico a cada uno, atendiendo sus necesidades y buscando maneras de satisfacerlas de forma individual; cada cliente es un caso único.

Esto ayuda a que Mecanosolvers se diferencie de los demás concesionarios automotrices.

Es cierto que ofrece un mismo producto y servicio, pero lo que hace la diferencia es el personal que opera tanto en la parte administrativa como el personal de ventas, que procura dar una atención personalizada y eficiente a todos los clientes. Esta estrategia de negocio de servicio busca lograr el posicionamiento de la marca Lada frente a la de su competencia.



## **PLAN OPERATIVO**

Durante los últimos meses de actividades de Mecanosolvers se han desarrollado actividades las cuales han permitido el cumplimiento de los objetivos inicialmente trazados.

Se va a poder dar cuenta, a través del siguiente plan operativo, las diferentes actividades con sus respectivos responsables, el presupuesto que se ha designado a cada uno y el tiempo establecido para su ejecución, para una mejor comprensión:

**VISION**

Tener una participación alta en el Mercado automotor local y de exportación logrando el entusiasmo de nuestros clientes, a través de la mejora continua basada en la integridad, trabajo en equipo y la innovación del personal de Mecanicosolvers.

**VISION**

Proveer vehículos y servicios de clase mundial en un ambiente de trabajo seguro, integrando nuestro talento humano, tecnología y sistemas; para garantizar el óptimo manejo de nuestros recursos, la conservación del medio ambiente, el crecimiento continuo de la organización y el entusiasmo de nuestros Clientes, Proveedores, Concesionarios y Accionistas.

**AÑO 2012**

- Objetivo:**
- Mantener un producto y servicio al más bajo precio del mercado.
  - Entregar en menor tiempo los vehículos a los puntos de venta y a los concesionarios.
- Políticas:**
- Los pagos de facturas al contado, tendrán desde un 10% hasta el 15% según sea el monto de la factura
- Estrategias:**
- Mejorar las relaciones con proveedores de fabricantes para mantener un precio bajo en los cambios de aceite y filtros
  - Buscar proveedores con precios más bajos en el mercado

**AÑO 2011**

- Objetivo:**
- Aumentar la flota de camionetas de transporte para reducir los tiempos de entrega de vehículos a los concesionarios
  - Reducir el tiempo de mantenimiento de la flota de camionetas para que se realice en más entregas a concesionarios.
- Políticas:**
- Los camionetas de reparto, serán de uso exclusivo de vehículos de la empresa.
- Estrategias:**
- Mantener un plan adecuado de mantenimiento a las unidades para que los tiempos muertos sean casi nulos
  - Adquirir nuevas camionetas para cubrir todas las regiones donde se venden los vehículos.

**AÑO 2010**

- Objetivo:**
- Adquirir nuevos equipos de diagnóstico de motores y sistemas de inyección.
  - Establecer políticas de calidad y seguridad sobre los bienes de los clientes
- Políticas:**
- Los equipos de mecánica y talleres se cambiarán cada año
  - Los equipos de mecánica y talleres se cambiarán cada año
- Estrategias:**
- Concretar un convenio con empresas especializadas en maquinarias para sistemas a inyección.
  - Solicitar a la fábrica que envíen equipos para diagnóstico y solución de problemas de inyección.

**AÑO 2009**

- Objetivo:**
- Capacitar al personal de ventas
  - Establecer un pensamiento de mejora de la atención al cliente
- Políticas:**
- La capacitación al personal será de manera permanente
  - Se realizarán clínicas de ventas después de las 4 pm.
- Estrategias:**
- Buscar un convenio con la AEADE para la realización de los cursos de capacitación.
  - Buscar convenios con universidades del sector para la capacitación.

**AÑO 2008**

- Objetivo:**
- Aumentar el número de clientes que asistan a los talleres en un 10% para el año 2008 y para los años sucesivos.
- Políticas:**
- Cada persona de taller al finalizar su jornada laboral, debe dejar limpio su lugar de trabajo.
  - El taller debe ser promocionado de manera independiente a la del área de ventas.
- Estrategias:**
- Agregar nuevos puntos de venta en el país para mejorar la cobertura de la marca
  - Establecer un plan agresivo de marketing y promoción para los talleres y servicios.







## **MAPA ESTRATÉGICO**

A continuación se presenta el mapa estratégico de Mecanosolvers para los años 2008-2012, en el cual vamos a poder observar la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas que están presentes en las actividades diarias así como también los principios y valores en las cuales se fundamentan.



## **CAPÍTULO III**

### ***ANALISIS DE PROCESOS***

El presente capítulo detalla la cadena de valor, se detallaran los procesos existentes, entre ellos los de entrada, transformación y salida desarrollados en las áreas que comprenden la empresa Mecanosolvers S.A. se realizará también el análisis de los procesos escogidos a base de una serie de interrogantes que se plantearan a cada proceso.

### ***CADENA DE VALOR***

La Cadena de Valor, es una herramienta para analizar todas las actividades que se desarrollan en una empresa, Porter lo define como “una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando encontrar fuentes de ventaja competitiva, en aquellas actividades generadoras de valor”.

La Cadena de Valor constituye una herramienta gerencial. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor en forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está

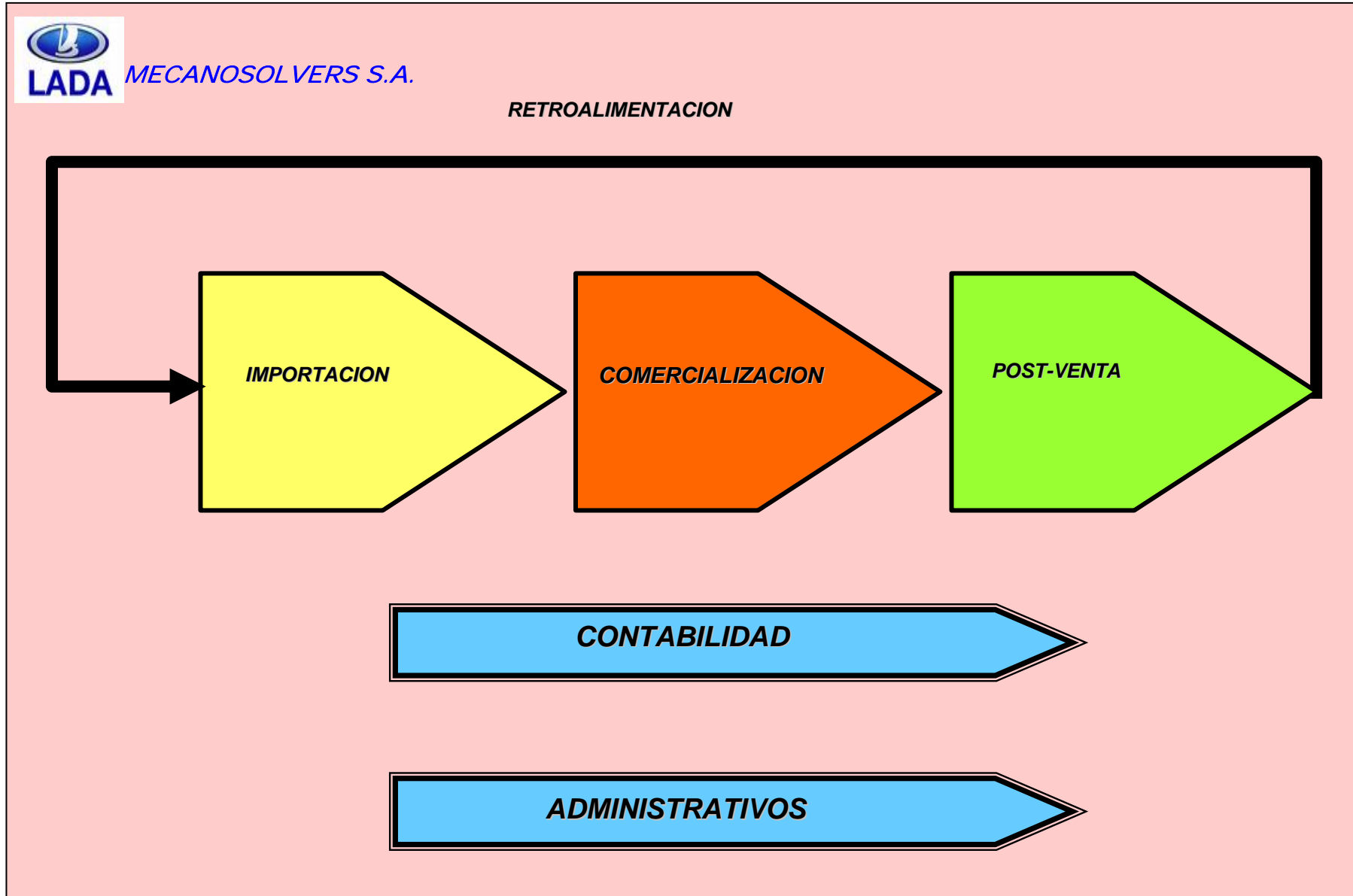


conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstos aportan.

Para poder realizar un análisis de procesos se enlistan todos los procesos que se realizan en la empresa, en cada una de las áreas, luego se seleccionan los que permiten tomar las mejores decisiones que enfocan a la empresa en su gestión o giro de negocio estos son conocidos como procesos gobernantes, los procesos que son propios del negocio llamados procesos básicos, y los que colaboran con la naturaleza del negocio conocidos como procesos de apoyo.

En el siguiente gráfico se detalla la cadena de valor existente en la empresa Mecanosolvers S.A.

# CADENA DE VALOR



## ***INVENTARIO DE PROCESOS POR ÁREAS***

Los procesos han sido tomados y divididos según el área al que pertenecen en la empresa. Estas actividades son las que dan sentido al funcionamiento de la misma.

A continuación se presentan los procesos encontrados por área de Mecanosolvers S.A.:

### ***ÁREA DE DIRECCIÓN Y CONTROL***

- Elaboración y seguimiento del Plan General
- Seguimiento y cumplimiento de Objetivos
- Elaboración y Asignación Presupuestaria
- Planificación de Actividades

### ***ÁREA DE IMPORTACIÓN***

- Planificación de la importación.
- Elaboración de la Orden de importación.
- Contratación de fletes.
- Contratación de Zonas Francas.
- Desaduanización de productos.
- Contratación de niñeras para salida de vehículos de Zona Franca.
- Ingreso y Egreso de vehículos y repuestos a Bodegas.
- Actualización de kardex o inventarios

### ***ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN:***

- Plan de Ventas.
- Distribución a red de concesionarios.
- Ventas a concesionarios.
- Ventas directas a clientes.



- Cotizaciones de vehículos y repuestos a potenciales clientes.

### ***ÁREA DE POST-VENTA***

- Planificación de importación para stock
- Recepción y elaboración de pedidos
- Entrega de pedido a Importación
- Verificación de stock de vehículos para la venta

### ***ÁREA ADMINISTRATIVA***

- Registro de ventas a concesionarios.
- Registro de ventas directas a clientes.
- Descuentos y promociones a clientes especiales.
- Organización y control general de la empresa.
- Análisis de estados financieros y ventas.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación y capacitación.
- Manejo de roles de pagos.
- Archivo y envío de documentos.
- Selección de Proveedores.
- Compra de insumos.
- Ingreso y Egreso de vehículos y repuestos a bodega.

### ***ÁREA DE CONTABILIDAD***

- Elaboración de estados financieros
- Pago de obligaciones tributarias
- Elaboración de registros contables
- Elaboración de reporte de ventas a clientes ( cuentas por cobrar )
- Elaboración de reporte de compras a proveedores ( cuentas por pagar )

- Elaboración de reportes mensuales de gastos
- Ejecución del gasto
- Pago a proveedores
- Registro de cancelación de facturas
- Conciliaciones bancarias
- Análisis de crédito de clientes
- Cobranza a concesionarios
- Cobranza a clientes finales.
- Registro de la cobranzas

### ***SELECCIÓN DE PROCESOS***

Para realizar la selección de procesos, se utiliza una técnica de Razonamiento Deductivo, la misma que consiste en la contestación de interrogantes y la calificación de las mismas; de uno si es afirmativo y de cero si es negativo.

Las interrogantes a realizarse están detalladas a continuación:

- 1. ¿Al optimizar este proceso mejora la atención al cliente?***
- 2. ¿Si se optimiza este proceso se mejoran los tiempos?***
- 3. ¿Optimizando este proceso se reduce costos?***
- 4. ¿Con la optimización de este proceso, se logra una mayor rentabilidad para la empresa?***
- 5. ¿Al optimizar este proceso aumenta la imagen de la empresa?***

A continuación se detalla la selección de procesos según el método antes explicado:



## MATRIZ PARA SELECCIÓN DE PROCESOS

N°	PROCESOS	PREGUNTAS					TOTAL
		1	2	3	4	5	
1	Elaboración y seguimiento del Plan General	1	1	0	0	1	3
2	Seguimiento y cumplimiento de Objetivos	1	1	0	0	1	3
3	Elaboración y Asignación Presupuestaria	1	1	1	1	1	5
4	Planificación de Actividades	1	1	1	1	1	5
<b>IMPORTACIÓN:</b>							
5	Planificación de la importación.	1	1	1	1	1	5
6	Elaboración de la Orden de importación.	0	1	1	0	0	2
7	Envío de listado de vehículos y repuestos requeridos.	0	1	0	0	0	1
8	Solicitud de obtención de carta de crédito.	0	0	1	0	0	1
9	Pago de unidades y repuestos.	0	0	1	0	0	1
10	Contratación de fletes.	0	1	0	0	0	1
11	Verificación de envío de pedido.	0	0	0	0	1	1
12	Contratación de Zonas Francas.	0	1	0	0	0	1
13	Contratación de Hamacas.	0	1	0	0	0	1
14	Contratación de agente afianzado.	0	0	0	1	0	1
15	Desaduanización de productos.	0	0	1	1	0	2
16	Contratación de niñeras para salida de vehículos de Zona Franca.	0	0	1	1	0	2
17	Ingreso y Egreso de vehículos y repuestos a Bodegas.	1	1	1	0	0	3
18	Actualización de kardex o inventarios	0	0	1	1	0	2
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>							
19	Plan de Ventas.	1	1	0	1	1	4
20	Distribución a red de concesionarios.	1	1	1	1	1	5
21	Ventas a concesionarios.	1	1	1	0	1	4
22	Ventas directas a clientes.	1	1	1	0	1	4
23	Cotizaciones de vehículos y repuestos a potenciales clientes.	1	0	0	0	1	2
<b>POST-VENTA</b>							
24	Planificación de importación para stock	1	0	1	0	1	3
25	Recepción y elaboración de pedidos	1	0	1	0	1	3
26	Entrega de pedido a Importación	0	1	1	0	0	2
27	Verificación de stock de vehículos para la venta	0	0	1	0	0	1
<b>ADMINISTRATIVO</b>							
28	Registro de ventas a concesionarios.	0	0	1	0	1	2
29	Registro de ventas directas a clientes.	0	0	1	0	1	2
30	Descuentos y promociones a clientes especiales.	1	0	0	0	1	2
31	Organización y control general de la empresa.	1	0	0	0	1	2
32	Análisis de estados financieros y ventas.	0	0	0	1	1	2
33	Reclutamiento y selección de personal.	0	0	0	1	1	2
34	Contratación.	0	0	0	1	1	2
35	Capacitación.	0	0	0	1	1	2
36	Nómina.	0	0	0	1	1	2
37	Manejo de roles de pagos.	0	0	0	1	1	2
38	Manejo de vacaciones y liquidaciones.	0	0	0	1	1	2
39	Archivo de documentación por separado.	0	0	0	1	1	2
40	Envío de documentos.	0	0	0	1	1	2
41	Selección de Proveedores.	1	1	1	1	0	4
42	Compra de insumos.	1	1	1	1	0	4
43	Registro de compras.	0	0	0	0	1	1
44	Registro de proveedores.	0	0	0	0	1	1
45	Ingreso y Egreso de vehículos y repuestos a bodega.	1	1	1	1	0	4

<b>CONTABILIDAD</b>						
46	Elaboración de balances y estados financieros	0	0	0	1	2
47	Pago de servicios básicos	0	0	0	1	2
48	Pago de obligaciones tributarias	0	0	0	1	2
49	Elaboración de registros contables	0	0	0	1	2
50	Elaboración de reporte de ventas a clientes ( cuentas por cobrar )	0	0	0	1	2
51	Elaboración de reporte de compras a proveedores ( cuentas por pagar )	0	0	0	1	2
52	Elaboración de reportes mensuales de gastos	0	0	0	1	2
53	Ejecución del gasto	0	0	0	1	2
54	Pago a proveedores	0	0	0	1	2
55	Registro de cancelación de facturas	0	0	0	1	2
56	Elaboración de depósitos	0	0	0	1	2
57	Conciliaciones bancarias	0	0	0	1	2
58	Análisis de crédito de clientes	1	1	1	1	4
59	Cobranza a concesionarios	0	0	0	1	2
60	Cobranza a clientes finales.	0	0	0	1	2
61	Registro de la cobranzas	0	0	0	1	2

*ELABORADO POR: JUAN CARLOS CHÁVEZ*

### **MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS**

Con los procesos seleccionados en la anterior matriz se procede a analizar su origen y el grado de importancia en las actividades que se desarrolla en el Instituto, los cuales son clasificados en gobernantes, básicos y de apoyo.

A continuación se presenta el cuadro de los procesos seleccionados y su clasificación:

<b>Nº</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>TIPO DE PROCESO</b>
1	Planificación de Actividades	GOBERNANTE
2	Elaboración y Asignación Presupuestaria	BASICO
3	Planificación de la importación.	BASICO
4	Mantenimiento de unidades vendidas	BASICO
5	Plan de Ventas.	BASICO
6	Distribución a red de concesionarios.	BASICO
7	Ventas a concesionarios.	BASICO
8	Ventas directas a clientes.	BASICO
9	Planificación de importación para stock	BASICO
10	Organización y control general de la empresa.	APOYO
11	Selección de Proveedores.	APOYO
12	Compra de insumos.	APOYO
13	Ingreso y Egreso de vehículos y repuestos a bodega.	APOYO
14	Análisis de crédito de clientes	APOYO

*ELABORADO POR: JUAN CARLOS CHÁVEZ*

*MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS*  
**CUADRO DE PROCESOS SELECCIONADOS**



*MECANOSOLVERS S.A.*

**GOBERNANTE**

Planificación de  
Actividades

**BASICOS**

- *Elaboración y Asignación Presupuestaria*
- *Planificación de la importación.*
- *Mantenimiento de unidades vendidas.*
- *Plan de Ventas.*
- *Distribución a red de concesionarios.*
- *Ventas a concesionarios.*
- *Ventas directas a clientes.*
- *Planificación de importación para stock*

**APOYO**

- *Organización y control general de la empresa.*
- *Selección de Proveedores.*
- *Compra de insumos.*
- *Ingreso y Egreso de vehículos y repuestos a bodega.*
- *Análisis de crédito de clientes*

## *ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS*

### *TABLA DE COSTOS*

Esta tabla presenta los ingresos mensuales de los diferentes cargos existentes en la empresa, adicionalmente se toman en cuenta otros costos tales como:

Arriendo de las oficinas, servicios básicos, suministros de oficina, depreciaciones, seguridad, mantenimiento

Una vez tomados los valores, se procede a dividir los costos para 30 (días del mes), luego para 8 (horas de trabajo diarias), y por último para 60 (minutos por hora), de esta manera se obtiene un costo en función al minuto de labor.

Para el contador general se calcula de la siguiente manera:

Sueldo diario = (sueldo mensual / 30 días)

$$SD = 1200/30$$

$$SD = 40$$

Sueldo por horas = ( sueldo diario / 8 horas)

$$SH = 40/8$$

$$SH = 5$$

Sueldo por minuto = (sueldo por horas / 60 minutos)

$$SM = 5/60$$

$$SM = 0,083$$

<i>CARGO</i>	<i>SALARIO BASICO</i>	<i>COMISIONES</i>	<i>INGRESO MENSUAL</i>	<i>INGRESO POR DÍA</i>	<i>INGRESO POR HORA</i>	<i>INGRESO POR MINUTO</i>	<i>COSTOS FIJOS Y VARIABLES POR MINUTO</i>	<i>TOTAL POR MINUTO</i>
Gerente	2200	0	2200	73,33	9,17	0,15	0,01	0,16
Director Ejecutivo	2100	0	2100	70,00	8,75	0,15	0,01	0,16
Abogado	400	0	400	13,33	1,67	0,03	0,01	0,04
Auxiliar de contabilidad	320	0	320	10,67	1,33	0,02	0,01	0,03
Auxiliar de importaciones	320	0	320	10,67	1,33	0,02	0,01	0,03
Cajera	350	0	350	11,67	1,46	0,02	0,01	0,03
Contador General	1200	0	1200	40,00	5,00	0,08	0,01	0,09
Recepcionista	320	0	320	10,67	1,33	0,02	0,01	0,03
Jefe de importaciones	1500	0	1500	50,00	6,25	0,10	0,01	0,11
Gerente de ventas	700	180	880	29,33	3,67	0,06	0,01	0,07
Vendedor 1	180	400	580	19,33	2,42	0,04	0,01	0,05
Jefe de talleres	600	180	780	26,00	3,25	0,05	0,01	0,06
Jefe de Post-venta	1200	0	1200	40,00	5,00	0,08	0,01	0,09
Asesor de servicio	420	180	600	20,00	2,50	0,04	0,01	0,05
Mecánico 1	380	120	500	16,67	2,08	0,03	0,01	0,04
Enderezador	420	100	520	17,33	2,17	0,04	0,01	0,05
Pintor	410	100	510	17,00	2,13	0,04	0,01	0,05
Guardia	180	0	180	6,00	0,75	0,01	0,01	0,02

**FUENTE: MECANOSOLVERS S.A**

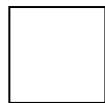
## ***DIAGRAMA DE PROCESOS***

El diagrama de proceso es una forma gráfica de presentar las actividades involucradas en la elaboración de un bien y/o servicio terminado.

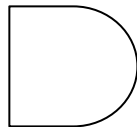
En la práctica, cuando se tiene un proceso productivo y se busca obtener mayor productividad, se estudian las diversas operaciones para encontrar potenciales o reales “cuellos de botella” y dar soluciones utilizando técnicas de ingeniería de métodos.

La simbología utilizada en la elaboración de un diagrama de proceso es la siguiente:

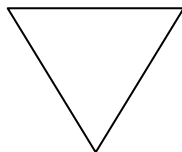
### ***SÍMBOLOS UTILIZADOS LOS DIAGRAMAS DE FLUJO***



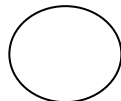
**Inspección: (NO AGREGA VALOR)**



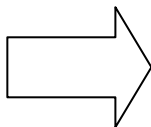
**Demora: (NO AGREGA VALOR)**



**Almacenamiento o archivo(NO AGREGA VALOR)**



**Operación(AGREGA VALOR)**



**Transporte(NO AGREGA VALOR)**

La información que se presenta en la hoja del diagrama de procesos contiene la siguiente información:

- Número del proceso.- De acuerdo al número de proceso seleccionado.
- Proceso.- Corresponde al nombre con el cual se identifica al proceso.
- Responsable del proceso.- Puesto de la persona responsable o a cargo del proceso.
- Lugar y fecha.- Lugar donde se desarrolla el proceso.
- Frecuencia.- Se refiere al número de veces que se realiza el proceso, el mismo que estará en una sola unidad de medida (al mes).
- Costos.- Se refiere al costo de todo el proceso.
- Tiempo.- Se refiere al tiempo que se demora en ejecutarse todo el proceso
- Entrada.- Se refiere a lo que ingresa antes del proceso.
- Salida.- Se refiere a lo que se obtiene después del proceso.



Responsable: GERENTE GENERAL

Lugar y Fecha: Quito, 15/06/2007

Frecuencia: MENSUAL

Costo: 26,88  
Tiempo: 168 minutos

Entrada: ACTIVIDADES DIARIAS REALIZADAS

Salida: PLAN DE ACTIVIDADES ELABORADO

No	ACTIVIDADES	DIAGRAMA DE FLUJO					TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
		○	□	D	▽	⇒	AV	NAV	AV	NAV	
1	VERIFICA CALENDARIO		□					5		0,8	
2	CONSULTA SOBRE FERIAS Y EVENTOS		□					10		1,6	
3	CONSULTA INQUIETUDES			D				10		1,6	
4	IDENTIFICA OBJETIVOS DE PLANIFICACION DE ACTIVIDADES	○					20		3,2		
5	IDENTIFICA NECESIDADES PARA PLANIFICACIÓN	○					10		1,6		GERENTE CENTRALIZA MUCHAS ACTIVIDADES
6	IDENTIFICA RECURSOS NECESARIOS POR AREAS	○					10		1,6		GERENTE DEBE ENCOMENDAR ACTIVIDADES A OTROS FUNCIONARIOS
7	ESTABLECE PARAMETROS DE CONTROL		□					10		1,6	
8	ESTABLECE RESPONSABLES DE ACTIVIDADES		□					5		0,8	
9	ELABORA PLAN ADECUADO	○					45		7,2		
10	EXPONE PLAN			D				15		2,4	
11	JEFES EMITEN CRITERIOS		□					10		1,6	
12	EDITA PLAN	○					10		1,6		
13	IMPRIME PLAN	○					5		0,8		
14	ENTREGA PLAN A JEFES					⇒		3		0,48	
<b>TOTALES</b>		6	5	2	0	1	100	68	16	10,88	
							168		26,88		
Eficiencia en costos =		AV		16		0,595		59,5%			
		AV + NAV		16 10,88							
Eficiencia en tiempo =		AV		100		0,595		59,5%			
		AV + NAV		100 68							





Responsable: GERENTE GENERAL

Lugar y Fecha: Quito, 15/06/2007

Frecuencia: MENSUAL

Costo: 45,52

Entrada: ESTADO DE RESULTADOS, ESTADO DE SITUACIÓN

Tiempo: 334 minutos

Salida: PRESUPUESTO ELABORADO

No	ACTIVIDADES	DIAGRAMA DE FLUJO					TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
		○	□	D	▽	⇒	AV	NAV	AV	NAV	
1	GERENTE RECIBE ESTADOS FINANCIEROS					⇒		2		0,18	
2	GERENTE RECIBE PROYECCIÓN DE IMPORTACIONES					⇒		2		0,18	
3	GERENTE RECIBE PROYECCIONES DE INGRESOS Y EGRESOS					⇒		2		0,18	
4	GERENTE REvisa ESTADOS FINANCIEROS		□					35		5,6	GERENTE DEBE DESCENTRALIZAR ACTIVIDADES
5	GERENTE REvisa PROYECCION DE IMPORTACIONES		□					35		5,6	
6	GERENTE REvisa PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS		□					35		5,6	
7	GERENTE ESTABLECE GASTOS POR CADA RUBRO	○						45		7,20	
8	GERENTE ANALIZA GASTOS EN EL ESTADO DE RESULTADOS		□					25,00		0,00	
9	GERENTE ESTABLECE EXCEDENTES	○						20		3,20	
10	GERENTE REvisa PRESUPUESTO		□					45,00		7,2	
11	GERENTE EDITA PRESUPUESTO	○						10		1,60	SE DEBE DELEGAR ACTIVIDADES A CONTADOR
12	GERENTE IMPRIME PRESUPUESTO	○						3		0,48	
13	GERENTE ENTREGA PRESUPUESTO A CONTABILIDAD					⇒		5,00		0,8	
14	CONTADOR REvisa PRESUPUESTO		□					45,00		4,05	
15	GERENTE APRUEBA PRESUPUESTO			D				15,00		2,4	
16	GERENTE ARCHIVA				▽			5,00		0,8	
17	CONTADOR ARCHIVA COPIA DE PRESUPUESTO				▽			5,00		0,45	
<b>TOTALES</b>		4	6	1	2	4		78	256,0	12,48	33,04
								334		45,52	
Eficiencia en costos =		AV		12,48		0,274		27,4%			
		AV + NAV		12,48 33,04							
Eficiencia en tiempo =		AV		78,00		0,234		23,4%			
		AV + NAV		78,00 256,00							



PROCESO No. 3

MANTENIMIENTO DE UNIDADES VENDIDAS

Responsable: JEFE DE POST-VENTA

Lugar y Fecha: Quito, 15/01/2007

Costo: 18,42

Frecuencia: DIARIA

0,09

Tiempo: 221 minutos

Entrada: ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO DE UNIDADES

0,03

Salida: UNIDADES EN BUEN ESTADO DE FUNCIONAMIENTO

No	ACTIVIDADES	DIAGRAMA DE FLUJO					TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
		○	□	◇	▽	⇨	AV	NAV	AV	NAV	
1	JEFE DE POST-VENTA RECIBE VEHÍCULOS					⇨		10		0,9	
2	REALIZA INSPECCIÓN TECNICA	○					15		1,35		
3	PRUEBA VEHÍCULOS	○						15		0,45	
4	VERIFICA PINTURA		□					5		0,8	VERIFICA EL ESTADO DE ENTREGA DEL VEHICULO A TALLERES
5	ELABORA HOJAS DE TRABAJO			◇				10		1,6	DEBE EXISTIR CONECCIÓN DE HOJAS ABIERTAS CON CAJA
6	REALIZA COMPOSTURAS	○					120		10,8		
7	ENTREGA HOJAS A CAJA					⇨		20		1,8	
8	CAJERA FACTURA	○					8		0		
9	CAJERA REALIZA COBRO	○					5		0		
10	CAJERA EMITE ORDEN DE ENTREGA		□					5		0	
11	JEFE DE POST VENTA RECIBE ORDEN DE ENTREGA					⇨		5		0,45	
12	JEFE DE POST-VENTA ENTREGA VEHICULO EN BUEN FUNCIONAMIENTO	○					3		0,27		
<b>TOTALES</b>		6	2	1	0	3	151	70	12,42	6	
							221		18,42		
Eficiencia en costos =		AV		12,42		0,674		67,4%			
		AV + NAV		12,42 6							
Eficiencia en tiempo =		AV		151		0,683		68,3%			
		AV + NAV		151 70							



PROCESO No. 4

Desaduanización de Productos

Responsable: JEFE DE IMPORTACIONES/GERENTE GENERAL

Lugar y Fecha: Quito, 15/01/2007

Frecuencia: MENSUAL

Tiempo: 3023 minutos

Entrada: INGRESO DE TRAMITE

Salida: PRODUCTOS DESADUANIZADOS

No	ACTIVIDADES	DIAGRAMA DE FLUJO					TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
		○	□	D	▽		AV	NAV	AV	NAV	
1	JEFE DE IMPORTACIONES INGRESA TRAMITE A LA CAE	○					1440		158,4	0	LOS TRÁMITES SON LENTOS EN LA ADUANA
2	JEFE DE IMPORTACIONES SOLICITA VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS			D				480	0	52,8	LA VERIFICACIONES TARDAN POR RAZONES DE LA ADUANA
3	JEFE DE IMPORTACIONES ESPERA LA VERIFICACIÓN			D				8	0	0,88	
4	JEFE DE IMPORTACIÓN SOLICITA ORDEN DE LIQUIDACIÓN			D				120	0	13,2	
5	JEFE DE IMPORTACIONES REALIZA LA LIQUIDACIÓN	○						15	0	1,65	
6	JEFE DE IMPORTACIONES SOLICITA AUTORIZACIÓN DE SALIDA			D				960	0	105,6	LA AUTORIZACIÓN SALE CUANDO SE CONCLUYEN TODOS LOS PASON ANTERIORES
<b>TOTALES</b>		2	0	4	0	0	1440	1583	158,4	174,1	
							3023		332,53		
Eficiencia en costos =		AV		158,4		0,476		47,6%			
		AV + NAV		158,4 174,13							
Eficiencia en tiempo =		AV		1440		0,476		47,6%			
		AV + NAV		1440 1583							



PROCESO No. 5

PLAN DE VENTAS

Responsable: GERENTE DE VENTAS

Lugar y Fecha: Quito, 15/01/2007

Frecuencia: MENSUAL

Tiempo: 332 minutos

Entrada: ACTIVIDADES DIARIAS DE VENTA

Salida: PLAN DE VENTAS MENSUAL

No	ACTIVIDADES	DIAGRAMA DE FLUJO					TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
		○	□	D	▽	⇒	AV	NAV	AV	NAV	
1	GERENTE DE VENTAS REvisa HISTORICO DE VENTAS		□					30	2,70	NO EXISTE UN ARCHIVO CERTERO DE VENTAS PASADAS	
2	GERENTE DE VENTAS REALIZA REUNION CON VENDEDORES			D				60	5,40		
3	GERENTE DE VENTAS PLANIFICA FERIAS Y EXIHBICIONES		□					20	1,80		
4	GERENTE DE VENTAS ELABORA P RESUPUESTO DE VENTAS P OR VENDEDOR	○					30	2,70			
5	VENDEDORES ENTREGAN PLAN PERSONAL DE VENTAS					⇒		60	3,00	CADA VENDEDOR PREPARA SU PLANES POR SEPARADO Y LUEGO LOS ENTREGAN A LA GERENCIA DE VENTAS	
6	GERENTE DE VENTAS ELABORA PLAN DE VENTAS	○					90	8,10			
7	GERENTE DE VENTAS ENTREGA PLAN A GERENCIA					⇒		2	0,18		
8	GERENTE REvisa PLAN PROPUESTO		□					30	4,80		
9	GERENTE APRUEBA PLAN	○					10	1,60			
<b>TOTALES</b>		3	3	1	0	2	130	202	12,4	17,88	
							332		30,28		
Eficiencia en costos =		AV		12,4		0,410		41,0%			
		AV + NAV		12,4 17,88							
Eficiencia en tiempo =		AV		130		0,392		39,2%			
		AV + NAV		130 202							



PROCESO No. 6

DISTRIBUCION A REDES DE CONCESIONARIOS

Responsable: GERENTE GENERAL/GERENTE DE VENTAS

Lugar y Fecha: Quito, 15/01/2007

Costo: 10,6

Frecuencia: MENSUAL

Tiempo: 140 minutos

Entrada: SOLICITUD MANUAL DE VEHICULOS Y REPUESTOS

Salida: VEHÍCULOS Y REPUESTOS ENTREGADOS A LA RED

No	ACTIVIDADES	DIAGRAMA DE FLUJO					TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
		○	□	◇	▽	⇨	AV	NAV	AV	NAV	
1	GERENTE DE VENTAS RECEPTA SOLICITUDES DE REDES			◇				40		2,80	NO EXISTE SISTEMA DE PEDIDOS COMPUTARIZADO
2	GERENTE DE VENTAS EXAMINA INVENTARIO POR MODELOS		□					20		1,40	
3	GERENTE DE VENTAS ENVIA LISTADO DE DISPONIBILIDADES					⇨		15		1,05	
4	JEFE DE POST-VENTA CARGA VEHÍCULOS A NIÑERAS	○					25		2,25		NIÑERAS SON CAMIONES PARA TRANSPORTAR VEHICULOS
5	JEFE DE POST-VENTA REvisa ENVIO		□					15		1,35	
6	GERENTE DE VENTAS REALIZA ENVIO DE VEHÍCULOS					⇨		10		0,70	
7	GERENTE DE VENTAS VERIFICA ENTREGA DE UNIDADES		□					15		1,05	
<b>TOTALES</b>		1	3	1	0	2	25	115	2,25	8,35	
							140		10,6		
Eficiencia en costos =		AV		2,25		0,212		21,2%			
		AV + NAV		2,25 8,35							
Eficiencia en tiempo =		AV		25		0,179		17,9%			
		AV + NAV		25 115							



Responsable: GERENTE GENERAL/GERENTE DE VENTAS

Lugar y Fecha: Quito, 15/01/2007

Costo: 15,55

Frecuencia: MENSUAL

Tiempo: 175 minutos

Entrada: RECEPCION DE SOLICITUDES DE CONCESIONARIOS

Salida: VEHICULOS Y REPUESTOS VENDIDOS A LOS CONCESIONARIOS

No	ACTIVIDADES	DIAGRAMA DE FLUJO					TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
		○	□	◇	▽	⇨	AV	NAV	AV	NAV	
1	GERENTE DE VENTAS RECEPTA SOLICITUDES DE CONCESIONARIOS			◇				40		2,80	NO EXISTE SISTEMA DE PEDIDOS COMPUTARIZADO
2	GERENTE DE VENTAS EXAMINA INVENTARIO POR MODELOS		□					20		1,40	
3	GERENTE DE VENTAS ENVIA LISTADO DE DISPONIBILIDADES					⇨		15		1,05	
4	JEFE DE POST-VENTA CARGA VEHICULOS A NIÑERAS	○					25		2,25		NIÑERAS SON CAMIONES PARA TRANSPORTAR VEHICULOS
5	JEFE DE POST-VENTA REvisa ENVIO		□					15		1,35	
6	GERENTE DE VENTAS REALIZA ENVIO DE VEHICULOS					⇨		10		0,70	
7	GERENTE DE VENTAS VERIFICA ENTREGA DE UNIDADES		□					15		1,05	
8	CAJERA REALIZA FACTURA	○					5		0,15		
9	GERENTE REALIZA COBROS	○					30		4,80		
<b>TOTALES</b>		3	3	1	0	2	60	115	7,2	8,35	
							175		15,55		
Eficiencia en costos =		AV		7,2		0,463		46,3%			
		AV + NAV		7,2 8,35							
Eficiencia en tiempo =		AV		60		0,343		34,3%			
		AV + NAV		60 115							



Responsable: VENDEDOR/GERENTE DE VENTAS

Lugar y Fecha: Quito, 15/01/2007

Costo: 16,72

Frecuencia: DIARIO

Tiempo: 200 minutos

Entrada: VENDEDOR ATIENDE CLIENTE EN SHOW ROOM

Salida: VEHICULO VENDIDO A CLIENTE FINAL

No	ACTIVIDADES	DIAGRAMA DE FLUJO					TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
		○	□	D	▽	⇒	AV	NAV	AV	NAV	
1	VENDEDOR ATIENDE A CLIENTE DE SHOWROOM			D				5	0,45		
2	VENDEDOR ANALIZA NECESIDAD DE CLIENTE		□					5	0,25		
3	VENDEDOR ENSEÑA VEHICULOS			D				5	0,25		
4	VENDEDOR COTIZA VEHICULOS		□				5	0,25			
5	VENDEDOR LLENA SOLICITUDES DE CREDITO CON CLIENTE	○					10	0,5			NO EXISTE PERSONAL PARA LLENADO DE SOLICITUDES DE CREDITO
6	VENDEDOR ENVIA SOLICITUDES A GERENCIA					⇒		3	0,15		
7	GERENTE ANALIZA CREDITO		□					60	9,6		
8	GERENTE AUTORIZA CREDITO	○					2	0,32			
9	VENDEDOR ELABORA DOCUMENTOS	○					35	1,75			
10	CAJERA RECIBE DEPOSITO INICIAL	○					5	0,15			
11	CAJERA FACTURA	○					8	0,24			
12	VENDEDOR RECEPTA DOCUMENTOS FIRMADOS	○					20	1,00			
13	VENDEDOR ENTREGA VEHICULO	○					20	1			NO EXISTE PERSONA ESPECIALIZADA EN ENTREGA DE VEHICULO
14	VENDEDOR ENTREGA DOCUMENTOS AL ABOGADO					⇒		3	0,15		
15	ABOGADO REvisa DOCUMENTOS		□					10	0,40		
16	ABOGADO ARCHIVA DOCUMENTOS				▽			2	0,08		
17	CONTADOR ARCHIVA COPIA DE FACTURA				▽			2	0,18		
<b>TOTALES</b>		7	4	2	2	2	105	95	5,21	11,51	
							200		16,72		
Eficiencia en costos =		AV		5,21		0,312		31,2%			
		AV + NAV		11,51							
Eficiencia en tiempo =		AV		105		0,525		52,5%			
		AV + NAV		195							



PROCESO No. 9



PLANIFICACIÓN DE IMPORTACIÓN PARA STOCK

Responsable: VENDEDORES/GERENTE/JEFE DE IMPORTACIONES JEFE POST-VENTA

Lugar y Fecha: Quito, 15/06/2007

Costo: 25,86

Frecuencia: ANUAL

Tiempo: 187 minutos

Entrada: SOLICITUD DE REPUESTOS A IMPORTACION

Salida: Stock suficiente

No	ACTIVIDADES	DIAGRAMA DE FLUJO					TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
		○	□	D	▽	⇨	AV	NAV	AV	NAV	
1	GERENTE DE VENTAS ENTREGA REQUERIMIENTOS DE VEHICULOS			D				5		0,35	
2	JEFE DE POST-VENTA ENTREGA REQUERIMIENTOS DE REPUESTOS			D				5		0,45	
3	AUXILIAR DE IMPORTACIÓN SOLICITA PRECIOS DE FLETES			D				2		0,06	PRECIOS DEBEN SER CONSTANTEMENTE ACTUALIZADOS
4	JEFE DE IMPORTACIÓN REvisa SALIDAS DE PUERTOS		□					35		3,85	
5	GERENTE SOLICITA APERTURA DE CARTA DE CREDITO EN BANCOS			D				35		5,6	
6	GERENTE REvisa GASTOS A CANCELAR		□					35		5,6	
7	GERENTE ESTABLECE GASTOS POR CADA RUBRO	○						45		7,2	
8	JEFE DE IMPORTACIÓN ELABORA PLAN	○						25		2,75	
<b>TOTALES</b>			2	2	4	0	0	70	117	9,95	15,91
								187		25,86	
Eficiencia en costos =		AV		9,95		0,385		38,5%			
		AV + NAV		9,95 15,91							
Eficiencia en tiempo =		AV		70		0,374		37,4%			
		AV + NAV		70 117							





Responsable: GERENTE DE GENERAL/ JEFES DE CADA ÁREA

Lugar y Fecha: Quito, 15/01/2007

Frecuencia: TRIMESTRAL

Costo: 89.95

Tiempo: 737 minutos

Entrada: EMPRESA

Salida: FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

No	ACTIVIDADES	DIAGRAMA DE FLUJO					TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
		○	□	D	▽	⇒	AV	NAV	AV	NAV	
1	GERENTE ESTABLECE JEFES DE CADA ÁREA			D				45		7.2	
2	GERENTE NOTIFICA A EMPLEADOS NUEVAS POSICIONES			D				10		1.6	GERENTE ACOGE MUCHAS FUNCIONES
3	GERENTE ESTABLECE POLITICAS Y NORMAS	○					240		38.4		
4	GERENTE ESTABLECE HORARIOS DE TRABAJO	○					120		19.2		
5	GERENTE ESTABLECE TABLA DE SALARIOS Y COMISIONES	○					180		9		
6	GERENTE VERIFICA ASISTENCIA DE EMPLEADOS DIARIA		□					10		1.6	
7	JEFES DE AREAS NOTIFICAN NOVEDADES DE EMPLEADOS			D				18		1.44	JEFES DE AREA SON EMPLEADOS COM SUELDOS SIMILARES A SUS COMPAÑEROS
8	GERENTE ANALIZA POSIBLES SANCIONES		□					20		3.2	
9	GERENTE ENVIA MEMOS CON NUEVAS DISPOSICIONES					⇒		10		1.6	
10	JEFES DE AREAS IMPARTEN NUEVAS DISPOSICIONES A SU GRUPO	○					10		0.8		
11	EMPLEADOS GENERAN INQUIETUDES A SUS JEFES INMEDIATOS			D				10		0.3	
12	JEFES DE AREAS RECEPTAN INQUIETUDES		□					10		0.80	
13	JEFES DE AREAS EXPONEN INQUIETUDES A GERENTE GENERAL	○					24		1.2		
14	GERENTE GENERAL ACOGE INQUIETUDES			D				7		1.12	
15	GERENTE GENERAL GENERA SOLUCIONES Y RESPUESTAS A JEFES DE AREAS			D				10		1.6	
16	JEFES DE AREAS IMPARTEN SOLUCIONES Y RESPUESTAS A EMPLEADOS	○					10		0.8		
17	CAJERA ARCHIVA NUEVAS DISPOSICIONES EN LIBRO DE POLITICAS Y REGLAS				▽			3		0.09	
<b>TOTALES</b>		6	3	6	1	1	584	153	69.4	20.55	
							737		89.95		
Eficiencia en costos =		AV		69.4		0.772		77.2%			
		AV + NAV		69.4 20.55							
Eficiencia en tiempo =		AV		584		0.792		79.2%			
		AV + NAV		584 153							



SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Responsable: GERENTE GENERAL

Lugar y Fecha: Quito, 15/06/2007

Costo: 28,47

Frecuencia: SEMESTRAL

Tiempo: 258 minutos

Entrada: REQUERIMIENTO DE PROVEEDORES CON PRECIOS ACEPTABLES

Salida: PROVEEDORES SELECCIONADOS

No	ACTIVIDADES	DIAGRAMA DE FLUJO					TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
		○	□	D	▽	⇒	AV	NAV	AV	NAV	
1	JEFE DE POST-VENTA SOLICITA CALIFICACIÓN A VARIOS PROVEEDORES		□					90		8,1	JEFE DE POST-VENTA DESARROLLA ACTIVIDADES NO RELACIONADAS A SU PUESTO
2	JEFE DE POST-VENTA CLASIFICA POR PRODUCTOS O SERVICIOS			D				90		8,1	
3	JEFE DE POST-VENTA LLEVA CALIFICACIONES A GERENTE					⇒		3		0,27	
4	GERENTE ANALIZA TODAS LAS OPCIONES		□					35		5,6	
5	GERENTE CALIFICA A LOS PROVEEDORES		□					5		0,8	
6	GERENTE ELABORA LISTA DE PROVEEDORES POR PRODUCTO O SEVICIO	○					35		5,6		
							35	223	5,6	22,87	
<b>TOTALES</b>		2	2	1	0	1	258		28,47		
Eficiencia en costos =		AV		5,6		0,197		19,7%			
		AV + NAV		5,6 22,87							
Eficiencia en tiempo =		AV		35		0,136		13,6%			
		AV + NAV		35 223							



MECANOSOLVERS

PROCESO No. 12  
COMPRA DE INSUMOS

Responsable: GERENTE DE VENTAS/JEFE DE POST-VENTA

Lugar y Fecha: Quito, 15/06/2007

Frecuencia: MENSUAL

Costo: 14,39  
Tiempo: 186 minutos

Entrada: NECESIDADES DE INSUMOS

Salida: COMPRAS REALIZADAS

No	ACTIVIDADES	DIAGRAMA DE FLUJO					TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES	
		○	□	D	▽	⇨	AV	NAV	AV	NAV		
1	JEFE DE POST-VENTA ANALIZA INSUMOS NECESARIOS		□					30		2,7		
2	JEFE DE POST-VENTA REALIZA LISTA DE INSUMOS NECESARIOS	○					20		1,8			
3	JEFE DE POST-VENTA ENTREGA LISTA A CAJERA					⇨		3		0,27		
4	CAJERA ENTREGA LISTA Y PRECIOS A GERENTE					⇨		25		0,75		
5	GERENTE ELABORA ORDEN DE COMPRA	○					15		2,4			
6	GERENTE ENTREGA ORDEN DE COMPRA A CAJERA					⇨		3		0,48		
7	CAJERA REALIZA LA COMPRA	○					10		0,3		CAJERA REALIZA ACTIVIDADES AJENAS A SU PUESTO	
8	CAJERA RECIBE FACTURA DE COMPRA					⇨		30		0,9		
9	CAJERA ENTREGA FACTURA A GERENTE					⇨		3		0,09		
10	CONTADOR ENTREGA CHEQUE A GERENTE					⇨		7		1,12		
11	GERENTE ENTREGA FACTURA A CONTADOR					⇨		3		0,48		
12	CONTADOR REGISTRA LA COMPRA				▽			8		0,72		
13	CONTADOR REALIZA EL CHEQUE	○					7		0,63			
14	CONTADOR ENTREGA CHEQUE A GERENTE					⇨		3		0,27		
15	GERENTE FIRMA CHEQUE			D				2		0,32	EXISTE MUCHA CENTRALIZACIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL GERENTE	
16	DIRECTOR EJECUTIVO FIRMA CHEQUE			D				2		0,32		
17	GERENTE ENTREGA CHEQUE A CAJERA					⇨		3		0,48		
18	CAJERA REALIZA EL PAGO A PROVEEDORES	○					12		0,36			
<b>TOTALES</b>		5	1	2	1	9	64	122	5,49	8,9		
							186		14,39			
Eficiencia en costos =		AV					5,49		0,382		38,2%	
		AV + NAV					5,49 8,9					
Eficiencia en tiempo =		AV					64		0,344		34,4%	
		AV + NAV					64 122					



MECANOSOLVERS

PROCESO No. 13

INGRESO Y EGRESO DE VEHICULOS A BODEGA

Responsable: GERENTE GENERAL

Lugar y Fecha: Quito, 15/06/2007

Costo: 29,34

Frecuencia: MENSUAL

Tiempo: 402 minutos

Entrada: VEHICULOS Y REPUESTOS

Salida: VEHÍCULOS Y REPUESTOS EMBODEGADOS Y REGISTRADOS

No	ACTIVIDADES	DIAGRAMA DE FLUJO					TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
		○	□	◇	▽	⇨	AV	NAV	AV	NAV	
1	JEFE DE POST-VENTA RECIBE LOS VEHÍCULOS Y REPUESTOS			◇				120		10,8	
2	JEFE DE POST-VENTA REALIZA INSPECCIÓN DE VEHICULOS Y REPUESTOS		□					90		8,1	JEFE DE POST-VENTA REALIZA ACTIVIDADES AJENAS A SU FUNCIÓN
3	JEFE DE POST-VENTA REALIZA LISTA DE VEHICULOS Y REPUESTOS	○					15		1,35		
4	JEFE DE POST-VENTA ENTREGA LISTA A GERENTE DE VENTAS					⇨		3		0,27	
5	GERENTE DE VENTAS REvisa LISTA		□					60		4,2	
6	GERENTE DE VENTAS ENTREGA LISTA A AUXILIAR DE CONTABILIDAD					⇨		3		0,21	
7	AUXILIAR REvisa LISTA		□					30		0,9	
8	AUXILIAR ENTREGA LISTA A CONTADOR		□			⇨		3		0,09	
9	CONTADOR REvisa LISTA		□					15		1,35	
10	CONTADOR ENTREGA LISTA A AUXILIAR					⇨		3		0,27	
11	AUXILIAR REGISTRA EN SISTEMA				▽			60		1,8	
<b>TOTALES</b>		1	5	1	1	4	15	387	1,35	27,99	
							402		29,34		
Eficiencia en costos =		AV		1,35		0,046		4,6%			
		AV + NAV		1,35 27,99							
Eficiencia en tiempo =		AV		15		0,037		3,7%			
		AV + NAV		15 387							



**MECANOSOLVERS**

PROCESO No. 14

ANALISIS DE CREDITO A CLIENTES

Responsable: GERENTE GENERAL/CONTADOR

Lugar y Fecha: Quito, 15/06/2007

Frecuencia: DIARIO

Costo: 9,15

Tiempo: 64 minutos

Entrada: SOLICITUD DE CREDITO

Salida: CREDITO APROBADO Y FACTURADO

No	ACTIVIDADES	DIAGRAMA DE FLUJO					TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES
		○	□	◇	▽	⇨	AV	NAV	AV	NAV	
1	VENDEDOR ENTREGA SOLICITUD A GERENTE					⇨		3		0,09	
2	GERENTE REvisa SOLICITUD		□			⇨		10		1,60	
3	GERENTE REvisa HISTORICO DE ENDEUDAMIENTO EN EMPRESA		□			⇨		5		0,80	NO EXISTE DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO
4	GERENTE REvisa CENTRAL DE RIESGOS EN BURO		□					10		1,60	
5	GERENTE REALIZA LLAMADAS TELEFONICAS DE CONFIRMACION		□					15		2,40	
6	GERENTE FIRMA AUTORIZACIÓN DE CREDITO	○					5		0,8		GERENTE CENTRALIZA MUCHAS ACTIVIDADES
7	GERENTE ENTREGA SOLICITUD A VENDEDOR					⇨		3		0,48	
8	GERENTE ENVIA ORDEN A CONTADOR			◇				3		0,48	
9	CONTADOR REGISTRA EL CREDITO EN EL SISTEMA				▽			10		0,90	
<b>TOTALES</b>		1	4	1	1	4	5	59	0,8	8,35	
							64	9,15			
Eficiencia en costos =		AV					0,8		0,087		8,7%
		AV + NAV					0,8 8,35				
Eficiencia en tiempo =		AV					5		0,078		7,8%
		AV + NAV					5 59				

## MATRIZ RESUMEN

N°	PROCESO	TIEMPO				COSTO				FREC.	OBSERVACIONES
		PLN	ACT	OTR	OTR	PLN	ACT	OTR	OTR		
1	Planificación de Actividades	110	58	168	65.48%	17.6	9.28	26.88	65.48%	MENSUAL	MONOPOLIZADO POR EL GERENTE
2	Elaboración y Asignación Presupuestaria	78	256	334	23.35%	12.48	33.04	45.52	27.42%	MENSUAL	LOS DATOS NO SON LOS IDÓNEOS
3	Mantenimiento de unidades vendidas	271	70	341	79.47%	23.22	6	29.22	79.47%	DIARIO	NO SE TOMA EN CUENTA UNA PROYECCIÓN
4	Desaduanización de productos	1440	1583	3023	47.63%	158.4	174.13	332.53	47.63%	MENSUAL	TRAMITES TARDAN MUCHO TIEMPO
5	Plan de Ventas.	130	202	332	39.16%	12.4	17.88	30.28	40.95%	MENSUAL	DATOS NO SON GUARDADOS DE MANERA ADECUADA
6	Distribución a red de concesionarios.	25	115	140	17.86%	2.25	8.35	10.6	21.23%	MENSUAL	LENTA Y NO ES EFICIENTE
7	Ventas a concesionarios.	60	115	175	34.29%	7.2	8.35	15.55	46.30%	MENSUAL	NO EXISTE BUENA COMUNICACIÓN
8	Ventas directas a clientes.	105	95	200	52.50%	5.21	11.51	16.72	31.16%	DIARIO	MUCHAS ACTIVIDADES HACEN QUE EL VENDEDOR NO ATIENDA BIEN AL CLIENTE
9	Planificación de importación para stock	70	117	187	37.43%	9.95	15.91	25.86	38.48%	ANUAL	NO EXISTE UNA BUENA PLANIFICACIÓN
10	Organización y control de la empresa	584	153	737	79.24%	69.4	20.55	89.95	77.15%	TRIMESTRAL	LAS ACTIVIDADES SE CENTRALIZAN EN LA GERENCIA
11	Selección de Proveedores.	125	133	258	48.45%	13.7	14.77	28.47	48.12%	SEMESTRAL	NO ES ADECUADO EXISTE SOBREPREGIOS
12	Compra de insumos.	64	122	186	34.41%	5.49	8.9	14.39	38.15%	MENSUAL	LENTO Y CON PERDIDAS DE TIEMPO
13	Ingreso y Egreso de vehículos y repuestos a bodega.	15	387	402	3.73%	1.35	27.99	29.34	4.60%	MENSUAL	TARDA MUCHO EN ACTUALIZAR STOCK
14	Análisis de crédito de clientes	5	59	64	7.81%	0.8	8.35	9.15	8.74%	DIARIO	ACUERDOS EN TIPO DE CRÉDITO COMPLICA NEGOCIACIÓN
		3082	3465	6547	51.89%	339.45	365.01	704.46	52.26%		

ELABORADO POR JUAN CARLOS CHÁVEZ

## **CAPÍTULO IV**

### ***PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS***

El presente capítulo contiene las propuestas de mejoramiento en los procesos seleccionados del capítulo 4, para su análisis y su mejoramiento, se utilizarán las siguientes herramientas:

- Hoja ISO
- Flujo diagramación
- Hoja de mejoramiento de procesos
- Matriz de análisis comparativo y los beneficios esperados.

Con la aplicación de estas herramientas, se logra cambiar, fusionar, o mejorar los procesos ya existentes en la empresa y crear nuevos procesos que permitan mejorar la eficiencia de las actividades de la empresa

### ***PROCESOS MEJORADOS***

Los procesos analizados y seleccionados en cuanto a su tiempo, costos y eficiencias, tomarán un nuevo giro, ya que en este capítulo se comenzará a buscar una solución para su correcta utilización y ejecución

Para realizar el mejoramiento de los procesos se podrá realizar lo siguiente:

- ***Mejoramiento:*** Su objetivo es reducir los costos y tiempos de las actividades y del proceso, en general reduciendo costos y tiempos.
- ***Fusión:*** Se refiere a unir varias actividades en una sola con la finalidad que sea más eficiente.

- **Eliminación o supresión:** de actividades o de procesos cuando el caso así lo requiera.
- **Creación:** de actividades o de procesos aumentar nuevas actividades al proceso, procurando obtener una mejora.

### **HOJA ISO**

El significado de ISO: “Organización Internacional de Normalización (Estandarización) derivado de la palabra griega "isos" (igual), refleja la filosofía de la organización que fomenta una participación y un acceso abiertos a las normas”.<sup>6</sup>

Esta herramienta permite visualizar mejor los cambios que se realizan en los procesos, en las que se detallan el objetivo y alcance del proceso, así como sus responsables con sus respectivas actividades, se indica también los formularios y comités, la terminología a utilizarse y los cambios realizados en cada proceso.

Además, en esta hoja se establecen también ciertos parámetros de normalización para la realización de una mejora de cada proceso, los parámetros están detallados a continuación:

- **Nº:** Es el número de secuencia de realización de cada proceso.
- **Nombre del proceso:** Se debe colocar siempre el nombre del proceso que se va a desarrollar.
- **Subproceso:** Es parte del proceso en sí.

---

<sup>6</sup> PÁGINA WEB: <http://www.iso.ch/iso/en/aboutiso/introduction/index.html> 144



- **Código:** Cada proceso debe ser identificado según el área al que pertenece y según la secuencia de realización.
- **Objetivo:** Es lo que se busca obtener con la mejora de cada proceso.
- **Alcance:** Es la descripción de la trayectoria del proceso, desde donde inicia y en donde termina.
- **Responsable:** Es la persona o funcionario que esta a cargo de cada actividad que es parte de cada proceso.
- **Actividades:** Son cada una de las operaciones que se ejecutan y que en conjunto forman el proceso.
- **Terminología:** Al momento de realizar un cambio o al crear nuevas actividades se pueden incluir términos; estos son detallados y explicados al final de las hojas.
- **Formatos:** Son los nuevos registros que se utilizarán en el proceso y cuyas formas serán anexadas en el trabajo.
- **Cambios:** Se detalla lo que se ha requerido realizar para mejorar cada proceso, entre estos están los cambios, mejora, supresión, fusión o creación de nuevas actividades.
- **Elaborado por:** Se debe detallar el responsable de la creación de cada hoja ISO.
- **Revisado por:** Una vez realizada la hoja ISO, debe existir una revisión de los cambios propuestos y en este lugar se debe detallar el nombre o el cargo de la persona que realizó la revisión.

- **Aprobado por:** Es el nombre o cargo de la persona que acepta o aprueba los cambios planteados en la hoja ISO.

### ***FLUJO DIAGRAMACIÓN***

Según varios autores, un flujo grama no es más que la descripción de la secuencia sistemática de todas las tareas o actividades que conforman un proceso, de una manera gráfica representada por símbolos.

La hoja de flujo diagramación describe las actividades de cada proceso, el tiempo y costo que se requiere para cada una de estas, las nuevas actividades que se desarrollarán en el proceso, con sus respectivos tiempos, costos y diagramación.

La hoja contiene las siguientes partes:

- **N°:** Es el número de secuencia de realización de cada proceso.
- **Nombre del proceso:** Se debe colocar siempre el nombre del proceso que se va a desarrollar.
- **Código:** Cada proceso debe ser identificado según el área al que pertenece y según la secuencia de realización.
- **Entrada:** Se refiere a la necesidad que genera el proceso.
- **Salida:** Es el resultado obtenido al final del proceso.
- **Frecuencia:** Es la frecuencia con que se realiza el proceso, se lo mide de manera diaria, mensual trimestral semestral, anual, etc.

- **Responsable:** Es la persona o funcionario que esta a cargo de cada actividad que es parte de cada proceso.
- **Actividades:** Son cada una de las operaciones que se ejecutan y que en conjunto forman el proceso.
- **Tiempos.** Es un detalle del tiempo que se requiere o que se toma para la realización de la nueva actividad de de una actividad mejorada; estos se los divide según su naturaleza, es decir por los que agregan valor y los que no.
- **Costos:** El valor monetario que se requiere para realizar dicha actividad.
- **Observaciones:** Son las soluciones propuestas a los problemas detectados en la ejecución de cada proceso.

### ***HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS***

El mejoramiento de procesos es la base fundamental de la realización de este trabajo, y busca la optimización de recursos, tiempos y la reducción de costos para la empresa Mecanosolvers S.A.; al mejorar los procesos, se logrará alcanzar varios de los objetivos planteados por dicha empresa. El mejoramiento de procesos es una situación que nunca termina debido a que con el paso del tiempo, los procesos deben ir cambiando para acoplarse al tren de la competencia y muchas veces adaptarse al cambio de las tecnologías.

La hoja de mejoramiento detalla de manera resumida la situación actual del proceso, tanto el problema detectado en la ejecución, la causa que lo originó, la propuesta de solución para el problema, las diferencias obtenidas en costos, minutos y eficiencias, y los beneficios que obtiene Mecanosolvers S.A. en costos y minutos, además deben nombrarse los siguientes elementos:

- **Nombre del proceso:** Se debe colocar siempre el nombre del proceso que se va a desarrollar.
- **Código:** Cada proceso debe ser identificado según el área al que pertenece y según la secuencia de realización.
- **Problemas detectados:** Son todos los problemas que se han detectado en el desarrollo de cada proceso, y que se lo revisó en el capítulo 4.
- **Soluciones propuestas:** Son alternativas de solución para los problemas detectados.
- **Situación actual:** Se detallan los tiempos y costos de la situación actual del proceso.
- **Situación propuesta:** Detalle de tiempos y costos de la situación que se propone para las mejoras de cada proceso.
- **Diferencia:** Es la diferencia numérica entre las situaciones actuales y las propuestas, y estas están en función de tiempo y costos.
- **Beneficio del proceso:** Es la multiplicación de la diferencia por la frecuencia anual del proceso, en fin es el objetivo de este trabajo.

**PROCESO 1: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

PA001

**OBJETIVO:** Determinar el plan de acciones mensuales de Mecanosolvers S.A.

**ALCANCE:** Empieza con la elaboración de un esquema mensual de actividades y finaliza con el cumplimiento de cada ítem de dicho esquema

No	Responsable	Actividades
1	Gerente	Planifica y diseña esquema mensual de actividades.
2	Gerente	Difunde el esquema a los jefes de áreas a través de mails y memos
3	Jefes de áreas	Proponen cambios y sugieren actividades
4	Gerente	Acoge opiniones, presenta soluciones y establece responsables
5	Asistente	Edita, imprime y presenta esquema definitivo
6	Gerente	Difunde el esquema final a todos los trabajadores

**Terminología:**

**Formatos:**

Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejora 2	Juan Carlos Chávez Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007	Dr. Angel Núñez Agosto del 2007
Fusión 9			
Eliminación 1			
Creación 1			



MECANOSOLVERS S.A.

## FLUJO DIAGRAMACIÓN MECANOSOLVERS S.A.

### PLANIFICACIÓN MENSUAL DE ACTIVIDADES

Lugar y fecha: Quito, Febrero del 2007

Tiempo en minutos: 151,00

PA001

Ingreso: Establecimiento de instrucciones para matrices de planificación

Frecuencia: mensual

Salida: Documento de planificación

Costo en US\$ 16,31

No.	Actividades	Gerente	Jefes de Áreas	Asistente de Gerencia	Tiempo		Costos		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio							
1	Planifica y diseña esquema mensual de actividades.	○			45,00		7,20		
2	Difunde el esquema a los jefes de áreas a través de mails y memos	□				3,00		0,48	Jefes de áreas los designa el gerente
3	Proponen cambios y sugieren actividades	○	○		25,00		2,00		
4	Acoge opiniones, presenta soluciones y establece responsables	○		○	30,00		4,80		
5	Edita, imprime y presenta esquema definitivo	○		○	45,00		1,35		
6	Difunde el esquema final a todos los trabajadores	○			3,00		0,48		La difusión busca integrar a todo el personal
		Fin							
	<b>SUBTOTALES</b>				<b>148,00</b>	<b>3,00</b>	<b>15,83</b>	<b>0,48</b>	
	<b>TOTALES</b>				<b>151,00</b>		<b>16,31</b>		
	<b>EFICIENCIAS</b>				<b>98,01%</b>		<b>97,06%</b>		



LADA MECANOSOLVERS S.A.

## HOJA DE MEJORAMIENTO

### MECANOSOLVERS S.A. PROCESO 1: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

PA001

#### Problemas detectados:

No se tiene una matriz de planificación.  
 No se tiene día y hora fija.  
 Personal no entrega por escrito sus ideas.  
 Poco tiempo para captación de ideas y actividades de planificación  
 Excesivo tiempo  
 Hay demora en las revisiones y comentarios del Gerente.

#### Soluciones propuestas:

Implementación de esquema mensual de actividades  
 Los jefes de área preparan la matriz con anterioridad a la reunión de planificación, con fecha y hora fija en el calendario de trabajo  
 Personal asiste a reunión con información lista  
 La planificación involucra a todo el personal mejorando la actividad de planificación  
 Se elimina demoras  
 Se elimina demoras en la revisión del Gerente al tener documentación escrita  
 El documento de planificación es difundido oportuna y ágilmente mediante el correo electrónico


Tiempo (minutos):								Costos (\$):								Diferencia					
Situación Actual				Situación Propuesta				Situación Actual				Situación Propuesta				Tiempo (minutos):			Costos (\$):		
AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
110.00	58.00	168.00	65.48%	148.00	3.00	151.00	98.01%	15.83	0.48	16.31	65.48%	17.60	9.28	26.88	97.06%	-38.00	55.00	17.00	1.77	8.80	10.57

Frecuencia: 12 veces al año

**(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO**

Tiempo 204.00 minutos  
(17 X 12)

Costo \$ 126.84  
(10,57X12)

	MECANOSOLVERS S.A.	<b>HOJA ISO</b>	
<b>MECANOSOLVERS S.A.</b>			
<b>PROCESO 2: ELABORACIÓN Y ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA</b>			
			<b>EAP001</b>
<b>OBJETIVO:</b> Establecer un plan de ingresos y gastos mensual			
<b>ALCANCE:</b> Aprobación de presupuestos			
No	Responsable	Actividades	
1	Gerente	Recibe y analiza informes financieros, post-venta y de importación	
2	Gerente contador	Analizan gastos e ingresos históricos y proyectados y establecen excedentes	
3	Jefes de áreas	Presentan requerimientos a gerencia	
4	Gerente, contador	Asignan recursos	
5	Gerente	Realizan el presupuesto	
6	Asistente de Gerencia	Prepara informe	
7	Gerente	Revisa y aprueba informe	
<b>Formularios Implementados:</b> Ninguno			
<b>Cambios</b>		<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>
Mejora	= 3	Juan Carlos Chávez Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007
Fusión	= 5		
Eliminación	= 4		
Creación	= 2		
		<b>Aprobado por:</b>	Dr. Angel Núñez Agosto del 2007





## FLUJO DIAGRAMACIÓN

MECANOSOLVERS S.A.

### ELABORACIÓN Y ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA

Lugar y fecha: Quito, Febrero del 2007

Tiempo en minutos: 305,00

EAP001

Ingreso: Necesidades financieras

Frecuencia: trimestral

Salida: Plan de asignación presupuestaria

Costo en US\$ 33,60

No.	Actividades	Gerente	Contador	Asistente de Gerencia	Tiempo		Costos		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
		Inicio							
1	Recibe y analiza informes financieros, post-venta y de importación					10		1,6	Los jefes de área preparan la información por escrito con anterioridad a la reunión
2	Analizan gastos e ingresos históricos y proyectados y establecen excedentes					15,00		1,65	Personal asiste a reunión con información lista
3	Presentan requerimientos a gerencia				30,00		2,40		Se involucra todo el personal asistente
4	Asignan recursos				90,00		14,40		
5	Realizan el presupuesto				85,00		9,35		
6	Prepara informe				60,00		1,80		Se crea informe escrito de lo acordado en reunión
7	Revisa y aprueba informe					15,00		2,40	
		Fin							
	<b>SUBTOTALES</b>				<b>265,00</b>	<b>40,00</b>	<b>27,95</b>	<b>5,65</b>	
	<b>TOTALES</b>				<b>305,00</b>		<b>33,60</b>		
	<b>EFICIENCIAS</b>				<b>86,89%</b>		<b>83,18%</b>		



**LADA MECANOSOLVERS S.A.**

## HOJA DE MEJORAMIENTO

MECANOSOLVERS S.A.

### PROCESO 2: ELABORACIÓN Y ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA

EAP001

**Problemas detectados:**

No se planifican los gastos  
 Se comunica verbalmente.  
 Personal no entrega por escrito sus ideas, previo a la reunión.  
 Las conclusiones se emiten verbalmente.  
 Los objetivos se emiten verbalmente.  
 Las estrategias se emiten en forma verbal.

**Soluciones propuestas:**

Los jefes de área preparan la información por escrito con anterioridad a la reunión  
 Personal asiste a reunión con información lista  
 Personal de apoyo participa activamente en el proceso  
 Se involucra todo el personal asistente  
 Se elimina demoras por falta de información escrita  
 Se crea informe escrito de lo acordado en reunión  
 Se difunde informe utilizando mail como herramienta de comunicación ágil


Tiempo (minutos):								Costos (\$):								Diferencia					
Situación Actual				Situación Propuesta				Situación Actual				Situación Propuesta				Tiempo (minutos):			Costos (\$):		
AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
78.00	256.00	334.00	23.35%	265.00	40.00	305.00	86.89%	12.48	33.04	45.52	27.42%	27.95	5.65	33.60	83.18%	-187.00	216.00	29.00	-15.47	27.39	11.92

Frecuencia: 12 veces al año

**(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO**

Tiempo 348.00 minutos  
(29X4)

Costo \$ 143.04  
(11,92X4)

	<b>MECANOSOLVERS S.A.</b>	<b>HOJA ISO</b>	
<b>MECANOSOLVERS S.A.</b>			
<b>PROCESO 3: MANTENIMIENTO DE UNIDADES VENDIDAS</b>			
			<b>MUV001</b>
<b>OBJETIVO:</b> Buscar mejorar los tiempos de mantenimiento de las unidades que se han vendido			
<b>ALCANCE:</b> Establecer un plan de acción definido para el mantenimiento de las unidades vendidas			
No	Responsable	Actividades	
1	Asesor de servicio	Recibe vehículos, examina estado de pintura, los prueba y abre hoja de trabajo	
2	Mecánico	Realiza compostura o reposición de piezas	
3	Jefe de taller	Prueba vehículos, entrega hoja a caja	
4	Cajera	Realiza factura y efectúa cobro	
5	Jefe de post-venta	Entrega vehículo en buen funcionamiento	
<b>Formularios Implementados:</b>			
<b>Cambios</b>		<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>
Mejora	= 3	Juan Carlos Chávez Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007
Fusión	= 2		
Eliminación	= 1		
Creación	= 2		
		<b>Aprobado por:</b>	Dr. Angel Núñez Agosto del 2007



MECANOSOLVERS S.A.

## FLUJO DIAGRAMACIÓN

MECANOSOLVERS S.A.

### MANTENIMIENTO DE UNIDADES VENDIDAS

Lugar y fecha: Quito, Febrero del 2007

Tiempo en minutos:

305,00

MUV001

Ingreso: Información de nuevas estrategias de ventas

Frecuencia: Diaria

Salida: Plan que apoye las nuevas estrategias de ventas

Costo en US\$

13,65

No.	Actividades	Jefe de importaciones	Gerente	Auxiliar de importaciones	Tiempo		Costos		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO							
1	Recibe vehículos, examina estado de pintura, los prueba y abre hoja de trabajo					30		3,3	Las solicitudes las recibe en conjunto
2	Realiza compostura o reposición de piezas				240		7,20		Establece contactos fijos para operaciones
3	Prueba vehículos, entrega hoja a caja				15		0,45		
4	Realiza factura y efectúa cobro				10		1,60		
5	Entrega vehículo en buen funcionamiento				10		1,10		los vehículos deben ser inspeccionados a cabalidad
		Fin							
	<b>SUBTOTALES</b>				<b>275,00</b>	<b>30,00</b>	<b>10,35</b>	<b>3,30</b>	
	<b>TOTALES</b>				<b>305,00</b>		<b>13,65</b>		
	<b>EFICIENCIAS</b>				<b>90,16%</b>		<b>75,82%</b>		



## HOJA DE MEJORAMIENTO

MECANOSOLVERS S.A.

### PROCESO 3: MANTENIMIENTO DE UNIDADES VENDIDAS

MUV001

**Problemas detectados:**

Lentitud en recibimiento de vehículos en taller  
 Falta de control de ingreso  
 No existe un proceso establecido

**Soluciones propuestas:**

Se verifican estado de ingreso de vehículos  
 Se lleva a cabo un control de hojas de arreglo  
 Se establecen procesos de recibimiento de vehículos


Tiempo (minutos):								Costos (\$):								Diferencia					
Situación Actual				Situación Propuesta				Situación Actual				Situación Propuesta				Tiempo (minutos):			Costos (\$):		
AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
271.00	70.00	341.00	79.47%	275.00	30.00	305.00	90.16%	23.22	6.00	29.22	79.47%	10.35	3.30	13.65	75.82%	-4.00	40.00	36.00	12.87	2.70	15.57

Frecuencia: 360 vez por año

**(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO**

Tiempo 12,960.00 minutos  
(36X360)

Costo 5,605.20  
(15,57X360)

	MECANOSOLVERS S.A.	<b>HOJA ISO</b>	
<b>MECANOSOLVERS S.A.</b>			
<b>PROCESO 4: DESADUANIZACIÓN DE PRODUCTOS</b>			
			DDP001
<b>OBJETIVO:</b> Mejorar los tiempos de desaduanización de productos			
<b>ALCANCE:</b> Productos desaduanizados en menor tiempo			
No	Responsable	Actividades	
1	Jefe de importaciones	Ingresa tramite a la CAE	
2	Jefe de importaciones	Solicita verificación y liquidación	
3	Asesor Técnico	Realiza la liquidación	
4	Asesor Técnico	Obtiene orden de salida	
5	Asesor Técnico	Envía vehículos para retiro de productos y autos.	
<b>Formularios Implementados:</b> Ninguno			
<b>Terminología:</b> Ninguna			
<b>Cambios</b>		<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>
Mejora	= 2	Juan Carlos Chávez Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007
Fusión	= 2		Dr. Angel Núñez Agosto del 2007
Eliminación	= 1		
Creación	= 0		

## FLUJO DIAGRAMACIÓN

MECANOSOLVERS S.A.

### DESADUANIZACION DE PRODUCTOS

Lugar y fecha: Quito, Febrero del 2007

Tiempo en minutos:

2.660,00

DDP001

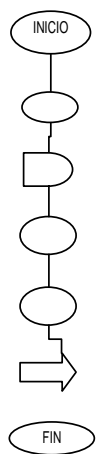
Ingreso: Productos en Aduana

Frecuencia: TRIMESTRAL

Salida: Productos en la empresa listos para la venta

Costo en US\$

307,60

No.	Actividades	Jefe de Importaciones	Tiempo		Costos		Observaciones
			AV	NAV	AV	NAV	
							
1	Ingresar trámite a la CAE		1.440,00		158,40		
2	Solicita verificación y liquidación			400,00		44,00	Se puede realizar la verificación mientras se realiza la liquidación
3	Realiza la liquidación		120,00		13,20		
4	Obtiene orden de salida		700,00		77,00		
5	Envía vehículos para retiro de productos y autos.					15,00	
	<b>SUBTOTALES</b>		<b>2.260,00</b>	<b>400,00</b>	<b>248,60</b>	<b>59,00</b>	
	<b>TOTALES</b>		<b>2.660,00</b>		<b>307,60</b>		
	<b>EFICIENCIAS</b>		<b>84,96%</b>		<b>80,82%</b>		



## HOJA DE MEJORAMIENTO

MECANOSOLVERS S.A.

### PROCESO 4: DESADUANIZACIÓN DE PRODUCTOS

DDP001

**Problemas detectados:**

Tramites lentos

**Soluciones propuestas:**

Se debe realizar acciones mientras concluyen otras  
Mejorar la relación con agentes de la CAE

Tiempo (minutos):								Costos (\$):								Diferencia					
Situación Actual				Situación Propuesta				Situación Actual				Situación Propuesta				Tiempo (minutos):			Costos (\$):		
AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
1,440.00	1,608.00	3,048.00	47.24%	2,260.00	400.00	2,660.00	84.96%	158.40	176.88	335.28	42.64%	248.60	59.00	307.60	80.82%	-820.00	1,208.00	388.00	-90.20	117.88	27.68

Frecuencia: 4 vez al año

**(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO**

Tiempo 1,552.00 minutos  
(388X4)

Costo 110.72  
(27,68X4)





**MECANOSOLVERS S.A.**

**HOJA ISO**

**MECANOSOLVERS S.A.**

**PROCESO 5: PLAN DE VENTAS**

**PDV001**

**OBJETIVO:** Mejorar el volumen de ventas

**ALCANCE:** Establecer plan de ventas a seguir

No	Responsable	Actividades
1	Gerente de ventas	Revisa histórico de ventas y planifica ferias
2	Vendedor	Entregan presupuesto de ventas individual
3	Gerente de ventas	Realiza cronograma de ventas en función de presupuesto y fechas
4	Gerente	Aprueba cronograma
5	Gerente de ventas	Entrega presupuesto a sus vendedores

**Formularios Implementados:**

**Terminología:** Ninguna

Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejora = 2	Juan Carlos Chávez Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007	Dr. Angel Núñez Agosto del 2007
Fusión = 1			
Eliminación = 1			
Creación = 2			



MECANOSOLVERS S.A.

## FLUJO DIAGRAMACIÓN

MECANOSOLVERS S.A.

### PLAN DE VENTAS

Lugar y fecha: Quito, Febrero del 2007

Tiempo en minutos:

135,00

PDV001

Ingreso: Necesidad de vender

Frecuencia: 1 VEZ AL MES

Salida: Aumento de volumen de ventas

Costo en US\$

9,15

No.	Actividades	GERENTE DE VENTAS	VENDEDOR	GERENTE	Tiempo		Costos		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO							
1	Revisa histórico de ventas y planifica ferias					30,00		2,10	Ayuda a proyectar ventas
2	Entregan presupuesto de ventas individual				30,00		0,90		Cada uno planifica y presupuesta sus ventas
3	Realiza cronograma de ventas en función de presupuesto y fechas				60,00		4,20		En función a vendedores y proyecciones
4	Aprueba cronograma				10,00		1,60		Debe ir acorde al presupuesto de ingresos
5	Entrega presupuesto a sus vendedores					5,00		0,35	Vía mail y memos impresos
		FIN							
	<b>SUBTOTALES</b>				<b>100,00</b>	<b>35,00</b>	<b>6,70</b>	<b>2,45</b>	
	<b>TOTALES</b>				<b>135,00</b>		<b>9,15</b>		
	<b>EFICIENCIAS</b>				<b>74,07%</b>		<b>73,22%</b>		



## HOJA DE MEJORAMIENTO

### MECANOSOLVERS S.A. PROCESO 5: PLAN DE VENTAS

PDV001

#### Problemas detectados:

No existe plan mensual de ventas  
No hay coordinación para realizar ferias y exposiciones  
Burocratización de procesos

#### Soluciones propuestas:

Brindar apoyo al cliente para la obtener rápidamente necesidades  
Brindar talleres de ventas para que la atención sea mejor y en menor tiempo  
Coordinar con el área de crédito para obtener respuestas en menores tiempos


Tiempo (minutos):								Costos (\$):								Diferencia					
Situación Actual				Situación Propuesta				Situación Actual				Situación Propuesta				Tiempo (minutos):			Costos (\$):		
AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
150.00	214.00	364.00	41.21%	100.00	35.00	135.00	74.07%	14.20	19.10	33.30	42.64%	6.70	2.45	9.15	73.22%	50.00	179.00	229.00	7.50	16.65	24.15

Frecuencia: 12 veces al año

**(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO**

Tiempo 2,748.00 minutos  
(229X12)

Costo 289.80  
(24,15X12)

	MECANOSOLVERS S.A.	<b>HOJA ISO</b>	
<b>MECANOSOLVERS S.A.</b>			
<b>PROCESO 6: DISTRIBUCION A REDES DE CONCESIONARIOS</b>			
			<b>RRC001</b>
<b>OBJETIVO:</b> Todos los puntos de venta propios deben tener stock necesario y a tiempo			
<b>ALCANCE:</b> Mejorar la competitividad en cada lugar donde existe un punto de ventas			
No	Responsable	Actividades	
1	Gerente de ventas	Recepta solicitudes y revisa inventario	
2	Gerente de ventas	Envía listado de disponibilidades y asignaciones	
3	Jefe de post-venta	Carga vehículos y repuestos para envío	
4	Gerente de ventas	Verifica envíos	
5	Gerente de ventas	Realiza y verifica envíos	
<b>Formularios Implementados:</b> Ninguno			
<b>Cambios</b>		<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>
Mejora	= 3	Juan Carlos Chávez Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007
Fusión	= 1		Dr. Angel Núñez Agosto del 2007
Eliminación	= 2		
Creación	= 2		

## FLUJO DIAGRAMACIÓN

MECANOSOLVERS S.A.

### DISTRIBUCION A REDES DE CONCESIONARIOS

Lugar y fecha: Quito, Febrero del 2007

Tiempo en minutos:

100,00

RRC001

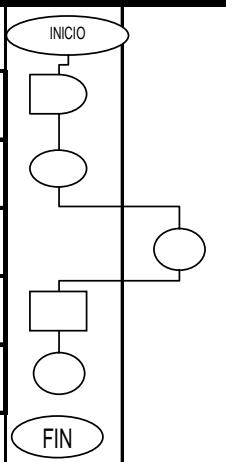
Ingreso: Solicitud de envíos

Frecuencia: mensual

Salida: Puntos de venta con nivel de productos necesarios

Costo en US\$

7,60

No.	Actividades	Gerente de ventas	Jefe de post-venta	Tiempo		Costos		Observaciones	
				AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO							
1	Recepta solicitudes y revisa inventario							Mantener el stock óptimo	
2	Envía listado de disponibilidades y asignaciones				15,00		1,05		Cada punto de venta tiene prioridad de envíos
3	Carga vehículos y repuestos para envío				30,00		2,70		
4	Verifica envíos						10,00		0,70
5	Realiza y verifica envíos						35,00		2,45
		FIN							
	<b>SUBTOTALES</b>				<b>80,00</b>	<b>20,00</b>	<b>6,20</b>	<b>1,40</b>	
	<b>TOTALES</b>				<b>100,00</b>		<b>7,60</b>		
	<b>EFICIENCIAS</b>				<b>80,00%</b>		<b>81,58%</b>		



## HOJA DE MEJORAMIENTO

### MECANOSOLVERS S.A. PROCESO 6: DISTRIBUCIÓN A REDES DE CONCESIONARIOS

PRC001

**Problemas detectados:**

No existe sistema de pedidos  
 No se cuenta con inventario  
 El sistema no presenta inventario por ubicación

**Soluciones propuestas:**

Mantener el stock óptimo  
 Implementar un sistema de manejo de inventario especializado


Tiempo (minutos):								Costos (\$):								Diferencia					
Situación Actual				Situación Propuesta				Situación Actual				Situación Propuesta				Tiempo (minutos):			Costos (\$):		
AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
25.00	115.00	140.00	17.86%	80.00	20.00	100.00	80.00%	2.25	8.35	10.60	21.23%	6.20	1.40	7.60	81.58%	-55.00	95.00	40.00	-3.95	6.95	3.00

Frecuencia: 12 veces al año

**(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO**

Tiempo 480.00 minutos  
(40X12)

Costo 36.00  
(3X12)

	MECANOSOLVERS S.A.	<b>HOJA ISO</b>	
<b>MECANOSOLVERS S.A.</b>		<b>PROCESO 7: VENTAS A CONCESIONARIOS</b>	
			<b>VAC001</b>
<b>OBJETIVO:</b> Cada punto que no es de la red debe tener stock suficiente			
<b>ALCANCE:</b> Concesionarios con stock			
No	Responsable	Actividades	
1	Gerente de ventas	Recepta solicitudes y revisa inventario	
2	Gerente de ventas	Envía listado de disponibilidades y asignaciones	
3	Jefe de post-venta	Carga vehículos y repuestos para envío	
4	Gerente de ventas	Verifica envíos	
5	Gerente de ventas	Realiza y verifica envíos	
6	Cajera	Factura y efectúa cobro	
<b>Formularios Implementados:</b> Matriz de Informe de Visitas a Clientes (Anexo 2)			
<b>Terminología:</b>			
Desistimiento:			
	<b>Cambios</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>
Mejora	= 2	Juan Carlos Chávez Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007
Fusión	= 2		
Eliminación	= 1		
Creación	= 1		
		<b>Aprobado por:</b>	
			Dr. Angel Núñez Agosto del 2007

## FLUJO DIAGRAMACIÓN

MECANOSOLVERS S.A.

### VENTAS A CONCESIONARIOS

Lugar y fecha: Quito, Febrero del 2007

Tiempo en minutos:

115,00

VAC001

Ingreso: Búsqueda

Frecuencia: mensual

Salida: Propuesta de financiamiento

Costo en US\$

8,05

No.	Actividades	Gerente de ventas	Jefe de post-venta	Cajera	Tiempo		Costos		Observaciones	
					AV	NAV	AV	NAV		
		INICIO								
1	Recepta solicitudes y revisa inventario							10,00	0,70	Mantener el stock óptimo
2	Envía listado de disponibilidades y asignaciones				15,00			1,05		
3	Carga vehículos y repuestos para envío				30,00			2,70		
4	Verifica envíos							10,00	0,70	
5	Realiza y verifica envíos				35,00			2,45		Proceso de seguridad
6	Factura y efectúa cobro				15,00			0,45		Los pagos los realizan a 15 y 30 días
										FIN
	<b>SUBTOTALES</b>				<b>95,00</b>	<b>20,00</b>		<b>6,65</b>	<b>1,40</b>	
	<b>TOTALES</b>				<b>115,00</b>			<b>8,05</b>		
	<b>EFICIENCIAS</b>				<b>82,61%</b>			<b>82,61%</b>		





## HOJA DE MEJORAMIENTO

### MECANOSOLVERS S.A. PROCESO 7: VENTAS A CONCESIONARIOS

VAC001

**Problemas detectados:**

No existe sistema de pedidos  
 No se cuenta con inventario  
 El sistema no presenta inventario por ubicación  
 No existe sistema de pedidos  
 No se cuenta con inventario  
 El sistema no presenta inventario por ubicación

**Soluciones propuestas:**

Mantener el stock óptimo  
 Implementar un sistema de manejo de inventario especializado  
 Designar la gestión de cobros a una persona especializada  
 No cargar muchas responsabilidades sobre el gerente


Tiempo (minutos):								Costos (\$):								Diferencia					
Situación Actual				Situación Propuesta				Situación Actual				Situación Propuesta				Tiempo (minutos):			Costos (\$):		
AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
60.00	115.00	175.00	34.29%	95.00	20.00	115.00	82.61%	7.20	8.35	15.55	46.30%	6.65	1.40	8.05	82.61%	-35.00	95.00	60.00	0.55	6.95	7.50

Frecuencia: 12 veces al año

**(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO**

Tiempo 720.00 minutos  
(60X12)

Costo 90.00  
(7,50X12)

	MECANOSOLVERS S.A.	<b>HOJA ISO</b>	
<b>MECANOSOLVERS S.A.</b>			
<b>PROCESO 8: VENTAS DIRECTAS A CLIENTES</b>			
			VDC001
<b>OBJETIVO:</b> Optimizar el servicio y atención al cliente mediante la mejora del proceso de entrega del producto			
<b>ALCANCE:</b> Entrega satisfactoria del producto al cliente			
No	Responsable	Actividades	
1	Vendedor	Recibe al cliente y analiza necesidad	
2	Vendedor	Enseña y cotiza vehículos	
3	Vendedor	Llena solicitudes de crédito y envía a gerencia	
4	Jefe de crédito	Analiza y autoriza crédito	
5	Vendedor	Realiza documentos en programa de documentación	
6	Cajera	Recibe deposito inicial y factura	
7	Vendedor	Receipta documentos firmados y entrega vehículo	
8	Vendedor	Entrega documentos al abogado	
9	Cajera	Archiva copias de facturas	
<b>Formularios Implementados:</b>			
<b>Cambios</b>		<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>
Mejora	= 3	Juan Carlos Chávez Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007
Fusión	= 1		
Eliminación	= 2		
Creación	=		
		<b>Aprobado por:</b>	
			Dr. Angel Núñez Agosto del 2007



MECANOSOLVERS S.A.

## FLUJO DIAGRAMACIÓN

MECANOSOLVERS S.A.

### VENTAS DIRECTAS A CLIENTES

Lugar y fecha: Quito, Febrero del 2007

Tiempo en minutos:

162,00

VDC001

Ingreso: Factura y guía de remisión

Frecuencia: diaria

Salida: Factura firmada por cliente

Costo en US\$

10,06

No.	Actividades	Vendedor	Jefe de crédito	Cajera	Tiempo		Costos		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO							
1	Recibe al cliente y analiza necesidad	○			10,00		0,30		Es la razón de funcionamiento de la empresa
2	Enseña y cotiza vehículos	○			10,00		0,30		
3	Llena solicitudes de crédito y envía a gerencia	○			20,00		0,60		
4	Analiza y autoriza crédito		□			40		6,4	La gestión de crédito es un arma fundamental de las ventas
5	Realiza documentos en programa de documentación	○			30,00		0,90		
6	Recibe deposito inicial y factura			○	7,00		0,21		
7	Recepta documentos firmados y entrega vehículo	○			40,00		1,20		
8	Entrega documentos al abogado	→				3,00		0,09	
9	Archiva copias de facturas			▽		2,00		0,06	
				Fin					
	<b>SUBTOTALES</b>				<b>117,00</b>	<b>45,00</b>	<b>3,51</b>	<b>6,55</b>	
	<b>TOTALES</b>				<b>162,00</b>		<b>10,06</b>		
	<b>EFICIENCIAS</b>				<b>72,22%</b>		<b>34,89%</b>		



## HOJA DE MEJORAMIENTO

### MECANOSOLVERS S.A. PROCESO 8: VENTAS DIRECTAS A CLIENTES

Problemas detectados:

VDC001

Recarga de actividades en vendedores  
Falta de capacitacion de ventas  
Falta de stock

Soluciones propuestas:

Capacitar a los vendedores  
Descargar labores de los vendedores  
Manejar un sistema de manejo de inventario  
Control de documentos  
Contratar una persona para entrega de vehículos

Tiempo (minutos):								Costos (\$):								Diferencia					
Situación Actual				Situación Propuesta				Situación Actual				Situación Propuesta				Tiempo (minutos):			Costos (\$):		
AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
110.00	90.00	200.00	55.00%	117.00	45.00	162.00	72.22%	5.46	11.06	16.52	33.05%	3.51	6.55	10.06	34.89%	-7.00	45.00	38.00	1.95	4.51	6.46

Frecuencia: 360 veces al año

(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO

Tiempo 13,680.00 minutos  
(38X360)

Costo 2,325.60  
(6,46X360)



	MECANOSOLVERS S.A.	<b>HOJA ISO</b>	
<b>MECANOSOLVERS S.A.</b>			
<b>PROCESO 9: PLANIFICACIÓN DE IMPORTACIÓN PARA STOCK</b>			
			<b>PIS001</b>
<b>OBJETIVO:</b> Conseguir un plan establecido de importación para satisfacer necesidades de stock			
<b>ALCANCE:</b> No existen demoras en entrega de vehículos y repuestos a los clientes			
No	Responsable	Actividades	
1	Gerente de ventas/jefe de post-venta	Presentan requerimientos anuales de vehículos y repuestos	
2	Gerente	Presenta histórico de ventas de vehículos y repuestos	
3	Jefe de importaciones	Elabora presupuesto de gastos y costos proyectados	
4	Jefe de importaciones	Elabora el plan de importaciones	
5	Gerente	Recibe y aprueba plan	
6	Jefe de importaciones	Difunde el plan	
<b>Formularios Implementados:</b> Plan de importaciones			
<b>Cambios</b>		<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>
Mejora	= 2	Juan Carlos Chávez Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007
Fusión	= 2		
Eliminación	= 0		
Creación	= 0		
		<b>Aprobado por:</b>	Dr. Angel Núñez Agosto del 2007

## FLUJO DIAGRAMACIÓN MECANOSOLVERS S.A.

### PLANIFICACION DE IMPORTACION PARA STOCK

Lugar y fecha: Quito, Agosto del 2005

Tiempo en minutos:

116,00

PIS001

Ingreso: Identificación de necesidades de stock de vehículos y repuestos

Frecuencia: semestral

Salida: Plan de importaciones según requerimientos

Costo en US\$

15,50

No.	Actividades	Gerente de ventas/postventa	Jefe de importaciones	Gerente	Tiempo		Costos		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO							
1	Presentan requerimientos anuales de vehículos y repuestos				8,00		0,72		
2	Presenta histórico de ventas de vehículos y repuestos					10,00		1,60	El histórico se requiere para proyectar necesidades
3	Elabora presupuesto de gastos y costos proyectados				45,00		7,20		
4	Elabora el plan de importaciones				45,00		4,95		
5	Recibe y aprueba plan					3		0,48	
6	Difunde el plan					5,00		0,55	
			Fin						
	<b>SUBTOTALES</b>				<b>98,00</b>	<b>18,00</b>	<b>12,87</b>	<b>2,63</b>	
	<b>TOTALES</b>				<b>116,00</b>		<b>15,50</b>		
	<b>EFICIENCIAS</b>				<b>84,48%</b>		<b>83,03%</b>		



## HOJA DE MEJORAMIENTO

### MECANOSOLVERS S.A. PROCESO 9: PLANIFICACIÓN DE IMPORTACIÓN PARA STOCK

PIS001

**Problemas detectados:**

No existe buena comunicación de personal comercial con el de importaciones  
No existe plan para planificar las importaciones

**Soluciones propuestas:**

Crear un plan de importaciones  
Realizar reuniones periódicas del área comercial con el de post-venta e importaciones


Tiempo (minutos):								Costos (\$):								Diferencia					
Situación Actual				Situación Propuesta				Situación Actual				Situación Propuesta				Tiempo (minutos):			Costos (\$):		
AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
95.00	105.00	200.00	47.50%	98.00	18.00	116.00	84.48%	4.71	11.81	16.52	28.51%	12.87	2.63	15.50	83.03%	-3.00	87.00	84.00	-8.16	9.18	1.02

Frecuencia: 1 vez al año

**(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO**

Tiempo 84.00 minutos  
(84X1)

Costo 1.02  
(1,02X1)

	MECANOSOLVERS S.A.	<b>HOJA ISO</b>	
<b>MECANOSOLVERS S.A.</b>			
<b>PROCESO 10: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA</b>			
			ODE001
<b>OBJETIVO:</b> Mejorar la dirección de la empresa			
<b>ALCANCE:</b> Empresa más funcional y eficaz			
<b>No</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>	
1	Gerente	Establece jefes y notifica a los empleados	
2	Gerente	Crea nuevas reglas o normas si lo requiere	
3	Gerente	Verifica cumplimiento de normas reglas y políticas	
4	Jefes de áreas	Difunden nuevas disposiciones y son nexos con la gerencia	
<b>Formularios Implementados:</b> Ninguno			
<b>Cambios</b>		<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>
Mejora	= 4	Juan Carlos Chávez Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007
Fusión	= 4		
Eliminación	= 8		
Creación	= 0		
		<b>Aprobado por:</b>	
		Dr. Angel Núñez Agosto del 2007	



## FLUJO DIAGRAMACIÓN

MECANOSOLVERS S.A.

### ORGANIZACIÓN Y DIRECCION DE LA EMPRESA

Lugar y fecha: Quito, Agosto del 2005

Tiempo en minutos:

135,00

ODE001

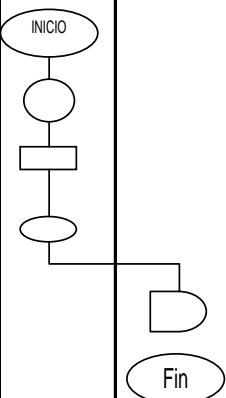
Ingreso: Identificación de necesidades de financiamiento

Frecuencia: trimestral

Salida: Propuesta de financiamiento

Costo en US\$

19,40

No.	Actividades	Gerente	Jefes de áreas	Tiempo		Costos		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
								
1	Establece jefes y notifica a los empleados			35,00		5,60		
2	Crea nuevas reglas o normas si lo requiere			60,00		9,60		
3	Verifica cumplimiento de normas reglas y políticas				20,00		3,20	Se realiza un análisis del sistema de ingresos y salidas del personal de la empresa
4	Difunden nuevas disposiciones y son nexos con la gerencia				20,00		1,00	
	<b>SUBTOTALES</b>			<b>95,00</b>	<b>40,00</b>	<b>15,20</b>	<b>4,20</b>	
	<b>TOTALES</b>			<b>135,00</b>		<b>19,40</b>		
	<b>EFICIENCIAS</b>			<b>70,37%</b>		<b>78,35%</b>		



## HOJA DE MEJORAMIENTO

### MECANOSOLVERS S.A. PROCESO 10: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

ODE001

**Problemas detectados:**

Muchas actividades las centraliza la gerencia  
Falta de planificación de actividades

**Soluciones propuestas:**

Creación de jefaturas por áreas  
Realizar reuniones semanales con los jefes de cada área para informar novedades


Tiempo (minutos):								Costos (\$):								Diferencia					
Situación Actual				Situación Propuesta				Situación Actual				Situación Propuesta				Tiempo (minutos):			Costos (\$):		
AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
669.00	68.00	737.00	90.77%	200.00	35.00	235.00	85.11%	78.50	8.64	87.14	90.08%	18.70	3.15	21.85	85.58%	469.00	33.00	502.00	59.80	5.49	65.29

Frecuencia: 4 vez al año

**(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO**

Tiempo 2,008.00 minutos  
(502X4)

Costo 261.16  
(65,29X4)

	MECANOSOLVERS S.A.	<b>HOJA ISO</b>	
<b>MECANOSOLVERS S.A.</b>			
<b>PROCESO II: SELECCION DE PROVEEDORES</b>			
			SDP001
<b>OBJETIVO:</b> Obtener mejores precios			
<b>ALCANCE:</b> Empresa mas competitiva			
No	Responsable	Actividades	
1	Jefe de adquisiciones	Realiza llamamiento a licitaciones	
2	Jefe de adquisiciones	Revisa ofertas de candidatos	
3	Jefe de adquisiciones	Realiza contrapropuestas	
4	Jefe de adquisiciones	Acepta la opción más viable	
5	Jefe de adquisiciones	Selecciona a proveedores	
6	Jefe de adquisiciones	Realiza lista de proveedores por producto	
<b>Formularios Implementados:</b> Lista de proveedores por producto			
<b>Cambios</b>		<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>
Mejora	= 1	Juan Carlos Chávez Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007
Fusión	= 2		
Eliminación	= 1		
Creación	= 4		
		<b>Aprobado por:</b>	
			Dr. Angel Núñez Agosto del 2007

## FLUJO DIAGRAMACIÓN

MECANOSOLVERS S.A.

### SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Lugar y fecha: Quito, Febrero del 2007

Tiempo en minutos:

235,00

SDP001

Necesidades de insumos y productos

Frecuencia: semestral

Salida: Proveedores con los mejores precios para la empresa

Elabora cronograma de capaci

21,85

No.	Actividades	Gerente	Jefe de adquisiciones	Tiempo		Costos		Observaciones
				AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO						
1	Realiza llamamiento a licitaciones		○	90,00		8,10		Creación de puesto de adquisiciones
2	Revisa ofertas de candidatos		□		30,00		2,70	Se busca los mejores precios
3	Realiza contrapropuestas		○	90,00		8,10		
4	Acepta la opción más viable		□		5,00		0,45	Vía correo
5	Selecciona a proveedores		○	10,00		0,90		
6	Realiza lista de proveedores por producto	○		10,00		1,60		Con la mejor opción
		Fin						
	<b>SUBTOTALES</b>			<b>200,00</b>	<b>35,00</b>	<b>18,70</b>	<b>3,15</b>	
	<b>TOTALES</b>			<b>235,00</b>		<b>21,85</b>		
	<b>EFICIENCIAS</b>			<b>85,11%</b>		<b>85,58%</b>		



**LADA** MECANOSOLVERS S.A.

## HOJA DE MEJORAMIENTO

### MECANOSOLVERS S.A. PROCESO 11: SELECCIÓN DE PROVEEDORES

SDP001

**Problemas detectados:**

Falta de procesos de adquisiciones  
Gente no especializada en compras  
Designación de funciones en áreas no adecuadas

**Soluciones propuestas:**

Creación de un departamento de adquisiciones  
Establecer contacto con empresas distribuidoras

Tiempo (minutos):								Costos (\$):								Diferencia					
Situación Actual				Situación Propuesta				Situación Actual				Situación Propuesta				Tiempo (minutos):			Costos (\$):		
AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
125.00	133.00	258.00	48.45%	200.00	35.00	235.00	85.11%	13.70	14.77	28.47	48.12%	18.70	3.15	21.85	85.58%	-75.00	98.00	23.00	-5.00	11.62	6.62

Frecuencia: 2 vez al año

**(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO**

Tiempo 46.00 minutos  
(23X2)

Costo 13.24  
(6,62X2)



MECANOSOLVERS S.A.

**HOJA ISO**

**MECANOSOLVERS S.A.**

**PROCESO 12: COMPRA DE INSUMOS**

CDI001

**OBJETIVO:** Mantener buen stock de insumos

**ALCANCE:** Stock necesario de insumos para talleres y para oficinas

No	Responsable	Actividades
1	Jefe de post-venta/Cajera	Emite lista de requerimientos
2	Jefe de adquisiciones	Verifica lista de proveedores por requerimientos
3	Jefe de adquisiciones	Solicita cotizaciones a proveedores
4	Jefe de adquisiciones	Elige la mejor cotización
5	Gerente	Autoriza la compra

**Formularios Implementados:** Ninguno

Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejora = 4	Juan Carlos Chávez Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007	Dr. Angel Núñez Agosto del 2007
Fusión = 4			
Eliminación = 8			
Creación = 0			



MECANOSOLVERS S.A.

## FLUJO DIAGRAMACIÓN

MECANOSOLVERS S.A.

### COMPRA DE INSUMOS

Lugar y fecha: Quito, Febrero del 2007

Tiempo en minutos:

85,00

CDI001

Ingreso: Fuentes de ingresos y rubro de gastos

Frecuencia: mensual

Salida: Presupuesto Anual

Elabora cronograma de capaci

8,65

No.	Actividades	Jefe de post-venta/cajera	Jefe de adquisiciones	Gerente	Tiempo		Costos		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO							
1	Emite lista de requerimientos	○	□		15,00		1,65		Listado en función a requerimientos de taller y oficina
2	Verifica lista de proveedores por requerimientos		□			20,00		1,80	Elige un proveedor por ítem
3	Solicita cotizaciones a proveedores		○		35,00		3,15		
4	Elige la mejor cotización		□			5,00		0,45	
6	Autoriza la compra			○	10,00		1,60		
				Fin					
	<b>SUBTOTALES</b>				<b>60,00</b>	<b>25,00</b>	<b>6,40</b>	<b>2,25</b>	
	<b>TOTALES</b>				<b>85,00</b>		<b>8,65</b>		
	<b>EFICIENCIAS</b>				<b>70,59%</b>		<b>73,99%</b>		



## HOJA DE MEJORAMIENTO

### MECANOSOLVERS S.A. PROCESO 12: COMPRA DE INSUMOS

CDI001

**Problemas detectados:**

Falta de procesos de adquisiciones  
 Gente no especializada en compras  
 Designación de funciones en áreas no adecuadas

**Soluciones propuestas:**

Creación de un departamento de adquisiciones  
 Establecer contacto con empresas distribuidoras  
 Mejorar la comunicación con post-venta

Tiempo (minutos):								Costos (\$):								Diferencia					
Situación Actual				Situación Propuesta				Situación Actual				Situación Propuesta				Tiempo (minutos):			Costos (\$):		
AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
64.00	122.00	186.00	34.41%	60.00	25.00	85.00	70.59%	5.49	8.90	14.39	38.15%	6.40	2.25	8.65	73.99%	4.00	97.00	101.00	-0.91	6.65	5.74


Frecuencia: 12 vez al año

**(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO**

Tiempo 1,212.00 minutos  
(101X12)

Costo 68.88  
(5.74X12)



	<b>MECANOSOLVERS S.A.</b>	<b>HOJA ISO</b>	
<b>MECANOSOLVERS S.A.</b>			
<b>PROCESO 13: INGRESO Y EGRESO DE VEHICULOS Y REPUESTOS A BODEGA</b>			
			<b>IVRB001</b>
<b>OBJETIVO:</b> Mejorar el manejo de inventarios			
<b>ALCANCE:</b> Inventario mas certero			
<b>No</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>	
1	Jefe de post-venta	Recibe vehículos, repuestos, verifica estado y realiza lista de ingreso	
2	Auxiliar de Contabilidad	Recibe lista y verifica en físico	
3	Contador	Recibe lista verifica con listado de importación	
4	Auxiliar de Contabilidad	Ingresa vehículos y repuestos al stock en el sistema	
<b>Formularios Implementados:</b> Ninguno			
<b>Cambios</b>		<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>
Mejora	= 4	Juan Carlos Chávez Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga Agosto del 2007
Fusión	= 4		
Eliminación	= 8		
Creación	= 0		
		<b>Aprobado por:</b>	Dr. Angel Núñez Agosto del 2007

## FLUJO DIAGRAMACIÓN

### MECANOSOLVERS S.A.

#### INGRESO Y EGRESO DE VEHÍCULOS Y REPUESTOS A BODEGA

Lugar y fecha: Quito, Febrero del 2007

Tiempo en minutos:

220,00

IEVRB001

Ingreso: Fuentes de ingresos y rubro de gastos

Frecuencia: anual

Salida: Presupuesto Anual

Elabora cronograma de capaci

14,70

No.	Actividades	Jefe de post-venta	Auxiliar de contabilidad	Contador	Tiempo		Costos		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO							
1	Recibe vehículos, repuestos, verifica estado y realiza lista de ingreso				120,00		10,80		Jefe de post venta es indicado para recibir y verificar unidades
2	Recibe lista y verifica en físico					60,00		1,80	Verifica físicamente
3	Recibe lista verifica con listado de importación				15,00		1,35		Obtiene datos del sistema
4	Ingresa vehículos y repuestos al stock en el sistema				25,00		0,75		Se maneja bajo el programa t-max
				Fin					
	<b>SUBTOTALES</b>				<b>160,00</b>	<b>60,00</b>	<b>12,90</b>	<b>1,80</b>	
	<b>TOTALES</b>				<b>220,00</b>		<b>14,70</b>		
	<b>EFICIENCIAS</b>				<b>72,73%</b>		<b>87,76%</b>		



## HOJA DE MEJORAMIENTO

### MECANOSOLVERS S.A. PROCESO 13: INGRESO Y EGRESO DE VEHÍCULOS Y REPUESTOS A BODEGA

IVRB001

**Problemas detectados:**

Falta de control  
Operaciones duplicadas

**Soluciones propuestas:**

Personal participa activamente en el proceso  
Se establece un mejor control de ingresos y egresos a bodega  
Se establecen personas autorizadas ajenas a bodega para su ingreso


Tiempo (minutos):								Costos (\$):								Diferencia					
Situación Actual				Situación Propuesta				Situación Actual				Situación Propuesta				Tiempo (minutos):			Costos (\$):		
AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
135.00	267.00	402.00	33.58%	160.00	60.00	220.00	72.73%	1.35	17.19	18.54	7.28%	12.90	1.80	14.70	87.76%	-25.00	207.00	182.00	-11.55	15.39	3.84

Frecuencia: 4 vez al año

**(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO**

Tiempo 728.00 minutos  
(182X4)

Costo 15.36  
(3.84X4)

	MECANOSOLVERS S.A.	<b>HOJA ISO</b>	
<b>MECANOSOLVERS S.A.</b>			
<b>PROCESO 14: ANALISIS DE CREDITO A CLIENTES</b>			
			<b>ACC001</b>
<b>OBJETIVO:</b> Obtener un sistema de crédito para clientes			
<b>ALCANCE:</b> crédito directo para adquisición de vehículos			
No	Responsable	Actividades	
1	Vendedor	Entrega solicitud a Jefe de crédito	
2	Jefe de crédito	Revisa solicitud y central de riesgos	
3	Jefe de crédito	Realiza Confirmación de datos vía telefónica	
4	Jefe de crédito	Autoriza crédito	
5	Vendedor	Recibe solicitud firmada	
<b>Formularios Implementados:</b> Ninguno			
<b>Cambios</b>		<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>
Mejora	= 0	Juan Carlos Chávez Agosto del 2007	Ing. Jaime Chiriboga
Fusión	= 0		Agosto del 2007
Eliminación	= 0		Agosto del 2007
Creación	= 5		Agosto del 2007
			<b>Aprobado por:</b>
			Dr. Angel Núñez Agosto del 2007

## FLUJO DIAGRAMACIÓN

### MECANOSOLVERS S.A.

### ANALISIS DE CREDITO A CLIENTES

Lugar y fecha: Quito, Febrero del 2007

Tiempo en minutos:

46,00

ACC001

Ingreso: Fuentes de ingresos y rubro de gastos

Frecuencia: anual

Salida: Presupuesto Anual

Elabora cronograma de capacit

3,78

No.	Actividades	Vendedor	Jefe de crédito	Contador	Tiempo		Costos		Observaciones
					AV	NAV	AV	NAV	
		(INICIO)							
1	Entrega solicitud a Jefe de crédito	→				3,00		0,09	
2	Revisa solicitud y central de riesgos		□			10,00		0,90	
3	Realiza Confirmación de datos vía telefónica		○		20,00		1,80		
4	Autoriza crédito		○		10,00		0,90		
5	Recibe solicitud firmada		○		3,00		0,09		
		(Fin)							
	<b>SUBTOTALES</b>				<b>33,00</b>	<b>13,00</b>	<b>2,79</b>	<b>0,99</b>	
	<b>TOTALES</b>				<b>46,00</b>		<b>3,78</b>		
	<b>EFICIENCIAS</b>				<b>71,74%</b>		<b>73,81%</b>		



## HOJA DE MEJORAMIENTO

### MECANOSOLVERS S.A. PROCESO 14: ANÁLISIS DE CRÉDITO A CLIENTES

ACC001

**Problemas detectados:**

Tramites centralizados en gerencia  
Falta de personal especializado

**Soluciones propuestas:**

Creación de área de crédito, cartera y recurso humano  
Personal participa activamente en el proceso

Tiempo (minutos):								Costos (\$):								Diferencia					
Situación Actual				Situación Propuesta				Situación Actual				Situación Propuesta				Tiempo (minutos):			Costos (\$):		
AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	AV	NAV	Total
5,00	59,00	64,00	7,81%	33,00	13,00	46,00	71,74%	0,80	8,35	9,15	8,74%	2,79	0,99	3,78	73,81%	-28,00	46,00	18,00	-1,99	7,36	5,37

Frecuencia: 360 vez al año

**(AHORRO) O INCREMENTO ESPERADO EN EL AÑO**

Tiempo 6.480,00 minutos  
(18X360)

Costo 1.933,20  
(5.37X360)

**MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE PROCESOS**

En el presente cuadro se resume los resultados de costos, tiempos, y eficiencias de los procesos tanto en la situación actual, Como en la situación propuesta y las diferencias respectivas

No.	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS				AHORRO TOTAL	
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	TIEMPO	COSTO
1	Planificación de Actividades	168,00	26,88	65,48%	65,48%	151,00	16,31	98,01%	97,06%	-17,00	-10,57	32,54%	31,58%	204,00	126,84
2	Elaboración y Asignación Presupuestaria	334,00	45,52	23,35%	27,42%	305,00	33,60	86,89%	83,18%	-29,00	-11,92	63,53%	55,77%	348,00	143,04
3	Mantenimiento de unidades vendidas	341,00	29,22	79,50%	79,50%	305,00	13,65	90,16%	75,82%	-36,00	-15,57	10,66%	-3,68%	12960,00	5605,20
4	Desaduanización de productos	3023,00	332,53	47,24%	47,24%	2660,00	307,60	84,96%	80,82%	-363,00	-24,93	37,72%	33,58%	1552,00	110,72
5	Plan de Ventas.	364,00	33,30	41,21%	42,64%	135,00	9,15	74,07%	73,22%	-229,00	-24,15	32,87%	30,58%	2748,00	289,80
6	Distribución a red de concesionarios.	140,00	10,60	17,86%	21,23%	100,00	7,60	80,00%	81,58%	-40,00	-3,00	62,14%	60,35%	480,00	36,00
7	Ventas a concesionarios.	175,00	15,55	34,29%	46,30%	115,00	8,05	82,61%	82,61%	-60,00	-7,50	48,32%	36,31%	720,00	90,00
8	Ventas directas a clientes.	200,00	16,52	55,00%	33,05%	162,00	10,06	72,22%	34,89%	-38,00	-6,46	17,22%	1,84%	13680,00	2325,60
9	Planificación de importación para stock	200,00	16,52	47,50%	28,51%	116,00	15,50	84,48%	83,03%	-84,00	-1,02	36,98%	54,52%	84,00	1,02
10	Organización y control de la empresa	737,00	87,14	90,77%	90,08%	135,00	19,40	70,37%	78,35%	-602,00	-67,74	-20,40%	-11,73%	2008,00	261,16
11	Selección de Proveedores.	258,00	28,47	48,45%	48,12%	235,00	21,85	85,11%	85,58%	-23,00	-6,62	36,66%	37,46%	46,00	13,24
12	Compra de insumos.	186,00	14,39	34,41%	38,15%	85,00	8,65	70,59%	73,99%	-101,00	-5,74	36,18%	35,84%	1212,00	68,88
13	Ingreso y Egreso de vehículos y repuestos a bodega.	402,00	18,54	33,58%	7,28%	220,00	14,70	72,73%	87,76%	-182,00	-3,84	39,15%	80,47%	728,00	15,36
14	Análisis de crédito de clientes	64,00	9,15	7,81%	8,74%	46,00	3,78	71,74%	73,81%	-18,00	-5,37	63,93%	65,07%	6480,00	1933,20
<b>TOTALES</b>		<b>6.592,00</b>	<b>684,33</b>			<b>4.770,00</b>	<b>489,90</b>			<b>-1.822,00</b>	<b>-194,43</b>			<b>43.250,00</b>	<b>11.020,06</b>

<b>EFICIENCIA PROMEDIO</b>
----------------------------

<b>44,75%</b>	<b>41,70%</b>
---------------	---------------

<b>80,28%</b>	<b>77,98%</b>
---------------	---------------

<b>35,54%</b>	<b>36,28%</b>
---------------	---------------

## **CAPITULO V**

### ***PROPUESTA ORGANIZACIONAL***

El presente capítulo presenta la propuesta de una organización por procesos de la empresa Mecanosolvers S.A., una vez concluido el análisis de su situación actual. Se aplicará la nueva cadena de valor para cada proceso, ya sea gobernante, apoyo o básico, además se establecerán funciones y responsabilidades.

#### ***CADENA DE VALOR EMPRESARIAL***

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular.

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aislen. El flujo del producto, el flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto. El subdividir actividades puede proceder al nivel de angostar cada vez más las actividades que son hasta cierto punto discretas.

El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los propósitos para los que se analiza la cadena de valor. El principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando:

- Tengan economías diferentes
- Tengan un alto potencial de impacto de diferenciación
- Representen una parte importante o creciente del costo.

Al usar la cadena de valor, las disgregaciones sucesivamente más finas de algunas actividades se hacen mientras el análisis expone diferencias importantes para la



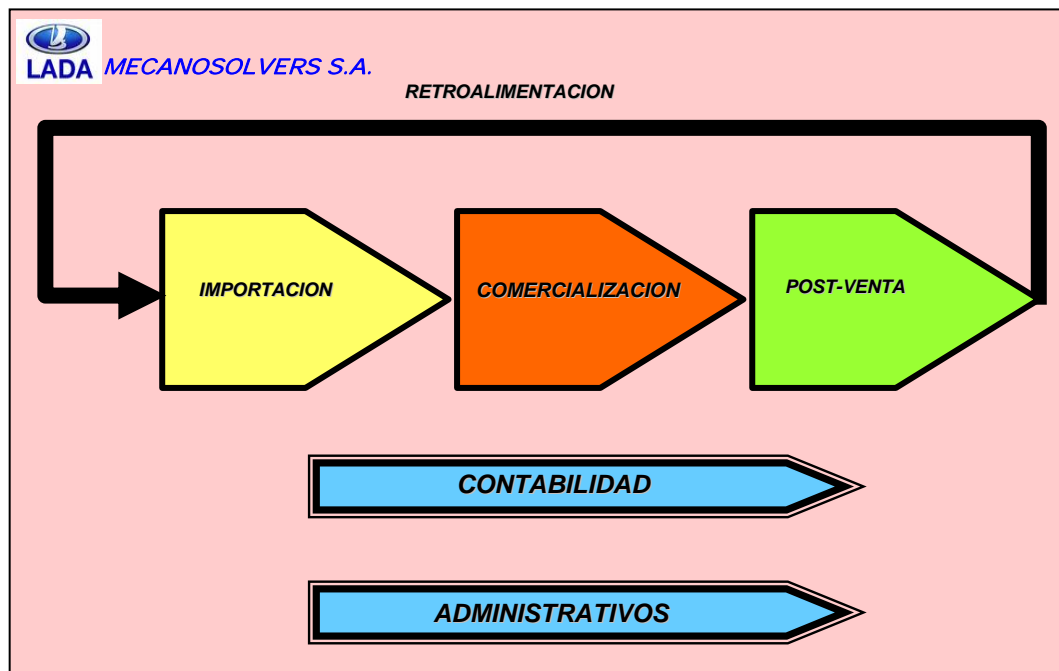
ventaja competitiva, o están combinadas por que no son importantes para la ventaja competitiva o están gobernadas por economías similares.

Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa.

Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo. Las etiquetas de actividad de valor son arbitrarias y deberían ser elegidas de forma que proporcionen la mejor perspectiva del negocio. El ordenamiento de las actividades debería seguir ampliamente el flujo del proceso, pero este ordenamiento también depende del juicio.

### *CADENA DE VALOR DE MECANOSOLVERS S.A.*

## **CADENA DE VALOR**





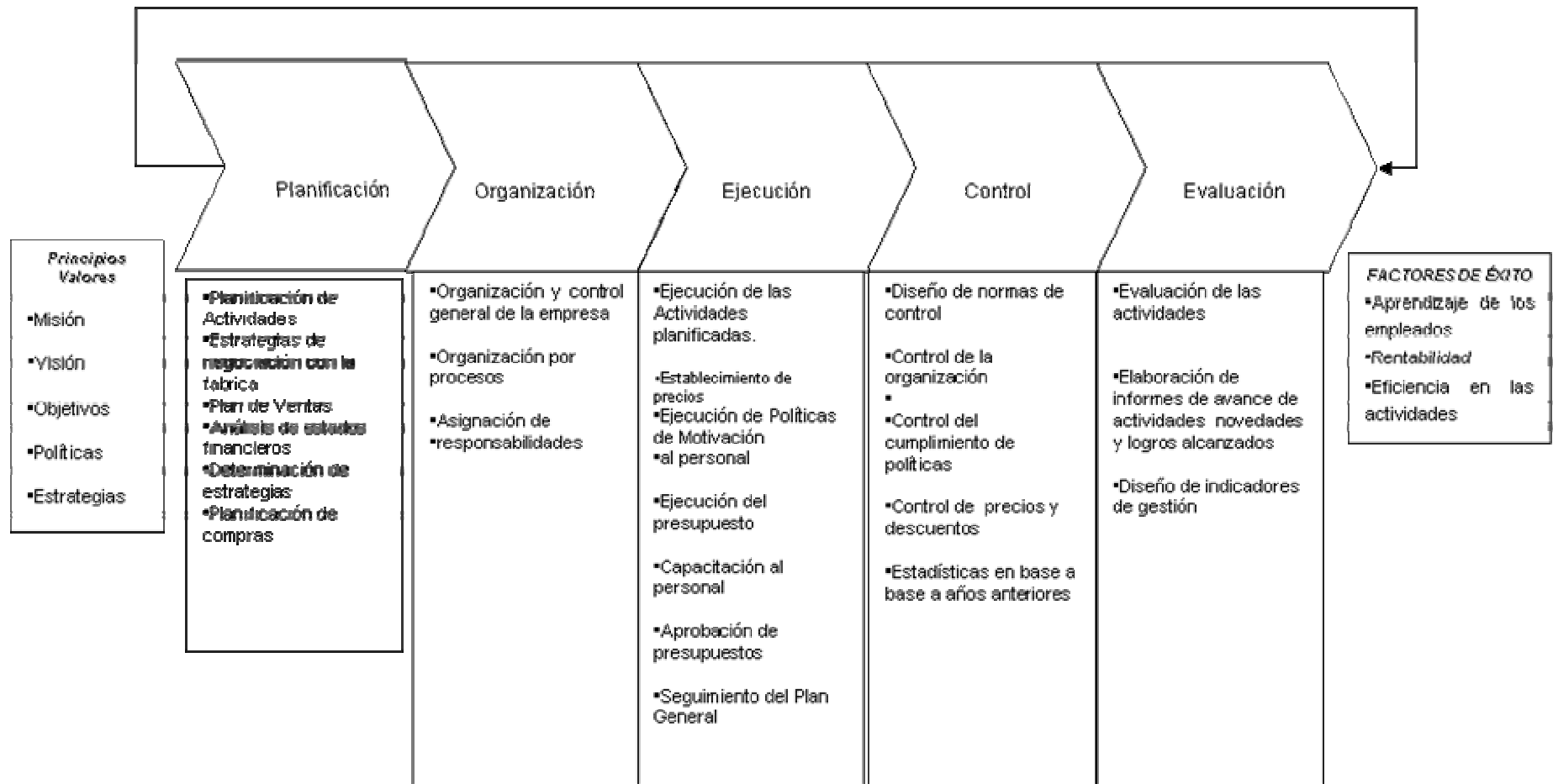
### ***MACROPROCESO GOBERNADOR***

Dentro de este Macroproceso se encuentran las actividades que se relacionan con la toma de decisiones, establecimiento de políticas, objetivos y metas.

Está conformado por:

- El Gerente General
- Jefe de importaciones
- Contador general
- Jefe de ventas
- Jefe de post-venta

## **CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GOBERNADOR DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A.**



**DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS GOBERNADOR**

N°	INDICE	RELACIÓN	EXPLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN		OBSERVACIONES
						+	-	
1	% de aplicación de políticas y reglas	Políticas aplicadas	Mide la capacidad de gerencia para implantar políticas y la respuesta de los empleados ante estas	Por ejemplo se establecen para el control de asistencia 5 reglas básicas y al final de mes solo se han puesto en práctica dos			-50%	Esto se da por la nueva implantación
		Políticas establecidas						
2	% de toma decisiones	Problemas solucionados	Mide el grado de solución de problemas por parte de gerencia	Existen en la empresa un promedio de 10 problemas en el mes de los cuales se han solucionado 8			-5%	Los problemas van desde atrasos hasta pérdidas
		Problemas planteados						
3	% cumplimiento de planificación de ventas	Ventas realizadas	Mide el cumplimiento de las ventas realizadas del total planificado	Se establece un cupo de ventas de \$ 50.000 y se vende solo \$ 45.000				
		Ventas planificadas						
4	% cumplimiento del plan de compras	Compras realizadas	Mide el cumplimiento de las compras realizadas del total planificado	Se establece comprar un promedio de \$ 90.000, y las compras superar los \$ 95.000		5%		Se incurrieron en compras inesperadas
		Compras planificadas						
5	% aprobación de créditos a clientes	Total de créditos aprobados	Mide la eficiencia de gerencia para aprobar una solicitud de crédito a clientes	Gerencia recibe un total mensual de 8 clientes para aprobación de crédito y son autorizados el crédito a 5 clientes			-17,5%	Los clientes no aplicaron según políticas de crédito
		total de créditos solicitados						
6	% Aplicación de normas de control	Normas de control aprobadas	Mide el grado en que las normas de control son aplicadas en relación a las previstas	Gerencia establece 20 normas de control general y se aplican todas				
		Normas de control previstas						



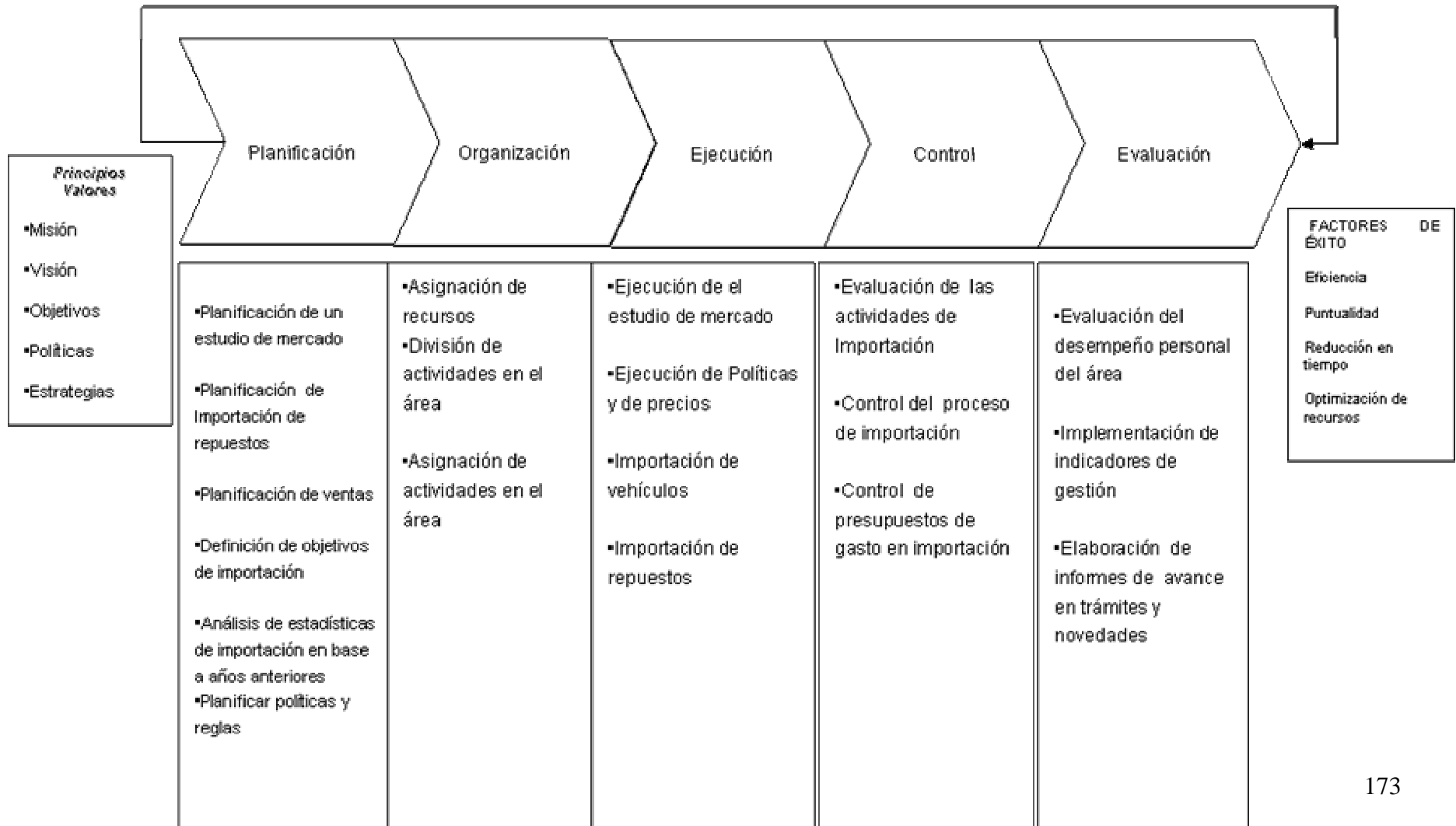
## ***MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR***

Dentro de los macroprocesos generadores de valor, se encuentran los procesos básicos que realiza la empresa, entre ellos tenemos:

- IMPORTACIÓN
- COMERCIALIZACIÓN
- POST-VENTA

A continuación se presentan las cadenas de valor de los macroprocesos generadores de valor, los mismos que ayudarán a la determinación de las actividades y subprocesos necesarios para alcanzar el cumplimiento de las metas y objetivos.

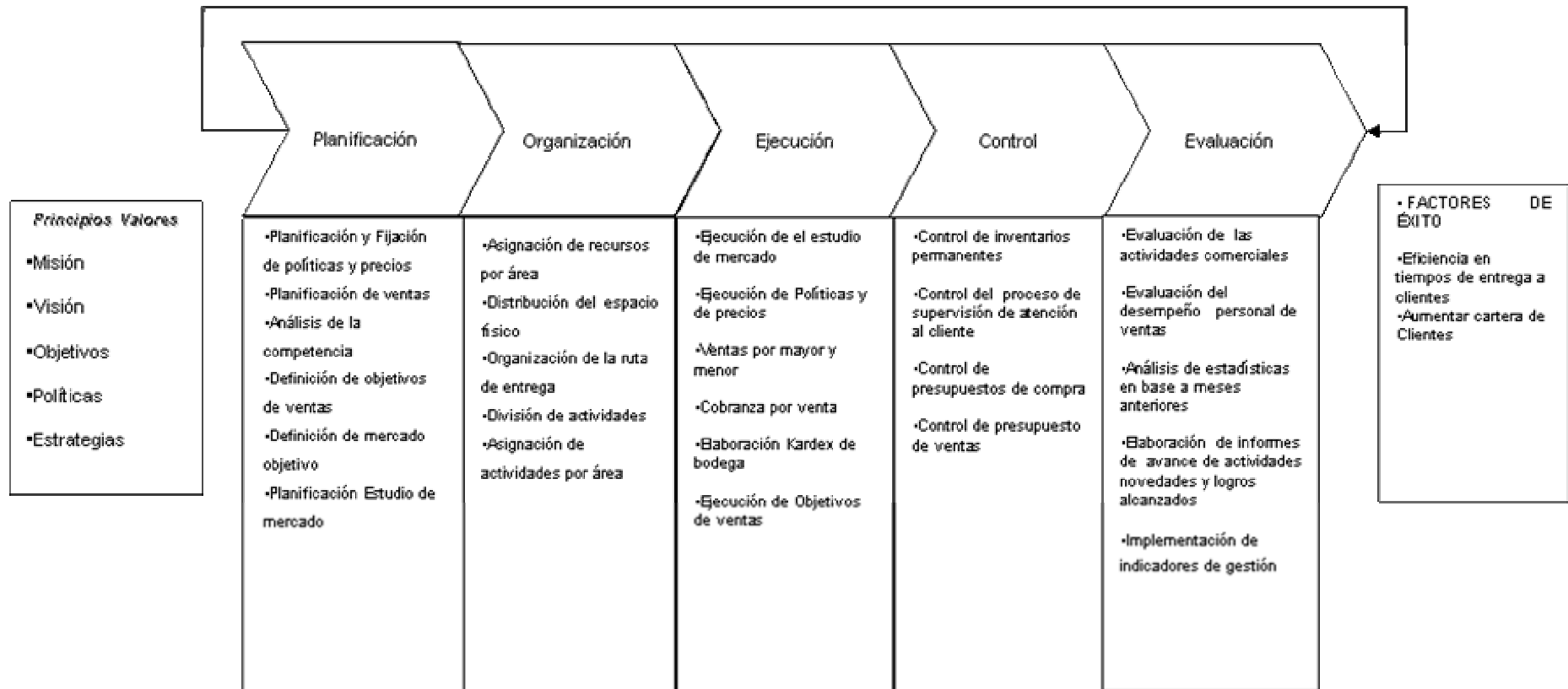
## **CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO BÁSICO "IMPORTACIÓN" DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A.**



**DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR DE IMPORTACIÓN**

Nº	INDICE	RELACIÓN	EXPLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN		OBSERVACIONES
						+	-	
1	% de cumplimiento de importación de vehículos	# unidades de vehículos importados en la empresa	Mide el grado de efectividad en cumplimiento de plan de importación	La empresa estima su importación en 1200 unidades y en se plantearon 1500	80.00%			
		# unidades de vehículos planificados						
2	% Eficiencia del personal de importación	Metas alcanzadas por el personal de importación.	Mide el porcentaje de eficiencia que ha tenido el empleado de importaciones frente a las expectativas generadas en un comienzo	Se establece que se debe tardar 8 días en desaduanizar y se tardo 9	100%		-12.5%	Debido a demoras por personal de la CAE
		Establecimiento de metas de importación						
3	% Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos en el mes	Mide el número de clientes satisfechos, del total de atendidos en el mes por pedidos de importación	Se entregan en promedio 130 vehículos de los cuales 130 cumplen con lo solicitado	95%	5%		Se superó la meta propuesta
		Total de clientes atendidos en el mes						

## CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO BÁSICO "COMERCIALIZACIÓN" DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A.

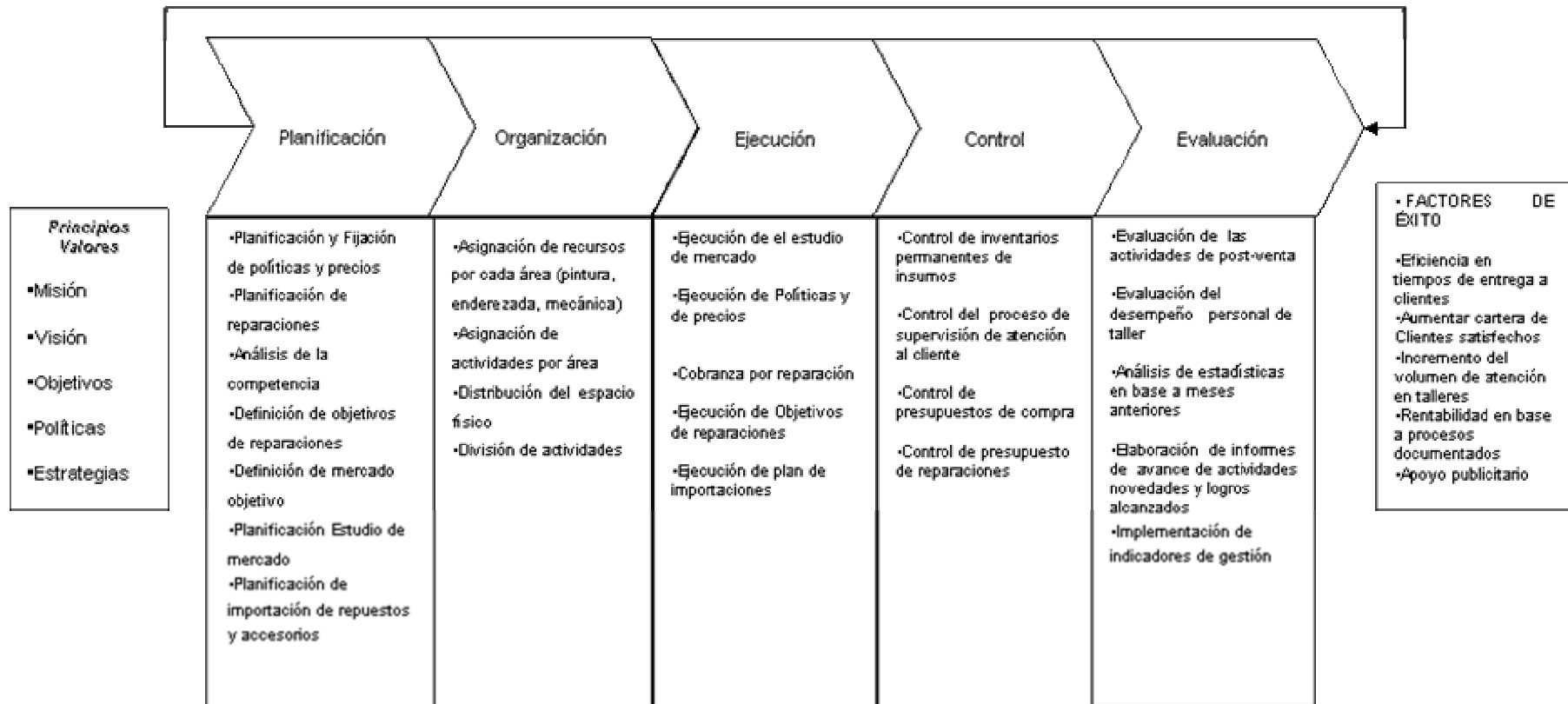




**DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR DE COMERCIALIZACIÓN**

Nº	INDICE	RELACIÓN	EXPLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN		OBSERVACIONES
						+	-	
1	% de eficiencia de vendedores	Cientes que compran	Mide la efectividad de los vendedores para cerrar las ventas	Se venden 7 vehículos de 50 que se cotizan	100%		-50%	De todos los visitantes existe muchos que sólo entran al showroom por cotizar
		Cientes que cotizan						
2	% de aceptación de precios	Precios fijados por la empresa	Mide el grado de aceptación de los clientes al implantar un precio	La empresa implanta una promoción que la competencia no tiene y es de gran acogida	40%			
		Cientes que cotizan						
3	% Eficiencia del personal de ventas	Metas alcanzadas por el personal de ventas	Mide el porcentaje de eficiencia que ha tenido el ejecutivo de ventas frente a las expectativas generadas en un comienzo	Se establece que se debe vender al mes 8 unidades y las ventas superan los 9	100%	12.5%		Cada vendedor supero su propia meta propuesta
		Establecimiento de metas de ventas						
4	% Satisfacción del cliente	Cientes satisfechos en el mes	Mide el número de clientes satisfechos, del total de atendidos en el mes	Se venden 100 vehículos, de los cuales 5 no están satisfechos	100%		-5%	El cliente busca demasiado por el precio que recibe
		Total de clientes atendidos en el mes						
5	% cumplimiento del plan de ventas	Ventas realizadas en el mes	Mide el cumplimiento de las ventas realizadas en el mes del total planificado	Se establece que se debe vender al mes 120 y las ventas fueron de 105	100%			
		Ventas planificadas en el mes						

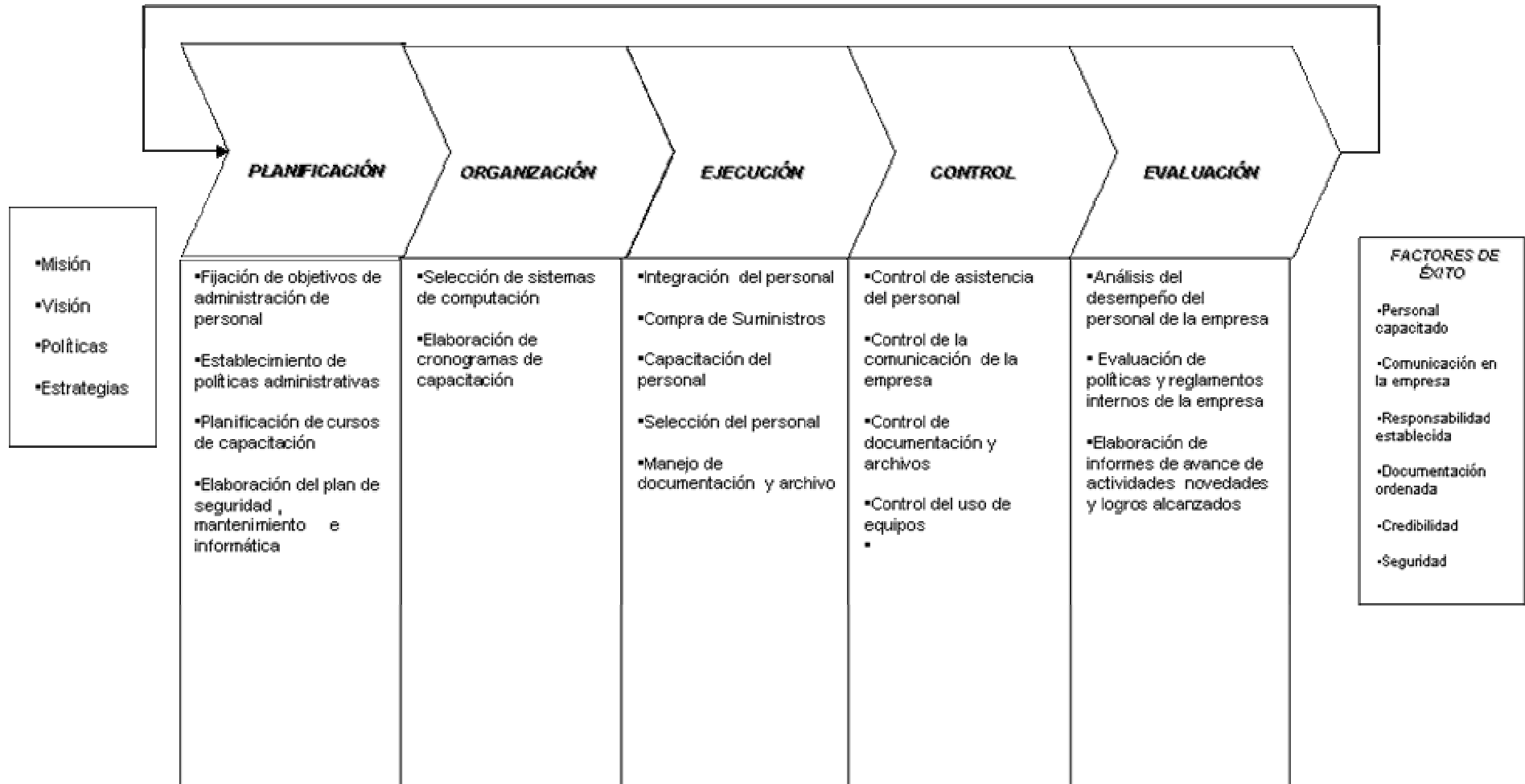
## **CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO BASICO "POST-VENTA" DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A.**



**DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR DE POST-VENTA**

Nº	INDICE	RELACIÓN	EXPLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN		OBSERVACIONES
						+	-	
1	% de fijación de precios en el mercado	Precios fijados por la empresa	Mide el grado de aceptación de los clientes al implantar una nueva política de precios de acuerdo al mercado	Precio de ABC es de \$80 con materiales vs el mercado \$85	100%	6%		Esto logra que los clientes prefieran los talleres de Mecanosolvers
		Precios fijados por el mercado						
2	% Eficiencia del personal de talleres	Metas alcanzadas por el personal de talleres	Mide el porcentaje de eficiencia que ha tenido el personal de talleres frente a las expectativas generadas en un comienzo	Se establece que se debe atender 10 vehículos diarios y se han atendido 8	100%		-20%	Se debe a la falta de personal en talleres
		Establecimiento de metas de talleres						
3	% Satisfacción del cliente	Cientes satisfechos en el mes	Mide el número de clientes satisfechos, del total de atendidos en el taller en el mes	Se atienden 160 vehículos, de los cuales 3 no están satisfechos	100%		-0.02%	Muchos clientes no aceptan su parte de culpa en los daños de sus vehículos
		Total de clientes atendidos en el mes						
4	% cumplimiento del plan de atención en talleres	Vehículos atendidos en el mes	Mide el cumplimiento de la atención de vehículos realizadas en el mes del total planificado	Se establece que se debe atender al mes 200 y las atenciones fueron de 160	100%		-25%	Se da por la baja en las ventas
		Vehículos atendidos planificados en el mes						

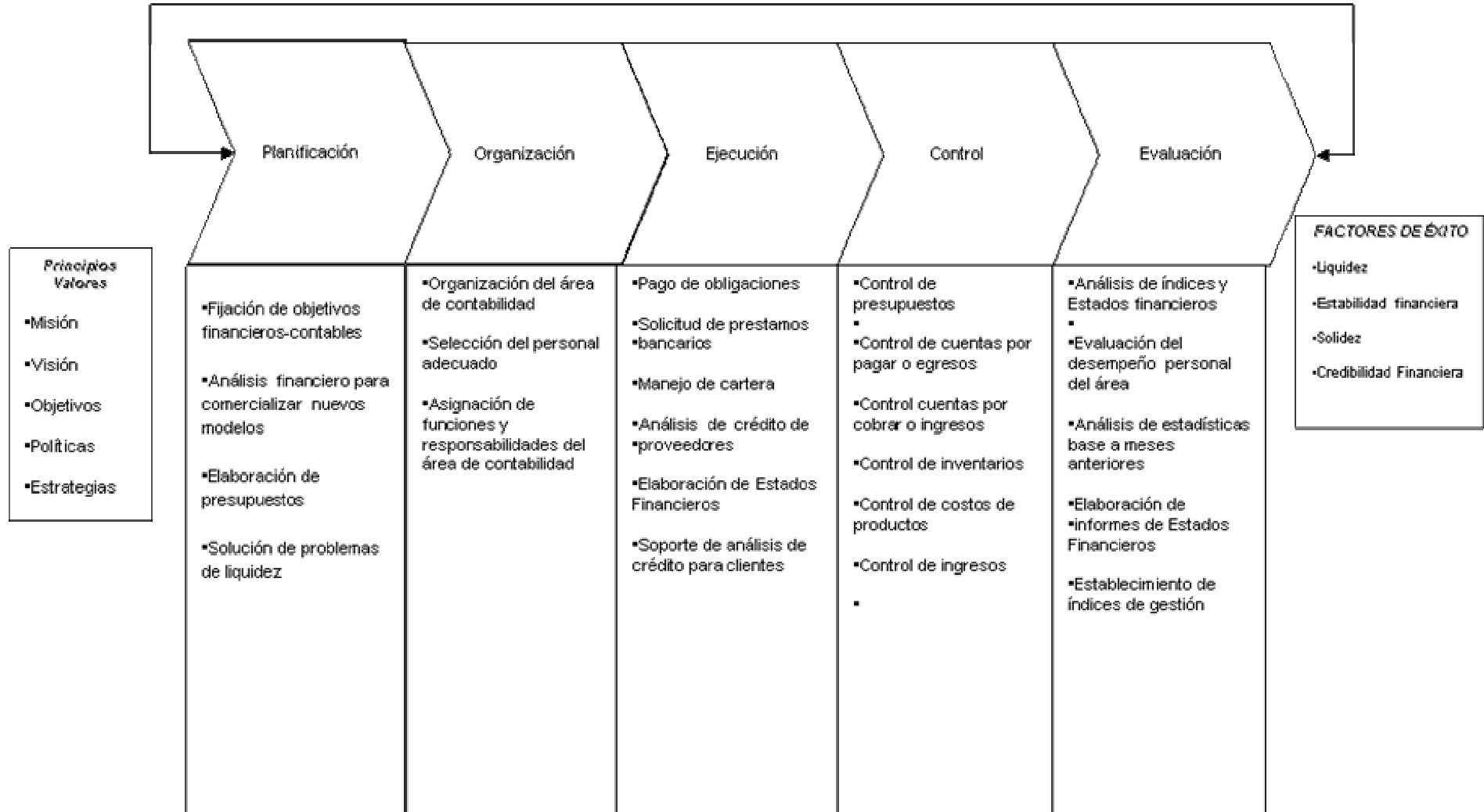
## CADENA DE VALOR DELMACROPROCESO DE APOYO “ADMINISTRATIVO” DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A.



**DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR DE ADMINISTRATIVO**

Nº	INDICE	RELACIÓN	EXPLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN		OBSERVACIONES
						+	-	
1	% Eficiencia para la contratación del personal	Personal idóneo contratado	Mide el grado de eficiencia de la empresa para la selección del personal	En la empresa se necesitan un auxiliar de contabilidad y un ejecutivo de ventas y se logra contratar a dos ejecutivos que incentivarán las ventas	100%			
		Personal requerido						
3	% Capacitación del personal	Capacitación realizada para el personal	Mide el porcentaje de capacitación que ha recibido el personal con relación al que debería recibir	A inicios de año se planifica realizar seis cursos de capacitación pero debido a problemas económicos solo se realizan 4 cursos	100%		-33%	Debido a la situación económica del país
		Necesidad de capacitación del personal						
4	Control de documentación en archivo	Documentos encontrados de meses anteriores	Mide el orden que existe en el archivo y la rapidez para encontrar un documento.	La persona encargada de los archivos tiene toda la documentación archivada	100%			
		Documentos solicitados de archivos						
5	% Aplicación de un sistema de seguridad	sistema de seguridad aplicado	Mide el grado de aceptación de la empresa al momento de escoger un sistema de seguridad aplicado a la empresa	Se propone instalar un nuevo sistema de seguridad para la empresa de la cual se ha aceptado el plan en su totalidad	100%			
		propuestas de sistemas de seguridad						
6	% Utilización real de los equipos	Tiempo real de equipos utilizado	Mide el tiempo real de uso de los equipos de computación y comunicación de la empresa	La empresa utiliza un promedio de 200 minutos en telefonía y por falta de control la empresa utiliza cerca de 300 minutos al mes	100%		-33%	Se instalará un contador de minutos en los equipos
		Tiempo planificado de uso equipos						

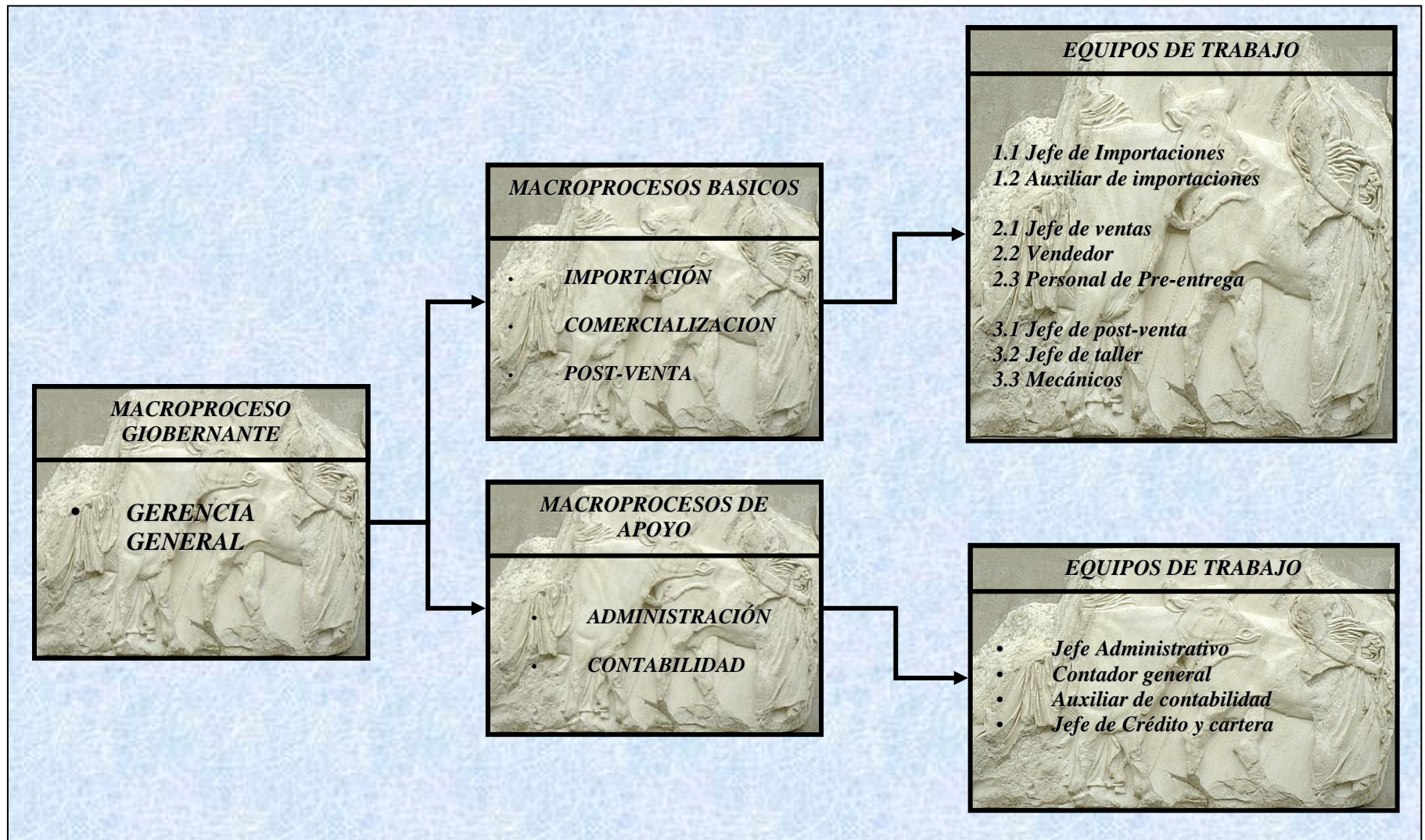
## CADENA DE VALOR DELMACROPROCESO DE APOYO “CONTABILIDAD” DE LA EMPRESA MECANOSOLVERS S.A.



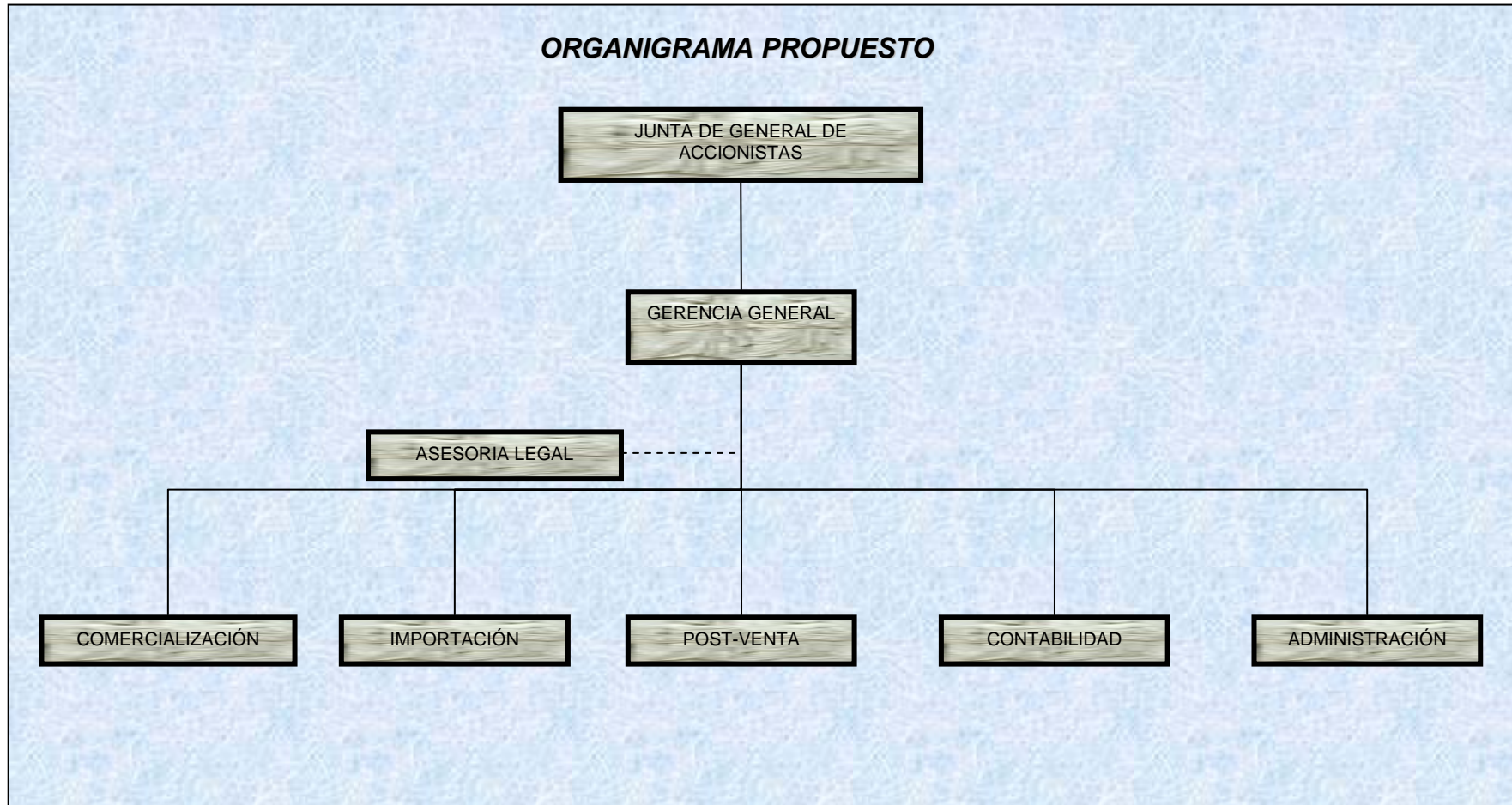
**DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR DE CONTABILIDAD**

Nº	INDICE	RELACIÓN	EXPLICACIÓN	EJEMPLO	META	DESVIACIÓN		OBSERVACIONES
						+	-	
1	% Solución de problemas de liquidez	Problemas de liquidez solucionados	Mide la habilidad de negociación para obtener liquidez y cubrir sus obligaciones	Existe en la empresa problemas de liquidez de los cuales todos son resueltos	100%			
		Problemas de liquidez presentes						
2	% Control de inventarios	Inventario existente físico	Mide el porcentaje de error al momento de realizar inventarios permanentes	Del reporte de inventario realizado existe un 85% de mejora en relación al mes anterior	80%	5%		Existe mejor control de inventarios
		Inventario según kardex						
3	% Eficiencia en cobros	cobros realizados en el mes	Mide el nivel de eficiencia que ha tenido la empresa para realizar cobros de facturas en un mes	El total de cartera por cobrar es de \$ 180.000, pero gracias a descuentos de contado se recupero \$ 160.000	100%		-11%	Debido a la situación del país se incurren en carteras vencidas
		total de cobros por realizar en un mes						

### PROPUESTA ORGANIZACIONAL HORIZONTAL O POR PROCESOS







## ***ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS***

### ***MACROPROCESO GOBERNADOR:***

- Elaboración de políticas, objetivos y metas de la empresa en general
- Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y de la empresa en general.
- Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.
- Establecer mapa estratégico
- Determinación y elaboración de estrategias
- Vigilar cumplimiento de planificación de actividades
- Controlar cumplimiento de políticas y procesos establecidos
- Elaboración y aprobación de planificación de Actividades
- Diseñar plan operativo
- Elaboración y aprobación de planificación de Compras
- Aprobación de planificación de Importación
- Implementar estructura organizacional
- Aprobación de planificación de ventas
- Aprobación y contratación de personal de la empresa
- Evaluación del desempeño del personal
- Establecimiento de políticas de precios
- Análisis de informes y estadísticas

### ***MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR:***

#### ***IMPORTACIÓN***

- Establecimiento de políticas de importación
- Comunicación con agente afianzado
- Contratación de hamacas
- Contratación de fletes
- Elaborar informes

- Colaborar en la negociación con la Fábrica
- Elaboración de planificación de importación
- Desaduanización de unidades y repuestos
- Control de importación

### ***COMERCIALIZACIÓN***

- Promover las ventas
- Tener un control de las necesidades del consumidor.
- Establecer contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado.
- Distribuir los vehículos en el momento necesario
- Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio, amables, oportunos y honestos.
- Verifica la existencia del producto para la confirmación de pedidos.
- Llevar un perfecto control de los vehículos, preparación y entrega de los mismos.
- Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el producto entregado.
- Supervisar los puntos de ventas
- Informar semanalmente los resultados de las operaciones realizadas.
- Establecimiento de políticas de comercialización
- Establecimiento de plan de ventas
- Análisis del mercado
- Control de inventarios
- Control de concesionarios de la red
- Control de inventarios en concesionarios de la red
- Análisis de precios en relación con la competencia
- Servicio y atención al cliente
- Visita permanente a clientes
- Venta de vehículos

- Llenado de solicitudes de crédito a clientes
- Evaluación del desempeño del personal de ventas
- Entrega de vehículos
- Elaboración de planificación de importación

### ***POST-VENTA***

- Establecimiento de políticas de servicio
- Establecimiento de plan de atención en talleres
- Análisis de garantías
- Control de talleres
- Control de concesionarios de la red
- Análisis de precios en relación con la competencia
- Servicio y atención al cliente
- Compra de insumos
- Elaboración de planificación de importación

### ***MACROPROCESO DE APOYO***

#### ***CONTABILIDAD***

- Establecimiento de políticas financieras
- Solución de problemas de liquidez
- Análisis de índices financieros
- Análisis para la comercialización de nuevos modelos
- Elaboración de estados financieros
- Elaboración de informes de cuentas por pagar
- Elaboración de informes de cuentas por cobrar
- Registro de cobranza por venta
- Pago de obligaciones
- Registros contables
- Autorización para el pago de aranceles



- Análisis de créditos
- Pago de servicios básicos

### ***ADMINISTRACION***

- Diseñar manual de funciones y competencias del personal
- Determinar necesidad de recurso humano
- Contratar al personal
- Establecimiento de políticas administrativas
- Elaboración de perfil de cargo para la empresa
- Reclutamiento y selección de personal
- Capacitación del personal
- Verificación de información para análisis de crédito a clientes
- Análisis del desempeño del personal de la empresa
- Documentación y archivo de información
- Elaboración de un plan de seguridad empresarial
- Suministro de información para toma de decisiones

## **COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES**

Se detallarán los requerimientos y funciones para cada cargo, para los cargos que existen actualmente y par los que se propone crear en este trabajo:

### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

***Denominación del cargo:***

Gerente General

***Personal a su cargo:***

- Jefe de importaciones
- Contador General
- Jefe de Ventas
- Jefe de Post-venta

***Naturaleza del cargo:***

Rresponsabilidad ante los accionistas, los empleados, clientes, proveedores y las leyes del país.

***Funciones principales:***

- Dirigir a toda la empresa
- Elaborar y aprobar la planificación estratégica de la empresa y las propuestas para su ejecución y monitoreo o control.
- Establecer prioridades en las actividades de la empresa.
- Analizar y aprobar los estados financieros tomando decisiones.
- Tomar decisiones de manera general.
- Analizar las causas de problemas y entregar soluciones.
- Elaborar y aprobar el plan de compras.
- Analizar las ventas.
- Analizar el valor de cuentas por cobrar



- Elaborar y aprobar el plan de ventas mensual realizado con comercialización.
- Disponer en forma inmediata los estados financieros de la empresa.
- Tomar decisiones sobre pago a proveedores.
- Aprobar o rechazar solicitudes de crédito de clientes
- Elaborar un formato de preguntas para los aspirantes en la selección de personal
- Aprobar y contratar nuevo empleado

***Equipo que utiliza en su trabajo:***

Computador personal

***Requisitos para ocupar el puesto:***

***Formación académica:*** Educación superior en administración de empresas, Ingeniería Comercial o afines.

***Otros conocimientos:***

Dominio del idioma Inglés 100% hablado y escrito

Manejo de paquetes computacionales

Manejo de control de inventarios, planificación de ventas, estrategias de ventas y mercadeo.

***Experiencia:*** Cinco años desempeñando funciones similares

***Edad:*** Persona mayor a 35 años de edad.



## ***DATOS DE IDENTIFICACIÓN***

***Denominación del cargo:*** Contador General

***Jefe inmediato:*** Gerente general

### ***Personal a su cargo:***

- Auxiliar de contabilidad
- Encargado de compras
- Cajera.
- Auxiliar de contabilidad

### ***Naturaleza del cargo:***

Persona encargada del área de contabilidad..

### ***Funciones principales:***

- Llevar la contabilidad de la empresa de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados
- Realizar los registros contables de la empresa
- Realizar análisis de Índices financieros
- Realizar análisis de liquidez con informes presentados y compararlos con años anteriores.
- Colaborar en la emisión de créditos a clientes
- Elaborar junto de gerencia la planificación de compras y ventas.
- Registrar correctamente las compras y ventas en el sistema contable.
- Elaborar junto con el personal de esa área Estados Financieros mensuales para presentar a gerencia
- Controlar el correcto registro de cobranzas realizadas a través de ingresos de caja y los pagos efectuados a través de egresos de caja.
- Realizar el pago de aranceles y de certificados de inspección para trámites de importación
- Presentar informes de las actividades a su cargo





***Equipo que utiliza en su trabajo***

Computador personal.

***Requisitos para ocupar el puesto:***

***Formación académica:*** Ingeniero en Finanzas ( C.P.A)

***Otros conocimientos:***

- Análisis Financiero,
- Sistemas de computación financieros, y tributación.

***Experiencia:*** Mínimo 5 años trabajando en puestos similares.

***Edad:*** Mínimo 30 años de edad.

***DATOS DE IDENTIFICACIÓN:***

***Denominación del cargo:*** Jefe de Ventas

***Jefe inmediato:*** Gerente General

***Personal a su cargo:***

- Vendedores

***Naturaleza del cargo:*** Persona que debe dirigir al grupo de ventas

***Funciones principales:***

- Elaborar la planificación de ventas
- Establecer convenios con empresas o grupos para ventas por flotas
- Establecer metas y objetivos de ventas por vendedor y puntos de venta
- Tomar decisiones en casos de realizar descuentos
- Analizar las ventas.



***Equipo que utiliza en su trabajo:***

Computador personal

***Formación académica:*** Educación superior en Marketing, Ingeniería Comercial o afines.

***Otros conocimientos:***

- Conocimiento del idioma Inglés hablado y escrito,
- Manejo de paquetes computacionales actualizado análisis financieros,
- Control de inventarios,
- Planificación de ventas
- Estrategias de ventas y mercadeo.

***Experiencia:*** Cinco años desempeñando funciones similares

***Edad:*** Persona mayor a 30 años de edad.

***DATOS DE IDENTIFICACIÓN:***

***Denominación del cargo:*** Jefe de importaciones

***Jefe inmediato:*** Gerente general

***Personal a su cargo:***

- Auxiliar de importaciones

***Naturaleza del cargo:*** Persona encargada de realizar la importaciones, desaduanización de productos.

***Funciones principales:***

- Ayudar a la elaboración de los convenios con la planta en Rusia
- Contratación de fletes
- Contratación de Zonas francas



- Contacto directo con agentes afianzados

***Requisitos para ocupar el puesto:***

***Formación académica :*** Educación superior en administración de empresas o Ingeniería Comercial o afines.

***Otros conocimientos:*** Dominio del área de importaciones, conocimiento del idioma Ruso

***Experiencia:*** Al menos 3 años en actividades similares.

***Edad:*** Entre 30

***DATOS DE IDENTIFICACIÓN***

***Denominación del cargo:*** Jefe de crédito y cartera

***Jefe inmediato:*** Gerente general

***Personal a su cargo:*** Ninguno

***Naturaleza del cargo:***

Persona capacitada para realizar análisis de créditos, centrales de riesgos.

***Funciones principales:***

- Analizar solicitudes de crédito
- Analizar central de riesgos de clientes
- Realizar confirmaciones de datos via telefónica
- Aprobación de créditos
- Gestionar cobros
- Establecer convenios con bancos y financieras para venta de cartera.
- Elaborar políticas de crédito y cobranzas



***Equipo que utiliza en su trabajo***

Computador personal, central de riesgos, programas de referencias bancarias.

***Requisitos para ocupar el puesto:***

***Formación académica :*** Educación superior en administración de empresas o Ingeniería Comercial o afines.

***Otros conocimientos:***

Conocimientos de contabilidad

Análisis Financiero

Sistemas de computación financieros.

***Experiencia:*** Mínimo 5 años trabajando en puestos similares.

***Edad:*** Mínimo 25 años de edad.

***DATOS DE IDENTIFICACIÓN:***

***Denominación del cargo:*** Vendedor

***Jefe inmediato:***

- Jefe de ventas

***Personal a su cargo:*** Ninguno

***Naturaleza del cargo:***

Persona que tenga la capacidad de vender los productos de la empresa.

***Funciones principales:***

- Cumplir las políticas de comercialización de la empresa.
- Completar un cupo de ventas establecido para alcanzar los objetivos de ventas de la empresa
- Realizar exposiciones en provincias
- Realizar visitas permanentes a los clientes.
- Investigar las estrategias de comercialización de la competencia
- Presentar informes de las actividades.

***Equipo que utiliza en su trabajo***

Formato de pedidos, cotizador, computador personal, teléfono fijo, teléfono celular

***Requisitos para ocupar el puesto:***

***Formación académica :*** Instrucción secundaria como mínimo.

***Otros conocimientos:*** Relaciones humanas.

***Experiencia:*** Al menos 1 año realizando actividades similares

***Edad:*** Entre 21 – 35 años

***DATOS DE IDENTIFICACIÓN:***

***Denominación del cargo:*** Encargado de entrega

***Jefe inmediato:***Jefe de Post-venta

***Naturaleza del cargo:***

Persona que se encargue de la entrega de unidades vendidas en el showroom.

***Funciones principales:***

- Verificar estado de vehículo
- Coordinar la preparación de los vehículos para entrega



- Llenar cartas de garantía
- Explicar funcionamiento de vehículos a los clientes
- Organizar las entregas del día

***Requisitos para ocupar el puesto:***

***Formación académica:*** Bachiller.

***Otros conocimientos:*** Conocimientos básicos de mecánica

***Experiencia:*** Al menos 1 año en puestos similares.

***Edad:*** Entre 30 – 50 años

***DATOS DE IDENTIFICACIÓN:***

***Denominación del cargo:*** Cajera

***Jefe inmediato:*** Contador General

***Personal a su cargo:*** Ninguno

***Naturaleza del cargo:***

Persona capacitada para realizar labores de archivo, entrega de documentos, realización de facturas y cobranzas.

***Funciones principales:***

- Entregar a administración los cobros realizados el día anterior.
- Enviar dineros al banco
- Manejo de caja chica
- Envío de documentos

- Archivar los estados financieros y demás documentos.

***Requisitos para ocupar el puesto:***

Agenda de apuntes, computador personal

***Formación académica:*** Bachiller Contador

***Otros conocimientos:*** Contabilidad, computación.

***Experiencia:*** Mínimo 2 años realizando trabajos similares

***Edad:*** Entre 21

***DATOS DE IDENTIFICACIÓN***

***Denominación del cargo:*** Jefe de Post-venta

***Jefe inmediato:*** Gerente general

***Personal a su cargo:***

- Jefe de taller,
- Mecánicos,
- Personal de entrega y PDI

***Naturaleza del cargo:*** Persona capacitada con conocimiento en garantías, manejo de talleres, manejo de personal, elaboración de pedidos de repuestos.

***Funciones principales:***

- Realizar la supervisión del área de talleres
- Revisar informes de personal de entrega
- Manejo de garantías con la fábrica
- Solución de problemas de talleres
- Elaborar de manera conjunta con el Gerente General la Planificación de la Post-venta



- Dirigir al personal de talleres hacia los objetivos planteados en el plan de operaciones.
- Elaborar junto de gerencia la planificación de compras de insumos
- Establecer controles de calidad
- Presentar informes de las actividades a su cargo

***Equipo que utiliza en su trabajo***

Computador personal

***Requisitos para ocupar el puesto:*** Capacidad de liderazgo, responsable y honesta que tenga conocimientos de mecánica automotriz

***Formación académica :*** Ingeniero Mecánico automotriz

***Otros conocimientos:*** Sistemas de computación, manejo de personal y manejo de repuestos, manejo de garantías.

***Experiencia:*** Mínimo 5 años trabajando en puestos similares.

***Edad:*** Mínimo 30 años de edad.



## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez terminado el análisis de cada uno de los procesos de la empresa Mecanosolvers S.A., se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### **CONCLUSIONES:**

- Mecanosolvers S.A. es una empresa que forma parte de un grupo empresarial, llamada **ÉXITO CORPORATION**, que se dedica a la importación, venta, distribución y post venta de los vehículos Lada y de sus repuestos.
- Mecanosolvers S.A. empezó sus operaciones como una empresa que se encargaba de cubrir el servicio de post-venta y de garantía para la planta de Aymesa, que era la que ensamblaba los vehículos marca Lada en el Ecuador, luego de aquello se tornó en una empresa propietaria de la marca para el Ecuador y todo el Pacífico Sur.
- Los vehículos y repuestos Lada son de origen Ruso y sus precios son cómodos y competitivos.
- Mecanosolvers S.A. tiene como distribuidores a sus propios puntos de venta y a concesionarios que pertenecen a otras personas, pero que manejan la marca como exige su propietario.
- Mediante el análisis de Ishikawa, se obtuvo que el problema de Mecanosolvers S.A. es ***baja de eficiencia operativa que no permite un adecuado funcionamiento de la compañía***

- Con la elaboración de las matrices de impacto interna y externa, se concluyó que los factores que impactan positivamente a la empresa son: el precio de los vehículos, las facilidades de pago, los buenos resultados obtenidos por los vehículos y los organismos de control; los factores que impactan negativamente son el factor político, ya que en el momento que existe cierta inestabilidad, los clientes se abstienen de invertir en vehículos, la competencia que tiene la empresa es muy grande, al existir varias marcas en el mercado que ofrecen productos similares, falta de procesos documentados y graficados, de motivación del personal, la falta de una planificación de gastos y de estatutos.
- Para la empresa los principios y valores importantes y que guían su accionar son: puntualidad, responsabilidad, trabajo en equipo, honestidad, amistad, compañerismo, solidaridad liderazgo, motivación y respeto para con sus compañeros y la empresa como para los clientes a quien se atiende, a pesar de que estos no están escritos como propios de la empresa.
- Mecanosolvers, no cuenta con Visión ni Misión definida.
- Los procesos en las empresas, son un eje fundamental para su correcto funcionamiento, por lo que se procedió a eliminar, fusionar y en algunos casos a crear nuevos procesos para aumentar la efectividad de los mismos.
- Los procesos han sido optimizados y se logró un ahorro de **\$11.020,06** anualmente y en tiempo **43.250,00** minutos.
- Los tiempos se redujeron de manera significativa, lo que lleva a la optimización del recurso principal de la empresa, que es el humano

## ***RECOMENDACIONES***

- Se recomienda la implementación de este trabajo
- Se debe realizar una organización por procesos establecida es necesario que se la realice en forma urgente, de tal forma que de no existir una buena organización la empresa puede perder rentabilidad.
- Se debe aprovechar todas las oportunidades y fortalezas que tiene la empresa en su ambiente interno como externo ya que esto le permitirá realizar estrategias para permanecer y crecer en el mercado.
- Deben realizarse evaluaciones del los ambientes internos y externos para establecer nuevas estrategias para poder afrontar los cambios.
- Las operaciones se deben mantener dentro del margen de las leyes existentes, para generar una imagen positiva hacia los clientes.
- Aplicar la misión, visión, objetivo puesto que de lo contrario la empresa no va tener un rumbo.
- Realizar una reestructuración de los procesos de la empresa para volverla generadora de valor.
- Establecer planes de capacitación constantes a los empleados para que aporten con su trabajo al logro de objetivos propuestos.
- Implementar en cada área el mejoramiento de los procesos planteados para aumentar la calidad del servicio, disminuir los costos e incrementar la eficiencia en su desarrollo.



- Se debe crear el área de crédito y cartera para mejorar la emisión de créditos y reducir la cartera vencida, además de ser un arma para las ventas
- Debe crear el puesto de entrega de vehículos para agilizar la salida de los clientes del concesionario y que los vendedores optimicen sus tiempos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALEXANDER G., HUMBERTO. MEJORAMIENTO CONTINUO Y ACCIÓN CORRECTIVA. EDITORIAL PRENTICE HALL.
- STANTON, WILLIAM. FUNDAMENTOS DEL MARKETING. EDICIÓN DÉCIMA. EDITORIAL MCGRAW-HILL .MÉXICO, MEXICO1996,PAG:64,458-491,834-853.
- BELTRÁN JARAMILLO, JESUS MAURICIO. INDICADORES DE GESTIÓN. 3R EDITORES. BOGOTÁ, COLOMBIA. AÑO 1999.
- STANTON, WILLIAM. FUNDAMENTOS DEL MARKETING. EDICIÓN DÉCIMA. EDITORIAL MCGRAW-HILL .MÉXICO, MEXICO1996,PAG:64,458-491,834-853.
- CARVALLO PÉREZ, JUAN. CONTROL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. EDITORIAL ESIC. MADRID, ESPAÑA. AÑO 2000.
- CERVO, LUIS AMADO. METODOLOGÍA CIENTÍFICA. EDICIÓN OCTAVA. EDITORIAL MC GRAW, BOGOTÁ COLOMBIA, 1979, PAG: 20
- ENCICLOPEDIA UNIVERSAL ILUSTRADA EUROPEO-AMERICANA INVESTIGAR. EDICIÓN 38 .70 VOLS. BARCELONA, ESPAÑA, 1926. PAG : 1890.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. EDICIÓN 5TA. EDITORIAL MCGRAW HILL. MÉXICO, MÉXICO. AÑO 2000.
- DÁVILA ZAMBRANO, SANDRA. REINGENIERÍA DE PROCESOS, 5 MOMENTOS ESTRATÉGICOS. EFECTO GRÁFICO. QUITO, ECUADOR. AÑO 2001.
- BERNA T. CÉSAR AUGUSTO, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, PRENTINCE - HALL, PRIMERA EDICIÓN, BOGOTÁ COLOMBIA, AÑO 2000, PÁGINAS 120-121.

## PAGINAS WEB

- [www.lafacu.com/apuntes/química/almidon/default.htm](http://www.lafacu.com/apuntes/química/almidon/default.htm)
- <http://html.rincondelvago.com/cadena.de-valor-y-la-ventaja-competitiva.html>
- [www.monografias.com/marketing/canalesdistribucion](http://www.monografias.com/marketing/canalesdistribucion)
- <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml>
- [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- <http://www.monografias.com/trabajos15/valoracion/valoracion.shtml>