



Estandarización de procesos en el área logística y financiera para la propuesta de un modelo de negocio empleando la metodología CANVAS y de valor agregado para la distribuidora de Cosméticos del Austro en Cuenca-Ecuador

Autores:

Carlos Adrián Peralta Barbecho
Pablo Ricardo Toral Pérez

Director:

Ing. Pedro Guerrero .MSc

Universidad del Azuay

Facultad de Ciencia y Tecnología
Escuela de ingeniería de la Producción

***Diseño del trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Ingeniero de la Producción y Operaciones***

Cuenca – Ecuador

2022-2023

Todo este esfuerzo está dedicado principalmente a nuestras familias por apoyarnos en las diferentes etapas de este proceso universitario, agradecemos también a nuestro tutor de tesis Ing. Pedro Guerrero quien con su experiencia, conocimiento y motivación nos orientó en la elaboración de este proyecto de titulación y por último pero no menos importante, agradecemos a todos los docentes que con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarnos como personas y profesionales en la Universidad del Azuay.

Abstract

This project proposes a business model by using the CANVAS methodology and process standardization with emphasis on the financial and logistics areas of Distribuidora Cosméticos del Austro, located in Cuenca. The information was obtained through on-site visits to the company, focus groups with employees and the organization of the historical data available in the accounting system, inventory management system and logistics. This allowed to raise the base processes and perform situational analysis of the distributor. This degree work delivers a proposal for a business model with logistical, financial and administrative tools, considering the standardization of processes as a transversal component to generate value through Key Performance Indicators. In this way, recommendations were generated according to the results obtained from the KPIs to increase productivity and reduce risks that may affect the company's management.

**PEDRO
FERNANDO
GUERRERO
MAXI**

Pedro Guerrero
Tutor

Damián Encalada
Career Director

Pablo Toral
Author

Carlos Peralta
Author



1	Capítulo 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	1
1.1	Historia.....	1
1.1.1	Misión	2
1.1.2	Visión	2
1.1.3	Valores	3
1.1.4	Valores empresa Cosméticos del Austro	4
1.1.5	FODA.....	7
1.1.6	Matriz FODA	10
1.1.7	FODA cruzado.....	11
1.2	PESTEL	11
1.2.1	Político	12
1.2.2	Económico.....	13
1.2.3	Social.....	15
1.2.4	Tecnológico	16
1.2.5	Ecológico	17
1.2.6	Legal.....	18
2	Capítulo 2. ESTADO DEL ARTE.....	20
2.1	Gestión por procesos	20
2.2	Modelo de negocio CANVAS	25
2.3	Definiciones del modelo de negocio por algunos autores.....	26
2.4	Innovación en Modelos de negocio.....	27
2.5	Gestión Financiera	28
2.5.1	Objetivo Básico Financiero (OBF)	28
2.6	Flujo de caja libre.....	28
2.6.1	Análisis de flujo de caja.....	30
2.7	Ciclo de conversión de efectivo.....	30
2.7.1	Cálculo del ciclo de conversión de efectivo	31
2.8	Índices de actividad	31
2.8.1	Indicador de rentabilidad.....	33
2.9	Sistema de costeo ABC.....	34
2.10	La administración de la cadena de suministros.....	36
2.11	Cadena de Suministro como estrategia de Distribución aplicada a la Logística Comercial	40
2.12	Modelo Q	40
2.13	Medición del desempeño logístico.....	42
2.14	Logística Comercial	42
3	Capítulo 3. ESTANDARIZACION DE PROCESOS	44
3.1	Definición de proceso	44
3.2	Levantamiento de Procesos	44
3.3	Mejoramiento de procesos	46
3.4	Ventajas y desventajas del mejoramiento de procesos	46
3.5	Gestión por procesos	47
3.6	PROCESO DE GESTION COMERCIAL.....	48
3.6.1	Tabla de actividades	49

3.6.2	Indicadores clave de rendimiento (KPI)	51iv
3.7	APROVISIONAMIENTO	52
3.7.1	Tabla de actividades	53
3.7.2	Indicadores clave de rendimiento (KPI)	56
3.8	GESTION DE INVENTARIOS	57
3.8.1	Tabla de actividades	58
3.8.2	Indicadores clave de rendimiento (KPI)	63
3.9	GESTION DE INVENTARIOS	64
3.9.1	Tabla de Actividades	65
3.9.2	Indicadores clave de rendimiento (KPI)	66
3.10	GESTION FINANCIERO – CONTABLE	67
3.10.1	Tabla de actividades	69
3.10.2	Indicadores clave de rendimiento (KPI)	73
4	CAPÍTULO 4. MODELO PROPUESTO	74
4.1	Cadena de Valor	74
4.1.1	Segmentos de clientes	75
4.1.2	Propuesta de valor	75
4.1.3	Canales	76
4.1.4	Relaciones del cliente	76
4.1.5	Flujos de ingresos	76
4.1.6	Recursos clave	76
4.1.7	Actividades clave	77
4.1.8	Asociaciones clave	77
4.1.9	Estructura de costo dentro del inventario	78
4.1.10	Sistema de Control de Inventarios ABC	78
4.1.11	Análisis e interpretación	79
5	Capítulo 5. MEJORAS	87
5.1	Importancia de uso y aplicación de estándar BPMN	87
5.2	Mejoras en procesos	87
6	Capítulo 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
6.1	Conclusiones	96
6.2	Recomendaciones	97
6.3	Lista de referencias	99
6.4	Apéndice	101
6.4.1	Caracterización del proceso de ventas	112
6.4.2	Caracterización del proceso de almacenaje	113
6.4.3	Caracterización del proceso de compras de inventario	114
6.4.4	Caracterización del proceso de compras internas	114
6.4.5	Caracterización del proceso de marketing	115
6.4.6	Caracterización del proceso de distribución externa	116
6.4.7	Caracterización del proceso de distribución interna	117
6.4.8	Caracterización del proceso de envío de mercadería interna	118
6.4.9	Caracterización del proceso de recepción de mercadería interna	119
6.4.10	Caracterización del proceso de proveedores	120
6.4.11	Caracterización del proceso contable	120

6.4.12	Caracterización del proceso de clientes.	121V
6.4.13	Caracterización del proceso de bancos.	122

Tabla 1. Levantamiento de Procesos	45
Tabla 2. Proceso Mejorado de Gestión Comercial	48
Tabla 3. Tabla de Actividades del Proceso Mejorado de Gestión Comercial.....	49
Tabla 4. KPI del Proceso Mejorado de Gestión Comercial.....	51
Tabla 5. Proceso Mejorado de Aprovisionamiento	52
Tabla 6. Tabla de Actividades del Proceso Mejorado de Aprovisionamiento.....	53
Tabla 7. KPI del Proceso Mejorado de Aprovisionamiento	56
Tabla 8. Proceso Mejorado de Gestión de Inventarios	57
Tabla 9. Tabla de Actividades del Proceso Mejorado de Gestión de Inventarios	58
Tabla 10. KPI del Proceso Mejorado de Gestión de Inventarios	63
Tabla 11. Proceso mejorado de Gestión de Inventarios.....	64
Tabla 12. Tabla de actividades del Proceso mejorado de Gestión de Inventarios.....	65
Tabla 13. KPI del Proceso mejorado de Gestión de Inventarios	66
Tabla 14. Proceso mejorado de Gestión Financiero-Contable	67
Tabla 15. Tabla de actividades del Proceso de Gestión Financiero-Contable	69
Tabla 16. KPI del Proceso de Gestión Financiero-Contable	73
Tabla 17. Control de Inventario ABC	79
Tabla 18. Tabla de resultados ABC	80
Tabla 19. Clasificación de Actividades	81
Tabla 20. Actividades Levantadas e Identificadas	88
Tabla 21. Propuesta de mejora	90
Tabla 22. Tabla resumen de KPI	91
Tabla 23. Proceso de Ventas	101
Tabla 24. Proceso de Almacenaje	102
Tabla 25. Proceso de Compras Internas	103
Tabla 26. Proceso de Consumo Interno.....	104
Tabla 27. Proceso de Marketing.....	105
Tabla 28. Proceso de Distribución Externa	105
Tabla 29. Proceso de Distribución Interna.....	107
Tabla 30. Proceso de Mercadería Interna.....	107
Tabla 31. Proceso de Recepción de Mercadería Interna	108
Tabla 32. Proceso de Proveedores	109
Tabla 33. Proceso Contable	110
Tabla 34. Proceso Clientes	110
Tabla 35. Proceso Bancos	110
Tabla 36. Inventario ABC	123

Lista de Ilustraciones

vii

Ilustración 1. Valores de la empresa Cosméticos del Austro.....	4
Ilustración 2. Estructura organizacional	6
Ilustración 3. Matriz FODA	7
Ilustración 4. Matriz FODA	10
Ilustración 5. Matriz FODA cruzado.....	11
Ilustración 6. Análisis del entorno general PESTEL.....	12
Ilustración 7. Crecimientos poblaciones 2010-2021.	15
Ilustración 8. Informe de investigación de mercado sobre la gestión de los procesos empresariales	22
Ilustración 9. Beneficios de la gestión de procesos.....	23
Ilustración 10. Mapa gestión de procesos	24
Ilustración 11. Relación entre flujo de caja libre y balance general.....	30
Ilustración 12. Cadena de suministros tradicional.	37
Ilustración 13. Definición de logística comercial y distribución.	38
Ilustración 14. Modelo básico de cantidad de pedido fijo.....	40
Ilustración 15. Definición de Proceso.	44
Ilustración 16. Cadena de Valor de Cosméticos del Austro	74
Ilustración 17. Clasificación del Inventario Sistema ABC.....	80
Ilustración 18. Diagrama PFG.0.....	127
Ilustración 19. Diagrama PAP.01.....	128
Ilustración 20. Diagrama PGI.01.....	129
Ilustración 21. Diagrama PDD.01.....	130
Ilustración 22. Diagrama PGF.01.....	131

1 Capítulo 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1

1.1 Historia

Distribuidora “Cosméticos del Austro” empieza como un emprendimiento en Julio el 2010 en la provincia del Azuay, ciudad de Cuenca. La empresa fue fundada por el Ing. Javier Barbecho, empezó con una inversión importante que permitió establecer las bases para el inicio de las operaciones y continuar como empresa, durante los primeros años de la empresa se suscitaron diferentes oportunidades de mercado, las cuales han hecho de “Cosméticos del Austro” una empresa con mucha participación en el mercado frente a la competencia. La forma en que la estrategia de mercado se enfoca al producto en presentación de autoservicio, atención de calidad y una variedad extensa de productos y complementos de belleza, han convertido a lo largo del tiempo a la empresa en una de las líderes del mercado manteniéndose a través del tiempo.

La empresa está conformada por 13 trabajadores asignados a las áreas de: ventas, contabilidad y logística. La compañía se dedica a la comercialización de productos de belleza segmentado en diferentes líneas, en las que se destacan: muebles y lavabos de belleza, maquillaje, máquinas, además de repuestos.

En los últimos años se ha venido desarrollando y ampliando la posibilidad de convertirse en importadora directa de los productos comercializados. Constantemente se busca la satisfacción del cliente realizando actividades de asesoría profesional, ofertando variedad de productos en el tiempo adecuado con el mejor precio; actualmente la empresa cuenta con 3 puntos de venta en la ciudad de Cuenca. “Cosméticos del Austro” cuenta con algunos socios comerciales donde realizan una alianza de marketing e impulso de mercadería, destacando entre los más importantes a: Dipaso S.A., Districosmetics, Victoria Imports, Lancey S.A.

1.1.1 Misión

2

Según (Thompson, 2006) La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

La misión que se ha planteado para la distribuidora es la siguiente: “Somos una mediana empresa que trabaja para brindar a sus clientes la mayor diversidad en cosméticos y productos de belleza en general bajo premisas de precios, calidad y servicio acorde a las exigencias del mercado, atendiendo a centros de belleza especializados y a todas las personas que prefieren nuestra gama de productos con una asesoría personalizada, comprometiéndonos con la capacitación constante de nuestro personal de trabajo para que éste sea altamente productivo y comprometido a mantener las preferencias y satisfacción de nuestros clientes con la finalidad de generar un crecimiento rentable.”

1.1.2 Visión

Para (Fleitman, 2000), en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, el cual sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades, así como de las expectativas cambiantes de los clientes, la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

La visión que se ha planteado para la distribuidora es la siguiente: “Distribuidora Cosméticos del Austro aumentará el posicionamiento comercial en los próximos 5 años en cuanto a la venta de cosméticos y productos de belleza en general, superando las perspectivas de calidad y servicio hacia

nuestros clientes junto con el apoyo incondicional comprometido de nuestro equipo de trabajo permitiéndonos así sostener un alto grado de responsabilidad social y comercial que nos garantice solidez financiera y crecimiento sostenible.”

3

1.1.3 Valores

Según (Mejía, 2004) los valores corporativos son recursos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus propiedades competitivas, las condiciones de su ámbito, su competencia y la expectativa de los consumidores y propietarios.

Especialmente hablamos de conceptos, prácticas, actuaciones, reacciones, comportamientos, pensamientos que la compañía asume como reglas de conducta que se recomienda conseguir como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus cambiantes competitivas.

Las organizaciones poseen recursos como, por ejemplo: la medida, la propiedad, la imagen institucional, la localización geográfica, la composición de su organización, entre otros, son puntos que diferencian unas organizaciones de otras, todavía dentro de la misma rama.

Ahora, una vez que hablamos de valores corporativos, hacemos referencia a propiedades que se desarrollan como características fundamentales competitivas.

1.1.4 Valores empresa Cosméticos del Austro

4



Ilustración 1. Valores de la empresa Cosméticos del Austro.

Fuente: Autores

Los valores según el criterio de Caro Montero (2019) son orientadores y generadores de comportamientos. La base de los valores por naturaleza se cimenta en las creencias y cultura de las personas, es decir que refleja el entorno y el ambiente en el que se desea estar.

Respeto

Un trato respetuoso hacia el comprador ya sea interno o externo es importante, por consiguiente, se debe tratar a los otros como nos agradaría ser tratados, reacciones como la cortesía, cordialidad y la atención que se ofrece con respeto produce en los clientes una impresión positiva que conlleva a tener un ambiente acogedor y agradable para el desarrollo de las responsabilidades laborales.

Transparencia

En Cosméticos del Austro, el personal administrativo y operativo se caracterizan por ser transparentes en los servicios que se da a nuestros propios consumidores, la información de nuestros propios productos es clara, por lo cual, nuestros propios consumidores son conscientes de las posibilidades que disponen para su compra.

Honestidad

5

La honestidad genera confianza por parte de los clientes hacia la empresa, con el pasar del tiempo agrega valor a la empresa por la transparencia que inspira en el mercado.

La honestidad se promueve mediante la sincera opinión y sugerencia de nuestros productos, así como de cualquier proceso relacionado con el cliente y el entorno empresarial, predicando con el ejemplo y cumplir con promesas y compromisos.

Trabajo en Equipo

Fomentar la eficiencia a través del compañerismo, que conlleva a trabajar en equipo y como resultado permite brindar un trabajo o labor gratificante, fijando objetivos comunes entre el personal y reconociendo y celebrando el mérito de los demás.

Integridad laboral

Se identifica por poner a la honestidad y al compromiso frente a las responsabilidades laborales, la integridad de los consumidores internos a partir de la perspectiva de cultura organizacional por medio de la honorabilidad empresarial que se enfoca en eludir ocupaciones o reacciones que perjudiquen a terceras personas.

Por consiguiente, la compañía Cosméticos del Austro refleja la integridad por medio del trabajo efectuado con responsabilidad, honestidad y veracidad destinados a ser competitivo y brindar un servicio de alta calidad.

Competitividad

La mejora continua y el valor agregado es un punto importante para la empresa en donde se captan nuevos clientes y se enganchan los clientes que ya se tienen gracias a el plus que Cosméticos del Austro puede ofrecer con sus productos y servicios.

La competitividad se genera en Cosméticos del Austro cuando elevamos el nivel de satisfacción de los clientes, optimizando costos, buscando la innovación y el desarrollo de nuevos productos e

intentando expandir nuestros horizontes para mayor comodidad y mejores experiencias de los clientes 6 en general.

Estructura organizacional

Según (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011) en el libro Organizaciones comportamiento, estructura y procesos. La clave del éxito de una organización es la sinergia que existe entre todos los empleados, y la estructura organizacional es un concepto completamente invisible, generalmente expresado en resultados y comunicación eficiente. Se presenta como un factor que influye directamente en los resultados y el comportamiento de los individuos y grupos de trabajo.

Las empresas y organizaciones suelen manejar una estructura u organigrama, por lo general encabezada por un gerente o asamblea general. Dependiendo de cuántas personas y departamentos tenga la empresa, el organigrama crecerá y tendrá diferentes puntos. Cosméticos del Austro está conformada por diferentes departamentos indispensables los cuales se detallan a continuación:

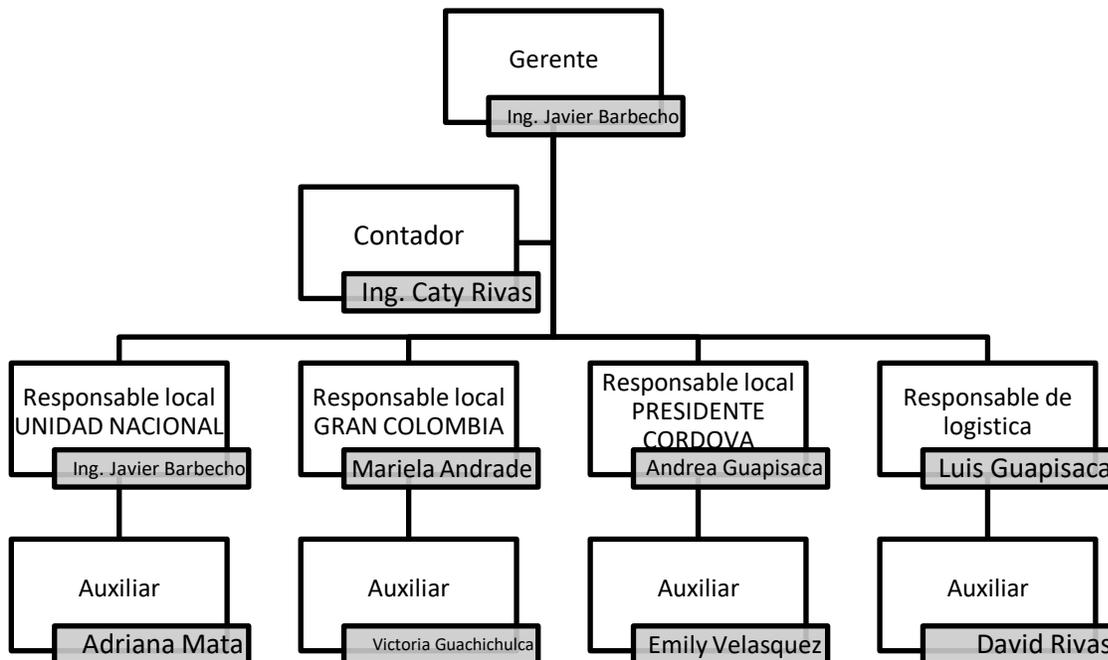


Ilustración 2. Estructura organizacional
Fuente: Autores

1.1.5 FODA

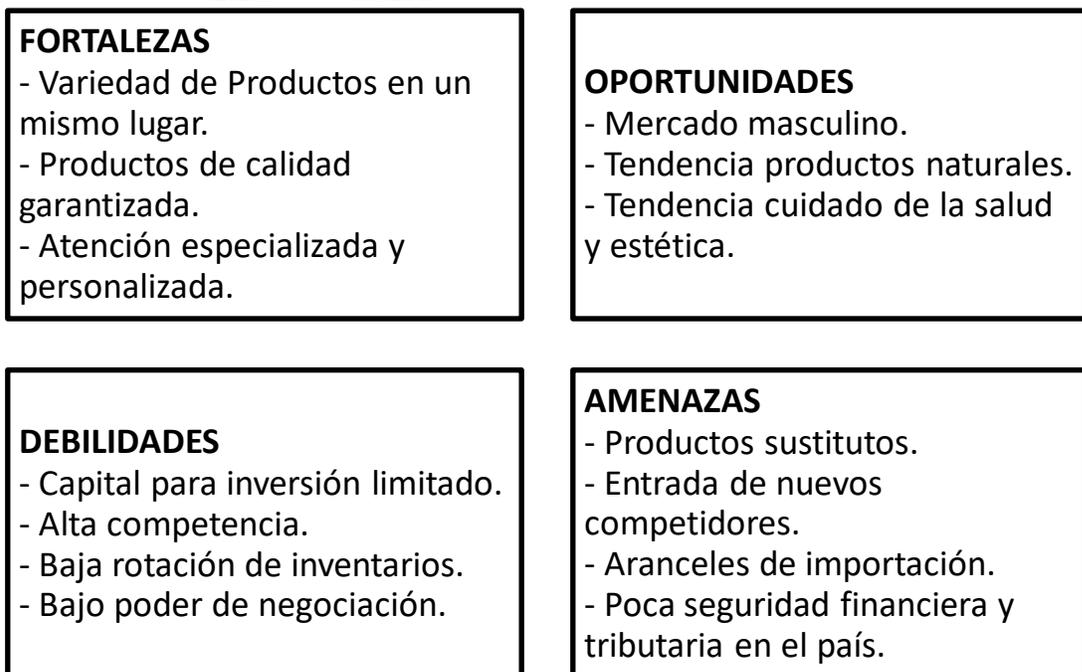


Ilustración 3. Matriz FODA

Fuente: Autores

Según (Asquet, 2009) el análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos o planes de mejora. Gracias a esta herramienta se analizan los siguientes aspectos de la empresa:

- Fortalezas.
- Oportunidades.
- Debilidades.
- Amenazas.

En el proceso de análisis FODA, se toman en cuenta los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias externas de la organización, que afectan las actividades internas de la organización.

El objetivo del análisis FODA es:

- Conocer la realidad de la situación actual.
- Definir un panorama general de cualquier área de la organización.
- Visualizar la identificación de políticas para abordar las debilidades y convertirlas en

oportunidades.

Es un primer acercamiento a estrategias potenciales para toda la empresa.

Fortalezas

Son las capacidades específicas de que dispone la organización por las cuales ocupa una posición privilegiada en una relación competitiva.

Algunas posibles fuentes de entrada para determinar las fortalezas de una empresa son:

- Calidad general del producto.
- Economías de escala.
- Recursos humanos bien capacitados.
- Innovación tecnológica.
- Visión, misión, metas y objetivos claramente definidos.
- Atención al Cliente.
- Liquidez.

Oportunidades

Son factores positivos, favorables, aprovechables, que deben descubrirse en el entorno en que opera la organización y que permiten alcanzar una ventaja competitiva.

Estos factores podrían ser:

- Nuevos mercados.
- Exportabilidad.
- El mercado está creciendo.

Debilidades

Factores que provocan una posición de desventaja en relación con los competidores. Está asociado con recursos que le faltan, con capacidades que no tiene, con actividades que no se están desarrollando activamente. Algunos puntos que pueden ser considerados como debilidades en un negocio son:

- Altos costos de producción.
- Alta resistencia al cambio.
- Entrega lenta.
- Falta de planificación.
- Recursos humanos no capacitados.
- No existen controles internos.
- Tecnología obsoleta.

Amenazas

Son situaciones que provienen del entorno y pueden afectar a la empresa e incluso amenazar su supervivencia. Algunas de las entradas que nos permiten identificar amenazas son:

- La entrada de nuevos competidores a la industria.
- Productos sustitutos.
- Importación de productos importados.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.	Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.

Ilustración 4. Matriz FODA

Fuente: Autores

El análisis FODA consiste en desarrollar una autoevaluación de las principios fuertes y más débiles, que en conjunto ayudan a determinar la situación que vive actualmente cada organización, de igual manera la evaluación externa que se conforma entre las oportunidades y amenazas las cuales afectan o favorecen a la organización de una manera directa, también el FODA es un medio que ayuda a desarrollar una perspectiva general de toda la situación estratégica que vive la organización con el fin de llegar a un balance entre la situación externa y la situación interna de la organización. Para

poderdesarrollar la matriz FODA de la manera más optima, (Ponce, 2007) recomienda basarnos en la 11 siguiente ilustración.



Ilustración 5. Matriz FODA cruzado
Fuente: Autores

1.2 PESTEL

La exploración o además conocido como procedimiento PESTEL, es un instrumento que nos ayuda a entender y examinar el ámbito del mercado nacional, es un instrumento de medición que ayuda a tener y conservar un panorama más claro de la situación presente que vive el territorio. (Barroeta, 2020) dice que la exploración PESTEL es un medio de base para tomar elecciones a corto, mediano y extenso plazo.



Ilustración 6. Análisis del entorno general PESTEL.

Fuente: VECDIS revista Insides

1.2.1 Político

Señala autor (Borges, 2020) que, esta macro variable está relacionada con la política, la legislación de la nación y las posiciones legales son las que influyen para que existan cambios positivos o negativos a los intereses de las organizaciones, tales como soluciones, normativas, impuestos, incentivos etcétera.

El presidente actual de la República del Ecuador es el Sr. Guillermo Lasso quién actualmente está cursando su segundo año de mandato. Según un estudio realizado por (Opinión, 2022) existe una desaprobación del mandatario Guillermo de un 81% en la población.

Encuestas realizadas por (Opinión, 2022), revela que el 63.92% es de calificación negativa hacia la gestión del primer mandatario y el 17.28% de encuestados respondió que su gestión es muy mala. 13

La poca credibilidad del gobierno actual genera una inestabilidad política que envuelve a la población en general, esto puede verse reflejado en lo poco atractivo de poder invertir en nuestro país, afectando la actividad comercial del país en general.

El sobre endeudamiento del gobierno actual en los últimos años ha disminuido la producción nacional.

1.2.2 Económico

Este factor engloba las diferentes variables que influyen en el sector macro económico. (Barroeta, 2020) sugiere que en un análisis se debería elegir las cambiantes que influyen a la compañía. En la actualidad el mapa económico vive una gigantesca incertidumbre por el hueco fiscal, el adeudo con entidades internas, externas y diferentes naciones.

Según el reporte del Índice de Clima Económico (ICE), elaborado por el centro brasileño de estudios económicos de la prestigiosa Fundación Getulio Vargas (FGV). (Primicias, 2022).

El indicador de Ecuador pasó de 117,5 puntos en el último trimestre de 2021 a 93,7 en el primer trimestre de 2022; esto es, una caída de 23,8 puntos. (Primicias, 2022).

Dice Alejandro Arreaza, economista para la región Andina del banco británico de inversión Barclays que Ecuador alcanzará un superávit en el sector público de 1% en 2022, el mejor resultado en los últimos 15 años, de acuerdo con las proyecciones de Barclays. (Primicias, 2022).

Según Barclays, la optimización en los resultados fiscales ayuda a apresurar la reducción de la deuda en Ecuador. El banco del Reino Unido proyecta que el peso de la deuda en la economía ecuatoriana caerá al 55% en 2023. (Primicias, 2022).

Menos déficit fiscal involucra menos deuda. En otras palabras, esto es positivo para Ecuador, 14 puesto que las tasas de interés para lograr financiamiento en los mercados mundiales permanecen al levanta en un escenario de volatilidad mundial en 2022. (Primicias, 2022).

La economía mundial se ha visto perjudicada por:

- Invasión de Rusia a Ucrania, que ha dificultado el negocio con las naciones del área Euroasiática, a la que Ecuador envía el 25% de su carga de banano.
- Sanciones estadounidenses y territorios de la Unión Europea a Rusia, que han limitado la financiación y alto el costo de materias primas relevantes, incluyendo el petróleo y el gas natural.
- Desaceleración de la economía China y nuevos cuellos de botella en las cadenas de oferta. Aquello se debería a los confinamientos en metrópolis como Shanghái, por rebrotes de Covid-19.

Por otro lado la inestabilidad económica según el indicador de Índice de Clima Económico (ICE) afecta de manera negativa al modelo de negocio debido a que la capacidad adquisitiva de los consumidores se ve afectada de forma directa, íntegro a los conflictos internacionales los cuales han disparado ciertos precios de productos importados que forman parte de materia prima o productos de primera necesidad, encareciendo cada vez más a las familias ecuatorianas, tendiendo a consumir productos más esenciales dejando en un segundo plano y reduciendo la demanda de consumo de cosméticos y todo referente a belleza.

El diario El Universal Online (agosto, 2022) señala que gran variedad de productos como cigarrillos, ropa, medicinas, cosméticos, licores, pasan por filtros fronterizos, donde de manera ilegal atraviesa estos países sin cancelar impuestos de importación, este tráfico ilícito de mercancía es permanente y lucrativo para quienes se dedican, ya que al evadir estos impuestos perjudican a las empresas y al área económica nacional.

El ingreso de productos de forma ilegal al país evitando la paga de impuestos respectivos de 15 cada bien, afecta de manera negativa el modelo de negocio debido a que al tener cosméticos o productos de belleza de marcas reconocidas de forma ilegal se venden a precios muy por debajo de las comercializadoras, rompiendo así el mercado al ofrecer productos de contrabando, afectando en cadena al consumidor, empresas y estado.

1.2.3 Social

Referenciando la información otorgada por el grupo Banco Mundial, la población de Ecuador mantiene un crecimiento poblacional anual en el año 2021 del 1,4 %. Como observamos en la gráfica.

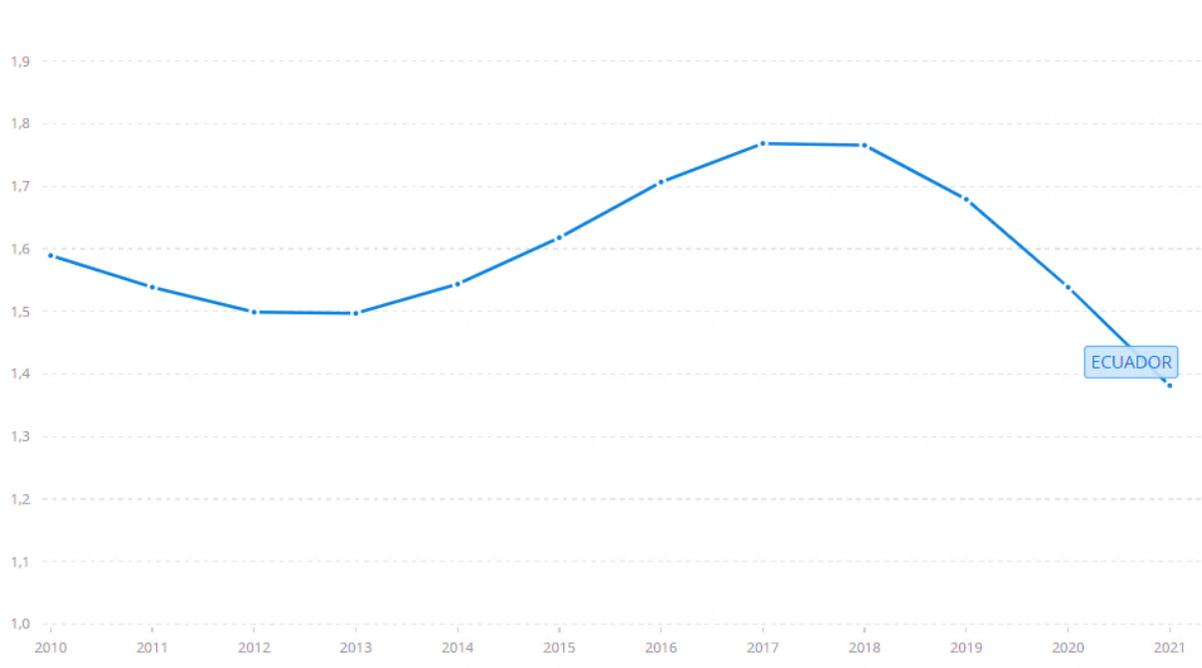


Ilustración 7. Crecimientos poblaciones 2010-2021.

Fuente: Datos Banco Mundial 2022

Según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu), la tasa de desempleo se ubicó en 3,7% en mayo de 2022. Eso quiere decir que cuatro de cada 100 personas en edad de trabajar en el país no tienen un empleo.

La caída del desempleo en Ecuador se debe, en parte, a una leve mejora del empleo adecuado en mayo de 2022, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Lo cual es un indicador a

favor de nuestro modelo de gestión ya que la capacidad adquisitiva del consumidor en general aumenta, incrementando la actividad comercial del país en general.

16

(Santos, 2021) médico veterinario y coordinadora de campañas corporativas de Protección Animal Ecuador (PAE), profesional a favor del cuidado y protección animal en Ecuador nos comenta que los testeos hechos en cosmética son plenamente innecesarios y antiéticos. Los productos de belleza no son importantes para la vida, por lo cual han surgido diversas críticas en torno al mundo. En ciertos sitios se hacen sólo por reglas de regulación y no por ser algo primordial.

En el país ha tomado fuerza las campañas sociales en busca de dejar de consumir productos que se prueben en animales, el movimiento “Cruelty Free” aumenta el movimiento animalista en Ecuador guiando al consumidor en consumir productos con dicha certificación lo cual es un punto importante a tomar en cuenta en nuestro modelo de negocio ya que influye en los productos que ofertamos y como les percibe la gente.

1.2.4 Tecnológico

La tecnología es un campo que ha evolucionado constantemente y se ha desarrollado de manera veloz, por lo que cada sector comercial se beneficia de esta.

Según la Revista (Vistazo, 2019) Ecuador lleva 20 años de retraso en el campo de la innovación científica. Esto nos permite concluir que Ecuador tiene un problema de inversión: solo el 0,4% del PIB se dedica a investigación y desarrollo, en comparación con un promedio de 2,4% para los países de la OCDE.

De igual forma, hay una desventaja en esta participación de inversión para el estado: 63%, ya que el 33% proviene de las universidades, y este porcentaje tampoco se refleja en los países de la OCDE, que son financiados por el estado en un 35%, de estas inversiones. También se debe considerar el uso de Internet porque, por cualquier medio digital; Las tabletas, computadoras o teléfonos inteligentes pueden acceder a este servicio, ya sea para conectarse con amigos o familiares, realizar transacciones, comercializar productos y más.

Somos sociales, a través de un reporte digital en El Universo (2019), indica que 13,5 millones 17 de personas están conectadas a Internet en Ecuador y que 11 millones de personas se conectan a sus redes sociales mediante el uso de teléfonos móviles. En cuanto a Internet fijo, en 2010 la tasa de suscripción en Ecuador era de 3,35 por cada 100 habitantes, y en marzo de 2018 aumentó a 10,80.

Para internet móvil, esta tasa aumentó de 2,35 a 51,51, respectivamente, de marzo de 2010 a marzo de 2018. En Ecuador, en 2018 había 1.5114.497 líneas de transmisión activas, según la Agencia de Regulación y Vigilancia de las Comunicaciones (ARCOTEL), organismo adscrito al Ministerio de las Comunicaciones y la Sociedad de la Información (Mintel).

De estas líneas, 6,2 millones son de cuarta generación (4G). En 2015, Claro y Movistar adaptaron la tecnología 4G para permitir una navegación web más rápida en dispositivos móviles; Claro continúa avanzando en la implementación de la tecnología 4.5G, ya que mejora la velocidad de navegación hasta en un 50% en comparación con la red 4G LTE.

Esto generará un impulso para que Cosméticos del Austro se abra espacio en la nueva era digital, lo que significa no solo utilizar una tienda física para poder presentar y comercializar productos, sino también estar presente en plataformas digitales, un número que permita la interacción con la audiencia, ya que gran parte de la población ecuatoriana tiene acceso a un dispositivo móvil a través de Internet.

1.2.5 Ecológico

Según (Muñoz, 2013) Las estrategias empresariales que deben cumplir las empresas con comportamiento ambiental deben incluir: protección del medio ambiente, compromiso de cumplimiento de la normatividad ambiental vigente, sensibilización, uso racional de los recursos naturales, inversión en medio ambiente y tecnología. Por lo cual estándares ambientales se aplicarán y la implementación de la política ambiental depende en gran medida de la conciencia de la organización, la integración de programas educativos, de capacitación e incentivos, así como, del conocimiento científico, la tecnología más avanzada para la protección del medio ambiente.

La tendencia que se maneja hoy en día en las empresas es el marketing verde o marketing ambiental, que se relaciona con la responsabilidad social empresarial. 18

El Consejo de Gobierno Ambiental (CGA) es un organismo público descentralizado del gobierno local, con la función de gestionar, coordinar y dirigir la gestión ambiental y ejercer las atribuciones de un Organismo de Gestión Ambiental.

Responsable del Estado de Cuenca la Comisión de Gestión Ambiental es la responsable directa de otorgar las licencias correspondientes para realizar cualquier actividad en el ámbito local. Como requisito previo para la renovación de la licencia de funcionamiento, la empresa está obligada a realizar un estudio de impacto ambiental.

También hay que señalar que existe una falta de cultura en la ciudad que desincentiva el reciclaje. EMAC recolecta 15.000 toneladas de residuos sólidos al mes, de las cuales solo 115 toneladas son residuos valorizables. La clasificación y el uso rentables de materiales contribuyen a la conservación de los recursos naturales renovables y no renovables. Por ello, a través de campañas EMAC pretende promover esta práctica (El Tiempo, 2018). Si bien existen multas para quienes no clasifiquen adecuadamente la basura, no se han tomado medidas correctivas para abordar dicho problema.

1.2.6 Legal

Los factores legales están directamente relacionados con la obligación de respetar las leyes vigentes en el país. No afecta directamente a todos los sectores, sin embargo, constantemente se introducen regulaciones que la industria manufacturera en su conjunto debe tener en cuenta.

El Gobierno de la República del Ecuador (2017), aspectos como los previstos en el artículo 275, donde se habla del sistema de desarrollo del país, enfatiza el deber del Estado de planificar el rumbo del país para asegurar su implementación. La plena realización de los derechos, el logro de los objetivos del sistema de desarrollo y de los principios consagrados en la Constitución, así como en otros instrumentos jurídicos vigentes en el país, como la Ley de Calidad Ecuatoriana y la Ley de Promoción de la Artesanía.

Los aspectos señalados anteriormente reflejan el marco normativo tendiente a cambiar la matriz productiva a favor del crecimiento y desarrollo productivo del país.

2.1 Gestión por procesos

La gestión de procesos dentro del ámbito de negocio se utiliza para reemplazar la gestión tradicional la cual se encuentra establecida en funciones y se puede definir como: “una forma de gestión basada en procesos de una organización para lograr estas alineaciones con la estrategia, la misión y los objetivos como un sistema interrelacionado para el cliente satisfacción” (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2019)

Los autores estiman muchas ventajas sobre los flujos de trabajo donde se reordenan de manera que permiten una respuesta más ágil y rápida a los cambios.

La mejora de procesos es un paso decisivo, ya que ayuda no solo en la búsqueda de la eficiencia del sistema, sino también, como señala (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2019), en la implementación de sistemas de gestión o todas las tendencias modernas relacionadas con la gestión de procesos, como por ejemplo las ISO (Organización Internacional de Normalización).

Por su parte, el autor (Alzate, 2015), recalca la importancia de la estandarización de los procesos de producción como un valor agregado para cada una de las organizaciones, la misma que permite generar una relación para que los procesos de producción o prestación de servicios en diferentes centros o unidades de producción se realicen de la misma forma y exactamente bajo los mismos parámetros de control según lo que busque cada organización.

Desde una perspectiva de innovación, la estandarización de procesos “es el avance en el tiempo y espacio de un proceso, producto o servicio que adquiere una nueva cualidad incremental o fundamental y es aceptado por los clientes. Su impacto puede ser económico, social o ambiental” (Suárez, 2018).

Según (Guerrero, 2018), la gestión por procesos es la acción y resultado de estandarizar o gestionar, ajustar estándares y/o medidas previamente estructuradas en un proceso de reducción de

desperdicios, paradas, gastos innecesarios, etc. La estandarización implica organizar cosas que son consistentes o consistentes con un modelo, esquema o referencia. 21

La estandarización es “un proceso que se lleva a cabo para crear y aplicar normas que se emplean a nivel general en un cierto contexto” (Suárez, 2018). Cuando se establecen disposiciones especialmente pensadas para un uso repetido y común, es posible lograr un ordenamiento determinado que contribuye a la resolución de un problema, ya puede ser potencial o un problema real.

Según (Porter, 2017), la cadena de valor es un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico que en la gestión por procesos se relaciona con el enfoque de sistema de gestión donde la organización es un conjunto de sistemas interactuantes conformados por diferentes procesos.

La gestión de procesos está diseñada para verificar y ayudar a las organizaciones a integrar sus sistemas con el fin de implementar procesos más eficientes para reducir costos y optimizar tiempos, esto representa que todas las empresas tienen costos reducidos en los que incurren en cada proceso operativo, lo que significa que la gestión de procesos puede ayudar a las empresas a tener una mejor comprensión del entorno del mercado, que actualmente es muy activo y también una comprensión adecuada que facilita las decisiones relacionadas con la competitividad necesaria para un crecimiento sostenible en el tiempo. (Hidalgo, Márquez, González, & Cargua, 2020).

Esto se da gracias a la forma de analizar la data de cada uno de los clientes, mejorando notablemente el flujo de trabajo dentro de las organizaciones, en el proceso se busca que las partes interesadas tengan ventajas competitivas en comparación a sus rivales.

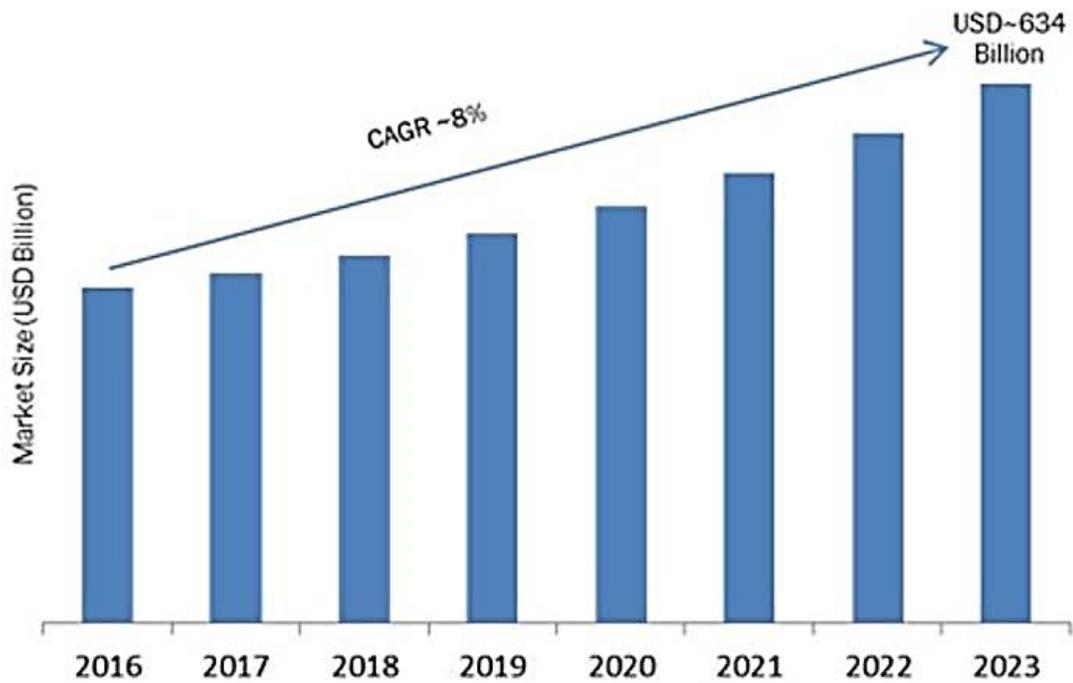


Ilustración 8. Informe de investigación de mercado sobre la gestión de los procesos empresariales

Fuente: OpenPR.com

La importancia de la gestión de procesos es un término demasiado importante que demuestra cada uno de los beneficios al cual una empresa puede llegar a tener, como son los de mejoras de control, procesos y proyectos (Vergara, 2019)

Vergara menciona cómo solucionar y aminorar los problemas de confusiones y conflictos, porque son justamente los procesos que deben estar más estandarizados, de esta manera es posible controlar la producción de cada negocio, de cualquier empresa y evitar contratiempos.

Cada uno de los beneficios de la gestión de procesos se puede ver a continuación:

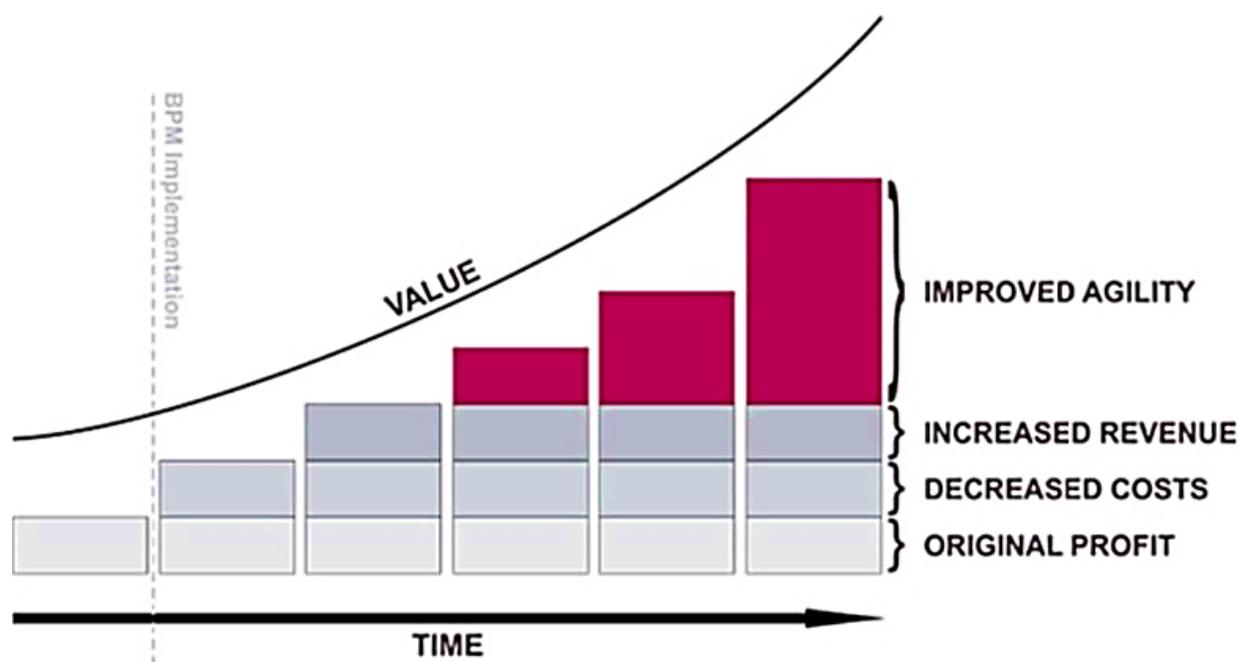


Ilustración 9. Beneficios de la gestión de procesos

Fuente: Getsix

La implementación de la gestión por procesos asegura que cada uno de los clientes se encuentren satisfechos con los servicios recibidos que una organización brinda. Adicionalmente, busca que se reduzcan los problemas con el objetivo de que se eliminen. Según (Garrido, 2019) un mapa de gestión de procesos se basa en que tan competitiva puede llegar a ser una organización dependiendo de cada uno de los procesos que existen, en el la figura 9 podemos ver un ejemplo real de todos los procesos que existen dentro de una empresa con sus respectivas entradas y salidas, sectores estratégicos los cuales ayudan a tener una organización más eficiente en cada uno de sus procesos y por otro lado encontramos la gestión de los recursos que mantiene, la cual está encargada tanto de manejar, así como, administrar al capital humano y al capital financiero.

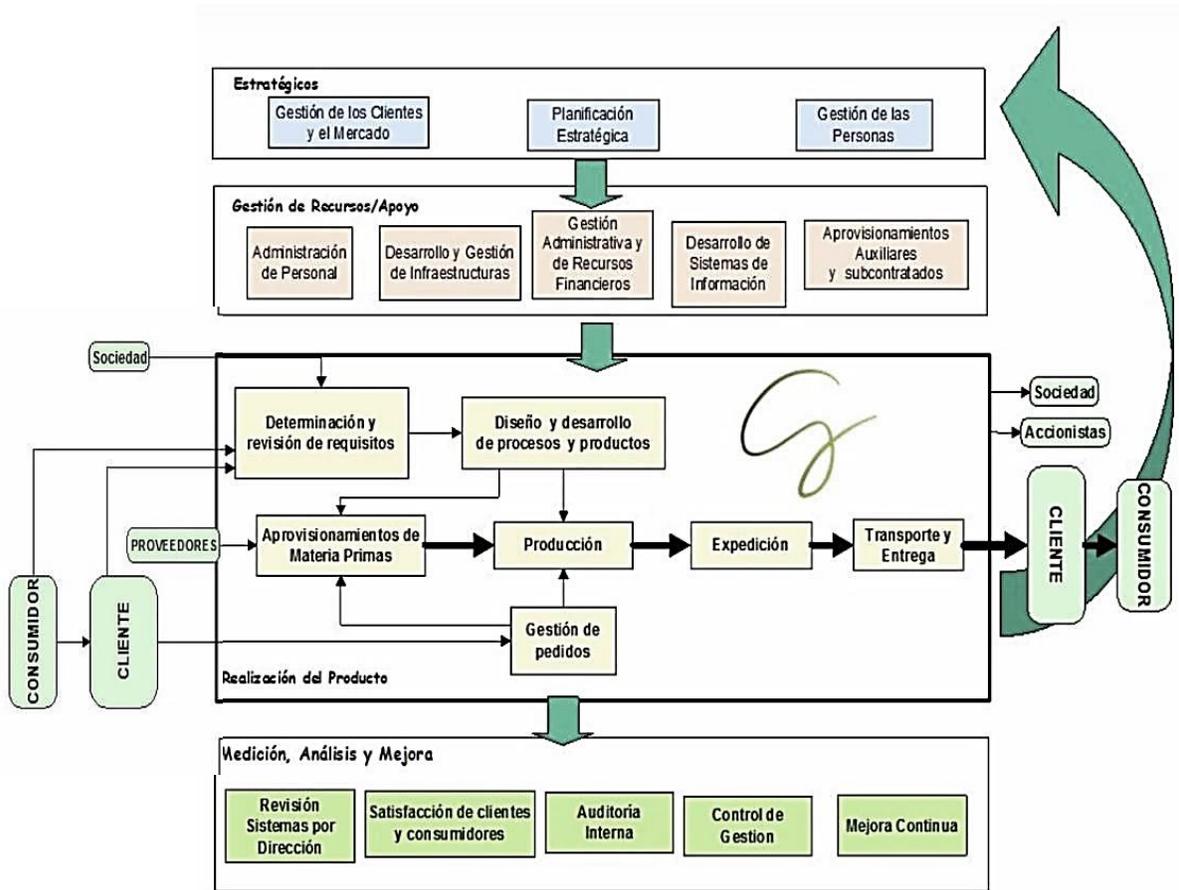


Ilustración 10. Mapa gestión de procesos
 Fuente: Garrido Fresh Mentoring

Actualmente, las organizaciones de todo el mundo invierten millones de dólares cada año para mejorar el nivel de seguridad en el software y el hardware, también porque el Big Data es un medio muy importante para ayudar a clasificar y derivar información de los mismos datos que generan.

Las empresas, en esta organización pueden mejorar su competitividad a través de la información organizada que procesan, dentro de cualquier campo de producción o prestación de servicios, existen obligaciones que ayudan a estandarizar los procesos, lo que es ventajoso al fabricar siempre los mismos productos con los mismos protocolos, proveedores, diseños y materiales a utilizar; esto producirá producto terminado de la más alta calidad.

Para corroborar que la propuesta de valor es reconocida por los clientes hay diferentes tipos 25 de indicadores para la medición y análisis de cada uno de los procesos dentro de la empresa.

Se cuenta con distintas maneras de realizar un proceso de mejora que permite comprobar una correcta administrando de los recursos, los más comunes según (Garrido, 2019) son los siguientes:

- Revisión de los sistemas de la dirección general
- Satisfacción de los consumidores y clientes

Auditoría interna y externa

- Control de gestión
- Mejora continua

2.2 Modelo de negocio CANVAS

El modelo de negocio indica la manera en que obtienen dinero las empresas de productos o servicios sin importar a qué giro pertenezcan, como entregan mejor valor que la competencia a los clientes.

En el libro “Generación de modelos de negocio” de Alexander Osterwalder menciona que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Alexander Osterwalder plasmó la esencia del modelo de negocio a través del Business Model Canvas en 2008, en donde Osterwalder divide el modelo Canvas en 9 módulos:

1. Segmentos de mercado: Es el grupo de clientes (mercado elegido) a quien se dirigirá la empresa, permite identificar sus prioridades y cuáles son sus necesidades.
2. Propuestas de valor: Características del producto o servicio que se brinda a los clientes, así como las ventajas y soluciones que se ofrecen.
3. Canales: Se refiere a los canales de comunicación, distribución y ventas para hacer llegar el producto o servicio al segmento de mercado.

4. Relación con los clientes: Las relaciones a mantenerse con el segmento de mercado cuando 26 adquieren el producto o servicio y obtener una fidelización con el cliente.
5. Fuentes de ingresos: Formas en como cobrar por el producto o servicio adquirido por el segmento de mercado.
6. Recursos clave: Recursos necesarios que permiten materializar y entregar la propuesta de valor al segmento de mercado para generar ingresos. Algunos ejemplos de estos recursos pueden ser económicos, humanos o intelectuales.
7. Actividades clave: Son las acciones más importantes para crear la propuesta de valor ejecutando los recursos clave, estas acciones permiten que todo funcione a largo plazo.
8. Socios clave: Conjunto de personas naturales o jurídicas que contribuyen con la empresa, son alianzas estratégicas que potencian el modelo de negocio.
9. Estructura de costos: El cómo se desglosan las finanzas de la empresa para cumplir con los 8 puntos anteriores, considerando que se tiene que recuperar a través de las fuentes de ingreso. Y así lograr un modelo de negocio competitivo y que se mantenga funcionando.

2.3 Definiciones del modelo de negocio por algunos autores

- Linder y Cantrell, 2000

“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica cómo esta hace dinero”.

- Chesbrough y Rosenbloom, 2001

“Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva”.

- Ricart, 2009

“Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”. Osterwalder y Pigneur, 2009 "Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor".

- Wikström et al., 2010

“El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno”.

- Casadesus-Masanell y Ricart, 2010

“Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos y políticas.

2.4 Innovación en Modelos de negocio

La innovación en modelos de negocio se trata de que los altos directivos de las empresas se concentren en su producto o servicio y en las relaciones con sus clientes de forma que la propuesta de valor es mejorada y reconocida por el segmento de mercado. No es una coincidencia que los modelos de negocio ganadores son aquellos en los que se manejan relaciones con los clientes mediante la creación de experiencias atractivas para ellos (Morris, 2009).

Para que las empresas puedan desarrollar estrategias de innovación es importante establecer en qué condiciones deben adoptar un modelo de negocio disruptivo, cuáles son sus capacidades y características en el que basarán el diseño y la ejecución de una innovación exitosa del modelo de negocio, también es muy importante que el enfoque vaya alineado a la entrega del valor agregado al cliente como objetivo final.

2.5.1 Objetivo Básico Financiero (OBF)

La operación de las organizaciones involucra realizar una secuencia de ocupaciones o funcionalidades que generalmente tienen la posibilidad de agrupar en 4 categorías: Mercadeo, Producción (operaciones), Administración del talento Humano y Finanzas. El diseño de la estructura organizacional es dependiente prácticamente de la estrategia de la empresa, que paralelamente se relaciona con puntos como por ejemplo el modelo de negocio. (León, 2009, pág. 2). De esa manera se liga muy de cerca el manejo financiero con los mandos administrativos para que de esa forma la empresa consiga objetivos en común con mayor eficacia.

Ser ofertantes de bienes y servicios con máxima calidad, mínimo precio y en el instante apropiado es el propósito principal que tienen que conseguir los ejecutivos de producción u operaciones. Esta combinación de conceptos se conoce como Productividad. (León, 2009, pág. 2)

El logro de este objetivo implica el alcance de metas como, por ejemplo: óptimos niveles de eficiencia de los individuos y las máquinas, mínimos tiempos de periodo, niveles mínimos de desperdicio, cero contaminaciones, etcétera. y para eso los ejecutivos de producción tomarán elecciones apoyados en herramientas como: los estudios de tiempos y movimientos, la Teoría de restricciones, TQM (Total Quality Management), entre otros. (León, 2009, pág. 2)

Para la definición de objetivo básico financiero (OBF), se debe evitar el maximizar utilidades puesto que esto no garantiza el futuro de la empresa y es un concepto cortoplacista. (León, 2009, pág. 2).

2.6 Flujo de caja libre

Flujo de caja es un instrumento financiero muy importante para la empresa, pues permite visualizar las necesidades de efectivo que tendrá la empresa en el corto plazo. Así también permite a la gerencia, estar preparada para los excesos de liquidez que pudiera tener en el período de análisis.

siguientes:

Por su naturaleza, el Flujo de Caja es un instrumento financiero de corto plazo; no obstante, y según las necesidades de la empresa pueden elaborarse presupuestos para períodos más largos. Debe basarse en datos que podrían ocurrir, es decir debe ser lo más objetivo posible. Debe elaborarse tomando en cuenta el principio de prudencia, es decir deben ser estrictos con los ingresos y flexibles con los egresos.

A efectos de elaborar un Flujo de Caja o Cash Flow, se debe observar la siguiente estructura:

- Saldo Inicial
- Ingresos
- Egresos
- Flujo de caja económico
- Financiamiento
- Flujo de caja financiero (saldo final)

Los indicadores que sirven para establecer si el valor de la compañía, está aumentando, tienen que ser precisamente esos cuyo comportamiento implique de manera directa el flujo de caja y la rentabilidad. Una organización vale por su capacidad de producir flujo de caja. (León, 2009, pág. 11)

La compañía, no únicamente debería crecer con rentabilidad, sino que además lo debería hacer produciendo flujo de caja, únicamente así se asegura la construcción de valor para la empresa. (León, 2009, pág. 5)

Según, Oscar León (2009) define que: “si una empresa logró cumplir el OBF fue porque el Flujo de Efectivo permitió:

Reponer el Capital de Trabajo (KT).

Atender el servicio a la deuda.

Reponer los activos fijos, si fuere el caso.

Repartir utilidades de acuerdo con las expectativas de los socios.”

30

2.6.1 Análisis de flujo de caja

Se define como el efectivo que finalmente una empresa genera y queda disponible para los acreedores financieros y los accionistas o socios.

Balance General	
Activos	Pasivos
FLUJO DE CAJA LIBRE (FCL)	Acreedores.
	Financieros.
	Patrimonio
	Accionistas

Ilustración 11. Relación entre flujo de caja libre y balance general.

“Desde el punto de vista de la caja, lo que los activos de una empresa producen es Flujo de Caja Libre, que a su vez se entrega a quienes financian esos activos, es decir, a los acreedores Financieros y los Accionistas o Socios.” (León, 2009, p. 15)

2.7 Ciclo de conversión de efectivo

Según, Gitman, Lawrence J. y Zutter. Chad J. (2012, pág. 546) La comprensión del ciclo de conversión del efectivo de la compañía es determinante en la gestión del capital de trabajo o gestión financiera a corto plazo.

El ciclo de conversión del efectivo (CCE) mide el tiempo que necesita una organización para convertir la inversión en efectivo, primordial para sus operaciones, en efectivo recibido como consecuencia de aquellas operaciones. (Gitman 2012, pág. 546).

2.7.1 Cálculo del ciclo de conversión de efectivo

31

Ciclo Operativo (CO) es el tiempo que transcurre desde que inicia el proceso de producción hasta el cobro del efectivo resultado de la venta del producto terminado. Se mide en tiempo transcurrido.

Ciclo Operativo es la suma de: Edad Promedio de Inventario (EPI) y Periodo Promedio de Cobro (PPC). (Gitman 2012, pág. 547).

$$CO = EPI + PPC \quad [1]$$

Según (Gitman 2012, pág. 547) los procesos de fabricación requieren compra de materia prima, las cuales generan cuentas por pagar; El tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar, medido en días, es el Periodo Promedio de Pago (PPP).

El Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE) da como resultado: El Ciclo Operativo (CO) menos el Periodo Promedio de Pago (PPP). (Gitman 2012, pág. 547)

$$CCE = CO - PPP \quad [2]$$

Sustituyendo la ecuación [1] en la ecuación [2] se puede ver en la ecuación [3] que el ciclo de conversión del efectivo tiene tres componentes principales que son: 1. edad promedio del inventario, 2. periodo promedio de cobro y 3. periodo promedio de pago. (Gitman 2012, pág. 547)

$$CCE = EPI + PPC - PPP \quad [3]$$

2.8 Índices de actividad

Mide la eficacia con la que trabaja una empresa en varios aspectos como la administración de inventarios, gastos, cobros, dentro de los índices para la medición de la actividad de las cuentas corrientes más relevantes como inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar. (Gitman, 2012, pág. 68)

Rotación de inventarios: mide la liquidez del inventario de una empresa.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}} \quad [6]$$

La rotación resultante tiene mayor importancia cuando se compara con otras empresas de la misma industria, es importante calcular cuántos días conserva la empresa el inventario. (Gitman, 2012, pág. 68).

Periodo promedio de cobro: es una herramienta eficaz para evaluar las políticas de crédito y cobro, es decir es el tiempo que se necesita para cobrar las cuentas. (Gitman, 2012, pág. 68).

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales}/365} \quad [7]$$

Periodo promedio de pago: es el tiempo que se proyecta a pagar las cuentas. (Gitman, 2012, pág. 69).

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras anuales}/365} \quad [8]$$

Rotación de los activos totales: indica la eficacia con la que la empresa usa sus activos para generar ventas. (Gitman, 2012, pág. 70).

$$\text{Rotación de los activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}} \quad [9]$$

Mientras más grande sea los activos totales de una empresa, más grande es la efectividad con la que se utilizaron sus activos, esto refleja cuan eficientes han sido las operaciones de la empresa desde el panorama financiero.

Indicadores de endeudamiento

Según (Gitman, 2012, pág. 70), demuestran el monto del dinero de otras personas que se utiliza para generar ganancias en una empresa, cuanto mayor sea la deuda de la empresa mayor es el riesgo de que incumpla con los pagos establecidos de sus pasivos.

Apalancamiento financiero: es el incremento del riesgo y rendimiento por medio del uso de financiamiento de costo fijo, como la deuda.

Existen dos tipos de medidas de endeudamiento: medidas del grado de endeudamiento y medidas de la capacidad de pago de deudas. (Gitman, 2012, pág. 70)

El grado de endeudamiento: evalúa el monto de deuda en relación con otras cifras específicas³³ del balance general.

Capacidad del pago de deudas: Capacidad de una empresa para cumplir con los pagos según lo programado a lo largo de la vigencia de una deuda, para ello se usan los índices de cobertura que no son más que indicadores que miden la capacidad que tiene la empresa pagar costos fijos. Por lo general mientras menor sea el índice de cobertura de la empresa, menos posibilidades tiene de pagar sus obligaciones fijas. (Gitman, 2012, pág. 72)

Índice de endeudamiento: herramienta que mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa, a mayor índice, mayor es el monto de endeudamiento de la empresa. (Gitman, 2012, pág. 72)

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}} \quad [10]$$

2.8.1 Indicador de rentabilidad

Estado de pérdidas y ganancias de tamaño común: es una herramienta muy común ya que permite evaluar la rentabilidad con relación a las ventas, tanto pérdidas y ganancias son de gran utilidad para comparar el desempeño de la empresa durante los años, para ello los más comunes a usar son: el margen de utilidad bruta, el margen de utilidad operativa y el margen de utilidad neta. (Gitman, 2012, pág. 73).

Margen de utilidad bruta: herramienta que mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas, después que la compañía canceló sus bienes. (Gitman, 2012, pág. 74).

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} \quad [11]$$

Margen de utilidad operativa: es un instrumento que mide el porcentaje que queda de cada venta, después que se saldaron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, es decir representa las utilidades puras, ganadas en cada venta. (Gitman, 2012, pág. 75).

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}} \quad [12]$$

Margen de utilidad neta: evalúa el porcentaje que resulta de cada dólar de ventas luego de que se dedujeron todos los costos y gastos, intereses, impuestos y dividendos, está medida nos indica el éxito de la empresa en cuanto a las ganancias obtenidas de las ventas. (Gitman, 2012, pág. 75).

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}} \quad [13]$$

Rendimiento sobre los activos totales (RSA): también conocido como rendimiento sobre la inversión, es una herramienta que calcula la eficiencia del área administrativa para generar utilidades con sus activos disponibles. (Gitman, 2012, pág. 76).

$$\text{RSA} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Total de activos}} \quad [14]$$

Rendimiento sobre el patrimonio (RSP): Calcula la ganancia sobre la inversión de los accionistas, a mayor rendimiento, más ganan los propietarios. (Gitman, 2012, pág. 76).

$$\text{RSP} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Capital en acciones comunes}} \quad [15]$$

2.9 Sistema de costeo ABC

Según Solano Morales Marvin. (2003). El ABC (Activity Based Costing o Costeo Basado en Actividades) es un modelo que se fundamenta en la agrupación en centros de costos que componen una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la organización.

Según Apaza (2016), El sistema de costos basado en actividades permite clasificar e identificar los recursos que son empleados en las actividades generadoras de costos. Considerando que el sistema de costos ABC es una herramienta de vital importancia para conocer los costos incurridos más las actividades, en base a esta información tomar decisiones.

El sistema ABC, es más detallado que un sistema clásico, gracias a los avances en la tecnología, el ABC se declara como una maravillosa alternativa para los sistemas recientes de administración de

costos, ahora los cálculos tienen la posibilidad de hacer de manera eficiente, utilizando un programa ABC con ordenadores portátiles. El sistema de planeación de los recursos empresariales (ERP), puede facilitar el desarrollo de una base de datos de costeo, ya que puede ser de enorme ayuda para los softwares ABC que necesitan del mismo. Según (Don R. Hansen 2006, pág. 146) 35

El sistema de costeo ABC puede generar un beneficio importante en Cosméticos del Austro puesto el sistema que se usa al momento es un sistema de costeo tradicional, pero al implementar este método, los costos y la distribución de los costos indirectos reales que incurren en las actividades, permitirían arrojar información más detallada y confiable para así reforzar una correcta toma de decisiones.

Cadena de suministro para el sector comercial

La logística en la administración de la cadena de suministro

La logística cumple un papel importante dentro de la administración de la cadena de suministro y fue evolucionando su definición hasta que en el CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) año 2016, se definió la logística como:

Es la parte de la administración de la cadena de suministros que planea, implementa y controla la eficiencia y efectividad del flujo, flujo de retorno y almacenamiento de bienes y servicios, y la información relacionada, entre el punto de origen y el punto de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos del consumidor.

La definición indica que la administración de la cadena de suministros tiene como uno de sus varios componentes a la logística.; también habla de eficiencia, efectividad de flujo, flujo de retorno y almacenamiento, es decir, la capacidad de la organización para cumplir los objetivos planteados. Además, la gestión de los recursos de distribución y almacenamiento a un costo sostenible es correcta, pudiendo tener diferentes tipos de servicio sin afectar los niveles de calidad, entendida según (Kotler et al, 2003) como el cumplimiento de las expectativas del cliente.

Según Ballou (2004) el objetivo de la logística es saciar los requerimientos de los

36

consumidores, no obstante, la logística por sí misma no basta. En primer lugar, hace falta un producto de primera calidad a un precio razonable, aunque, si este bien o servicio no está de la manera indicada, se habrá perdido el esfuerzo beneficioso y se generará la consecuente insatisfacción de los consumidores.

Así se evidencia como una correcta gestión de la cadena de suministro apoyándose en una eficiente ejecución de la logística de la empresa genera una ventaja competitiva frente a las demás, justo lo que se quiere lograr al momento de integrar estos conceptos en la distribuidora de cosméticos.

2.10 La administración de la cadena de suministros

Según el diccionario del CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) en el año 2005, define la cadena de suministros como:

El conjunto de funciones, procesos y actividades que permiten que la materia prima, productos o servicios sean transformados, entregados y consumidos por el cliente final a través de todas las empresas que contribuyen a este objetivo. Estas incluyen proveedores, fabricantes, distribuidores, transportadores, entre otros, que están relacionados entre sí.

En otras palabras, la cadena de suministros abarca todos los procesos de comercialización, individuos, organización, avances tecnológicos y la infraestructura física que posibilita la transformación de las materias primas en productos y servicios por medio de diferentes organizaciones hasta transformarse en el producto final con valor agregado para el consumidor.



Ilustración 12. Cadena de suministros tradicional.

Fuente: PILOT Manual de Introducción

Tomando como referencia el CSCMP define la administración de la cadena de suministros de esta manera: es la coordinación sistemática y estratégica de las funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas a través de esas funciones de negocio, al interior de una

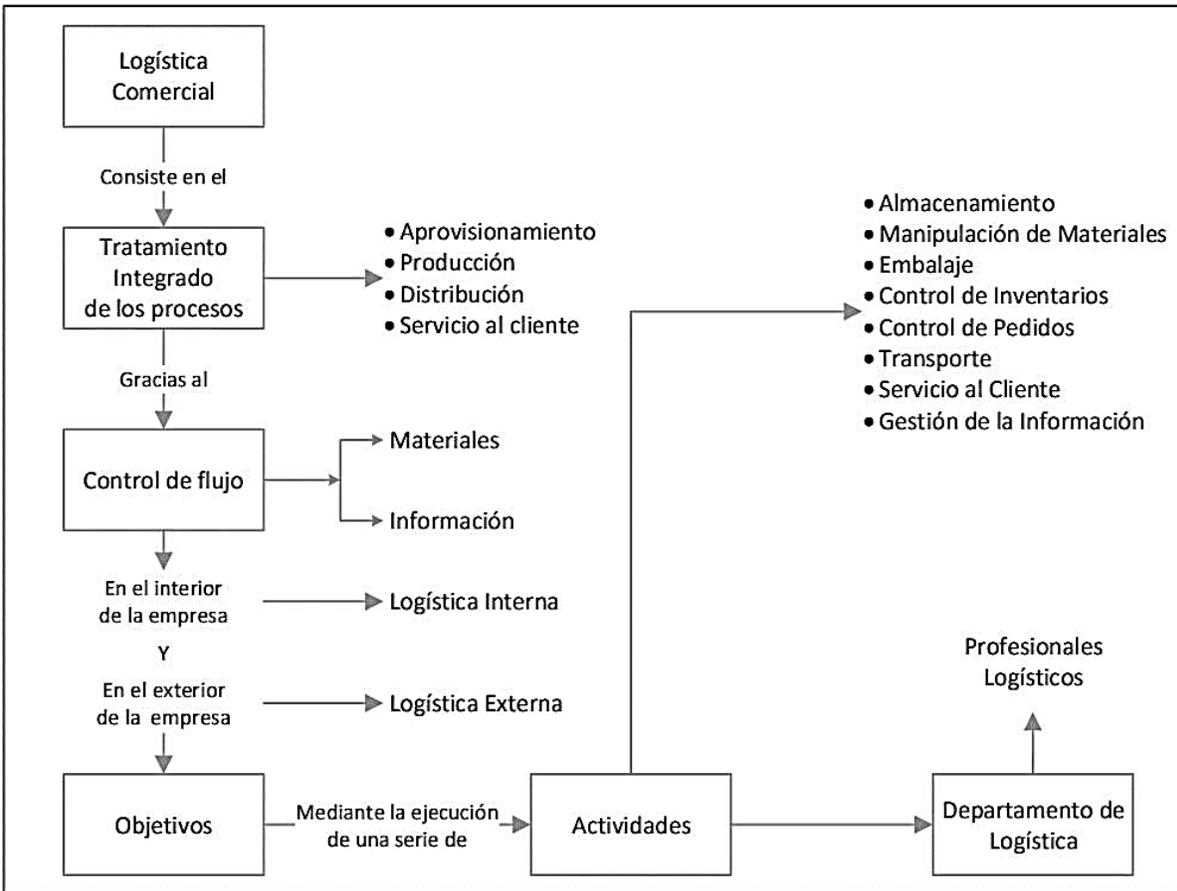
empresa y entre las diferentes empresas de una cadena de suministro, con el fin de mejorar el desempeño en el largo plazo tanto de las empresas individualmente como de toda la cadena de suministro.

En pocas palabras la administración de la cadena de suministros es la gestión correcta del control, planificación y organización de la misma.

La Logística en el campo Comercial

La falta de comprensión de los procesos logísticos de cada productor identifica su falta de desarrollo sostenible y sustentable, en este punto Hernández indica que: “La Logística es el arte del almacenaje, movimiento de mercancías y de formación, su buena práctica disminuye los costos, aumenta la velocidad de respuesta, y mejora el nivel de servicio” (Miguel Hernández Espallardo, 1995)

La logística compuso en el mundo de las actividades comerciales, oportunidades para ser más competitivos, siendo un instrumento importante para cualquier empresa o negocio la impulsa a mantenerse en los estándares tanto de calidad como de precios, promueve a la organización empresarial a ser más competitiva en todos sus ámbitos. (RIVAS, 2013)



*Ilustración 13. Definición de logística comercial y distribución.
Fuente: Técnicas logísticas para innovar, planificar y gestionar*

El autor (García, 1999) dice que, la logística tiene una importancia vital en la creación de valor referente a tiempo y lugar para el consumidor. Dicha creación de valor cada vez ha tomado más prioridad para los clientes por la rapidez en la entrega, ciclos de vida cortos, mayor calidad a un menor costo, además de todos los costos que generan la creación de valor de forma continua en la empresa.

Por lo general, dichas responsabilidades han recaído sobre la parte logística al gestionar los inventarios, incrementando la productividad y reducción de costos.

39

El departamento de logística se vincula con el departamento de finanzas, pues las elecciones logísticas son dependientes de la calidad de la información y de la contabilidad de precios.

Paralelamente, el departamento financiero es dependiente del área de logística para pronosticar flujos de caja y las necesidades de capital de trabajo, con base en los procesos de compras de materias primas, gestión de inventarios y procesos de entrega y facturación de productos terminados. Esta estrecha interacción es fundamental, pues posibilita monitorear la liquidez de la compañía y los recursos de capital de trabajo.

Por otro lado, la contra parte, según (Lambert, 1998), el departamento de finanzas, es comúnmente el responsable de conceptualizar los parámetros de los recursos para proyectos deseados por diversos departamentos de operación, y por esta razón puede influir en la logística y en actividades como la compra o contratación de grupos para el mejoramiento de la producción, almacenamiento, desplazamiento de materiales y repartición.

Relación entre la logística y la planificación de la empresa

Dentro de investigación de operaciones es de interés el estudio de modelos de programación lineal. Dichos modelos están formulados con base en tres importantes supuestos: aditividad, divisibilidad, y certidumbre. (Cedeño, 2017, pág. 196)

El primero de los supuestos garantiza que las funciones y restricciones que definen el modelo sean lineales, el segundo que las variables de decisión puedan tomar cualquier valor real (podrían satisfacer restricciones de negatividad) y el tercero, que supone que los parámetros son todas constantes conocidas (RIVAS, 2013, pág. 48)

Logística Comercial

Como menciona (Moroy, 2016, pág. 78) no es suficiente llegar al cliente, porque la dureza del mercado en la actualidad y la competencia por hacerse espacio entre los potenciales clientes, y entre las empresas detallistas, lleva a las empresas a poner en el centro de su estrategia al cliente.

Esto significa que se deben crear canales de distribución, para ello, el fabricante puede seguir un esquema secuencial que se sintetiza en cinco etapas:

Etapas 1: Conocimiento del mercado. Objetivos de la distribución comercial.

Etapas 2: Desarrollo de la estrategia de distribución comercial.

Etapas 3: Funciones de la distribución comercial. Servicios prestados a los clientes finales.

Etapas 4: Selección de canales de distribución. Factores influyentes. Criterios y métodos de selección.

Etapas 5: Evaluación y control de los canales de distribución comercial.

Al tratarse de una distribuidora daremos énfasis en la gestión de inventarios por lo cual introducimos el modelo Q, el cual será ideal para un mejor ajuste a la empresa.

2.12 Modelo Q

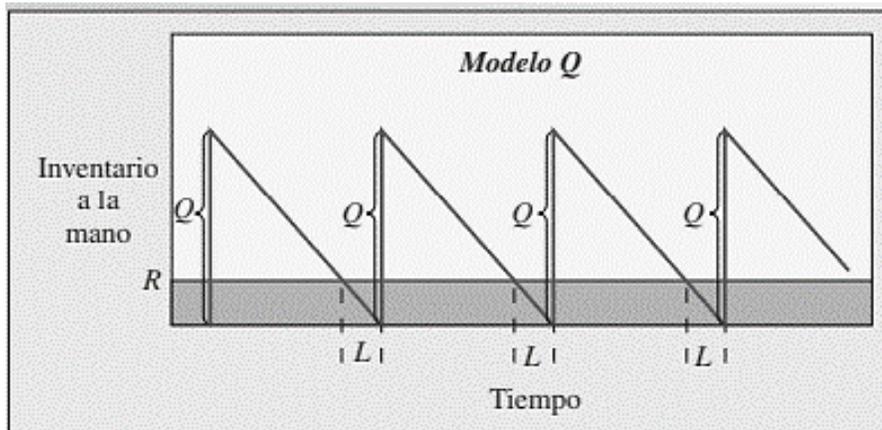


Ilustración 14. Modelo básico de cantidad de pedido fijo.

Fuente: Planeación y control de la cadena de suministro

El costo por mantener el inventario se basa en el inventario promedio. Los costos de pedido o 41 preparación son constantes. Se van a cubrir todas las demandas del producto (no se permiten pedidos acumulados).

El “efecto sierra” relacionado con Q y R en la ilustración 14, permite que cuando la posición del inventario baja al punto R, se vuelve a hacer un pedido. Este pedido se recibe al final del periodo L, que no varía en este modelo. Al construir cualquier modelo de inventario, el primer paso consiste en desarrollar una relación funcional entre las variables de interés y la medida de efectividad.

En este caso, como preocupa el costo, la ecuación siguiente es apropiada:

Costo anual total

$$\begin{aligned} &= \text{costo de compra anual} + \text{costo de pedidos anual} \\ &+ \text{costo de mantenimiento anual} \quad [16] \end{aligned}$$

Control de inventarios y administración de la cadena de suministro:

Es importante que los gerentes se den cuenta de que la forma de manejar las piezas utilizando la lógica de control de inventarios se relaciona directamente con el desempeño

financiero de la empresa. Una medida clave que se relaciona con el desempeño de la compañía es la rotación de inventarios. La rotación de inventarios se calcula como sigue:

$$\text{Rotacion de inventarios} = \frac{\text{costo de los bienes vendidos}}{\text{valor promedio del inventario}} \quad [17]$$

El costo de los bienes vendidos para una pieza individual se relaciona directamente con la demanda anual esperada (D) de la pieza. Dado un costo por unidad (C) de la pieza, el costo de los bienes vendidos es sólo D por C. Luego se considera el valor promedio del inventario. Al incluir la incertidumbre en la ecuación, es necesario tener un inventario de seguridad para manejar el riesgo que surge por la variabilidad en la demanda. El modelo de cantidad de pedido fija y el modelo de periodo fijo tienen ecuaciones para calcular el inventario de seguridad requerido para una probabilidad determinada de que el inventario se agote. En ambos modelos, se supone que, al pasar por un ciclo de pedido, la mitad

del tiempo se necesita utilizar el inventario de seguridad y la otra mitad no. De modo que, en promedio, se espera que el inventario de seguridad esté disponible. En vista de lo anterior, el inventario promedio es igual a lo siguiente:

$$\text{Valor promedio del inventario} = \left(\frac{Q}{2} + SS \right) C \quad [18]$$

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{DC}{(Q/2 + SS)C} = \frac{D}{Q/2 + SS} \quad [19]$$

Adicionalmente, se considera la teoría de la servucción, que se entiende como un intento de sistematizar la producción, el proceso de creación y fabricación del servicio. La misma se convierte en un componente transversal para todas las herramientas de gestión indicadas, pues, considera al cliente como el eje central en todos los niveles de la empresa y genera valor agregado (servicio complementario al netamente comercial).

2.13 Medición del desempeño logístico

Una manera de evaluar el desempeño logístico en una organización es utilizando Indicadores Claves de Desempeño o KPI (Key Performance Indicators) (Mora, 2008).

Los indicadores de medición, no son únicamente una forma de saber el manejo de la organización, sino además una forma de direccionar el enfoque para la mejora y control de las actividades que se permanecen desarrollando; además, la medición usa procedimientos de capturar información tanto cuantitativa (medidas, números) como cualitativamente (hechos, opiniones o percepciones) de todos los miembros de la cadena de valor en una forma fácil y eficaz (PILOT, 2022).

2.14 Logística Comercial

Según (Gutiérrez, 1998) la logística de distribución es el conjunto de actividades que se ocupan en el flujo de productos terminados, desde la fabricación del producto, la prestación de servicios y hasta que está en manos de los consumidores.

Los canales de venta o comercialización, son un grupo interdependiente de unidades

43

organizacionales, instituciones o agencias tanto internas como externas a la organización con las cuales es viable que un producto se encuentre disponible para un consumidor. Éstas tienen la posibilidad de integrar: vender, comprar, trasladar, guardar, financiar, promocionar, evaluar peligros y proporcionar información de mercado entre otras (Lambert, 1998).

3.1 Definición de proceso

Citando a (GARCIA, 2006) “Es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor agregado con miras a obtener ciertos resultados”.

También según la (ISO 9000, 2015). Un proceso es un “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

(PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, 2010). “La Organización de personas, procedimientos (métodos) y máquinas (tecnología), dentro de una serie de actividades (funciones, decisiones) necesarias para transformar materiales y/o información en un resultado final específico”.

En consecuencia, considerando el criterio de varios autores un proceso es un cambio de las entradas del proceso que se genera por una transformación o valor agregado, obteniendo resultados como salida. Por lo tanto, no puede existir un producto o algún tipo de servicio sin que exista un proceso y de la misma manera no existe un proceso sin que se obtenga como resultado un producto o servicio.

3.2 Levantamiento de Procesos

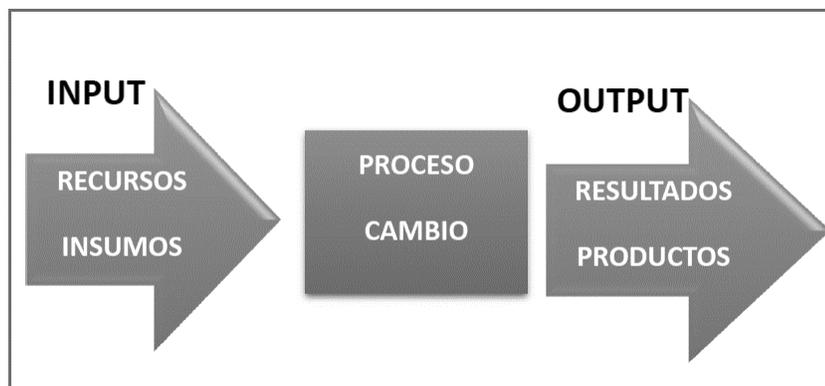


Ilustración 15. Definición de Proceso.

Fuente: Gestión por Procesos Pérez Fernández de Velazco

Para la identificación de los procesos y subprocesos en cada una de las áreas de la

45

distribuidora, se estableció una breve entrevista a los encargados de cada sector, en la cual se preguntó

las actividades que desempeñan en sus cargos. Para ello, se utilizó el siguiente esquema:

PROCESO

OBJETIVO:

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y RESPONSABLES

Tabla 1. Levantamiento de Procesos

NRO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1			
2			

Dentro de la empresa se identificaron 13 procesos, los cuales son:

- Proceso de Ventas.
- Proceso de almacenaje.
- Proceso de compras de inventario.
- Proceso de compras de consumo interno.
- Proceso de marketing.
- Proceso de distribución externa.
- Proceso de distribución interna.
- Proceso de envío de mercadería interna.
- Proceso de recepción de mercadería interna.
- Proceso de Proveedores
- Proceso Contable
- Proceso de Clientes.
- Proceso de Bancos

De esta manera se procedió a levantar todos los procesos de la empresa y realizar sus caracterizaciones antes de realizar las mejoras los cuales podemos observar en el apéndice desde la Tabla 23. Proceso de Ventas hasta la Tabla 35. Proceso Bancos

46

3.3 Mejoramiento de procesos

(HARRINGTON, 1994). Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. El qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La gestión por medio de procesos, se inspira básicamente en mejorar y rediseñar de forma persistente el flujo de trabajo para realizarlo más eficiente.

No se debe olvidar que en los procesos intervienen personas y los productos resultantes de los mismos, los reciben personas; por consiguiente, se debe considerar en todo instante las interacciones entre proveedores y consumidores de esta manera mejorar el rendimiento de la comercializadora al tener procesos claros y con mejora continua.

3.4 Ventajas y desventajas del mejoramiento de procesos

Por medio del mejoramiento continuo, se busca encontrar un nivel óptimo y lograr ser más productivos y competitivos en el mercado al cual se requiera enfocar.

Las ventajas de la mejora continua son:

- Aumenta la productividad y lidera a la organización hacia la competitividad.
- Posibilita borrar procesos repetitivos.
- Ayuda a que los procesos se adapten a los adelantos tecnológicos.

Entre las desventajas de la optimización continua existen:

- Los gerentes de las organizaciones recientes resultan muy conservadores, por lo que el mejoramiento constante se hace un proceso bastante extenso.

- Una vez que el mejoramiento se reúne en un área específica de la organización, se pierde el punto de vista de piezas importantes y el funcionamiento existente entre todos los miembros de la compañía.
- Para llevar a cabo la optimización es necesario de un cambio cultural de toda la organización, debido a que para obtener el triunfo es elemental la colaboración de todos los miembros de la organización.

3.5 Gestión por procesos

Para (Bassante Espíndola, 2016) la gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, es administrar con una visión integral a los procesos desde la definición de las necesidades del cliente hasta lograr su satisfacción a través de la venta y operatividad de los productos y servicios ofertados al cliente.

Por lo que se vuelve indispensable que actualmente se implemente la administración por procesos dentro de las empresas para mejorar el flujo de trabajo y hacerlo más eficiente enfocado a solventar las necesidades de los consumidores.

Para lograr gestionar los procesos de una forma eficiente según (Bassante Espíndola, 2016) se necesita establecer un dueño de proceso, quien es el responsable de garantizar la efectividad y eficiencia del proceso de forma continua, conservar la interacción con lo demás de procesos, implantar requerimientos adecuados, afirmar que el proceso se encuentre debidamente documentado y que la información se distribuya a toda la gente relacionadas; mantener el control y medir los resultados para mejorar el proceso de forma continua. El responsable del proceso detecta las zonas de posibilidad y aplica las actividades relacionadas con la táctica de la organización.

A continuación, se presentan los procesos mejorados de la Distribuidora Cosméticos del Austro los cuales se transformaron en 5 procesos los cuales podemos observar sus diagramas en el apéndice desde la Ilustración 18. Diagrama PFG.0 hasta la Ilustración 22. Diagrama PGF.01:

Tabla 2 Proceso Mejorado de Gestión Comercial

PROCESO:	GESTION COMERCIAL
CÓDIGO DEL PROCESO:	PGF.01
DESCRIPCIÓN:	<p>OBJETIVO:</p> <p>Garantizar una participación eficaz y eficiente en el mercado.</p> <p>ALCANCE:</p> <p>Desde: Recibir los requerimientos del cliente.</p> <p>Hasta: Publicar y pautar el arte con promoción.</p> <p>ÁMBITO DE APLICACIÓN:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Todo el personal de la distribuidora Cosméticos del Austro.
PRODUCTOS/SERVICIOS DEL PROCESO:	<p>ENTRADAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Requerimientos de cliente <p>EVENTOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PGC.01.01 Ventas Físicas 2. PGC.01.02 Gestión de Marketing 1. Reporte de faltantes 2. Factura 3. Promoción
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente General

3.6.1 Tabla de actividades

49

Tabla 3. Tabla de Actividades del Proceso Mejorado de Gestión Comercial

NRO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
VENTAS FISICAS			
1	Recibir los requerimientos del cliente.	Asesor de ventas.	El auxiliar de bodega es el encargado de movilizar la mercadería entre puntos de venta,
2	Verificar la existencia física del producto.	Asesor de ventas.	cuando el asesor de venta lo solicite.
DECISIÓN 1	¿Existe disponibilidad de los requerimientos del cliente en el local actual? SI: ir a la actividad 3 NO: ir a decisión 2	Asesor de ventas.	
3	Confirmar la disponibilidad de lo requerido por el cliente. Ir actividad 6	Asesor de ventas.	
DECISIÓN 2	¿Existe disponibilidad de los requerimientos del cliente en cualquiera de los puntos de venta? SI: ir a la actividad 5 NO: ir a la actividad 4	Asesor de ventas.	
4	Informar a Gerencia para generar reporte de faltantes. FIN.	Asesor de ventas.	
5	Gestionar transferencia interna desde otro punto de venta al actual	Asesor de ventas.	
6	Elaborar la cotización.	Asesor de ventas.	

7	Confirmar la venta.	Asesor de ventas.	
8	Emitir la factura. FIN.	Asesor de ventas.	
MARKETING			
9	Negociar con proveedores promoción o beneficio al consumidor.	Gerente.	Actividad basada en la pericia y experiencia del gerente.
DECISIÓN 3	¿Se logra acuerdo de promoción, entre partes interesadas? SI: ir a la actividad 10 NO: ir a la actividad 11	Gerente.	
10	Recibir el arte del proveedor para su posterior publicación en redes sociales. Ir actividad 12	Gerente.	
11	Descartar promoción. FIN.	Gerente.	
12	Publicar y pautar el arte con promoción. FIN.	Gerente.	

3.6.2 Indicadores clave de rendimiento (KPI)

Tabla 4. KPI del Proceso Mejorado de Gestión Comercial

N°	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	FUENTE DE LA MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	OBJETIVO
1	Porcentaje de cierre de transacción comercial	# facturas / # cotizaciones	%	Gerente	# facturas	Semanal	Este indicador nos proporciona información acerca de cuál es el porcentaje de efectividad para cerrar una venta en base a las cotizaciones generadas.
2	Número de Faltantes por cada local	# ítems faltantes en bodega por local / total de ítems de bodega por local	#	Gerente	# ítems	Mensual	Este indicador demuestra la mala gestión de aprovisionamiento por local
3	Número de Transferencias entre locales	# transferencias por local / # transferencias totales	#	Gerente	# transacciones	Mensual	Interacción entre puntos de venta además de indicar la mala gestión del aprovisionamiento del local
4	Cambio en el porcentaje de ventas con promoción	Ventas con promoción / Ventas sin promoción	%	Gerente	Promedio de ventas	Mensual	Es trabajo del gerente pedir que organicen estos datos y saber si las promociones están siendo efectivas, esto se aplica a todos los productos que tengan promoción y se hace un promedio ponderado

Tabla 5. Proceso Mejorado de Aprovisionamiento

PROCESO:	APROVISIONAMIENTO
CÓDIGO DEL PROCESO:	PAP.01
DESCRIPCIÓN:	<p>OBJETIVO:</p> <p>Garantizar el uso eficaz y eficiente de los recursos de la empresa para poder abastecer de mercadería en el momento preciso, satisfaciendo las necesidades del consumidor.</p> <p>ALCANCE:</p> <p>Desde: Enviar requerimientos a contador</p> <p>Hasta: Gestionar el pago a proveedores pendientes.</p> <p>ÁMBITO DE APLICACIÓN:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Todo el personal de la distribuidora Cosméticos del Austro. <p>ENTRADAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Requerimientos por local 2. Proveedores 3. Checklist <p>EVENTOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PAP.01.01 Compras de Consumo Interno 2. PAP.01.02 Distribución Interna 3. PAP.01.03 Proveedores
PRODUCTOS/SERVICIOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factura 2. Retención 3. Comprobantes de transferencias 4. Comprobante de transferencia firmado 5. Novedades en transferencias 6. Cronograma de pago a proveedores
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente General

3.7.1 Tabla de actividades

53

Tabla 6. Tabla de Actividades del Proceso Mejorado de Aprovisionamiento

NRO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
COMPRAS DE CONSUMO INTERNO			
1	Enviar requerimientos a contador	Responsable de cada sucursal	Tener consideración que el gasto que se ha incurrido sea correctamente asignado
2	Recibir los requerimientos de los responsables de cada sucursal.	Contador	la cuenta contable al momento del registro del gasto en el sistema.
3	Realizar cotizaciones de los productos requeridos a los principales proveedores basándose en base de datos del sistema gerencial.	Contador	
DECISIÓN	¿Se aprueba la compra por parte de Gerencia?	Gerente	
1	SI: ir a la actividad 4 NO: FIN.		
4	Realizar la compra de acuerdo a días de crédito y precio más conveniente entre proveedores.	Contador / Gerente	
5	Recibir la mercadería y comprobar cantidades	Contador / Auxiliar de Bodega	
6	Ingresar factura de compra en el sistema.	Contador	
7	Generar retención de compra.	Contador	
8	Enviar retención a proveedor.	Contador	
9	Imprimir y archivar compra. FIN.	Auxiliar de Bodega	
DISTRIBUCION INTERNA			

10	Asignar el vehículo a emplearse.	Gerente	El proceso de distribución externa se lo realiza solo bajo horario de 9am hasta las 12pm.
11	Revisar transferencias por entregarse mediante checklist generado por responsable de bodega	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	
12	Preparar mercadería ordenada por colores y # de factura respectivamente de cada local, para su posterior carga al vehículo.	Responsable de bodega.	
13	Imprimir Comprobantes de Transferencias	Auxiliar de Bodega	
14	Cargar, asegurar y clasificar la mercadería en el vehículo para su entrega.	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	
15	Entregar producto según hoja de ruta.	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	
DECISIÓN 2	¿Se Firma la transferencia por el encargado de sucursal? SI: ir a la actividad 16 NO: ir a la actividad 17	Encargado de Sucursal	
16	Llevar comprobante de transferencia, firmado, para archivar en Bodega FIN.	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	
17	Solucionar novedades y notificar a Gerencia. FIN.	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	

PROVEEDORES

18	Registrar el Ingreso de facturas en el sistema.	Contador
DECISIÓN 3	<p>¿Existen pagos pendientes a proveedores?</p> <p>SI: ir a la actividad 19</p> <p>NO: FIN</p>	Contador
19	Generar y enviar a Gerencia el cronograma de pago mensual a proveedores	Contadora / Gerente
20	<p>Gestionar el pago a proveedores pendientes.</p> <p>FIN.</p>	Gerente

3.7.2 Indicadores clave de rendimiento (KPI)

Tabla 7. KPI del Proceso Mejorado de Aprovisionamiento

N°	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	FUENTE DE LA MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	OBJETIVO
1	Porcentaje de requerimientos atendidos	$\frac{\# \text{ cotizaciones aprobadas}}{\# \text{ requerimientos enviados}}$	%	Gerente	# cotizaciones aprobadas	Mensual	Con este indicador se puede medir el % de requerimientos que fueron atendidos o que se lograron un acuerdo de compra, para su abastecimiento
2	Número de requerimientos por cada punto de venta	$\frac{\# \text{ de ítems pedidos por sucursal}}{\# \text{ total de ítems pedidos}}$	#	Encargado de cada local	# ítems	Criterio del responsable	Este indicador puede brindar información a gerencia sobre qué local tiene una mayor frecuencia de requerimientos y cuáles son las razones del incremento de las necesidades del mismo, como objetivo evitar gastos innecesarios.
3	Número de Transferencias firmadas de cada punto de venta	$\frac{\# \text{ transferencias firmadas por local}}{\# \text{ transferencias firmadas}}$	#	Gerente	# transacciones	Mensual	Por medio de este indicador se puede evidenciar la frecuencia de interacción entre los diferentes puntos de venta para así alimentar la base de datos y mejorar la distribución de futuras compras.
4	Porcentaje de cumplimiento de pagos a proveedores	$\frac{\# \text{ pagos a proveedores}}{\# \text{ pagos pendientes a proveedores}}$	%	Gerente	# pagos a proveedor	Trimestral	Este indicador nos brinda información sobre cuál es el porcentaje de eficiencia en los pagos hacia los proveedores dentro de las fechas acordadas

Tabla 8. Proceso Mejorado de Gestión de Inventarios

PROCESO:	GESTION DE INVENTARIOS
CÓDIGO DEL PROCESO:	PGI.01
DESCRIPCIÓN:	<p>OBJETIVO: Garantizar la disponibilidad de tener la mercadería correcta en el lugar adecuado y en el momento preciso.</p> <p>ALCANCE: Desde: Recibir Documento de Requerimientos de los encargados de cada local. Hasta: Firmar y archivar comprobante.</p> <p>ÁMBITO DE APLICACIÓN:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Todo el personal de la distribuidora Cosméticos del Austro. <p>ENTRADAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Requerimientos por local 2. Proveedores 3. Reporte (históricos de ventas) 4. División de mercadería 5. Comprobante de transferencia <p>EVENTOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PGI.01.01 Almacenaje 2. PGI.01.02 Compras de inventarios 3. PGI.01.03 Envío de mercadería interna 4. PGI.01.04 Recepción de mercadería interna
PRODUCTOS/SERVICIOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedido 2. Factura 3. Transferencias 4. Comprobante de envío 5. Comprobante de transferencia firmado
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente General

Tabla 9. Tabla de Actividades del Proceso Mejorado de Gestión de Inventarios

NRO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
COMPRAS DE INVENTARIOS			
1	Recibir Documento de Requerimientos de los encargados de cada local.	Gerente.	Actividad basada en la pericia y experiencia del gerente.
2	Extraer información del sistema en la nube de históricos de venta, de los últimos 3 meses.	Gerente.	
3	Revisar catálogo de productos de diferentes proveedores.	Gerente.	
4	Comparar información de: Requerimientos de cada local, históricos de venta y Catálogo de proveedores.	Gerente.	
DECISIÓN	¿Existen ítems que puedan ser ordenados por pedido a proveedores?	Gerente.	
1	SI: ir a la actividad 5 NO: FIN.		
5	Realizar la negociación con agente vendedor de acuerdo a: días de crédito, mejor bonificación, requerimientos	Gerente.	
6	Realizar el pedido a agente vendedor.	Gerente.	

7	Confirmar la compra. FIN.	Gerente / Responsable de Bodega.	
ALMACENAJE			
8	Recibir la factura por parte del proveedor.	Responsable de Bodega.	El responsable de bodega es el encargado de transportar por medio de vehículo de la empresa a los diferentes puntos de venta.
9	Recibir la mercadería en el área de descarga y ordenar por número de factura.	Responsable de Bodega.	
10	Descargar factura digital del sistema del SRI.	Responsable de Bodega / Contador	
11	Registrar en el sistema la factura de compra de la mercadería.	Responsable de Bodega.	
12	Recibir reporte por parte del Gerente, de los históricos de venta de los últimos 3 meses de todos los ítems ingresados en la compra.	Gerente / Responsable de Bodega.	
13	Generar el documento de la división de mercadería en el sistema, tomando como referencia los datos históricos de ventas de cada sucursal emitido por Gerente.	Responsable de Bodega.	
14	Emitir documentos de transferencias entre bodega y los distintos locales.	Responsable de Bodega.	
15	Dividir la mercadería físicamente considerando los comprobantes de transferencias.	Responsable de Bodega.	

DECISIÓN	¿Concuerdan cantidades físicas con comprobantes de transferencias?	Responsable de Bodega. / Auxiliar de Bodega.
2	SI: ir a la actividad 16 NO: ir a la actividad 15	
16	Distribuir la mercadería a los puntos de venta. FIN.	Responsable de Bodega. / Auxiliar de Bodega.

ENVIO DE MERCADERIA INTERNA

17	Recibir requerimientos de envío por local.	Responsable de local comercial	Debe existir comunicación entre los dos puntos emisor y receptor de mercadería para garantizar efectividad en el proceso.
18	Comprobar existencia física con requerimientos	Responsable de local comercial / Asesor de ventas	
DECISIÓN	¿Existen concordancia entre productos físicos y requerimientos?	Responsable de local comercial / Asesor de ventas	
3	SI: ir a la actividad 19 NO: ir a la actividad 20		
19	Despachar mercadería físicamente. Ir actividad 21	Responsable de local comercial / Asesor de ventas	
20	Editar la información de la transferencia para que cuadren cantidades. Ir a actividad 21	Responsable de local comercial / Asesor de ventas	

21	Realizar la marcación de “Enviado” en el sistema e imprimir 2 comprobantes de envío.	Responsable de local comercial / Asesor de ventas	
22	Firmar y archivar comprobante de transferencia	Responsable de local comercial.	
23	Preparar mercadería para envío.	Responsable de local comercial / Asesor de ventas	
24	Enviar mercadería. FIN.	Responsable de local comercial / Auxiliar de bodega	
RECEPCION DE MERCADERIA INTERNA			
25	Recibir mercadería.	Responsable de local comercial.	Debe existir comunicación entre los dos puntos emisor y receptor de mercadería para garantizar efectividad en el proceso.
26	Verificar estado de la mercadería además de cantidades correctas entre comprobante de transferencia y cantidades físicas.	Responsable de local comercial.	
DECISIÓN	¿Coinciden cantidades y tipo de producto entre documento de transferencia y mercadería física?	Responsable de local comercial / Asesor de ventas	
4	SI: ir a la actividad 27 NO: ir a la actividad 28		
27	Marcar como “recibido” la transferencia en el sistema e imprimir comprobante. Ir actividad 29.	Responsable de local comercial.	
28	Realizar las correcciones necesarias en el sistema para que cuadren el	Responsable de local comercial.	

	contenido del documento.
	Ir Decisión 4.
29	Firmar y archivar comprobante. Responsable de local comercial.
	FIN.

3.8.2 Indicadores clave de rendimiento (KPI)

Tabla 10. KPI del Proceso Mejorado de Gestión de Inventarios

N°	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	FUENTE DE LA MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	OBJETIVO
1	Porcentaje de requerimientos de inventarios son atendidos por el Gerente	# pedidos/ # documentos de requerimientos de inventarios recibidos	%	Gerente	# pedidos	Trimestral	Se observa el porcentaje de requerimientos que fueron atendidos por gerencia, si el porcentaje de atención es bajo puede existir un cuello de botella en la interacción entre el Gerente y los proveedores, lo cual generaría demoras en el abastecimiento de nueva mercadería.
2	Porcentaje de facturas correctamente distribuidas	# de documentos de transferencia formados / # total de facturas ingresadas	%	Gerente	# distribuciones correctas	Mensual	Indica con qué porcentaje se están atendiendo de forma oportuna los ingresos y su distribución de compras, al sistema.
3	Porcentaje de cumplimiento de Requerimientos de envío	# de comprobantes de transferencia firmados / # de requerimientos de envío	%	Gerente	# de comprobantes de transferencia firmados	Mensual	Este indicador proporciona información acerca de cuantas transferencias fueron realizadas correctamente frente a todo el número de requerimientos ingresados en bodega
4	# de correcciones realizadas en documentos de transferencias por cada punto de venta	# de correcciones en transferencias por local /# de correcciones en transferencias	#	Gerente	# de correcciones	Mensual	De forma mensual se puede determinar cuál es el local con mayor incidencia de errores y pedir retroalimentación al personal y poder solventar el origen del problema, evitando así cuellos de botella

Tabla 11. Proceso mejorado de Gestión de Inventarios

PROCESO:	DISTRIBUCION
CÓDIGO DEL PROCESO:	PDD.01
DESCRIPCIÓN:	<p>OBJETIVO:</p> <p>Garantizar la fiabilidad de la entrega de la mercadería, asegurando la satisfacción del cliente en tiempo y requerimientos del mismo.</p> <p>ALCANCE:</p> <p>Desde: Asignar el vehículo a emplearse.</p> <p>Hasta: Archivar Comprobantes de factura firmados.</p> <p>ÁMBITO DE APLICACIÓN:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Todo el personal de la distribuidora Cosméticos del Austro. <p>ENTRADAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Facturas de pedidos por entregarse <p>EVENTOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PDD.01.01 Distribución externa
PRODUCTOS/SERVICIOS DEL PROCESO:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprobantes de factura firmados
RESPONSABLE DEL PROCESO	Gerente General

3.9.1 Tabla de Actividades

Tabla 12. Tabla de actividades del Proceso mejorado de Gestión de Inventarios

NRO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
DISTRIBUCION EXTERNA			
1	Asignar el vehículo a emplearse.	Responsable de bodega /Gerente	El proceso de distribución externa se lo realiza solo bajo horario de 9am hasta las 12pm.
2	Preparar facturas de pedidos por entregarse.	Responsable de bodega / Auxiliar de Bodega	
3	Marcar ruta de entrega (mediante uso de "maps.me app")	Responsable de bodega	
4	Preparar mercadería para cargar al vehículo.	Auxiliar de Bodega	
5	Cargar y asegurar mercadería en el vehículo.	Responsable de bodega / Auxiliar de Bodega	
6	Entregar producto con la factura firmada por el cliente.	Responsable de bodega / Auxiliar de Bodega	
DECISIÓN N 1	<p>¿Son facturas de productos no entregados o productos entregados?</p> <p>Facturas de productos no entregados: ir a la actividad 7</p> <p>Facturas de productos entregados: ir a la actividad 8</p>	Responsable de bodega / Auxiliar de Bodega	
7	Retornar productos a bodega.	Responsable de bodega / Auxiliar de Bodega	
	FIN.		
8	Archivar Comprobantes de factura firmados.	Auxiliar de Bodega	
	FIN.		

3.9.2 Indicadores clave de rendimiento (KPI)

Tabla 13. KPI del Proceso mejorado de Gestión de Inventarios

N°	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	FUENTE DE LA MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	OBJETIVO
1	% de facturas de productos no entregados	# facturas no firmadas / # de facturas entregadas	%	Responsable de Bodega	# pedidos no entregados	Mensual	El alto % de facturas no firmadas al final del recorrido de entrega puede ayudar al Gerente a gestionar de mejor manera los errores en la logística de entrega, optimizando recursos y talento humano de la empresa
2	Porcentaje eficiencia de entrega de pedidos	# de facturas firmadas / # total de facturas por entregar	%	Gerente	# de facturas formadas	Mensual	Este indicador nos muestra a nivel global como está operando la Bodega para las entregas, si el % es muy bajo, gerencia podría manejar el problema y sus consecuencias desde el origen con el propio personal encargado.

Tabla 14. Proceso mejorado de Gestión Financiero-Contable

PROCESO:	GESTION FINANCIERO – CONTABLE
CÓDIGO DEL PROCESO:	PGF.01
DESCRIPCIÓN:	<p data-bbox="570 554 1427 583">OBJETIVO:</p> <p data-bbox="570 611 1427 758">Apoyar al manejo y dirección de la empresa con información que será esencial para la planificación de la organización y toma de decisiones de esta manera buscar la capitalización de la compañía.</p> <p data-bbox="570 785 1427 814">ALCANCE:</p> <p data-bbox="570 842 1427 871">Desde: Recibir y Revisar información de facturas y retenciones en el sistema</p> <p data-bbox="570 898 1427 928">Hasta: Generar Informe de seguimiento.</p> <p data-bbox="570 955 1427 984">ÁMBITO DE APLICACIÓN:</p> <ol data-bbox="667 1012 1427 1041" style="list-style-type: none"> 1. Todo el personal de la distribuidora Cosméticos del Austro. <p data-bbox="570 1075 1427 1104">ENTRADAS:</p> <ol data-bbox="667 1131 1427 1514" style="list-style-type: none"> 1. Documentación de facturas / retenciones 2. Facturas de compras 3. Nómina de Empleados 4. Comprobante de cuadro de caja / Efectivo 5. Información para pago 6. Cheque / Transferencia 7. Clientes por cobrar <p data-bbox="570 1541 1427 1570">EVENTOS:</p> <ol data-bbox="667 1598 1427 1858" style="list-style-type: none"> 1. PGF.01.01 Tributario 2. PGF.01.02 Contable 3. PGF.01.03 Efectivo / Bancos 4. PGF.01.04 Pagos 5. PGF.01.05 Control Cartera

<p>PRODUCTOS/SERVICIOS DEL PROCESO:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de novedades en declaración de impuestos 2. Declaración de impuestos 3. Informe de novedades en ingreso de compras 4. Facturas 5. Registro de compra 6. Cheque / Transferencia 7. Estados Financieros 8. Saldo diario 9. Notificación 10. Comprobante de cuadro de caja / Efectivo 11. Depósito 12. Pagos con tarjeta de crédito 13. Informe de cuadros de caja por local 14. Informe de cobros por tarjeta de crédito 15. Conciliación bancaria 16. Informe de seguimiento de cobranzas 17. Pago Proveedor
<p>RESPONSABLE DEL PROCESO</p>	<p>Gerente General</p>

Tabla 15. Tabla de actividades del Proceso de Gestión Financiero-Contable

NRO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
TRIBUTARIO		
1	Recibir y Revisar información de facturas y retenciones en el sistema	Contador
DECISIÓN	¿Esta correcta la información de facturas y retenciones?	Contador
N 1	SI: ir a la actividad 3 NO: ir a la actividad 2	
2	Realizar el seguimiento y corrección de la información y notificar a Gerente por medio de un informe anual Ir a Decisión 1.	Contador
3	Realizar declaraciones de IVA, anexos y retenciones	Contador
4	Enviar débito del valor a pagar de las transacciones a la cuenta bancaria de la empresa	Contador / Gerente
5	Imprimir y archivar declaraciones FIN.	Contador
CONTABLE		
6	Recibir y Revisar las facturas de compras	Contador
DECISIÓN	¿Es válida la factura para ingresar en el sistema?	Contador
N 2	SI: ir a la actividad 8 NO: ir a la actividad 7	
7	Realizar el seguimiento y corrección de la información en la documentación y notificar a Gerente. Ir a Decisión 2.	Contador / Gerente
8	Realizar ingreso de gastos en el sistema	Contador

9	Realizar ingreso de compras en el sistema	Contador
10	Imprimir documento de registro	Contador
11	Archivar documentación de forma mensual	Contador
12	Realizar la Revisión de información de empleados para emisión de rol de pagos	Contador / Gerente
DECISIÓN	¿Aprobados los valores de pago por Gerente?	Gerente
N 3	SI: ir a la actividad 14 NO: ir a la actividad 13	
13	Realizar el seguimiento y corrección de la información de los valores de pago al personal. Ir a Decisión 3.	Gerente
14	Realizar cheques/transferencias para empleados	Contador
15	Crear estados financieros a base del sistema FIN.	Contador
EFFECTIVO / BANCOS		
16	Ingresar al sistema saldo inicial diario de efectivo	Encargado de cada local
17	Realizar cuadro de caja	Encargado de cada local
DECISIÓN	¿Toda la información del Cuadre de Caja coincide con la información del sistema?	Encargado de cada local
N 4	SI: ir a la actividad 19 NO: ir a la actividad 18	
18	Realizar el seguimiento y corrección de la información y notificar a Gerente. Ir a Decisión 4.	Contador / Gerente

19	Enviar dinero de caja del día anterior de cada local dirigido hacia Contador para la creación de su respectivo depósito en el banco	Encargado de cada local / Contador
20	Realizar el Depósito en el Banco	Contador
21	Ingresar documento de depósito en el sistema	Contador
22	Registrar pagos con tarjetas de crédito en el sistema	Contador
23	Generar informe de cuadro de caja diario y Enviar a depositar en entidad bancaria	Contador
24	Realizar informe de cobros por Tarjeta de crédito / Emitir informe de forma mensual dirigido a gerente	Contador
25	Realizar el Control cobro de tarjetas de crédito	Contador
26	Realizar la Conciliación Bancaria entre sistema y estado de cuenta bancaria de forma mensual. FIN.	Contador
PAGOS		
27	Recibir y Revisar información necesaria para la Emisión de cheque para proveedores	Contador / Gerente
28	Registrar pago del proveedor en el sistema	Contador
29	Realizar la Revisión por parte de gerencia para realizar la transferencia bancaria hacia proveedores	Contador / Gerente
DECISIÓN N 5	¿Aprueba Gerente los valores de las trasferencias a proveedores? SI: ir a la actividad 31 NO: ir a la actividad 30	Gerente
30	Realizar el seguimiento y corrección de la información de los valores de pago a proveedores Ir a Decisión 5.	Gerente
31	Realizar la transferencia de pago a los proveedores	Contador

32	Registrar el pago de proveedor en el sistema	Contador
	FIN.	
CONTROL / CARTERA		
33	Revisar el estado pendiente de pago de clientes en el sistema	Contador / Gerente
34	Realizar el seguimiento a clientes con retraso en pagos	Gerente
35	Gestionar el cobro de cartera vencido	Gerente
36	Generar Informe de seguimiento.	Contador / Gerente
	FIN.	

3.10.2 Indicadores clave de rendimiento (KPI)

Tabla 16. KPI del Proceso de Gestión Financiero-Contable

N°	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	FUENTE DE LA MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	OBJETIVO
1	Días de cobro de tarjeta de crédito	# días totales en efectivizar las tarjetas de crédito de los clientes / n (cantidad de datos observador)	#	Contadora	Cobro con Tarjetas de crédito	Mensual	Control de efectivo
2	Control de cartera	Ventas a crédito / Promedio de cuentas por cobrar	%	Contadora	Cuentas por cobrar	Mensual	Control de Cartera
3	Cuadre de caja	# Cuadre de caja correcto / # Cuadre de caja realizado	%	Contadora	Cuadros de caja	Mensual	Control de efectivo
4	Pago a proveedores	Compras a crédito / Promedio cuentas por pagar	%	Contadora	Cuentas por pagar	Mensual	Control de pago a proveedores
5	Ciclo de efectivo	promedio Días de cobro a clientes - Promedio días de pago a proveedores	#	Contadora	Días de cobro y pago	Mensual	Registrar el control del ciclo de efectivo referente al cobro de ventas y el pago de proveedores a crédito

4.1 Cadena de Valor

La cadena de valor es un esquema estructural y estratégico de gestión, que permite analizar las macro actividades de Cosméticos del Austro, con el propósito de plantear los procesos de la empresa y a su vez de proyectar ventajas competitivas, de gran valor para la organización. A continuación, se presenta el gráfico correspondiente la cadena de valor para Cosméticos del Austro:



Ilustración 16. Cadena de Valor de Cosméticos del Austro

Fuente: Autores

El modelo de Cadena de Valor de Porter, divide su análisis en actividades primarias y de apoyo, que se interrelacionan entre sí. Entre las actividades primarias se establecieron las siguientes: Logística interna, dentro de esta primera actividad se realizará el control de inventarios de materias primas; además, el mantenimiento, lavado y desinfección de máquinas y herramientas. Como segunda actividad se tiene a la Producción y operaciones, que corresponde a la ejecución de los tratamientos y procedimientos; también, se efectuará una programación y control de citas; como tercera actividad se encuentra la Logística externa en donde se maneja la gestión de la contabilidad, el despacho de productos y el desarrollo de informes; para el parámetro de Mercadeo y ventas, se analiza la realización

de campañas publicitarias y de oferta; finalmente, el Servicio postventa comprende la gestión de tratamientos y mejora continua de los mismos; así como el control de los procedimientos.

75

En la parte superior de este modelo se encuentran las actividades de apoyo, en las que se especifica: La Gestión de la infraestructura organizacional, donde se realiza un análisis de mercado; dentro de la Gestión de recursos humanos, se efectúa la contratación y capacitación del personal, así como las auditorías y evaluaciones internas de la organización; en el Desarrollo tecnológico, se gestionará la empresa mediante la utilización de un ERP; finalmente para el Aprovisionamiento se hace la selección de los proveedores e insumos de calidad para la adquisición de materiales y productos necesarios para el funcionamiento y ejecución de los procesos de Cosméticos del Austro.

4.1.1 Segmentos de clientes

La empresa crea valor principalmente para dos tipos de clientes; Personas naturales o individuos y personas jurídicas, dentro de las personas naturales lo que mayormente predominan son las mujeres de entre 24 a 45 años, principalmente se ubican dentro del conurbano, manejan un sueldo aproximadamente de 600 USD y son digitalizadas.

Por otra parte, las personas jurídicas, siendo los clientes principales los salones de belleza y academias, los mismos representan un 10% de las ventas, estos clientes están ubicados de igual manera en la ciudad en los sectores más comerciales de Cuenca.

Los clientes en general buscan los precios más bajos disponibles. Para llegar a este segmento herramientas como el internet son primordiales, puesto que permiten a los clientes informarse de los precios de los productos en cualquier tipo de mercado. Así mismo, la gran variedad de empresas que ofrecen cosméticos hace que el poder de negociación de los clientes aumente.

4.1.2 Propuesta de valor

El factor principal por el que el cliente reconoce el valor es la novedad, atención personalizada y precios bajos. Los clientes se mantienen al tanto de los productos que están en boga, por ello, la

empresa pone a disposición de los clientes los productos que acaban de salir al mercado y también las⁷⁶ últimas tendencias.

En Cosméticos del Austro existen empleados con la capacidad de asesorar a los clientes en sus compras, asegurando que el producto que se venda, sea el correcto para cada cliente que visita la distribuidora. Así mismo, los precios que se ofrecen son muy competitivos respecto a los competidores.

4.1.3 Canales

La empresa utiliza canales propios y directos en donde el mayor fuerte son las ventas internas y las redes sociales, siendo estas últimas en donde los clientes se captan y proceden a visitar la distribuidora, de esta manera aprovechan descuentos y generan compras.

Considerando lo mencionado, el canal digital es clave en el modelo, por ello, el marketing digital es la herramienta en la que se focaliza la inversión para la generación de rentabilidad.

4.1.4 Relaciones del cliente

Se espera establecer una asistencia personal dedicada para que los clientes entren en mayor confianza y que la comunicación sea más profunda y más íntima.

Dicha comunicación es el pilar principal para las ventas, el costo de una buena relación con el cliente recae directamente en el salario de los agentes vendedores los cuales deben estar motivados y listos para cualquier inquietud que pueda llegar a tener el cliente.

De esta forma se consolida el modelo de negocio, siendo fundamental la integración de este servicio para continuar con los procesos que hacen que la empresa sea sostenible.

4.1.5 Flujos de ingresos

Los clientes están dispuestos a pagar por la variedad y precios accesibles que ofrece la empresa. Los pagos son mediante dinero en efectivo y tarjetas de crédito. Adicionalmente, existen alternativas digitales como PayPal, payphone, etc.

4.1.6 Recursos clave

Los recursos clave que la empresa requiere, serían los recursos físicos, tecnológicos y humanos.

- Recursos físicos: Se cuenta con 4 locales y una bodega, también con una camioneta 77 para realizar la distribución.
- Recursos tecnológicos: La empresa tiene un amplio software y computadoras para realizar informes y reportes que agilitan los procesos, también máquinas para generar los cobros con tarjetas de crédito y un sistema completo de video vigilancia, tos estos recursos se manejan mediante internet.
- Recursos humanos: Aquí comprende todo el personal altamente capacitado en productos de belleza, los cuales manejan a la perfección las tendencias y los artículos en boga.

4.1.7 Actividades clave

Las propuestas de valor requieren nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes como también la entrega de productos de calidad superior a los mismos.

Dentro de la distribuidora encontramos actividades clave como:

- Abastecimiento solidario.
- Publicidad segmentada.
- Pago inmediato a proveedores.
- Campañas digitales segmentadas.

4.1.8 Asociaciones clave

Los gerentes de los proveedores los cuales tiene una gran experiencia en marcas y en actividades clave para el negocio, generan grandes ayudas a la empresa, entre ellas son:

- Reuniones que generalmente se da en el mes de enero en el cual evalúan producto por producto cual ha sido el que se ha vendido y cuales hay que dar más impulso, con esta retroalimentación se encuentra las nuevas tendencias para el mercado.
- Ideas innovadoras y frescas son las que aportan los gerentes para que la empresa siempre siga a flote y pueda mantenerse en el mercado.

4.1.9 Estructura de costo dentro del inventario

78

Los costos más importantes dentro de la distribuidora se ven reflejados en el push money, el gerente motiva a los vendedores con comisiones por artículo vendido, de esta forma cuantifica de una mejor manera los productos con más rotación en los puntos de venta.

La empresa se centra en agregar valor para generar ventas siendo este el recurso clave más caro, donde se dispone de artículos probadores o testers, de esta forma los clientes pueden probar el producto y tienen un mejor acercamiento, por ejemplo, se usan productos como shampoos de las mejores marcas para que el cliente tenga la posibilidad de conocer más a fondo el producto que va a adquirir y así no tenga dudas de la calidad.

4.1.10 Sistema de Control de Inventarios ABC

Es importante destacar la productividad que se puede obtener de una correcta gestión de manejo de inventario controlado. El modelo ABC se basa en identificar los artículos de la comercializadora y poder clasificarlo mediante categorías priorizando la utilidad y demanda de cada producto.

Según (Rivera, 2019), dicta que se deben revisar los datos históricos de los inventarios y el comportamiento de los mismos del último año para identificar cuáles son los más comprados, para esto se realizará la clasificación utilizando el método de Pareto con los registros de ventas del año 2022 de esta manera se clasificaran según el grupo que corresponda.

Debido a la extensión de productos en la comercializadora, se clasifica por marcas de productos que fueron agrupados de acuerdo a sus ventas, su demanda, el porcentaje correspondiente de acuerdo al valor de su costo, es decir el total de ventas, y el porcentaje acumulativo, basándose en la matriz de Pareto, en donde se estableció según su clasificación.

Para la obtención de la información se solicita a la empresa todas las ventas del año 2022 las cuales reflejan 346 marcas en total, una vez depurada toda la información la tabla indica 87 ítems de los cuales los 86 primeros, son las marcas más vendidas (de mayor a menor) a lo largo de año, con un

último ítem llamado “MARCAS VARIAS”, el cual engloba 260 marcas que han tenido ventas inferiores a los \$1000.00 anuales, por razones del estudio y facilitar el análisis dicho ítem resumirá todas las marcas en el mismo.

Con base a la información indicada en la tabla, se aplicaron los siguientes pasos para la propuesta del control de inventarios ABC de la Distribuidora Cosméticos del Austro.

- Listado de marcas más vendidas de la comercializadora del ejercicio económico 2022.
- Rango de prioridad Según Pareto 80/20 sobre la demanda, con un margen de error del 10%.
- Valor de utilización, se obtiene de dividir la venta anual de cada marca para el total de la venta consolidada.
- Información presentada de forma descendente considerando porcentaje de utilización
- Clasificar y graficar concepto ABC.

Tabla 17. Control de Inventario ABC

RANGO	CLASIFICACION
0% - 80%	A
80% - 90%	B
90% - 100%	C

Podemos observar la Tabla 36. Inventario ABC más a detalle en el apéndice.

4.1.11 Análisis e interpretación

Teniendo en cuenta el total de marcas del inventario de la Distribuidora Cosméticos del Austro y como referencia el método de análisis de Rivera (2019), se expresa que los productos que se encuentran en la categoría C tienen una participación en las ventas del 9.98% el cual es un valor muy bajo y son marcas que deberían ser depuradas y no volver a adquirirlas. Así mismo la categoría B tiene una participación del 10.39% un valor similar a la categoría C por lo que son marcas que rotan dependiendo la temporada del año por lo que se podría tener en cuenta marcas similares y solo se deben adquirir cuando la temporada o el consumidor lo requiera.

La categoría A tiene una participación en la demanda del 79.63%, evidenciando las principales marcas y de mayor rotación a lo largo del año en la comercializadora, siendo una parte importante de los ingresos concentrados en las 4 primeras marcas que son: Mia Secret, Milani, BabyLiss y Echos.

Representando casi el 30% de las ventas totales del año y teniendo la mayor aceptación en el 80 consumidor final por lo que se recomienda monitorear constantemente este grupo y con mayor prioridad a las marcas de mayor rotación.

Tabla 18. Tabla de resultados ABC

RANGO	CLASIFICACION	DEMANDA	VALOR DE UTILIZACION
0 -80	A	\$655,395.86	79.63%
80 -90	B	\$85,516.80	10.39%
90-100	C	\$82,112.26	9.98%
	TOTAL	\$823,024.92	100.00%

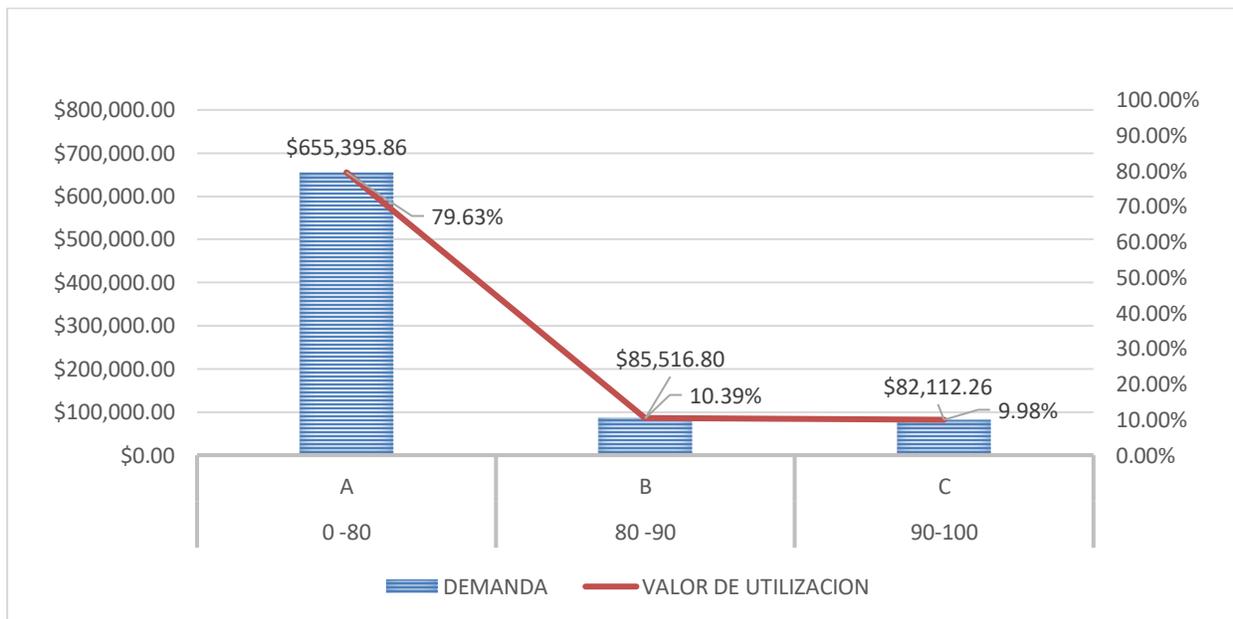


Ilustración 17. Clasificación del Inventario Sistema ABC

Fuente: Autores

Además, se realizó la clasificación de las actividades primarias y secundarias en los procesos de la empresa en donde se toma en cuenta el tiempo que se designa en cada actividad para una correcta asignación de costos en el futuro por parte de la empresa.

Tabla 19. Clasificación de Actividades

PGC.01 GESTION COMERCIAL					
NRO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Frecuencia		Tipo Actividad
VENTAS FISICAS			#	unidad	
1	Recibir los requerimientos del cliente.	Asesor de ventas.	60	seg/ cliente	Primaria
2	Verificar la existencia física del producto.	Asesor de ventas.	30	seg/ producto	Primaria
3	Confirmar la disponibilidad de lo requerido por el cliente. Ir actividad 6	Asesor de ventas.	5	seg/ cliente	Primaria
5	Gestionar transferencia interna desde otro punto de venta al actual	Asesor de ventas.	60	seg/ cliente	Secundaria
6	Elaborar la cotización.	Asesor de ventas.	30	seg/ producto	Secundaria
7	Confirmar la venta.	Asesor de ventas.	15	seg/ producto	Secundaria
8	Emitir la factura. FIN.	Asesor de ventas.	60	seg/ cliente	Primaria
PAP.01 APROVISIONAMIENTO					
COMPRAS DE CONSUMO INTERNO					
1	Enviar requerimientos a contador	Responsable de cada sucursal	60	seg / envío	Secundaria
2	Recibir los requerimientos de los responsables de cada sucursal.	Contador	60	seg / envío	Secundaria
3	Realizar cotizaciones de los productos requeridos a los principales proveedores basándose en base de datos del sistema gerencial.	Contador	300	seg / cotización	Secundaria
4	Realizar la compra de acuerdo a días de crédito y precio más conveniente entre proveedores.	Contador / Gerente	300	seg / compra	Secundaria
5	Recibir la mercadería y comprobar cantidades	Contador / Auxiliar de Bodega	30	min / factura	Secundaria

6	Ingresar factura de compra en el sistema.	Contador	30	min / factura	Secundaria
7	Generar retención de compra.	Contador	10	min / factura	Secundaria
8	Enviar retención a proveedor.	Contador	10	min / factura	Secundaria
9	Imprimir y archivar compra. FIN.	Auxiliar de Bodega	5	min / factura	Secundaria
DISTRIBUCION INTERNA					
10	Asignar el vehículo a emplearse.	Gerente	120	seg / asignación	Primaria
11	Revisar transferencias por entregarse mediante checklist generado por responsable de bodega	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	300	seg / checklist	Secundaria
12	Preparar mercadería ordenada por colores y # de factura respectivamente de cada local, para su posterior carga al vehículo.	Responsable de bodega.	600	seg / entrega	Secundaria
13	Imprimir Comprobantes de transferencias	Auxiliar de Bodega	120	seg / entrega	Secundaria
14	Cargar, asegurar y clasificar la mercadería en el vehículo para su entrega.	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	300	seg / entrega	Primaria
15	Entregar producto según hoja de ruta.	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	45	min / entrega	Primaria
16	Llevar comprobante de transferencia, firmado, para archivar en Bodega FIN.	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	300	seg / comprobante	Secundaria

17	Solucionar novedades y notificar a Gerencia. FIN.	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	300	seg / comprobante	Secundaria
PROVEEDORES					
18	Registrar el Ingreso de facturas en el sistema.	Contador	15	min / factura	Secundaria
19	Generar y enviar a Gerencia el cronograma de pago mensual a proveedores	Contadora / Gerente	5	min / cronograma	Secundaria
20	Gestionar el pago a proveedores pendientes. FIN.	Gerente	5	min / gestión	Secundaria
PGI.01 GESTION DE INVENTARIOS					
COMPRAS DE INVENTARIOS					
1	Recibir Documento de Requerimientos de los encargados de cada local.	Gerente.	60	seg / requerimiento	Primaria
2	Extraer información del sistema en la nube de históricos de venta, de los últimos 3 meses.	Gerente.	300	seg / consulta	Primaria
3	Revisar catálogo de productos de diferentes proveedores.	Gerente.	600	seg / consulta	Secundaria
4	Comparar información de: Requerimientos de cada local, históricos de venta y Catálogo de proveedores.	Gerente.	600	seg / comparación	Secundaria
5	Realizar la negociación con agente vendedor de acuerdo a: días de crédito, mejor bonificación, requerimientos	Gerente.	30	min / pedido	Primaria
6	Realizar el pedido a agente vendedor.	Gerente.	10	min / pedido	Primaria
7	Confirmar la compra. FIN.	Gerente / Responsable de Bodega.	120	seg / compra	Secundaria
ALMACENAJE					
8	Recibir la factura por parte del proveedor.	Responsable de Bodega.	120	seg / factura	Primaria

9	Recibir la mercadería en el área de descarga y ordenar por número de factura.	Responsable de Bodega.	15	min / entrega	Primaria
10	Descargar factura digital del sistema del SRI.	Responsable de Bodega / Contador	120	seg / factura	Secundaria
11	Registrar en el sistema la factura de compra de la mercadería.	Responsable de Bodega.	15	min / factura	Primaria
12	Recibir reporte por parte del Gerente, de los históricos de venta de los últimos 3 meses de todos los ítems ingresados en la compra.	Gerente / Responsable de Bodega.	5	min / reporte	Primaria
13	Generar el documento de la división de mercadería en el sistema, tomando como referencia los datos históricos de ventas de cada sucursal emitido por Gerente.	Responsable de Bodega.	15	min / reporte	Secundaria
14	Emitir documentos de transferencias entre bodega y los distintos locales.	Responsable de Bodega.	15	min / reporte	Primaria
15	Dividir la mercadería físicamente considerando los comprobantes de transferencias.	Responsable de Bodega.	15	min / división	Primaria
16	Distribuir la mercadería a los puntos de venta. FIN.	Responsable de Bodega. / Auxiliar de Bodega.	30	min / división	Primaria
ENVIO DE MERCADERIA INTERNA					
17	Recibir requerimientos de envío por local.	Responsable de local comercial	60	seg / requerimiento	Primaria
18	Comprobar existencia física con requerimientos	Responsable de local comercial / Asesor de ventas	300	seg / requerimiento	Secundaria
19	Despachar mercadería físicamente. Ir actividad 21	Responsable de local comercial / Asesor de ventas	15	min / requerimiento	Secundaria

20	Editar la información de la transferencia para que cuadren cantidades. Ir a actividad 21	Responsable de local comercial / Asesor de ventas	5	min / transferencia	Secundaria
21	Realizar la marcación de “Enviado” en el sistema e imprimir 2 comprobantes de envío.	Responsable de local comercial / Asesor de ventas	5	min / transferencia	Primaria
22	Firmar y archivar comprobante de transferencia	Responsable de local comercial.	120	seg / transferencia	Secundaria
23	Preparar mercadería para envío.	Responsable de local comercial / Asesor de ventas	5	min / transferencia	Secundaria
24	Enviar mercadería. FIN.	Responsable de local comercial / Auxiliar de bodega	120	seg / transferencia	Primaria
RECEPCION DE MERCADERIA INTERNA					
25	Recibir mercadería.	Responsable de local comercial.	120	seg / transferencia	Primaria
26	Verificar estado de la mercadería además de cantidades correctas entre comprobante de transferencia y cantidades físicas.	Responsable de local comercial.	5	min / transferencia	Secundaria
27	Marcar como “recibido” la transferencia en el sistema e imprimir comprobante. Ir actividad 29.	Responsable de local comercial.	120	seg / transferencia	Primaria
28	Realizar las correcciones necesarias en el sistema para que cuadren el contenido del documento. Ir Decisión 4.	Responsable de local comercial.	5	min / transferencia	Secundaria
29	Firmar y archivar comprobante. FIN.	Responsable de local comercial.	120	seg / transferencia	Secundaria

PDD.01 PROCESO DE DISTRIBUCION**DISTRIBUCION EXTERNA**

1	Asignar el vehículo a emplearse.	Responsable de bodega /Gerente	120	seg / asignación	Primaria
2	Preparar facturas de pedidos por entregarse.	Responsable de bodega / Auxiliar de Bodega	300	seg / entrega	Primaria
3	Marcar ruta de entrega (mediante uso de "maps me app")	Responsable de bodega	300	seg / entrega	Secundaria
4	Preparar mercadería para cargar al vehículo.	Auxiliar de Bodega	300	seg / entrega	Secundaria
5	Cargar y asegurar mercadería en el vehículo.	Responsable de bodega / Auxiliar de Bodega	300	seg / entrega	Primaria
6	Entregar producto con la factura firmada por el cliente.	Responsable de bodega / Auxiliar de Bodega	30	min / ruta	Primaria
7	Retornar productos a bodega. FIN.	Responsable de bodega / Auxiliar de Bodega	300	seg / entrega	Secundaria
8	Archivar Comprobantes de factura firmados. FIN.	Auxiliar de Bodega	120	seg / factura	Secundaria

5.1 Importancia de uso y aplicación de estándar BPMN

Al implementar la notación gráfica estandarizada para procesos BPMN se pretende obtener como ventajas: permitir establecer controles con los que se puede identificar y medir, en caso de existir cuellos de botella, con el fin de actuar y responder de manera rápida a las necesidades de la empresa y solucionar esos problemas, también permitiría interactuar con diferentes aplicaciones empresariales con el fin de mantener la información de la empresa actualizada.

Con el uso de BPMN se lograría también una reducción de los costos de operación, con la eliminación de actividades innecesarias en un proceso determinado, así la empresa podrá ver en corto tiempo beneficios en la parte financiera, además se lograrían mantener los documentos y procesos estandarizados conservándolos bajo control y evitando duplicidad de información.

Respecto al personal operativo podría integrarse con los recursos tecnológicos de la empresa, facilitarían la tarea, permitiendo responder de manera más eficiente.

5.2 Mejoras en procesos

La empresa Cosméticos del Austro actualmente cuenta con un nulo control de sus procesos, recursos y personal, esto genera que todas las actividades de la empresa funcionen de forma independiente, sin tener en cuenta la misión y visión empresarial.

La sinergia que podría generarse en la empresa al trabajar con todos los procesos en un flujo y que funcionen de forma coordinada entre sí, haría que se incremente la eficiencia y eficacia del sistema en general.

Por lo que las primeras mejoras se ven reflejadas en el levantamiento e identificación de todos los procesos de la empresa; en esta primera fase se identificaron 15 actividades entendidas como procesos por el personal de la empresa, dichas actividades funcionaban de forma independiente entre

sí, sin tener responsables ni documentos de entrada y salida entre cada uno de los procesos. Las actividades levantadas e identificadas son:

Tabla 20. Actividades Levantadas e Identificadas

#	PROCESOS	SUBPROCESOS
1	Proceso de Ventas.	
2	Proceso de almacenaje.	
3	Proceso de compras de inventario.	
4	Proceso de compras de consumo interno.	
5	Proceso de marketing.	
6	Proceso de distribución externa.	
7	Proceso de distribución interna.	
8	Proceso de envío de mercadería interna.	
9	Proceso de recepción de mercadería interna.	
10	Proceso de gestión financiera.	
11	Proceso de Proveedores	
		Registro de Ingreso de factura en el sistema.
		Revisión de pago a proveedores pendientes.
12	Proceso Contable	
		Proceso de cierre de caja
		Registro de gastos.
		Elaboración de declaraciones.
		Generación de registro de asientos contables que justifique movimientos.
		Elaboración de rol de pagos.
		Generar los balances financieros de forma mensual.
13	Proceso de Clientes.	
		Recuperación de cartera.
14	Proceso de Bancos.	
		Pago a proveedores.
		Pago de declaraciones de impuestos.
		Emisión de pago a los empleados.
		Conciliación entre estado de cuenta con movimientos de sistema.

Verificar y registrar en el sistema gastos bancarios / financieros.

Se procede a realizar una reorganización de todas las actividades levantadas, formando los procesos como tal, siguiendo un flujo lógico con sus respectivos responsables de cada actividad y proceso. Los 14 procesos identificados y levantados en una primera parte se compactaron y asociaron en un flujo de 5 procesos, además se asigna un código único para cada uno de los procesos y subprocesos en esta reorganización para que de esta manera se los pueda identificar y asociar de forma más sencilla a lo largo de toda la propuesta de mejora. La propuesta de mejora para los procesos de la empresa es:

Tabla 21. Propuesta de mejora

#	CODIGO	PROCESOS	SUBPROCESOS
1	PGC.01	Proceso de Gestión Comercial	
	PGC.01.01		Ventas Físicas
	PGC.01.02		Gestión de Marketing
2	PAP.02	Proceso de Aprovisionamiento	
	PAP.02.01		Compras de Consumo Interno
	PAP.02.02		Distribución Interna
	PAP.02.03		Distribución Interna
3	PGI.03	Proceso de Gestión de Inventario	
	PGI.03.01		Almacenaje
	PGI.03.02		Compras de inventarios
	PGI.03.03		Envío de mercadería interna
	PGI.03.04		Recepción de mercadería interna
4	PDD.04	Proceso de Distribución	
	PDD.04.01		Distribución externa
5	PGF.05	Proceso de Gestión Financiero - Contable	
	PGF.05.01		Tributario
	PGF.05.02		Contable
	PGF.05.03		Efectivo / Bancos
	PGF.05.04		Pagos
	PGF.05.05		Control Cartera

La definición de los procesos (reorganizados) conlleva una gestión más robusta teniendo mejora en los siguientes aspectos: eficiencia y efectividad en la satisfacción al cliente, enfocándose en la optimización y automatización de sus procesos clave. Al aplicar esta propuesta, la empresa puede identificar cuellos de botella y oportunidades de mejora, lo que le permite a Gerencia, tomar decisiones más acertadas en beneficio de aumentar la productividad y reducir los costos. Además, la definición de los procesos también permitirá mejorar la comunicación y colaboración entre los departamentos y aumentar la satisfacción del cliente al brindar un servicio más rápido y de mejor calidad.

Tener bien definidos los procesos, subprocesos y actividades de la empresa nos permite tener un control sobre el flujo de información que pasa por cada uno de los mismos, por lo que si se gestiona de forma adecuada esta información sería de gran apoyo a Gerencia y para una correcta toma de decisiones y manejo de los recursos; es por esto que se propone el uso de KPI (Key Performance Indicator) es un indicador clave de desempeño, para que se pueda monitorear y controlar los procesos en funcionamiento, seguidamente se presenta una tabla resumen:

Tabla 22. Tabla resumen de KPI

N°	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE DE MEDICIÓN	FUENTE DE LA MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	OBJETIVO
1	Porcentaje de cierre de transacción comercial	# facturas/ # cotizaciones	%	Gerente	# facturas	Semanal	Efectividad en la transacción comercial
2	Número de Faltantes por cada local	# ítems faltantes en bodega por local / ítems de bodega por local	#	Gerente	# ítems	Mensual	Este indicador demuestra la mala gestión de aprovisionamiento por local
3	Número de Transferencias entre locales	# transferencias por local / # transferencias totales	#	Gerente	# transacciones	Mensual	Interacción entre puntos de venta además de indicar la mala gestión del aprovisionamiento del local
4	Cambio en el porcentaje de ventas con promoción	Ventas con promoción/ Ventas sin promoción	%	Gerente	Promedio de ventas	Mensual	Comparativa de ventas aplicada la promoción
5	Porcentaje de requerimientos atendidos	# cotizaciones aprobadas / # requerimientos enviados	%	Gerente	# cotizaciones aprobadas	Mensual	Gestión de requerimientos por parte de gerencia
6	Número de requerimientos por cada punto de venta	# de ítems pedidos por sucursal / # total de ítems pedidos	#	Encargado de cada local	# ítems	Criterio del responsable	Frecuencia de transferencias por locales
7	Porcentaje de cumplimiento de pagos a proveedores	# pagos a proveedores / # pagos pendientes a proveedores	%	Gerente	# pago a proveedores	Trimestral	Efectividad con la que se lleva a cabo el Cumplimiento de obligaciones hacia los proveedores
8	Porcentaje de requerimientos de inventarios atendidos por Gerente	# pedidos/ # documentos de requerimientos de inventarios recibidos	%	Gerente	# pedidos	Trimestral	Medir interacción de Gerente con mandos medios.
9	Porcentaje de facturas correctamente distribuidas	# de documentos de transferencia firmados / # total de facturas ingresadas	%	Gerente	# Transferencias	Mensual	Efectividad en la distribución correcta de la mercadería.
10	Correcciones realizadas en documentos de transferencias por cada punto de venta	# de correcciones en transferencias por local /# de correcciones en transferencias	#	Gerente	# de correcciones	Mensual	Medir la Frecuencia de errores en las transferencias

11	% de facturas de productos no entregados	# facturas no firmadas / # de facturas entregadas	%	Responsable de Bodega	# pedidos no entregados	Mensual	Gestionar de mejor manera los errores de logística en la entrega
12	Eficiencia de entrega de pedidos	# de facturas firmadas / # total de facturas por entregar	%	Gerente	# de facturas formadas	Mensual	Monitorear eficiencia de Bodega y su personal.
13	Días de cobro de tarjeta de crédito	365*(ventas totales / promedio de ventas con tarjeta de crédito)	#	Contadora	Cobro con Tarjetas de crédito	Mensual	Control de efectivo
14	Control de cartera	Ventas a crédito / Promedio de cuentas por cobrar	%	Contadora	Cuentas por cobrar	Mensual	Control de Cartera
15	Cuadre de caja	# Cuadre de caja correcto / # Cuadre de caja realizado	%	Contadora	Cuadros de caja	Mensual	Control de efectivo
16	Pago a proveedores	Compras a crédito / Promedio cuentas por pagar	%	Contadora	Cuentas por pagar	Mensual	Control de pago a proveedores
17	Ciclo de efectivo	Días de Inventarios + Días de cuentas por cobrar a clientes - Días de cuentas por pagar proveedores	#	Contadora	Días de cobro y pago	Mensual	Registrar el control del ciclo de efectivo referente al cobro de ventas y el pago de proveedores a crédito

Estos indicadores permiten mejorar los distintos procesos. Primero, puede evidenciar el porcentaje de efectividad con el cual se puede concretar una venta; en caso de que exista un porcentaje demasiado bajo se puede dar un seguimiento con mayor exactitud del origen del problema esto debido a que existen responsables de cada proceso y actividad.

Segundo, justificar si la gestión de bodega si no está siendo del todo eficiente, al no manejar de manera adecuada la información de los históricos de venta de cada uno de los locales, para que así se

eviten costos innecesarios al generar transferencias de productos entre locales, para compensar dichos faltantes.⁹³

Tercero, brinda información a gerencia sobre el buen o mal aprovisionamiento del inventario desde bodega, además de ver de forma numérica la interacción entre los distintos puntos de venta y como se compensaron los faltantes entre los mismos.

Gerencia puede deducir por medio del cuarto indicador que la promoción previamente coordinada con los proveedores, está generando un incremento o descenso en las ventas, esta información es de vital importancia, ya que para conseguir una promoción se manejan negociaciones previas, montos de compra, días de crédito, por lo que, si la promoción no funciona, podría ayudar a gerencia a tomar mejores decisiones en futuras negociaciones y así evitar pérdidas de cualquier tipo.

Quinto KPI, indica con que eficiencia los requerimientos de cada local fueron o no atendidos por el encargado, esto garantiza que cada punto de venta tenga todo lo necesario para poder funcionar correctamente, como lo son insumos de oficina, aseo, etc. Esto influye en la atención que se brinda al usuario ya que el local debe tener todo lo necesario para la correcta atención.

Sexto, Este indicador puede brindar información a gerencia sobre qué local tiene una mayor frecuencia de requerimientos y cuáles son las razones del incremento de las necesidades del mismo, como objetivo evitar gastos innecesarios o gestionar los requerimientos de una manera más eficiente teniendo un control más minucioso por parte de gerencia de los costos fijos de los puntos de venta

Séptimo, Con este KPI se maneja información sobre cuál es el porcentaje de cumplimiento en los pagos hacia los proveedores, dentro de las fechas acordadas, esto ayuda a generar un cronograma de pagos y como se está llevando el cumplimiento del mismo, además de trabajar conjuntamente con el departamento contable para saber la liquidez de la empresa y si se podrá cubrir a tiempo los pagos o ver la manera de solventar dicha obligación.

Octavo, Se observa el porcentaje de requerimientos que fueron atendidos por gerencia, si el⁹⁴ porcentaje de atención es bajo puede existir un cuello de botella en la interacción entre el Gerente y los proveedores, lo cual generaría demoras en el abastecimiento de nueva mercadería, además se podría evidenciar que tanto Gerencia está tomando atención a los requerimientos del mercado y por ende de los encargados de cada local.

Noveno, Gracias esta información Gerencia puede guiarse con qué porcentaje se están atendiendo de forma oportuna los ingresos de las facturas en el sistema y su distribución de compras, al generarse un porcentaje muy bajo se podría ir al origen del problema y solucionarlo, este indicador también estaría analizando constantemente la efectividad con la que está trabajando Bodega y el flujo de la mercadería.

Décimo, De forma mensual se puede determinar cuál es el local con mayor incidencia de errores y pedir retroalimentación al personal y poder solventar el origen del problema, evitando así cuellos de botella y que la mercadería llegue a tiempo para la venta oportuna al cliente, además de reducir los costos de exceso de movimientos en el transporte de mercadería entre locales.

Décimo primero, El alto % de facturas no firmadas al final del recorrido de entrega puede ayudar al Gerente a gestionar de mejor manera los errores en la logística de entrega, optimizando recursos y talento humano de la empresa, es importante asegurar el abastecimiento oportuno de la mercadería a todos los puntos de venta por lo que es importante monitorear y mantener un buen rendimiento en este proceso.

Décimo segundo, Este indicador nos muestra a nivel global como está operando la Bodega para las entregas, además de permitirse analizar la productividad en cada ruta que se realiza de esta manera reducir costos al optimizar el tiempo del personal.

Décimo tercero, Mediante este KPI se pretende controlar y analizar la gestión de cobro con tarjetas de crédito, es decir identificar de todas las ventas que porcentaje se paga con tarjeta de crédito y

además cuantos días al año destinamos para recuperar estos cobros, pues no son de manera de⁹⁵ inmediata, se tiene que efectivizar en determinado tiempo dependiendo de la tarjeta de crédito utilizada para la venta, es por eso la importancia de analizar qué porcentaje de las ventas son a crédito.

Décimo cuarto, Este KPI ayuda a identificar la cartera vencida y realizar un respectivo control sobre los clientes que compran a crédito, pretendiendo disminuir los días de mora y recuperar el dinero invertido en dichas ventas.

Décimo quinto, Mediante este KPI se pretende tener un control de efectivo y las cuentas diarias de la empresa, para evitar faltantes de dinero o verificar si es que se tiene sobrantes, con el fin de mejorar los procesos de caja y otras operaciones que intervengan unidades monetarias.

Décimo sexto, Mediante este KPI se pretende lograr una gestión adecuada con el trato del proveedor en cuanto se refiere a los pagos, además el hecho de pagar puntualmente evita el pago de interés o en un mayor efecto el despacho de productos.

Décimo séptimo, Mediante este KPI se busca manejar un control de efectivo correcto, con análisis de ciclo de inventario y la gestión eficiente de las cuentas por cobrar y los pagos, es decir buscar la manera de que el dinero invertido en mercadería sea recuperado en menor tiempo. Pretendiendo cobrar antes que realizar el pago al proveedor.

6 Capítulo 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Gracias a la propuesta e implementación de un modelo de negocio para gestionar la Distribuidora Cosméticos del Austro y utilizarlo de manera benéfica para la misma, resolviendo los inconvenientes respecto a los procesos en la gestión administrativa, logística y financiera, se concluye que:

El levantamiento de los diferentes procesos, documentarlos en tablas y de forma gráfica con los diagramas de flujo bajo estandarización BPMN (Business Process Modeling and Notation) ponerla en ejecución optimizaría el manejo de los procesos en sus tres puntos de venta, además de gestionar información precisa de logística, reducción del riesgo financiero y mejorar los niveles tanto de eficiencia como eficacia de la comercializadora en general.

El emplear la estandarización de procesos representaría para Gerencia un control mucho más a detalle de los documentos de entrada y salidas de cada uno de los procesos que conforman la empresa, además de tener responsables para cada actividad y proceso sin dejar movimientos clave de lado.

La implementación de la estandarización de procesos permite a la empresa ser mucho más adaptable a los cambios que pueda exigir el mercado, al tener bien claras las actividades primarias y secundarias, como gestionar los recursos y talento humano para al final alimentar con información precisa a Gerencia para que de esta manera pueda tomar correctas decisiones y satisfacer las necesidades del consumidor de forma oportuna.

Adicionalmente, la estandarización de procesos es una pieza fundamental para lograr la mejora de la calidad del servicio prestado al consumidor final. Ya que mejora los tiempos de respuesta del personal, al tener los procesos y protocolos de acción claros y en conocimiento de todo el personal de

esta manera ayudan a la rápida resolución de problemas y a la satisfacción del cliente en el menor tiempo posible garantizando la compra. 97

A raíz del levantamiento de procesos y su estandarización en todos los puntos de venta, se determinaron 17 indicadores clave de rendimiento, los cuales juegan un papel importante para la Gerencia, ya que mediante los mismos se pueden tomar decisiones con mayor precisión respecto al flujo de las operaciones logísticas y financieras, se pueden gestionar los problemas de manera mucho más rápida y eficaz, es decir mayor calidad de servicio al cliente.

Los indicadores clave de rendimiento permitirán a gerencia identificar con mayor facilidad y precisión problemas en el sistema en general como: cuellos de botella, demoras, movimientos innecesarios, actividades que no aportan valor al cliente y generan pérdidas a la organización.

El modelo planteado de estandarización puede lograr que todos los miembros que conforman la empresa tengan un apropiado orden para integrar la gestión por procesos asertivamente. Con dicho modelo se espera evitar errores al momento de implementar el sistema de gestión por procesos, y de esta manera obtener unos resultados mucho mejores.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda desarrollar un plan de capacitación al personal de acuerdo a las necesidades de la empresa y los empleados, pero siempre contemplando dentro de él resaltar la cultura de mejora continua.

Como capacitación primera, antes de la implementación de la estandarización de procesos en la empresa, se recomienda impartir un taller sobre nomenclatura BPMN para poner en conocimiento de todos, el flujo de los procesos, así mantener una comunicación mucho más eficiente y clara entre la parte estratégica y operativa, permitiendo incluso así tener una retroalimentación más eficiente por parte de los encargados de los procesos, quienes son los que tienen un acercamiento diario con las actividades generales.

Una vez implementado el modelo de negocio, evaluar el mismo con una periodicidad mínima 98 cada seis meses, analizando además de los indicadores planteados los cuales tienen su frecuencia de análisis particular, se debe tener en cuenta, el grado de motivación del personal y el involucramiento de Gerencia.

Lograr una convergencia entre la parte estratégica y operativa de la empresa, la sinergia que puede lograrse sería notoria puesto que la información que alimente los diferentes procesos e indicadores será mucho más eficiente en bien de toda la organización.

Se recomienda adoptar el flujo de procesos BPMN como fuente de información al momento de tomar decisiones en la empresa.

Exponer las gráficas a toda la empresa en las reuniones de capacitaciones para analizar los temas planteados y que se mejore el entendimiento de esta gestión.

La gerencia deberá decidir en implementar de todas las herramientas ya sea EOQ, el costeo ABC del cual se recomienda avanzar con el control de inventario ABC ya propuesto, respecto a la logística y cadena de suministro se recomienda utilizar herramientas adicionales tales como programación lineal, inventario just in time, planificador de rutas y opciones de mercadeo distintas.

- Alzate, F. (2015). *Cómo Estandarizar y Optimizar los Procesos con ISO 9001*. UPN.
- Asquet, M. (2009). *Planificación Estratégica*. Quito.
- Barroeta, R. (2020). *Análisis PESTEL ¿Qupe es y para qué sirve?*
- Borges. (08 de 01 de 2020). *Realiza un análisis estratégico para tu empresa con estas 5 técnicas*.
Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/analisis-estrategico/>
- COMISIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL. (s.f.).
- Conpes. (2010). *Consejo Nacional de Política Económica y Social*. Bogotá.
- Fernandez, C. (2018). *Gestión de inventarios*. Málaga: IC Editorial.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- Garrido. (2019). *garridofreshmentoring*. Obtenido de
<https://www.garridofreshmentoring.com/competitividad-y-gestion-por-procesos/>
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske. (2011). *Organizaciones Comportamineto, Estructura y Procesos*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.,.
- Guerrero, D. (2018). *Modelo de implementación del Sistema de Manufactura Esbelta para la optimización de los procesos de producción textil*. Obtenido de
https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/28326/1/Tesis_t144_1mgo.pdf
- Hidalgo, L., Márquez, F., González, D., & Cargua, R. (2020). La gestión de procesos en la industria. *Dialnet*, 411.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27.
- Mejía, C. (2004). Los valores corporativos. *DOCUMENTOS PLANNING*, 4.
- Mundial, D. B. (2022). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/>
- Muñoz, P. (2013). *Análisis de factibilidad para la implementación de un sistema de gestión*. Cuenca.
- Opinión, P. d. (2022). *Pichincha Comunicaciones*. Obtenido de
<https://www.pichinchacomunicaciones.com.ec/desaprobacion-del-mandato-de-guillermo-lasso-alcanza-el-81-segun-estudio-de-perfiles-de-opinion/>
- Ponce, H. (2007). *LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO*. Xalapa.
- Porter. (2017). *Ser competitivo, Edición actualizada y aumentada*. . España: Deusto.
- Primicias. (2022). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/clima-negocios-ecuador-deterioro-trimestre/>

- Rivera. (2019). *Anàlisis e implementaciòn del sistema ABC en el inventario agrìcola de una planta de 100 producciòn de alcohol*. Colombia: Universidad Santiago de Cali.
- Santos, S. H. (2021).
- Suárez, M. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *San Gregorio*, 120-131.
- Thompson, I. (2006). Misión y Visión. *Promonegocios*, 3.
- VECDIS. (2021). ANÁLISIS PESTEL. *INSIGHT*, 10.
- Vergara. (2019). *Marketing Responsable: Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones*. Journal of Management and Business.
- Vistazo. (2019). *Vistazo*.

PROCESO DE VENTAS

1. **OBJETIVO:** Asesorar a los clientes sobre el catálogo de productos considerando sus necesidades y realizar ventas efectivas gestionando los recursos de la empresa.
2. **DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y RESPONSABLES**

Tabla 23. Proceso de Ventas

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Recibir los requerimientos del cliente.	Asesor de ventas.	El auxiliar de
2	Verificar la existencia del producto.	Asesor de ventas.	bodega es el
3	Si no existe lo requerido en el inventario del punto de venta, verificar existencias de las sucursales por medio del sistema para su posterior transferencia. Si no existe el producto en ningún local se informa a Gerencia. FIN. Si existe lo requerido, continua a la siguiente actividad.	Asesor de venta.	encargado de movilizar la mercadería entre puntos de venta, cuando el asesor de venta lo solicite.
4	Confirmar la disponibilidad de lo requerido por el cliente. Si no existe el producto se gestiona la solicitud a la otra sucursal para el envío del mismo.	Asesor de venta.	
5	Elaborar la cotización.	Asesor de venta.	
6	Confirmar la venta.	Asesor de venta.	
7	Emitir la factura.	Asesor de venta.	

PROCESO DE ALMACENAJE

1. OBJETIVO: Almacenar y custodiar de manera ordenada y con un fácil acceso a los productos.
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y RESPONSABLES

Tabla 24. Proceso de Almacenaje

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Recibir la factura por parte del proveedor.	Responsable de Bodega.	El responsable de bodega es el
2	Recibir la mercadería en el área de descarga.	Responsable de Bodega.	encargado de transportar por
3	Registrar en el sistema la mercadería.	Responsable de Bodega.	medio de vehículo de la
4	Dividir mercadería en el sistema con base en los datos históricos de cada sucursal.	Responsable de Bodega.	empresa a los diferentes puntos
5	Emitir comprobantes de transferencias entre bodega y los distintos locales.	Responsable de Bodega.	de venta.
6	Dividir la mercadería físicamente considerando los comprobantes de transferencias. Si no concuerdan cantidades físicas con comprobantes se emite notificación a Gerencia.	Responsable de Bodega.	
7	Distribuir la mercadería a los puntos de venta.	Responsable de Bodega. / Auxiliar de Bodega.	

PROCESO DE COMPRAS DE INVENTARIO

1. OBJETIVO: Realizar las compras necesarias de los productos.
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y RESPONSABLES

Tabla 25. Proceso de Compras Internas

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Recibir los requerimientos de los vendedores y basándose en históricos de venta del sistema.	Gerente.	Actividad basada en la pericia y experiencia del gerente.
2	Revisar catálogo de productos de diferentes proveedores.	Gerente.	
3	Realizar la negociación con agente vendedor de acuerdo a días de crédito, mejor bonificación, reporte de pedidos por bodega.	Gerente.	
4	Realizar el pedido a agente vendedor.	Gerente.	
5	Contrastar cantidades de reporte de pedidos por bodega con compra realizada.	Gerente.	
6	Confirmar la compra.	Gerente.	

PROCESO DE COMPRAS DE CONSUMO INTERNO

1. OBJETIVO: Realizar las compras de insumos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y RESPONSABLES

Tabla 26. Proceso de Consumo Interno

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Recibir los requerimientos de los responsables de cada sucursal.	Contadora.	Tener en consideración
2	Realizar cotizaciones de los productos requeridos a los diferentes proveedores.	Contadora.	que el gasto que se ha incurrido
3	Realizar la compra de acuerdo a días de crédito y el precio más conveniente entre proveedores.	Contadora.	sea correctamente asignado la
4	Recibir la mercadería y comprobar cantidades	Contadora.	cuenta contable
5	Ingresar factura de compra en el sistema.	Contadora.	al momento del
6	Generar retención de compra.	Contadora.	registro del gasto
7	Enviar retención a proveedor.	Contadora.	en el sistema.
8	Imprimir y archivar compra.	Contadora.	La compra es modificable en el sistema siempre y cuando no se haya generado la retención en el sistema.

PROCESO DE MARKETING

1. OBJETIVO: Incrementar las ventas por medio de la difusión en redes sociales de novedades de interés al consumidor.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y RESPONSABLES

Tabla 27. Proceso de Marketing

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Negociar con proveedores promoción o beneficio al consumidor.	Gerente.	Actividad basada en la pericia y
2	Recibir el arte del proveedor para su posterior publicación en redes sociales.	Gerente.	experiencia del gerente.
3	Publicar y pautar el arte con promoción.	Gerente.	

PROCESO DE DISTRIBUCION EXTERNA

1. OBJETIVO: Realizar las entregas de los pedidos a los clientes en el tiempo acordado posterior a la negociación.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y RESPONSABLES

Tabla 28. Proceso de Distribución Externa

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Asignar el vehículo a emplearse.	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	El proceso de distribución externa se lo
2	Revisar facturas de pedidos por entregarse.	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	realiza solo bajo horario de 9am hasta las 12pm.

3	Preparar mercadería para cargar al vehículo.	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	106
4	Cargar y asegurar mercadería en el vehículo.	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	
5	Entregar producto con la factura firmada por el cliente.	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	
6	De existir productos no entregados se retornará a bodega.	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	

PROCESO DE DISTRIBUCION INTERNA

107

1. OBJETIVO: Realizar las entregas de las transferencias a los diferentes puntos de venta.
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y RESPONSABLES

Tabla 29. Proceso de Distribución Interna

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Asignar el vehículo a emplearse.	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	El proceso de distribución externa se lo
2	Revisar transferencias por entregarse.	Responsable de bodega / Auxiliar de bodega.	realiza solo bajo horario de 9am hasta las 12pm.
3	Preparar mercadería ordenada por colores de local para cargar al vehículo.	Responsable de bodega.	
4	Cargar, asegurar y clasificar la mercadería en el vehículo para su entrega.	Responsable de bodega.	
5	Entregar producto con la transferencia firmada por el encargado de sucursal.	Responsable de bodega.	

PROCESO DE ENVIO DE MERCADERIA INTERNA

1. OBJETIVO: Enviar la mercadería de forma rápida y eficiente, sin dejar de lado un buen control del inventario, cuidando cantidades y tiempo de entrega.
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y RESPONSABLES

Tabla 30. Proceso de Mercadería Interna

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
-------------	------------------	--------------------	----------------------

1	Recibir requerimientos de envío productos del local.	Responsable de local comercial.	Debe existir comunicación	108
2	Ingresar requerimientos de envío al sistema.	Responsable de local comercial.	entre los dos puntos emisor y	
3	Despachar mercadería físicamente. Si no coinciden cantidades físicas con las del sistema, se edita la información de la transferencia para que cuadren cantidades.	Responsable de local comercial.	receptor de mercadería para garantizar efectividad en el	
4	Realizar la marcación de “Enviado” en el sistema e imprimir 2 comprobantes de envío.	Responsable de local comercial.	proceso.	
5	Firmar y archivar comprobante.	Responsable de local comercial.		
6	Preparar mercadería para envío.	Responsable de local comercial.		
7	Enviar mercadería.	Responsable de local comercial / Auxiliar de bodega		

PROCESO DE RECEPCION DE MERCADERIA INTERNA

1. OBJETIVO: Recibir la mercadería de forma rápida y eficiente, sin dejar de lado un buen control del inventario, cuidando cantidades y tiempo de recepción.
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y RESPONSABLES

Tabla 31. Proceso de Recepción de Mercadería Interna

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Recibir mercadería del emisor.	Responsable de local comercial.	Debe existir comunicación
2	Verificar estado de la mercadería además de cantidades correctas entre comprobante de transferencia y cantidades físicas. Si no coinciden cantidades o tipo de producto se realizan las correcciones necesarias en el sistema.	Responsable de local comercial.	entre los dos puntos emisor y receptor de mercadería para garantizar efectividad en el
3	Marcar como "recibido" la transferencia en el sistema e imprimir comprobante.	Responsable de local comercial.	proceso.
4	Firmar y archivar comprobante.	Responsable de local comercial.	

PROCESO DE PROVEEDORES

1. OBJETIVO: Mantener al día los procesos con los proveedores.
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y RESPONSABLES

Tabla 32. Proceso de Proveedores

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Registrar el Ingreso de facturas en el sistema.	Contador.	
2	Revisar el pago a proveedores pendientes.	Contador.	

PROCESO CONTABLE

1. OBJETIVO: Expresar las operaciones económicas dentro de la empresa.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y RESPONSABLES

110

Tabla 33. Proceso Contable

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Cuadrar caja.	Contador.	
2	Registrar los gastos.	Contador.	
3	Elaborar declaraciones.	Contador.	
4	Generar registro de asientos contables.	Contador.	
5	Elaborar rol de pagos.	Contador.	
6	Generar balances financieros mensualmente.	Contador.	

PROCESO DE CLIENTES

1. OBJETIVO: Mantener actualizada la cartera.
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y RESPONSABLES

Tabla 34. Proceso Clientes

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Recuperar la cartera	Contador.	

PROCESO DE BANCOS

1. OBJETIVO: Mantener los movimientos financieros de forma correcta.
2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y RESPONSABLES

Tabla 35. Proceso Bancos

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Pagar a proveedores	Contador.	
2	Pagar la declaración de impuestos	Contador.	

3	Emitir el pago a los empleados	Contador.	111
4	Conciliar el estado de cuenta con los movimientos del sistema.	Contador.	
5	Verificar y registrar en el sistema gastos bancarios/financieros.	Contador.	
6	Generar balances financieros mensualmente.	Contador.	

Las tablas y figuras pueden ir en el apéndice como se mencionó anteriormente. También es posible usar el apéndice para incluir datos en bruto, instrumentos de investigación y material adicional.

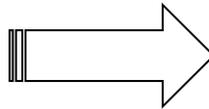
6.4.1 Caracterización del proceso de ventas.

Responsable del proceso / dueño: El responsable en este proceso de la empresa es el Asesor de Ventas.

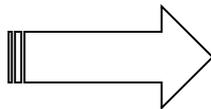
Objetivo: Asesorar a los clientes sobre el catálogo de productos en base a las necesidades de los clientes y realizar ventas efectivas gestionando los recursos de la empresa.

Entradas:

Proviene de	Tipo de Entrada
Cliente:	Requerimientos del Cliente



Salidas:



Envía a:	Tipo de Salida
Sucursales:	Producto requerido
Gerencia:	No existencia de un producto
Cliente:	Factura

Controles:

- Eficiencia
- Atención al cliente
- Cumplimiento en ventas

Recursos:

- Equipos de oficina
- Equipos de computación
- Personal de ventas

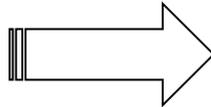
6.4.2 Caracterización del proceso de almacenaje.

Responsable del proceso / dueño: El responsable en este proceso de la empresa es el responsable de Bodega y el Auxiliar de Bodega.

Objetivo: Almacenar y custodiar de manera ordenada y con un fácil acceso a los productos.

Entradas:

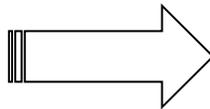
Proviene de	Tipo de Entrada
Proveedor:	Factura
Área de Descarga:	Mercadería



ALMACENAJE

Salidas:

ALMACENAJE



Envía a:	Tipo de Salida
Bodega:	Comprobantes de transferencia
Sucursales:	Comprobantes de transferencia
Gerencia:	Notificación de no concordancia
Sucursales:	Mercadería

Controles:

- Eficiencia
- Cumplimiento en entregas

Recursos:

- Equipos de oficina
- Equipos de computación
- Personal de almacenaje

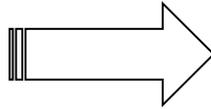
6.4.3 Caracterización del proceso de compras de inventario.

Responsable del proceso / dueño: El responsable en este proceso de la empresa es el Gerente.

Objetivo: Realizar las compras necesarias de los productos.

Entradas:

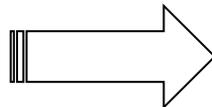
Proviene de	Tipo de Entrada
Ventas:	Requerimientos
Proveedores:	Catálogos de productos



COMPRAS INV

Salidas:

COMPRAS INV



Envía a:	Tipo de Salida
Bodega:	Reporte de pedidos

Controles:

- Calidad
- Precios
- Stock de seguridad

Recursos:

- Dinero
- Equipos de computación

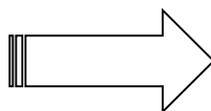
6.4.4 Caracterización del proceso de compras internas.

Responsable del proceso / dueño: El responsable en este proceso de la empresa es la Contadora.

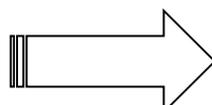
Objetivo: Realizar las compras de insumos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

Entradas:

Proviene de	Tipo de Entrada
Sucursales:	Requerimientos
Almacenaje:	Mercadería



Salidas:



Envía a:	Tipo de Salida
Proveedor:	Retención

Controles:

- Calidad
- Precios
- Stock de seguridad

Recursos:

- Dinero
- Equipos de computación

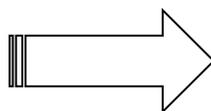
6.4.5 Caracterización del proceso de marketing.

Responsable del proceso / dueño: El responsable en este proceso de la empresa es el Gerente.

Objetivo: Incrementar las ventas por medio de la difusión en redes sociales de novedades de interés al consumidor.

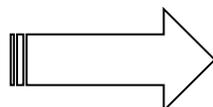
Entradas:

Proviene de	Tipo de Entrada
Proveedores:	Arte y Promociones



Salidas:

MARKETING



Envía a:	Tipo de Salida
Redes	Arte y Promociones
Sociales:	

Controles:

- Calidad

Recursos:

- Dinero
- Equipos de computación

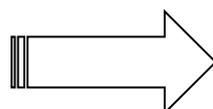
6.4.6 Caracterización del proceso de distribución externa.

Responsable del proceso / dueño: El responsable en este proceso de la empresa es el responsable de bodega y el Auxiliar de bodega.

Objetivo: Realizar las entregas de los pedidos a los clientes en el tiempo acordado posterior a la negociación.

Entradas:

Proviene de	Tipo de Entrada
Ventas:	Facturas de Pedidos

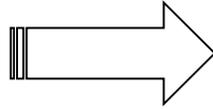


DISTRIBUCIÓN EXT

Salidas:

Envía a:	Tipo de Salida
----------	----------------

DISTRIBUCIÓN EXT



Cientes:	Producto
Almacenaje:	Producto

Controles:

- Cumplimiento de entregas a tiempo

Recursos:

- Personal
- Vehículo
- Artículos de Embalaje
- Equipos de computación

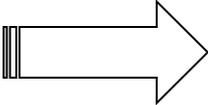
6.4.7 Caracterización del proceso de distribución interna.

Responsable del proceso / dueño: El responsable en este proceso de la empresa es el responsable de bodega y el Auxiliar de bodega.

Objetivo: Realizar las entregas de las transferencias a los diferentes puntos de venta.

Entradas:

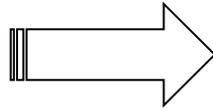
Proviene de	Tipo de Entrada
Sucursales:	Transferencias



DISTRIBUCIÓN INT

Salidas:

DISTRIBUCIÓN INT



Envía a:	Tipo de Salida
Almacenaje:	Producto

Controles:

- Cumplimiento de entregas a tiempo

Recursos:

- Personal
- Vehículo
- Artículos de Embalaje

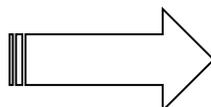
6.4.8 Caracterización del proceso de envío de mercadería interna.

Responsable del proceso / dueño: El responsable en este proceso de la empresa es el responsable de local comercial.

Objetivo: Permitir el envío de mercadería de forma rápida y eficiente, sin dejar de lado un buen control del inventario, cuidando cantidades y tiempo de entrega.

Entradas:

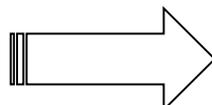
Proviene de	Tipo de Entrada
Sucursales:	Requerimientos de Envío



**ENV
MERCADERÍA INT**

Salidas:

**ENV
MERCADERÍA INT**



Envía a:	Tipo de Salida
Sucursales:	Producto

Controles:

- Cumplimiento de entregas a tiempo

Recursos:

- Personal
- Vehículo

- Artículos de Embalaje
- Equipos de computación

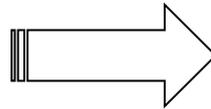
6.4.9 Caracterización del proceso de recepción de mercadería interna.

Responsable del proceso / dueño: El responsable en este proceso de la empresa es el responsable de local comercial.

Objetivo: Permitir la recepción de mercadería de forma rápida y eficiente, sin dejar de lado un buen control del inventario, cuidando cantidades y tiempo de recepción.

Entradas:

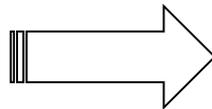
Proviene de	Tipo de Entrada
Sucursales:	Mercadería



**RCP
MERCADERÍA INT**

Salidas:

**RCP
MERCADERÍA INT**



Envía a:	Tipo de Salida
-	-

Controles:

- Cumplimiento de entregas a tiempo

Recursos:

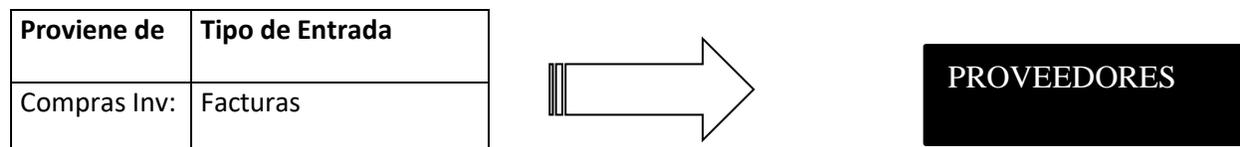
- Personal
- Artículos de Embalaje
- Equipos de computación

6.4.10 Caracterización del proceso de proveedores.

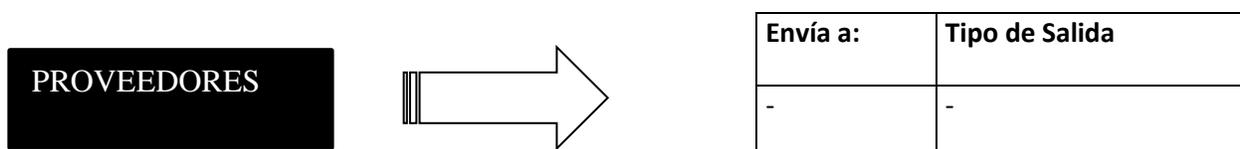
Responsable del proceso / dueño: El responsable en este proceso de la empresa es la Contadora.

Objetivo: Mantener al día los procesos con los proveedores.

Entradas:



Salidas:



Controles:

- Cumplimiento de entregas a tiempo

Recursos:

- Personal
- Equipos de computación

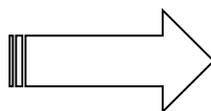
6.4.11 Caracterización del proceso contable.

Responsable del proceso / dueño: El responsable en este proceso de la empresa es la Contadora.

Objetivo: Expresar las operaciones económicas dentro de la empresa.

Entradas:

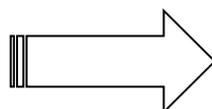
Proviene de	Tipo de Entrada
Compras:	Gastos



CONTABLE

Salidas:

CONTABLE



Envía a:	Tipo de Salida
Gerente:	Declaraciones
	Asientos Contables
	Rol de Pagos
	Balances Financieros

Controles:

- Cumplimiento de entregas a tiempo

Recursos:

- Personal
- Equipos de computación

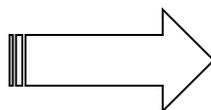
6.4.12 Caracterización del proceso de clientes.

Responsable del proceso / dueño: El responsable en este proceso de la empresa es la Contadora.

Objetivo: Mantener actualizada la cartera.

Entradas:

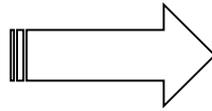
Proviene de	Tipo de Entrada
-------------	-----------------



CLIENTES

Salidas:

CLIENTES



Envía a:	Tipo de Salida
	122

Controles:

Recursos:

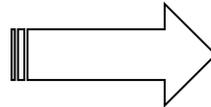
6.4.13 Caracterización del proceso de bancos.

Responsable del proceso / dueño: El responsable en este proceso de la empresa es la Contadora.

Objetivo: Mantener los movimientos financieros de forma correcta.

Entradas:

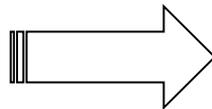
Proviene de	Tipo de Entrada
Gerente:	Rol de Pagos



BANCOS

Salidas:

BANCOS



Envía a:	Tipo de Salida
Proveedores:	Pagos
Sucursales:	Pago Empleados
Gerente:	Balances Financieros

Controles:

- Cumplimiento de cuadros

Recursos:

- Personal
- Equipos de computación

Tabla 36. Inventario ABC

MARCA	VALOR	GRUPO	% CUOTA DE VENTAS ANUAL	ACUMULATIVO	PARTICIPACION EN EL MERCADO
MIA SECRET	\$87,744.84	MANICURE	10.66%	10.66%	A 79.63%
MILANI	\$60,690.21	MAQUILLAJE	7.37%	18.03%	
BABYLISS	\$54,760.49	DISPOSITIVOS ELECTRICOS	6.65%	24.69%	
ECHOS	\$43,536.91	CAPILAR	5.29%	29.98%	
TRUE	\$34,086.84	ACCESORIOS PLASTICOS	4.14%	34.12%	
HOT TOOLS	\$31,096.20	DISPOSITIVOS ELECTRICOS	3.78%	37.90%	
WAHL	\$28,161.88	DISPOSITIVOS ELECTRICOS	3.42%	41.32%	
ASTRA	\$26,589.71	MAQUILLAJE	3.23%	44.55%	
REVLON PROFESIONAL	\$23,951.02	CAPILAR	2.91%	47.46%	
BEAUTY CREATIONS	\$22,492.42	MAQUILLAJE	2.73%	50.19%	
CHOCOLIFE	\$22,457.13	CAPILAR	2.73%	52.92%	
ITALY COLOR	\$21,051.85	CAPILAR	2.56%	55.48%	
L.A. GIRLS	\$15,254.40	MAQUILLAJE	1.85%	57.33%	
KISS	\$14,550.07	MAQUILLAJE	1.77%	59.10%	
DEPSA	\$14,109.83	MOBILIARIO	1.71%	60.82%	
SAMY	\$11,730.14	MAQUILLAJE	1.43%	62.24%	
BLONDAA	\$10,277.99	CAPILAR	1.25%	63.49%	
MACRO	\$9,862.49	MOBILIARIO	1.20%	64.69%	
SALON LINE	\$9,761.14	CAPILAR	1.19%	65.87%	
VOGUE	\$9,270.17	MAQUILLAJE	1.13%	67.00%	

MAYBELLINE	\$8,72 0.94	MAQUILLAJE	1.06%	68.06%	
REVLON	\$8,11 5.77	DISPOSITIVOS ELECTRICOS	0.99%	69.05%	
MASGLO	\$7,90 8.79	MANICURE	0.96%	70.01%	
SALONIN	\$7,56 4.29	CAPILAR	0.92%	70.93%	
LIFE COLOR PLUS	\$7,29 3.15	CAPILAR	0.89%	71.81%	
GLAM	\$7,03 6.74	ACCESORIOS PLASTICOS	0.85%	72.67%	
SILETI	\$6,26 5.39	MOBILIARIO	0.76%	73.43%	
L.A. COLORS	\$6,20 9.74	MAQUILLAJE	0.75%	74.18%	
ATC	\$5,97 9.07	MOBILIARIO	0.73%	74.91%	
RODHER	\$5,51 3.99	MANICURE	0.67%	75.58%	
G PIU	\$5,22 4.42	DISPOSITIVOS ELECTRICOS	0.63%	76.21%	
MAXYBELT	\$5,21 9.32	CAPILAR	0.63%	76.85%	
ORQUIDEA	\$4,76 6.04	CAPILAR	0.58%	77.43%	
BED HEAD	\$4,74 7.54	CAPILAR	0.58%	78.00%	
J LASH	\$4,50 3.62	ACCESORIOS PLASTICOS	0.55%	78.55%	
DIPASO	\$4,49 9.88	ACCESORIOS PLASTICOS	0.55%	79.10%	
REVOX	\$4,39 1.44	CUIDADO DE LA PIEL	0.53%	79.63%	
LOREAL	\$4,28 3.15	CAPILAR	0.52%	80.15%	B 10.39%
CALA	\$4,19 1.97	ACCESORIOS PLASTICOS	0.51%	80.66%	
MAXE	\$3,98 0.59	DISPOSITIVOS ELECTRICOS	0.48%	81.14%	
GENERATION	\$3,90 3.56	MAQUILLAJE	0.47%	81.62%	
KARBON	\$3,85 2.33	CAPILAR	0.47%	82.09%	
GLAM NAILS	\$3,65 6.36	ACCESORIOS PLASTICOS	0.44%	82.53%	
DOMPEL	\$3,22 4.27	MOBILIARIO	0.39%	82.92%	

GOOD MOLECULES	\$3,19 2.86	CUIDADO DE LA PIEL	0.39%	83.31%
ECHOS ANTERIOR	\$3,10 7.40	CAPILAR	0.38%	83.69%
REMY	\$3,02 2.30	ACCESORIOS PLASTICOS	0.37%	84.06%
L`MAR	\$2,91 1.89	CAPILAR	0.35%	84.41%
C&L	\$2,84 3.34	CUIDADO DE LA PIEL	0.35%	84.76%
G9SKIN	\$2,67 5.77	CUIDADO DE LA PIEL	0.33%	85.08%
LIZZE	\$2,66 1.65	DISPOSITIVOS ELECTRICOS	0.32%	85.40%
MOLLIE	\$2,62 5.28	MANICURE	0.32%	85.72%
OLIVIA GARDEN	\$2,61 6.11	ACCESORIOS PLASTICOS	0.32%	86.04%
OSSION	\$2,59 9.03	CAPILAR	0.32%	86.36%
FORMAS Y ESPACIOS	\$2,51 0.93	MOBILIARIO	0.31%	86.66%
GARNIER	\$2,39 3.28	CAPILAR	0.29%	86.95%
GLAM BEAUTY	\$2,24 6.84	MAQUILLAJE	0.27%	87.23%
ALFAPARF	\$2,24 6.69	CAPILAR	0.27%	87.50%
CROC	\$2,17 3.20	DISPOSITIVOS ELECTRICOS	0.26%	87.76%
PETITE MAISON	\$2,11 5.74	CUIDADO DE LA PIEL	0.26%	88.02%
VEENZIA	\$1,90 7.78	CAPILAR	0.23%	88.25%
EGAS	\$1,88 0.47	ACCESORIOS PLASTICOS	0.23%	88.48%
AMORUS	\$1,77 2.77	MAQUILLAJE	0.22%	88.69%
BARDOT	\$1,66 0.27	MANICURE	0.20%	88.90%
RENE CHARDON PROFESIONAL	\$1,65 5.65	CAPILAR	0.20%	89.10%
GI GI	\$1,64 1.57	CUIDADO DE LA PIEL	0.20%	89.30%
MILA LIQUI	\$1,50 2.34	MAQUILLAJE	0.18%	89.48%
ROYAL MACHINES	\$1,49 2.75	DISPOSITIVOS ELECTRICOS	0.18%	89.66%

TRIKO	\$1,49 2.09	CAPILAR	0.18%	89.84%	
SKINSYSTEM COSMETICS	\$1,47 6.57	CUIDADO DE LA PIEL	0.18%	90.02%	
VANITY	\$1,34 6.67	ACCESORIOS PLASTICOS	0.16%	90.19%	C 9.98%
MAKEUP PRO	\$1,32 1.73	ACCESORIOS PLASTICOS	0.16%	90.35%	
LOREAL FACIAL	\$1,29 0.54	CUIDADO DE LA PIEL	0.16%	90.50%	
ZZAM	\$1,26 8.75	ACCESORIOS PLASTICOS	0.15%	90.66%	
NIVEA	\$1,22 1.14	CUIDADO DE LA PIEL	0.15%	90.81%	
GW	\$1,21 2.40	CUIDADO DE LA PIEL	0.15%	90.95%	
VANDUX	\$1,18 1.51	ACCESORIOS PLASTICOS	0.14%	91.10%	
ADORO	\$1,15 6.15	MANICURE	0.14%	91.24%	
GLAMOROUS	\$1,12 6.06	MAQUILLAJE	0.14%	91.37%	
REVUELE	\$1,11 4.06	CUIDADO DE LA PIEL	0.14%	91.51%	
NATURAL HAIR	\$1,11 2.40	CAPILAR	0.14%	91.64%	
BYOTHEA	\$1,09 1.69	CUIDADO DE LA PIEL	0.13%	91.78%	
GAMA	\$1,07 8.73	DISPOSITIVOS ELECTRICOS	0.13%	91.91%	
HENNA	\$1,03 6.91	CUIDADO DE LA PIEL	0.13%	92.03%	
MARCAS VARIAS	\$65,5 53.52	VARIOS	7.96%	100.00%	
TOTAL VENTAS 2022	\$823, 024.9 2		100.00%		100.00%

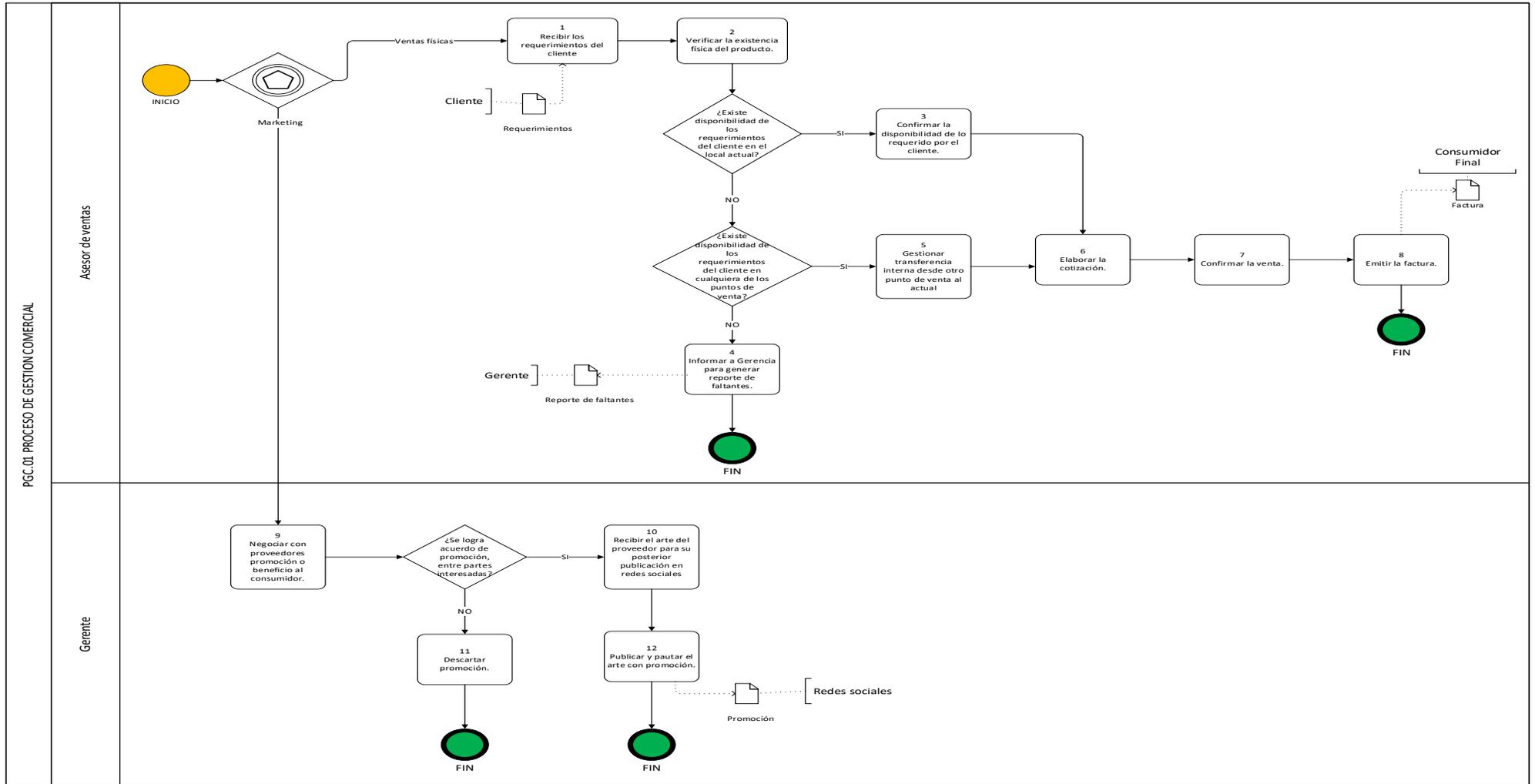


Ilustración 18. Diagrama PFG.0
Fuente: Autores

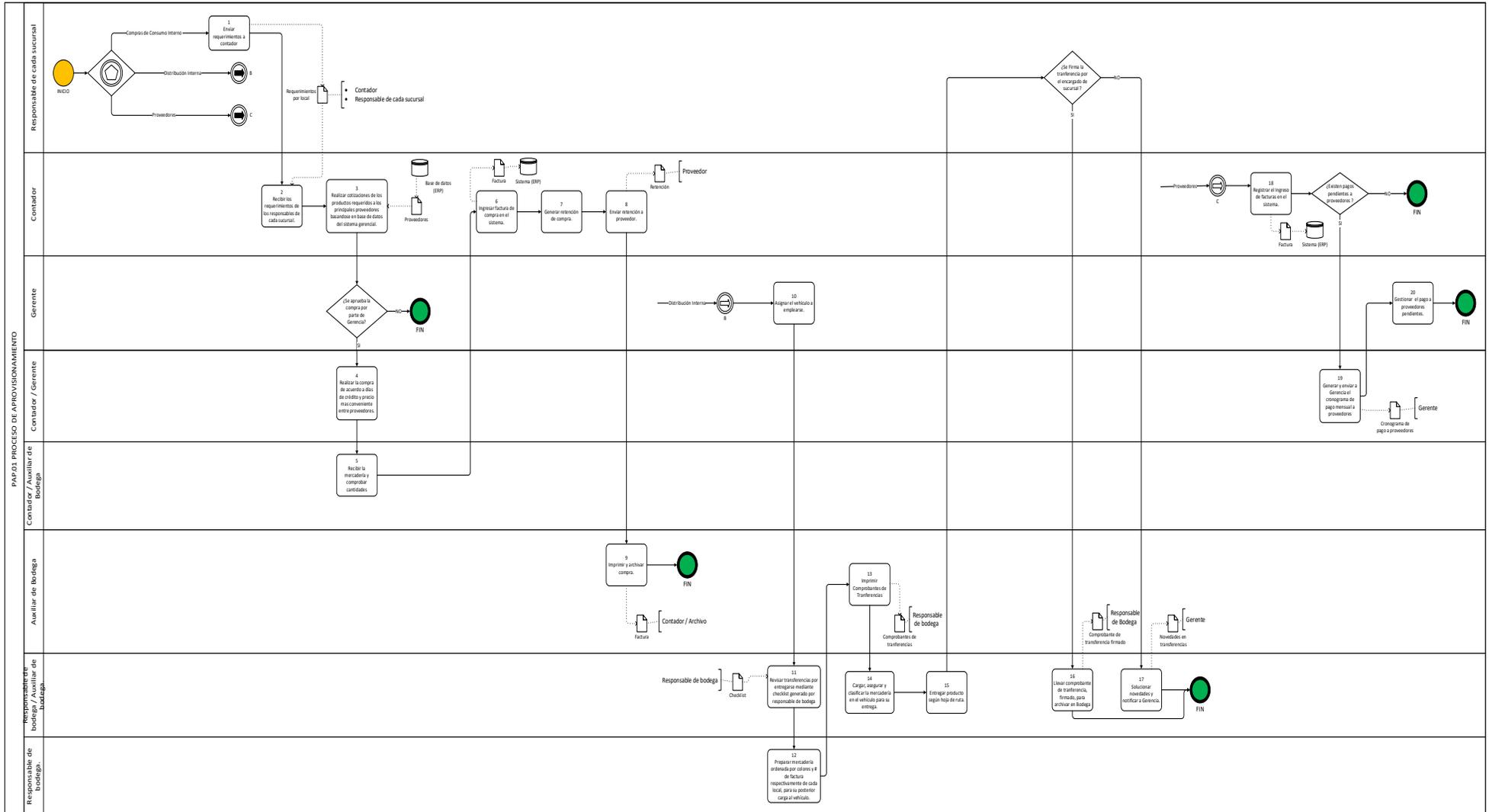


Ilustración 19. Diagrama PAP.01
Fuente: Autores

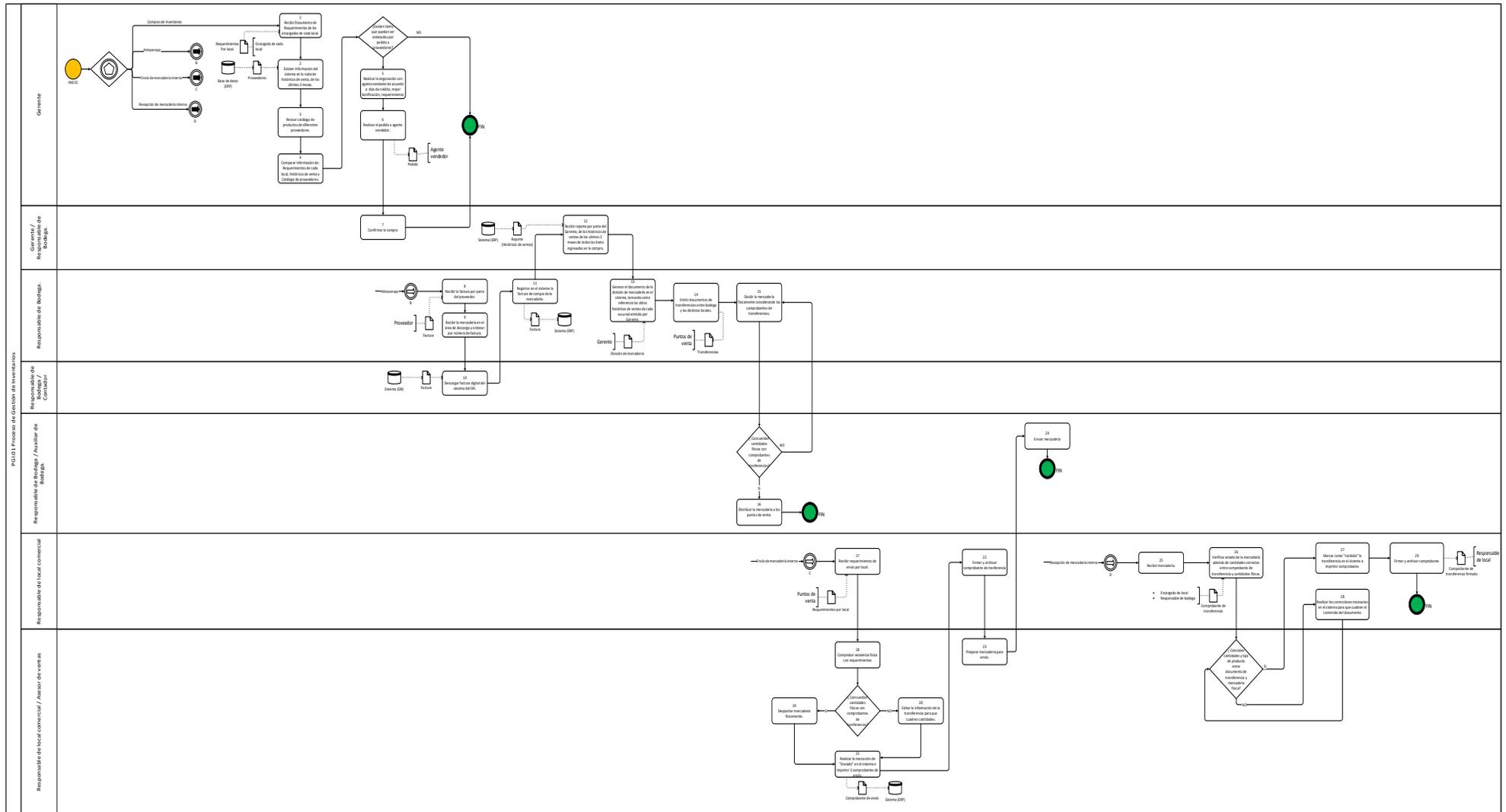


Ilustración 20. Diagrama PGI.01
Fuente: Autores

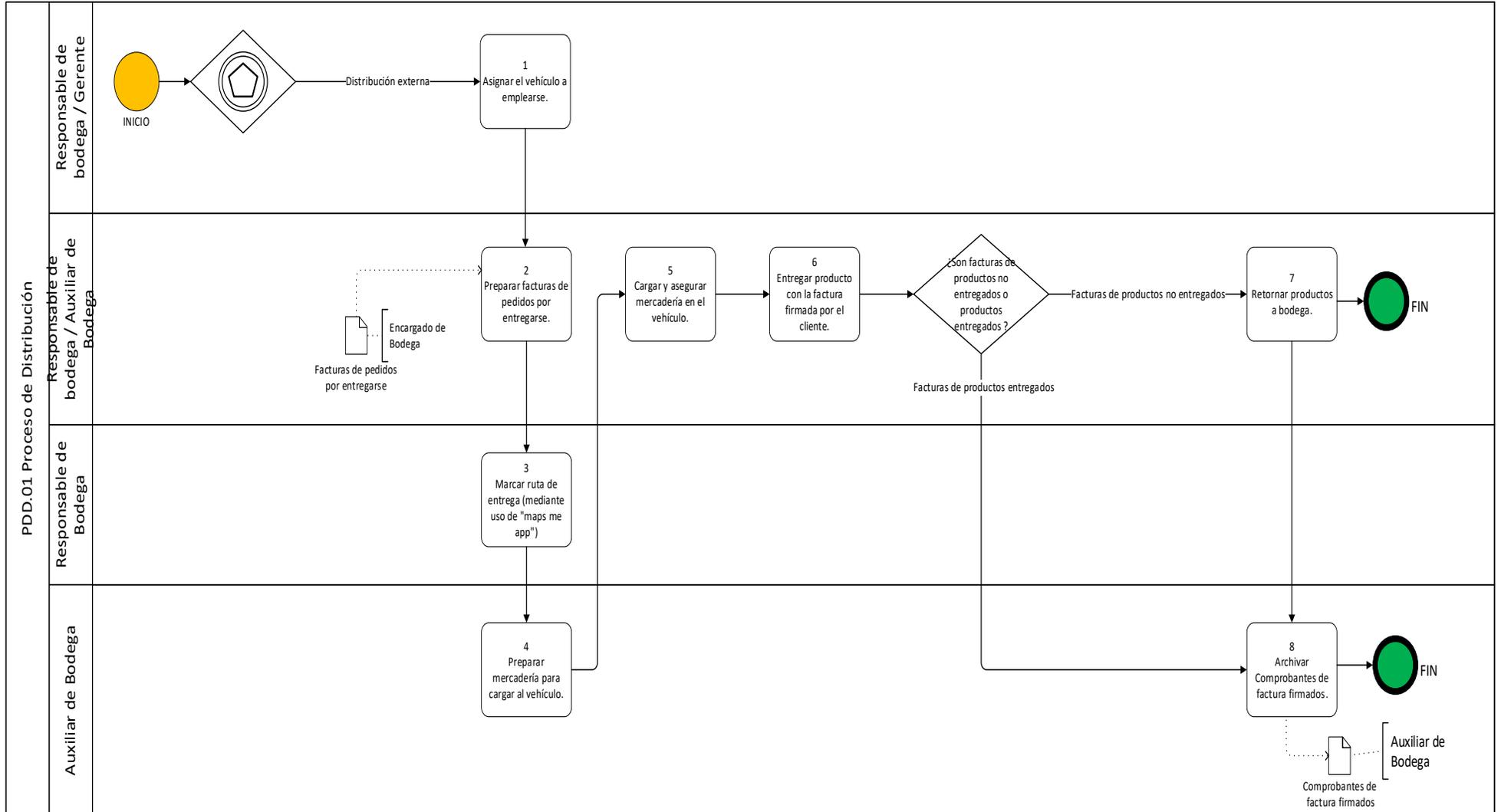


Ilustración 21. Diagrama PDD.01
Fuente: Autores

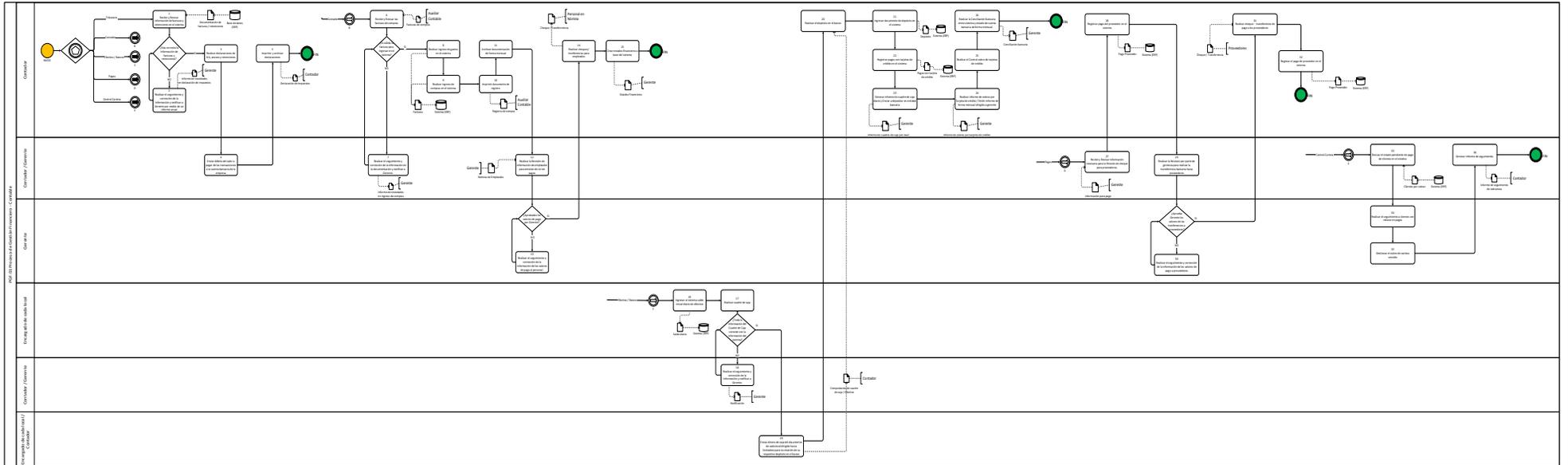


Ilustración 22. Diagrama PGF.01
Fuente: Autores