



Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS
EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA
NEGOCIOS AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A.

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado en Ingeniero Comercial**

Autor:

Cristian Eduardo Zamora Ordóñez.

Director:

Pedro Fernando Guerrero Maxi.

Cuenca – Ecuador

2023

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado, en primer lugar, a mi esposa por ser un ejemplo de perseverancia, y a mis padres, por guiarme por el camino del bien y por su ejemplo de dedicación y trabajo. Se lo dedico también a mis hijos Matías y Julián, por ser ese motor imparable en mi vida, por llenar de alegría mis días, y para que tengan presente que nunca es tarde, que lo que se comienza se termina y, sobre todo, para que puedan motivarse con el ejemplo de su papá, siendo mucho mejores y como decía su abuelo Hernán, que en paz descansa, “sean personas decentes, de bien”.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al ingeniero Pedro Fernando Guerrero Maxi, director del presente trabajo de titulación, por su guía y soporte. Asimismo, agradezco a la institución, a quienes fueron mis docentes y a todo el personal administrativo de la Facultad de Administración por el apoyo que me brindaron.

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Figuras	v
Índice de Tablas	v
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	2
1.1. Introducción y antecedentes de la empresa.....	2
1.2. Objeto social	3
1.3. Misión	3
1.4. Visión.....	3
1.5. Objetivos.....	3
1.6. Valores corporativos	4
1.7. Estructura organizacional	4
1.7.1. Área Comercial	6
1.8. Análisis FODA	7
1.8.1. Fortalezas	7
1.8.2. Oportunidades	9
1.8.3. Debilidades	9
1.8.4. Amenazas	10
CAPÍTULO 2	11
2. MARCO REFERENCIAL	11
2.1. Generalidades.....	11
2.2. Importancia de procesos en la organización	11
2.2.1. Procesos	11
2.2.2. Elementos del proceso	12

2.3.	Norma ISO 9001	13
2.4.	Clasificación de los procesos	15
2.5.	Mapeo de procesos.....	16
2.6.	Diagrama de flujo	18
CAPÍTULO 3		21
3.	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN POR PROCESOS	21
3.1.	Fase 1. Identificación de los macroprocesos de la empresa.....	21
3.2.	Fase 2. Clasificación de los macroprocesos.....	23
3.3.	Fase 3. Elaboración de mapa de procesos.....	26
3.4.	Fase 4. Caracterización del proceso comercial	29
3.5.	Fase 5. Levantamiento de procedimiento del proceso comercial	32
3.6.	Fase 6. Análisis de valor agregado para el departamento comercial	62
CAPÍTULO 4.....		73
4.	RESULTADOS	73
4.1.	Indicadores propuestos	73
4.2.	Análisis de resultados	80
CONCLUSIONES		83
REFERENCIAS		84

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Organigrama Neohyundai</i>	5
Figura 2. <i>Análisis FODA</i>	7
Figura 3. <i>Norma ISO 9001</i>	15
Figura 4. <i>Mapa de procesos</i>	17
Figura 5. <i>Simbologías diagramas de flujo</i>	19
Figura 6. <i>Mapa de procesos</i>	28
Figura 7. <i>Estructura proceso</i>	29
Figura 8. <i>Proceso de gestión comercial</i>	31
Figura 9. <i>Formato de procedimiento</i>	33
Figura 10. <i>Jerarquía de procesos</i>	63
Figura 11. <i>Valor agregado productos</i>	64
Figura 12. <i>Valor agregado servicios</i>	65
Figura 13. <i>Formato de ficha técnica de indicadores de gestión</i>	78
Figura 14. <i>Ishikawa</i>	81

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Objetivos</i>	22
Tabla 2. <i>Actividades</i>	23
Tabla 3. <i>Macroprocesos - Objetivo</i>	24
Tabla 4. <i>Clasificación macroprocesos</i>	25
Tabla 5. <i>Procesos</i>	26
Tabla 6. <i>Procesos</i>	27
Tabla 7. <i>Códigos por procedimientos</i>	32
Tabla 8. <i>Matriz de interrelación de procedimientos del proceso comercial</i>	61
Tabla 9. <i>Puntuación valor agregado vehículos</i>	66
Tabla 10. <i>Puntuación valor agregado servicio</i>	66
Tabla 11. <i>Análisis del valor agregado de procedimiento de gestión de marca</i>	67
Tabla 12. <i>Análisis del valor agregado de procedimiento de capacitación</i>	68
Tabla 13. <i>Análisis del valor agregado de procedimiento de planificación de pedidos</i>	69

Tabla 14. <i>Análisis valor agregado de procedimiento de ingreso y gestión de inventario ..</i>	70
Tabla 15. <i>Análisis del valor agregado de procedimiento de facturación y devolución</i>	71
Tabla 16. <i>Indicadores de procedimientos.....</i>	74
Tabla 17. <i>Check list procedimiento</i>	81

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo de titulación fue formular un modelo de gestión por procesos en el área de ventas de la empresa Negocios Automotrices Neohyundai S.A., por lo que, se recopiló datos del plan de negocios de la organización y de los diferentes procedimientos del área comercial, con el fin de identificar los macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades para ejecutar el Proceso de Gestión Comercial. Posteriormente, se evaluó el valor agregado de cada procedimiento con el fin de tener y mantener un estándar para una posterior comparativa luego de la implementación del modelo planteado, el mismo que apunta a: aumentar la productividad de la empresa, reducir errores y mantener el enfoque en la mejora constante del sistema de calidad empresarial.

Palabras clave: Gestión por Procesos, macroprocesos, sistema de calidad, subprocesos.

ABSTRACT

The main objective of this degree work was to formulate a process management model in the sales area of the company Negocios Automotrices Neohyundai S.A., for which, data was collected from the organization's business plan and the different procedures of the commercial area were collected, in order to identify the macro-processes, processes, sub-processes, and activities to execute the Commercial Management Process. Subsequently, the added value of each procedure will be evaluated in order to have and maintain a standard for a later comparison after the implementation of the proposed model. The entire model aims to increase the productivity of the company, reduce errors and maintain the focus on the constant improvement of the business quality system.

Keywords: Process Management, macro-process, quality system, sub-process.

Translated by



Cristian Zamora



INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como título “Modelo de Gestión por Procesos en el área Comercial de la empresa Negocios Automotrices Neohyundai S.A”, para lo que se dispondrá en actividades que se desarrollan para la implementación de un sistema de gestión de calidad posterior.

Todos los años la Organización Internacional de Estandarización (ISO) realiza la “Encuesta de Certificaciones” (Organización Internacional para la Estandarización, 2017), la cual muestra el número de certificados válidos de cada país, emitidos por los organismos acreditados por los miembros del Foro Internacional de Acreditación. En la encuesta se puede evidenciar que el área con mayor cantidad de certificados válidos es Asia Oriental y el Pacífico. En Ecuador, la norma ISO 9011 es la más difundida y aplicada dentro de las empresas, lo que ha realizado un crecimiento de un 154% en los últimos 10 años, creciendo de 486 empresas en el año 2006 a 1.233 en el 2016, por lo que, se puede observar y evidenciar una mejora de los sistemas de gestión empresariales y, sobre todo, un incremento en el pensamiento y enfoque de mejora continua en el país.

En el documento se analizarán los procesos y procedimientos necesarios para garantizar el cumplimiento de las actividades de manera eficaz y eficiente, con una mejora de la productividad. La empresa Neohyundai con base en el presente documento, analizará si es necesario implementar el sistema de gestión de calidad en el área comercial y podrá analizar tiempos y mejoras para el cumplimiento de las actividades.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Introducción y antecedentes de la empresa

Negocios Automotrices Neohyundai S.A. es una empresa constituida en Ecuador, representante de la marca Hyundai, que durante mucho tiempo fue la marca líder en ventas del mercado ecuatoriano, entre las marcas importadas. Es la filial local de la compañía coreana "Hyundai", con presencia autorizada en el país desde 2003. La compañía fue establecida en octubre del año 2001, domiciliada con matriz principal en la ciudad de Cuenca. Se dedica a la importación y distribución de vehículos livianos y comerciales, además de repuestos, accesorios y soporte técnico a la red de concesionarios calificados a nivel nacional.

En Neohyundai se adopta la filosofía de Hyundai, impartida a nivel mundial: “Obsesión por la calidad” y el compromiso de una corporación que piensa diferente y que está revolucionando el mercado automotriz con vehículos a la altura de las mejores marcas japonesas y europeas, y siendo pioneros con nuevas tecnologías. Hyundai es acreedor de innumerables premios a la innovación, tecnología y seguridad. Su logo es una “H” estilizada que simboliza la alianza de dos personas, mientras que su lema “Drive you way”, que se traduce como “conduce tu destino”, a partir del año 2017 cambió a “Now and Forever”, que traducido al español sería “Ahora y Para Siempre”.

Negocios Automotrices Neohyundai S.A. es el distribuidor oficial de Hyundai en Ecuador, por lo que, importan y comercializan por medio de los concesionarios calificados a nivel nacional, brindando directrices regulatorias de las actividades tales como estandarización de precios, servicios y repuestos, imagen, etc., es decir, brindan todas las directrices del manejo de los concesionarios, los mismos que deben acatar y cumplir a cabalidad los lineamientos de la marca.

1.2. Objeto social

Negocios Automotrices Neohyundai S.A. tiene como objeto social:

- La importación, exportación, comercialización, consignación de todo tipo de vehículo en general permitidos por la Ley, sean nuevos o usados.
- La importación, exportación, comercialización, consignación de repuestos automotrices, así como sus piezas y partes.
- Implementación, supervisión y seguimiento del cumplimiento de los lineamientos de marca.

1.3. Misión

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, ofreciéndoles vehículos y servicios automotrices con los más altos estándares de diseño y calidad.

1.4. Visión

Posicionar a Hyundai como compañero confiable de nuestros clientes, con servicios y tecnologías innovadoras, enfocados en las personas y en el respeto al medio ambiente.

1.5. Objetivos

- Resultados Financieros
 - ✓ Mantener una alta relación costo beneficio y un retorno sobre la inversión superior a 6:1 para alcanzar altos niveles de rentabilidad esperados.
- Clientes/Mercados
 - ✓ Conseguir que la red de concesionarios brinde el mejor servicio en post venta, lo que permita afianzar al cliente y rentabilizar el negocio, fortaleciendo financieramente a los concesionarios.
 - ✓ Alcanzar la excelencia en el índice de satisfacción del cliente.
- Procesos Internos
 - ✓ Mejora continua en la planificación de importación, logística y entrega de vehículos para impactar positivamente en la satisfacción del cliente, a través de

la gestión de procesos robustos que no generen reprocesos, de manera que se reduzca el costo de operación.

- ✓ Respetar las normas ambientales y de seguridad, tanto internas como externas.
- Personas
 - ✓ Crear una cultura de aprendizaje e incentivar el crecimiento personal y profesional para disponer de gente altamente capacitada.
 - ✓ Mantener un clima laboral que invite al personal a sentirse parte de la empresa, a través del trabajo en equipo y el cumplimiento de metas grupales.

1.6. Valores corporativos

- Innovación
- Tenacidad
- Lealtad
- Vocación de servicio

1.7. Estructura organizacional

La estructura de la organización se encuentra realizada de acuerdo con las necesidades de la empresa, siendo la estructura el modelo con el que se cuenta para poder cumplir los objetivos planteados de la empresa, teniendo presente siempre las políticas y valores corporativos.

Dentro de la estructura funcional de la empresa Neohyundai, es importante recalcar que se han establecido de manera vertical, en donde se evidencia la importancia de las funciones con jerarquías innecesarias que provocan que los procesos se vuelvan burocráticos y entorpezcan el correcto desempeño de las actividades y, además, falta de responsabilidades específicas.

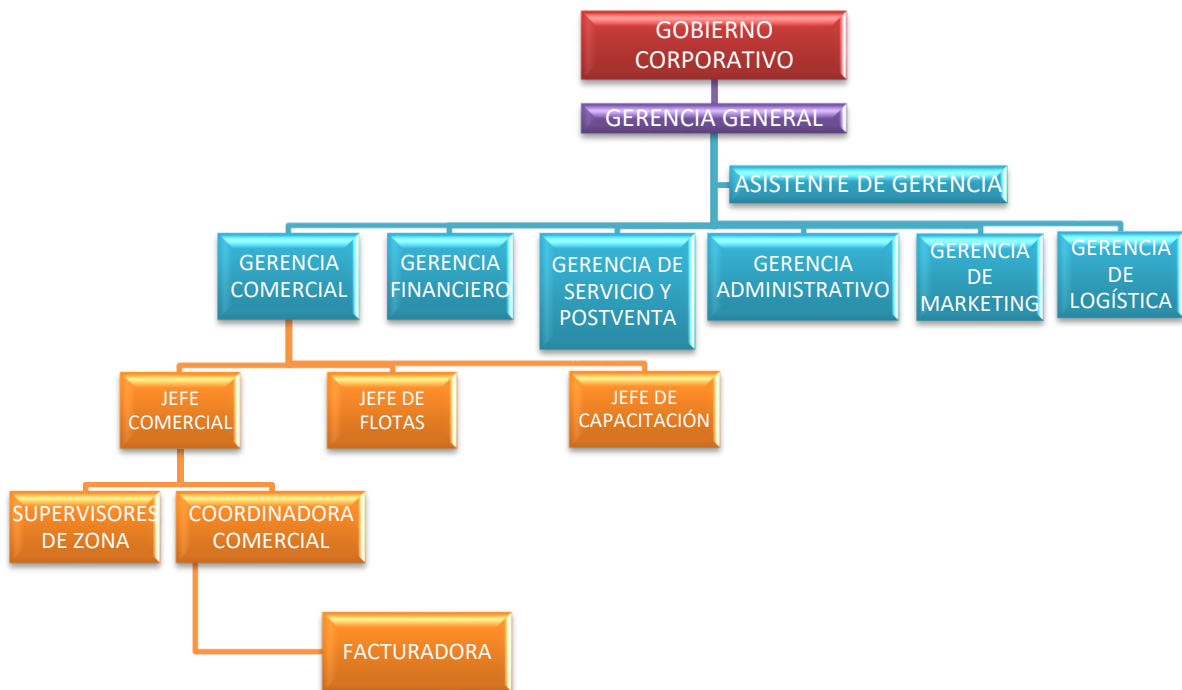
La organización Neohyundai está estructurada de la siguiente manera, ver figura 1:

- Gerencia Comercial
- Gerencia Financiera
- Gerencia Administrativa / Recursos Humanos
- Gerencia de Marketing
- Gerencia de Servicio y Postventa
- Gerencia de Logística

La gerencia Comercial de la empresa Neohyundai, es el área que maneja el ritmo empresarial, puesto que controla las importaciones, ventas nacionales, pedidos, entre otros.

Figura 1.

Organigrama Neohyundai



Nota: Basado en el Organigrama general de la empresa Neohyundai.

Fuente: (Neohyundai, 2022).

Actualmente, Neohyundai cuenta con un total de 62 personas que trabajan a nivel nacional, cubriendo todos los procesos institucionales. En el proceso comercial se cuenta con nueve personas.

1.7.1. Área Comercial

El presente trabajo se enfoca en el área comercial, debido a que es el contacto directo con los concesionarios y donde se ejecutan las siguientes actividades:

- Comercial - Concesionarios
 - ✓ Análisis de mercado.
 - ✓ Establecimiento de presupuesto anual, de acuerdo con las proyecciones de los diferentes concesionarios.
 - ✓ Fijación de objetivos mensuales y planificación de pedidos a fábrica, de acuerdo con la proyección de ventas de los concesionarios.
 - ✓ Control del inventario de la red de concesionarios con base en la administración de pedidos y asignación de unidades.
 - ✓ Supervisión de cumplimiento de lineamientos de marca y política comercial establecida.
 - ✓ Capacitación y entrenamiento de los asesores de los concesionarios.
 - ✓ Facturación por concepto de venta de vehículos nuevos y, por ende, de cumplir con todos los procesos y procedimientos de facturación para garantizar el cuidado de los activos de la empresa.
 - ✓ Gestión de devoluciones o cambios.
- Comercial a proveedores
 - ✓ Planificación de pedidos a fábrica.
 - ✓ Planificación presupuestal.
 - ✓ Gestión de pedidos.
- Gestión de reportes
 - ✓ Reporte de ventas diario, mensual y anual.
 - ✓ Reporte de inventarios.

1.8. Análisis FODA

Un análisis FODA permite obtener una visión general sobre la situación actual de la empresa, tanto en aspectos internos como externos, como se ve en la figura 2.

Figura 2.

Análisis FODA

<u>INTERNOS</u>	<u>EXTERNOS</u>
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">○ Adecuada planificación de las actividades, pedidos y compras.○ Productos de calidad con garantía internacional○ Personal capacitado y entrenado en todas las áreas.○ Trabajo en equipo.○ Reconocimiento de marca internacional.○ Sistemas operativos eficientes○ Precios accesibles	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">○ Crecimiento a nivel nacional.○ Concesionarios ubicados estratégicamente para un crecimiento.○ Imagen de la organización
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">○ Condiciones de financiamiento hacia la empresa.○ Ausencia de un sistema de gestión de calidad.○ Rotación de personal○ Falta de Personal motivado.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">○ Crisis económica a nivel mundial○ Inestabilidad económica en el país○ Impuestos establecidos por entidades regulatorias del país○ Entrada de nuevos competidores

Nota: Basado en el plan empresarial de Neohyundai.

Fuente: (Neohyundai, 2022).

1.8.1. Fortalezas

- Adecuada planificación de las actividades, pedidos y compras.

Para que la empresa tenga un adecuado funcionamiento en las actividades que desarrolla, se dispone de una planificación de los pedidos para las compras de los diferentes

concesionarios a nivel nacional y evitar de esta manera el desabastecimiento de los vehículos para las ventas a los clientes finales.

- Productos de calidad con garantía internacional.

La marca de Hyundai es una marca reconocida a nivel internacional debido a sus estándares de calidad que permiten a los diferentes productos de la empresa contar con garantía de fábrica capaz de brindar confianza a los clientes internos y externos.

- Personal capacitado y entrenado en todas las áreas.

Todo el personal que ejerce sus funciones dentro de la empresa Neohyundai y sus concesionarios se encuentra en constante capacitación para un correcto servicio al cliente. Todo el personal que trabaja en los concesionarios es formado y entrenado por el personal de Neohyundai, en el correcto uso de la marca a nivel internacional.

- Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es uno de los fundamentos que se establecen dentro de la empresa para el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la planificación estratégica, siendo el trabajo en equipo un insumo necesario para mantener un buen espacio de trabajo que garantice que la cultura organizacional que beneficie el trabajo.

- Reconocimiento de marca internacional.

Para la empresa Neohyundai es muy importante el reconocimiento de la marca en la mente de los clientes, en sus conciencias y su familiaridad a nivel mundial.

- Sistemas operativos eficientes.

La empresa Neohyundai dispone de un sistema operativo que es altamente eficaz para el manejo y la gestión de la empresa, permitiendo que los recursos sean manejados de manera eficiente.

- Precios accesibles.

Los precios de la mayoría de los productos son accesibles para una población de estrato medio alto.

Dentro del estudio de mercado, el análisis de marca y la demanda establecida, los precios son accesibles comparados con los precios de la competencia.

1.8.2. Oportunidades

- Crecimiento a nivel nacional.

La venta de vehículos a nivel nacional va en aumento, esto debido a que las personas optan por la compra de bienes en donde colocar su capital. En el año 2021, se han vendido 8.424 vehículos. Es decir que se han incrementado en 7.810 unidades en comparación con abril de 2020, lo que representa una variación excepcional del 1,27%. De igual manera, según los datos del INEC, dentro del análisis del Ecuador durante los últimos diez años, el parque automotor creció alrededor de 59%, lo que significa que existe un aumento de la tasa de 0,13% vehículos por persona.

- Concesionarios ubicados estratégicamente para un crecimiento.

En todo el Ecuador, Neohyundai se encuentra posicionado como la segunda red de concesionarios más importante del país, desde el año 2019 se disponía de un total de 52 concesionarios a nivel nacional.

- Imagen de la organización.

La empresa cuenta con una imagen corporativa positiva y coherente que facilita que todas las personas puedan identificar su marca y reconocer sus productos y servicios con facilidad, aumentando así su valor percibido frente a la competencia.

1.8.3. Debilidades

- Condiciones de financiamiento hacia la empresa.

Carencia de flujo de efectivo, debido a que la empresa prenda los vehículos para tener líneas de crédito y poder importarlos. Desfinanciamiento por los préstamos de efectivo entre las empresas del grupo empresarial, mala administración de recursos.

- Ausencia de un sistema de gestión de calidad.

Actualmente, la empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad que permita el desarrollo correcto de las actividades bajo procesos, procedimientos y actividades

desarrolladas que garanticen un flujo adecuado de las funciones, mejorando tiempos y aumento de productividad.

- Rotación de personal.

Falta de un sistema integrado comercial entre Neohyundai – Concesionarios, que permita disponer de una información actualizada y oportuna.

- Falta de personal motivado.

El personal que trabaja en la empresa no se encuentra motivado, puesto que ha trabajado durante años y no ha tenido un crecimiento dentro de la institución, dando como resultado la falta de un mejoramiento continuo de la empresa.

1.8.4. Amenazas

- Crisis económica a nivel mundial.

La pandemia por el SARS-COVID-19 provocó una crisis económica mundial que ha causado que grandes empresas pierdan capital y sus ventas se vean afectadas, disminuyendo empleos y poder adquisitivo de las personas. Adicionalmente, el conflicto bélico en Ucrania ha limitado la fabricación de componentes “semiconductores” empleados en los sistemas de los vehículos, generando escases.

- Inestabilidad económica en el país.

La inestabilidad política y económica del Ecuador provoca una disminución de la venta de vehículos a nivel nacional.

- Impuestos establecidos por entidades regulatorias del país.

El aumento de impuestos del parque automotor del país provoca que la demanda de compradores de vehículos disminuya.

- Entrada de nuevos competidores.

La entrada de nuevos proveedores de vehículos, competidores que vienen de otros países como China, Japón, entre otros, en donde los precios son menores, hace que la competencia directa sea elevada.

CAPÍTULO 2

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Generalidades

Actualmente, las organizaciones se enfocan en concebir empresas en las que los procesos se interrelacionen, aplicando modelos de gestión, como es el caso de la Gestión por Procesos. Según el modelo de gestión por procesos, la estructura de la empresa se orienta a la estructura horizontal, la cual mejora la rapidez de la información y más aún la gestión empresarial.

Mallar (2010) establece que el Modelo de Gestión basado en los Procesos se encuentra orientado al desarrollo de una organización con un enfoque de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento. La gestión por procesos es de vital importancia en las nuevas empresas, puesto que la eficiencia se establece cuando la organización genera actividades y estas a su vez, son consideradas como un proceso, en el que se manejan de manera transversal.

Es importante recalcar que cuando una organización establece un sistema de gestión por procesos, dentro de la empresa no se va a eliminar las estructuras funcionales, lo que se establece es que, los procesos se realicen enfocados en un resultado, que generen aporte o valor a los clientes internos o externos.

2.2. Importancia de procesos en la organización

2.2.1. Procesos

Esta palabra proviene del latín *processus*, que significa avance y progreso. Es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

La gestión de procesos en las organizaciones permite a las empresas interrelacionar todas las actividades y vincularlas de manera óptima y eficiente, lo que a su vez permite

satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos. La gestión por procesos disminuye los tiempos y los recursos utilizados para la consecución de los resultados de la empresa, aumentando la productividad y mejorando el rendimiento.

Gestionar las actividades de las empresas con un enfoque basado en procesos:

- Facilita la orientación al cliente.
- Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades.
- Ayuda a estructurar las actividades de la organización.
- Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos.
- Facilita la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de estos.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Los procesos internos, establecidos dentro de las empresas, son medios por los cuales las actividades cumplen con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos o externos. Por ello, el objetivo de este componente ha de ser el de llevar al nivel máximo posible el aporte de valor a los clientes mediante la suma y combinación de los procesos de innovación, operaciones y servicio posventa.

2.2.2. Elementos del proceso

Todo proceso deberá contar con algunos elementos para su establecimiento:

- 1) Inputs: Son todos los recursos necesarios para el cumplimiento final del proceso, pudiendo ser estos bienes o servicios.
- 2) Recursos o factores que transforman: Actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:
 - a. Factores humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.
 - b. Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.

- 3) Actividades: La descripción de los procedimientos que se desarrollan dentro del proceso, es la manera más simple de realizar las actividades para la transformación de las entradas en salidas de manera óptima y segura.
- 4) Outputs: Son básicamente de dos tipos:
 - a. Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.
 - b. Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente. Dadas las crecientes formas mixtas, ha comenzado a emplearse también el término de serducto (ser-vicio + pro-ducto) que indica la orientación a la satisfacción de necesidades del cliente a través de una actividad u objeto portador de ese valor.

2.3. Norma ISO 9001

La norma ISO 9001, según De Excelencia (2014), establece que es la norma sobre gestión de la calidad con mayor reconocimiento en todo el mundo, pertenece a la familia ISO 9000 de normas de sistemas de gestión de la calidad y ayuda a las organizaciones a cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes, entre otros beneficios.

Un sistema de gestión ISO 9001 (SGC) le ayudará a gestionar y controlar de manera continua la calidad en todos los procesos. Como norma de gestión de la calidad más importante del mundo, así como el estándar de referencia, describe cómo alcanzar un desempeño y un servicio consistente y eficaz.

Utilizada por más de un millón de organizaciones en todo el mundo y revisada en 2015, ISO 9001 ayuda a funcionar de manera más eficiente y rentable. Es una poderosa herramienta que ayuda a gestionar un negocio de manera efectiva, aumentar la resiliencia operativa y planificar a largo plazo. ISO 9001 es ideal para empresas de cualquier tamaño y sector; con esta norma se pueden superar problemas específicos a los que se enfrentan las organizaciones.

La norma ISO 9001 permite una correcta identificación sistemática y una correcta gestión de los diferentes procesos de las organizaciones. Las interacciones de los procesos, se definen claramente como una gestión por procesos. La norma ISO 9001 permite y estimula la adopción de dicha gestión por procesos como medio de identificación clara, para poder gestionar el sistema de gestión de calidad implementado dentro de las organizaciones.

Dentro de la norma ISO 9001 y como cumplimiento de los requisitos del cliente, se encuentra la identificación de las partes interesadas, así como la identificación de los procesos y procedimientos necesarios para poder cumplir con la satisfacción de los clientes.

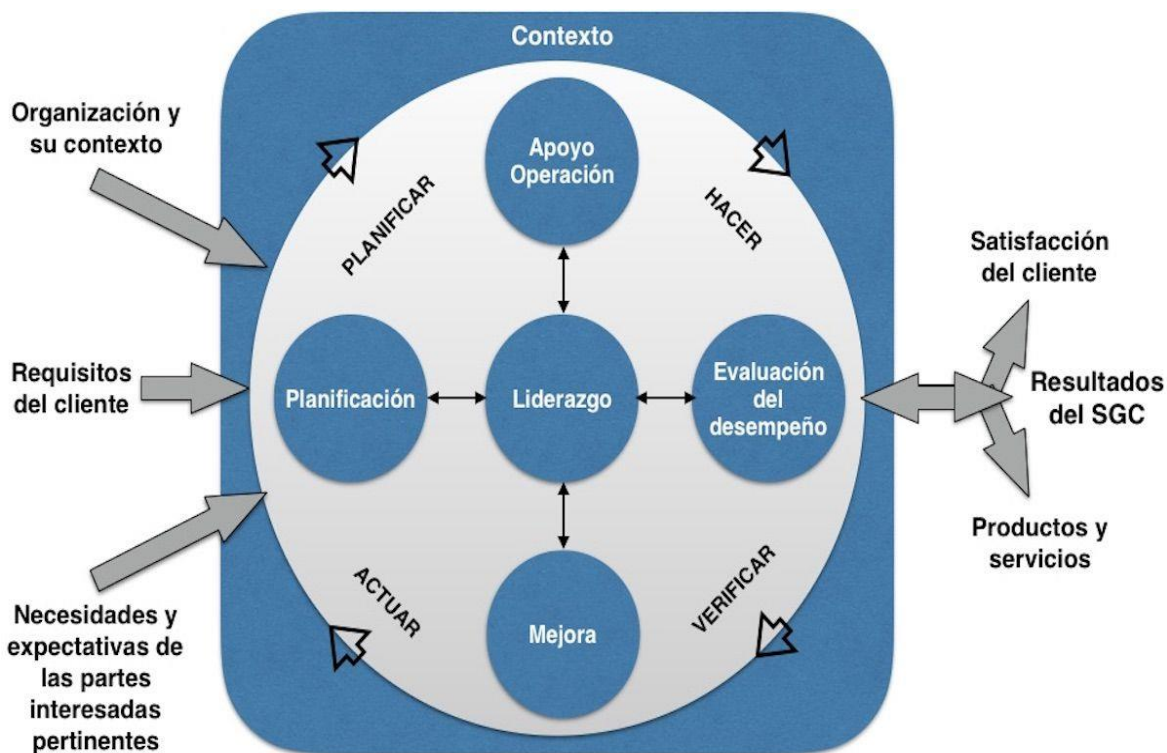
Es necesario que en el sistema de gestión de la calidad se realice una constante retroalimentación para evaluar y validar si se han logrado los objetivos previstos por la Dirección. La implantación de una ISO 9001 es para todo tipo de organización un diferenciador con respecto a la competencia, dando ventaja y demostrando que la gestión de la empresa se rige por los estándares de calidad que incorpora la Norma ISO 9001, como se verá en la figura 3.

Como beneficios de una empresa con una correcta implementación de la norma ISO 9001:

- Eficiencia en los procesos o actividades de la empresa (Mejora de Costes).
- Mejora sustancial en la satisfacción de los clientes.
- Herramienta de comunicación para mejora de la imagen de la empresa/marca.
- Aumento del acceso al mercado, sin límites de frontera.
- Mejora de la comunicación interna, satisfacción de los trabajadores.

Figura 3.

Norma ISO 9001



Nota: La figura representa un ciclo de la Norma ISO 9001.

Fuente: (ISO 9001, 2015).

2.4. Clasificación de los procesos

Los procesos de las organizaciones pueden ser identificados con base en la estructura y por sus maneras de funcionar, así como las consecuencias que tienen sobre el bien o servicio que se ofrece en la organización.

Las organizaciones tienden a dividir en los siguientes procesos:

- Procesos estratégicos:

Los procesos estratégicos de las organizaciones son aquellos que tienen relación directa con las directrices, para el correcto funcionamiento de la organización. Son aquellos que dan las políticas a largo plazo y sus estándares para el manejo de la empresa. Los procesos

estratégicos brindarán las guías necesarias o pautas de acción para los procesos operativos y los de apoyo, para el desarrollo de la organización.

- **Procesos operativos:**

Los procesos operativos o también conocidos como de cadena de valor, son aquellos que están directamente relacionados con la producción del bien o del servicio ofertado por la organización. Son aquellos procesos que dan el ritmo a las organizaciones, que van desde el conocimiento de los requerimientos de las necesidades de los clientes, hasta que el producto del bien o del servicio sea receptado por los usuarios y garanticen que sus necesidades sean cumplidas.

- **Procesos de apoyo:**

Los procesos de apoyo son aquellos que brindan el soporte para mejorar los procesos operativos de la organización. Los procesos de apoyo son fácilmente subcontratables en las organizaciones, es decir, pueden ser externalizados para poder mejorar el proceso operativo de la organización. Los procesos de apoyo son, sin duda, una mejora dentro de la empresa, puesto que el bien o el servicio podrán seguir siendo producidos pero los procesos de apoyo permiten que esta producción sea más fácil y eficiente.

2.5. Mapeo de procesos

Cuando la organización ha determinado los procesos que se maneja en la organización, es necesario revisar la secuencia y la interacción de los procesos, revisar y analizar el orden de las actividades de manejo de estas.

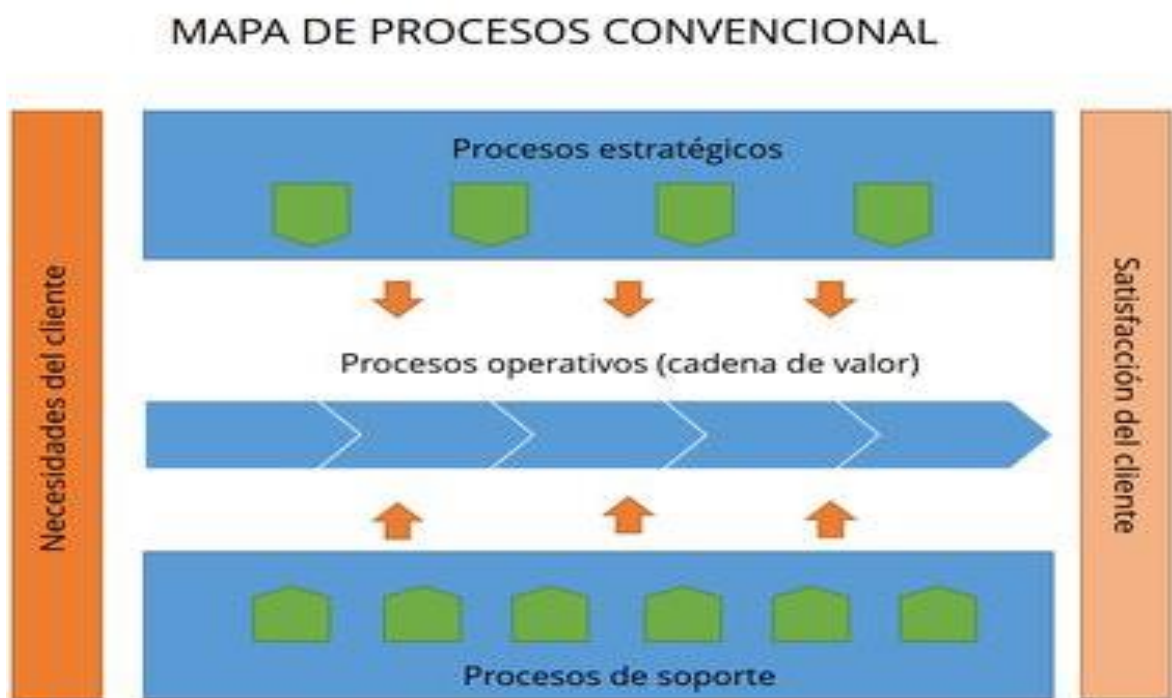
El mapeo de los procesos en las organizaciones es una herramienta que permite a las organizaciones mantener una identificación clara de las actividades que se desarrollan en la empresa. El mapeo de proceso tiene una utilidad de ser accesible y comprensible para todos los que colaboran en la organización, independientemente de su nivel formativo.

En este sentido, el mapeo de procesos es la actividad que consiste en representar visualmente esa secuencia de acciones o flujo operacional que se debe desarrollar. Dentro de esa representación gráfica deben figurar todos los recursos que se utilizarán y la manera en cómo estos se interrelacionan entre sí.

Esta tipología utiliza la clasificación clásica de procesos (procesos estratégicos, procesos operativos y procesos auxiliares). En el momento de distribuir los procesos espacialmente, como se verá en la figura 4, los procesos estratégicos se colocan en la parte superior del mapa, los auxiliares o de soporte en la inferior y los operativos en la parte media, donde habitualmente se representa la cadena de valor (representación de fases). En este tipo de mapa de procesos, los requisitos del cliente suelen figurar en la parte izquierda, como entrada general de aquellos productos y servicios que la organización pretende generar. En la parte derecha aparece la satisfacción del cliente, como meta a conseguir por la organización.

Figura 4.

Mapa de procesos



Nota: La presente figura representa un ejemplo de modelo de mapa de procesos.

Fuente: (Hernández, Diaz, & Jurado, 2022).

2.6. Diagrama de flujo

La diagramación es una herramienta que permite representar en forma gráfica los procesos de una organización, y permite observar las actividades así como su relación, cuellos de botellas o posibles mejoras. El proceso permite observar la realidad tal cual es: integral, continua y orgánica.

Es importante y primordial la elaboración de diagramas, para que todos puedan leer lo mismo e igualar las interpretaciones. Los diagramas más útiles contienen símbolo, palabras y frases entendibles por cualquier persona, como se podrá ver en la figura 5.

Para elaborar un diagrama:

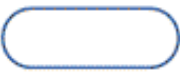
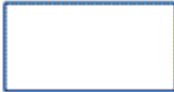


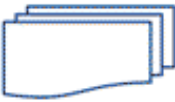


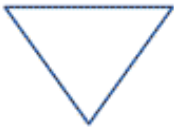


- El primer paso en la diagramación es determinar los límites del proceso que se analizará, es decir el alcance del proceso.
- Establecer los productos que salen del proceso y los insumos que entran. Resulta muy importante no tratar de detallar demasiado, conservando el mismo nivel de detalle en todo el diagrama; mezclar actividades detalladas con actividades resumidas, normalmente conduce a confusiones.
- Es indispensable que todos los diagramas tengan claramente especificados: la fecha de elaboración o actualización, un número de versión y el nombre o nombres de quienes lo elaboraron.
- El diagrama de flujo muestra la secuencia con que suceden las actividades, contiene un grado mayor de detalle que permite considerar diferentes tipos de actividad y alteraciones en la secuencia, que pueden ser ocasionadas por revisiones o por la ocurrencia de alguna disyuntiva no previsible.
- Permite observar de manera general lo que sucede en un proceso.
- El objetivo es lograr un diagrama con la información mínima para entender el comportamiento del proceso y poder realizar juicios sobre:
 - ✓ La eficiencia del flujo.
 - ✓ La justificación de realizar cada una de las actividades.
 - ✓ La posibilidad de modificar o eliminar algunas actividades o partes completas del diagrama.

- ✓ La existencia de reprocesos innecesarios.
- ✓ La existencia de autorizaciones innecesarias.
- El Diagrama de Flujo es una buena herramienta para acercarse al proceso y poder planear adecuadamente las etapas posteriores de análisis con mayor detalle. Es muy conveniente usarlo como primer paso, durante el diseño de un proceso nuevo o cuando se analizan modificaciones tendientes al mejoramiento.

Las actividades de análisis y diagramación de procesos ayudan a la organización a comprender cómo se están desarrollando sus procesos y actividades, al tiempo que constituyen el primer paso para mejorar las prácticas organizacionales.

Figura 5.

Simbologías diagramas de flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		Actividad: Representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo "Sí" – "No".		Documento: Documento utilizado en el proceso.
	Multidocumento: Refiere un conjunto de documentos. Por ejemplo, un expediente.		Inspección / Firma: Aplicado en aquellas acciones que requieren de supervisión.
	Conector de un Proceso: Conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama de flujo. Por ejemplo, un subproceso.		Archivo: Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento o expediente.
	Base de Datos: Empleado para representar la grabación de datos.		Línea de Flujo: Indica el sentido del flujo del proceso.

Nota: La figura representa la simbología que se utiliza para diagramas de flujo

Fuente: (Hernández, Diaz, & Jurado, 2022).

Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de estos, sus tiempos y los de sus actividades.

La representación gráfica mediante el flujograma facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir, que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado.

CAPÍTULO 3

3. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN POR PROCESOS

3.1. Fase 1. Identificación de los macroprocesos de la empresa

Para la identificación de los macroprocesos de la empresa Neohyundai, se deberá vigilar y dar cumplimiento para que la misión, visión y objetivos institucionales no pierdan el enfoque en los niveles estratégicos, operacionales y de apoyo.

En esta fase de identificación es primordial que la alta dirección de la organización participe activamente, pues será la responsable de orientar y validar el trabajo de los equipos operativos.

La identificación de los macroprocesos en Neohyundai, se lo realiza con base en la clasificación de:

- Macroprocesos estratégicos.
- Macroprocesos misionales.
- Macroprocesos de apoyo.

Así, la institución analiza las diferentes actividades que realiza, e identifica sus procesos, los cuales clasifica dependiendo de su finalidad estratégica, misional y de apoyo o soporte.

Para la identificación de los macroprocesos, se agruparán los procesos que comparten un objetivo común, por lo que, resulta fundamental definir correctamente los objetivos, asegurando su coherencia con la misión y los objetivos institucionales.

La definición de objetivos para cada macroproceso debe ser clara y precisa, para que todos los gerentes y personal de la organización entiendan. Para ello, se recomienda utilizar el verbo en infinitivo, para promover la acción y responsabilidades relacionadas como se muestra en la tabla 1.

Para trabajar sobre los procesos es necesario identificarlos. Esto se realiza a través de una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan dentro de Neohyundai.

Para listar los procesos de la organización es necesario que estos sean:

- Claramente identificados con respecto a las actividades que se desarrollan en la empresa, analizando y verificando que todas estas actividades se encuentren dentro de alguno de los procesos definidos.
- Identificados de acuerdo con la clasificación predefinida previamente.

Tabla 1.

Objetivos

OBJETIVO	RESPONSABLE
Brindar apoyo mediante un seguimiento y dirección sobre el proceso administrativo, logístico, comercial y financiero, para el correcto funcionamiento orientado al cumplimiento de la misión institucional.	Gerencia General
Planificar, organizar y controlar la gestión de los recursos humanos. Implementar políticas de calidad claras, para el cumplimiento correcto de las actividades que se desarrollan en la organización.	Gerente Administrativo
Diseñar, planificar y monitorear las estrategias y acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Gerencia General y Administrativa

Fuente: (Neohyundai, 2022).

Dentro de Neohyundai se ha podido establecer el cumplimiento de las varias actividades para el funcionamiento empresarial, ver tabla 2.

Tabla 2.

Actividades

ACTIVIDADES
- Planificación Estratégica
- Sistema de Gestión de Calidad
- Direccionamiento Estratégico Empresarial
- Gestión de Planificación de Pedidos a Nivel Nacional
- Gestión de Pedidos
- Gestión de Envío y Logística
- Gestión de Postventa
- Gestión de Manejo de Personal
- Gestión Contable Financiera
- Gestión Administrativa
- Gestión de Marca y Marketing

Nota: La tabla muestra las actividades para la identificación de los macroprocesos.

Fuente: (Neohyundai, 2022).

3.2. Fase 2. Clasificación de los macroprocesos

Se definirán los macroprocesos de acuerdo con la clasificación de: estratégicos, operativos y de apoyo, respectivamente. Para la identificación de los macroprocesos, estos deberán estar alineados con los objetivos de la empresa como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3.*Macroprocesos - Objetivo*

MACROPROCESO	OBJETIVO
Planificación estratégica	Brindar apoyo administrativo, logístico y financiero para el funcionamiento institucional, orientado al cumplimiento de la misión.
Gestión de calidad	Implementar políticas de calidad claras, para el correcto cumplimiento de las actividades que se desarrollan en la organización.
Direccionamiento estratégico empresarial	Diseñar, planificar y monitorear las estrategias y acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Gestión postventa	<p>Clientes / Mercados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conseguir que la red de concesionarios brinde el mejor servicio en postventa; lo que permita afianzar al cliente y rentabilizar el negocio, fortaleciendo financieramente a los concesionarios. 2. Alcanzar la excelencia en el índice de satisfacción del cliente.
Gestión de planificación	<p>Procesos Internos</p>
Gestión comercial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora continua en la planificación de importación, logística y entrega de vehículos para impactar positivamente en la satisfacción del cliente, a través de la gestión de procesos robustos, que no generen reprocesos, de manera que se reduzca el costo de operación. 2. Respetar las normas ambientales y de seguridad, tanto internas como externas.
Gestión de talento humano	<p>Personas</p>
Gestión administrativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una cultura de aprendizaje e incentivar el crecimiento personal y profesional para disponer de gente altamente capacitada.
Gestión de publicidad y marca	<ol style="list-style-type: none"> 2. Mantener un clima laboral que invite al personal a sentirse parte de la empresa, a través del trabajo en equipo y el cumplimiento de metas grupales.

Fuente: (Neohyundai, 2022).

De los macroprocesos identificados en función de los objetivos organizacionales se deberán clasificar según se muestra en la tabla 4, teniendo en cuenta las directrices del nivel directivo. Para identificar los procesos, se debe analizar el objetivo de cada macroproceso y establecer los productos / servicios esperados de cada uno de ellos.

Tabla 4.*Clasificación macroprocesos*

MACRO PROCESO	CLASIFICACIÓN
Planificación Estratégica	Estratégicos
Gestión de Calidad	Estratégicos
Gestión Financiera	Estratégico
Direccionamiento Estratégico Empresarial	Estratégicos
Gestión de Planificación	Operativo
Gestión Comercial	Operativo
Gestión de Logística	Operativo
Gestión Postventa	Operativo
Gestión Administrativo	Apoyo
Gestión de Talento Humano	Apoyo
Gestión de Sistemas Informáticos	Apoyo
Gestión de Publicidad y Marketing	Apoyo

Fuente: (Neohyundai, 2022).

Una vez definidos los macroprocesos de la organización, estos tendrán que estar alineados con el logro del objetivo del macroproceso, a través de la definición de sus propios objetivos, como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5.*Procesos*

PROCESO	OBJETIVO
Proceso de gestión de pedidos.	<p>Establecer la planificación necesaria de los pedidos para satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>Establecer las actividades necesarias que garanticen que los pedidos sean cumplidos, receptados y gestionados para cumplir con los pedidos a fabricar de acuerdo con la proyección de ventas de los concesionarios.</p> <p>Gestionar la distribución y entrega de los vehículos a los diferentes concesionarios a nivel nacional.</p>
Proceso de gestión de inventario.	Control del inventario de la red de concesionarios con base en la administración de pedidos y asignación de unidades.
Proceso de gestión de marca y política comercial.	Supervisión de cumplimiento de lineamientos de marca y política comercial establecida.
Proceso de capacitación.	Capacitación, entrenamiento y evaluación constante de los asesores de los concesionarios.
Proceso de facturación y devoluciones	<p>Facturación por concepto de venta de vehículos nuevos y, por ende, de cumplir con todos los procesos y procedimientos de facturación para garantizar el cuidado de los activos de la empresa.</p> <p>Gestión de devoluciones o cambios.</p>

Fuente: (Neohyundai, 2022).

Al definir los procesos, se debe considerar que los mismos deben: obtener resultados, crear valor para los clientes (concesionarios) y mejorar los sistemas empresariales.

3.3. Fase 3. Elaboración de mapa de procesos

Una vez definidos, validados y organizados los macroprocesos y procesos, es necesario graficarlos en un mapa de procesos que permita a la organización tener un enfoque más dinámico para la revisión de la gestión empresarial como se verá en la figura 6. El mapa de procesos será una representación gráfica de su modelo de gestión para Neohyundai.

Tabla 6.*Procesos*

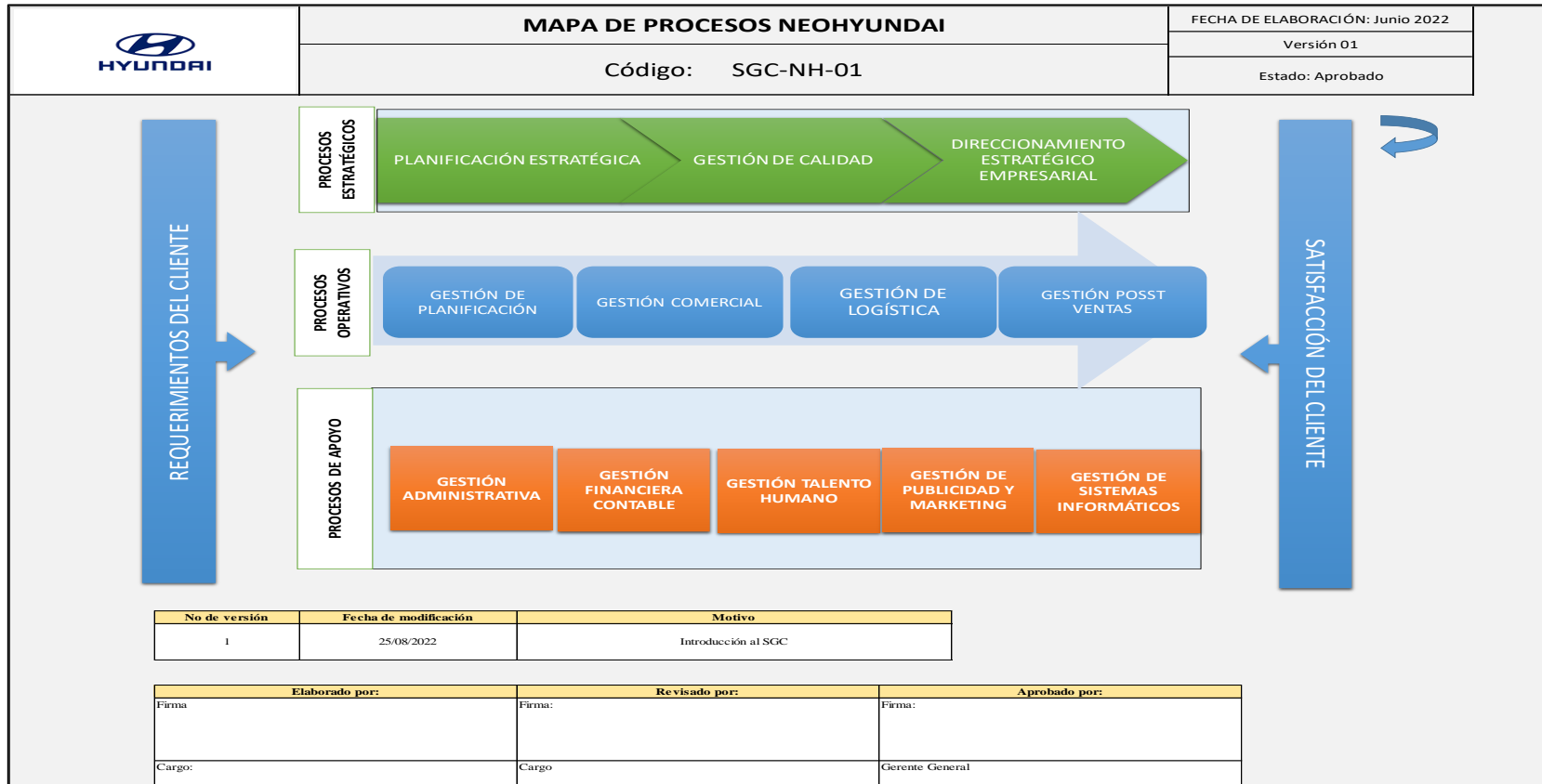
MACRO PROCESO	CLASIFICACIÓN	PROCESO
Planificación Estratégica	Estratégicos	
Gestión de calidad	Estratégicos	
Gestión Financiera	Estratégico	
Direccionamiento Estratégico Empresarial	Estratégicos	
Gestión de planificación	Operativo	
Gestión Comercial	Operativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso de planificación de pedidos 2. Proceso de ingreso y gestión de inventario 3. Proceso de gestión de marca y política comercial 4. Proceso de capacitación. 5. Proceso de facturación y devoluciones
Gestión de Logística	Operativo	
Gestión Post venta	Operativo	
Gestión Administrativo	Apoyo	
Gestión de Talento Humano	Apoyo	
Gestión de Sistemas Informáticos	Apoyo	
Gestión de publicidad y marketing	Apoyo	

Nota: La tabla anterior nos muestra los macroprocesos, su clasificación y los procesos (subprocesos).

Fuente: (Neohyundai, 2022).

Figura 6.

Mapa de procesos



Nota: La figura anterior se muestra el mapa de procesos identificados.

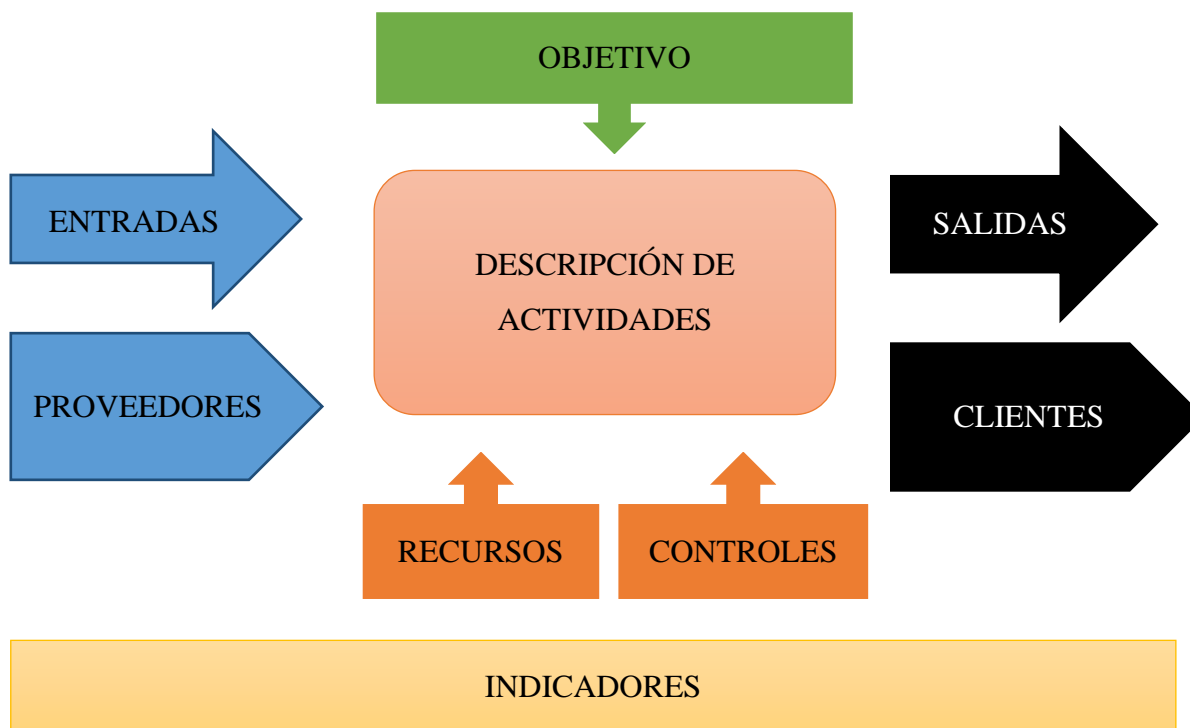
Fuente: (Neohyundai, 2022).

3.4. Fase 4. Caracterización del proceso comercial

Dentro de la empresa se identifica el Proceso de Gestión Comercial, como se muestra en la figura 7.

Figura 7.

Estructura proceso



Nota: La figura muestra la estructura de un proceso modelo.

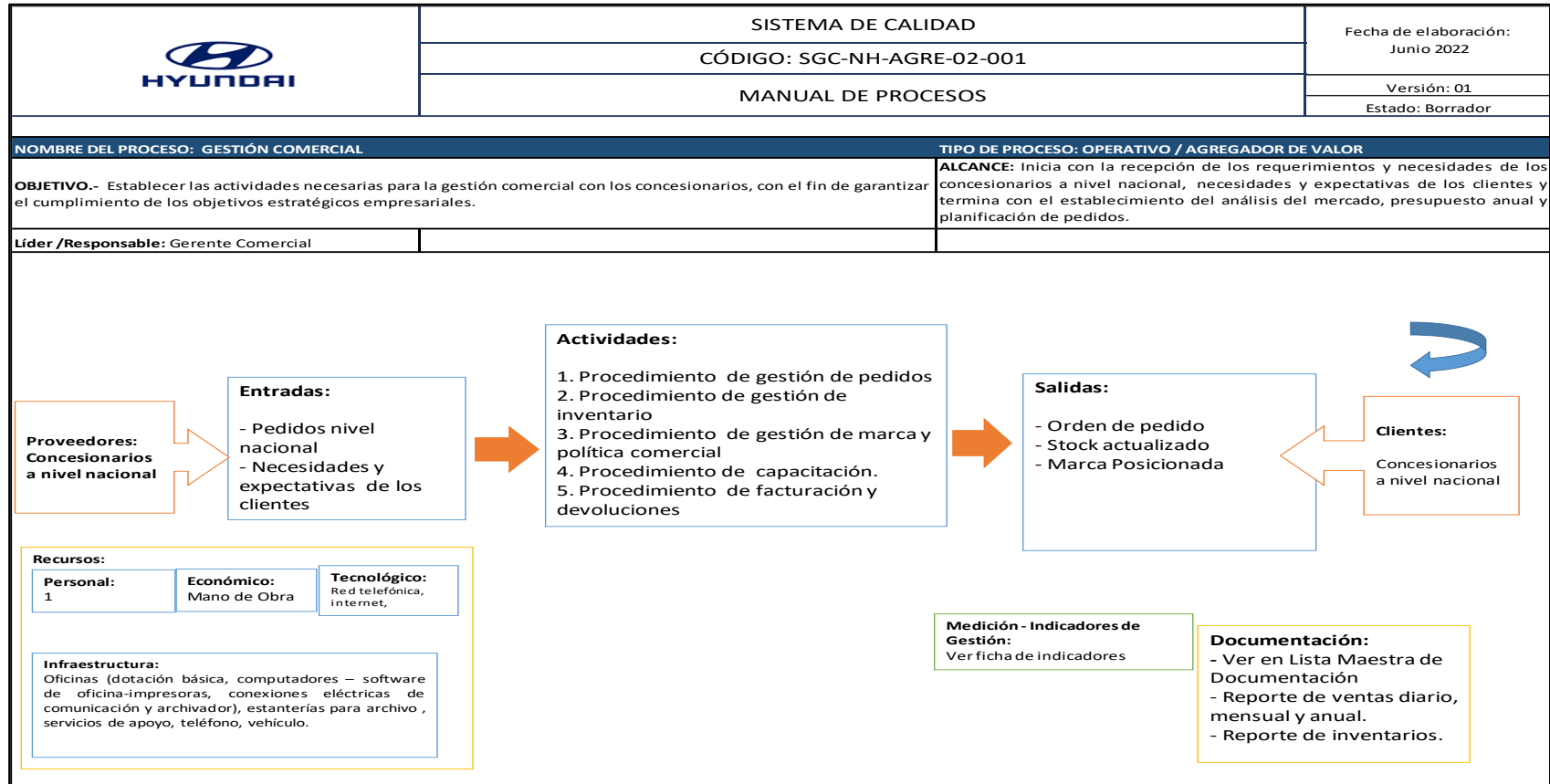
Fuente: (Neohyundai, 2022).

- Entradas: Todos los requerimientos que sean necesarios para poder ejecutar el proceso de manera eficiente y eficaz.
- Proveedores: Siendo estos como todos los clientes internos o externos que brindan las entradas al proceso.
- Salidas: Todo resultado que genera el proceso.

- Clientes: Pudiendo ser estos internos o externos que se beneficiarían del resultado del proceso.
- Objetivo: Es el fin de las actividades a desarrollar.
- Descripción: Representación de los procedimientos o de las actividades que compondrán cada uno de los diferentes procesos.
- Indicadores: Son magnitudes para medir los resultados de procedimientos, procesos, gestión.
- Alcance: Se define de dónde a dónde se establecen los límites del proceso.
- Reportes e información: Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencias de actividades desempeñadas, pudiendo ser procedimientos derivados del proceso, que indican la forma de ejecutar el procedimiento.
- Recursos: Son todos los materiales físicos, tecnológicos, económicos, etc., que son necesarios para poder efectuar el proceso.

Figura 8.

Proceso de gestión comercial



Fuente: (Neohyundai, 2022).

3.5. Fase 5. Levantamiento de procedimientos del proceso comercial

De acuerdo con la caracterización del proceso comercial, se procede al levantamiento de los procedimientos del proceso comercial de la empresa de Neohyundai.

Los códigos se establecerán con base en:

- NH- Neohyundai
- EST- Proceso Estratégico
- OPE- Proceso Operativo
- APO- Proceso de Apoyo
- 01-02-03... Número de identificación de los procesos.
- 01-02-03... Número de identificación de los procedimientos de los procesos.

Por lo que, para los procedimientos del área comercial serán los siguientes:

Tabla 7.

Códigos por procedimientos

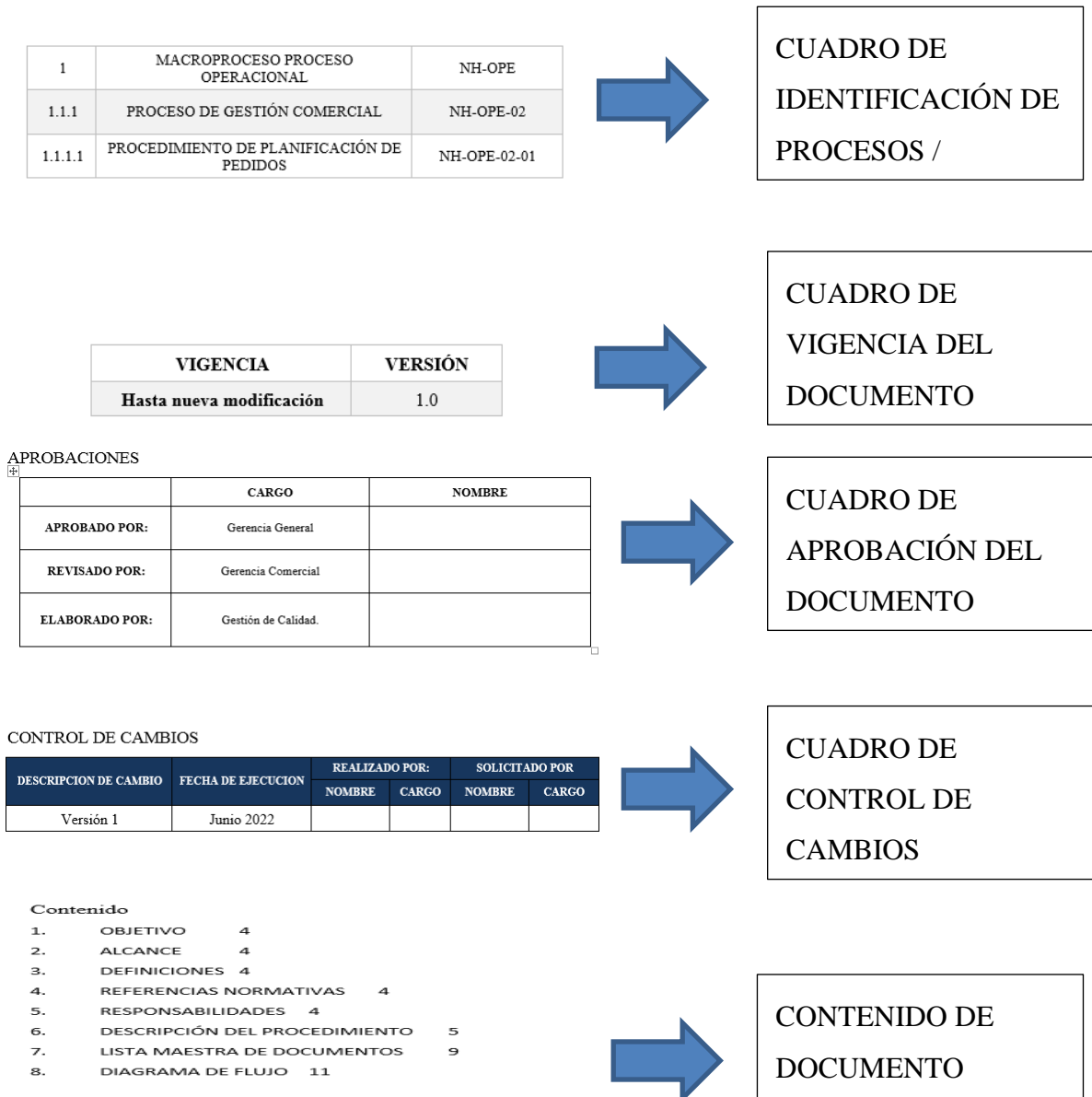
PROCEDIMIENTO	CÓDIGO
PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE PEDIDOS	NH-OPE-02-01
PROCEDIMIENTO DE INGRESO Y GESTIÓN DE INVENTARIO	NH-OPE-02-02
PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE MARCA	NH-OPE-02-03
PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN	NH-OPE-02-04
PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN Y DEVOLUCIONES	NH-OPE-02-05

Fuente: (Neohyundai, 2022).

Cada procedimiento contará con información previa, como un formato de procedimiento, tal como se muestra en la figura 9.

Figura 9.

Formato de procedimiento



Fuente: (Neohyundai, 2022).

A continuación se muestran las fichas del levantamiento de los procedimientos del Proceso Gestión Comercial de la empresa Neohyundai:



CONFIDENCIAL
Y DE USO
INTERNO

1	MACROPROCESO PROCESO OPERACIONAL	NH-OPE
1.1.1	PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL	NH-OPE-02
1.1.1.1	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE PEDIDOS	NH-OPE-02-01

VIGENCIA	VERSIÓN
Hasta nueva modificación	1.0

TÍTULO:
PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE PEDIDOS

APROBACIONES

	CARGO	NOMBRE
APROBADO POR:	Gerencia General	
REVISADO POR	Gerencia Comercial	
ELABORADO POR:	Gestión de Calidad	

CONTROL DE CAMBIOS

DESCRIPCIÓN DE CAMBIO	FECHA DE EJECUCIÓN	REALIZADO POR:		SOLICITADO POR	
		NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO
Versión 1	Junio 2022				

Contenido

Objetivo

Alcance

Definiciones

Referencias normativas

Responsabilidades

Descripción de procedimiento

Lista maestra de documentos

Diagrama de flujo

OBJETIVO

- Determinar acciones a realizar para la planificación de los pedidos para el abastecimiento de los concesionarios a nivel nacional.

ALCANCE

El presente procedimiento será aplicable desde la solicitud de pedido generada por los diferentes concesionarios a nivel nacional hasta la generación de las órdenes de pedido para el envío a la fábrica.

DEFINICIONES

- **Planificación.-** es la estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para cumplir determinados objetivos.
- **Pedido.-** es la petición de compra que un cliente hace a un proveedor para que este le suministre los bienes o servicios solicitados.

RESPONSABILIDADES ACTIVIDADES

- Es responsabilidad del Jefe Comercial la recopilación de los pedidos a nivel nacional.
- Es responsabilidad del Jefe Comercial el análisis de los pedidos a nivel nacional, de acuerdo al estudio de mercado.
- Es responsabilidad del Jefe Comercial la elaboración de la planificación de los pedidos.
- Es responsabilidad del Gerente Comercial la validación de la planificación de los pedidos.
- Es responsabilidad del Jefe Comercial la elaboración de las órdenes de pedidos de acuerdo a la planificación validada.
- Es responsabilidad del Gerente General la aprobación de las órdenes de pedido generadas.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

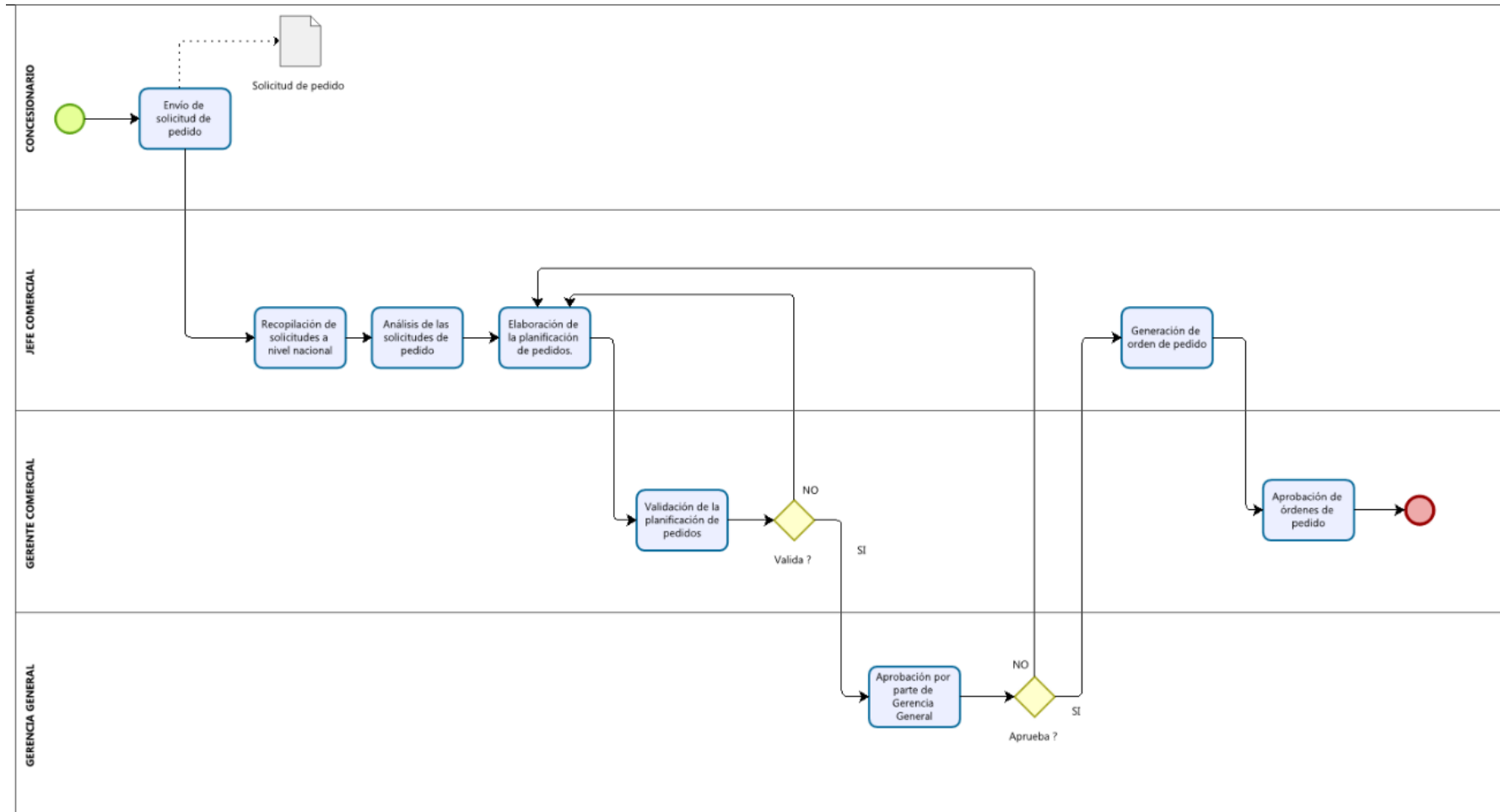
	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1.	Recopilación de solicitudes de pedido	<p>Cada uno de los concesionarios a nivel nacional remite por medio de correo electrónico las solicitudes de pedido.</p> <p>La solicitud de pedido es realizada en base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Histórico de ventas - Proyecciones de ventas - Estudio de mercado 	Concesionarios a nivel nacional	Solicitud de pedido.
2.	Análisis de las solicitudes de pedido	<p>Una vez recopiladas las solicitudes de pedido, éstas son analizadas de acuerdo al análisis de mercado y la proyección de ventas de acuerdo a los criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Región. - Población - Competencia - Entre otros 	Jefe Comercial	
3.	Elaboración de la planificación de pedidos.	<p>Con el análisis realizado, se procede con la elaboración de la planificación de pedidos en el formato establecido para el efecto.</p> <p>Se remite el documento para su validación.</p>	Jefe Comercial	Formato Planificación de pedidos
4.	Autorización de la planificación de pedidos	<p>Receptada la planificación de pedidos, se procede a la revisión y validación por la Gerencia Comercial:</p> <p>1. SI VALIDA.- en caso de que la gerencia comercial valide la planificación de pedidos. <u>Ir al punto 5</u></p> <p>2. NO VALIDA.- Se remite al Jefe Comercial para realizar las modificaciones necesarias <u>Ir al punto 3</u></p>	Gerencia Comercial	

5.	Aprobación por parte de Gerencia General	<p>La planificación debidamente validada por la Gerencia Comercial es remitida para su aprobación.</p> <p>1. SI APRUEBA.- en caso de que la gerencia general aprueba la planificación de pedidos. <u>Ir al punto 6</u></p> <p>2. NO VALIDA.- Se remite al Jefe Comercial para realizar las modificaciones necesarias <u>Ir al punto 3</u></p>	Gerencia General	
6.	Generación de orden de pedido	<p>Una vez validada y aprobada la planificación se procede a la generación de las órdenes de pedido.</p> <p>Las órdenes de pedido son remitidas a la Gerencia Comercial para su aprobación y envío.</p>	Jefe de Comercial	Orden de pedido.
7.	Aprobación de órdenes de pedido	Gerencia Comercial aprueba las órdenes de pedido y son enviadas para el proceso de importación.	Gerencia Comercial	Órdenes de pedido

LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS

NOMBRE DE DOCUMENTO	CODIGO	VERSIÓN	VIGENCIA
Solicitud de pedido.	SGC-NY-OPE-02-01-01	1.0	Hasta nueva modificación
Formato Planificación de pedidos	SGC-NY-OPE-02-01-02	1.0	Hasta nueva modificación
Orden de pedido.	SGC-NY-OPE-02-01-03	1.0	Hasta nueva modificación
Órdenes de pedido	SGC-NY-OPE-02-01-04	1.0	Hasta nueva modificación

DIAGRAMA DE FLUJO





CONFIDENCIAL
Y DE USO
INTERNO

1	MACROPROCESO PROCESO OPERACIONAL	NH-OPE
1.1	PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL	NH-OPE-02
1.1.1	PROCEDIMIENTO DE INGRESO Y GESTIÓN DE INVENTARIO	NH-OPE-02-02

VIGENCIA	VERSIÓN
Hasta nueva modificación	1.0

TÍTULO:
PROCEDIMIENTO DE INGRESO Y GESTIÓN DE INVENTARIO

APROBACIONES

	CARGO	NOMBRE
APROBADO POR:	Gerencia General	
REVISADO POR:	Gerencia Comercial	
ELABORADO POR:	Gestión de Calidad	

CONTROL DE CAMBIOS

DESCRIPCIÓN DE CAMBIO	FECHA DE EJECUCIÓN	REALIZADO POR:		SOLICITADO POR	
		NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO
Versión 1	Junio 2022				

Contenido

Objetivo

Alcance

Definiciones

Referencias normativas

Responsabilidades

Descripción de procedimiento

Lista maestra de documentos

Diagrama de flujo

OBJETIVO

- Determinar acciones a realizar para el ingreso y gestión de inventario para los concesionarios a nivel nacional.

ALCANCE

El presente procedimiento será aplicable desde la asignación del inventario hasta el control del mismo en los diferentes concesionarios.

DEFINICIONES

- **Inventario.-** Un inventario es un documento donde se registran todos los bienes tangibles y en existencia de una empresa, que pueden utilizarse para su alquiler, uso, transformación, consumo o venta. Debe ser una relación detallada en la que se incluyan, además de los tangibles, los derechos y deudas de una empresa.

RESPONSABILIDADES

- Es responsabilidad del área administrativa el ingreso de los pedidos.
- Es responsabilidad del Jefe Comercial realizar el Procedimiento de No Conformidades en caso de existirlas.
- Es responsabilidad del Jefe Comercial la asignación de los pedidos a los concesionarios a nivel nacional.
- Es responsabilidad del Gerente Comercial el seguimiento y control.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

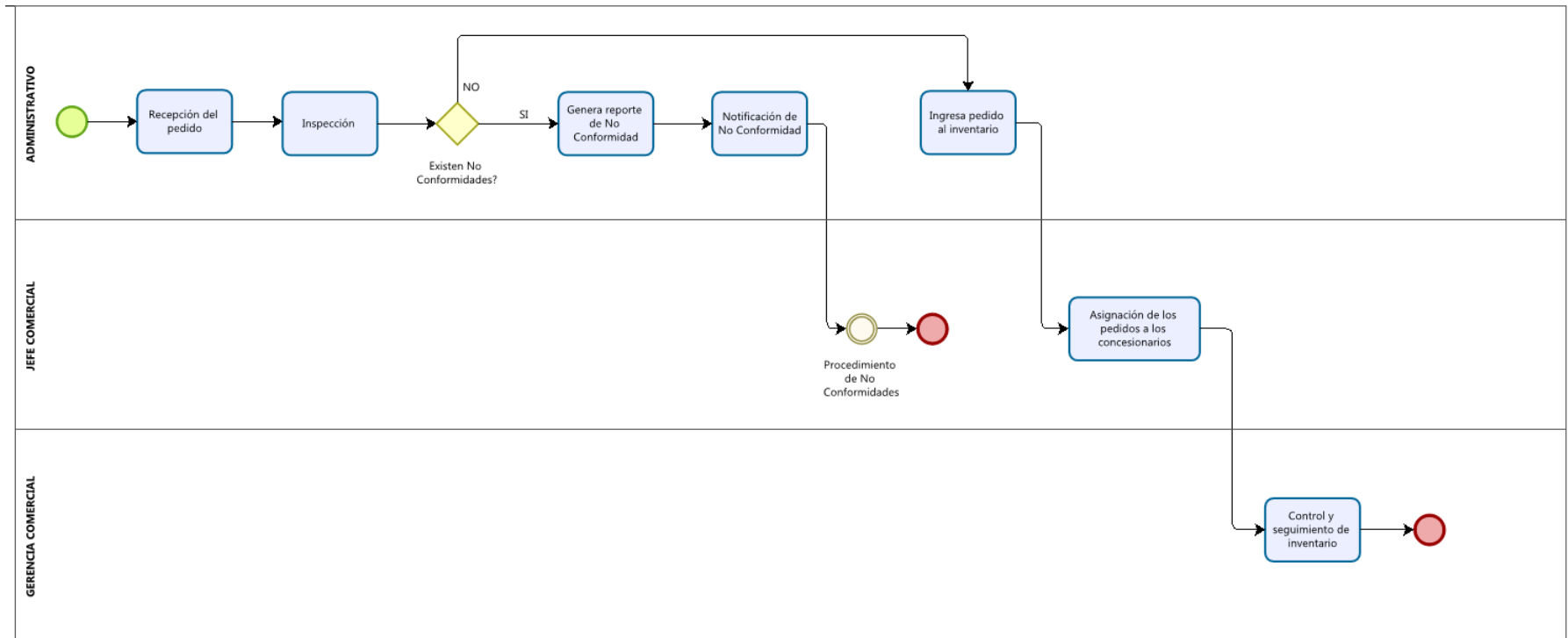
	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1.	Recepción de pedido	De acuerdo a las órdenes de pedido gestionadas, se receptara el pedido en el cual se deberá realizar una inspección de los bienes conjuntamente con el o los correspondientes funcionarios responsables en el momento de la entrega de los mismos.	ADMINISTRACIÓN	

2.	Registro de No Conformidades	De acuerdo a la inspección, realizada, en caso de que existan no conformidades: SI: Se registran las no conformidades en el reporte de inspección y se procede a notificar al Jefe Comercial. Procede con el procedimiento de No Conformidades. NO: <u>Ir al punto 3</u>	ADMINISTRACIÓN	Reporte de no Conformidades
3.	Ingreso de pedido	En caso de que no existan inconformidades en el pedido, se procede con el ingreso de los productos al inventario general.	ADMINISTRACIÓN	Inventario
4.	Asignación de los pedidos a los concesionarios	De acuerdo con: - Planificación validada y aprobada por el Gerente General - Órdenes de pedido - Pedido ingresado Se distribuyen las unidades a los diferentes concesionarios a nivel nacional, para lo cual se deberá gestionar acorde el Procedimiento de Logística de la empresa.	Jefe Comercial	Procedimiento de logística
5.	Control y seguimiento de inventario	De manera mensual se analiza el inventario en cada uno de los concesionarios para el control y seguimiento.	Jefe Comercial	

LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS

NOMBRE DE DOCUMENTO	CODIGO	VERSIÓN	VIGENCIA
Reporte de no Conformidades	SGC-NY-OPE-02-02-01	1.0	Hasta nueva modificación
Inventario	SGC-NY-OPE-02-02-02	1.0	Hasta nueva modificación
Procedimiento de logística	SGC-NY-OPE-02-02-03	1.0	Hasta nueva modificación

DIAGRAMA DE FLUJO





CONFIDENCIAL
Y DE USO
INTERNO

1	MACROPROCESO PROCESO OPERACIONAL	NH-OPE
1.1	PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL	NH-OPE-02
1.1.1	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE MARCA	NH-OPE-02-03

VIGENCIA	VERSIÓN
Hasta nueva modificación	1.0

TÍTULO:
PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE MARCA

APROBACIONES

	CARGO	NOMBRE
APROBADO POR:	Gerencia General	
REVISADO POR:	Gerencia Comercial	
ELABORADO POR:	Gestión de Calidad	

CONTROL DE CAMBIOS

DESCRIPCIÓN DE CAMBIO	FECHA DE EJECUCIÓN	REALIZADO POR:		SOLICITADO POR	
		NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO
Versión 1	Junio 2022				

Contenido

Objetivo

Alcance

Definiciones

Referencias normativas

Responsabilidades

Descripción de procedimiento

Lista maestra de documentos

Diagrama de flujo

OBJETIVO

- Establecer las actividades para el desarrollo de una correcta gestión de marca Hyundai en los concesionarios a nivel nacional.

ALCANCE

El presente procedimiento será aplicable desde la socialización de la política de marca hasta el seguimiento y control de la misma en los diferentes concesionarios.

DEFINICIONES

- **Marca.-** La marca es la creación de una imagen positiva de la empresa, su difusión y fijación en la mente del cliente.
- **Imagen corporativa.-** Imagen es la figura, apariencia, representación o semejanza de algo. La noción se emplea para nombrar a la representación visual que se realiza de un objeto a través de la fotografía, la pintura, el diseño u otras técnicas.
- **Margen corporativa:** La identidad o percepción de sí misma, que una organización intenta proyectar a sus públicos, usualmente mediante publicidad corporativa. (Ver Publicidad corporativa).

RESPONSABILIDADES

- Es responsabilidad de la Gerencia de marketing la capacitación y formación a los diferentes concesionarios acerca de la marca e imagen corporativa.
- Es responsabilidad del Jefe Comercial el seguimiento de la aplicación de la marca corporativa en los concesionarios.
- Es responsabilidad del Gerente Comercial el control de la marca a nivel nacional.

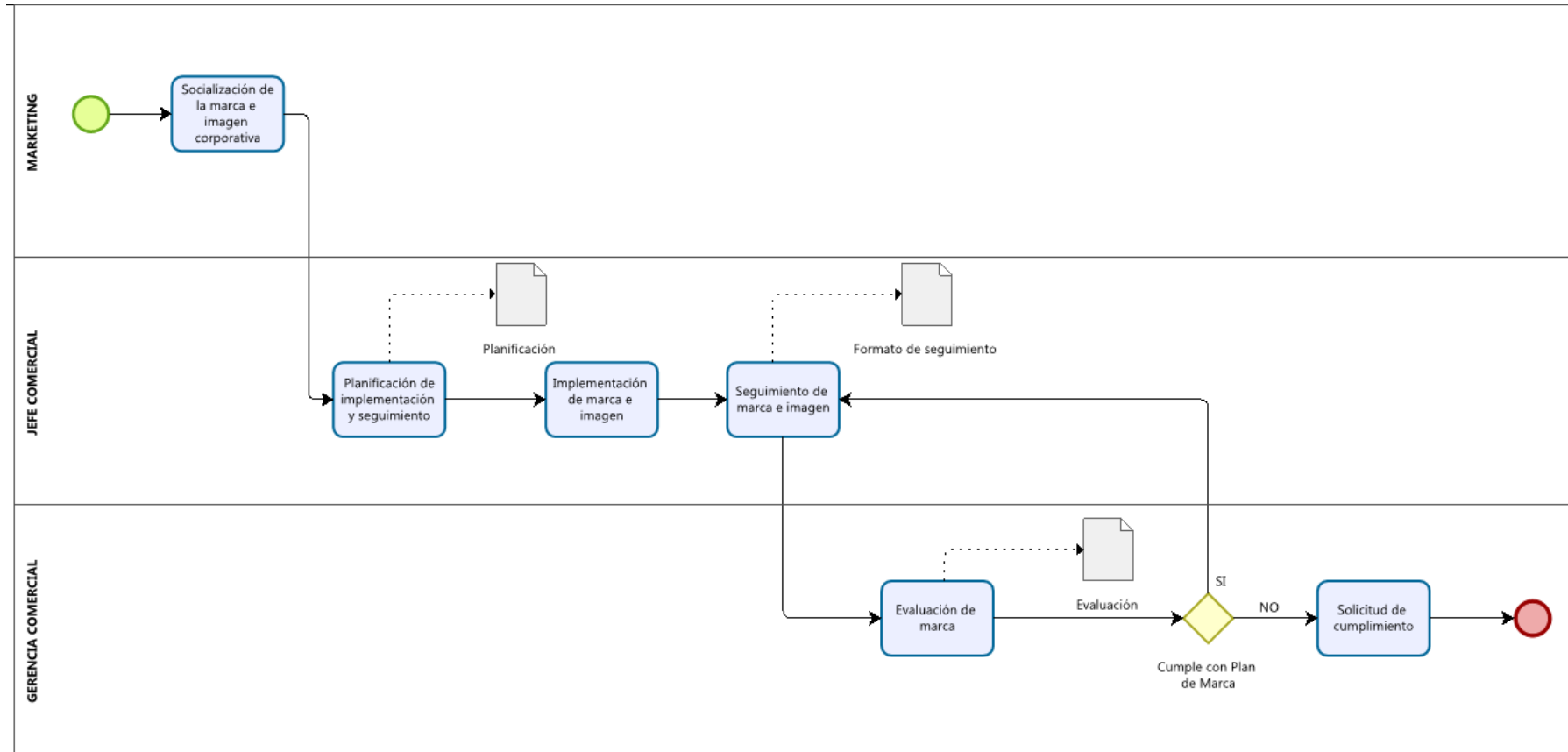
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
	Socialización de la marca e imagen corporativa	Por medio de una capacitación se socializa con el personal de los concesionarios las políticas, directrices conceptos, entre otros de la marca Hyundai.	Gerencia de Marketing	Plan de marca Hyundai.
	Implementación de marca e imagen	De acuerdo con la capacitación, se solicita la implementación de la marca e imagen corporativa a los diferentes concesionarios. Se debe cumplir los requisitos establecidos por la marca Hyundai.	Gerencia Comercial	
	Seguimiento de implementación	De acuerdo con el cronograma de planificación para la implementación de la marca e imagen corporativa, se procede a dar seguimiento.	Jefe Comercial	Formato de seguimiento
	Evaluación de marca.	Es necesario que exista una evaluación de la correcta utilización de la marca e imagen en los diferentes concesionarios a nivel nacional.	Gerente Comercial	Evaluación

LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS

NOMBRE DE DOCUMENTO	CODIGO	VERSIÓN	VIGENCIA
Plan de marca Hyundai.	NH-OPE-02-03-01	1.0	Hasta nueva modificación
Formato de seguimiento	NH-OPE-02-03-02	1.0	Hasta nueva modificación
Evaluación	NH-OPE-02-03-03	1.0	Hasta nueva modificación

DIAGRAMA DE FLUJO





CONFIDENCIAL
Y DE USO
INTERNO

1	MACROPROCESO PROCESO OPERACIONAL	NH-OPE
1.1	PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL	NH-OPE-02
1.1.1	PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN	NH-OPE-02-04

VIGENCIA	VERSIÓN
Hasta nueva modificación	1.0

TÍTULO:
PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN

APROBACIONES

	CARGO	NOMBRE
APROBADO POR:	Gerencia General	
REVISADO POR:	Gerencia Comercial	
ELABORADO POR:	Gestión de Calidad	

CONTROL DE CAMBIOS

DESCRIPCIÓN DE CAMBIO	FECHA DE EJECUCIÓN	REALIZADO POR:		SOLICITADO POR	
		NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO
Versión 1	Junio 2022				

Contenido

Objetivo

Alcance

Definiciones

Referencias normativas

Responsabilidades

Descripción de procedimiento

Lista maestra de documentos

Diagrama de flujo

OBJETIVO

- Establecer e instruir sobre la forma correcta de generar en los trabajadores habilidades y conocimientos necesarios para brindar la mejor experiencia a los consumidores.

ALCANCE

El presente procedimiento será aplicable para todos los trabajadores de los concesionarios a nivel nacional.

DEFINICIONES

- **Marca.-** La marca es la creación de una imagen positiva de la empresa, su difusión y fijación en la mente del cliente.
- **Imagen corporativa.-** Imagen es la figura, apariencia, representación o semejanza de algo. La noción se emplea para nombrar a la representación visual que se realiza de un objeto a través de la fotografía, la pintura, el diseño u otras técnicas.
- **Margen corporativa.-** La identidad o percepción de sí misma, que una organización intenta proyectar a sus públicos, usualmente mediante publicidad corporativa.
- **Capacitación.-** Actividades, cursos, seminarios, conferencias, talleres, charlas o prácticas que entreguen conocimientos y desarrollen habilidades. Estas pueden ser internas, externas o en el propio puesto de trabajo, las cuales proporcionarán las herramientas necesarias que requiere un colaborador para una correcta ejecución de sus funciones.
- **Competencia.-** Es un conjunto de conocimientos, educación, formación, habilidades y experiencia necesaria para ejercer una determinada función dentro de la Agencia.
- **Plan de capacitación.-** Es el conjunto de actividades de capacitación y entrenamiento necesarios a realizar por el personal, para corregir una deficiencia o mejorar un proceso, o de preparación para una nueva línea o proceso.

RESPONSABILIDADES

- Es responsabilidad de la Gerencia de marketing la capacitación y formación a los diferentes concesionarios acerca de la marca e imagen corporativa.

- Es responsabilidad del Jefe de talento humano la designación de las necesidades de capacitación de cada uno de los trabajadores de acuerdo a los cargos.
- Es responsabilidad de la Gerencia Comercial brindar las capacitaciones necesarias de acuerdo a los cargos de cada uno de los trabajadores de la empresa.

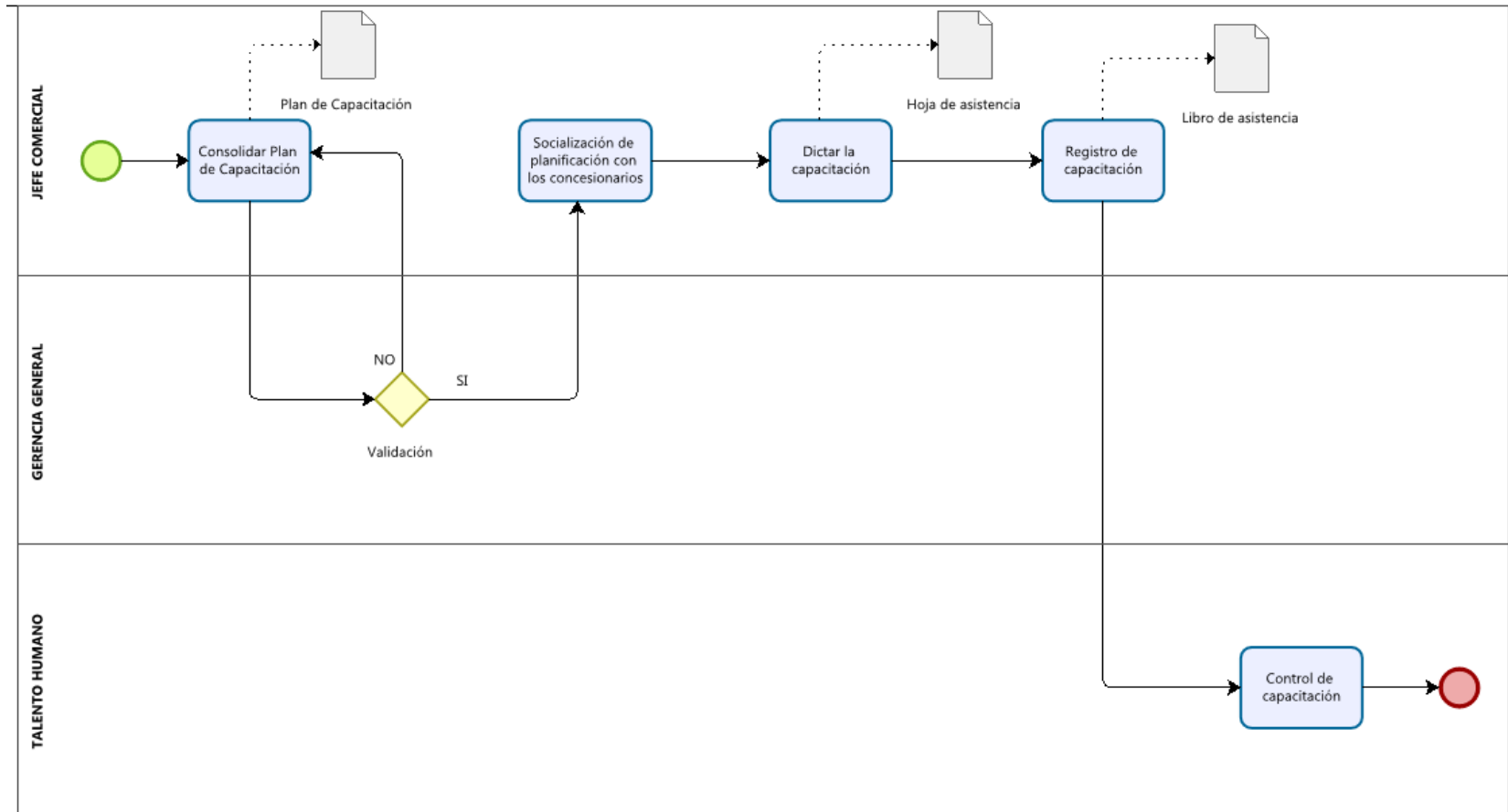
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1.	Consolidar Plan de Capacitación	Una vez detectadas las necesidades de capacitación de acuerdo nuevos lanzamientos, productos, servicios, imagen, marca, etc. Se procede con la elaboración del plan de capacitación	Gerencia Comercial	Plan de Capacitación
2.	Validación de Plan de Capacitación	El plan de capacitación se debe enviar a la Gerencia Comercial para su debida validación SI VALIDA. - Ir al punto 3 NO. - Ir al punto 1, para las modificaciones necesarias.	Gerencia Comercial	
3.	Socialización de planificación con los concesionarios	De acuerdo con el Plan de capacitación validado, se genera la socialización con los concesionarios.	Gerencia Comercial	
4.	Dictar la capacitación	De acuerdo al plan, se dicta el curso o taller establecido en el día y hora.	Gerencia Comercial	Hoja de asistencia
5.	Registro de capacitación	De acuerdo a la capacitación se genera el libro de asistencia entre todo el personal de los diferentes concesionarios a nivel nacional.	Gerencia Comercial	Libro de asistencia
6.	Envío de registros	Se remite el libro de asistencia a Talento Humano.	Talento Humano	

LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS

NOMBRE DE DOCUMENTO	CODIGO	VERSIÓN	VIGENCIA
Plan de Capacitación	NH-OPE-02-04-01	1.0	Hasta nueva modificación
Hoja de asistencia	NH-OPE-02-04-02	1.0	Hasta nueva modificación
Libro de asistencia	NH-OPE-02-04-03	1.0	Hasta nueva modificación

DIAGRAMA DE FLUJO





CONFIDENCIAL
Y DE USO
INTERNO

1	MACROPROCESO PROCESO OPERACIONAL	NH-OPE
1.1	PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL	NH-OPE-02
1.1.1	PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN Y DEVOLUCIONES	NH-OPE-02-05

VIGENCIA	VERSIÓN
Hasta nueva modificación	1.0

TÍTULO:
PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN Y DEVOLUCIONES

APROBACIONES

	CARGO	NOMBRE
APROBADO POR:	Gerencia General	
REVISADO POR:	Gerencia Comercial	
ELABORADO POR:	Gestión de Calidad	

CONTROL DE CAMBIOS

DESCRIPCIÓN DE CAMBIO	FECHA DE EJECUCIÓN	REALIZADO POR:		SOLICITADO POR	
		NOMBRE	CARGO	NOMBRE	CARGO
Versión 1	Junio 2022				

Contenido

Objetivo

Alcance

Definiciones

Referencias normativas

Responsabilidades

Descripción de procedimiento

Lista maestra de documentos

Diagrama de flujo

OBJETIVO

- Establecer e instruir sobre la forma correcta de generar en los trabajadores habilidades y conocimientos necesarios para brindar la mejor experiencia a los consumidores.

ALCANCE

El presente procedimiento será aplicable para todos los concesionarios a nivel nacional.

DEFINICIONES

- **Facturación.**- Facturación es el acto y el resultado de facturar: realizar y/o entregar una factura. Se llama factura, en tanto, al documento que presenta un detalle de los servicios prestados o los productos vendidos y que se da al comprador o cliente para pedir su pago.
- **Devolución.**- La devolución es el acto de regresar una mercancía adquirida a su vendedor. Esto, demandando a cambio el reintegro del monto pagado por ella.

RESPONSABILIDADES

- Es responsabilidad de la Gerencia de Comercial, la recepción de solicitudes de devolución o restitución del bien.
- Es responsabilidad de la Gerencia Financiera la facturación de las órdenes de pedido.
- Es responsabilidad de la Gerencia Comercial la gestión de la devolución.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	DOCUMENTO
	Recopilación de las órdenes de pedido	Área comercial recopila las órdenes de pedido y genera la solicitud de facturación en el sistema informático	Jefe Comercial	Solicitud de facturación
	Aprobación de la solicitud de facturación	La solicitud es remitida al Gerente Comercial para la aprobación.	Gerencia Comercial	

3.	Emisión y envío de factura	De acuerdo a la solicitud de facturación, se procede a generar las facturas en el sistema informático y son remitidas a los concesionarios.	Gerencia Financiera	
4.	En caso de que existan devoluciones	Se genera el trámite financiero correspondiente. 1. SI.- El concesionario deberá remitir una solicitud de devolución o restitución del bien. Ir al punto 5 2. NO.- Fin del procedimiento	Concesionario	Solicitud de devolución / restitución
5.	Recepción y análisis de solicitud de devolución / restitución del bien	La solicitud es receptada por el Jefe Comercial, es analizada y enviada a Gerencia Comercial.	Jefe Comercial	
6.	Aprobación / negación	En caso de aprobación se realiza la gestión de restitución o devolución del bien. NEGACIÓN.- Se procede a la notificación al concesionario. Fin del Procedimiento.	Gerente Comercial	

LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS

NOMBRE DE DOCUMENTO	CODIGO	VERSIÓN	VIGENCIA
Solicitud de facturación	NH-OPE-02-04-01	1.0	Hasta nueva modificación
Solicitud de devolución / restitución	NH-OPE-02-04-02	1.0	Hasta nueva modificación

DIAGRAMA DE FLUJO

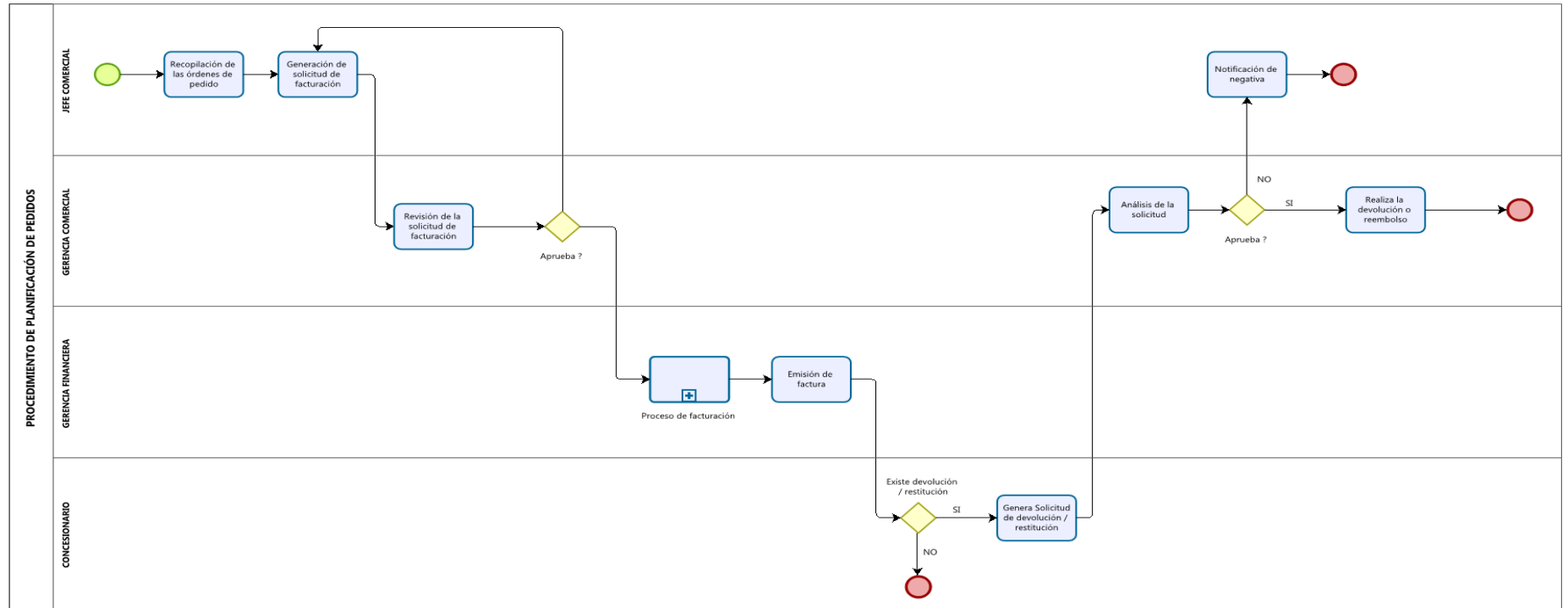


Tabla 8.

Matriz de interrelación de procedimientos del proceso comercial

	Procedimiento de gestión de marca	Procedimiento capacitación	Procedimiento planificación de pedidos	Procedimiento de ingreso y gestión de inventario	Clientes	Proveedores	
ENTRADAS	Procedimiento de gestión de marca		- Material de capacitación - Lineamientos de prospección		- Marca organizacional		
	Procedimiento de capacitación	- Capacitación de marca - Lineamientos de prospección de Hyundai				- Líneas de crédito**	
	Procedimiento de planificación de pedidos			- Pedidos nacionales - Aprobaciones	Líneas de crédito / Pagos de contado	Pedidos planificados	
	Procedimiento de ingreso y gestión de inventario		- Registros de capacitación	- PDI* - Pedidos concesionarios	- Productos solicitados - Ventas	- Productos ingresados - Fichas técnicas - Especificaciones - Líneas de crédito**	
	Clientes	- Lineamientos de prospección de Hyundai - Quejas		- Pedidos - Ventas	- PDI*		
	Proveedores	Lineamientos de prospección de Hyundai		Facturas			

Nota: * PDI: Process Delivery Inspection.- Entrada del Proceso de Logística realizado por LogisManta (proveedor de Neohyundai). ** Líneas de crédito.- Entrada del proceso Financiero.

Fuente: (Neohyundai, 2022).

3.6. Fase 6. Análisis de valor agregado para el departamento comercial

El proceso de gestión comercial de la empresa Neohyundai es considerado uno de los procesos claves, puesto que es el que brinda el ritmo de trabajo a toda la organización.

El análisis de valor agregado permite a la empresa Neohyundai la evaluación de los procesos. Dicho análisis será elaborado en función de los procesos y procedimientos establecidos para el área comercial.

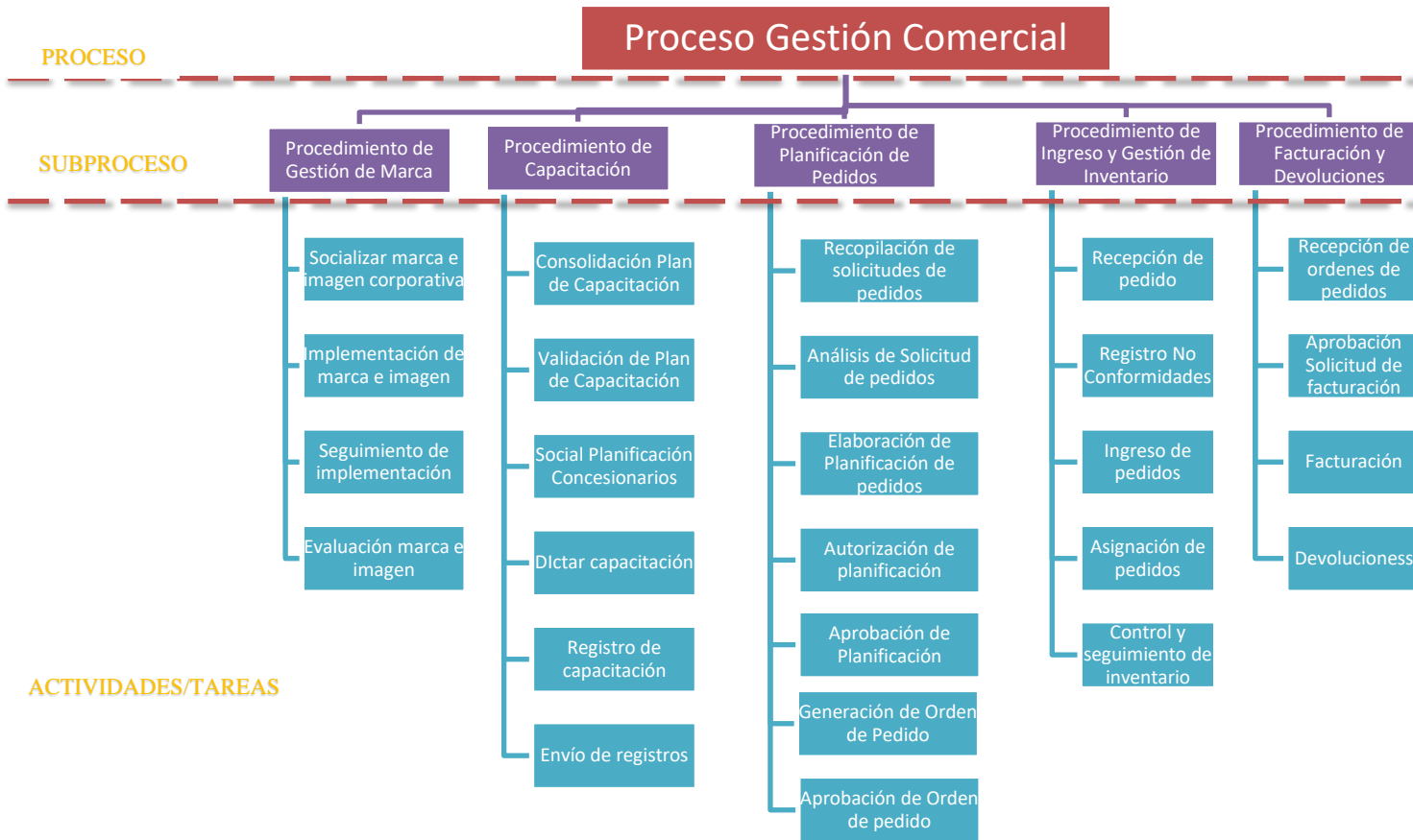
Teniendo en cuenta que el valor agregado es aquella característica o servicio extra con el que cuenta un producto, el valor agregado permite dar un mayor valor comercial a un bien, generalmente mediante un elemento clave de diferenciación respecto a los competidores. Es vital para las empresas el posicionarse en mercados cada vez más exigentes y competitivos, en donde la determinación de los valores agregados de los productos permita potenciarlos, lo cual es clave para el desarrollo de las organizaciones.

A partir de los productos de la empresa Neohyundai, se determinarán las características primordiales que se dispone tanto en productos como en servicios y de esta manera poder establecer una mejora o posicionamiento de dicho valor en la promoción de los mismos.

Como se vio en los puntos anteriores, se tienen identificados los procesos, procedimientos y actividades / tareas de la siguiente manera:

Figura 10.

Jerarquía de procesos



Nota: La figura representa la jerarquía del proceso, sub procesos y actividades.

Fuente: (Neohyundai, 2022).

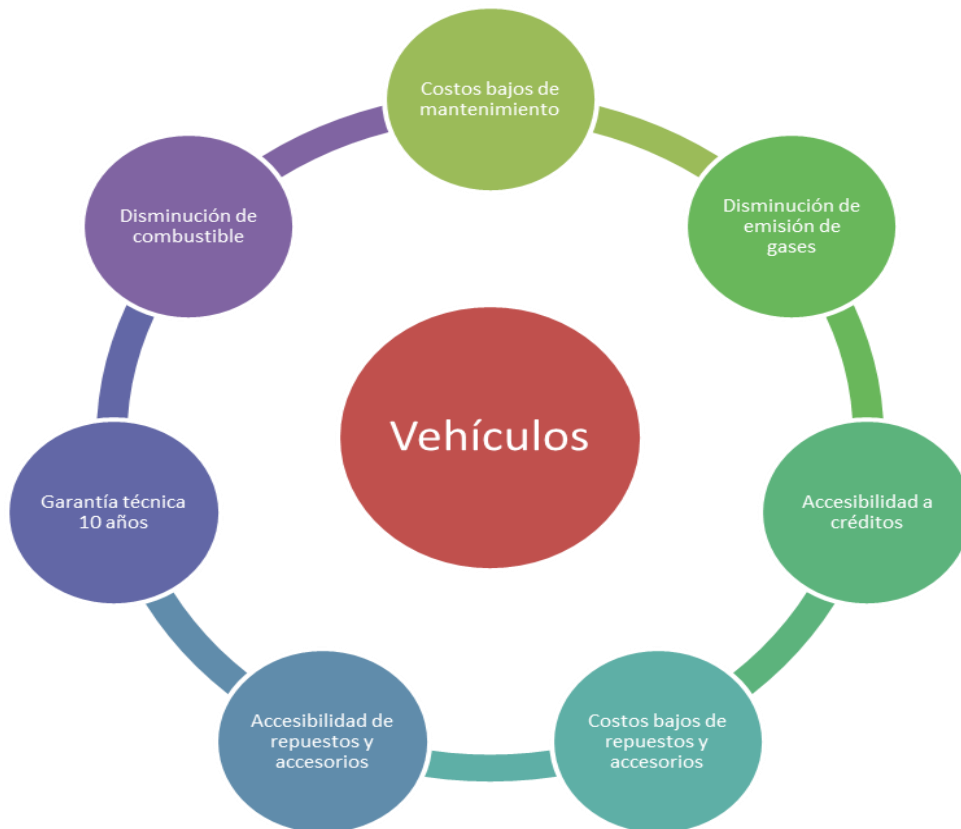
Es importante conocer una propuesta única de valor, la cual, tendrá como enfoque:

- Disminuir el costo, tiempo o esfuerzo para hacer alguna actividad.
- Mejorar la satisfacción del usuario.
- Modificar procesos o herramientas actuales para un mejor funcionamiento.
- Atender problemas cotidianos.
- Facilitar las cosas.
- Disminuir el riesgo social, tecnológico o financiero.

Para poder analizar el valor agregado de los productos y servicios que se ofertan por parte de Neohyundai es importante identificar las características y servicios que se ofrece.

Figura 11.

Valor agregado productos



Fuente: (Neohyundai, 2022).

Figura 12.

Valor agregado servicios



Fuente: (Neohyundai, 2022).

De acuerdo con las características de valor agregado identificadas, se ha establecido un método de ponderación con respecto a la recopilación de la información de los diferentes concesionarios.

Tabla 9.*Puntuación valor agregado vehículos*

VEHÍCULOS	PUNTAJE (1 BAJO / 5 ALTO)	PONDERACIÓN	TOTAL
Disminución de combustible	5	0,20	1,0
Costos bajos de mantenimiento	4	0,12	0,5
Disminución de emisión de gases	3	0,10	0,3
Accesibilidad a créditos	4	0,14	0,6
Costos bajos de repuestos y accesorios	4	0,12	0,5
Accesibilidad de repuestos y accesorios	4	0,12	0,5
Garantía técnica de 10 años	5	0,20	1,0
Total		100%	

Fuente: (Neohyundai, 2022).

Tabla 10.*Puntuación valor agregado servicio*

SERVICIO	PUNTAJE (1 BAJO / 5 ALTO)	PONDERACIÓN	TOTAL
Formación de personal	5	0,20	1,0
Conocimiento y gestión de marca	4	0,20	0,8
Accesibilidad de profesionales	4	0,15	0,6
Promoción	4	0,15	0,6
Servicios personalizados	5	0,10	0,5
Capacitación constante	5	0,20	1,0
Total		100%	

Fuente: (Neohyundai, 2022).

De la información obtenida y analizada se puede determinar que las principales características o valores agregados que se deberá impulsar son:

- Disminución de combustible.
- Garantía técnica de 10 años.
- Formación de personal.
- Capacitación constante.

Se deberá crear estrategias de mercado que se enfoquen en los valores agregados y con ello potenciar las características de los vehículos y los servicios.

El análisis de valor agregado ayuda a la empresa al aumento de productividad en todos los procesos y procedimientos mediante la mejora, la optimización de las actividades y con el fin de cumplir con los objetivos empresariales.

Dentro de cada proceso, se definirán aquellas actividades que:

- **Agregan valor al cliente.**- Son todas aquellas que intervienen directamente en el producto.
- **Actividades que agregan valor al negocio.**- Son necesarias para poder realizar el proceso.
- **Actividades que no agregan valor.**- Actividades que deben ser eliminadas, ya que las mismas consumen tiempo, dinero y esfuerzos innecesarios.

De acuerdo con el enfoque general del presente trabajo, se ha establecido como alcance el proceso de gestión comercial, por lo que se hará el análisis de valor agregado a dichos procedimientos establecidos en capítulos anteriores.

Tabla 11.

Análisis del valor agregado de procedimiento de gestión de marca

NEOHYUNDAI - PROCESO GESTIÓN COMERCIAL									
Procedimiento de Gestión de Marca									
Análisis de Valor Agregado									
SITUACION ACTUAL		VA			NVA				Tiempo
No	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	minutos
1	Socializar marca e imagen corporativa		120						120
2	Implementación de manual de marca e imagen		120		45				165
3	Seguimiento de implementación		60						60
4	Evaluación marca e imagen		60		30				90
Total Actividades de VA		0	360	0	75	0	0	0	435
Total Actividades de NVA				0.0	0.0	300	0.0	0.0	
Tiempo de Ciclo del Proceso TCP									435
Tiempo de Valor Agregado TVA									360

Tiempo de No Valor Agregado TNVA	75
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	4,8
Eficiencia del Proceso TVA/TCP	83%

Fuente: (Neohyundai, 2022).

Tabla 12.

Análisis del valor agregado de procedimiento de capacitación

NEOHYUNDAI									
PROCESO GESTIÓN COMERCIAL									
Procedimiento de Capacitación									
Análisis de Valor Agregado									
SITUACION ACTUAL		VA		NVA				Tiempo	
No	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	minutos
1	Consolidación Plan de Capacitación	60							60
2	Validación de Plan de Capacitación								0
3	Socialización Planificación con los concesionarios		30						30
4	Dictar Capacitaciones		120						120
5	Registro de Capacitaciones		30						30
6	Envío de registros		30				10		40
Total Actividades de VA		60	210	0	0	0	10	0	280
Total Actividades de NVA				0.0	0.0	300	0.0	0.0	
Tiempo de Ciclo del Proceso TCP									280
Tiempo de Valor Agregado TVA									270
Tiempo de No Valor Agregado TNVA									10
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA									27
Eficiencia del Proceso TVA/TCP									96%

Fuente: (Neohyundai, 2022).

Tabla 13.*Análisis del valor agregado de procedimiento de planificación de pedidos*

NEOHYUNDAI									
PROCESO GESTIÓN COMERCIAL									
Procedimiento de Planificación de Pedidos									
Análisis de Valor Agregado									
SITUACION CON MEJORA		VA			NVA				Tiempo
No	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	minutos
1	Recopilación de solicitud de pedidos	240							240
2	Análisis de Solicitud de pedidos		240						240
3	Elaboración de elaboración de planificación pedidos		480						480
4	Autorización de planificación					60			60
5	Generación de Orden de Pedido					120			10
6	Aprobación de Orden de Pedido		60						
Total Actividades de VA		240	780	0	0	180	0	0	1030
Total Actividades de NVA				0.0	0.0	10	0.0	0.0	
Tiempo de Valor Agregado TVA									1020
Tiempo de No Valor Agregado TNVA									180
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA									0,9902913
Eficiencia del Proceso TVA/TCP									99%

Fuente: (Neohyundai, 2022).

Tabla 14.*Análisis del valor agregado de procedimiento de ingreso y gestión de inventario*

NEOHYUNDAI									
PROCESO GESTIÓN COMERCIAL									
Procedimiento de Ingreso y Gestión de Inventario									
Análisis de Valor Agregado									
SITUACION ACTUAL		VA			NVA				
No	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	minutos
1	Recepción de pedido		20						20
2	Registro de No Conformidades		20						20
3	Ingreso de pedidos		20						20
4	Asignación de pedidos		30						30
5	Control y seguimiento de inventario				10				10
Total Actividades de VA		0	90	0	10	0	0	0	100
Total Actividades de NVA				0.0	0.0	300	0.0	0.0	
Tiempo de Ciclo del Proceso TCP									100
Tiempo de Valor Agregado TVA									90
Tiempo de No Valor Agregado TNVA									10
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA									9
Eficiencia del Proceso TVA/TCP									90%

Fuente: (Neohyundai, 2022).

Tabla 15.*Análisis del valor agregado de procedimiento de facturación y devolución*

NEOHYUNDAI									
PROCESO GESTIÓN COMERCIAL									
Procedimiento de facturación y devoluciones									
Análisis de Valor Agregado									
SITUACION ACTUAL		VA			NVA				
No	Actividad	VAC	VAN	P	I	E	M	A	minutos
1	Recepción de órdenes de pedidos		240						240
2	Aprobación de facturación					120			120
3	Facturación		180						180
4	Devoluciones		30			20			50
Total Actividades de VA		0	450	0	0	140	0	0	590
Total Actividades de NVA				0.0	0.0	300	0.0	0.0	
Tiempo de Ciclo del Proceso TCP									590
Tiempo de Valor Agregado TVA									450
Tiempo de No Valor Agregado TNVA									140
Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA									3,21
Eficiencia del Proceso TVA/TCP									76%

Fuente: (Neohyundai, 2022).

En todas las matrices indicadas anteriormente, se analizaron cuantitativamente los procedimientos, analizando actividades y tiempos respectivos para cada uno de los procesos de gestión comercial de la empresa Neohyundai.

Para poder definir, se ha determinado los siguientes criterios:

- **VAC:** Agregan valor al cliente.
- **VAN:** Agregan valor al negocio.
- **PIEMA:** Paras, inspecciones, esperas, movimientos, almacenamientos.
- **TCP:** Tiempo que toma todo el proceso.
- **TVA:** Tiempo de las actividades que agregan valor.
- **TNVA:** Tiempo de las actividades que no agregan valor.
- **(TVA) / (TCP):** Eficiencia del proceso.

El tiempo de cada actividad está calculado en minutos.

Al ser los primeros procedimientos levantados y estandarizados en la empresa Neohyundai, estos no podrán ser mejorados actualmente puesto que inicialmente deberán ser implementados, analizados y evaluados para una posterior mejora de los mismos.

Es importante identificar que el proceso de gestión comercial incluye procedimientos de servicios a los concesionarios a nivel nacional, siendo estas empresas externas a Neohyundai, por lo que, los tiempos necesarios para el desarrollo de las actividades no se encuentran establecidos. Las actividades que se analizan en los procedimientos son cualitativas, por lo que, los tiempos son subjetivos en función de los recursos de cada empresa, así como el tiempo necesario para la implementación de dichas actividades.

CAPÍTULO 4

4. RESULTADOS

4.1. Indicadores propuestos

Los indicadores permiten evaluar el rendimiento de los procesos y procedimientos internos de la empresa, por lo que siempre son una fuente de información para medir rentabilidad, productividad, calidad de servicio, gestión del tiempo, entre otros. Por ello es importante mantener un control de los mismos para poder establecer una mejora continua de los procesos.

Los procesos pueden ser identificados como indicadores de efectividad o KPI's, indicadores de resultados o KPR's e indicadores de gestión que serán los que darán respuesta al cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.

A continuación se detallan los indicadores de desempeño que se han determinado conforme al levantamiento de los procedimientos.

Tabla 16.

Indicadores de procedimientos

PROCEDIMIENTO	N°	ACTIVIDADES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN (A)	CRITERIOR DE COMPARACIÓN (B)	INDICADOR A/B
GESTIÓN DE MARCA	1	Socializar marca e imagen corporativa	Número de concesionarios socializados la marca	Total de Concesionarios nacionales	$\frac{\text{Número de concesionarios socializados la marca}}{\text{Total de Concesionarios nacionales}}$
	2	Implementación de marca e imagen	Número de concesionarios que han implementado la marca e imagen	Total de Concesionarios nacionales	$\frac{\text{Número de concesionarios que han implementado la marca e imagen}}{\text{Total de Concesionarios nacionales}}$
	3	Seguimiento de implementación	Número de concesionarios que han sido evaluados	Total de Concesionarios nacionales	$\frac{\text{Número de concesionarios que han sido evaluados}}{\text{Total de Concesionarios nacionales}}$
	4	Evaluación marca e imagen	Número de concesionarios que se han implementado correctamente la marca e imagen	Total de Concesionarios nacionales	$\frac{\text{Número de concesionarios que se han implementado correctamente la marca e imagen}}{\text{Total de Concesionarios nacionales}}$
CAPACITACIÓN	1	Consolidación Plan de Capacitación	Número de concesionarios que han sido evaluados sus necesidades de capacitación	Total de Concesionarios nacionales	$\frac{\text{Número de concesionarios que han sido evaluados sus necesidades de capacitación}}{\text{Total de Concesionarios nacionales}}$

	2	Validación de Plan de Capacitación	Número de planes de capacitación validados	Total de planes de capacitación	$\frac{\text{Número de planes de capacitación validados}}{\text{Total de planes de capacitación}}$
	3	Socialización Planificación con los concesionarios	Número de concesionarios a los que han sido socializado el plan de capacitación general	Total de concesionarios evaluados	$\frac{\text{Número de concesionarios a los que han sido socializado el plan de capacitación general}}{\text{Total de concesionarios evaluados}}$
	4	Dictar Capacitaciones	Número de capacitaciones dictadas	Total de capacitaciones planificadas	$\frac{\text{Número de capacitaciones dictadas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}}$
	5	Registro de Capacitaciones	Número de personal capacitado	Número de personal total	$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Número de personal total}}$
	6	Envío de registros	Número de registros socializados	Total de registros establecidos	$\frac{\text{Número de registros socializados}}{\text{Total de registros establecidos}}$
PLANIFICACIÓN DE PEDIDO	1	Recopilación de solicitud de pedidos	Número de pedidos recopilados de los concesionarios a nivel nacional	Número de concesionarios nacionales	$\frac{\text{Número de pedidos recopilados de los concesionarios a nivel nacional}}{\text{Número de concesionarios nacionales}}$
	2	Análisis de Solicitud de pedidos	Número de solicitudes analizadas	Total de solicitud de pedidos	$\frac{\text{Número de solicitudes analizadas}}{\text{Total de solicitud de pedidos}}$

3	Elaboración de Planificación de pedidos
4	Autorización de planificación
5	Aprobación Gerencial de planificación
6	Generación de Orden de Pedido
7	Aprobación de Orden de Pedido

INGRESO Y GESTIÓN DE INVENTARIO

1	Recepción de pedido	Números de pedidos recibidos	Total de pedidos	$\frac{\text{Números de pedidos recibidos}}{\text{Total de pedidos}}$
2	Registro de No Conformidades	Número de No Conformidades	Total de pedidos	$\frac{\text{Número de No Conformidades}}{\text{Total de pedidos}}$
3	Ingreso de pedidos	Número de pedidos ingresados	Total de pedidos	$\frac{\text{Número de pedidos ingresados}}{\text{Total de pedidos}}$
4	Asignación de pedidos	Número de pedidos asignados	Total de pedidos	$\frac{\text{Número de pedidos asignados}}{\text{Total de pedidos}}$

	5	Control y seguimiento de inventario	Número de controles y seguimientos realizados	Total de seguimientos planificados	$\frac{\text{Número de controles y seguimientos realizados}}{\text{Total de seguimientos planificados}}$
FACTURACIÓN Y DEVOLUCIONES	1	Recepción de órdenes de pedidos	Número de órdenes de pedidos	Total de órdenes de pedidos	$\frac{\text{Número de órdenes de pedidos}}{\text{Total de órdenes de pedidos}}$
	2	Aprobación de Solicitud de facturación	Número de facturas solicitadas	Total de facturas	$\frac{\text{Número de facturas solicitadas}}{\text{Total de facturas}}$
	3	Facturación	Número de facturas realizadas	Total de facturas	$\frac{\text{Número de facturas realizadas}}{\text{Total de facturas}}$
	4	Devoluciones	Número de devoluciones ejecutadas	Total de devoluciones ingresadas	$\frac{\text{Número de devoluciones ejecutadas}}{\text{Total de devoluciones ingresadas}}$

Nota: Se muestran los indicadores para los procedimientos del proceso de gestión comercial.

Fuente: (Neohyundai, 2022).

Cada indicador detallado contará con una ficha de indicadores, formato que se detalla a continuación en la figura 13:

Figura 13.

Formato de ficha técnica de indicadores de gestión

GESTIÓN DE CALIDAD						
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DE GESTIÓN						
CÓD	VERSIÓN	VIGENCIA	PÁGINA			
DEFINICIÓN DEL INDICADOR						
NOMBRE DEL INDICADOR						
OBJETIVO DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	LINEA BASE	META OBJETIVO			
			META	PLAZO DE CUMPLIMIENTO	VIGENCIA DE CUMPLIMIENTO	
INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR						
A	FRECUENCIA	META VIGENCIA	RESPONSABLE MEDICIÓN	RESPONSABLE ANÁLISIS	ACTORES INTERESADOS EN EL RESULTADO	
FUENTE DE INFORMACIÓN				FÓRMULA DE CÁLCULO		

COMPORTAMIENTO INDICADOR												
Meses	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Dato Numerador												
Dato Denominador												
MEDICIÓN												
Pdo	s	Meta Va	Meta Obvo									
Ene	0%	0%	0%									
Feb	0%	0%	0%									
Mar	0%	0%	0%									
Abr	0%	0%	0%									
May	0%	0%	0%									
Jun	0%	0%	0%									
Jul	0%	0%	0%									
Ago	0%	0%	0%									
Sep	0%	0%	0%									
Oct	0%	0%	0%									
Nov	0%	0%	0%									
Dic	0%	0%	0%									
Análisis/Interpretación de Resultados del Indicador												
Observaciones												
Requiere Acción Correctiva, Preventiva o de Mejora:				NO:	<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>					
Notas:												

Nota: Basado en formato de indicadores empresariales Plan Empresarial

Fuente: (Neohyundai, 2022).

4.2. Análisis de resultados

Al finalizar el levantamiento de los procedimientos del proceso de gestión comercial, se puede identificar una mejora ante la presencia de un orden cronológico de las actividades, disminuyendo los tiempos por errores, finalizando con el aumento de la productividad dentro del proceso de gestión comercial.

El tiempo de los procedimientos deberá ser analizado de manera posterior para una mejora continua de los mismos.

Con base en los indicadores se deberán analizar las causas de las desviaciones obtenidas en los resultados de estos indicadores una vez implementado el proceso de gestión comercial descrito en los capítulos anteriores, y de esta manera generar las acciones.

Una vez que se hayan implementado los procesos, se deberá analizar, evaluar e identificar mejoras dentro de los procesos, para lo cual se deberá establecer niveles de cumplimiento para el proceso comercial, y se deberán establecer las metas a cumplir, todo con base en una mejora continua del sistema de calidad implementado en la dirección comercial de Neohyundai.

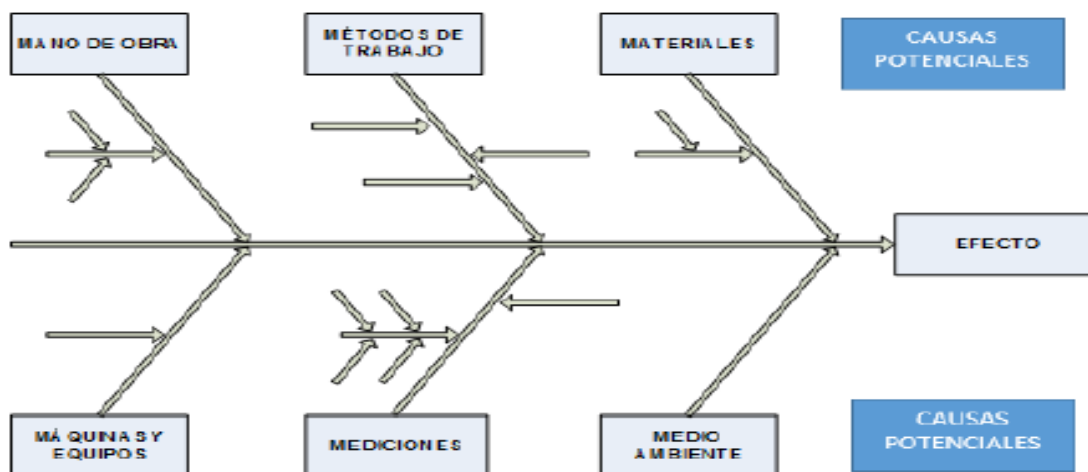
Se podrá verificar el cumplimiento de las actividades con la herramienta o método más adecuado, según las actividades que se realizarán.

La herramienta que se pueden usar para la verificación del cumplimiento del plan de gestión es la señalización de las actividades por colores, para identificar los porcentajes de cumplimiento de cada una de ellas. Dentro de las herramientas para la evaluación de los procedimientos se ejecutará el diagrama de causa raíz, mismo permitirá analizar las relaciones entre el problema y las causas que lo generan.

El diagrama de causa efecto, es un método que para su realización es necesario tener el conocimiento claro de todo el proceso, para tener un análisis y una evaluación claros.

Figura 14.

Ishikawa



Nota: Modelo de Ishikawa

Fuente: (Valdés-Hernández, 2013).

Otro método que puede ser utilizado para la evaluación del proceso de gestión comercial, así como de sus procedimientos, es la aplicación de un *check list* de las actividades, como se muestra en la tabla 13, con el fin de verificar tiempos, flujo de actividades, análisis de recursos necesarios para las actividades, etc.

Tabla 17.

Check list procedimiento

PROCESO:					
PROCEDIMIENTO:					
FECHA:			VERSIÓN:		
N°	Actividad	Cumple Si/No	Recursos necesarios? Si / No	Tiempo de actividad	Acción de mejora

Nota: Formato para *check list* para la revisión de procedimientos.

Fuente: (Norma ISO 9001, 2015).

Se deberá analizar todas las actividades que generaron las desviaciones entre lo que se planteó y la ejecución de las mismas. Una vez identificadas las causas que generaron las desviaciones, se deberá analizar todas las acciones que pueden generar la disminución o la eliminación total del problema. Las medidas que se tomen serán propuestas y serán verificadas para poder analizar y evaluar que dichas acciones de mejora hayan sido eficaces para la causa raíz identificada.

CONCLUSIONES

El presente trabajo fue elaborado bajo la premisa del levantamiento de procesos y procedimientos para la gestión comercial de la empresa Neohyundai.

Se ha podido identificar y conocer la situación actual de la empresa, así como las directrices estratégicas que se mantienen; es importante reconocer que la empresa se encuentra en constante mejoramiento y preocupación por buscar mejorar sus servicios con clientes internos y externos.

Se ha podido identificar la cadena de valor de la empresa, así como los procesos estratégicos, operativos y de apoyo para el desempeño de las actividades empresariales. Se ha podido levantar y graficar el mapa de procesos que permite a todos los usuarios el conocimiento pleno de la operatividad de la empresa.

Se ha podido identificar dentro del proceso de gestión comercial todos los procedimientos o subprocesos que se desarrollan, levantar toda la información acerca de la manera de cumplir con las actividades y, a su vez, la manera de evaluar dichos procedimientos. Para el proceso de gestión comercial se ha realizado la caracterización, una descripción de los procedimientos y los diagramas de flujo necesarios para cada uno de los procedimientos. La caracterización permite que todos los usuarios conozcan el objetivo que se debe cumplir con la ejecución de los procesos y subprocesos de la empresa, además que cada uno de los procedimientos ha sido detallado en todas sus actividades a ejecutar, las especificaciones y responsabilidades.

Se ha realizado un análisis de valor agregado de los procedimientos realizados que permiten verificar las actividades que agregan valor tanto para el negocio como para el usuario.

Con la matriz de interacción se ha contribuido al entendimiento de la manera en que interactúan los procedimientos dentro del proceso de gestión comercial.

El modelo de gestión de procesos no ha sido implementado dentro de la empresa, por lo que puede presentar dificultades o limitaciones para poder analizar mejoras dentro del proceso, así como del flujo de las actividades que se han presentado en los procedimientos.

REFERENCIAS

- Andaluz, C., & Prudente, S. (2018). *Propuesta de mejora de los procesos de producción en la empresa Luz de América*. Tesis de grado, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Guayaquil.
- Bernal, D. (2014). *Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS). Programa de Administración de Empresas. Diplomado en Alta Gerencia, Bogotá.
- Chandi, S., & Villamar, V. (2015). *Análisis de la cadena de valor de la industria textil enfocada a la producción de ropa interior del sector norte de Quito; Caso práctico empresa "Incoltextil-Salomé"*. Quito.
- De Excelencia, E. (2014). ISO 9001: Entendiendo el enfoque basado en procesos.
- De Velasco, J. (2009). *Gestión Por Procesos* (3 ed.). ESIC.
- Gallo, P. (2011). *Gestión documental en las organizaciones*. Editorial UOC.
- Hernández, O., Díaz, L., & Jurado, C. (2022). *Propuesta de mejora para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad eficiente en su proceso de atención al cliente en las pequeñas y medianas empresas de alojamiento y hospedaje de la ciudad de Bucaramanga*. Tesis doctoral, Unidades Tecnológicas de Santander, Tecnología en Producción Industrial, Bucaramanga. Obtenido de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/9912/F-DC-125%20%20Informe%20Final.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago, Chile.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13(1).
- Montoya-Gómez, M. (2009). La certificación de calidad ISO 9001:2000 como estrategia para generar ventaja competitiva en el sector industrial de Ibagué. *Departamento de Administración*.

- Organización Internacional para la Estandarización. (25 de 12 de 2017). *Organización Internacional para la Estandarización*. Obtenido de Organización Internacional para la Estandarización: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- Rodríguez, A., Cabrera, L., & Suárez, J. (2004). Procedimiento de análisis y mejoramiento de procesos. Aplicación a una corporación comercial. *Ingeniería industrial*, 25(2).
- Tandazo, L. (2012). La gestión por procesos como herramienta para la reorganización de unidades organizacionales.
- The British Standards Institution. (2022). *¿Qué es la norma ISO 9001 Gestión de Calidad?* Obtenido de bsigroup: <https://www.bsigroup.com/es-ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/#:~:text=La%20norma%20ISO%209001%20es,sus%20clientes%2C%20entre%20otros%20beneficios>
- Valdés-Hernández, L. (2013). *Manual para la diagramación de procesos*. México: UNAM. Obtenido de http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal18.pdf
- Villacís, B., & Carrillo, D. (2011). *Estadística Demográfica en el Ecuador: Diagnóstico y Propuesta*. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Quito.