



Universidad del Azuay.

Facultad de Ciencias de la Administración.

Carrera de Administración de Empresas.

Tesis previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Propuesta de modelo de gestión por procesos en la ensambladora de motocicletas CKD de la empresa Vycast Cía. Ltda., bajo lineamientos de ISO 9001.

Autores:

Víctor Hugo Astudillo Delgado.

Daniela Emperatriz González Martínez.

Director Sugerido:

Ing. Benjamín Herrera.

Cuenca-Ecuador

2014

INTRODUCCIÓN

Vehículos y Comercio Astudillo VYCAST Cía. Ltda., es una empresa de índole familiar ubicada en la ciudad de Cuenca en la provincia el Azuay, con una trayectoria de alrededor de veinte y cinco años en el mercado nacional ecuatoriano. Dedicada a la importación, ensamblaje y comercialización de vehículos y repuestos; se especializa en el ensamblaje de varios modelos de motos en sus marcas DAYANG y VYCAST motorcycle, con diseños innovadores para múltiples actividades acorde a las necesidades de los consumidores actuales.

Vycast Cía. Ltda. Pretende ser reconocida por la calidad de sus productos y servicios, y así lograr la satisfacción de sus clientes con el propósito de continuar creciendo y aportando al desarrollo del país. Como futuros profesionales en el campo de la administración de empresas, tenemos la firme convicción de que, para que una organización sea competitiva y exceda las expectativas y requerimientos de sus compradores, necesita establecer fundamentos sólidos en el manejo de sus todos sus procesos y acompañarlos de los mejores lineamientos cuanto a calidad se refiere.

Es por ello que este trabajo de tesis, previa la obtención de nuestro título profesional de Administradores de empresa, es Propuesta de modelo de gestión por procesos en la ensambladora de motocicletas CKD de la empresa Vycast Cía. Ltda., bajo lineamientos de ISO 9001.

RESUMEN


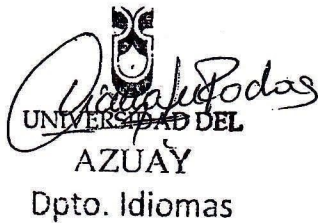
La empresa Vycast división ensamblaje de motocicletas CDK que ha mantenido un crecimiento importante, pretende implementar un modelo de gestión basado en procesos, con el propósito de definir y mantener una cultura de mejoramiento continuo y lograr los objetivos que se propongan.

La propuesta de un modelo de gestión por procesos basada en una norma estandarizada y reconocida mundialmente, ISO 9001:2008, contribuyen al éxito en las etapas de operación del proceso desde la compra de materia prima hasta la entrega final de productos terminados, para lo cual es fundamental que exista el compromiso y participación gerencial y de todo el personal.

ABSTRACT

The CKD motorcycle assembly division of *Vycast* Company has maintained a significant growth; therefore, their objective is to implement a management model based on processes in order to define and maintain a culture of continuous improvement in order to achieve the objectives proposed.

The Proposal of a Business Process Management Model based on a standardized and internationally recognized ISO 9001: 2008 standard contributes to success in the process operation stages, from the purchase of raw material to the final delivery of finished products. Therefore, commitment as well as management and staff participation are essential.



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	viii
CAPÍTULO I.....	1
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	1
1.1. RESEÑA HISTÓRICA	1
1.2. SITUACIÓN ACTUAL	2
1.3. ORGANIGRAMA.....	3
1.4. FILOSOFIA DE LA EMPRESA	4
1.4.1. Misión	4
1.4.2. Visión	5
1.4.3. Valores	5
1.4.4. Productos.....	5
1.5. ANÁLISIS ENTORNO.....	7
1.5.1. Análisis macroeconómico	7
1.5.2. Análisis del mercado	9
1.6. REQUISITOS LEGALES	14
1.6.1. Requisitos primordiales empresas:.....	14
1.7. REQUISITOS Y EXPECTATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
1.7.1. Competencia del personal	16
1.7.2. Costos óptimos y rentabilidad de la empresa.....	16
CAPITULO II	19
2. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. INICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	19
2.1.1. Gestión por procesos	22
2.2. BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	26
2.2.1. Beneficios internos.....	27
2.2.2. Beneficios Externos	29
2.3. FUNDAMENTOS ISO 9001:2008	30
2.4. PRINCIPIOS ISO 9001:2008.....	35
2.5. REQUISITOS ISO A APLICAR EN EL MODELO DE GESTIÓN.....	40
CAPITULO III.....	46
3. DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ENSAMBLADORA DE MOTOCICLETAS VYCAST	46
3.1. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN	49
3.2. POLÍTICA Y OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN	50
3.2.1. Política del sistema de gestión	50
3.2.2. Objetivos del sistema de gestión por procesos.....	51
3.3. PROCESOS: MAPA DE PROCESOS.....	52
3.3.1. Procesos gerenciales.....	53

3.3.2.	Procesos operativos (clave, misioneros, de flujo esencial).....	54
3.3.3.	Procesos de soporte (apoyo).....	56
3.3.4.	El mapa de procesos.....	58
3.3.5.	Matriz interrelación.....	59
3.4.	CARACTERIZACIONES Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS.....	61
3.4.1.	Caracterización y documentación del proceso de gerencia.....	61
3.4.2.	Caracterización y documentación del proceso de comercialización:...	64
3.4.3.	Caracterización del proceso de Adquisiciones.....	71
3.4.4.	Caracterización del proceso de Producción	104
3.4.5.	Caracterización del proceso de cartera.....	113
3.4.6.	Caracterización del proceso de Sistemas:	125
3.4.7.	Caracterización del proceso de Recursos Humanos.....	125
3.4.8.	Caracterización del proceso de Gestión de Calidad.....	150
3.4.9.	Caracterización del proceso de Mantenimiento:	206
3.5.	TABLERO DE INDICADORES	209
CAPÍTULO IV.....		212
4.1.	CONCLUSIONES.....	212
4.2.	RECOMENDACIONES	214
4.3.	BIBLIOGRAFÍA.....	215

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Motocicletas marca VYCAST	7
Tabla 2: Motocicletas marca VYCAST Modelo VYA200-68	7
Tabla 3: Motocicletas marca DAYANG.....	7
Tabla 4: Motocicletas marca DAYANG Modelo DY150-28	7
Tabla 5: Modelo de gestión.....	40
Tabla 6: Política de calidad.....	50
Tabla 7: Objetivos del sistema de gestión por procesos	51
Tabla 8: Objetivos e indicadores con sus fórmulas en base a la política de la empresa	51
Tabla 9: Mapa de procesos.....	53
Tabla 10: La categoría gerencial.....	53
Tabla 11: Proceso de gerencia	54
Tabla 12: Categoría operativa	54
Tabla 13: Categoría operativa de cada una de las actividades	55
Tabla 14: Categoría de soporte con cada uno de sus procesos	56
Tabla 15: Categoría de soporte con cada una de sus actividades dentro de la empresa	57
Tabla 16: Mapa de proceso de Motos	58
Tabla 17: Proceso de comercialización.....	64
Tabla 18: Actividades	65
Tabla 19: Requisición	81
Tabla 20: Orden de compra.....	82
Tabla 21: Diagramas de flujo.....	151
Tabla 22: Procesos y codificación	164
Tabla 23: Tipo documento	164
Tabla 24: Descripción del procedimiento	170
Tabla 25: Descripción del procedimiento Repuestos.....	173
Tabla 26: Procesos y codificación	175
Tabla 27: Tipo de documento y codificación.....	175
Tabla 28: Lista maestra de registros	176

Tabla 29: Lista maestra de documentos externos	177
Tabla 30: Descripción del procedimiento	182
Tabla 31: Procedimiento Repuestos.....	184
Tabla 32: Tablero de indicadores.....	210

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama Empresa Vycast.....	3
Ilustración 2: Camiones, volquetas y cabezales nuevos de la marca DAYUN.	6
Ilustración 3: Vehículos de las diferentes marcas que se comercializan en el país, Ford, Chevrolet, GMC, Mazda, Skoda, Mitsubishi, Toyota, Jeep, Hino, etc.	6
Ilustración 4: Proceso genérico.	20
Ilustración 5: Evolución Gestión de Procesos	23
Ilustración 6: Gestión de Procesos y Gestión del Conocimiento	23
Ilustración 7: Impacto del entorno en la organización	29
Ilustración 8. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos ..	34
Ilustración 9: Organización enfocada al cliente	35
Ilustración 10: Liderazgo.....	36
Ilustración 11: Involucramiento de la gente	36
Ilustración 12: Organización basada en procesos.....	37
Ilustración 13: Enfoque sistemático de la gerencia	38
Ilustración 14: Mejoramiento continuo	39
Ilustración 15: Toma de decisiones basadas en hechos y datos	39
Ilustración 16: Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.....	40
Ilustración 17: Matriz de Interrelación.....	60
Ilustración 18: Procesos.....	61
Ilustración 19: Caracterización del proceso de gerencia:	61
Ilustración 20: Resultados	¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 21: Nota de pedido	67
Ilustración 22: Solicitud de aprobación.....	68
Ilustración 23: Pedido de motos del cliente.....	69
Ilustración 24: Comercialización.....	70
Ilustración 25: Proceso de adquisiciones.....	71
Ilustración 26: Formulario 06 IVM.....	81
Ilustración 27: Ingreso de modelos al SRI	84
Ilustración 28: Servicio de Rentas Internas	85
Ilustración 29: Formulario Importadores o ensambladores.....	89
Ilustración 30: Datos Proveedores.....	91
Ilustración 31: Evaluación de proveedores	96
Ilustración 32: Vehículos y comercio Astudillo VYCAST CIA.LTDA	100
Ilustración 33: Vehículos y comercio Astudillo VYCAST CIA. LTDA	102
Ilustración 34: Pedidos de partes y piezas	103
Ilustración 35: Caracterización del proceso de Producción	104
Ilustración 36: Horario de la semana.....	109
Ilustración 37: Ficha de verificación de CKD'S y producto terminado.....	110
Ilustración 38: Solicitud de repuestos para taller de ensamblaje de motos	111
Ilustración 39: Solicitud de pedido de repuesto	111
Ilustración 40: Ingreso de improntas	112
Ilustración 41: Check List de Control de Calidad	113
Ilustración 42: Solicitud de crédito	120
Ilustración 43: Hojas de control y gestión departamento cobranzas.....	121
Ilustración 44: Ingreso de vehículos retirados.....	123
Ilustración 45: Solicitud de aprobación de línea de crédito	124
Ilustración 46: Caracterización del proceso de Sistemas	125
Ilustración 47: Caracterización del proceso de Recursos Humanos.....	125
Ilustración 48: Evaluación de competencias	148
Ilustración 49: Evaluación de perfiles a cargo	149
Ilustración 50: Cronograma de Capacitaciones 2014.....	149

Ilustración 51: Caracterización del proceso de Gestión de Calidad.....	150
Ilustración 52: Solicitud de creación o modificación de documento	160
Ilustración 53: Acta de entrega.....	160
Ilustración 54: Lista Maestra de documentos.....	162
Ilustración 55: Control de cambios	165
Ilustración 56: Lista maestra de registros.....	165
Ilustración 57: Lista maestra de documentos externos.....	166
Ilustración 58: Flujograma del procedimiento Motos	169
Ilustración 59: Flujograma del procedimiento Motos	181
Ilustración 60: Fiche de verificación de CKD'S y producto terminado.....	186
Ilustración 61: Solicitud de repuestos para taller de ensamblaje de motos	187
Ilustración 62: Control de calidad rechazado	188
Ilustración 63: Control de calidad aprobado	188
Ilustración 64: Check list de control de calidad	190
Ilustración 65: Etiqueta	190
Ilustración 66: No conformidades acción correctiva.....	193
Ilustración 67: Cronograma de auditoría.....	200
Ilustración 68: Plan de auditoría.....	201
Ilustración 69: Lista de verificación de auditoría.....	202
Ilustración 70: Informe de auditoría.....	203
Ilustración 71: No conformidades acción correctiva.....	204
Ilustración 72: Evaluación de desempeño de auditores.....	205
Ilustración 73: Caracterización del proceso de mantenimiento.....	206
Ilustración 74: Inventario de herramientas	207
Ilustración 75: Inventario de maquinaria.....	208

CAPÍTULO I

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. RESEÑA HISTÓRICA



La empresa Vehículos y Comercio Astudillo Vycast Cía. Ltda., creada el 22 de febrero de 2002 y registrada en el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI) con el número de RUC: 0190312356001, es una empresa dedicada a venta al por mayor y menor de automóviles y vehículos nuevos; así como al ensamblaje de motocicletas con partes y piezas, en la modalidad CKD (completamente desarmadas) importadas.

Vycast se encuentra ubicada en la avenida España 17-97 y Ávila, en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay; en Mejía y la Panamericana Sur, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

La comercializadora Vycast desde sus inicios ha desarrollado su estrategia empresarial dirigida al segmento de vehículos económicos y de uso comercial, donde se destaca la comercialización de vehículos, camiones y cabezales chinos de las marcas JAC, FOTON y DAYUN. La ventaja competitiva en relación al precio que ofrecen los

vehículos chinos, ha sido aprovechada por Vycast para hacer frente a los competidores nacionales, con productos que poseen similares y hasta mejores características técnicas.

La comercialización de vehículos usados de las diferentes marcas y tipos que se comercializan en el país, constituye otra línea de negocios de Vycast, que a su vez desarrolla la comercialización de piezas y repuestos para los vehículos chinos.

A partir del año 2003, la empresa empezó a importar productos de procedencia china, entre ellos: camiones JAC, motos en CBU (Complete Built Up) CHUNGLAN, JIANSHE y DAYANG, consiguiendo de esta última marca una distribución exclusiva para el país que se encuentra en vigencia hasta el 2021, al ver la aceptación del mercado de la moto DAYANG y su excelente calidad, la empresa decidió importar sus motos en CKD (Complete Knock Down), ya que de esta manera la cantidad de motos que un contenedor podía albergar era mayor. De esta forma VYCAST genero puestos de trabajo desde el año 2005 en una “ensambladora” que aún no estaba regulada por el MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad), ente que a partir del año 2008 comenzó a otorgar licencias de ensambladores en el Ecuador.

1.2.SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad VYCAST ha obtenido un crecimiento importante en la división de ensamblaje de motocicletas en CKD, donde ha desarrollado la marca VYCAST, a la par de la marca china DAYANG. Por esta razón la empresa se encuentre en un proceso de mejora de cada uno de los procesos que intervienen en la producción y comercialización de estos, bajo los lineamientos de las normas de la Organización Internacional para la Estandarización ISO 9001 del año 2008 (versión vigente).

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) regula en el país el ensamblaje de partes y piezas de motocicletas, y exige a su vez a las empresas registradas la

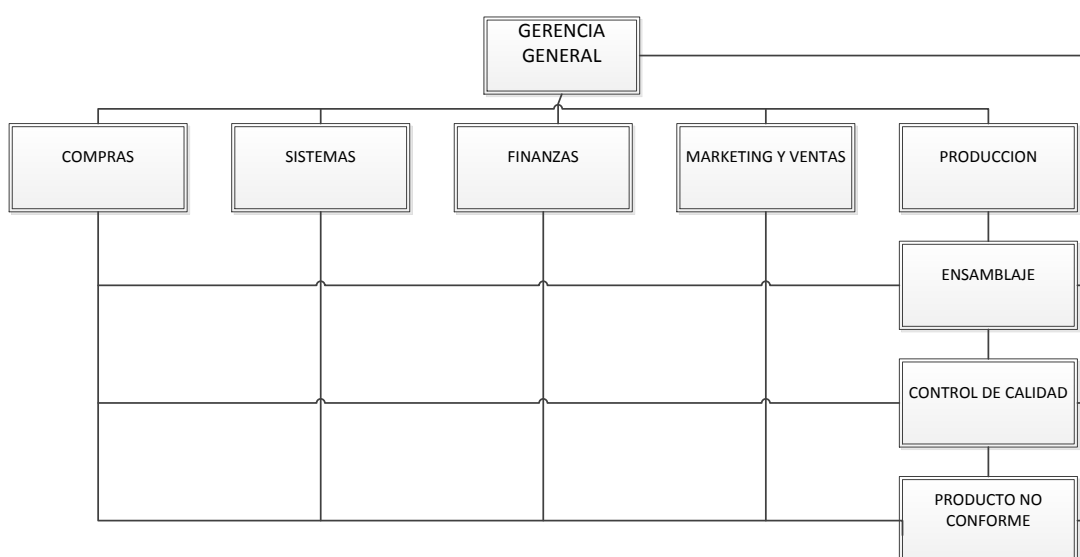
certificación de todo el proceso de ensamblado bajo las normas ISO 9001 del año 2008. Vycast es una de las 22 empresas ensambladoras de motocicletas registradas en el MIPRO.

A partir de la publicación en el Registro Oficial de la Resolución No. 011-2015, en la cual se establece una sobre tasa arancelaria de carácter obligatorio y temporal adoptada por la Balanza de Pagos a más de 3.000 partidas arancelarias, que han afectado directamente en los precios de los productos de la empresa, tanto en camiones como en motocicletas, dado esto la empresa ha tenido que analizar nuevas líneas de negocio como tractores agrícolas y dar mayor fuerza de ventas a repuestos para multimarcas.

La mejora de la calidad de los productos y el incremento de la productividad a través de la mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos, forma parte hoy de la estrategia de negocio de la empresa Vycast.

1.3.ORGANIGRAMA

Ilustración 1: Organigrama Empresa Vycast



Fuente: Elaboración de los autores

El organigrama de la empresa Vycast corresponde a un modelo matricial en el cual cada uno de los cargos cuentan con excelentes competencias, que permite el cumplimiento eficiente de las tareas, la definición clara de los diferentes planes, así como la posibilidad de verificación de los objetivos en cualquier momento, y fomenta la interacción efectiva entre todos los miembros de la empresa, superiores y subordinados.

Como se puede apreciar en la imagen el director general se encuentra en la cabeza del organigrama. Su función es administrar correctamente la empresa, organizando a todos los departamentos y dando un seguimiento constante para verificar el cumplimiento de los objetivos, para de esta manera poder tomar decisiones.

Dentro de la empresa VYCAST, la relación que existe entre los diferentes departamentos es muy fuerte, estando todos a un mismo nivel por debajo de la gerencia. Al ser una empresa comercial, esta necesita de productos (motos, repuestos, camiones, vehículos) para su comercialización, donde el departamento Financiero indica el presupuesto y la capacidad de endeudamiento que la empresa puede tolerar para su correcto funcionamiento, dando a gerencia una idea para la decisión de compra de los productos, es ahí donde entra el departamento de compras, que al tener la aprobación de gerencia y los recursos económicos, este procede a generar una orden de compra para la adquisición de los productos y los respectivos tramites hasta que los mismos ingresen al inventario. En el caso de que la compra sean motos en CKD, producción toma el control sobre ese inventario, donde se coordina las órdenes de producción para abastecer los pedidos generados por los vendedores.

1.4. FILOSOFIA DE LA EMPRESA

1.4.1. Misión

Es una empresa dedicada a la importación, ensamblaje y comercialización de vehículos y repuestos, que busca el deleite de sus clientes gracias a la excelente calidad en todos sus productos y servicios, promoviendo el uso de capital humano, materiales e insumos nacionales, y manejando los principales estándares de cuidado del manejo ambiente.

1.4.2. Visión

Vycast Pretende ser una empresa reconocida en el mercado por la calidad sus productos, excelencia en el servicio, tecnología de punta, repuestos originales, personal calificado y la satisfacción generada en nuestros clientes, de manera que podamos crecer y así seguir aportando al desarrollo de nuestro país. (Vycast, 2014)

1.4.3. Valores

En VYCAST los valores constituyen un instrumento fundamental de la ética, unido a los derechos, obligaciones, reglas y relaciones

VYCAST al ser una empresa familiar se basa en los siguientes valores:

- **La ética:** Debe ser fundamental en cada una de las acciones del personal y tomando el bienestar común y de la empresa.
- **La honestidad:** El comportamiento de los miembros de la empresa VYCAST, se basa en decir la verdad, ser decente, reservado, razonable, justo y honrado.
- **Competitividad:** En calidad y precio, enfatizada la imagen del producto mediante una presentación que lo realce.
- **Respeto:** Es la mayor fuerza entre compañeros de trabajo, que se convierte en calidez ante el cliente.

1.4.4. Productos

La empresa VYCAST comercializa diferentes productos relacionados con la venta de vehículos, repuestos y el ensamble de motocicletas, lo cuales se detallan a continuación:

Camiones, volquetas y cabezales nuevos de la marca DAYUN.

Ilustración 2: Camiones, volquetas y cabezales nuevos de la marca DAYUN.



Fuente: Autor

Vehículos de las diferentes marcas que se comercializan en el país, Ford, Chevrolet, gmc, Mazda, Skoda, Mitsubishi, Toyota, Jeep, Hino, etc.

Ilustración 3: Vehículos de las diferentes marcas que se comercializan en el país, Ford, Chevrolet, GMC, Mazda, Skoda, Mitsubishi, Toyota, Jeep, Hino, etc.



Fuente: Autor

Motocicletas marca VYCAST.

Tabla 1: Motocicletas marca VYCAST

Fuente: Autor

MODELO -VYA125-F8		BENEFICIOS
ESPECIFICACIONES TECNICAS		
MOTOR	4 Tiempos, 1 Cilindro	Semiautomática, perfecta combinación entre potencia y seguridad, es ideal para quien inicia en el motociclismo y quien
CILINDRADA	124,5 cc	
POTENCIA MAXIMA	10hp	
TRANSMISION	Cadena Semiautomática - 4 Velocidades	
VELOCIDAD MAXIMA	120km por hora	

MODELO -DY150-5		BENEFICIOS
ESPECIFICACIONES TECNICAS		
MOTOR	4 Tiempos, 1 Cilindro	Resistente, durable y potente, ideal para trabajo pesado.
CILINDRADA	149,4cc	
POTENCIA MAXIMA	12 hp	
TRANSMISION	Cadena Manual 5 Velocidades	
VELOCIDAD MAXIMA	90km por hora	
CAPACIDAD DE CARGA	150kg	Sistema de seguridad comprobado.
SISTEMA DE ALIMENTACION	Carburador	
SISTEMA DE ENFRIAMIENTO	Por aire	
FRENO POSTERIOR	Tambor	
FRENO DELANTERO	Tambor	
CAPACIDAD TANQUE DE COMBUSTIBLE	10 L	Conduce con comodidad.
SUSPENSION	Telescópica Delantera, 2 amortiguadores post.	
PESO	110kg	
ARRANQUE	Eléctrico y pedal	
BALANCE	Balace de eje	
RUEDA DELANTERA	2,75-18	Cualquier terreno
RUEDA POSTERIOR	90/90-18	Agilidad, Audacia, Elegancia.
COLOR	Rojo, Negro, Plata	

Tabla 2: Motocicletas marca VYCAST
Modelo VYA200-68

Fuente: Autor

Motocicletas marca DAYANG

Tabla 3: Motocicletas marca DAYANG

Fuente: Autor

MODELO -VYA200-6B		BENEFICIOS
ESPECIFICACIONES TECNICAS		
MOTOR	4 Tiempos, 1 Cilindro	Potencia y comodidad, viaja con confianza, solo o acompañado, una moto de gran desempeño en pista, ideal para paseo.
CILINDRADA	199,4	
POTENCIA MAXIMA	14 hp	
TRANSMISION	Cadena Manual 5 Velocidades	
VELOCIDAD MAXIMA	90km por hora	
CAPACIDAD DE CARGA	150kg	Un sistema de seguridad eficiente que te da confianza.
SISTEMA DE ALIMENTACION	Carburador	
SISTEMA DE ENFRIAMIENTO	Por aire	
FRENO POSTERIOR	Disco	
FRENO DELANTERO	Tambor	
CAPACIDAD TANQUE DE COMBUSTIBLE	12 L	Sistema de reducción de vibraciones para un viaje más cómodo.
SUSPENSION	Telescópica Delantera, 2 amortiguadores post.	
PESO	120kg	
ARRANQUE	Eléctrico y pedal	
BALANCE	Balace de eje	
RUEDA DELANTERA	2,75-18	Ideales para asfalto.
RUEDA POSTERIOR	3,25-18	

MODELO -DY151-28		BENEFICIOS
ESPECIFICACIONES TECNICAS		
MOTOR	4 Tiempos, 1 Cilindro	Sistema de reducción de vibraciones para un viaje más cómodo.
CILINDRADA	199,4	
POTENCIA MAXIMA	14 hp	
TRANSMISION	Cadena Manual 5 Velocidades	
VELOCIDAD MAXIMA	90km por hora	
CAPACIDAD DE CARGA	150kg	Un sistema de seguridad eficiente que te da confianza.
SISTEMA DE ALIMENTACION	Carburador	
SISTEMA DE ENFRIAMIENTO	Por aire	
FRENO POSTERIOR	Disco	
FRENO DELANTERO	Tambor	
CAPACIDAD TANQUE DE COMBUSTIBLE	12 L	Sistema de reducción de vibraciones para un viaje más cómodo.
SUSPENSION	Telescópica Delantera, 2 amortiguadores post.	
PESO	125 kg	
ARRANQUE	Eléctrico y pedal	
BALANCE	Balace de eje	
RUEDA DELANTERA	2,75-18	Asfalto
RUEDA POSTERIOR	3,25-18	
COLOR	Rojo, Negro	Audacia, Elegancia.

Tabla 4: Motocicletas marca DAYANG
Modelo DY150-28

Fuente: Autor

1.5. ANÁLISIS ENTORNO

Para analizar detalladamente el entorno que rodea a la empresa Vycast nos basamos en los cinco factores que inciden

en la organización:

1.5.1. Análisis macroeconómico

1.5.1.1. Entorno político

En la actualidad el país cuenta con El Plan Nacional del Buen Vivir que constituye la propuesta de cambio del gobierno y la política a cumplirse para alcanzar el desarrollo económico y social del país.

Este entorno político es favorable para el desarrollo y crecimiento de la empresa Vycast, pues el ensamblaje de motocicletas en el país contribuye al cambio de la matriz productiva, y es fuente generadora de trabajo. (ZURITA, 2011)

Además el Ecuador se encuentra con excelentes alianzas con países de mayor comercio a nivel mundial, donde es una ventaja para la empresa tener al país asiático como principal proveedor de sus productos.

1.5.1.2. Entorno económico

En este sentido Vycast promueve la creación de nuevas producciones nacionales como lo es la creación de la marca de motocicletas Vycast, acorde con las políticas estatales que definen el entorno donde acciona la empresa.

La empresa también aporta al cumplimiento de los planes gubernamentales mediante la venta de sus productos como lo son vehículos de transporte pesado y minería, los cuales son utilizados para mejorar el aspecto económico del país (minería y obras públicas).¹

1.5.1.3. Entorno social

Para la empresa VYCAST el realizar una producción nacional acorde a las políticas gubernamentales constituye un elemento favorable para el desarrollo del negocio cuya actividad va acorde a lo que demande el país, donde se pretende llegar a toda clase social y económica con el único objetivo de brindarles un producto de calidad, para de esta manera poder aportar mayor movilidad local y nacional para los ciudadanos ecuatorianos, ya que es uno de los problemas cotidianos, a fin de contribuir con el crecimiento de la empresa y la generación de puestos de trabajo.

1.5.1.4. Entorno tecnológico

En el entorno tecnológico VYCAST al ser una empresa de producción y comercialización, necesita contar con tecnología de punta donde nos permita ser competentes frente a otras empresas.

¹ (BOLAÑOS BARREIRA, 2013)

Un ejemplo de esto es que la empresa ha demostrado contar con equipos de control de calidad e inspección para garantizar la calidad de sus productos. Así mismo cuenta con programas tecnológicos que van acorde con las necesidades de la empresa los cuales pueden ser ajustados y modificados según lo que exige el entorno.

1.5.2. Análisis del mercado

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing. (Malhotra, 2008)

Para poder analizar el mercado existe un modelo el cual analiza el nivel de competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que existe como análisis de la competencia, análisis de los nuevos competidores o nuevas amenazas en el mercado, la negociación con los clientes, el poder de negociación con los proveedores y los productos sustitutos, las cuales determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Michael Porter al momento de hablar de las 5 fuerzas se refería a las mismas como las fuerzas del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Las cuales operan directamente en el entorno de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer las necesidades de sus clientes, y obtener la rentabilidad deseada. (Michael Porter, 2008)

1.5.2.1. Análisis competidores

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Importante considerar la existencia de rivalidad entre las empresas que tienen la capacidad de generar productos sustitutos, y que como competidores desarrollan estrategias para proteger su posicionamiento dentro del mercado. Existe una relación de dependencia entre las empresas, pues las acciones de unas influyen en la otra y viceversa, generando una menor rentabilidad a medida que la rivalidad aumenta.

En el mercado de ensamblaje de motocicletas en el Ecuador intervienen 22 empresas, controladas por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), que ya realizan la actividad con partes y piezas de fabricación nacional. Vycast, Myesa, Motsur, Dukare y Inmot son las principales empresas dedicadas al ensamblaje de motocicletas.

Las empresas dedicadas a esta actividad para el 2015 según Acuerdo Ministerial 14-264 deben incorporar en el ensamblaje el 20% de partes y piezas, como estrategia del Estado para el logro del cambio de la matriz productiva, y a su vez garantizando el encadenamiento productivo entre las ensambladoras e industrias motopartistas.

Puede considerarse que la rivalidad entre los competidores es alta, ante el hecho de ser una normativa gubernamental a cumplir por parte de todos los actores participantes en el entorno empresarial, el hecho de aportar al cambio de la matriz productiva. Al ser el producto prioritario para el desarrollo de la economía ecuatoriana los competidores realizan acciones de diferenciación de su producto en el servicio de atención al cliente, la gestión de la calidad, el precio, en busca del reconocimiento de la imagen de marca.

Se ha de tener presente que cuando existe una alta rivalidad se puede incurrir en una inversión elevada para producir, es decir la empresa ha de operar a toda capacidad.

1.5.2.2. Análisis nuevos competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Los competidores son la fuerza aislada más importante que enfrentara la empresa Vycast, puesto al ser el ensamblaje de motocicletas una actividad que estimula el crecimiento económico del país, y es favorecida por la política gubernamental, estimula la aparición de nuevos competidores, es decir la creación de nuevas empresas, lo que hace dinámico al entorno. La empresa entonces ha de considerar las acciones que se producen por parte de los competidores y adoptar medidas que propicien la adaptación, para hacer frente a estos cambios, lo que ocurre de manera constante, en la búsqueda del deseado posicionamiento o mantenimiento de la posición relativa en el mercado de ensamblaje de motocicletas en el Ecuador.²

El mercado de motocicletas se encuentra en crecimiento lo que hace que los competidores desarrollen campañas, publicidades, investigaciones para ganar participación en el mercado, por lo que la empresas ha de estar orientar sus objetivos a la actualización en materia de las legislación vigente relacionados con este mercado, elaborar planes de capacitación para sus empleados, garantizando así la especialización y atención personalidad a los clientes. Los nuevos competidores agregan capacidad al sector, desarrollan la necesidad de ganar participación en el mercado, con lo cual hacen más intensa la competencia. (BOLAÑOS BARREIRA, 2013)

² (ZURITA, 2011)

1.5.2.3. Análisis poder de negociación de los clientes

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

En el caso de los clientes es importante señalar que a través de estos siempre está presente la presión para tratar de disminuir los precios, en la búsqueda de productos con mayor calidad o cantidad, lo que ocasiona el enfrentamiento entre los competidores, en este caso el mercado de motocicletas. En este sentido, es importante reconocer si el producto que Vycast ofrece a los clientes, constituirá un gasto significativo para ellos, si disponen de alternativas para obtener los mismos servicios en materia de adquisición de motocicletas.

Si el cliente dispone de diferentes alternativas tendrá mucho poder de negociación, razón por lo que la empresa Vycast necesita elevar sus competencias en materia de ensamblaje de motocicletas, brindar un servicio de calidad. Con el objetivo de retener a los clientes y alcanzar su deseada fidelización.

1.5.2.4. Análisis poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus

condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

El poder de negociación de los proveedores es el tercer determinante en importancia en el atractivo del sector, y cuanto mayor sea menor atractivo existirá en sentido general. En este caso es importante señalar que en el caso de los proveedores de productos que garanticen la producción de motocicletas, pueden en alguna medida incidir a través de la modificación del precio o costo de los productos, lo que hace que la empresa Vycast esté atenta al comportamiento de los indicadores de calidad, con el objetivo de evitar afectaciones a los clientes e incumplimiento con la normativa vigente.

1.5.2.5. Análisis de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Es importante señalar que el mercado genera productos o servicios sustitutos. Que en el caso de las motos, un automóvil viene a ser un sustituto bruto, esto quiere decir que no siempre una moto va a sustituir a un automóvil, pero las ventas de la misma se incrementarían en el caso que el automóvil aumentase de precio.

Esta es la razón por lo que la empresa Vycast siempre ha de estar innovándose, actualizándose, mejorando todo lo relacionado con la calidad del producto y su relación con el precio, en busca de la satisfacción y mantenimiento de los clientes.

1.6. REQUISITOS LEGALES

El entorno político y legal consiste en leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan tanto a las organizaciones como a los particulares. En ocasiones la legislación también genera nuevas oportunidades para las empresas, la cual tiene por objeto proteger a las empresas de una competencia desleal, proteger a los consumidores de prácticas comerciales injustas, proteger los intereses de la sociedad frente a los intereses meramente económicos, y cobrar a las empresas los costos sociales de sus productos o procesos de producción. (Kotler, 2012)

A continuación algunos de los requisitos legales que la empresa Vycast cumple en el Ecuador:

1.6.1. Requisitos primordiales empresas:

- ✓ Declaración de IVA
- ✓ Declaraciones de retenciones en la fuente
- ✓ Declaración de impuesto a la renta
- ✓ Pago IESS
- ✓ Pago de la contribución anual a la Superintendencia de Compañías
- ✓ Presentación de estados financieros a la superintendencia de compañías
- ✓ Comité de Seguridad y Salud
- ✓ Control de la Salud

1.6.1 REQUISITOS BASADOS EN LA ISO

1.6.1.1. Informe de auditoría externa para el MIPRO.

Puede ser solicitado una auditoría externa por el MIPRO a la empresa VYCAST cuando se crea conveniente, por parte del ente regulador. Principalmente se audita el inventario y las compras nacionales, las cuales van a ser integración a las motocicletas ensambladas por la empresa. Esto para verificar el porcentaje de integración y cumplimiento de las resoluciones emitidas por el gobierno. (CAMPUES, 2013)

1.6.1.2. Sistema de gestión ISO

Un sistema voluntario implementado por las empresas para el control de todos los procesos y el registro de documentos, en este caso para la ensambladora es un requisito obligatorio tener la certificación ISO de calidad, para garantizar la efectividad de los procesos.³

1.6.1.3. Auditoria SART

Sistema de Auditoría de Riesgos de Trabajo, se implementa este sistema para conocer el ambiente y las medidas de seguridad preventivas para los trabajadores, con el fin de reducir los riesgos que existen en su medio de trabajo.

1.7. REQUISITOS Y EXPECTATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las expectativas de la organización en relación a la producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de las necesidades del cliente, etc. han de estar en concordancia con los objetivos generales de la empresa. Es así que se conforma la cultura organizacional de la empresa, que define la interacción

³ (CAMPUES, 2013)

de las personas dentro de la empresa, las actitudes y las aspiraciones de cada uno de sus integrantes.

1.7.1. Competencia del personal

La competencia del personal está estrechamente relacionada con la función de capacitación en la empresa, cumpliendo con la preparación de las personas para desempeñar los diferentes puestos dentro de la misma, permite preparar a las personas para enfrentar tareas más complejas y elevadas, promueve y propicia un ambiente de desarrollo empresarial enfocado al logro de las metas propuestas.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (CARRILLO, 2013)

El desarrollo de competencias del personal en la empresa Vycast ha de estar conformado por la detección de las diferentes necesidades de capacitación, la creación de programas para atender dichas necesidades, la implementación y realización de los diferentes programas, y la evaluación de los resultados en base a los objetivos propuestos mediante indicadores. Desde el punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa.

1.7.2. Costos óptimos y rentabilidad de la empresa

La evaluación económica está íntimamente relacionada con la toma de decisiones y relacionan factores del satisfactor, considerando sus costos y resultados.

Podemos definir evaluación económica como la comparación de alternativas tanto en términos de costos como de beneficios. Evalúa el impacto de alternativas sobre el bienestar general o particular de la sociedad o personas individuales.

El objetivo de la evaluación económica es ayudar a la toma de decisiones racionales en forma coherente según los objetivos propuestos, las restricciones de recursos económicos y las condiciones imperantes, tanto en lo interno como en lo externo.

Toda evaluación económica identifica, cuantifica, valora y compara costos y beneficios de las alternativas que se consideren. La evaluación económica tiene gran importancia debido a que:

- los recursos siempre son escasos,
- sin mediciones las magnitudes pierden sus cualidades cuantificables,
- sin magnitudes cuantificable es difícil identificar con claridad la alternativa relevante,
- miden todos los efectos de aquellas alternativas que afectan de una manera u otra el bienestar general y e individual.

Toda evaluación económica lleva implícita un costo de oportunidad. La oportunidad se puede expresar como los rendimientos que de un recurso podrían haberse obtenido de haber sido aplicado a otro uso. Se define como el sacrificio que supone (en términos de satisfacción posible de otras necesidades) la asignación de recursos a una actividad elegida.

La evaluación económica es un instrumento para determinar eficiencia económica, pues determina la mejor relación obtenida como resultado efectivo de la aplicación de ciertas cantidades de medios medidos como gastos y la obtención de un efecto medido como resultado. (CASTAÑEDA, 2014)

Hoy en día, el incremento de la demanda de motocicletas y el desarrollo de la ensambladora Vycast, impone la necesidad de la evaluación económica para valorar cualquier decisión que implique una elección entre dos o más alternativas y que tengan repercusión en la empresa y la utilización óptima de los recursos.

Un factor importante es la determinación de los costos que persiguen tres objetivos fundamentales:

1. Planeación y control operativo,
2. Planeación a largo plazo,
3. Valoración de inventarios y determinación de utilidades.

Se determinan costos diferentes para propósitos diferentes. En la empresa Vycast se utiliza como herramienta para asistir a la toma de decisiones en la producción y comercialización de motocicletas.

Su utilización en la gestión y dirección de la producción de bienes y servicios es de singular importancia, dado que no solo es necesario conocer los resultados generales, sino también la eficiencia con que se logran dichos resultados.

La rentabilidad mide el rendimiento sobre los capitales invertidos, constituye una prueba de la eficiencia de la administración en la utilización de sus recursos disponibles. Los ejecutivos en funciones deben cuidar que sus razones de rentabilidad sean altas o crecientes ya que sólo a través de ellas su negocio prospera.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. INICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La administración científica es una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores resultados del trabajo, basada en los principios de estudio y distribución equitativa del trabajo, la cooperación entre los diferentes actores, y la agrupación de las operaciones. A su vez se preocupa por los incrementos salariales, el estudio de métodos, tiempos y movimientos, haciendo énfasis en las tareas. (GITLOW, 1994)

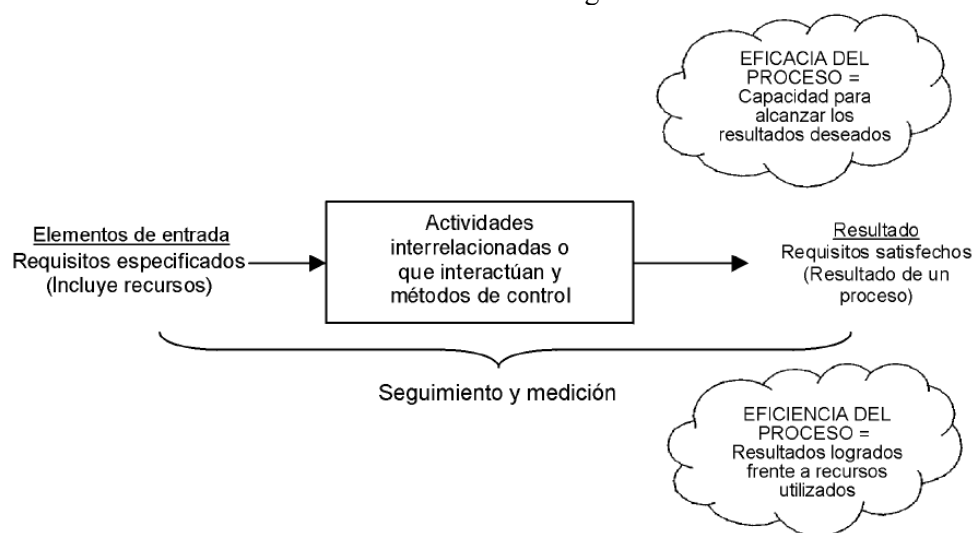
A finales del siglo XIX el estadounidense Frederick Taylor desarrollo un conjunto de técnicas para analizar las operaciones de la producción, que permitieron a su vez el incremento de la productividad y el mejor aprovechamiento de la jornada laboral. La aplicación del taylorismo, basado en el principio de la administración científica se incorporó a todos los procesos de las empresas y negocios, incluso a la gestión de los

recursos humanos, con la incorporación de trabajadores más cualificados y con mejores programas de incentivos salariales.⁴

La racionalización de los procesos productivos con la aplicación del taylorismo se produce al diferenciar las tareas de creación y ejecución; se realiza la división del trabajo, de la organización de la producción, que garantiza un mayor control y alcance de la eficiencia, por cuanto las tareas mecánicas quedan separadas de las diferentes actividades dentro de la organización, separando el trabajo intelectual del trabajo manual. Se produce así, una racionalización e intensificación de los procesos productivos que incrementan la productividad.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) considera que un “Proceso” puede definirse como un “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como: personal y materiales.

Ilustración 4: Proceso genérico.



⁴ (JURADO, 2010)

Fuente: Organización Internacional de Normalización (ISO)

En la figura se presentan los elementos de entrada que incluyen todos los recursos disponibles en una organización, los cuales pueden ser tangibles al considerarse los insumos, materiales, recursos humanos, e intangibles como la información y la energía. Existen varias partes interesadas como los clientes internos y externos de la organización, que son afectados por el proceso y que a su vez definen los resultados requeridos de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

Al obtenerse los resultados pueden derivar elementos negativos como el desperdicio y la contaminación ambiental, sin embargo, el objetivo del proceso es lograr la eficacia, alcanzando los resultados deseados, y la eficiencia a través del correcto uso de los recursos utilizados.

Pueden identificarse los siguientes tipos de procesos:

- Procesos para la gestión de una organización. Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- Procesos para la gestión de recursos. Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.
- Procesos de realización. Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.
- Procesos de medición, análisis y mejora. Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos de gestión, gestión de los recursos y realización. (Organización Internacional para la Estandarización (ISO), 2003)

Los procesos se definen como el conjunto de actividades sucesivas, que reciben uno o más insumos, alineados para la consecución de los objetivos de la organización, creando valor para el cliente final. La eficiencia y eficacia de un proceso pueden realizarse a través de procesos de revisión y control, que permiten evaluar y tomar acciones correctivas para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

2.1.1. Gestión por procesos

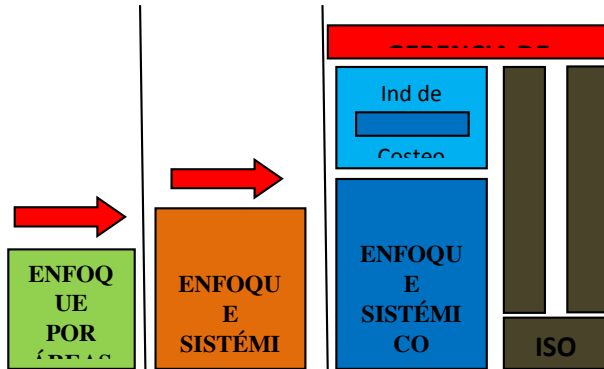
La gestión por procesos se define por la forma de organizar y gestionar los diferentes procesos empresariales que están interrelacionados, en la consecución de las diferentes actividades que crean valor para todas las partes interesadas. Se introduce la gestión horizontal que sustituye la administración basada en funciones, gestionadas verticalmente; que permite el mejor desempeño y gestión de la calidad, optimizando la utilización de los recursos que intervienen en todo el proceso de creación de valor, orientado hacia el cumplimiento de las metas de la organización.

Los procesos modifican la estructura organizacional de una empresa, van más allá de las funciones, facilitan la cooperación, la gestión orientada a la obtención y consecución de los resultados, y metas organizacionales propuestas.

Existen metodologías y procedimientos que se encuentran en la literatura especializada para abordar la manera de emprender este problema, y que reconocen a los “procesos”, y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. De igual manera, se refleja su estrecha relación con un conjunto de herramientas, filosofías o más generalmente expresado como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo, a saber: el Modelo EFQM, el BSC, la mejora continua, las Normas ISO, el Benchmarking, el uso de metodología HACCP, la gestión por el conocimiento, la gestión por competencias, sistemas integrados de gestión, etc. Todas ellas, de una u otra forma, han referido la necesidad de desarrollar el “enfoque de procesos” a la hora de concebir una empresa exitosa

(García Azcanio, Medina León, Nogueira Rivera, & Quintana Tápanes, 2006).
 (Enríquez, 2012)

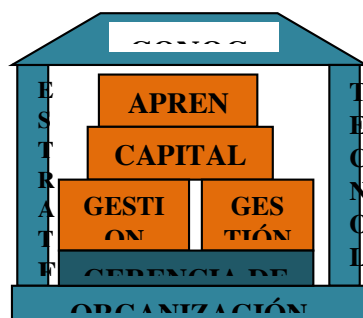
Ilustración 5: Evolución Gestión de Procesos



Fuente: Elaboración de los autores.

Como se evidencia la evolución del enfoque basado en procesos garantiza la obtención de resultados de manera eficiente y eficaz. Además, en la transformación de las entradas en salidas, utiliza diferentes indicadores de gestión, con el objetivo de minimizar los riesgos, garantizan la calidad del proceso en todo sentido y la creación de valor. La gerencia de procesos incluye además la gestión del conocimiento, el correcto manejo de la información, las nuevas tecnologías, desarrollando la inteligencia en los negocios y la aplicación de las normas ISO que gestionan la calidad. (GRANDA, 2012)

Ilustración 6: Gestión de Procesos y Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración de los autores.

La gestión por procesos orienta a las organizaciones a ser más competitivas, a establecer el cumplimiento de las metas orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente, definiendo las actividades necesarias para el logro de los objetivos, un el cumplimiento de las normas y estándares de calidad, la transformación de la estructura funcional, la departamentalización en la gestión y mejora de todos los procesos que intervienen en la creación de valor en la organización.

Un elemento importante en la gestión por procesos es el concepto de calidad total, enfocado hacia el cliente como el único que evalúa y aprueba la calidad del servicio o producto. Al respecto Zaratiegui refiere que: La calidad inherente del producto o del servicio, la adecuación al uso y cualquier otra orientación de la calidad ligada directamente a características propias de la empresa proveedora y de sus ofertas al mercado quedan subordinadas a la respuesta de este mercado.

La Calidad Total busca la satisfacción de los clientes y, mediante ella, su fidelidad a la empresa proveedora. Como consecuencia, el diseño de los productos y servicios, su realización, la forma de entregarlos y el servicio de atención una vez entregados, todos esos procesos han de ser pensados y ejecutados con ese objetivo en primer plano; ¿Qué opinará el cliente de lo que va a recibir? ⁵

⁵ (LEZAMA, 2013)

Existen metodologías y procedimientos que se encuentran en la literatura especializada para abordar la manera de emprender este problema, y que reconocen a los “procesos”, y su vinculación con las actividades, como un elemento esencial hacia y para la competitividad. De igual manera, se refleja su estrecha relación con un conjunto de herramientas, filosofías o más generalmente expresado como tendencias actuales de amplia difusión en el mundo empresarial contemporáneo, tales como: el Modelo EFQM, el BSC, la mejora continua, las Normas ISO, el Benchmarking, el uso de metodología HACCP, la gestión por el conocimiento, la gestión por competencias, sistemas integrados de gestión, etc. Todas ellas, de una u otra forma, han referido la necesidad de desarrollar el “enfoque de procesos” a la hora de concebir una empresa exitosa (García Azcanio, Medina León, Nogueira Rivera, & Quintana Tápanes, 2006) (Enríquez, 2012)

La mejora continua de los procesos dentro de la gestión empresarial constituye un factor determinante para el éxito organizacional, el modelo de “Método sistemático o científico de mejora de procesos” desarrollado por Kaoru Ishikawa, ha sido uso de los precursores en este sentido, que se basa en el cumplimiento de una serie de pasos o etapas, iniciando con la identificación de un problema o posibilidad de mejora basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, primero desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora, que puede estar dada por la actualización organizativa y tecnológica, segundo las posibles causas que dieron lugar al surgimiento del problema, tercero la búsqueda de soluciones o perfeccionamientos idóneas, hasta llegar finalmente a la implantación de las medidas y mejoras propuestas. (JURADO, 2010)

Es importante destacar que la aplicación del Método sistemático de mejora de procesos, es la base para el desarrollo de los métodos de gestión de procesos, y la actualización de las ISO; pues establece un sistema de mejora continua y perfeccionamiento organizacional, sobre la base de la previsión, evaluación y control de las soluciones implantadas.

La continua innovación que supone la utilización del enfoque basado en la gestión por procesos, da lugar a la reingeniería de procesos como mecanismo para operar la organización de manera que garantice su adaptabilidad inmediata a los cambios que puedan surgir dentro de su entorno, y el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, es entonces, considerado como una gestión estratégica basada en procesos. Podemos definir la reingeniería de procesos como «la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos de la empresa para conseguir mejoras espectaculares en medidas críticas, actuales, de resultados o rendimiento, como pueden ser los costes, la calidad, el servicio y la rapidez» (Zaratiegui, 1999).

2.2. BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos es la base del sistema internacional de normalización ISO, y de los diferentes modelos de gestión de calidad, como el Modelo EFQM de Excelencia. Su utilización permite a las organizaciones identificar los diferentes indicadores que garanticen el cumplimiento de todas las actividades estrechamente interrelacionadas y orientadas al cliente, el cumplimiento de los objetivos propuestos, garantizando la estabilidad y permanencia de la empresa en el mercado, que propone un entorno cada vez más globalizado y competitivo.

El propósito del enfoque basado en procesos es mejorar la eficacia y eficiencia de la organización para lograr los objetivos definidos. Beneficios del enfoque basado en procesos:

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- Reduce costos y tiempos de ciclo a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora
- Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades. (Organización Internacional para la Estandarización (ISO), 2003)

La gestión por procesos se caracteriza por varios factores que resultan beneficiosos para el logro de las metas organizacionales, dentro de las más importantes tenemos que: garantiza se preste mayor atención a las actividades que generan valor agregado dentro de la organización, permitiendo identificar los elementos de entrada y salida que intervienen en un proceso; identificar las variabilidades y establecer indicadores de control que minimicen las diferencias del producto o servicio; la repetitividad de los procesos que permite el control, evaluación y mejora continua; el incremento de la productividad.

2.2.1. Beneficios internos

Los procesos internos que se desarrollan en las organizaciones contribuyen directamente a la cadena de valor como se ha planteado anteriormente, por lo que resulta un factor clave para alcanzar el máximo nivel de eficiencia y eficacia en todos

los procesos de innovación, operación y realización de los productos y servicios ofrecidos al mercado. En este sentido se plantean algunos beneficios internos para las organizaciones:

Aparece la innovación como una meta permanente en las organizaciones que como proceso, promueve la creatividad dentro de la empresa, desarrollando su competitividad, para una mejor adaptabilidad al entorno y aprovechamiento de nuevas oportunidades. Además se establecen políticas claras de investigación y desarrollo; que conllevan al desarrollo de nuevos productos y a lograr una diferenciación respecto a los competidores. (HARRINTONG, 1990)

Desde el punto de vista operativo, los procesos se enfocan hacia la gestión de la calidad total, en todas las actividades que intervienen en la creación de valor, optimizando los ciclos de transformación, los costos, rendimientos, incrementando por consecuencia la productividad empresarial. De igual manera, se añaden estrategias de crecimiento sostenible y sustentable, relacionados con el impacto medioambiental.

Se establecen indicadores y estrategias de comercialización para la atención al cliente final, cada vez más exigente e informado, permitiendo la rápida adaptabilidad a nuevas condiciones y tendencias del mercado. Se destaca el servicio postventa, elemento importante en la fidelización del cliente, elemento esencial para la subsistencia de la organización.

El impacto de las nuevas tecnologías, el correcto manejo del flujo de la información, la utilización de Internet, establecen un proceso tecnológico dentro de la organización, orientado a fortalecer y retroalimentar el resto de los procesos, con un acceso rápido a la información, detectando la necesidades de la misma. ⁶

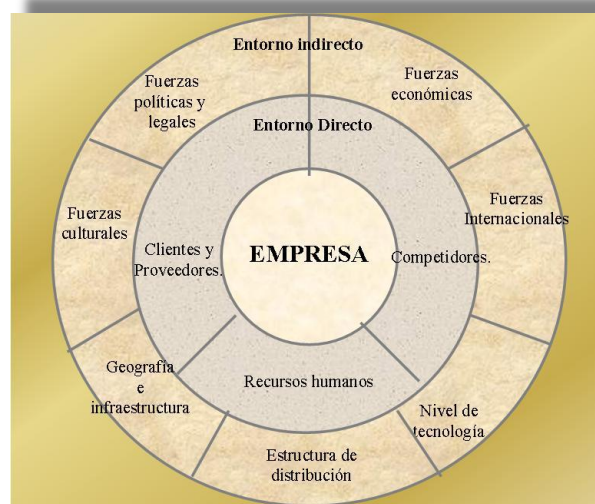
⁶ (RAMIREZ, 2009)

Desde el punto de vista de los recursos humanos se potencia la formación, capacitación, la polivalencia y la especialización, con el consecuente aumento de la eficiencia, eficacia que deriva en un incremento de la productividad.

2.2.2. Beneficios Externos

Para las organizaciones, la aplicación de la gestión por proceso desde el punto de vista externo concede una serie de beneficios; en primer lugar, permite un diagnóstico estratégico y pronóstico de los resultados, la penetración del mercado de manera más eficiente que garantice una cuota de mercado.

Ilustración 7: Impacto del entorno en la organización



Fuente: Autores

Los procesos permiten la agrupación de varias funciones que persigan los mismos objetivos, asegurando la rápida adaptabilidad de la empresa ante los cambios externos. El manejo de la información a través del uso de las nuevas tecnologías, facilita la innovación y la gestión de conocimiento, visualizando los riesgos y oportunidades de todos los factores como: culturales, geográficos, tecnológicos, económicos y político legales, en un ambiente de cambio permanente.

2.3. FUNDAMENTOS ISO 9001:2008

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) es un organismo no gubernamental fundado en 1947 con sede en Ginebra, está constituida por más de 100 agrupaciones o países miembros. ISO no está afiliada a las Naciones Unidas ni a ninguna organización europea, promueve el desarrollo de la estandarización y las actividades relacionadas con ella a nivel mundial, además facilita el intercambio de bienes y servicios; y la cooperación en la esfera de lo intelectual, científico, tecnológico y económico.

Todos los trabajos realizados por la ISO dan como resultado en acuerdos internacionales, los cuales son publicados como estándares internacionales. Aun cuando las normas son elaboradas para el sector privado, y tienen un carácter voluntario, muchos organismos gubernamentales pueden decidir convertir una norma ISO en una disposición obligatoria o legal. Tales normas pueden convertirse en condiciones para cerrar un negocio en transacciones comerciales, haciendo así que las partes ya no puedan considerarlas como voluntarias. Inclusive estas normas también se les han descrito como el refinamiento de todos los principios de sistemas de calidad más prácticos y genéricamente aplicables. (JURADO, 2010)

La Organización Internacional para la Estandarización estipula que sus estándares son producidos de acuerdo con los siguientes principios:

1. Consenso: Se toman en cuenta los puntos de vista de todos los interesados: fabricantes, vendedores, usuarios, grupos de consumidores, laboratorios de análisis, gobiernos, especialistas y organizaciones de investigación.

2. Aplicación Industrial Global: Las soluciones son globales para satisfacer a las industrias y a los clientes mundiales.

3. Voluntario: La estandarización internacional es conducida por el mercado y, por consiguiente, está basada en el compromiso voluntario de todos los interesados que concurren en ese mercado. (Díaz Coutiño & Escárcega Castellanos, 2009)

La Responsabilidad Social es un nuevo concepto desarrollado desde el año 2003 y que no ha sido tomada como una nueva norma en su totalidad, sin embargo algunas partes han sido aceptadas internacionalmente. Al respecto ISO considera que es importante para la correcta realización de las relaciones comerciales y político económicas mundial; y que la responsabilidad social puede ser incorporada en las actividades y procesos de cada organización, sobre la base de alcanzar un desarrollo sustentable, que considere el aspecto social, económico y ambiental.

Por responsabilidad social se entiende el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas, y que partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico.

En documento publicado por la ISO (ISO/TC 176/SC 2/N 544R, 2001) se explica, con un lenguaje sencillo, qué se entiende por un proceso, cómo pueden interaccionar dentro de un sistema, y cómo el ciclo (PHVA) puede usarse para gestionar esos procesos. Se dan ejemplos de procesos de un sistema de gestión de la calidad, así como

orientaciones sobre la implementación del enfoque basado en procesos en relación con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000. De este modo la gestión por procesos queda definida como la forma de administrar un sistema interrelacionado de procesos empresariales en sustitución de la administración tradicional basada en las funciones. Se considera una vía para lograr la satisfacción del cliente; que permite además optimizar la aportación de valor añadido y ser integrante de la gestión de la calidad.

El cuarto principio de los sistemas de gestión de la calidad basados en ISO 9001:2008 es el “enfoque a procesos”. El sistema de gestión de la calidad tiene como objetivo conseguir mejoras en la satisfacción de los clientes y está formado por un conjunto procesos interrelacionados entre sí. Cada uno de los procesos puede definirse como el conjunto de actividades o etapas sucesivas encaminadas a la consecución de un objetivo, como ejemplo de procesos podemos hablar de: proceso de relación comercial, proceso de compras, proceso de gestión de recursos humanos, etc.

La definición de un proceso, para su posterior gestión, implica las siguientes etapas: a) Definición del objetivo del proceso, b).Definición de las etapas o actividades que componen el proceso; c) Definición de las responsabilidades y recursos necesarios para cada una de las etapas del proceso; y d) Definición de verificaciones y toma de datos a realizar para el posterior análisis de indicadores de desempeño del proceso. (LEZAMA, 2013)

La norma ISO-9001:2008, corresponde a la cuarta edición de dicha norma y ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad. Los cambios que se introducen en esta edición, respecto a la tercera edición (ISO 9001:2000), son menores, y han sido dirigidos a aumentar la compatibilidad con la norma ISO-14001:2004.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización.

El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) Sus necesidades cambiantes,
- c) Sus objetivos particulares,
- d) Los productos que proporciona,
- e) Los procesos que emplea,
- f) Su tamaño y la estructura de la organización. (ISO, 2008)

La norma ISO-9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad y se aplica cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables,
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

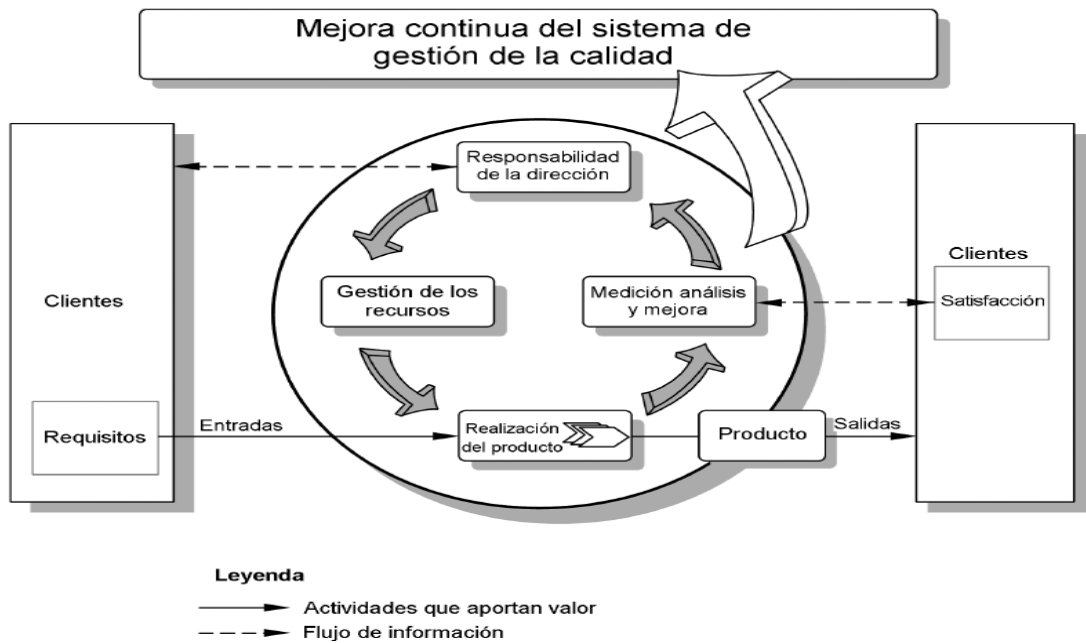
La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas, (ISO, 2008)

Ilustración 8. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: ISO 9001:2008

2.4. PRINCIPIOS ISO 9001:2008

Los principios de calidad nos conducen al mejoramiento continuo del rendimiento en el largo plazo, enfocándose en los clientes, mientras se dirige a la satisfacción de las necesidades de todos los otros participantes. Fuente: material clases

A continuación se indicará los 8 principios de la calidad y su enfoque:

- Principio 1.- Organización enfocada al cliente.

El mercado está definido por las necesidades de los clientes, y las organizaciones entienden que los clientes es su razón de existir, por lo tanto se debe cumplir con los requerimientos de los clientes y tratar de superar sus expectativas.

Este principio asegura una orientación equilibrada entre necesidades y expectativas de clientes, se mide la satisfacción de los mismos y se actúa en base a resultados.

Ilustración 9: Organización enfocada al cliente



Fuente: Autores

- Principio 2.- Liderazgo.

Ilustración 10: Liderazgo



Fuente: Autores

Los líderes son aquellas personas que crean y mantienen el ambiente interno en la organización, donde los subordinados estén completamente involucrados a alcanzar los objetivos de la empresa.

Se enfocan en brindar confianza y eliminar el temor que muchas veces existe dentro de la organización, proveen a la gente con recursos y libertad para que actúen con responsabilidad y conocimiento de sus funciones.

El liderazgo es saber inspirar, alentar y reconocer el trabajo de la gente, promover una comunicación abierta y honesta, implementar estrategias que nos lleven a cumplir objetivos y metas desafiantes.

- Principio 3.- Involucramiento de la gente.

Ilustración 11: Involucramiento de la gente



Fuente: Autores

La esencia de la empresa es su gente, sea cual sea su posición o nivel dentro de la organización, el involucramiento total de sus habilidades y talentos, son usadas para el beneficio de la empresa.

El involucramiento de la gente se enfoca en la creación de valor para los clientes, aceptar la responsabilidad y autoridad para resolver problemas, compartir conocimiento y experiencia en grupos de trabajo y sobre todo a representar de la mejor forma a la organización ante clientes, comunidad local y la sociedad en general.

- Principio 4.- Enfoque a procesos.

Ilustración 12: Organización basada en procesos



Fuente: Autores

Cuando las actividades y los recursos relacionados son tratados como un proceso, los resultados deseados son alcanzados más eficientemente.

Este principio va direccionado en definir los procesos para alcanzar los resultados, identificar las entradas y salidas de cada proceso. También es importante identificar

las interrelaciones de un proceso con las funciones de la organización e identificar a sus clientes internos y externos, junto con sus riesgos posibles, consecuencias e impacto de los procesos.⁷

- Principio 5.- Enfoque sistémico a la gerencia.

Ilustración 13: Enfoque sistemático de la gerencia



Fuente: Autores

Identificar, entender y manejar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la efectividad y eficiencia de la organización. Esto conduce a definir el sistema identificando los procesos que afectan un objetivo dado, estructurar el sistema para alcanzar los objetivos de manera más eficiente, entender la interdependencia entre procesos del sistema.

Nos permite además mejorar continuamente el sistema, a través de las medidas de evaluación y a establecer restricciones de recursos antes de cualquier acción.

⁷ (MORA, 2013)

- Principio 6.- Mejoramiento continuo.

Ilustración 14: Mejoramiento continuo



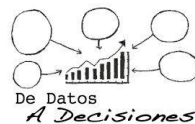
Fuente: Autores

El principio de mejoramiento continuo, debería ser un objetivo permanente de la organización.

Los japoneses utilizan el término kaizen para describir este proceso incesante de mejora sin fin: el establecimiento y consecución de objetivos aún más elevados. En Estados Unidos se utilizan términos como TQM y cero defectos para describir estos esfuerzos continuos de mejora. Sea cual sea la frase o palabra que se utilice, PDCA, kaizen, TQM o cero defectos, los directores de operaciones son los principales responsables de crear una cultura de trabajo que respalde la mejora continua. (MORA, 2013)

- Principio 7.- Toma de decisiones basadas en hechos y datos.

Ilustración 15: Toma de decisiones basadas en hechos y datos



Fuente: Autores

Las decisiones efectivas son basadas en el análisis de datos e información. Este principio nos conduce a tomar medidas y recolectar datos e información relevante para los objetivos, analizar los datos recopilados, entender el valor de las técnicas

estadísticas apropiadas, todo esto para hacer decisiones y tomar acciones basadas en los resultados de un balance entre un análisis lógico con experiencia e intuición.

- Principio 8.- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Ilustración 16: Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores



Fuente: Autores

Existe interdependencia entre proveedores y organizaciones, y una relación de mutuo beneficio mejora la habilidad de ambos de crear valor.

Para esto es indispensable identificar y calificar a proveedores claves, crear comunicación clara y abierta, y sobre todo establecer las relaciones con los proveedores que equilibren la ganancia del corto plazo, con las consideraciones de largo plazo para la organización y sociedad en general. (MORA, 2013)

2.5. REQUISITOS ISO A APLICAR EN EL MODELO DE GESTIÓN

Tabla 5: Modelo de gestión

REQUISISTOS	DESCRIPCION	
OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	GENERALIDADES	Los productos deben satisfacer los requisitos del cliente, legales y los reglamentarios mediante la aplicación eficaz del sistema.
	APLICACIÓN	Los requisitos de aplicación son genéricos y aplicables a toda organización, sin importar su tipo, tamaño o producto.
REFERENCIAS NORMATIVAS	Los requisitos normativos señalan que: Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario, es un documento de referencia indispensable para la aplicación de la norma ISO-9001. (ISO, 2008)	
TERMINOS Y DEFINICIONES	Son aplicables los mismos términos y definiciones dados en la norma ISO-9000, donde se especifica ya no solo el término “producto”, sino que éste puede significar también “servicio”.	

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	REQUISITOS GENERALES	Se establece, documenta, implementa, mantener y mejora un sistema de gestión de calidad para: determinar los procesos, su secuencia, interrelación, criterios, métodos, disponibilidad de recursos, seguimiento, acciones necesarias para alcanzar los resultados y su mejora continua.		
	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACION	GENERALIDADES	La política, objetivos, manual de calidad. Los procedimientos documentados y los registros requeridos por la propia norma. Los registros que la organización determina necesarios para asegurar la eficacia de la planificación, la operación y el control de sus procesos.	
		MANUAL DE CALIDAD	* El alcance del Sistema de Gestión de Calidad. * Procedimientos documentados o referencia a ellos. * Descripción de la interacción de los procesos	
		CONTROL DE DOCUMENTOS	Mediante un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para aprobar, revisar y actualizar los documentos; y que además asegure la identificación de los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos.	
		CONTROL DE LOS REGISTROS	Establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros, deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.	
	COMPROMISO DE LA DIRECCION	Proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo y la implementación de SIGC, mediante comunicados, políticas de calidad, objetivos y disponibilidad de recursos.		
	ENFOQUE AL CLIENTES	La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan.		
	POLITICA DE CALIDAD	La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad sea adecuada, que incluya un compromiso de cumplir con los requisitos del cliente y de mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad.		
	PLANIFICACION	OBJETIVO DE LA CALIDAD	La alta dirección debe asegurar que los objetivos de la calidad deben ser medibles, coherentes con la política de calidad.	
		PLANIFICACION DEL SGC	La alta dirección debe asegurar que la planificación cumpla con los requisitos y	

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION			objetivos de calidad, y la integración del sistema en el caso de cambios.
	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD	La alta dirección debe asegurar que las responsabilidades y autoridades estén definidas y sean comunicadas dentro de la organización.
		REPRESENTANTE DE LA DIRECCION	La alta dirección debe designar a un miembro de la dirección de la organización quien, debe tener la responsabilidad y autoridad de: verificar la implementación de los procesos y asegurarse del cumplimiento de los requisitos de los clientes.
		COMUNICACIÓN INTERNA	La alta dirección debe asegurarse de que exista una apropiada comunicación para que exista eficacia del sistema de gestión de calidad.
	REVISION POR PARTE DE LA DIRECCION	GENERALIDADES	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.
		INFORMACIÓN PARA LA REVISION	Para que una revisión de la dirección sea realmente efectiva, previamente se debe contar con información de entrada en la que haya evidencias del desempeño del sistema de gestión de la calidad, para que con base en éstas exista una buena planeación de la revisión.
	RESULTADOS DE LA REVISION	La revisión de la dirección debe generar resultados en los que se incluyan todas las decisiones y acciones acordadas para mejorar la eficacia del sistema, del producto y sus recursos.	
PROVISION DE LOS RECURSOS	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS necesarios para: *Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia. * aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.	
	RECURSOS HUMANOS	GENERALIDADES	El personal que afecten los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, la formación, las habilidades y la experiencia apropiadas.
		COMPETENCIA, TOMA DE CONCIENCIA Y FORMACION	La organización debe: determinar la competencia del personal, proporcionar formación, evaluar eficacia de las acciones tomadas, y mantener los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia.

GESTION DE LOS RECURSOS	INFRAESTRUCTURA	Proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.		
	AMBIENTE DE TRABAJO	La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.		
REALIZACION DEL PRODUCTO	PLANIFICACION PARA REALIZAR EL PRODUCTO	La organización debe planificar y desarrollar los procesos de forma coherente con los recursos necesarios para la realización del producto.		
	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	DETERMINACION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO	La organización debe determinar: Los requisitos especificados, no especificados, legales y reglamentarios por el cliente.	
		REVISION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO	Efectuarse antes de que la empresa se comprometa a proporcionar un producto al cliente y asegurarse de que estén definidos los requisitos del producto y mantener registros respectivos	
		COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	Determinar e implementar mecanismos eficaces para la comunicación con éstos,	
	DISEÑO Y DESARROLLO	PLANIFICACION DEL DISEÑO Y DESARROLLO	Determinando las etapas del diseño y desarrollo, la revisión, verificación y validación apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, así como las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.	
		ELEMENTOS DE ENTRADA PARA EL DISEÑO Y DESARROLLO	a) los requisitos funcionales y de desempeño, b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables, c) la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable,	
		RESULTADOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO	a) cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo. b) proporcionar información apropiada. c) criterios de aceptación del producto. d) especificar las características del producto	
		REVISION DEL DISEÑO	Revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado	
		VERIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DESARROLLO	Los resultados del diseño y desarrollo cumplan los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo con sus respectivos registros.	

		VALIDACION DEL DISEÑO Y DESARROLLO	La validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto
		CONTROL DE LOS CAMBIOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO	Las modificaciones tienen que revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación
	COMPRAS	PROCESO DE COMPRAS	La organización debe evaluar y seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos, establecer los criterios para la selección, la evaluación y la reevaluación con sus respectivos registros.
		INFORMACION DE COMPRAS	Describir el producto a comprar en base a los requisitos para la aprobación del producto, así como procedimientos, procesos y equipos,
		VERIFICACION DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS	Cumplir los requisitos de compra especificados.
	PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO	CONTROL DE LA PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO	El control debe llevar: información que describa las características del producto, sus instrucciones, su uso, la implementación de seguimiento de liberación y entrega.
		VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO	La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto se utilizó o se prestó el servicio.
		IDENTIFICACION Y TRAZABILIDAD	La empresa debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y de medición a través de toda la etapa de creación del producto.
		PROPIEDAD DEL CLIENTE	Cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras esté bajo su control o ella los esté empleando.
		PRESRVACIÓN DEL PRODUCTO	La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.

	CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.		
MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA	GENERALIDADES	Demostrar la conformidad con los requisitos del producto, del sistema y la mejora continua de la eficacia del sistema.		
	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	SATISFACIÓN DEL CLIENTE	Realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con el cumplimiento de sus requisitos por parte de la empresa.	
		AUDITORIA INTERNA	Llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad es eficaz.	
		SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	Aplicar métodos apropiados para el seguimiento y, cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados	
		SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO	Hacer el seguimiento y medir las características del producto en etapas para verificar que se cumplan los requisitos del mismo.	
	CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME	La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifique y controle para prevenir su uso o entrega no intencionados.		
	ANÁLISIS DE DATOS	Determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		
	MEJORA	MEJORA CONTINUA	Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por parte de la dirección.	
		ACCIÓN CORRECTIVA	Tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades, con el propósito de prevenir que vuelva a ocurrir.	
		ACCIÓN PREVENTIVA	Apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Es necesario que se establezca un procedimiento documentado	

Fuente: Autores

CAPITULO III

3. DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA ENSAMBLADORA DE MOTOCICLETAS VYCAST

El diseño de modelo de gestión por procesos parte en la planificación, donde se plantea: planificar, organizar, liderar y controlar. En la planificación se considera cada una de las funciones que se desarrolla en cada proceso de la empresa, designando un responsable para cada área donde ejecuten todas sus actividades a tiempo, eficiencia y eficacia. La planificación es fundamental para el planteamiento de la política y los objetivos empresariales, que son la segunda etapa en el diseño del modelo de gestión por procesos, ya que la política es el marco de referencia para establecer los objetivos, y donde los objetivos son las necesidades y expectativas de los clientes y de la administración de la organización. Tiene que existir coherencia entre objetivos y política, para saber que la política está siendo ejecutada y los objetivos cumplidos. (RIOFRIO M. , 2012)

Como tercera etapa tenemos los Procesos, los cuales pueden ser de 3 categorías, que son: Categoría gerencial, operativa y de soporte. Aquí se ubican a todos los procesos que van a intervenir en el Mapa de Procesos para el ensamblaje de motocicletas, los cuales van a tener a sus responsables que deberán alcanzar los objetivos establecidos.

Los procesos gerenciales por lo general son cargos administrativos y de toma de decisiones, en los procesos operativos intervienen todos aquellos procesos que satisfarán los pedidos de los clientes mediante la comercialización, adquisiciones, producción, logística y post-venta, y por último los procesos operativos son aquellos como: cartera, sistemas, RRHH, Gestión de calidad y mantenimiento, los mismos que dan soporte a las actividades de los procesos operativos y facilitan la gestión de los mismos.

Finalmente para terminar con el diseño del modelo de gestión por procesos, se elaboran las caracterizaciones de cada proceso, donde se debe indicar las entradas y salidas de proveedores internos y externos, los controles y recursos utilizados por este proceso, su objetivo y las actividades a desarrollar, es decir su alcance. Además se puede señalar indicadores para verificar el cumplimiento de objetivos y la posterior toma de decisiones por parte del administrador o de la persona responsable por el bienestar de la empresa.⁸

La documentación no es obligatoria para todos los procesos, pero sí para los más críticos y los que necesiten de mayor control. En la documentación se dan los procedimientos (manuales) a seguir para el correcto funcionamiento de un proceso, cada procedimiento tiene sus registros que deben ser almacenados para un control y auditorías, para conseguir un mejoramiento continuo.

⁸ (TRUJILLO, 2012)

3.1. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN

Cuando se habla de las cuatro funciones básicas de la gestión empresarial todos los autores coinciden en plantear que son cuatro: planificar, organizar, liderar y controlar.

Planificar: en este caso, deben quedar definidas las metas de la empresa y establecer una estrategia que permita desarrollar los diferentes planes y la coordinación de las actividades en cada uno de los procesos de la empresa.

Organizar: esta etapa permite determinar lo que se necesita hacer para llevar a cabo cada una de las estrategias, definiendo cómo se hará y quién lo va hacer.

Liderar: en esta función se dirigen los esfuerzos en coordinar las actividades laborales de los miembros de una organización, que permitan llevar a cabo cada uno de los procesos.

Controlar: permite el monitoreo de las actividades para garantizar que se lleven a cabo según lo planeado en las etapas anteriores.

Si bien, todas estas funciones deben trabajar de manera integrada y consolidada una con otra, la **planificación de la gestión**, es la etapa pionera, por ello, es que define un pilar fundamental en el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales.

Si se tiene una planificación no ajustada a los requerimientos empresariales, no podrán alcanzarse con eficiencia y eficacia los resultados que se desean obtener.

En el caso de la **ensambladora de motocicletas CKD de la empresa Vycast Cía. Ltda**, la planificación de la gestión se realiza considerando cada una de las funciones que se desarrollan en cada uno de los procesos de la empresa. Esta planificación es un sistema integrado, donde cada persona de cada área es responsable de realizar sus actividades, cumpliendo en tiempo, eficiencia y eficacia las actividades. (RUIZ, 2010)

3.2. POLÍTICA Y OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN

3.2.1. Política del sistema de gestión

La alta dirección de la empresa, que está en el nivel estratégico genera las directrices que se reflejan en políticas de cada una de sus áreas fundamentales: Comercial, Operaciones, Económica Financiera. La integración de las políticas de cada una de esas áreas, coordinada por la dirección, la misma genera de manera conjunta la política del sistema de gestión de la organización. La gestión por procesos es uno de los enfoques de gestión más difundidos en la gestión estratégica.⁹

En el Ecuador, la empresa ensambladora de motocicletas CKD de la empresa Vycast Cía. Ltda., sigue un enfoque de un sistema de Gestión por Procesos, donde su política del sistema de Gestión, está en línea con los reglamentos que se ofrecen en la normativa del Marco Legal, vigente en el país.

La Política de Gestión de Calidad de VYCAST es la siguiente:

Tabla 6: Política de calidad

<p style="text-align: center;">POLITICA DE CALIDAD</p> <p>Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo con sus expectativas en cuanto a calidad y servicio post-venta de nuestros productos, logrando un proceso productivo de ensamblaje eficiente y eficaz, con personal idóneo y tecnología de punta, comprometidos con el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y la mejora continua.</p>

Fuente: Autor

⁹ (RIOFRIO M. , 2013)

3.2.2. Objetivos del sistema de gestión por procesos

Tabla 7: Objetivos del sistema de gestión por procesos

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS
1-Mantener a nuestros clientes satisfechos
2-Cumplir parámetros de calidad de la moto
3- Fortalecer competencias a nuestro personal
4- Mejorar continuamente el sistema de gestión (Calidad, Seguridad y Salud)

Fuente: Autores

Entre los objetivos del sistema de Gestión por Procesos en la empresa ensambladora de motocicletas CKD de la empresa Vycast Cía. Ltda., se tienen el logro de:

En la siguiente tabla se observa los objetivos del Sistema de Gestión por Procesos con cada uno de sus indicadores.

En la siguiente tabla se muestra los objetivos y cada uno de los indicadores con sus fórmulas y metas en base a la política de la empresa.

Tabla 8: Objetivos e indicadores con sus fórmulas en base a la política de la empresa

OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA
1.- Mantener a nuestros clientes satisfechos	SATISFACCION DEL CLIENTE	% de satisfacción (encuestas)	Min 80%	Trimestral

2.- Cumplir parámetros de calidad de la moto	PRODUCTO NO CONFORME	(#ensambladas no conformes/ total ensambladas)x 100	Menor a 5%	Mensual
	GARANTÍAS SOBRE VENTA	(#garantías/ # unidades vendidas)x100	Menor a 5%	Mensual
3.- Fortalecer las competencias de nuestro personal	CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIONES	(# capacitaciones ejecutadas / # capacitaciones programadas) x 100	Min 80%	Semestral
4.- Mejorar continuamente el sistema de gestión (Calidad, Seguridad y Salud)	ACCIONES CORRECTIVAS	Acciones correctivas ejecutadas/acciones correctivas registradas	Min 50%	Trimestral
	ACCIONES PREVENTIVAS	Acciones preventivas ejecutadas/acciones preventivas registradas	Min 50%	Trimestral
	MEJORAS EJECUTADAS	Mejoras ejecutadas/mejoras registradas	Min 50%	Trimestral

Fuente: VYCAST

3.3. PROCESOS: MAPA DE PROCESOS

Dentro del modelo de Gestión por Procesos se presentan cada uno de los procesos de la empresa con las actividades que tienen que desarrollar para que la empresa funcione como un sistema integrado y cumpla con los objetivos estratégicos.

Para realizar una correcta representación del Mapa de Procesos en la empresa ensambladora Los procesos están ubicados en las siguientes categorías:

Tabla 9: Mapa de procesos

CATEGORÍAS	PROCESOS
GERENCIALES	GERENCIA
OPERATIVOS	COMERCIALIZACION
	ADQUISICIONES
	PRODUCCIÓN
	LOGÍSTICA
	POST- VENTA
DE SOPORTE	CONTABILIDAD
	SISTEMAS
	RECURSOS HUMANOS
	GESTIÓN DE CALIDAD
	MANTENIMIENTO

Fuente: Autores

A continuación se describirán cada una de las categorías

3.3.1. Procesos gerenciales

Son los procesos que proporcionan directrices a todos los demás, definen y controlan las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Son gestionados directamente por la alta dirección.

La categoría gerencial cuenta solo con un proceso que es gerencia.

Tabla 10: La categoría gerencial

CATEGORIA	PROCESO
GERENCIALES	GERENCIA

Fuente: Autores

El proceso de Gerencia tiene sus propósitos específicos fundamentales o actividades las cuales se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 11: Proceso de gerencia

PROCESO	ACTIVIDADES	COMENTARIO
Gerencia	Análisis del entorno, planificación y cultura empresarial (Política, misión, visión, valores, políticas, objetivos estratégicos), despliegue de objetivos empresariales, definición de indicadores, mecanismos de control.	Toma decisiones y verifica la tabla de indicadores para el cumplimiento de objetivos

Fuente: Autores

3.3.2. Procesos operativos (clave, misioneros, de flujo esencial)

Son los que están ligados directamente con el producto o servicio que se presta. Tienen un impacto directo en el cliente, creando valor para éste, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad

En el siguiente cuadro se describe la categoría operativa con sus procesos.

Tabla 12: Categoría operativa

CATEGORIA	PROCESO
OPERATIVOS	COMERCIALIZACION
	ADQUISICIONES
	PRODUCCIÓN
	LOGÍSTICA
	POST- VENTA

Fuente: Autores

El siguiente cuadro muestra los procesos de la categoría operativa con cada una de sus actividades relacionadas dentro de la empresa.

Tabla 13: Categoría operativa de cada una de las actividades

PROCESO	ACTIVIDADES	COMENTARIO
Comercialización	Se concretan compromisos con otras entidades de forma tal que ambas salen beneficiadas de diferentes maneras.	Se dedican específicamente a la venta de motocicletas
Adquisiciones	Identificación, evaluación y selección de proveedores, negociación y alianzas estratégicas, recepción de solicitudes de compra de las partes, confección del pedido, análisis de ofertas, realización de compras, trazabilidad de los productos.	Se dedican específicamente a la compra nacional e internacional de partes y piezas para ensamblaje
Producción	Se realizan las actividades que permiten el ensamblado de cada una de las partes de la motocicleta, hasta la obtención del producto final, se consideran las maquinarias, herramientas y personal necesario para el proceso. Recepciones de las materias primas cuando llegan a la empresa así como la de los productos terminados y el almacenamiento en los almacenes correspondientes, de esta manera se logra mayor eficiencia, al tener en cuenta con que contamos para producir.	Transforma las partes y piezas de ensamblaje en productos finales.
Logística	Despacho de mercancías para la venta	Coordina el envío de los productos terminados, las garantías y los repuestos.
Post-Venta	Generar relaciones rentables a largo plazo con los clientes finales, distribuidores y talleres autorizados; velando por la satisfacción del cliente final después de la compra del producto.	Servicio luego de la compra que se le da al cliente a largo plazo.

Fuente: Autores

3.3.3. Procesos de soporte (apoyo)

Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes. Son los que garantizan que los demás procesos se ejecuten con éxito.

En el siguiente cuadro se describe la categoría de soporte o apoyo con cada uno de sus procesos.

Tabla 14: Categoría de soporte con cada uno de sus procesos

CATEGORIA	PROCESO
SOPORTE	CONTABILIDAD
	SISTEMAS
	RECURSOS HUMANOS
	GESTIÓN DE CALIDAD
	MANTENIMIENTO

Fuente: Autores

El siguiente cuadro muestra los procesos de la categoría soporte con cada una de sus actividades relacionadas dentro de la empresa.

Tabla 15: Categoría de soporte con cada una de sus actividades dentro de la empresa

PROCESO	ACTIVIDADES	COMENTARIO
Contabilidad	Encargada de generar la información financiera de la empresa y el cumplimiento con los organismos de control.	Se encarga de llevar un registro de las entradas y salidas de dinero junto con sus documentos de sustento
Sistemas	Asesoría técnica y de sistema, reparación de equipos, mantenimiento de los equipos, organización y control de recambios de equipos tecnológicos.	Encargado de la tecnología dentro de la planta, programación y mantenimiento
Recursos Humanos	Administra diferentes programas para poder brindarles a la organización empleados capaces, que se aplica con la participación de los trabajadores en todas las actividades de la empresa. Identificación, evaluación y selección de empleados capaces de desarrollar las habilidades, actitudes y aptitudes en el proceso de ensamblado y el resto de proceso de la empresa.	Selecciona el personal y capacita a los trabajadores de la empresa
Gestión de Calidad	Se dedican a la dirección y organización de la empresa en lo relativo a la calidad de la producción y los servicios, enfatizando en la satisfacción del cliente, mejoras continuas y necesidades de todas las partes interesadas.	Se encarga del mejoramiento continuo de la empresa
Mantenimiento	Encargada de controlar el buen funcionamiento y vida útil de maquinaria y herramientas	Da servicio a los equipos y maquinaria utilizados por el proceso de producción

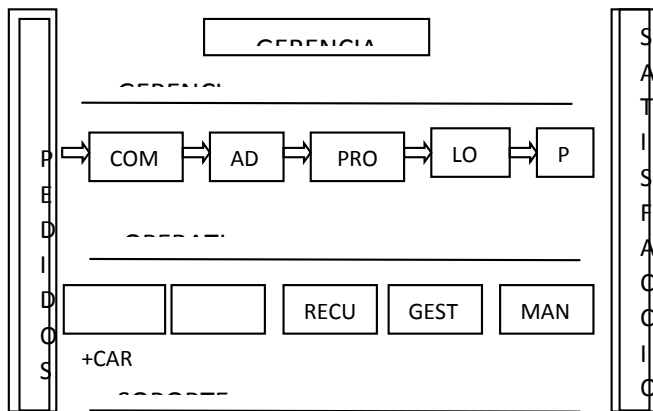
Fuente: Autores

3.3.4. El mapa de procesos

El mapa de proceso es un método que se utiliza para llegar al conocimiento del proceso y por consiguiente mejorar los procesos de una organización. El mapeo de proceso no debe verse solamente como una herramienta para analistas y gerentes de calidad, sino como una técnica extendida y cotidiana para que todos los empleados se involucren con entender y mejorar sus propios procesos.

3.3.4.1. El Mapa de Procesos de la empresa ensambladora de motocicletas CKD de la empresa Vycast Cía. Ltda.

Tabla 16: Mapa de proceso de Motos



Fuente: Autores

Este mapa de procesos nos permite:

- Visualizar todos los procesos a todos los niveles.
- Ordenados por su jerarquía y relaciones.
- Proporcionar a la dirección una visión más integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones ante el mercado.
- Planificar nuevas estrategias o el despliegue de nuevas políticas.

3.3.5. Matriz interrelación

Es una matriz a partir de la información que ofrece el mapa de procesos, en la cual es necesario elaborar un esquema de relaciones entre todos los procesos organizacionales, indicando los elementos de interrelación entre ellos.

Para crear una matriz de interacción de los procesos identificados dentro de la empresa. Inicie con los Procesos Operativos (en orden de secuencia), luego seguimos con los de apoyo y finalmente con los de Gestión. (TRUJILLO, 2012)

Identificamos la interacción desde el 1 al 3, siendo:

- 1 Interacción débil
- 2 Interacción moderada
- 3 Interacción fuerte


Interrelación fuerte: Es fuerte ya que hay mucha actividad entre dos procesos. El intercambio de información y las necesidades son amplios, y muchas veces hay una interdependencia para que los procesos fluyan normalmente.

Interrelación media: existe relación y muchas de las actividades no requieren de una aprobación para seguir con el cumplimiento de los objetivos. La mayor parte de los procesos mantiene una interrelación media.


Interrelación baja: Hay poca interacción o casi nula, se da por lo general entre los niveles de apoyo con los operativos y gerenciales. Cuando dos procesos no necesitan del otro o no hay mucha actividad, ni requerimientos para satisfacer las necesidades.

También pueden utilizarse colores para interacción.

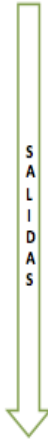
Ilustración 17: Matriz de Interrelación

 VYCAST <small>VEHICULOS Y COMERCIO ASTUBILLO VYCAST CIA. LTD.</small>		VYCAST Cia Ltda									
Asunto:	MATRIZ DE INTERRELACION - MOTOS										PAGINA: 3 DE 20 FECHA: 30/10/14 EDICION: SEGUNDA PROCESO: CALIDAD
PROCESOS	GERENCIA	COMERCIALIZACION	ADQUISICIONES	PRODUCCION	LOGISTICA	POST-VENTA	CONTABILIDAD	SISTEMAS	RRHH	GESTION DE CALIDAD	MANTENIMIENTO
GERENCIA											
COMERCIALIZACION											
ADQUISICIONES											
PRODUCCION											
LOGISTICA											
POST-VENTA											
CONTABILIDAD											
SISTEMAS											
RRHH											
GESTION DE CALIDAD											
MANTENIMIENTO											

	INTERACCION FUERTE
	INTERACCION MEDIA
	INTERACCION DEBIL



ENTRADAS



SALIDAS

REV.2

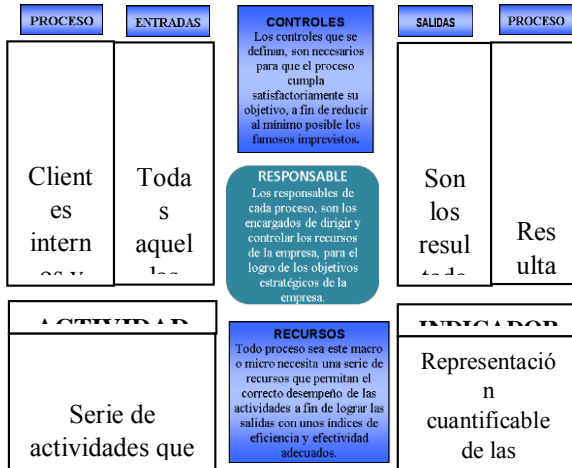
Fuente: VYCAST

3.4. CARACTERIZACIONES Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

En la caracterización de los procesos, la empresa considera un conjunto de información que permite una visión más completa de lo que sucede en el interior de los procesos.

Ilustración 18: Procesos

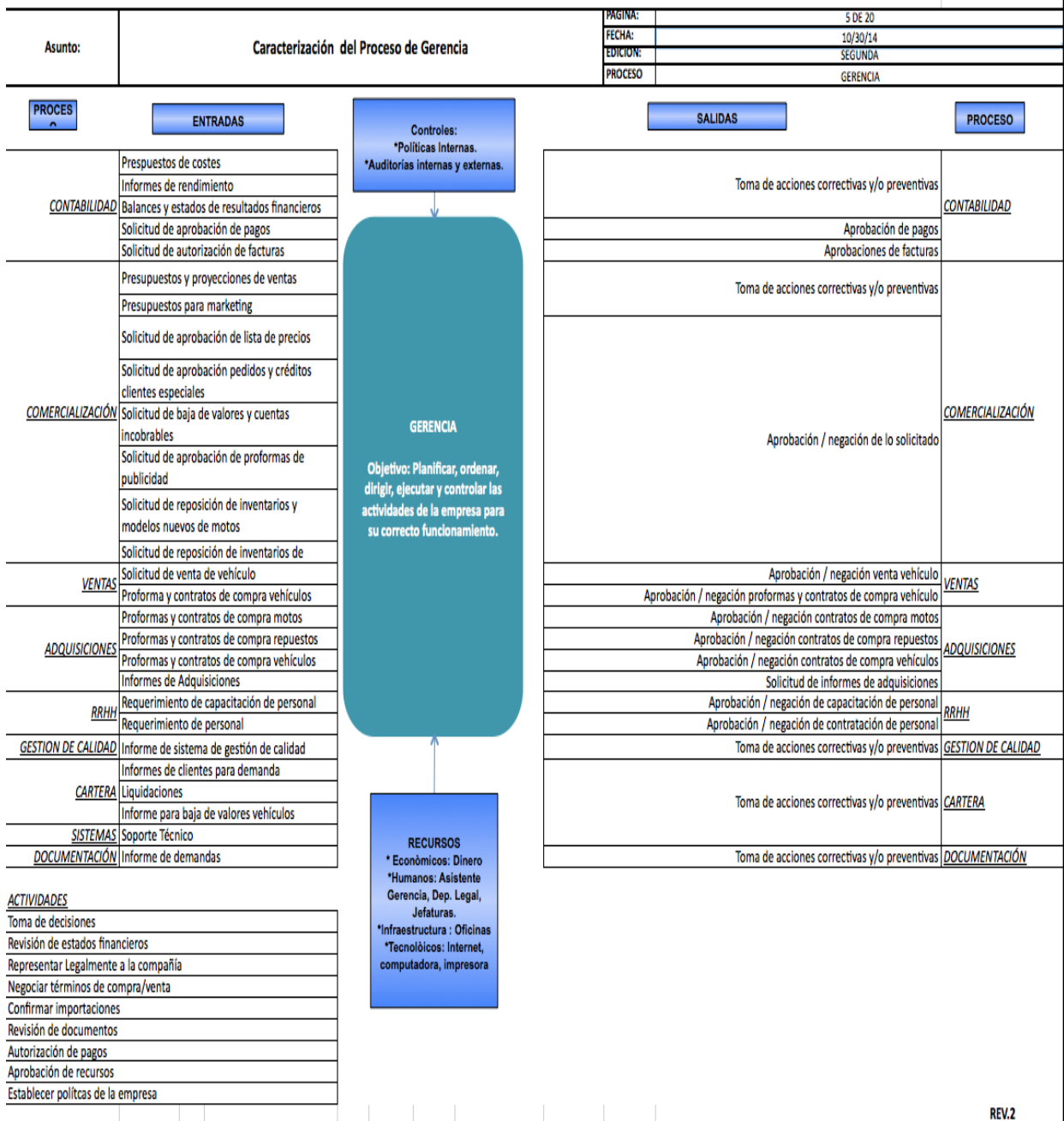
Fuente: Autores



3.4.1. Caracterización y documentación del proceso de gerencia

3.2.1.1. Caracterización del proceso de gerencia


Ilustración 19: Caracterización del proceso de gerencia:



REV.2

Fuente: Autores

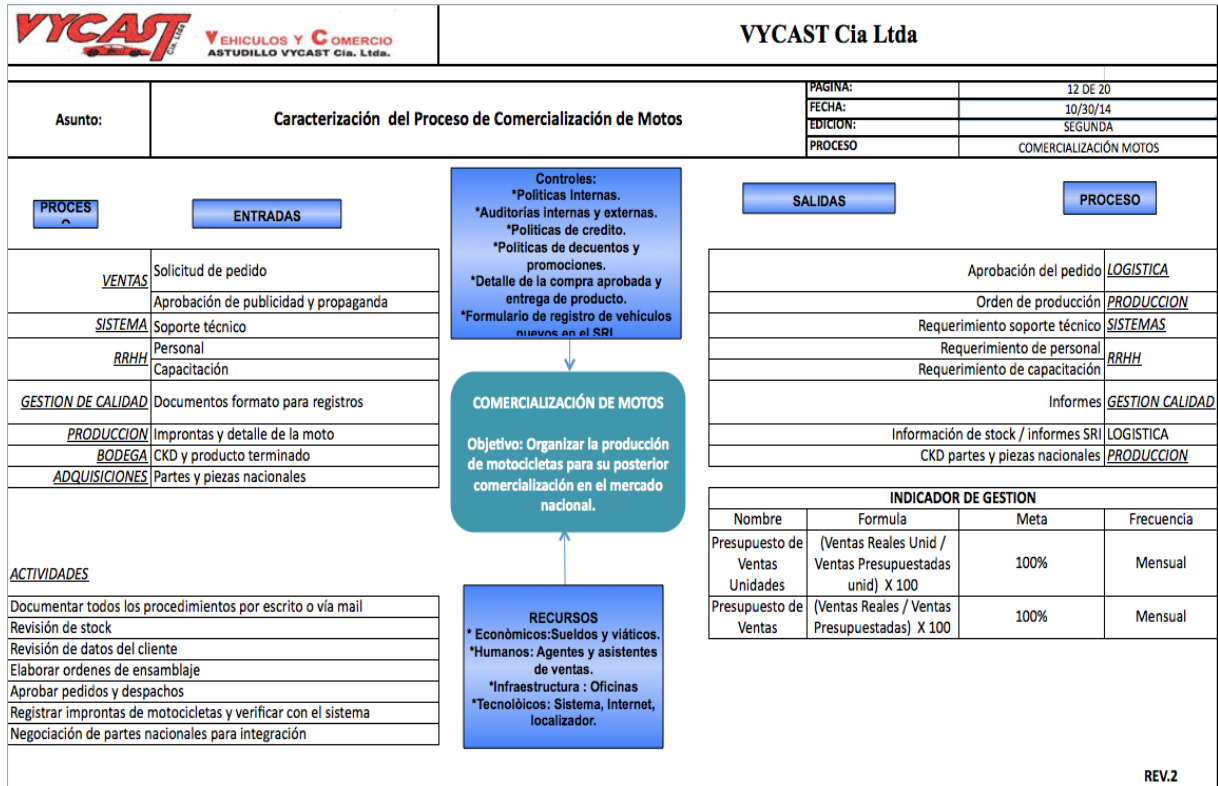
3.4.1.2. Documentación del proceso de Gerencia

 VYCAST CIA. LTDA.							
REVISION POR LA DIRECCION							
REVISADO POR:				APROBADO POR:			
FECHA DE REVISION:				HORA DE INICIO:			
TIPO DE REVISION				HORA DE FINALIZACION:			
INFORMACIÓN DE ENTRADA	ANÁLISIS	OPORTUNIDAD DE MEJORA	PLANES DE ACCIÓN / DOCUMENTOS ASOCIADOS	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN	RECURSOS REQUERIDOS	NOTAS
Resultado de Autoevaluaciones. Revisiones Internas. Evaluaciones PROCESOS (MAPA DE							
Retroalimentación de satisfacción al							
Desempeño de Procesos y Conformidad de producto(indic							
Estado de Acciones Correctivas y							
Acciones de seguimiento a planes de Revisiones por la							
Cambios que podrían afectar el							
Recomendaciones para la							
Otros							
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES							
PARTICIPANTES							
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/> JEFE DE CALIDAD							
Lugar de Almacenamiento (ej. Carpeta "Sistema de Gestión por procesos" Control de Gestión			Tiempo de retención (ej. 5 años)		Disposición Final (ej. Archivo pasivo)		

3.4.2. Caracterización y documentación del proceso de comercialización:

3.4.2.1. Caracterización del proceso de comercialización

Tabla 17: Proceso de comercialización



REV.2

Fuente: Autores

3.4.2.1. Documentación del proceso de comercialización:

Procedimiento de Comercialización Motos

1. Objetivo

Crear un procedimiento que nos permita describir las actividades de comercialización de motos.

2. Alcance

Aplica a la promoción, venta y distribución de los diferentes modelos de motos con los que cuenta la empresa Vehículos y Comercio Astudillo VYCAST CIA. LTDA.

3. Definiciones

4. Actividades






Tabla 18: Actividades

No.	Actividad	Responsable	Registro	Descripción
1. COMERCIALIZACIÓN MOTOS				
1.-	Atender a Clientes	Agentes de venta y comercialización		<p>Una venta se puede realizar por dos vías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los Agentes visitan a los clientes que son designados por la empresa como distribuidores, en las diferentes zonas asignadas de lunes a viernes y el día sábado se realiza un control de las ventas y cobros que se han efectuado durante la semana y entregan el reporte de visitas que realizaron. • Las ventas desde oficina, se realizan mediante llamadas telefónicas a los clientes o son los clientes los que se contactan directamente por la misma vía.
2.	Tomar Pedidos	Agentes de venta y comercialización	<p>Notas de Pedido (Ilustración 21)</p> <p>Solicitud de Crédito (Ilustración 22)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los Agentes enviarán o pasarán sus pedidos por teléfono, fax, mail o correspondencia en el formato de Notas de Pedido (ver ilustración 21). En el caso de ser un cliente nuevo, se adjuntará el formato Solicitud de Crédito (ver ilustración 22) para poder ingresarlo al sistema y verificar los datos y referencias para saber si el cliente es viable o no. • En oficina se tomarán los pedidos que se den por teléfono o mail detallando la fecha en que se realiza el pedido, el nombre y la ciudad del cliente, nombre de la persona que realiza el pedido y el producto solicitado, en el caso de que sea el Agente quien pasa el pedido, se anotará el número de la Nota de Pedido.
3.	Ingresar y Aprobar Pedido	Comercialización	Pedido de Motos de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Las notas de pedido se ingresan al sistema (ver Ilustración 23) y luego es revisado por el

			(Ilustración 23)	<p>encargado de comercialización y aprobado por Gerencia o Presidencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los pedidos de clientes nuevos se ingresan al sistema previa verificación de datos, documentos y referencias. • Una vez firmados por Gerencia o Presidencia son aprobados en el sistema por comercialización. Cuando hay alguna observación en el pedido, este puede esperar hasta que se cumpla con lo requerido para poder ser despachado.
4	Confirmar Stock	Comercialización	(Ilustración 24)	<ul style="list-style-type: none"> • Se entrega a producción el detalle de los pedidos para la confirmación de stock (Ver Ilustración 24). • Se confirma con producción los modelos y colores de los pedidos que fueron aprobados y en el caso de no existir un modelo o color solicitado, se comunica al cliente que puede modificar o anular el pedido. • Cuando no existe el producto solicitado, se le comunicará al cliente. • En caso de un pedido extraordinario se coordinará con producción el tiempo de entrega, y se incluirá en la programación previa autorización de gerencia o presidencia • Una vez que el pedido esté completo, el encargado de despachos toma los datos de motor y chasis de cada moto que va a ser enviada y esta información es entregada a Logística para su facturación, coordinación de despacho, confirmación con el cliente.

Fuente: Autores

Ilustración 21: Solicitud de aprobación

Principal Cuenca: Av. España 17-97 y Avila Esq. • Telf.: (593)72863535 / 2806728 / 2866973 Web: www.vycast.com CUENCA - ECUADOR

SOLICITUD DE APROBACION DE LINEA DE CREDITO N°

INFORMACION BASICA

Fecha: _____ RUC: _____

Razón Social: _____

Nombre del Propietario: _____

Nombre Comercial: _____

Fecha Inicio del negocio: _____ Actividades del negocio: _____

Teléfonos Local: _____ Celular Local: _____

Email: _____

REFERENCIAS PERSONALES

Nombres y Apellidos	Parentesco	Dirección	Telefonos
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

DIRECCION DEL LOCAL O LOCALES:

1. Calle: _____ N° _____ Calle Esquinera: _____
 Provincia: _____ Ciudad: _____ Propio Arrendado

2. Calle: _____ N° _____ Calle Esquinera: _____
 Provincia: _____ Ciudad: _____ Propio Arrendado

3. Calle: _____ N° _____ Calle Esquinera: _____
 Provincia: _____ Ciudad: _____ Propio Arrendado

DIRECCION DEL DOMICILIO DEL PROPIETARIO:

1. Calle: _____ N° _____ Calle Esquinera: _____
 Provincia: _____ Ciudad: _____ Propio Arrendado

2. Calle: _____ N° _____ Calle Esquinera: _____
 Provincia: _____ Ciudad: _____ Propio Arrendado

TELEFONOS:

Fijo: _____ Cel.: _____ Fijo: _____ Cel.: _____

REFERENCIAS BANCARIAS

A nombre de:	Parentesco	Banco	N°. Cuenta	CIA Ahorros	CIA Corriente	Saldo Promedio
_____	_____	_____	_____			_____
_____	_____	_____	_____			_____

CROQUIS DEL LOCAL

CROQUIS DEL DOMICILIO

Autorizo (amos) expresa e irrevocablemente a VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA., para que obtenga cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información ya sean bancarias, burós de crédito y/u otros, mi información de riesgos crediticios, de igual forma, queda expresamente autorizado para que pueda transferir o entregar dicha información a los burós de crédito y otros y/o a la Central de Riesgos si fuere pertinente.

Firma del Cliente

C.I. _____

Firma del Vendedor

Nombre del Vendedor _____

Fuente: Autores

Ilustración 22: Pedido de motos del cliente

PRINCIPALES PROVEEDORES					
Empresa	Ciudad	Telefonos	desde	Monto Mensual	Plazo de Crédito
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

DETALLE DE BIENES INMUEBLES (Adjuntar copias de la Escrituras):	
1. Dirección: _____	Propiedad a Nombre de: _____
Ciudad: _____	Valor Comercial \$: _____
2. Dirección: _____	Propiedad a Nombre de: _____
Ciudad: _____	Valor Comercial \$: _____
3. Dirección: _____	Propiedad a Nombre de: _____
Ciudad: _____	Valor Comercial \$: _____
4. Dirección: _____	Propiedad a Nombre de: _____
Ciudad: _____	Valor Comercial \$: _____

DETALLE DE VEHICULOS(Adjuntar 1 copia de las matriculas):					
1.	Marca	Modelo	Año	Valor Comercial	A Nombre de
_____	_____	_____	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____	_____	_____

NOTA: ADJUNTAR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS

1. COPIA DEL R.U.C.	4. COPIA DE LA ESCRITURA DE ALGUN BIEN O
2. COPIA DE LA CÉDULA DE IDENTIDAD DEL PROPIETARIO Y DE LA CONYUGE.	MATRÍCULAS EN CASO DE POSEER VEHÍCULOS.
3. COPIA DE LA PLANILLA DE PAGO DE ALGÚN SERVICIO (AGUA, LUZ, TELÉFONO)	5. COPIAS DE LOS TRES ÚLTIMOS MOVIMIENTOS BANCARIOS
	6. FACTURAS DE COMPRAS

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA: VYCAST CIA. LTDA.		
Confirmación de Referencias Comerciales		
Empresa: _____	Empresa: _____	Empresa: _____
Cliente desde: _____	Cliente desde: _____	Cliente desde: _____
Monto otorgado: _____	Monto otorgado: _____	Monto otorgado: _____
Plazo: _____	Plazo: _____	Plazo: _____
Forma de Pago: _____	Forma de Pago: _____	Forma de Pago: _____
Protestos: _____	Protestos: _____	Protestos: _____
Calificación: _____	Calificación: _____	Calificación: _____
Confirmación de Referencias Bancarias		
Banco: _____	Banco: _____	
No. Cuenta: _____	No. Cuenta: _____	
Fecha Apertura: _____	Fecha Apertura: _____	
Saldo Promedio: _____	Saldo Promedio: _____	
Protestos: _____	Protestos: _____	
Calificación: _____	Calificación: _____	
Observaciones: _____	Observaciones: _____	
Observacion del Vendedor		

Fuente: Autores

Ilustración 23: Comercialización

A S S I S T Software® - [PEDIDOS DE CLIENTES DE MOTOS]

Acción Edición Búsquedas Bloque Registro Campo Window

Programa: PRO_PEDMOT_T **VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO** Fecha: 20-MAR-2014 11:46 Prg: 3
Módulo: PRODUCCION PRINCIPAL CUENCA Usuario: MCORDERO Usr: 2

Sigla PEDM PEDIDOS DE MOTOS Fecha 20-03-2014 Secuencia 2318
Almacén 001 PRINCIPAL CUENCA Código 0
Comprob. -0-0- Fecha Validez 20-MAR-2014

Cliete Liquidacion No.
Ced/Ruc Teléfono Categoría
Dirección Saldo Cliente Estado Cta. Ch.Protest
Vendedor L.Precios
Política Impuesto
Contado% 0.00 # Pagos 0 Dias Plazo 0 Desc.% 0.00 Obs.

Item	Modelo	Color	Año	Cantidad	Unidad	Precio	Total
1				1.00		0.00	0.00

Factor Conversión: Unidad Factor: Cantidad Convertida: 0.00

Unidad: Subtotal 0.00
Descuento1 0.00
Descuento2 0.00
% Ice 5.00 Ice
IVA 0.00 0.00
Total: 0.00

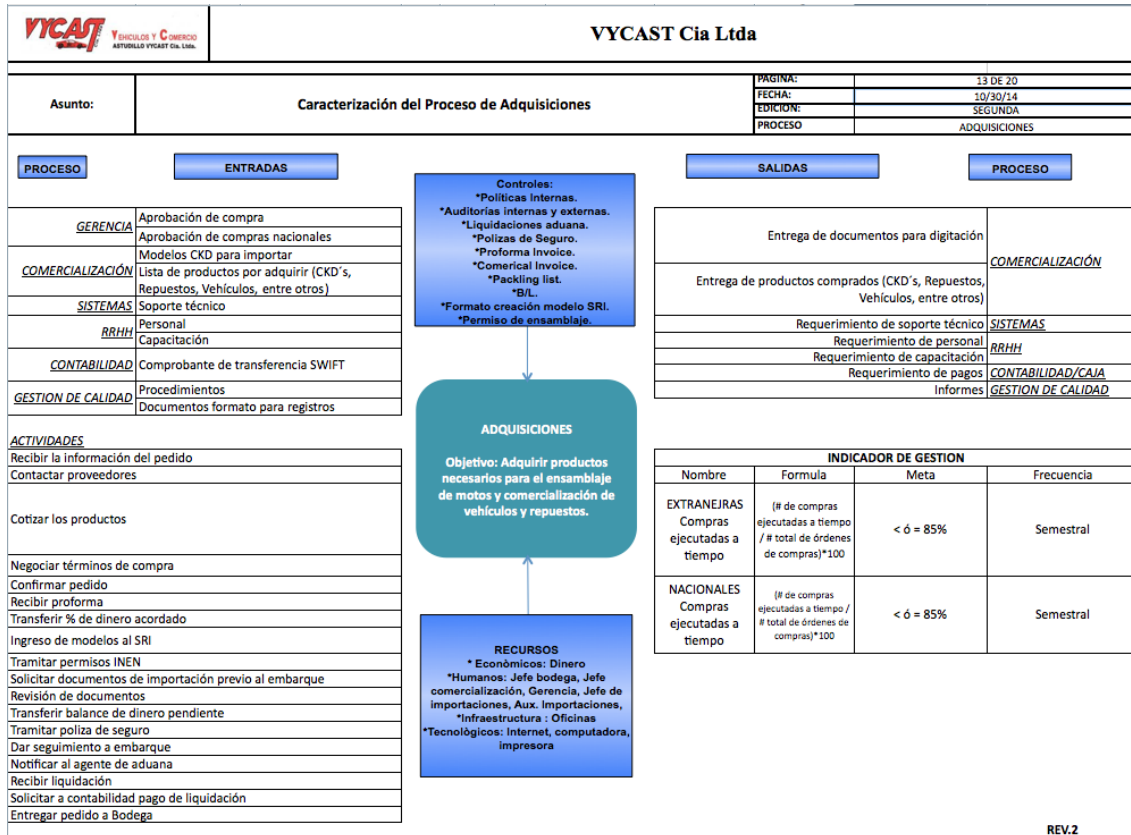
Creación: Estado: EN PROCESO Tipo: NO CONTABLE Anulado:
Modificación: Módulo: PRO Documento: PED_MOT Almacén: 001

Record: 1/1 List of Values <QSC> <DBG>

Fuente: Autores

3.4.3. Caracterización del proceso de Adquisiciones

Ilustración 24: Proceso de adquisiciones



REV.2

3.4.3.1. Documentación del proceso de Adquisiciones:

PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES DE MOTOS Y REPUESTOS

1. Objetivo

Dar los lineamientos necesarios para la realización de adquisiciones nacionales y extranjeras.

2. Alcance

Aplica para todas las compras de adquisición tanto nacional como extranjera de la Empresa VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA.

3. Definiciones

Importación: Introducción de productos extranjeros en un país.

Proforma Invoice: Es un documento de factura, la cual representa los detalles de una venta internacional a las autoridades aduaneras. Es una confirmación de la compra antes de que la mercancía sea embarcada.

Commercial invoice: Lista de las mercancías desglosada y factura de vendedor que se envía con descripciones, detalles, precios y costos, dirigida al comprador. Sirve como base para todos los demás documentos sobre el envío.

B/L o Conocimiento de Embarque: es un documento propio del transporte marítimo que se utiliza como contrato de transporte de las mercancías en un buque.

Packing List: Documento que enumera la mercancía empacada y todos sus particulares, normalmente preparada por el exportador para enviar al consignatario y asistirlo, de esa manera verifica el embarque recibido.

Aduana: Es una oficina pública y constitución fiscal en cargada del control de operaciones del comercio exterior, con el objetivo de registrar el tráfico internacional de mercancías que se importan y exportan desde un país concreto, y cobrar los impuestos que establezcan las aduanas.

Arribo: Llegada o entrada en un lugar.

Nacionalización: Proceso entre las aduana y el importador para que ingresen los productos de manera legal al país.

Homologación: Es una certificación de un producto mediante la verificación de sus normas.

Seguro: Es una póliza mediante la cual se transfiere el riesgo en el cual la mercadería puede ser afectada.

4. DISPOSICIONES GENERALES

1. Para las importaciones de motos en CKD se deberá tener el Registro de Ensamblador que otorga el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, previo cumplimiento a todos los requisitos según resolución 12-392, año 2013 (o la que esté vigente en la actualidad).

2. Para ingreso de un nuevo proveedor o modelo a importar se deberá presentar el contrato con el fabricante en el exterior y la inclusión de los modelos a importar según requisitos solicitados Art. 5 del acuerdo 12-392 vigente o los que estén a la fecha.
3. Toda marca, modelo, logotipo que la empresa posea deberá ser registrada en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual IEPI según Art. 5 numeral 5.5 del acuerdo 12-392.
4. Cuando se trate de proveedores nuevos se las realizará inmediatamente y los proveedores antiguos cada año según los formatos indicados en el presente procedimiento.
5. Para la evaluación de Proveedores y Asociados de Negocio se deberá contar con evidencias, es decir; registros o documentación que respalde cada criterio que se utiliza para las evaluaciones respectivas.

ACTIVIDADES

No	Actividad	Responsable	Registro	Descripción
MOTOS				
1	Recibir la información del pedido.	Encargado de adquisiciones	Ilustración 9 Requisición AD.F.006	Se recibe el pedido por parte de Comercialización; por escrito ó correo. Ver Ilustración 9
2	Contactar proveedores	Encargado de adquisiciones	Ilustración 10	Una vez obtenida la información del pedido, se procederá a contactar a los proveedores por mail o llamadas telefónicas para cotizar el mismo y negociar los términos de compra.

			Orden de Compra AD.F.007	<p>Informar a gerencia.</p> <p>Ver Ilustración 10</p>
3	Confirmar pedido	Encargado de adquisiciones		<p>Al llegar a un acuerdo con el proveedor se confirma el pedido por medio de correos electrónicos y se solicita la Proforma Invoice.</p>
4	Recibir proforma	Encargado de adquisiciones		<p>El proveedor enviará por mail la Proforma Invoice.</p> <p>La persona encargada de adquisiciones deberá revisar la misma y asegurar que la información esté correcta.</p>
5	Solicitar transferencia del % de dinero acordado	Encargado de adquisiciones		<p>Enviar un mail a; Presidencia, Comercialización y Contabilidad, en donde se adjunta la Proforma Invoice y a su vez se solicite la transferencia del porcentaje de dinero acordada al proveedor.</p>
6	Ingreso de modelos al SRI	Encargado de adquisiciones	<p>*Formulario 06IBM-IMPORTADORES O ENSAMBLADORES (Ilustración 26)</p> <p>*www.sri.gob.ec</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir el Comercial Invoice , BL , Póliza y enviar conjuntamente con el formulario 06IBM-IMPORTADORES O ENSAMBLADORES REGISTRO DE MODELOS VEHICULARES (SRI) <p>Ver Ilustración 26.</p>

			(Ilustración 27)	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar el ingreso del modelo en la página de SRI. <p>Ver Ilustración 27.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sacar el código de ingreso de cada modelo ingresado y enviar al Agente Afianzado. <p>Los documentos son almacenados en comercialización motos.</p>
7	Solicitar documentos de importación previo al embarque	Encargado de adquisiciones		<p>Previo al embarque de la mercadería contactar al proveedor mediante correos electrónicos para solicitar los documentos de importación.</p> <p>Al recibir los documentos solicitados estos deberán ser revisados.</p>
8	Solicitar la transferencia de balance de dinero pendiente	Encargado de adquisiciones		<p>Se deberá contactar al proveedor para confirmar el balance de dinero pendiente.</p> <p>Solicitar a contabilidad la transferencia del balance pendiente.</p>
9	Tramitar póliza de seguro	Encargado de adquisiciones		<p>Solicitar al Broker de ACE Seguros indicando la fecha de embarque y la</p>

				<p>suma asegurada para que nos emita la aplicación y la póliza.</p> <p>Los documentos son almacenados en comercialización motos.</p>
10	Recibir liquidación	Contabilidad		<p>El Agente Afianzado envía vía mail el documento de la liquidación de la Aduana a Contabilidad y este a su vez procede a su respectiva contabilización y pago.</p>
11	Entrega de importación a producción	Encargado de adquisiciones		<p>Se ingresa la mercadería a bodega.</p>
12	Confirmar recepción conforme	Producción		<p>Producción notifica a adquisiciones y comercialización motos, por correo, que la mercadería ingresada en bodega se ha verificado. En caso de faltantes o cambios en los ítems, adquisiciones se comunicará con el proveedor.</p>

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

No	Actividad	Responsable	Registro	Descripción
EVALUACIÓN A PROVEEDORES Y ASOCIADOS DE NEGOCIO				
1	Listar a todos los proveedores y asociados de negocio que afecten la calidad del producto.		Ilustración 31 <ul style="list-style-type: none"> ○ Listado de Proveedores AD.F.004 ○ Listado de Asociados de Negocio: <ul style="list-style-type: none"> -Transporte CM.F.005 -Seguro AD.F.014 -Agente Afianzado AD.F.015 	Se lista a todos los proveedores y asociados de negocio (Agente Afianzado, transporte y seguros) en el formato respectivo. Sin embargo, para calificar a un proveedor nuevo se deberá realizar al menos dos compras en el año y se lo evaluará con los mismos criterios que se manejan para la evaluación de cualquier proveedor tomando en cuanto los respaldos de la documentación legal respectivos. Ver Ilustración 31
2	Recopilar los datos de cada proveedor y asociados de negocio		Ilustración 29 <ul style="list-style-type: none"> ○ Datos Proveedores (español) AD.F.001 ○ Datos proveedores 	1._ Se envía via mail a cada proveedor el formato (AD.F.001 ó AD.F.002 Datos proveedores) para proveedores nacionales ó extranjeros respectivamente. 2._ En el caso de Asociados de negocios que prestan el servicio de


			<p>(inglés) AD.F.002</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Datos asociados de negocio: -Transporte CM.F.002 -Seguros AD.F.008 -Agente Afianzado AD.F.011 	<p>transporte se envía el formato CM.F.002, para asociados de negocio-seguros el formato AD.F.008 y asociados de negocio-agente afianzado el formato AD.F.011.</p> <p>Ver Ilustración 29</p>
3	Análisis de proveedores		<p>Ilustración 32</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis de Proveedores AD.F.005 ○ Análisis de Asociados de Negocio -Transporte CM.F.004 -Seguros AD.F.010 -Agente Afianzado AD.F.013 	<p>1._ Se analizará al proveedor en cada compra según el formato AD.F.005 donde se detalla los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fecha del análisis ○ Nombre del proveedor ○ Número de factura ○ Producto ○ Origen: nacional o extranjero ○ Criterios de Evaluación: -Especificaciones -Tiempos de entrega -Disponibilidad -Precios

				<p>Con sus respectivos documentos que respalden la evaluación.</p> <p>2._ En el caso de Asociados de Negocios-Transporte se realiza el análisis cada mes según el formato CM.F.004.</p> <p>3._ Para Asociados de Negocios-Seguros y Agente Afianzado se llenarán los formatos, AD.F.010 y AD.F.011 respectivamente, en cada importación.</p> <p>Estos datos más registros y otra documentación serán una base para la evaluación y calificación que la empresa hace a sus proveedores y asociados de negocio cada año.</p> <p>Ver Ilustración 32</p>
4	Evaluar según los criterios establecidos		<p>Ilustración 30</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluación de 	Se evalúa anualmente a todos los proveedores y asociados de negocio que afecten la calidad del

	<p>por la empresa a todos los proveedores y asociados de negocios</p>		<p>proveedores AD.F.003</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluación de Asociados de Negocio -Seguros AD.F.009 -Transporte CM.F.003 -Agente Afianzado AD.F.012 	<p>producto con el objetivo de determinar su desempeño y tomar las acciones necesarias para una mejora continua en la calidad del producto.</p> <p>Ver Ilustración 30</p>
5	<p>Toma de decisiones</p>			<p>Una vez analizado y evaluado a cada uno de los proveedores y asociados de negocio de la empresa VYCAST se obtiene su puntaje y se les clasifica de acuerdo al siguiente criterio:</p> <ul style="list-style-type: none"> A) Aceptado 80%-100% B) Opcional 70%-79% C) Rechazado 69%-0% <p>Todo proveedor y asociado de negocio con calificación B y C serán comunicados para que tomen las acciones respectivas y puedan seguir como proveedores o asociados de la empresa. En el caso de los clasificados como C se les</p>


				comunicará y reevaluará dentro de 3 meses con las siguientes compras o adquisición de servicios.
--	--	--	--	--

Tabla 19: Requisición

 VYCAST CIA. LTDA.			
			AD.F.006
REQUISICIÓN			
FECHA:		ORDEN DE COMPRA N°:	
Destino de la Compra:			
OTROS ESPECIFIQUE:			
CODIGO	DESCRIPCION		CANTIDAD
Tiempo de entrega:			DIAS
ORDEN:	URGENTE	NORMAL	
SOLICITADO POR:		APROBADO POR:	

Fuente: Autores

Tabla 20: Orden de compra

				
VYCAST CIA. LTDA.				
				AD.F.007
ÓRDEN DE COMPRA		No:		
FECHA:	_____	No. PROFORMA:	_____	
PROVEEDOR:	_____	No. REQUISICION:	_____	
FECHA RECEPCION:	_____	ÁREA:	_____	
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	V.UNITARIO	V. TOTAL
			SUBTOTAL	
			FLETE	
			SEGURO (opt)	
			TOTAL	
_____ ELABORADO			_____ AUTORIZADO	

Fuente: Autores

Ilustración 25: Formulario 06 IVM

FORMULARIO 06 IVM - IMPORTADORES O ENSAMBLADORES Registro de Modelos Vehiculares y P.V.P.

1: DATOS DEL MODELO DEL VEHICULO					
Marca:	VYCAST	Año del modelo:	2015		
Modelo:	VY200GY-B2	País de origen:	CHINA POPULAR		
Clase de vehículo:	MOTOCICLETA	Tipo de vehículo:	PASEO	Peso bruto (en toneladas):	0.45
2: IDENTIFICACION DEL IMPORTADOR O ENSAMBLADOR DEL VEHICULO					
(Para importadores el tipo y número de identificación deberán ser los mismos utilizados para el trámite de importación - DAU)					
Cédula	<input type="checkbox"/>	Número:	0190312356001		
RUC	<input checked="" type="checkbox"/>	Nombres y Apellidos o Razón Social: VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA			
Pasaporte	<input type="checkbox"/>				
Datos de ubicación obligatorios:					
Teléfono convencional:	072863535	Celular:	0992199410	Correo electrónico:	patriciac@vycast.com
3: DETALLE DEL MODELO					
(Señale las características del vehículo)					
A. Aire Acondicionado	SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>	D. Tracción 4x4	<input type="checkbox"/>	Tracción 4x2	<input type="checkbox"/>
B. Cilindraje en centímetros cúbicos	200 CC	Tracción 6x4	<input type="checkbox"/>	Otro tipo de tracción	<input checked="" type="checkbox"/>
C.1. Número de puertas ³		E. Transmisión Manual	<input checked="" type="checkbox"/>	Transmisión Automática	<input type="checkbox"/>
C.2. Tipo de cabinas ⁴	Simple <input type="checkbox"/> Doble <input type="checkbox"/>	F. Tipo de combustible	Gasolina <input checked="" type="checkbox"/> Diesel <input type="checkbox"/> Híbrido <input type="checkbox"/> Eléctrico <input type="checkbox"/>		
Número de VIN o chasis del vehículo ⁵ (campo obligatorio)			ADJUNTO FACTURA DEL EXTERIOR		
4: INFORMACION PARA ESTABLECER EL AVALUO					
El vehículo es para discapacitados		SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>		
Partida arancelaria		8711200010			
Valor FOB		718.00			
Valor del Flete		36.03			
Valor del Seguro (Opcional)					
Valor CIF		754.03			
Precio venta al público (incluido IVA e ICE)		1,672.00			
Modelos de vehículos anteriores al 2001		Avalúo			

[Firma manuscrita]
(Firma: Propietario/Representante Legal/Apoderado)

Nombres y Apellidos: VICTOR HUGO ASTUDILLO ASTUDILLO

Cédula, RUC o pasaporte: 0102497187

117012014054265

PRESENTADO POR 21 FEB. 2014 HORA 11:32

¹ La denominación final del modelo de vehículo será definida conforme las características señaladas en el numeral 3, información que deberá constar en el formulario de manera obligatoria.

Si importa únicamente el chasis para carrozarlo en el Ecuador, debe señalar la palabra CHASIS como parte del modelo.

En caso de que el vehículo posea equipamiento adicional que afecte de manera significativa el avalúo informar el particular en el campo "Modelo".

² El peso bruto del vehículo es un dato referencial para validar la correcta asignación de clase y tipo.

³ Aplica para todos los vehículos livianos menos camionetas.

⁴ Aplica sólo para camionetas.

⁵ En caso de que se importen o ensambelen varios vehículos que posean las mismas características, se deberá adjuntar el detalle de los números de VIN o chasis como anexo al presente formulario.

⁶ Si una tercera persona firma el formulario, adjuntar poder general o especial; si ha sido emitido en el exterior el poder debe estar apostillado.

Fuente: Autores

Ilustración 26: Ingreso de modelos al SRI

IMPORTANTE
En caso de comprobarse que exista información que configure actos dolosos de simulación, ocultación, omisión, falsedad o engaño, por los que se dejó de pagar en todo o en parte los tributos realmente debidos, en provecho propio o de un tercero, estos hechos se considerarán defraudación fiscal, conforme lo señala el Código Tributario, cuyas sanciones se especifican en el mismo cuerpo legal, sin perjuicio del inicio de las demás acciones legales a que hubiera lugar.

Reservado para el SRI
Observaciones:

REQUISITOS
Las copias entregadas deben encontrarse legibles.
Importaciones de vehículos extranjeros para uso personal y comercial
Copia a color de la cédula o pasaporte del propietario o del representante legal o del apoderado.
Copia del certificado de votación del propietario o del representante legal o del apoderado.
Copia de la factura del exterior con el detalle del valor FOB.
Copia del Bill of Lading con el detalle del valor de Flete y el peso del vehículo.
Copia de la Póliza de Seguro de ser el caso.
Copia del camé del CONADIS (solo discapacitados).
Copia del certificado de conformidad INEN 1 en caso de nuevas marcas vehiculares.
Ensamblaje de vehículos nacionales
Copia a color de la cédula o pasaporte del representante legal o del apoderado.
Copia del certificado de votación del representante legal o del apoderado.
Copia del certificado de conformidad INEN 1 en caso de nuevas marcas vehiculares.
Vehículos que han sido carrozados dentro de territorio ecuatoriano
Copia a color de la cédula o pasaporte del propietario o del representante legal o del apoderado.
Copia del certificado de votación del propietario o del representante legal o del apoderado.
Copia de uno de los siguientes requisitos que respalde la propiedad del chasis: factura de compra, CAMV (si la importación fue hasta septiembre del 2006), DAU o DAÍ (si la importación fue posterior a septiembre del 2006) ó en última instancia la impresión del RAMV.
Copia de la factura nacional emitida por el carrozador y/o ensamblador.
Modelos de vehículos anteriores al 2001
Copia a color de la cédula o pasaporte del propietario o del representante legal o del apoderado.
Copia del certificado de votación del propietario o del representante legal o del apoderado.
Copia del certificado de la institución de tránsito que valide la subcategoría vehicular (marca, modelo, año y país).

Estructura del Modelo del Vehículo		
Orden	Característica	Siglas
1	Denominación	
2	Aire acondicionado	AC
3	Cilindraje en centímetros cúbicos	
4	Número de puertas / tipo de cabinas	
5	Tracción 4X4	
	Tracción 4X2	
	Tracción 6X4	
	Otro tipo de tracción	
6	Transmisión Manual	TM
	Transmisión Automática	TA
7	Gasolina	
	Diesel	Diesel
	Híbrido	Híbrido
	Eléctrico	EV

Detalle de Clases y Tipos			
Clase	Tipo	Clase	Tipo
AUTOMOVIL	CONVERTIBLE	JEEP	COMANDO
AUTOMOVIL	COUPE	JEEP	JARDINERA
AUTOMOVIL	SEDAN	JEEP	JEEP
AUTOMOVIL	SEDAN-ORTOPEDICO	JEEP	JEEP-ORTOPEDICO
AUTOMOVIL	STATION WAGON	JEEP	HIBRIDO-J
AUTOMOVIL	STATION-ORTOPEDICO	JEEP	ELÉCTRICO-J
AUTOMOVIL	HIBRIDO-A	MOTOCICLETA	CROSS
AUTOMOVIL	ELÉCTRICO-A	MOTOCICLETA	CUADRON
CAMION	CAJON-C	MOTOCICLETA	DEPORTIVA
CAMION	CAMION	MOTOCICLETA	PASEO
CAMION	CAMION PEQUEÑO	MOTOCICLETA	TRAIL
CAMION	FURGON-C	MOTOCICLETA	TRICAR
CAMION	PLATAFORMA-C	MOTOCICLETA	HIBRIDO-M
CAMION	HIBRIDO-C	MOTOCICLETA	ELÉCTRICO-M
CAMION	ELÉCTRICO-C	OMNIBUS	ARTICULADO
CAMIONETA	CABINA SIMPLE	OMNIBUS	BUS
CAMIONETA	CAJON	OMNIBUS	BUS COSTA
CAMIONETA	CAMPERO	OMNIBUS	BUS ESCOLAR
CAMIONETA	DOBLE CABINA	OMNIBUS	BUSETA
CAMIONETA	FUNERARIA	OMNIBUS	DOBLE PISO
CAMIONETA	FURGON	OMNIBUS	MINIBUS
CAMIONETA	FURGONETA	OMNIBUS	HIBRIDO-O
CAMIONETA	PICK-UP	OMNIBUS	ELÉCTRICO-O
CAMIONETA	REPARTO	TANQUERO	TANQUERO
CAMIONETA	UTILITY	TANQUERO	HIBRIDO-T
CAMIONETA	HIBRIDO	TANQUERO	ELÉCTRICO-T
CAMIONETA	ELÉCTRICO	TRAILER	CABEZAL-T
ESPECIAL	AMBULANCIA	TRAILER	CAJON-T
ESPECIAL	BLINDADO	TRAILER	FURGON-T
ESPECIAL	CANASTILLA	TRAILER	PLATAFORMA-T
ESPECIAL	CONCRETERA	TRAILER	HIBRIDO-L
ESPECIAL	GRUA	TRAILER	ELÉCTRICO-L
ESPECIAL	MOTOBOMBA	VOLQUETA	VOLQUETA
ESPECIAL	OTROS	VOLQUETA	HIBRIDO-V
ESPECIAL	RECOLECTOR	VOLQUETA	ELÉCTRICO-V
ESPECIAL	WINCHA		

Fuente: Autores

Ilustración 27: Servicio de Rentas Internas

The screenshot shows the homepage of the Servicio de Rentas Internas (SRI) website. At the top, there is a navigation bar with the text "Inicio - Servicio de Rentas Internas" and the URL "www.srigob.ec/web/guest/home". Below the navigation bar, there is a main banner with the text "Consulte aquí:" followed by two bullet points: "Impuesto a la Renta Causado" and "Salida de Divisas". To the right of the banner, there are several small images of people. Below the banner, there are four main sections: "Guía Básica Tributaria" with a list of services (RUC, Comprobantes de Venta, Declaración de Impuestos, DIMM Multiplataforma actualización, DIMM Multiplataforma primera vez, Descarga del DIMM Anexos); "Formularios y Solicitudes"; "Información sobre Impuestos"; and "Devolución de Impuestos". To the right of these sections is a large graphic titled "ESTADÍSTICAS MULTIDIMENSIONALES" with a bar chart. Below this graphic, there is a section titled "Febrero 28 | SRI OFRECE APLICATIVO ESTADÍSTICAS MULTIDIMENSIONALES" with a brief description of the application. At the bottom of the page, there is a navigation bar with categories: "PERSONAS NATURALES", "PYMES", "SOCIEDADES", and "GRANDES CONTRIBUYENTES Y OTROS". The Windows taskbar at the bottom shows the date and time as "Escritorio Bibi ES 12:25 p.m. 08/03/2014".

Fuente: Autores

The screenshot shows the "Servicios en Línea" (Online Services) page of the SRI website. The page features the SRI logo and the slogan "SERVICIO DE RENTAS INTERNAS" and "SRI le hace bien al país". Below the header, there is a navigation bar with "SERVICIOS EN LÍNEA" and "Desconectado". The main content area is titled "Servicios en Línea / Ingreso al Sistema" and contains a login form. The form has the following fields: "No. ID Titular:" with the value "0190312356001" (marked as "Obligatorio"), "CI Adicional:" with the value "adicional" (marked as "Requerido solamente para usuario"), and "Contraseña:" with a masked password "*****". There are "Aceptar" and "Recuperar clave" buttons. To the left of the login form, there are several links under the heading "CONSULTAS PÚBLICAS": "VALIDACIÓN CERTIFICADOS DE Validación de Certificados", "DECLARACIONES" (with sub-links for "Procedimiento", "Condiciones y Términos Legales", "Preguntas Frecuentes", "Descarga software DIMM Formularios"), and "ANEXOS" (with sub-links for "Condiciones y Términos Legales", "Preguntas Frecuentes"). At the bottom of the page, there is a disclaimer in Spanish: "El objetivo de esta clave es proporcionar seguridad en la realización de cualquier transacción que involucre el traspaso de información confidencial. Las declaraciones y anexos son información secreta, razón por la cual el Servicio de Rentas Internas se ha preocupado por desarrollar un sistema confiable que resguarde debidamente los datos que se transmiten a través de su sitio en Internet. No obstante, la confiabilidad de la información depende también de usted, por lo que le solicitamos cuidar y resguardar adecuadamente su Clave Secreta. En caso de que usted decida comunicar su Clave Secreta a un tercero, el SRI asumirá que dicha persona ha sido autorizada por usted para presentar sus declaraciones y anexos, rectificarlos y en general consultar cualquier antecedente relacionado con ellas. Lo anterior, sin perjuicio de la eventual responsabilidad civil o penal que pudiese derivarse de su utilización en forma indebida." The Windows taskbar at the bottom shows the date and time as "Escritorio Bibi ES 12:26 p.m. 08/03/2014".

Roundcube Webmail: En x Servicios en Línea x

https://declaraciones.sri.gob.ec/tuportal-internet/menusFavoritos.jspa

Aplicaciones | eva pestaña | Site5 | Webmail Login | Roundcube Web... | www.corporacione... | Google | Consejo de la Judica... | Apply for a Amazon... | TODO COMERCIO.C... | Ferias en China - Po...

¿Quieres que Google Chrome guarde tu contraseña? Guardar contraseña Jamás para este sitio

SERVICIOS EN LÍNEA

Usuario: 0190312359001
Razón Social: VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VVCAST CIA. LTDA. Cerrar Sesión

Inicio

Favoritos

- Administrar Favoritos
- DECLARACIONES
- ANEXOS
- NOTIFICACIONES ELECTRONICAS
- CERTIFICADOS TRIBUTARIOS
- MATRÍCULACIÓN VEHICULAR
 - Ensambladores
 - Comercializadores
- Consultas Públicas
- General

Notificaciones

El Servicio de Rentas Internas le da la más cordial bienvenida a Servicios en Línea, donde usted podrá acceder a todos los servicios de consultas, descargas y envío de información a través del Internet.

Le recomendamos leer la guía de usuario para que se familiarice con esta aplicación.

[Ver Guía](#)

Usted tiene 15 mensajes sin leer.

Nueva	Notificación	Descripción	Detalle	Eliminar
	0 - 17/02/2014	Carta correos falsos	Visualizar	
	0 - 17/02/2014	Carta correos falsos	Visualizar	
	0 - 14/02/2014	Declaración de Impuestos por Internet - Nueva Declaración Recaptada	Visualizar	
	0 - 14/02/2014	Declaración de Impuestos por Internet - Declaración Sustitutiva Recaptada	Visualizar	
	0 - 14/02/2014	Declaración de Impuestos por Internet - Nueva Declaración Recaptada	Visualizar	
	0 - 14/02/2014	Declaración de Impuestos por Internet - Nueva Declaración Recaptada	Visualizar	
	0 - 14/02/2014	Declaración de Impuestos por Internet - Nueva Declaración Recaptada	Visualizar	

Escritorio | Bibli... | ES | 12:27 p.m. | 08/03/2014

Roundcube Webmail: En x Servicios en Línea x

https://declaraciones.sri.gob.ec/tuportal-internet/menusFavoritos.jspa#

Aplicaciones | eva pestaña | Site5 | Webmail Login | Roundcube Web... | www.corporacione... | Google | Consejo de la Judica... | Apply for a Amazon... | TODO COMERCIO.C... | Ferias en China - Po...

¿Quieres que Google Chrome guarde tu contraseña? Guardar contraseña Jamás para este sitio

Notificaciones

El Servicio de Rentas Internas le da la más cordial bienvenida a Servicios en Línea, donde usted podrá acceder a todos los servicios de consultas, descargas y envío de información a través del Internet.

Le recomendamos leer la guía de usuario para que se familiarice con esta aplicación.

[Ver Guía](#)

Usted tiene 15 mensajes sin leer.

Nueva	Notificación	Descripción	Detalle	Eliminar
	0 - 17/02/2014	Carta correos falsos	Visualizar	
	0 - 17/02/2014	Carta correos falsos	Visualizar	
	0 - 14/02/2014	Declaración de Impuestos por Internet - Nueva Declaración Recaptada	Visualizar	
	0 - 14/02/2014	Declaración de Impuestos por Internet - Declaración Sustitutiva Recaptada	Visualizar	
	0 - 14/02/2014	Declaración de Impuestos por Internet - Nueva Declaración Recaptada	Visualizar	
	0 - 14/02/2014	Declaración de Impuestos por Internet - Nueva Declaración Recaptada	Visualizar	
	0 - 14/02/2014	Declaración de Impuestos por Internet - Nueva Declaración Recaptada	Visualizar	
	0 - 14/02/2014	Declaración de Impuestos por Internet - Nueva Declaración Recaptada	Visualizar	
	0 - 10/02/2014	Recepción de Anexos Transaccional Simplificado	Visualizar	
	0 - 10/02/2014	Recepción de Anexos de Accionistas, Participantes y Socios	Visualizar	
	RAU-CDIOPEC14-00139 - 06/02/2014	Notificación de Solicitudes Firmadas	Visualizar	
	0 - 31/01/2014	Recepción de Anexo de Retenciones en la Fuente Bajo Relación de Dependencia	Visualizar	

https://declaraciones.sri.gob.ec/tuportal-internet/menusFavoritos.jspa?redireccion... | Declaración de Impuestos por Internet - Nueva Declaración

Escritorio | Bibli... | ES | 12:27 p.m. | 08/03/2014

Roundcube Webmail: En x Sistema de Matriculación x

https://declaraciones.sri.gob.ec/mat-vehicular-internet/policia/reportes/inicioCategoria.jsa?tipo=EM&redireccion=54&idGrupo=58&contextoMPT=https://declaracion

Inicio Mapa del Sitio Tutorial Web Consultas Tributarias

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS SRI
...le hace bien al país!

MATRICULACIÓN VEHICULAR
RUC: 0190312356001
Razón Social: VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA. Cerrar Sesión

MATRICULACIÓN VEHICULAR / Ensambladores / Consulta de código subcategoría subclase

Consultas de Subclase-Subcategoría

Inicio

Favoritos

- Administrar Favoritos
- + DECLARACIONES
- + ANEXOS
- + NOTIFICACIONES ELECTRONICAS
- + CERTIFICADOS TRIBUTARIOS
- + MATRICULACIÓN VEHICULAR

Consultas Públicas

General

Marca: %DAYANG

Modelo: %DY150-5

País: %CHINA POPULAR

Año: 2015

Buscar

Escritorio Bibli ES 12:28 p.m. 08/03/2014

Roundcube Webmail: En x Sistema de Matriculación x

https://declaraciones.sri.gob.ec/mat-vehicular-internet/policia/reportes/buscarCategorias.jsa

Inicio Mapa del Sitio Tutorial Web Consultas Tributarias

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS SRI
...le hace bien al país!

MATRICULACIÓN VEHICULAR
RUC: 0190312356001
Razón Social: VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA. Cerrar Sesión

MATRICULACIÓN VEHICULAR / Ensambladores / Consulta de código subcategoría subclase

Consultas de Subclase-Subcategoría

Inicio

Favoritos

- Administrar Favoritos
- + DECLARACIONES
- + ANEXOS
- + NOTIFICACIONES ELECTRONICAS
- + CERTIFICADOS TRIBUTARIOS
- + MATRICULACIÓN VEHICULAR

Consultas Públicas

General

Marca: %DAYANG

Modelo: %DY150-5

País: %CHINA POPULAR

Año: 2015

Buscar

Un ítem encontrado

Subclases	ID_SRI-CAE	Marca	Modelo	País	Año
Subclases - (1)	141684	DAYANG	DY150-5	CHINA POPULAR	2015

Exportar a Excel

Escritorio Bibli ES 12:29 p.m. 08/03/2014

Sistema de Matriculación Vehicular - Google Chrome
 https://declaraciones.sri.gob.ec/mat-vehicular-internet/policia/reportes/obtenerSubclasesCategoria.jsps?codigoCategoria=141684

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
...le hace bien al país

MATRICULACIÓN VEHICULAR

RUC: 0190312356001
 Razón Social: VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA. Cerrar Sesión

MATRICULACIÓN VEHICULAR / Ensambladores / Consulta de código subcategoría subclase

Inicio

Favoritos

Administrar Favoritos

- + DECLARACIONES
- + ANEXOS
- + NOTIFICACIONES ELECTRÓNICAS
- + CERTIFICADOS TRIBUTARIOS
- + MATRICULACIÓN VEHICULAR

Consultas Públicas

General

Categorías: Subclases

Descripción: DAYANG - DY150-5 - CHINA POPULAR - 2015

Un ítem encontrado

Código Subclase-Subcategoría	Código Subclase	Clase	Subclase	Tipo Subclase
228222	38	MOTOCICLETA	PASEO	LIVIANO

Para el correcto funcionamiento de este Sitio Web se requiere Internet Explorer 7.0 / Firefox 1.5 (o superiores).

Salinas N17-203 y Santiago, Edif. Alhambra | 1 700 SRI SRI (774 774) | Política de Privacidad | Copyright © 2010 SRI

Escritorio
Bibli
ES
12:32 p.m.
08/03/2014

Ilustración 28: Formulario Importadores o ensambladores

FORMULARIO O6 IVM - IMPORTADORES O ENSAMBLADORES Registro de Modelos Vehiculares y P.V.P.

<input style="width: 80px; height: 20px;" type="text"/>			
1. DATOS DEL MODELO DEL VEHÍCULO			
Marca:		Año del modelo:	
Modelo¹:		País de origen:	
Clase de vehículo:	Tipo de vehículo:	Peso bruto² (en toneladas):	
2. IDENTIFICACIÓN DEL IMPORTADOR O ENSAMBLADOR DEL VEHÍCULO (Para importadores el tipo y número de identificación deberán ser los mismos utilizados para el trámite de importación - DAU)			
Cédula RUC Pasaporte	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Número: _____ Nombres y Apellidos o Razón Social: _____	
Datos de ubicación obligatorios:			
Teléfono convencional:	Celular:	Correo electrónico:	
3. DETALLE DEL MODELO (Señale las características del vehículo)			
A. Aire Acondicionado B. Cilindraje en centímetros cúbicos C.1. Número de puertas ³ C.2. Tipo de cabinas ⁴	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> <input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/> Simple <input type="checkbox"/> Doble <input type="checkbox"/>	D. Tracción 4x4 <input type="checkbox"/> Tracción 4x2 <input type="checkbox"/> Tracción 6x4 <input type="checkbox"/> Otro tipo de tracción <input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/> E. Transmisión Manual <input type="checkbox"/> Transmisión Automática <input type="checkbox"/> F. Tipo de combustible Gasolina <input type="checkbox"/> Diesel <input type="checkbox"/> Híbrido <input type="checkbox"/> Eléctrico <input type="checkbox"/>	
Número de VIN o chasis del vehículo ⁵ (campo obligatorio)			
4. INFORMACIÓN PARA ESTABLECER EL AVALÚO			
Importaciones de vehículos extranjeros para uso personal y comercial	El vehículo es para discapacitados	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
	Partida arancelaria		
	Valor FOB		
	Valor del Flete		
	Valor del Seguro (Opcional)		
Importadores o ensambladores habituales de vehículos	Precio venta al público (incluido IVA e ICE)		
Modelos de vehículos anteriores al 2001	Avalúo		

.....
(Firma: Propietario/Representante Legal/Apoderado⁶)

Nombres y Apellidos:

Cédula, RUC o pasaporte:

¹ La denominación final del modelo de vehículo será definida conforme las características señaladas en el numeral 3, información que deberá constar en el formulario de manera obligatoria.
Si importa únicamente el chasis para carrozarlo en el Ecuador, debe señalar la palabra CHASIS como parte del modelo.
En caso de que el vehículo posea equipamiento adicional que afecte de manera significativa el avalúo informar el particular en el campo "Modelo".
² El peso bruto del vehículo es un dato referencial para validar la correcta asignación de clase y tipo.
³ Aplica para todos los vehículos livianos menos camionetas.
⁴ Aplica sólo para camionetas.
⁵ En caso de que se importen o ensamblen varios vehículos que posean las mismas características, se deberá adjuntar el detalle de los números de VIN o chasis como anexo al presente formulario.
⁶ Si una tercera persona firma el formulario, adjuntar poder general o especial; si ha sido emitido en el exterior el poder debe estar apostillado.

Fuente: Autores

IMPORTANTE

En caso de comprobarse que exista información que configure actos dolosos de simulación, ocultación, omisión, falsedad o engaño, por los que se dejó de pagar en todo o en parte los tributos realmente debidos, en provecho propio o de un tercero, estos hechos se considerarán defraudación fiscal, conforme lo señala el Código Tributario, cuyas sanciones se especifican en el mismo cuerpo legal, sin perjuicio del inicio de las demás acciones legales a que hubiera lugar.

Reservado para el SRI

Observaciones:

REQUISITOS

Las copias entregadas deben encontrarse legibles.

Importaciones de vehículos extranjeros para uso personal y comercial

- Copia a color de la cédula o pasaporte del propietario o del representante legal o del apoderado.
- Copia del certificado de votación del propietario o del representante legal o del apoderado.
- Copia de la factura del exterior con el detalle del valor FOB.
- Copia del Bill of Lading con el detalle del valor de Flete y el peso del vehículo.
- Copia de la Póliza de Seguro de ser el caso.
- Copia del carné del CONADIS (solo discapacitados).
- Copia del certificado de conformidad INEN 1 en caso de nuevas marcas vehiculares.

Ensamblaje de vehículos nacionales

- Copia a color de la cédula o pasaporte del representante legal o del apoderado.
- Copia del certificado de votación del representante legal o del apoderado.
- Copia del certificado de conformidad INEN 1 en caso de nuevas marcas vehiculares.

Vehículos que han sido carrozados dentro de territorio ecuatoriano

- Copia a color de la cédula o pasaporte del propietario o del representante legal o del apoderado.
- Copia del certificado de votación del propietario o del representante legal o del apoderado.
- Copia de uno de los siguientes requisitos que respalde la propiedad del chasis: factura de compra, CAMV (si la importación fue hasta septiembre del 2006), DAU o DAI (si la importación fue posterior a septiembre del 2006) o en última instancia la impresión del RAMV.
- Copia de la factura nacional emitida por el carrozador y/o ensamblador.

Modelos de vehículos anteriores al 2001

- Copia a color de la cédula o pasaporte del propietario o del representante legal o del apoderado.
- Copia del certificado de votación del propietario o del representante legal o del apoderado.
- Copia del certificado de la institución de tránsito que valide la subcategoría vehicular (marca, modelo, año y país).

Estructura del Modelo del Vehículo		
Orden	Característica	Siglas
1	Denominación	
2	Aire acondicionado	AC
3	Cilindraje en centímetros cúbicos	
4	Número de puertas / tipo de cabinas	
5	Tracción 4X4	
	Tracción 4X2	
	Tracción 6X4	
6	Otro tipo de tracción	
	Transmisión Manual	TM
7	Transmisión Automática	TA
	Gasolina	
	Diesel	Diesel
	Híbrido	Hybrid
	Eléctrico	EV

Detalle de Clases y Tipos			
Clase	Tipo	Clase	Tipo
AUTOMOVIL	CONVERTIBLE	JEEP	COMANDO
AUTOMOVIL	COUPE	JEEP	JARDINERA
AUTOMOVIL	SEDAN	JEEP	JEEP
AUTOMOVIL	SEDAN-ORTOPEDICO	JEEP	JEEP-ORTOPEDICO
AUTOMOVIL	STATION WAGON	JEEP	HIBRIDO-J
AUTOMOVIL	STATION-ORTOPEDICO	JEEP	ELÉCTRICO-J
AUTOMOVIL	HIBRIDO-A	MOTOCICLETA	CROSS
AUTOMOVIL	ELECTRICO-A	MOTOCICLETA	CUADRON
CAMIÓN	CAJON-C	MOTOCICLETA	DEPORTIVA
CAMIÓN	CAMION	MOTOCICLETA	PASEO
CAMIÓN	CAMION PEQUEÑO	MOTOCICLETA	TRAIL
CAMIÓN	FURGON-C	MOTOCICLETA	TRICAR
CAMIÓN	PLATAFORMA-C	MOTOCICLETA	HIBRIDO-M
CAMIÓN	HIBRIDO-C	MOTOCICLETA	ELÉCTRICO-M
CAMIÓN	ELÉCTRICO-C	OMNIBUS	ARTICULADO
CAMIONETA	CABINA SIMPLE	OMNIBUS	BUS
CAMIONETA	CAJON	OMNIBUS	BUS COSTA
CAMIONETA	CAMPERO	OMNIBUS	BUS ESCOLAR
CAMIONETA	DOBLE CABINA	OMNIBUS	BUSETA
CAMIONETA	FUNERARIA	OMNIBUS	DOBLE PISO
CAMIONETA	FURGON	OMNIBUS	MINIBUS
CAMIONETA	FURGONETA	OMNIBUS	HIBRIDO-O
CAMIONETA	PICK-UP	OMNIBUS	ELÉCTRICO-O
CAMIONETA	REPARTO	TANQUERO	TANQUERO
CAMIONETA	UTILITY	TANQUERO	HIBRIDO-T
CAMIONETA	HIBRIDO	TANQUERO	ELÉCTRICO-T
CAMIONETA	ELÉCTRICO	TRAILER	CABEZAL-T
ESPECIAL	AMBULANCIA	TRAILER	CAJON-T
ESPECIAL	BLINDADO	TRAILER	FURGON-T
ESPECIAL	CANASTILLA	TRAILER	PLATAFORMA-T
ESPECIAL	CONCRETERA	TRAILER	HIBRIDO-L
ESPECIAL	GRUA	TRAILER	ELÉCTRICO-L
ESPECIAL	MOTOBOMBA	VOLQUETA	VOLQUETA
ESPECIAL	OTROS	VOLQUETA	HIBRIDO-V
ESPECIAL	RECOLECTOR	VOLQUETA	ELÉCTRICO-V
ESPECIAL	WINCHA		

Ilustración 29: Datos Proveedores

	DATOS PROVEEDORES	AD.F.001
FECHA: _____		
PRODUCTO: _____		
ORIGEN:	NACIONAL	<input type="checkbox"/>
	IMPORTADO	<input type="checkbox"/>
DATOS DE LA EMPRESA		
NOMBRE DE LA EMPRESA: _____		
DIRECCIÓN: _____	PAÍS: _____	
CIUDAD: _____	TELF: _____	
E-MAIL: _____	FAX: _____	
TIENE CERTIFICACIÓN ISO 9001:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
SU EMPRESA EFECTÚA CONTROL DE CALIDAD SOBRE:		FECHA VIGENCIA: _____
MATERIA PRIMA	<input type="checkbox"/>	PRODUCTO TERMINADO
PRODUCTO EN PROCESO	<input type="checkbox"/>	ALMACENAMIENTO
LABORATORIO	<input type="checkbox"/>	MANTENIMIENTO
PRODUCCION	<input type="checkbox"/>	PERSONAL
OTROS:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	EMBALAJE
	<input type="checkbox"/>	DESPACHO
	<input type="checkbox"/>	VENTAS
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NOMBRE Y CARGO RESPONSABLE: _____		

REV.1

Fuente: Autores



PROVIDER INFORMATION

AD.F.002

DATE: _____

PRODUCT: _____

SOURCE: NATIONAL IMPORT

PROVIDER INFORMATION

COMPANY NAME: _____

ADDRESS: _____ COUNTRY: _____

CITY: _____ PHONE: _____

E-MAIL: _____ FAX: _____

ISO 9001 CERTIFIED?: YES NO EFFECTIVE DATE: _____

YOUR COMPANY TAKES ON QUALITY CONTROL:

RAW MATERIAL	<input type="checkbox"/>	FINISHED PRODUCT	<input type="checkbox"/>	PACKING	<input type="checkbox"/>
PRODUCT IN PROCESS	<input type="checkbox"/>	STORAGE	<input type="checkbox"/>	DISPATCH	<input type="checkbox"/>
LABORATORY	<input type="checkbox"/>	MAINTENANCE	<input type="checkbox"/>	SALES	<input type="checkbox"/>
PRODUCTION	<input type="checkbox"/>	WORKFORCE	<input type="checkbox"/>		

OTHERS: _____

SALES POLICY

COMPANY PROVIDES CREDIT: YES NO WITHIN DAYS: _____

YOUR COMPANY MAINTAINS SAFETY STOCKS TIMELY AND COMPLETE OFFICE:

YES NO

HAVE YOUR PRODUCT WARRANTY? YES NO

PRODUCTS WE SELL ALSO DELIVER TO OTHER COMPANIES? YES NO

YOUR COMPANY PROVIDES TECHNICAL ADVICE IF NEEDED? YES NO

NAME AND RESPONSIBLE POSITION: _____

REV.1

**VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO Y CASTECIA.
LTDA.**



DATOS ASOCIADOS DE NEGOCIO DE TRANSPORTE

CM.F.002

FECHA: _____

EMPRESA: _____

TIPO ASOCIADO: _____

Proveedor

Cliente

Terceros

Producto/Servicio: _____

DATOS DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL: _____

RUC: _____

ACTIVIDAD ECONÓMICA: _____

REPRESENTANTE LEGAL: _____

DIRECCIÓN: _____

CIUDAD: _____ TELF: _____

E-MAIL: _____ FAX: _____

TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO: _____

NÚMERO DE VEHÍCULOS _____

SE HA FIRMADO CONVENIO ESCRITO: SI NO

OTROS CLIENTES A LOS QUE OFRECEN SUS PRODUCTOS/SERVICIOS:

NOMBRE Y CARGO DE QUIEN RESPONDE ENCUESTA: _____

REV.1



VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA.

DATOS ASOCIADOS DEL NEGOCIO-SEGUROS

AD.F.008

FECHA: _____

EMPRESA: _____

TIPO ASOCIADO:

Proveedor

Producto/Servicio: _____

Cliente

Terceros

DATOS DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL: _____

RUC: _____

ACTIVIDAD ECONÓMICA: _____

REPRESENTANTE LEGAL: _____

DIRECCIÓN: _____

CIUDAD: _____

TELF: _____

E-MAIL: _____

FAX: _____

TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO: _____

OTROS CLIENTES A LOS QUE OFRECE SUS PRODUCTOS/SERVICIOS:

POLÍTICA DE VENTAS

LA EMPRESA OTORGA CRÉDITO:

SÍ

NO

DIAS PLAZO: _____

NOMBRE Y CARGO DE QUIEN RESPONDE ENCUESTA: _____

VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO Y CASTAÑA S.A.



LTDA

DATOS ASOCIADOS DE NEGOCIO - AGENTE AFIANZADO

AD.F.011

FECHA: _____

EMPRESA: _____

TIPO ASOCIADO:

- Proveedor
- Cliente
- Terceros

Producto/Servicio: _____

DATOS DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL: _____

RUC: _____

ACTIVIDAD ECONÓMICA: _____

REPRESENTANTE LEGAL: _____

DIRECCIÓN: _____

CIUDAD: _____

TELF: _____

E-MAIL: _____

FAX: _____

TIENE LICENCIA DE AGENTE ADUANERO: SI NO


NÚMERO: _____

OTROS CLIENTES A LOS QUE FRECUENTEMENTE LE OFRECE SUS PRODUCTOS/SERVICIOS:

NOMBRE Y CARGO DE QUIEN RESPONDE EN CUESTA: _____

REV.1

Ilustración 30: Evaluación de proveedores

 VHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST Cia. Ltda.		EVALUACIÓN DE PROVEEDORES		AD.F.003	
FECHA: 00/01/00		ORIGEN: NACIONAL <input type="checkbox"/> IMPORTADO <input type="checkbox"/>			
PROVEEDOR: _____		EVALUADOR: _____			
PRODUCTO: 0					
PONDERACIÓN	CRITERIO				
	PUNTAJE	%	VALOR	PUNTAJE	
18%	Estratégicos	Ubicación	10%		0
		Experiencia	20%		0
		Calidad	70%		0
		100%			0
70%	Técnicos	Especificaciones	60%		0
		Asesoramiento Técnico	10%		0
		Disponibilidad	30%		0
		100%			0
12%	Comerciales	Precios	40%		0
		Tiempos de entrega	25%		0
		Crédito	15%		0
		Garantía	20%		0
		100%			0
Puntaje Óptimo	3	Puntaje Total ponderado			0
CALIFICACIÓN DE CRITERIOS					
Proveedor Tipo A: Proveedor al que siempre compramos, es parte de nuestro banco de proveedores seleccionados			80%	100%	ACEPTADO
Proveedor Tipo B: Opcional, puede ser desarrollado, no es parte de nuestro banco de proveedores seleccionados			70%	79%	OPCIONAL
Proveedor Tipo C: Nunca lo compramos, no es parte de nuestro banco de proveedores			0%	69%	RECHAZADO
CALIFICACION					
FORMULA = $\frac{\text{Puntaje ponderado}}{\text{Puntaje óptimo}} \times 100$			0%	RECHAZADO	
OBSERVACIONES					
_____ NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA EL ANALISIS					

REV.1

Fuente: Autores



VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. S.
LTDA.

EVALUACION DE ASOCIADOS DE NEGOCIO DE TRANSPORTE

CM.F.003

FECHA: _____
 EMPRESA: _____
 PRODUCTO/SERVICIO: _____ EVALUADOR: _____

PONDERACION	CRITERIO				
	PUNTAJE	%	VALOR	PUNTAJE	
70%	Estrategicos	Antecedentes del Servicio	33%		0
		Antecedentes Legales	33%		0
		Experiencia en el Mercado	33%		0
100%				0	
18%	Logisticos	El asociado cumple con procedimientos logísticos de la empresa?	100%		0
100%				0	
12%	Comerciales	Horarios de atención	50%		0
		Frecuencia de las operaciones	50%		0
100%				0	
Puntaje Optimo	3	Puntaje Total Ponderado		0	

CALIFICACION DE CRITERIOS

Proveedor tipo A: Asociado dueño o no que siempre se trabaja, es parte de nuestro banco de asociados seleccionados	80%	100%	ACEPTADO
Proveedor tipo B: Opcional, puede ser desarrollado, no es parte de nuestro banco de asociados seleccionados	70%	79%	OPCIONAL
Proveedor tipo C: No puede formar parte de nuestro banco de asociados de negocio	0%	69%	RECHAZADO

CALIFICACION

FORMULA = $\frac{\text{Puntaje ponderado}}{\text{Puntaje Optimo}} \times 100$	0%	RECHAZADO
---	----	------------------

OBSERVACIONES

NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA EL ANALISIS

REV.1



VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA.

EVALUACIÓN DE ASOCIADOS DE NEGOCIO-SEGUROS

AD.F.009

FECHA: _____
 EMPRESA: _____
 PRODUCTO/SERVICIO: _____ EVALUADOR: _____

PONDERACIÓN	CRITERIO				
	PUNTAJE	%	VALOR	PUNTAJE	
70%	Estratégicos	Antecedentes del servicio	33%		0
		Capacidad de pago	33%		0
		Experiencia en el mercado	33%		0
100%				0	
18%	Logísticos	El asociado dispone de verificadores para asegurar bienes de forma inmediata y ágil?	100%		0
100%				0	
12%	Comerciales	Horarios de atención	50%		0
		Frecuencia de las operaciones	50%		0
100%				0	
Puntaje Óptimo	3	Puntaje Total ponderado		0	

CALIFICACION DE CRITERIOS

Proveedor tipo A: Asociado dueño o con el que siempre se trabaja, es parte de nuestro banco de asociados seleccionados	80%	100%	ACEPTADO
Proveedor tipo B: Opcional, puede ser desarrollado, no es parte de nuestro banco de asociados seleccionados	70%	79%	OPCIONAL
Proveedor tipo C: No puede formar parte de nuestro banco de asociados de negocio	0%	69%	RECHAZADO

CALIFICACION

FORMULA = $\frac{\text{Puntaje ponderado}}{\text{Puntaje óptimo}} \times 100$	0%	RECHAZADO
---	----	------------------

OBSERVACIONES

 NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA EL ANALISIS

REV.1



VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA.

EVALUACION DE ASOCIADOS DE NEGOCIO - AGENTE AFIANZADO

AD.F.012

FECHA: _____
 EMPRESA: _____
 PRODUCTO/SERVICIO: _____ EVALUADOR: _____

PONDERACIÓN	CRITERIO				
	PUNTAJE	%	VALOR	PUNTAJE	
70%	Estratégicos	Experiencia	33%		0
		Conocimientos actualizados	33%		0
		Solución de problemas	33%		0
100%				0	
18%	Logísticos	El agente afianzado da seguimiento a la carga?	100%		0
100%				0	
12%	Comerciales	Horarios de atención	50%		0
		Frecuencia de las operaciones	50%		0
100%				0	
Puntaje Optimo	3	Puntaje Total ponderado		0	

CALIFICACION DE CRITERIOS

Proveedor tipo A: Asociado a quien se le trabaja, es parte de nuestro banco de asociados seleccionados	80%	100%	ACEPTADO
Proveedor tipo B: Opcional, puede ser desarrollado, no es parte de nuestro banco de asociados seleccionados	70%	79%	OPCIONAL
Proveedor tipo C: No puede formar parte de nuestro banco de asociados de negocio	0%	69%	RECHAZADO

CALIFICACION


FORMULA = $\frac{\text{Puntaje ponderado}}{\text{Puntaje Optimo}}$	0%	RECHAZADO
--	----	------------------


OBSERVACIONES


NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZÓ EL ANALISIS

REV.1

Ilustración 31: Vehículos y comercio Astudillo VYCAST CIA.LTDA

		VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA.LTDA.			
LISTADO DE PROVEEDORES					
REV. 1					AD.F.004
NOMBRE PROVEEDOR	MATERIAL/MATERIA PRIMA	ORIGEN	CALIFICACIÓN	FECHA EVALUACIÓN	FECHA REEVALUACIÓN
Empty table body for illustration					

		VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA.LTDA.			
LISTADO DE SOCIADOS DE NEGOCIO DE TRANSPORTE					
REV. 1					CM.F.005
NOMBRE PROVEEDOR	SERVICIO	CALIFICACIÓN	FECHA EVALUACIÓN	FECHA REEVALUACIÓN	
Empty table body for illustration					

 VYCAT VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAT Cia. Ltda.		VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO Y CASTECIA. LTDA.		
LISTADO DE ASOCIADOS DE NEGOCIO - SEGUROS				
REV. 1		AD.F.014		
NOMBRE PROVEEDOR	SERVICIO	CALIFICACIÓN	FECHA EVALUACIÓN	FECHA REEVALUACIÓN


 VYCAT VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAT Cia. Ltda.		VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO Y CASTECIA. LTDA.		
LISTADO DE ASOCIADOS DE NEGOCIO - AGENTE AFIANZADO				
REV. 1		AD.F.015		
NOMBRE ASOCIADO	SERVICIO	CALIFICACIÓN	FECHA EVALUACIÓN	FECHA REEVALUACIÓN

Ilustración 32: Vehículos y comercio Astudillo VYCAST CIA. LTDA


VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA. ANALISIS DE PROVEEDORES								
REV. 1					AD.F.005			
FECHA	NOMBRE PROVEEDOR	FACTURA	PRODUCTO	ORIGEN	EVALUACION DE PROVEEDORES			
					Especificaciones	Tiempos de entrega	Disponibilidad	Precios

VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA. ANALISIS DE ASOCIADOS DE NEGOCIO-TRANSPORTE							
REV. 1							CM.F.004
FECHA	NOMBRE ASOCIADO	GUÍA DE REMISIÓN	SERVICIO	ORIGEN	EVALUACION DE ASOCIADOS		Observaciones
					Cumple con procedimientos logísticos?	Horarios de Atención	

VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA. ANALISIS DE ASOCIADOS DE NEGOCIO-SEGUROS							
REV. 1						AD.F.010	
FECHA	NOMBRE ASOCIADO	FACTURA	COMERCIAL INVOICE	SERVICIO	EVALUACION DE ASOCIADOS DE NEGOCIO		Observaciones
					Capacidad de pago	El asociado dispone de verificadores para asegurar bienes de forma inmediata y ágil?	

VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA. ANALISIS DE ASOCIADOS DE NEGOCIO-AGENTE AFIANZADO								
REV. 1							AD.F.013	
FECHA	NOMBRE PROVEEDOR	FACTURA	PRODUCTO	ORIGEN	EVALUACION DE PROVEEDORES			OBSERVACIONES
					Conocimientos actualizados	Solución de problemas	Seguimiento a la carga	

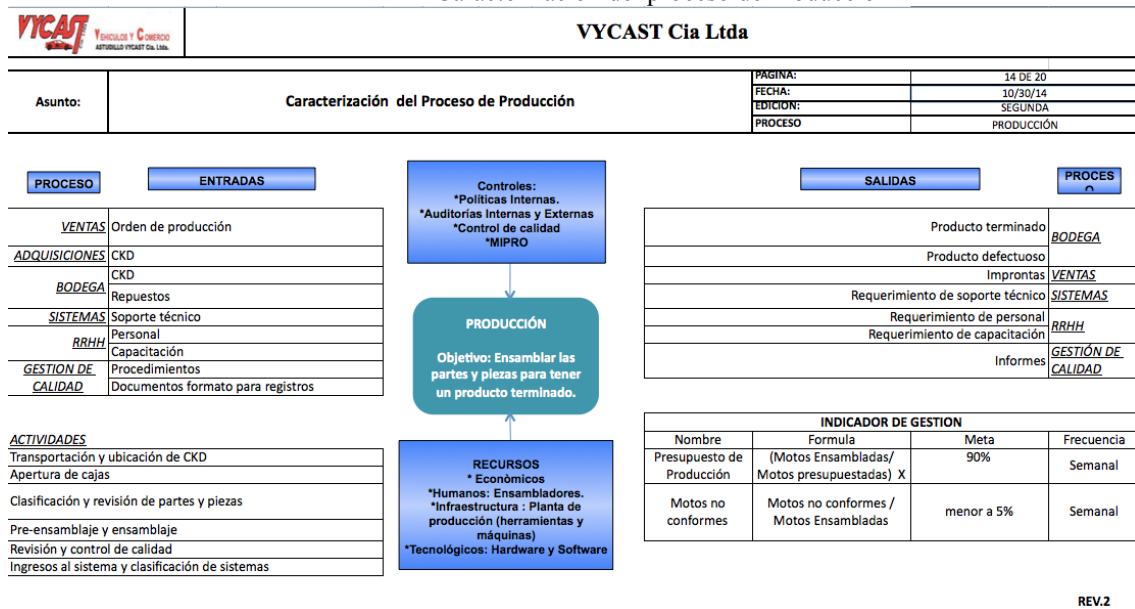
Ilustración 33: Pedidos de partes y piezas

		PEDIDOS DE PARTES Y PIEZAS	No. <input type="text"/>				
FECHA: _____ EMPRESA: _____ NOMBRE DEL VENDEDOR: _____ NOMBRE DEL TRANSPORTE Y No. GUIA _____							
PARTE Y PIEZA	MARCA	MODELO	UNID	MODELO MOTO	MARCA	P/C. INVOICE	OBSERV.
TOTAL			0				
REALIZADO POR: _____		REVISADO POR: _____		APROBADO POR: _____			

Fuente: Autores

3.4.4. Caracterización del proceso de Producción

Ilustración 34: Caracterización del proceso de Producción



Fuente: Autores

3.4.4.1. Documentación del proceso de Producción:

PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN

1. Objetivo

Crear un procedimiento para poder tener una guía en el ensamblaje de los diferentes modelos de motos con el fin de llegar al cliente con un producto de calidad.

2. Alcance

Aplica a la recepción, revisión, y ensamblaje de las partes y piezas hasta llegar a una inspección en el producto terminado.

3. Definiciones

CKD'S: Partes o piezas que conforman una moto para ser ensamblada.

4. Actividades

No.	Actividad	Responsable	Registro	Descripción
2. TRASLADO Y UBICACIÓN DE MATERIA PRIMA				
1	Trasladar e identificar CKD's	Encargado de bodega	Cronograma de producción (Ilustración 36)	Colocar en cada puesto de trabajo los CKD's solicitados en el programa de producción semanal (ver Ilustración 36).
2	Ubicar la materia prima en bodega	Jefe de taller		Ubicar siempre los ckd's en el lugar destinado y rotulado dentro de las bodegas de la planta de producción, para mantener el orden y disminuir el tiempo de colocación en cada puesto
3	Abrir y revisar la materia prima	Ensambladores	Ficha de verificación de ckd's y producto terminado (Ilustración 37)	Sacar la materia prima de cada caja y revisar si todas sus partes están completas y sin fallas y si existe alguna novedad se indicará en el formato (ver Ilustración 37) y se entregará al jefe de taller.
2. PREENSAMBLAJE				

1	Pre ensamblar Plásticos	Ensambladores		Pre ensamblar los plásticos y las partes que se pueden pre ensamblar.
2	Pre ensamblar Sistema Eléctrico	Ensambladores		Pre ensamblar el arnés eléctrico en el chasis
3	Pre ensamblar la parte posterior	Ensambladores		Pre ensamblar el oxilante y la rueda posterior con la zapata y el tempon y los amortiguadores posteriores.
3. ENSAMBLAJE				
1	Ensamblaje de la parte delantera	Ensambladores		Ensamblar la mesa de dirección con las telescópicas, guardafango, rueda delantera y mascarilla.
2	Ensamblaje de la parte posterior	Ensambladores		Colocar el tren posterior pre ensamblado en el chasis.
3	Ensamblar guías posteriores	Ensambladores		Colocar las guías posteriores y la parrilla en el chasis.
4	Ensamblar el motor	Ensambladores		Colocar el motor en el chasis y ajustar la

				transmisión, los frenos y el embrague.
5	Ensamblar las partes restantes	Ensambladores		Colocar el tanque de combustible, los plásticos y el asiento en el chasis.
4. CONTROL DE CALIDAD				
1	Revisar el Producto Terminado	Jefe de Taller	<p>Solicitud de Repuestos para Taller de Ensamblaje de Motos (Ilustración 38)</p> <p>Solicitud de Repuestos Faltantes no Disponibles en Stock (Ilustración 39)</p>	<p>Una vez que la moto ha sido ensamblada se comprueba mediante inspección física su buen estado, se efectúan todas las pruebas de Control de Calidad, registradas en el CHECK LIST DE CONTROL DE CALIDAD (Anexo 6. PD.F.008), se informa en el formato antes mencionado el defecto identificado al inicio del procedimiento, la AC y los recursos utilizados en la misma. En el caso de existir un producto no conforme, este es colocado en la</p>

				<p>zona designada para estos productos hasta que el daño sea reparado. Para esto se solicita a repuestos las piezas necesarias en el formato (Ilustración 38), si el repuesto no existe en stock se puede realizar una compra local o una importación llenando la Solicitud de Repuestos Faltantes no Disponibles en Stock (Ilustración 39)</p> <p>Si existe un daño leve se puede enviar al cliente dando el tratamiento necesario según se indica en el procedimiento de producto no conforme</p> <p>GC.P.03</p>
5. INGRESO AL SISTEMA				
			<p>Ingreso de Improntas</p>	<p>Se sacan las improntas de todas las motos armadas durante el día y se</p>

1	Sacar Improntas	Jefe de Taller	(Ilustración 40)	adjuntan al formato Ingreso de Improntas (ver Ilustración 40) en donde se detalla el modelo, motor, chasis, número de orden de producción y observaciones.
2	Ingresar Improntas al Sistema	Logística		El jefe de taller entrega el detalle de las improntas a Logística para que estas sean ingresadas al sistema y al SRI.

Ilustración 35: Horario de la semana

HORARIO DE LA SEMANA :normal							PD.F.001
COLABORADOR:	RUBEN DUTAN						
PROGRAMA DE PRODUCCION POR PUESTO							
lunes, 10 de noviembre de 2014	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	TOTAL
MANO DE OBRA							
HORAS POR TURNO							
TIEMPO EFECTIVO							
MINUTOS PROGRAMADOS							
MINUTOS DISPONIBLES							
EFICIENCIA PROGRAMADA							
UNIDADES REALES							

EFICIENCIA REAL										
MODELO	COLOR	AÑO	T EST							
DY150-5	ROJAS	2015	150							
PRODUCCION REAL										
DY150-5	NEGRO	2015	150							
PRODUCCION REAL										
DY150-16	ROJO	2015	150							
PRODUCCION REAL										

Fuente: Autores


Ilustración 36: Ficha de verificación de CKD'S y producto terminado

	VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CÍA. LTDA.		PD.F.003			
	FICHA DE VERIFICACIÓN DE CKD'S Y PRODUCTO TERMINADO					
Fecha MODELO CKD'S CANTIDAD RESPONSABLE						
			N° ORDEN			
			MUESTREO			
PARTES Y PIEZAS	COMPLETO		DESCRIPCION	ESTADO		OBSERVACIONES
	SI	NO		OK	MAL ESTADO	
MOTOR						
ELECTRICO						
CHASIS						
PLASTICOS						
FIRMA						

REV.1

Fuente: Autores


Ilustración 37: Solicitud de repuestos para taller de ensamble de motos

 VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST Cía. Ltda.	VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CÍA. LTDA. SOLICITUD DE REPUESTOS PARA TALLER DE ENSAMBLAJE MOTOS	PD.F.004
NOMBRE SOLICITANTE: _____ DESPACHADO POR: _____		N°:
FECHA: CUENCA, MES: DIA: AÑO: 		
POR: ARMADO DE CKD'S <input type="checkbox"/>		PRODUCTO TERMINADO <input type="checkbox"/>
FACT. N°: _____		PROVEEDOR COMPRA LOCAL: _____
Firma SOLICITANTE	Verificado: JEFE TALLER	Entregado por: ALMACEN
		Autorizado por: _____

REV. 1

Fuente: Autores


Ilustración 38: Solicitud de pedido de repuesto

 VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST Cía. Ltda.	VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CÍA. LTDA. SOLICITUD DE PEDIDO DE REPUESTOS FALTANTES EN EL ENSAMBLE MOTOS Y NO DISPONIBLES EN STOCK DE BODEGA	PD.F.005
SOLICITADO POR: _____ FECHA: CUENCA, MES: DIA: AÑO: 		
POR: ARMADO DE CKD'S <input type="checkbox"/>		
PROVEEDOR COMPRA LOCAL: _____		
Jefe TALLER	ALMACEN	

REV. 1


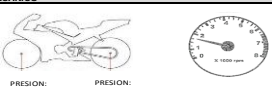
Fuente: Autores

Ilustración 39: Ingreso de improntas

		INGRESO DE IMPRONTAS				PD.F.002
FECHA:						
Nº	MODELO	COLOR	MOTOR	CHASIS	ORP	OBSERVACIONES

Fuente: Autores

Ilustración 40: Check List de Control de Calidad
Fuente: Autores

VYCAST		VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA		PD.F.008						
CHECK LIST DE CONTROL DE CALIDAD										
FECHA DE CONTROL:		N°		LOTE:						
INSPECTOR:		CHASIS		CILINDRAJE						
MARCA:		MOTOR		TIPO MOTOR						
MODELO:		AÑO		KILOMETRAJE						
COLOR:										
1. INSPECCION VISUAL-TACTIL										
N°	ASPECTO DE INSPECCION	OK	CONDICIONAL	RECHAZADO	DEFECTO					
	A. PLASTICOS									
	B. TABLERO									
	C. LUCES									
	D. MOTOR									
	E. TANQUE									
	F. PNEUMATICOS									
	G. ASIENTO									
	H. Nivel de petrol y tornillo									
	I. OTROS:									
2. SISTEMA MECANICO										
N°	ASPECTO DE INSPECCION	OK	CONDICIONAL	RECHAZADO	DEFECTO					
	A. RUJIDO DEL MOTOR									
	B. TRANSMISION									
	C. ACELERACION									
	D. PNEUMATICOS									
	E. NIVEL DE ACELITE									
3. SISTEMA ELECTRICO										
N°	ASPECTO DE INSPECCION	OK	CONDICIONAL	RECHAZADO	DEFECTO	CALIBRACION DE LUCES	OBSERVACIONES			
	A. LUCES ALTAS									
	B. LUCES BAJAS									
	C. LUCES DE STOP									
	D. DIRECCIONALES									
	E. TABLERO									
	F. CLAXON									
	G. BATERIA									
	H. ALARMA									
4. EMISION DE GASES			5. SUSPENSION Y FRENSOS							
N°	ASPECTO DE INSPECCION	OK	CONDICIONAL	RECHAZADO	N°	ASPECTO DE INSPECCION	OK	CONDICIONAL	RECHAZADO	DEFECTO
	A. HC					A. FRENO DELANTERO				
	B. CO2					B. FRENO POSTERIOR				
	C. CO					C. HOLGURAS				
	D. O2					D. OTROS:				
6. OBSERVACIONES FINALES										
CONTROL DE CALIDAD FINAL			ACEPTADO		SUGERENCIA DE INSPECCION:					
			CONDICIONAL							
			RECHAZADO							
CONTROL REALIZADO POR:					REQUERIMIENTOS:					
REVISADO POR:					REPUES TO N° RAZON					
REPARADO POR:										

3.4.5. Caracterización del proceso de cartera

3.4.5.1. Documentación del proceso de Cartera:

PROCEDIMIENTO DE CARTERA

1. OBJETIVO

Realizar gestiones efectivas para mantener al día los créditos de nuestros clientes, diseñando estrategias y herramientas de recaudo efectivo de la cartera para evitar altos índices de morosidad.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable para el área de cartera así como las diferentes áreas de Comercialización de la empresa VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA.

3. DEFINICIONES

Cartera Vencida: Monto total de créditos que han sido otorgados por la empresa y que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento.

Mora: La mora es cuando el adeudo llega a su vencimiento del plazo acordado, y el deudor incumple en su obligación de pagar.

Cartera por Vencer: Monto total de créditos que han sido otorgados por la empresa y que aún no cumplen la fecha de su vencimiento.

Pronto Pago: Es un incentivo que se concede a los clientes por pagos realizados con anterioridad al vencimiento programado de las deudas contraídas.

Cobro: Recaudar una cantidad adeudada.

Plazo: Se refiere al término o tiempo señalado para cumplir con una obligación.

Liquidación: Concretar el pago total de una cuenta.

Refinanciamiento: Sustitución de una deuda con otra nueva.

Cuota: Es el monto de capital e intereses que se paga regularmente de acuerdo a lo establecido contractualmente en el plan de pagos.

Depósito: Cantidades de dinero que son ingresados a las Instituciones Financieras por parte de los clientes.

Crédito: El crédito es una operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona, en la cual este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses.

UAF: (Unidad de Análisis Financiero) Es una Agencia Estatal administrativa receptora de información financiera y de reportes de operaciones sospechosas de blanqueo de capitales y de financiamiento del terrorismo, a fin de cumplir con lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo N° 78 de 05 de junio del 2013.

4. ACTIVIDADES CARTERA MOTOS

MOTOS				
No.	Actividad	Responsable	Registro	Descripción
1	Verificación de Solicitud de Crédito	Encargado de cartera	Solicitud de Crédito (Ilustración 42)	<ul style="list-style-type: none">• Los vendedores pasaran los pedidos como está contemplado en el procedimiento de comercialización• Una vez receptado por comercialización, este

				<p>presentara a Gerencia/Presidencia un informe del cliente en cuanto a los valores cobrados, los valores por efectivizarse, la línea de crédito, su historial como cliente, etc., este será analizado y se le otorgara un cupo para futuras compras y será aprobado o rechazado con las observaciones del caso y se pasara a comercialización y producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de ser cliente nuevo deberá presentar la solicitud de crédito debidamente lleno con los documentos que se requieren como son: El RUC, copia de cédulas del posible cliente y del conyugue, escrituras de algún bien, copias de un servicio básico del local y domicilio, copias de facturas compras reciente que ha realizado de otros proveedores, y la línea de crédito por el
--	--	--	--	---

				<p>cupo que solicita (requisito indispensable). Con los documentos y la información del cliente se procede a lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sacar el buro/score del cliente, conyugue y garante 2. Confirmar datos de la solicitud 3. Llamar a las referencias <p>Con todos los datos se ingresa al sistema y se procede a imprimir un informe para presentar a gerencia/presidencia para que el cliente y/o pedido sea aprobado o negado. Posteriormente se llamara al vendedor para comunicarle la decisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De tener Facturas pendientes de cobro o valores vencidos o cualquier otro valor pendiente como saldos anteriores o intereses por retrasos, el pedido no será aprobado, se esperara que cartera confirme que los
--	--	--	--	--

				<p>pagos estén reportados en la empresa y sean los correctos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para pedidos mayores a al cupo establecido se solicitara una ampliación a la línea de crédito, el mismo que será aprobado por gerencia • Será aprobado un pedido directamente en caso de que a pesar que este con el cupo lleno, el cliente compre de contado o adelante cheques.
2	Crédito/Contado			<ul style="list-style-type: none"> • El plazo para los distribuidores son de 5 meses es decir a 30, 60, 90, 120,150, días, pero el vendedor tendrá treinta días de gracia que podrá negociar con el cliente pasados estos días se cobrara intereses de mora por cada día de retraso. • Las ventas también podrán ser de contado, el mismo que tendrá que ser depositado en las cuentas

				<p>de la empresa en efectivo o cheque (en este caso el cheque deberá ser certificado o se esperara que se efectivice), y por esa venta se le otorgara el % de descuento según tabla autorizada por gerencia.</p>
3	Recaudación de cobros	Encargado de cartera	Recibo de cobro (Ilustración 43)	<ul style="list-style-type: none"> • Para todos los cobros cada vendedor deberá llenar el respectivo recibo de cobro con todos los datos que este requiera los mismos que serán claros y deberá ser firmado por el cliente y el vendedor, del cual dejara el original del mismo al cliente, la primera y última copia enviara a cartera para el registro y para el control y seguimiento estricto de los recibos y la segunda copia para el vendedor, dichos recibos deberá ser ocupados según la secuencia en caso de anulaciones se enviara la

				<p>original con todas sus copias a la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none">• Todas las facturas deberán ser respaldadas con los cheques posfechados y deberán ser entregados o enviados a cartera antes de su primera cuota de vencimiento.• Las retenciones y las copias de facturas serán entregadas por los vendedores hasta el día cinco de cada mes, en caso de que las retenciones sean entregadas después de la fecha por negligencia del vendedor estos valores pasaran a su cuenta personal y en caso de que el cliente no entregue oportunamente deberá asumir la misma y el vendedor deberá cobrar el valor total de la factura.• En caso de que los clientes no pagaran pese
--	--	--	--	--

				<p>a las múltiples gestiones hechas por el vendedor y cobranzas y la cuenta esté vencida en más de 90 días esto se pasara al departamento legal previa autorización de gerencia, y en caso de ser cobrado por el departamento legal el vendedor perderá la comisión.</p>
--	--	--	--	--

Ilustración 41: Solicitud de crédito

VICAR SOLICITUD DE CREDITO

Forma vez Actualización

INFORMACION DEL SOLICITANTE
 Apellidos: _____ Cédula de Ciudadanía: _____
 Estado Civil: _____ Separación Bienes: SI NO Cargos Familiares: # Ocupación: _____

DATOS DEL CONYUGUE O PAREJA
 Apellidos: _____ Cédula de Ciudadanía: _____

DIRECCION DOMICILIARIA
 Calle: _____ Número: _____ Calle de Intersección: _____ Teléfono: _____
 Población: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Barrio/Sector: _____ Celular: _____
 Referencia domicilia: _____

DATOS DE LA VIVIENDA
 Su vivienda es: Propia De Familiares De Otros Arrendada
 Parroquia / Barrio / Sector: _____ Teléfonos: _____
 Nombre del Dueño: _____ Teléfonos: _____

ACTIVIDAD E INFORMACION ECONOMICA
 Independencia: _____ Nombre del negocio: _____ Actividad del negocio: _____ Antigüedad: _____
 Empleado público: _____ privado: _____ Nombre de la empresa: _____ Actividad del negocio: _____ Cargo: _____ Antigüedad: _____
 Ingresos Mensuales: _____ Gastos Mensuales: _____

BIENES
 Vehículos: Matric. Año Modelo Valor Comercial A nombre de: _____
 Terrenos: Cédula Dirección Valor Hipotecado A que pertenece: _____

ACTIVIDAD ECONOMICA DEL CONYUGUE
 Independencia: _____ Nombre del negocio: _____ Actividad del negocio: _____ Antigüedad: _____
 Empleado público: _____ privado: _____ Nombre de la empresa: _____ Actividad del negocio: _____ Cargo: _____ Antigüedad: _____
 Ingresos Mensuales: _____ Gastos Mensuales: _____

REFERENCIAS
 Familiares que no vivan con usted Personales: _____
 Comerciales: _____
 Bancarias: Cuenta / Tarjeta de Crédito: _____ Bancos: _____ # Cuenta: _____

DATOS DEL CREDITO
 Tipo de Vehículo: _____ Cuota Inicial / Entrada: _____ Valor a Financiar: _____ Plazo: _____ Líquido: _____ Vehículo: _____
 Auto de empresa e irrevocablemente a la Compañía Vehículos y Comercio Astillero VICAR CIA, LTDA. para que otorgue cuantos veces sean necesarios de cualquier fuente de información ya sean bancarias. Buena de crédito y/o otros mi información de riesgos crediticios y queda también debidamente para que pueda transferir o entregar dicha información a los buros de crédito y otros ya a la Central de Riesgos si here necesario.
 Croquis del domicilio del Deudor: _____

FIRMA DEL DEUDOR: _____ FECHA Y LUGAR: _____

VENDEDOR: _____

Una exclusiva para la empresa: _____
 Eslogan: _____ Firma: _____ Requisitos que debe el solicitante: _____
 Anexos: _____ Copia de cédula Deudor
 Recibos: _____ Copia certificada Vehículo Deudor
 Recibos: _____ Copia de Cédula Conyugue Deudor
 Observaciones: _____ Copia Matricula Vehículo
 Copia Servicio Basico
 Copia del Predio Urbano

VYCAST **SOLICITUD DE CREDITO** Primera vez Actualización

INFORMACION DEL GARANTE
 Nombres: _____ Apellidos: _____ Cédula de Ciudadanía: _____
 Estado Civil: _____ Separación Bienes: SI NO # _____ Cargos Familiares: _____ Ocupación: _____

DATOS DEL CONYUGUE O PAREJA
 Nombres: _____ Apellidos: _____ Cédula de Ciudadanía: _____

DIRECCION DOMICILIARIA
 Calle: _____ Número: _____ Calle de Intersección: _____ Teléfono: _____
 Provincia: _____ Cantón: _____ Parroquia: _____ Barrio/Sector: _____ Celular: _____ Referencia domicilio: _____

DATOS DE LA VIVIENDA
 Su vivienda es: _____ Parroquia / Barrio / Sector: _____ Telefonos: _____ Tiempo Residencia: _____
 Propia De Familiares Nombre del Dueño: _____ Telefonos: _____
 Arrendada De Otros

ACTIVIDAD E INFORMACION ECONOMICA
 Independiente Nombre del negocio: _____ Actividad del negocio: _____ Antigüedad: _____
 Empleado público privado Nombre de la empresa: _____ Actividad del negocio: _____ Cargo: _____ Antigüedad: _____
 Ingresos: _____ Gastos: _____

BIENES
 Vehículos: _____ Marca: _____ Año: _____ Modelo: _____ Valor Comercial: _____ A nombre de: _____
 Cédula: _____ Dirección: _____ Valor: _____ Hipotecado: SI NO _____ A que persona: _____

ACTIVIDAD ECONOMICA DEL CONYUGUE
 Independiente Nombre del negocio: _____ Actividad del negocio: _____ Antigüedad: _____
 Empleado público privado Nombre de la empresa: _____ Actividad del negocio: _____ Cargo: _____ Antigüedad: _____
 Ingresos Mensuales: _____ Gastos Mensuales: _____

REFERENCIAS
 Familiares que no vivan con usted: _____
 Comerciales: _____
 Bancarias: _____
 Cuenta / Tarjeta de Crédito: _____ Bancos: _____ # Cuenta: _____

DATOS DEL CREDITO
 Precio del Vehículo: _____ Cuda inicial / Entrada: _____ Valor a Financiar: _____ Plazo: _____ Usado: _____ Vehículo: _____ Nuevo: _____

Autizo como empresa e irrevocablemente a la Compañía Vehículos y Comercio Astudillo VYCAST CIA, LIDA, para que obtegan cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información ya sean bancarias, bases de crédito y/o otras, información de riesgos crediticios y quea tambien autorizado para que pueda transferir o entregar dicha información a los buros de crédito y otros y/o a la Central de Riesgos si tuere necesario.

Copia del domicilio del garante

FRMA DEL GARANTE _____ FECHA Y LUGAR _____

Uso exclusivo para la empresa
 Estado: _____ Firma: _____ Requisitos: _____
 Aprobado: _____ con sello de autorización: _____ Copia de cédula garante
 Desaprobado: _____ Copia de cédula Vehículo Garanté
 Observaciones: _____ Copia de Cédula Conyugue Garanté
 Copia Multicula Vehículo
 Pago Servicio Seguro
 Copia del Predio Urbano

Ilustración 42: Hojas de control y gestión departamento cobranzas

VYCAST **HOJAS DE CONTROL Y GESTION DEPARTAMENTO COBRANZAS**

CLIENTE: _____

TELEFONOS: _____

DOMICILIO: _____

CIUDAD: _____ **PROVINCIA:** _____

VALOR DEUDA: _____

DIA: _____ **MES:** _____ **AÑO:** _____



VEHICULOS Y COMERCIO
ASTUDILLO Cia. Ltda.

Principal Cuencia: Av. España 17-97 y Avila Eje • Telf.: (093) 7286353 / 2805729 / 2866973
 Sucursal Quito: Av. 10 de Agosto N. 47-130 • Telf.: 02 24 10160 / 0224 10134 • Fax: 02 24 10146
 Sucursal Altag: El Coblenso • Telf.: 022-289833 / 022-289534
 Web: www.vycast.com • Email: requestos@vycast.com
 CUENCA - ECUADOR



RECIBO DE COBRO N° 0009772

FECHA: _____

CLIENTE: _____

CIUDAD: _____

NOTA: LOS PAGOS DEBEN SER ÚNICAMENTE CON CHEQUES GIRADOS A NOMBRE DE LA EMPRESA O DEPÓSITOS EN LAS CUENTAS DE VYCAST POR TANTO LA EMPRESA NO SE RESPONSABILIZA DE VALORES EN EFECTIVO ENTREGADOS AL VENDEDOR.

CHEQUES RECIBIDOS									
FECHA			CHEQUE N°.	BANCO	FORMA DE PAGO				VALOR
DÍA	MES	AÑO			FACT.	CH. DEVL.	ABONO	CANC.	
TOTAL:									

DEPOSITOS RECIBIDOS									
FECHA			DEPOSITO N°.	BANCO	FORMA DE PAGO				VALOR
DÍA	MES	AÑO			FACT.	CH. DEVL.	ABONO	CANC.	
TOTAL:									

COBRADO POR _____

PAGADO POR _____


edlmec 4208708

Ilustración 43: Ingreso de vehículos retirados

INGRESO DE VEHICULOS RETIRADOS


BODEGA: _____

MARCA:		JUICIO N°:	FECHA:
MODELO:		PLACA:	HORA DE RETIRO:
COLOR:	AÑO:	CIUDAD:	
#CHASIS:		CLIENTE	



ACCESORIOS			
<input type="checkbox"/> FOLIO	<input type="checkbox"/> BARRA	<input type="checkbox"/> LAMPARAS	<input type="checkbox"/> FRENOS
<input type="checkbox"/> BARRA DE SEGURIDAD	<input type="checkbox"/> ESCUDO	<input type="checkbox"/> PUERTAS	<input type="checkbox"/> TAPA MOTOR
<input type="checkbox"/> HERRAMIENTAS	<input type="checkbox"/> LLANTAS	<input type="checkbox"/> SCA	<input type="checkbox"/> LLAVES
<input type="checkbox"/> BATERIA	<input type="checkbox"/> ANTENA	<input type="checkbox"/> FRENOS	<input type="checkbox"/> BARRAS
<input type="checkbox"/> SOMBRERILLO		<input type="checkbox"/> FRENOS	

OTROS: _____



ROTURAS, FALTANTES, ANCLAJERAS Y RASPONES MARCARLOS CON "X"

COMBUSTIBLE: 0 1/4 1/2 3/4 1"


OBSERVACIONES: _____

RESPONSABLE DE CARTERA:

ENTREGA

RECIBE

Ilustración 44: Solicitud de aprobación de línea de crédito



VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO Cía. Ltda.

Principal Cuenca: Av. España 17-97 y Avila Esq. • Telf.: (593)72863535 / 2806728 / 2866973 Web: www.vycast.com CUENCA - ECUADOR

SOLICITUD DE APROBACION DE LINEA DE CREDITO N° 0000561

INFORMACION BASICA

Fecha: _____ RUC: _____

Razón Social: _____

Nombre del Propietario: _____

Nombre Comercial: _____

Fecha Inicio del negocio: _____ Actividades del negocio: _____

Teléfonos Local: _____ Celular Local: _____

Email: _____

REFERENCIAS PERSONALES

Nombres y Apellidos	Parentesco	Dirección	Telefonos

DIRECCION DEL LOCAL O LOCALES:

1. Calle: _____ N° _____ Calle Esquinera: _____
 Provincia: _____ Ciudad: _____ Propio Arrendado

2. Calle: _____ N° _____ Calle Esquinera: _____
 Provincia: _____ Ciudad: _____ Propio Arrendado

3. Calle: _____ N° _____ Calle Esquinera: _____
 Provincia: _____ Ciudad: _____ Propio Arrendado

DIRECCION DEL DOMICILIO DEL PROPIETARIO:

1. Calle: _____ N° _____ Calle Esquinera: _____
 Provincia: _____ Ciudad: _____ Propio Arrendado

2. Calle: _____ N° _____ Calle Esquinera: _____
 Provincia: _____ Ciudad: _____ Propio Arrendado

TELEFONOS:

Fijo: _____ Cel.: _____ Fijo: _____ Cel.: _____

REFERENCIAS BANCARIAS

A nombre de:	Parentesco	Banco	N°. Cuenta	CTA Ahorros	CTA Corriente	Saldo Promedio

CROQUIS DEL LOCAL

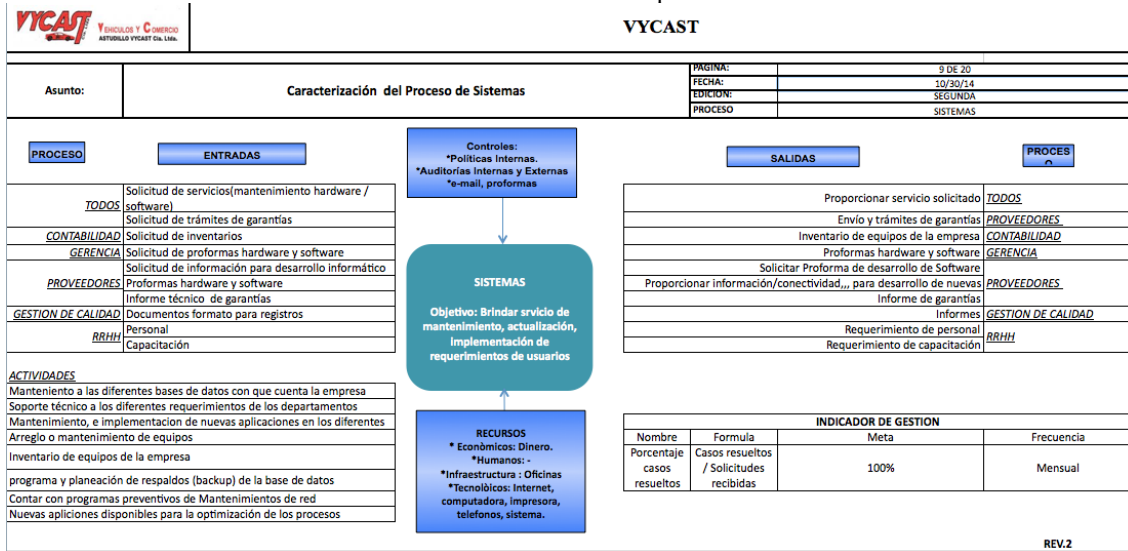
CROQUIS DEL DOMICILIO

Autorizo (amos) expresa e irrevocablemente a VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA, LTDA., para que obtenga cuantas veces sean necesarias, de cualquier fuente de información ya sean bancarias, burós de crédito y/u otros, mi información de riesgos crediticios, de igual forma, queda expresamente autorizado para que pueda transferir o entregar dicha información a los burós de crédito y otros y/o a la Central de Riesgos si fuere pertinente.

Fuente: Autores

3.4.6. Caracterización del proceso de Sistemas:

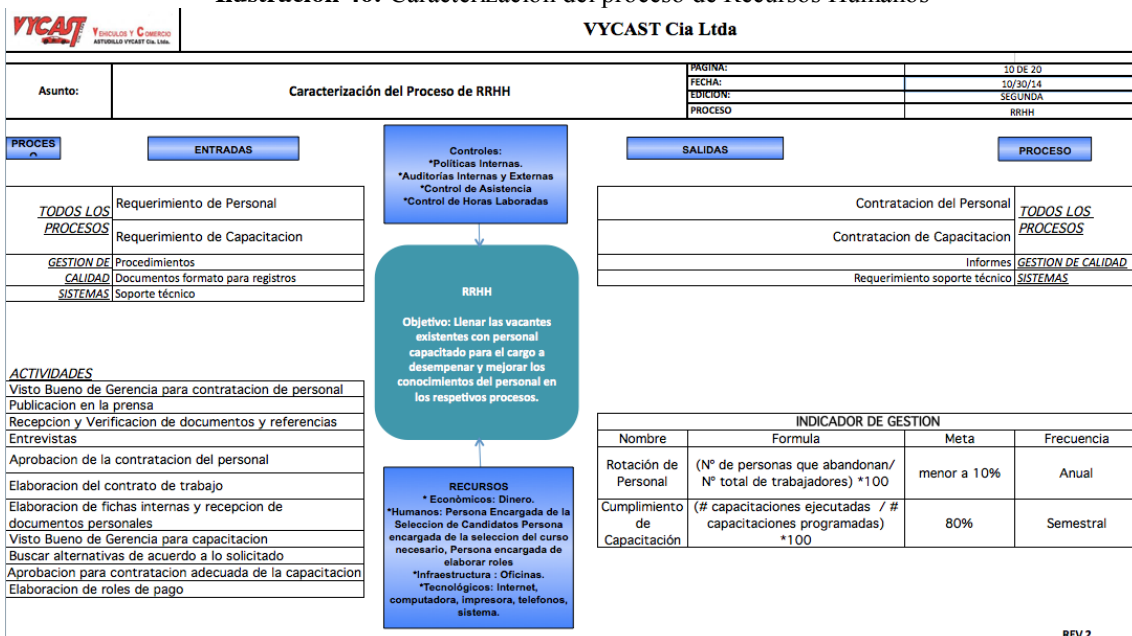
Ilustración 45: Caracterización del proceso de Sistemas



Fuente: Autores

3.4.7. Caracterización del proceso de Recursos Humanos

Ilustración 46: Caracterización del proceso de Recursos Humanos



Fuente: Autores

3.4.7.1.Documentación del proceso de Recursos Humanos:

Gerente

Educación:	Ingeniero Comercial o carreras afines
Experiencia:	Mínimo tres años de experiencia laboral en cargos similares
Formación:	Curso de habilidades gerenciales Curso de Office Curso de Auditores Internos ISO 9001
Habilidades:	Emprendedor, capacidad de comunicación, liderazgo Alta capacidad en Administración de equipos, carácter Capacidad para tomar decisiones Capacidad de delegación de funciones Tolerancia y paciencia
Actividades:	Dirección General de la Empresa Análisis de Balances y toma de decisiones Aprobación de Importaciones Establece Contactos Comerciales Aprobación de Contratación de Personal Aprobación de negociaciones especiales Aprobación de políticas de la empresa Autorizaciones de Pago Autorización de Importaciones

Contador

Educación:	Contador Público, Ing. en Contabilidad o carreras afines
Experiencia:	Mínimo dos años de experiencia laboral en cargos iguales o similares.
Formación:	Actualizaciones Tributarias Cursos de Office Actualizaciones Contables Cursos para aplicación de NIIF'S
Habilidades:	Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, capacidad para tomar decisiones, manejo organizado de información, habilidad numérica y lógica, capacidad de delegación de funciones.
Actividades:	Organización y control del departamento de contabilidad Distribución de funciones dentro del mismo Administración del programa de contabilidad Verificación de ingreso de datos al sistema Revisión y verificación de conciliaciones bancarias Emisión mensual de balances y estados de resultados Notas a los estados financieros Revisión y tratamiento de las cuentas impuestos y presentación oportuna de las obligaciones tributarias. Revisión de políticas contables y su implementación Proporcionar con oportunidad la información que le fuere solicitada de las actividades vinculadas a su cargo.

Auxiliar de Contabilidad

Educación:	Contador Bachiller, CPA, Ing. Comercial o carreras afines
Experiencia:	Mínimo un año de experiencia laboral en cargos iguales o similares.
Formación:	Actualizaciones Tributarias Cursos de Office Actualizaciones Contables
Habilidades:	Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, habilidad numérica y lógica.
Actividades:	Provisión de Facturas de Proveedores Elaboración de cheques Elaboración de Retenciones Fuente e IVA Cuadros de Caja Chica Reportes de Impuestos Cruce de cuentas en ventas de vehículos

Asistente de Importaciones

Educación:	Bachiller en Ciencias Exactas, Ingeniería Comercial o carreras afines
Experiencia:	Mínimo un año de experiencia laboral en cargos iguales o similares.

Formación:	<p>Manejo de Idiomas Inglés, y otros</p> <p>Actualizaciones en Procesos de Importación</p> <p>Cursos de Office</p> <p>Actualizaciones en Política de Comercio Exterior</p>
Habilidades:	<p>Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, habilidad numérica y lógica.</p>
Actividades:	<p>Coordinar con Gerencia, comercialización la compra de mercaderías</p> <p>Cotizar las mercaderías</p> <p>Revisar los términos de la negociación</p> <p>Solicitar los documentos correspondientes para la homologación de mercaderías</p> <p>Entregar a los departamentos correspondientes la documentación para el pago del anticipo y liquidación del Comercial Invoice</p> <p>Entregar a los diferentes departamentos el inventario en tránsito para el proceso de importación en el sistema</p> <p>Contactarse con el proveedor en caso de cualquier reclamo por faltantes o errores en la mercadería.</p>

Cajero/a

Educación:	<p>Bachiller en Ciencias Exactas, Ingeniería Comercial o carreras afines</p>
------------	--

Experiencia:	Mínimo un año de experiencia laboral en cargos iguales o similares.
Formación:	Cursos en verificación de Billetes Falsos Cursos de Office Cursos de Relaciones Humanas
Habilidades:	Buen trato al cliente, Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, habilidad numérica y lógica, tolerancia y paciencia.
Actividades:	Cobro a clientes Cuadre diario de caja Elaboración de depósitos Registro de cobros por depósitos directos en el banco Entrega y recepción de cheques de clientes Ingreso de Retenciones Organizar archivos de cobros Atención al cliente Ingreso de recibos de cobro de vendedores

Jefe Comercial

Educación:	Nivel Superior, Ing. Marketing, Ing. Comercial o carreras afines
Experiencia:	Mínimo dos años de experiencia laboral en cargos iguales o similares.
Formación:	Cursos en Marketing y Ventas Cursos de Office Curso de Relaciones Humanas
Habilidades:	Buen trato al cliente, Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, habilidad numérica y lógica, tolerancia y paciencia, capacidad de delegación de funciones.
Actividades:	Control de ventas Control de stocks para la venta Coordinación de zonas de venta para los vendedores Coordinar precios de venta y promociones Control de comisiones a vendedores Control de viáticos a vendedores Visitas a Clientes

Auxiliar de Oficina

Educación:	Bachiller en Ciencias Exactas, Ing. Comercial o carreras afines
Experiencia:	Mínimo dos años de experiencia laboral en cargos iguales o similares.
Formación:	Cursos de Office Curso de Relaciones Humanas
Habilidades:	Buen trato al cliente, Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, habilidad numérica y lógica, tolerancia y paciencia.
Actividades:	<p>Facturación</p> <p>Recepción de registro de productos ensamblados</p> <p>Revisión de improntas</p> <p>Registrar en el SRI los archivo xml con la información de cada moto</p> <p>Informes de Producto terminado y productos en proceso</p> <p>Receptar los pedidos de los vendedores o clientes</p> <p>Entregar a cartera los pedidos para la aprobación</p> <p>Ingreso de clientes nuevos, completa la información</p> <p>Elaborar las guías de remisión</p> <p>Ingresar al SRI las datos de las motos vendidas por distribuidores</p> <p>Preparar la valija para despachos</p> <p>Organizar archivos</p> <p>Atención al cliente</p>

Gerente de Marketing

Educación:	Nivel Superior, Ing. Marketing, Ing. Comercial o carreras afines
Experiencia:	Mínimo dos años de experiencia laboral en cargos iguales o similares.
Formación:	Cursos en Investigación de mercados Cursos de Office Curso de Relaciones Humanas
Habilidades:	Buen trato al cliente, Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, habilidad numérica y lógica, tolerancia y paciencia, capacidad de delegación de funciones.
Actividades:	Definir e incrementar el posicionamiento de la marca Investigación de mercados Análisis FODA Implementar planes estratégicos de producto Implementar planes estratégicos de precio Implementar planes estratégicos de publicidad Implementar planes estratégicos de distribución Estructurar planes de venta Estructurar los locales de servicio mecánico y post venta Análisis de satisfacción del cliente Atención de garantías

Jefe de Repuestos

Educación:	Nivel Superior, Ing. Comercial, o carreras afines
Experiencia:	Mínimo dos años de experiencia laboral en cargos iguales o similares.
Formación:	<p>Ingles Técnico</p> <p>Cursos en Investigación de mercados</p> <p>Cursos de Office</p> <p>Curso de Relaciones Humanas</p>
Habilidades:	Buen trato al cliente, Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, habilidad numérica y lógica, tolerancia y paciencia, capacidad de delegación de funciones.

<p>Actividades:</p>	<p>Manejo del local de repuestos</p> <p>Atención a los clientes</p> <p>Mantenimiento y ubicación de los repuestos en las repisas</p> <p>Venta, facturación y despacho de repuestos</p> <p>Mantenimiento del inventario al físico y sistema</p> <p>Control del stock del inventario</p> <p>Realizar órdenes de compra</p> <p>Realizar solicitudes de importación</p> <p>Desglosar las partes de los vehículos para realizar la correspondiente compra de repuestos</p> <p>Realizar las correspondientes traducciones</p> <p>Mantener actualizado el sistema de repuestos</p> <p>Realizar la codificación de los ítems</p> <p>Realizar los inventarios de repuestos</p> <p>Entregar los productos por reconocimiento de garantías</p>
---------------------	---

Mensajero

<p>Educación:</p>	<p>Bachiller</p>
-------------------	------------------

Experiencia:	Mínimo un año de experiencia laboral en cargos iguales o similares.
Formación:	Licencia Tipo B Cursos de Office Curso de Relaciones Humanas
Habilidades:	Buen trato al cliente, Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, tolerancia y paciencia.
Actividades:	Enviar y recibir la correspondencia Realizar los trámites con instituciones públicas Realizar depósitos bancarios Realizar los trámites con instituciones y personas privadas

Auxiliar Departamento Jurídico

Educación:	Nivel Superior, Dr. en Jurisprudencia, Abogado o carreras afines
Experiencia:	Mínimo dos años de experiencia laboral en cargos iguales o similares.
Formación:	Cursos de Actualización en Legislación y Leyes Cursos de Peritaje Cursos de Office Curso de Relaciones Humanas
Habilidades:	Buen trato al cliente, Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, habilidad para Litigar, tolerancia y paciencia,
Actividades:	Seguimiento de los casos legales de la empresa Responder a las notificaciones legales Coordinar con cartera para la intervención con clientes de morosidad alta Solicitar certificados de bienes de clientes en mora o Juicios Elaboración de escritos para clientes con valores vencidos Elaboración de documentos de carácter legal que necesite la empresa para presentar en las instituciones públicas y privadas Cobros por la vía legal Asesoramiento legal en todas instancias que la empresa necesite Viajes para comparecencias

Ensamblador

Educación:	Educación Primaria, Bachiller
Experiencia:	Mínimo 6 meses de experiencia laboral en cargos iguales o similares.
Formación:	Cursos de Mecánica Automotriz Cursos de Office Curso de Relaciones Humanas Manejo de Herramientas
Habilidades:	Buen trato al cliente, Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, tolerancia y paciencia,
Actividades:	Ensamblaje de motocicletas Embalaje de motocicletas

Auxiliar de Cartera

Educación:	Nivel Superior, Ing. Comercial o carreras afines
Experiencia:	Mínimo dos años de experiencia laboral en cargos iguales o similares.
Formación:	Cursos de Comunicación Cursos de Office Curso de Relaciones Humanas Curso de Análisis de Cartera

Habilidades:	Buen trato al cliente, Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, habilidad para llegar al cliente, tolerancia y paciencia,
Actividades:	<p>Manejo de cobranzas</p> <p>Entrega de reportes de saldos</p> <p>Revisión de cancelaciones realizadas</p> <p>Llama a los clientes por valores pendientes de pago</p> <p>Llama a los clientes por valores de cheques protestados</p> <p>Mantiene un registro de los recibos de cobro</p> <p>Seguimiento de cobros a través de los vendedores</p> <p>Análisis de solicitudes de crédito</p> <p>Información de Cartera por vencimientos</p>

Vendedor

Educación:	Bachillerato, Ing. Marketing, Ing. Comercial o carreras afines
Experiencia:	Mínimo dos años de experiencia laboral en cargos iguales o similares.
Formación:	<p style="text-align: center;">Cursos en Marketing y Ventas</p> <p>Cursos de Office</p> <p>Curso de Relaciones Humanas</p>
Habilidades:	Buen trato al cliente, Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, habilidad numérica y lógica, tolerancia y paciencia,

Actividades:	<p>Venta de los diferentes tipos de mercadería que posee la empresa</p> <p>Atención a los clientes</p> <p>Viajará de acuerdo al cronograma de trabajo</p> <p>Viaja a las zonas a él asignadas para la realización de sus ventas</p> <p>Recaudará los valores de cheques o efectivo producto de las ventas</p> <p>Presentará informes de visitas a los clientes</p> <p>Presentará facturas que justifiquen sus viáticos</p> <p>Entregará los recibos de cobros realizados a los clientes</p> <p>Pasará los pedidos de los clientes para aprobación y despacho</p> <p>Realizará los informes de ventas mensuales</p>
--------------	--

Oficial de Cumplimiento

Educación:	Nivel Superior, Ing. Comercial, CPA, Economista o carreras afines
Experiencia:	Mínimo tres años de experiencia laboral en cargos iguales o similares.
Formación:	<p style="text-align: center;">Cursos en Lavado de Activos</p> <p>Cursos de Office</p> <p>Curso de Relaciones Humanas</p> <p>Curso de Análisis de Clientes</p>
Habilidades:	Buen trato al cliente, Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, habilidad para llegar al cliente, tolerancia y paciencia, Recopilar Información de créditos de clientes.

Actividades:	<p>Presentar mediante formulario y la estructura que expida la UAF según el sector que pertenece.</p> <p>Realizar los controles correspondientes sobre las operaciones y transacciones que solicita la UAF.</p> <p>Cooperar con la UAF en la entrega oportuna de información que ésta solicite.</p> <p>Monitorear el cumplimiento de instructivo para prevención de los delitos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo de los sujetos obligados a informar a la unidad y más requerimientos establecidos por la UAF.</p>
--------------	--

Trabajador en General

Educación:	Bachiller
Experiencia:	No es necesario experiencia laboral en cargos iguales o similares.
Formación:	<p style="text-align: center;">Cursos de Office</p> <p>Curso de Relaciones Humanas</p>
Habilidades:	Buen trato al cliente, Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, Capacidad de negociar

Actividades:	<p>Manejo de Ordenes de Trabajo</p> <p>Cotiza trabajos en las mecánicas</p> <p>Cotiza repuestos para los vehículos</p> <p>Seguimiento a las órdenes de trabajo</p> <p>Mantiene la limpieza del inventario de vehículos</p> <p>Realiza tareas de apoyo para traslado de mercadería</p>
--------------	---

Auxiliar de Servicios

Educación:	Bachiller
Experiencia:	No es necesario experiencia laboral en cargos iguales o similares
Formación:	Curso de Relaciones Humanas
Habilidades:	Buen trato al cliente, Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, tolerancia y paciencia
Actividades:	<p>Limpieza de local de trabajo</p> <p>Apoyo en trámites de los diferentes departamentos</p>

Jefe de Producción

Educación:	Nivel Superior, Ing. En Producción y Operaciones
Experiencia:	<p>Mínimo Un año de experiencia laboral en cargos iguales o similares.</p> <p>Proyectos de Producción</p>

Formación:	<p>Cursos en Seguridad Industrial</p> <p>Cursos en Salud Ocupacional</p> <p>Sistemas de mejoramiento Continuo</p> <p>Cursos de Office</p> <p>Curso de Relaciones Humanas</p>
Habilidades:	<p>Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, habilidad para llegar a sus subordinados,</p> <p>tolerancia y paciencia, Recopilar Información de producción</p>
Actividades:	<p>Manejo del ensamblaje de motos</p> <p>Control y reporte de improntas</p> <p>Coordinación de despacho de productos terminados</p> <p>Realiza cuadros del sistema físico contra el sistema</p> <p>Coordina el requerimiento de producto terminado</p> <p>Planificación de la producción</p>

Jefe de Calidad

Educación:	Bachiller
Experiencia:	Experiencia no Requerida
Formación:	<p>Cursos en Sistemas de Gestión de Calidad</p> <p>Cursos en Salud Ocupacional</p> <p>Cursos de Office</p> <p>Curso de Relaciones Humanas</p>

Habilidades:	Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, habilidad para llegar a sus subordinados, tolerancia y paciencia, Recopilar Información de los diferentes procesos
Actividades:	<p>Manejo del Sistema de Calidad ISO</p> <p>Control y reporte de Indicadores</p> <p>Coordinación con los diferentes departamentos, la entrega y recepción de información</p> <p>Realiza auditorías al SGS</p> <p>Coordina el requerimiento de formatos, señalización, requeridos por el SGS</p> <p>Planificación de la Auditorías Internas y Externas</p>

Agente Importaciones

Bachiller en Ciencias Exactas, Ingeniería Comercial o carreras afines
Mínimo un año de experiencia laboral en cargos iguales o similares.
<p>Manejo de Idiomas Inglés, y otros</p> <p>Actualizaciones en Procesos de Importación</p> <p>Cursos de Office</p> <p>Actualizaciones en Política de Comercio Exterior</p>

Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, habilidad numérica y lógica.
<p>Recibir la información del pedido</p> <p>Contactar al Proveedor</p> <p>Confirmar el pedido</p> <p>Recibir la pro forma</p> <p>Solicitar transferencia del % de dinero acordado</p> <p>Ingresar el modelo al SRI</p> <p>Solicitar documentos de importación previo al embarque</p> <p>Solicitar la transferencia de balance de dinero pendiente</p> <p>Tramitar póliza de seguro</p> <p>Recibir liquidación</p> <p>Entrega de importación a producción</p> <p>Confirmar recepción conforme</p>

Control de Calidad

Educación:	Tercer Nivel Concluido o últimos Ciclos en Ingeniería de Producción, Ingeniería Automotriz, Ingeniería Industrial o Afines
Experiencia:	Mínimo un año de experiencia laboral en cargos relacionados con el área de Calidad.


Formación:	Ingeniería de Producción, Ingeniería Automotriz, o Afines Actualizaciones en Procesos de Calidad Cursos de Office
Habilidades:	Conocimiento Básico del Sector, conocimiento de normas ISO Manejo de documentación, Sentido de Liderazgo, Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, habilidad numérica y lógica.
Actividades:	Responsable directo de realizar y garantizar las pruebas necesarias de la verificación de la conformidad de los productos Reportar al jefe inmediato la no conformidad encontrada y la sugerente acción correctiva dentro de los formatos establecidos en la norma de calidad. Ejecutar el procedimiento de tratamiento de producto no conforme.

Administración de RRHH

Educación:	Ingeniería en RRHH, Ingeniería Comercial, o carreras afines
Experiencia:	Mínimo un año de experiencia laboral en cargos iguales o similares.
Formación:	Actualizaciones en MRL Cursos de Office Actualizaciones Ley Laboral Cursos de Office


Habilidades:	Trabajo en equipo, ser disciplinado, razonamiento lógico, manejo organizado de información, habilidad numérica y lógica, capacidad de mediación.
Actividades:	<p>Coordinar con Gerencia, y el resto de áreas el requerimiento de personal</p> <p>Realizar los Contratos de los Empleados</p> <p>Realizar los Roles de Pago</p> <p>Recopilar la Información de cada trabajador (Carpeta con respaldos)</p> <p>Realizar los ingresos y egresos de personal al IESS</p> <p>Preparar un cronograma de capacitación Anual</p> <p>Coordinar con los jefes departamentales las evaluaciones del personal a su cargo</p> <p>Calcular el índice de rotación del personal</p> <p>Solucionar conflictos de tipo laboral que se pueden presentar con los empleados</p> <p>Controlar la asistencia y horarios del personal</p> <p>Hacer cumplir el reglamento interno de trabajo</p> <p>Manejo del sistema de personal del MRL</p>

Ilustración 47: Evaluación de competencias

		EVALUACION DE COMPETENCIAS			
FECHA: _____		AREA: _____			
EVALUADO: _____		EVALUADOR: _____			
CARGO: _____					
COMPETENCIAS REQUERIDAS	GRADO				NO APLICA
	A	B	C	D	
Alta adaptabilidad-flexibilidad					
Capacidad de aprendizaje					
Colaboración					
Competencia-capacidad					
Dinamismo-energía					
Empowerment					
Franqueza-confiabilidad-integridad					
Habilidad analítica					
Iniciativa-autonomía-sencillez					
Liderazgo					
Modalidades de contacto					
Nivel de compromiso-disciplina personal					
Orientación al cliente interno y externo					
Productividad					
Responsabilidad					
Tolerancia a la presión					
Trabajo en equipo					
Sólo Gerentes/ Jefes					
Desarrollo de su equipo					
Habilidad mediáticas					
Liderazgo para el cambio					
Adaptabilidad-cosmopolitismo					
Relaciones Públicas					
SUBTOTAL	0	0	0	0	
TOTAL	0		PORCENTAJE:	0%	
A: ALTO (4)	B: BUENO (3)	C: MINIMO NECESARIO (2)	D: INSATISFACTORIO (1)		
OBSERVACIONES:					
f: _____					
EVALUADOR					

Fuente: Autores

Ilustración 48: Evaluación de perfiles a cargo

		EVALUACION DE PERFILES DE CARGO				
FECHA: _____			NOMBRE: _____			
CARGO: _____						
EVALUACIÓN: 95,00%						
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	FORMACIÓN	HABILIDADES	TOTAL	% EVALUACIÓN	OPORTUNIDADES DE MEJORA
SI	SI	EVALUADO	EVALUACION			
10	10	8	10	38	95,00%	

Fuente: Autores

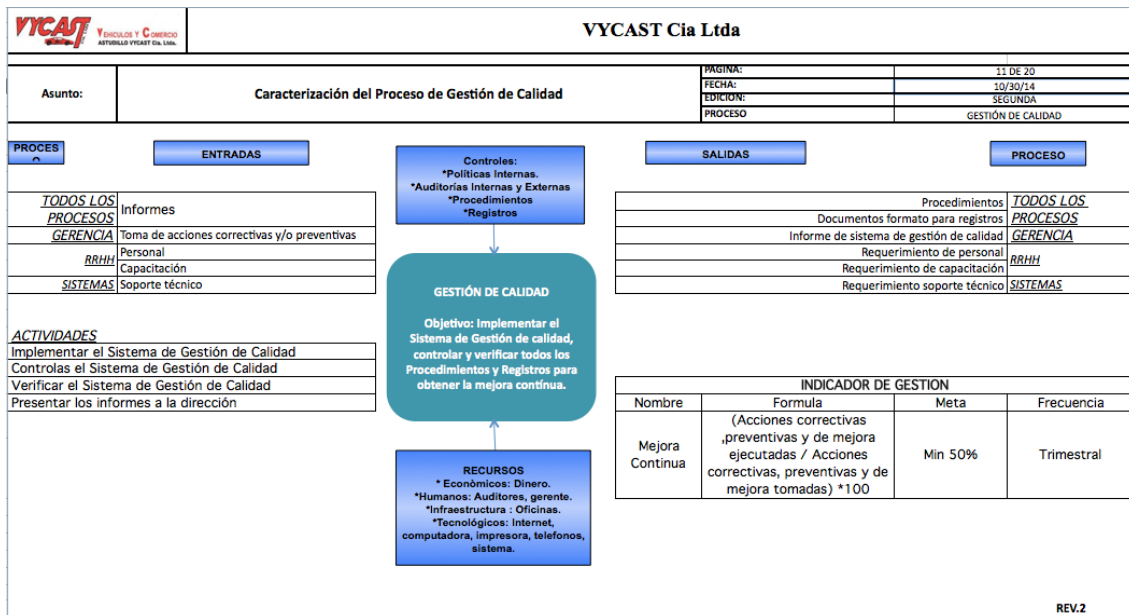
Ilustración 49: Cronograma de Capacitaciones 2014

		VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA. CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES 2014			
AÑO 2014	TIPO DE CAPACITACIÓN	TEMA	OBJETIVO	ÁREA	RESPONSABLE
MES	INTERNO/EXTERNO				
ENERO-JUNIO	EXTERNO	CAPACITACIÓN EN NORMA ISO-2009	IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO - 2009	TODOS LOS PROCESOS	Supervisor de Control de Calidad
JUNIO	EXTERNO	FUNDAMENTOS EN PREVENCIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO	DAR CUMPLIMIENTO A LAS NORMAS DE SEGURIDAD VIGENTES	TODOS LOS PROCESOS	CONTABILIDAD
NOVIEMBRE	EXTERNO	RELACIONES HUMANAS	OBTENER UN MEJOR Y MAS COMUNICATIVO AMBIENTE LABORAL	TODOS LOS PROCESOS	Supervisor de Control de Calidad
DICIEMBRE	EXTERNO	FACILITACION MOTIVACIONAL	OBTENER UN MEJOR MOTIVACION EN EL PERSONAL PARA MEJOR SU RENDIMIENTO	TODOS LOS PROCESOS	Supervisor de Control de Calidad

Fuente: Autores

3.4.8. Caracterización del proceso de Gestión de Calidad

Ilustración 50: Caracterización del proceso de Gestión de Calidad



Fuente: Autores

3.4.8.1. Documentación del proceso de Gestión de Calidad

PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

1. OBJETIVO

Crear un sistema de control para la elaboración, modificación, revisión, de los documentos y registros, así como su formato y presentación.

2. ALCANCE

Aplica a todos los documentos exigidos por la norma y requeridos por la empresa.

3. DEFINICIONES

Manual: Documento que especifica el funcionamiento de un sistema de gestión de una organización.

Registro: Documento que proporciona resultados conseguidos o evidencia de actividades efectuadas.

Instructivo: Son las instrucciones que están presentes en una función que dan un resultado, necesario para realizar las tareas o las operaciones que la componen.


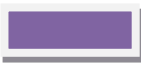

Procedimiento: Un procedimiento es una descripción de los procesos como un conjunto de actividades y las actividades como un conjunto de tareas.


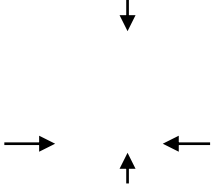
Ficha Técnica: Es un documento que se utiliza para describir paso a paso el ensamblaje completo de los diferentes modelos de moto.

Diagramas de flujo: Son formas de comunicación gráfica que describe con detalles y paso a paso, de manera secuencial, la forma en que se ejecutan los procesos.

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

Tabla 21: Diagramas de flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Servirá para el Inicio y Fin de cada proceso a detallar
	Este símbolo indica las actividades que se desarrolla en cada proceso
	El rombo nos ayudará para realizar preguntas y tomar decisiones.

	Servirá como conector
	Indicará el flujo de las actividades el orden o secuencia.

Fuente: Autores

4. ACTIVIDADES

No.	Actividad	Responsable	Registro	Descripción
3. Creación, modificación o eliminación de documentos y registros				
1	Crear/modificar o eliminar documentos.	Responsable de cada Proceso	GC.F.001 (Ver Ilustración 52)	El responsable de cada proceso podrá solicitar la creación /modificación o eliminación de un procedimiento. Para ello necesita llenar el Registro de solicitud de creación, modificación o eliminación de documentos GC.F.001 que será proporcionado y recibido por el encargado de Gestión de Calidad.
2	Dar trámite a la solicitud de creación/modificación o eliminación de documentos y registros	Encargado de Calidad		El Encargado de Calidad debe recibir la solicitud y dar el trámite pertinente para la aceptación o negación del mismo. En caso de que se hubiera negado la

				solicitud de creación, modificación o eliminación de documentos, se comunicará inmediatamente al responsable del proceso vía email. Si la solicitud ha sido aprobada se designará al responsable del proceso para trabajar en el documento. Además deberá entregar la codificación determinada por la empresa, en caso de ser creación.
3	Desarrollar el Documento	Responsable de cada proceso		El responsable de cada proceso deberá desarrollar el documento según formato establecido y realizar los cambios solicitados y entregar para revisión al encargado de calidad.
4	Revisar y aprobar documento	Encargado de Calidad		El encargado de calidad debe revisar el documento creado o modificado por el jefe del área respectiva, enviarlo para una nueva revisión, firmar y hacer aprobar el documento por el Gerente General, en caso de la ausencia del Gerente y que se requiera la aprobación inmediata, Presidencia firmará la aprobación

				del documento. Las firmas de revisión y aprobación se realizarán en el cuadro que se encuentra en la carátula de cada documento.
5	Entregar documento creado, modificado	Encargado de Calidad	<p>GC.F.002 (Ver Ilustración 53)</p> <p>GC.F.003 (Ver Ilustración 54)</p>	El encargado de Calidad debe entregar el documento creado o modificado al responsable del proceso y registrar en el Formato GC.F.002 Acta Entrega – Recepción . También debe registrar el documento en la Lista Maestra Documentos GC.F.003 (documento en digital y/o impreso).
6	Difundir documento creado o modificado	Responsable de cada área	<p>GC.F.004 (Ver Ilustración 55)</p>	El responsable de cada proceso debe difundir el documento al personal involucrado, dejando registro del mismo en el Formato Control de Asistencia GC.F.004
6. Codificación de la documentación				
				<p>La documentación del Sistema de Calidad se codificará de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ código alfa-numérico ✓ separando siempre con un punto entre cada segmento de la codificación

1	Codificar documentación del sistema de Gestión de Calidad	Encargado de Calidad	<p>TABLA 1 (Ver Ilustración 56)</p> <p>TABLA 2 (Ver Ilustración 56)</p>	<p>✓ Usando las siguientes letras: XX.D.NN</p> <ul style="list-style-type: none"> • XX corresponde a la identificación del proceso en el cual se origina el documento (tabla 1). • D indica el tipo de documento que se desarrolla (tabla 2). • NN es un número secuencial aplicado para cada tipo de documento y proceso de la empresa.
7. Formato de la documentación				
1	Usar diseño establecido para documentación	Encargado de Calidad / Responsable de cada área		<p>El encargado de Calidad será quien mantenga los modelos o diseños a utilizarse para la documentación del SGC, el mismo que estará compuesto de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carátula, en donde además se indicará el nombre y firma de la persona que elabora, revisa y aprueba el documento • Logo de la Empresa colocado en la parte superior derecha • El nombre del documento • El código que identificará a cada documento,

			(Ver Ilustración 57)	<p>tomando en cuenta la codificación descrita en el numeral 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de creación • Número de Hojas que contiene el documento y • Al final de los documentos se colocará el cuadro de control de cambios (ver anexo 6) Aquí se indicará los cambios que se vayan realizando al documento como son edición, modificación, responsable y fecha de cambio.
8. Contenido del documento				
1	Crear documento	Encargado de Calidad / Responsable de cada área		<p>La documentación del sistema puede estar conformado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedimientos ✓ Instructivos ✓ Tablas ✓ Fichas Técnicas ✓ Formatos ✓ Manuales ✓ Entre otros
2	Elaborar Procedimientos	Encargado de Calidad / Responsable de cada área		<p>Para la creación de documentos se deberá colocar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: que se quiere lograr con la creación del documento. • Alcance: A que procesos aplica el documento.

				<ul style="list-style-type: none"> • Definiciones: Se coloca las definiciones de términos que están escritos en el documento y que pueden no ser entendidas o mal interpretadas. En este espacio podemos diligenciar las definiciones de ISO 9000. • Contenido: Se describen actividades del proceso, en orden secuencial con el responsable respectivo en forma escrita. • Anexos: Documentos/ registros que apoyan al documento. • Control de cambios: Es un cuadro en el cual se llevara a cabo el control de las versiones o modificaciones del documento.
3	Identificar estado de la documentación	Encargado de Calidad		El encargado de calidad deberá mantener identificado el estado de la documentación, dentro de los siguientes parámetros:

				<ul style="list-style-type: none"> • Copia controlada: los documentos cuya entrega queda registrada en la lista maestra de documentos. (control de copias), con la leyenda COPIA CONTROLADA • Documento obsoleto: los documentos obsoletos deberán mantenerse archivados una edición anterior a la actual en el proceso de Gestión de Calidad, por razones de preservación del conocimiento, serán colocados en una carpeta identificada con la leyenda DOCUMENTOS OBSOLETOS. • La documentación externa incorporada al Sistema de Gestión de Calidad es controlada a través de la lista maestra de documentos externos. En caso de mantener documentos físicos deberán ser colocados en una carpeta identificada con la leyenda DOCUMENTOS
--	--	--	--	--

GC.F.006
(Ver **Ilustración 60**)

				EXTERNOS. Ver Ilustración 60
4	Archivar documentación	Encargado de Calidad		El encargado de calidad deberá mantener un archivo de todos los documentos originales, relativos al SGC, que usamos en la Empresa, los mismos que están disponibles para aquellas personas que necesiten consultarlos. Además cada área mantiene sus documentos y datos debidamente resguardados del deterioro y en lugares de fácil acceso para los usuarios. La documentación del sistema se encuentra en una carpeta compartida en digital para cualquier consulta del personal.
5	Revisar legibilidad de la documentación	Encargado de Calidad/ Responsables de cada área		Todos los documentos del Sistema de Gestión de Calidad serán revisados cada año por los dueños de cada proceso para asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.
9. Control de Registros				
1	Controlar los registros	Encargado de Calidad	GC.F.005 (Ver	Para controlar los registros se deberá tomar en cuenta:

			Ilustración 59) identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición final, los mismos que se muestran en el anexo 7 y se controlaran en el formato Lista Maestra de Registros GC.F.005 como se muestra en la Ilustración 59.
--	--	--	---

Ilustración 51: Solicitud de creación o modificación de documento

	SOLICITUD DE CREACIÓN O MODIFICACIÓN DE DOCUMENTO	GC.F.001
<p style="text-align: center;">Nº _____</p> <p>FECHA: _____</p> <p>AREA: _____</p> <p>NOMBRE DEL DOCUMENTO: _____</p> <p>DOCUMENTO QUE MODIFICA: _____</p> <p>OBJETIVO: _____</p>		
Cambio	# Páginas	Justificación
<p>ES FACTIBLE</p> <p style="text-align: center;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p> <hr style="width: 30%; margin: 10px auto;"/> <p style="text-align: center;">FIRMA EMISOR FIRMA RECEPTOR</p>		


Fuente: Autores

Ilustración 52: Acta de entrega

	ACTA DE ENTREGA - RECEPCIÓN	GC.F.002
<p>FECHA DE RECEPCIÓN: _____</p> <p>FECHA DE ENTREGA: _____</p> <p>AREA: _____</p> <p>DOCUMENTO: _____</p> <p>CÓDIGO: _____</p> <p style="text-align: center;"> _____ _____ FIRMA EMISOR FIRMA RECEPTOR </p>		

Fuente: Autores

Ilustración 53: Lista Maestra de documentos

	LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS			GC.F.003
VERSIÓN	NOMBRE DEL DOCUMENTO	CÓDIGO	Nº DE COPIAS	RESPONSABLES

Fuente: Autores



CONTROL DE ASISTENCIA

GC.F.004

FECHA:

TEMA:

AREA:

OBJETIVO:

INSTRUCTOR:

FECHA

ASISTENTES

FIRMA

FECHA	ASISTENTES	FIRMA

OBJETIVOS CUMPLIDOS:

FIRMA INSTRUCTOR

Tabla 22: Procesos y codificación

PROCESOS	CODIFICACION
GERENCIA	GE
PRESIDENCIA	PR
COMERCIALIZACIÓN	CM
ADQUISICIONES	AD
PRODUCCIÓN	PD
LOGÍSTICA	LO
CONTABILIDAD	CO
CARTERA	CA
SISTEMAS	SI
CAJA	CJ
RECURSOS HUMANOS	RH
GESTIÓN DE CALIDAD	GC
VENTAS	VE
BODEGA	BO
DOCUMENTACIÓN	DO
MENSAJERÍA Y LIMPIEZA	ML

Tabla 23: Tipo documento

TIPO DOCUMENTO	CODIFICACIÓN
PROCEDIMIENTO	P
INSTRUCTIVO	I
TABLA	T
FICHA TÉCNICA	FT
MANUAL	M
FORMATO	F

Ilustración 54: Control de cambios

Control de Cambios			
Edición	Modificación	Responsable	Fecha de Cambio

Fuente: Autores


Identificación	Almacenamiento	Protección	Recuperación	Tiempo de Retención	Disposición Final
Se identificará por el nombre del documento	Los registros serán almacenados en el proceso que corresponda	Según la necesidad de cada proceso	El acceso a los registros lo determinará cada proceso	Será el tiempo que cada proceso estime conveniente	La disposición final la determinará el proceso que utiliza el registro

Ilustración 55: Lista maestra de registros

		LISTA MAESTRA DE REGISTROS			GC.F.005	
Codificación	Identificación	Almacenamiento	Protección	Recuperación	Tiempo de Retención	Disposición Final

Fuente: Autores

Ilustración 56: Lista maestra de documentos externos

	LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS EXTERNOS	GC.F.006
VIGENCIA	NOMBRE DEL DOCUMENTO	RESPONSABLES

Fuente: Autores

PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

1. OBJETIVO Y ALCANCE

1.1. Objetivo:

Establecer la secuencia de actividades para asegurar que el Producto que no sea conforme con los requisitos especificados, se identifique y controle para prevenir su uso o entrega no intencionado en la Empresa Vehículos y Comercio Astudillo VYCAST Cía. Ltda.

1.2. Alcance:

Es aplicable a todos los productos y o servicios ofrecidos por Vehículos y Comercio Astudillo VYCAST Cía. Ltda.

2. NOTACIONES

2.1. Notaciones:

PNC: Producto No Conforme

CC: Control de Calidad

NC: No Conformidad

AC: Acción Correctiva

2.2. Definiciones: Para los efectos del presente documento los términos presentados implicarán lo siguiente:

- a. Producto: Resultado de un proceso.
- b. Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- c. Conformidad: Cumplimiento de un requisito
- d. No conformidad: Incumplimiento de un requisito
- e. Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar una causa de una No Conformidad detectada u otra situación no deseable.
- f. Puede haber más de una causa para una no conformidad.
- g. Concesión: Autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.
Nota: Una concesión está generalmente limitada a la entrega de un producto que tiene características no conformes, dentro de límites definidos por un tiempo o una cantidad acordados.
- h. Cliente: Organización o persona que recibe un producto, el cliente puede ser externo (consumidor final, distribuidor, etc.) o interno (personal involucrado en los procesos)

- i.** Desechar: Acción tomada sobre un producto No Conforme para impedir su uso inicialmente previsto.

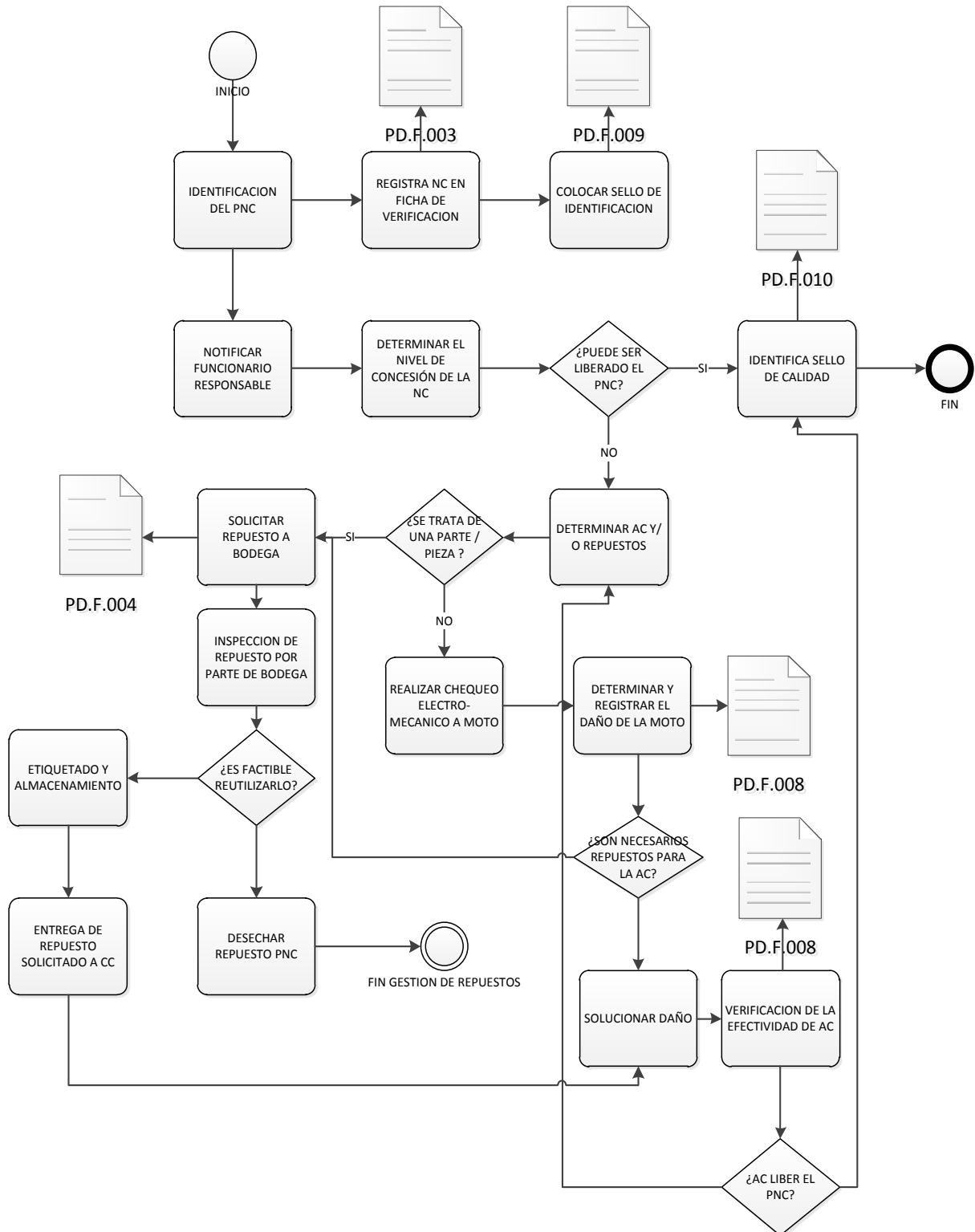
- j.** Inspección: Evaluación de la conformidad por medio de observación y directamente acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones.

- k.** Liberación: Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso

3. DESARROLLO

3.1. Flujograma del procedimiento Motos

Ilustración 57: Flujograma del procedimiento Motos



Fuente: Autores

3.2. Descripción del procedimiento

Tabla 24: Descripción del procedimiento

MOTOS		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLES
1. Identificar y registrar el producto no conforme (PNC)	Un producto no conforme es aquel que no cumple con los requisitos establecidos el PNC puede ser detectado durante o después de la ejecución del proceso por el personal involucrado en cualquiera de los procesos, los clientes o usuarios (queja) y como resultado de una auditoría. Quien detecte debe redactar la descripción de las características de no conformidad en el producto, tratando de ser lo más claro posible en la FICHA DE VERIFICACION DE CKD'S Y PRODUCTO TERMINADO, señalando la parte o pieza, que pueda ser considerada defectuosa, o en su defecto faltante. La misma que es identificada mediante un SELLO DE CONTROL DE CALIDAD RECHAZADO	Todo el personal involucrado en el proceso
2. Notificar al funcionario responsable	La persona que identifica el PNC notifica de manera verbal o de manera escrita al Jefe de Producción, quien analizará si procede la notificación para considerar a ese producto como no conforme. Si no procede se da por concluida la notificación.	Todo el personal involucrado en el proceso Jefe de Producción
3. Determinar el nivel de concesión de la NC	El Jefe de Producción analiza la NC en el producto, para determinar si es posible liberarlo de acuerdo a las especificaciones establecidas en el MANUAL DE CALIDAD; si se determina que las actuales características	Jefe de Producción Encargado de Control de Calidad

	<p>del producto no afectan a la calidad del mismo, este es liberado, y para poder identificarlo de mejor manera, se coloca un SELLO DE CALIDAD APROBADO y se da por concluida la inspección a este producto notificado como PNC, caso contrario en conjunto con la persona responsable de control de calidad se establece la AC a efectuar sobre la NC,</p>	
<p>4.Determinar la AC y/o repuestos</p>	<p>Dicha AC puede ir encaminada en los siguientes aspectos, si es que se trata de una parte o pieza defectuosa o faltante, se solicita a la bodega de repuestos para el respectivo reemplazo o asignación del faltante; mediante la SOLICITUD DE REPUESTOS PARA TALLER DE ENSAMBLAJE MOTOS, si se trata de una moto que ya ha concluido todos los procesos de ensamblaje, se realiza un chequeo físico y electro-mecánico para determinar el daño de la misma, estas especificaciones técnicas son registradas en un CHECK LIST DE CONTROL DE CALIDAD, para documentar el estado actual del PNC</p>	
<p>5.Solicitar repuestos</p>	<p>Si es que la persona de CC cree necesario solicitar partes o piezas para la reparación del PNC o la total sustitución del mismo, realiza el requerimiento mediante la SOLICITUD DE REPUESTOS PARA TALLER DE ENSAMBLAJE MOTOS, detallando todos los datos de la parte o pieza pedida. El personal de bodega de repuestos hará la entrega de los ítems requeridos al Jefe de producción o Control de Calidad quienes darán el trámite</p>	<p>Jefe de Producción</p> <p>Encargado de Control de Calidad</p> <p>Responsable de bodega de repuestos</p>

	respectivo y se llevarán los responsables de la bodega de repuestos, al almacenamiento a la parte o pieza calificada como PNC.	
5.1 Corrección del PNC en Bodega de Repuestos	Los repuestos con defectos entregados de producción se los revisa verificando si es factible venderlos a concesión para etiquetar y almacenar en las perchas destinadas para aquello, en el caso de que el producto ya no sirve simplemente se lo deshecha.	
6. Corregir PNC	Se trata y corrige el PNC considerando todas las acciones necesarias para eliminar la NC, mediante el proceso de reparación o sustitución.	Jefe de Producción Encargado de Control de Calidad
7. Supervisar y verificar eficacia de AC	Una vez efectuada la AC correctiva planteada, si es que el producto es solo una parte o pieza se comprueba mediante inspección física su buen estado, si es que el PNC es una moto ensamblada, se efectúan todas las pruebas de CC, registradas en el CHECK LIST DE CONTROL DE CALIDAD, se informa en el formato antes mencionado el defecto identificado al inicio del procedimiento, la AC y los recursos utilizados en la misma.	Jefe de Producción Encargado de Control de Calidad
8. Liberación del PNC	Si es que la AC fue efectiva, se libera dentro del proceso de producción a la parte o pieza, y en el caso de ser una moto se identifica con un SELLO DE CALIDAD APROBADO liberándola para disponerla en el lugar que le corresponde. Y e da por el finalizado el procedimiento.	Jefe de Producción Encargado de Control de Calidad

	En caso de reincidir se pasa nuevamente a la etapa.	
--	---	--

Fuente: Autores

3.3. Descripción del procedimiento Repuestos

Tabla 25: Descripción del procedimiento Repuestos

REPUESTOS				
1	Determinar los productos no conformes que se pueden tener en la empresa	Responsable de bodega de repuestos		<p>El personal de bodega de repuestos debe realizar un control de calidad de mercadería para poder determinar un producto no conforme lo cual nos basamos en los siguientes aspectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Apertura de cajas y conteo de partes al recibir la mercadería basándonos en el packinglist “o” el comercial invoice del proveedor. <p>Revisión de productos que están expuestos a romperse para así determinar si están rotos o con defecto de fábrica.</p>
2	Señalizar los			<p>Una vez determinado el producto no conforme se procede a realizar las siguientes acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se toman fotos de los productos con defecto y se realiza un

	<p>productos no conforme s que se pueden tener en la empresa</p>	<p>Responsable de bodega de repuestos</p>	<p>Etiquetas de partes defectuosas.</p>	<p>archivo recolectando la información de cada importación y se procede a reclamar a fabrica por vía mail, realizando un seguimiento hasta la reposición de esta mercadería</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En cuanto al repuesto con defecto superficial se le destina una ubicación dentro de la bodega en calidad de producto no conforme con su respectiva etiqueta; con la finalidad de reutilizar las piezas o partes que sea posible de dicho repuesto describiendo su daño o desperfecto, de lo contrario si no sirve ningún componente de esa parte se la desecha. ➤ En el caso de la mercadería faltante se realiza el reclamo en el mismo archivo de los repuestos con defecto y se da el seguimiento hasta que nos repongan y si ese no es el caso se pasara a contabilidad un comunicado de que cuando se realice una próxima transferencia en importación de repuestos se descuenta dicho valor de repuestos faltantes de la importación anterior.
--	--	---	---	---

Fuente: Autores

Tabla 26: Procesos y codificación

PROCESOS	CODIFICACIÓN
GERENCIA	GE
PRESIDENCIA	PR
COMERCIALIZACIÓN	CM
ADQUISICIONES	AD
PRODUCCIÓN	PD
LOGÍSTICA	LO
CONTABILIDAD	CO
CARTERA	CA
SISTEMAS	SI
CAJA	CJ
RECURSOS HUMANOS	RH
GESTIÓN DE CALIDAD	GC
VENTAS	VE
BODEGA	BO
DOCUMENTACIÓN	DO
MENSAJERÍA Y LIMPIEZA	ML

Fuente: Autores

Tabla 27: Tipo de documento y codificación

TIPO DOCUMENTO	CODIFICACIÓN
PROCEDIMIENTO	P

INSTRUCTIVO	I
TABLA	T
FICHA TÉCNICA	FT
MANUAL	M
FORMATO	F

Fuente: Autores

Control de Cambios			
Edición	Modificación	Responsable	Fecha de Cambio


Identificación	Almacenamiento	Protección	Recuperación	Tiempo de Retención	Disposición Final
Se identificará por el nombre del documento	Los registros serán almacenados en el proceso que corresponda	Según la necesidad de cada proceso	El acceso a los registros lo determinará cada proceso	Será el tiempo que cada proceso estime conveniente	La disposición final la determinará el proceso que utiliza el registro

Tabla 28: Lista maestra de registros

		LISTA MAESTRA DE REGISTROS			GC.F.005	
Codificación	Identificación	Almacenamiento	Protección	Recuperación	Tiempo de Retención	Disposición Final

Fuente: Autores

Tabla 29: Lista maestra de documentos externos

	LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS EXTERNOS	GC.F.006
VIGENCIA	NOMBRE DEL DOCUMENTO	RESPONSABLES

Fuente: Autores

PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

1. OBJETIVO Y ALCANCE

a) **Objetivo:**

Establecer la secuencia de actividades para asegurar que el Producto que no sea conforme con los requisitos especificados, se identifique y controle para prevenir su uso o entrega no intencionado en la Empresa Vehículos y Comercio Astudillo VYCAST Cía. Ltda.

b) **Alcance:**

Es aplicable a todos los productos y o servicios ofrecidos por Vehículos y Comercio Astudillo VYCAST Cía. Ltda.

2. NOTACIONES

PNC: Producto No Conforme

CC: Control de Calidad

NC: No Conformidad

AC: Acción Correctiva

1. **Definiciones:**

Para los efectos del presente documento los términos presentados implicarán lo siguiente:

a) **Producto:**

Resultado de un proceso.

b) **Proceso:**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

c) **Conformidad:**

Cumplimiento de un requisito

d) No conformidad:

Incumplimiento de un requisito

e) Acción Correctiva:

Acción tomada para eliminar una causa de una No Conformidad detectada u otra situación no deseable.

- Puede haber más de una causa para una no conformidad.

f) Concesión:

Autorización para utilizar o liberar un producto que no es conforme con los requisitos especificados.

Nota: Una concesión está generalmente limitada a la entrega de un producto que tiene características no conformes, dentro de límites definidos por un tiempo o una cantidad acordados.

g) Cliente:

Organización o persona que recibe un producto, el cliente puede ser externo (consumidor final, distribuidor, etc.) o interno (personal involucrado en los procesos)

h) Desechar:

Acción tomada sobre un producto No Conforme para impedir su uso inicialmente previsto.

i) Inspección:

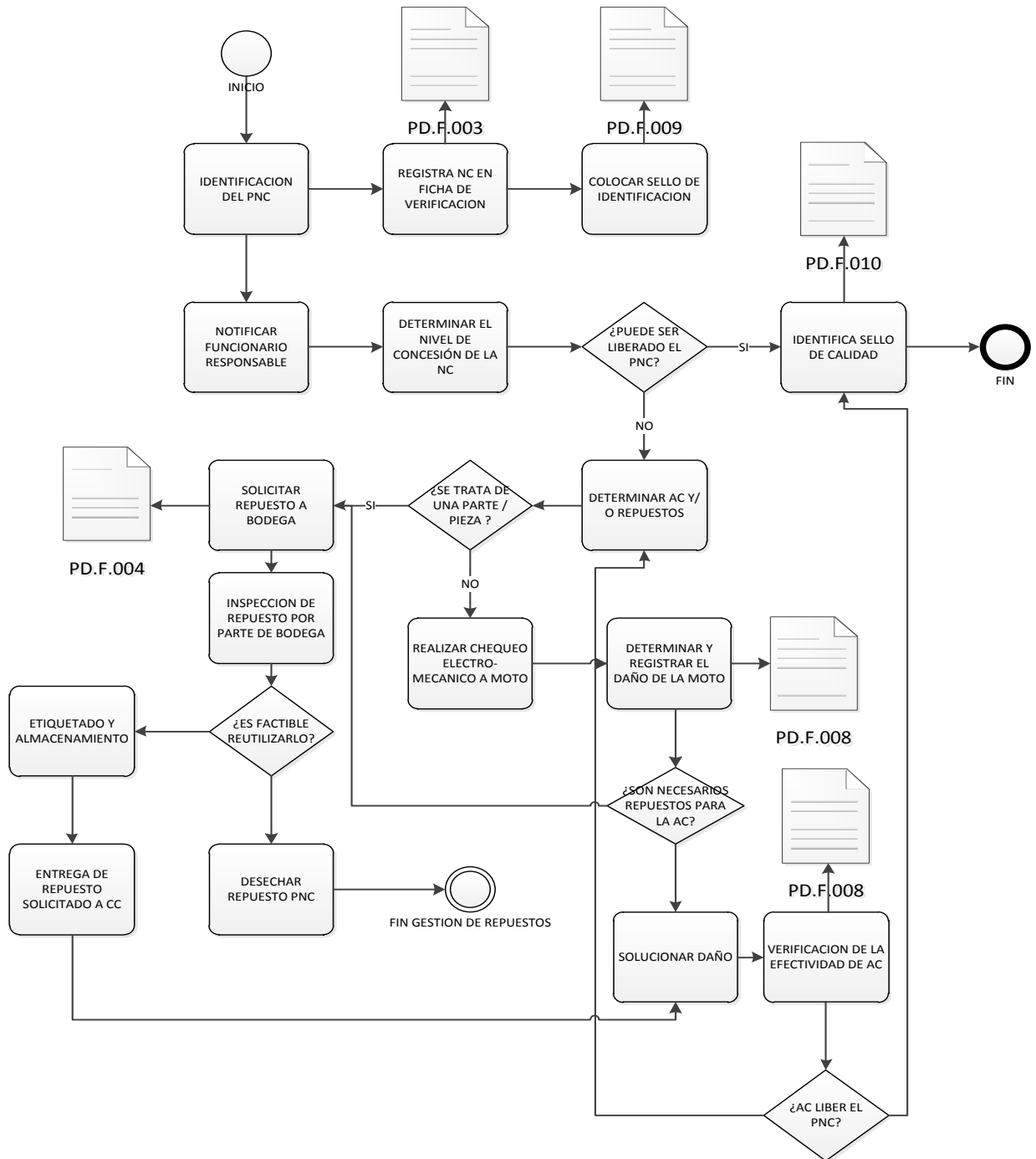
Evaluación de la conformidad por medio de observación y directamente acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones.

j) Liberación:

Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso

3.1. Flujo grama del procedimiento Motos

Ilustración 58: Flujograma del procedimiento Motos



Fuente: Autores

3.2. Descripción del procedimiento

Tabla 30: Descripción del procedimiento

MOTOS		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLES
1. Identificar y registrar el producto no conforme (PNC)	Un producto no conforme es aquel que no cumple con los requisitos establecidos el PNC puede ser detectado durante o después de la ejecución del proceso por el personal involucrado en cualquiera de los procesos, los clientes o usuarios (queja) y como resultado de una auditoría. Quien detecte debe redactar la descripción de las características de no conformidad en el producto, tratando de ser lo más claro posible en la FICHA DE VERIFICACION DE CKD'S Y PRODUCTO TERMINADO, señalando la parte o pieza, que pueda ser considerada defectuosa, o en su defecto faltante. La misma que es identificada mediante un SELLO DE CONTROL DE CALIDAD.	Todo el personal involucrado en el proceso
2. Notificar al funcionario responsable	La persona que identifica el PNC notifica de manera verbal o de manera escrita al Jefe de Producción, quien analizará si procede la notificación para considerar a ese producto como no conforme. Si no procede se da por concluida la notificación.	Todo el personal involucrado en el proceso Jefe de Producción
3. Determinar el nivel de concesión de la NC	El Jefe de Producción analiza la NC en el producto, para determinar si es posible liberarlo de acuerdo a las especificaciones establecidas en el MANUAL DE CALIDAD; si se determina que las actuales características del producto no afectan a la calidad del mismo, este es liberado, y para poder identificarlo de mejor manera, se coloca un SELLO DE CALIDAD APROBADO (Anexo 4.	Jefe de Producción Encargado de Control de Calidad

	PD.F.010 y se da por concluida la inspección a este producto notificado como PNC, caso contrario en conjunto con la persona responsable de control de calidad se establece la AC a efectuar sobre la NC,	
4.Determinar la AC y/o repuestos	Dicha AC puede ir encaminada en los siguientes aspectos, si es que se trata de una parte o pieza defectuosa o faltante, se solicita a la bodega de repuestos para el respectivo reemplazo o asignación del faltante; mediante la SOLICITUD DE REPUESTOS PARA TALLER DE ENSAMBLAJE MOTOS, si se trata de una moto que ya ha concluido todos los procesos de ensamblaje, se realiza un chequeo físico y electro-mecánico para determinar el daño de la misma, estas especificaciones técnicas son registradas en un CHECK LIST DE CONTROL DE CALIDAD, para documentar el estado actual del PNC	
5.Solicitar repuestos	Si es que la persona de CC cree necesario solicitar partes o piezas para la reparación del PNC o la total sustitución del mismo, realiza el requerimiento mediante la SOLICITUD DE REPUESTOS PARA TALLER DE ENSAMBLAJE MOTOS, detallando todos los datos de la parte o pieza pedida. El personal de bodega de repuestos hará la entrega de los ítems requeridos al Jefe de producción o Control de Calidad quienes darán el trámite respectivo y se llevarán los responsables de la bodega de repuestos, al almacenamiento a la parte o pieza calificada como PNC.	Jefe de Producción Encargado de Control de Calidad Responsable de bodega de repuestos
5.1Corrección del PNC en	Los repuestos con defectos entregados de producción se los revisa verificando si es factible	

Bodega de Repuestos	venderlos a concesión para etiqueta y almacenar en las perchas destinadas para aquello, en el caso de que el producto ya no sirve simplemente se lo deshecha.	
6. Corregir PNC	Se trata y corrige el PNC considerando todas las acciones necesarias para eliminar la NC, mediante el proceso de reparación o sustitución.	Jefe de Producción Encargado de Control de Calidad
7. Supervisar y verificar eficacia de AC	Una vez efectuada la AC correctiva planteada, si es que el producto es solo una parte o pieza se comprueba mediante inspección física su buen estado, si es que el PNC es una moto ensamblada, se efectúan todas las pruebas de CC, registradas en el CHECK LIST DE CONTROL DE CALIDAD, se informa en el formato antes mencionado el defecto identificado al inicio del procedimiento, la AC y los recursos utilizados en la misma.	Jefe de Producción Encargado de Control de Calidad
8. Liberación del PNC	Si es que la AC fue efectiva, se libera dentro del proceso de producción a la parte o pieza, y en el caso de ser una moto se identifica con un SELLO DE CALIDAD APROBADO, liberándola para disponerla en el lugar que le corresponde. Y e da por el finalizado el procedimiento. En caso de reincidir se pasa nuevamente a la etapa.	Jefe de Producción Encargado de Control de Calidad

3.3 Descripción del procedimiento Repuestos

Tabla 31: Procedimiento Repuestos

REPUESTOS

1	Determinar los productos no conformes que se pueden tener en la empresa	Responsable de bodega de repuestos		<p>El personal de bodega de repuestos debe realizar un control de calidad de mercadería para poder determinar un producto no conforme lo cual nos basamos en los siguientes aspectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Apertura de cajas y conteo de partes al recibir la mercadería basándonos en el packinglist “o” el comercial invoice del proveedor. <p>Revisión de productos que están expuestos a romperse para así determinar si están rotos o con defecto de fábrica.</p>
	Señalizar los productos no conformes que se pueden tener en la empresa	Responsable de bodega de repuestos	(Ver Ilustración 65): Etiquetado de partes defectuosas.	<p>Una vez determinado el producto no conforme se procede a realizar las siguientes acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se toman fotos de los productos con defecto y se realiza un archivo recolectando la información de cada importación y se procede a reclamar a fabrica por vía mail, realizando un seguimiento hasta la reposición de esta mercadería

2				<ul style="list-style-type: none"> ➤ En cuanto al repuesto con defecto superficial se le destina una ubicación dentro de la bodega en calidad de producto no conforme con su respectiva etiqueta (ver Ilustración 65); con la finalidad de reutilizar las piezas o partes que sea posible de dicho repuesto describiendo su daño o desperfecto, de lo contrario si no sirve ningún componente de esa parte se la desecha. ➤ En el caso de la mercadería faltante se realiza el reclamo en el mismo archivo de los repuestos con defecto y se da el seguimiento hasta que nos repongan y si ese no es el caso se pasara a contabilidad un comunicado de que cuando se realice una próxima transferencia en importación de repuestos se descuenta dicho valor de repuestos faltantes de la importación anterior.
---	--	--	--	--


Ilustración 59: Fiche de verificación de CKD'S y producto terminado

		VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CÍA. LTDA. FICHA DE VERIFICACIÓN DE CKD'S Y PRODUCTO TERMINADO		PD.F.003		
Fecha MODELO CKD'S CANTIDAD RESPONSABLE		N° ORDEN		MUESTREO		
PARTES Y PIEZAS	COMPLETO		DESCRIPCION	ESTADO		OBSERVACIONES
	SI	NO		OK	MAL ESTADO	
MOTOR						
ELECTRICO						
CHASIS						
PLASTICOS						
FIRMA						

REV.1

Fuente: Autores


Ilustración 60: Solicitud de repuestos para taller de ensamblaje de motos

 VEHICULOS Y COMERCIO <small>ASTUDILLO VYCAST Cía. Ltda.</small>	VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CÍA. LTDA. SOLICITUD DE REPUESTOS PARA TALLER DE ENSAMBLAJE MOTOS	PD.F.004					
NOMBRE SOLICITANTE: _____ Nº: <input style="width: 100px;" type="text"/> DESPACHADO POR: _____							
FECHA: CUENCA, MES: <input style="width: 100px;" type="text"/> DIA: <input style="width: 50px;" type="text"/> AÑO: <input style="width: 50px;" type="text"/>							
POR: ARMADO DE CKD'S <input type="checkbox"/> PRODUCTO TERMINADO <input type="checkbox"/>							
FACT. Nº: _____ PROVEEDOR COMPRA LOCAL: _____							
MARCA	MODELO	CHASIS	COD.	CANTID.	DESCRIPCION	FALT.	CONS.
Firma SOLICITANTE	Verificado: JEFE TALLER	Entregado por: ALMACEN	Autorizado por: _____				

REV. 1

Fuente: Autores

Ilustración 61: Control de calidad rechazado



LOTE N°: _____

OP. ENS: _____

CAUSA: _____


AC: _____

FECHA AC: _____

OP. REP: _____

Fuente: Autores

Ilustración 62: Control de calidad aprobado



LOTE N°:

OP. ENS:

Fuente: Autores

Ilustración 63: Check list de control de calidad

Fuente: Autores

VYCAST VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CÍA. LTDA.		VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CÍA. LTDA		PD.F.008							
FECHA DE CONTROL:		N°:		LOTE:							
INSPECTOR:		MARCA:		CILINDRAJE:							
MODELO:		CHASIS:		TIPO MOTOR:							
COLOR:		AÑO:		KILOMETRAJE:							
1. INSPECCION VISUAL-TACTIL											
N°	ASPECTO DE INSPECCION	OK	CONDICIONAL	RECHAZADO	DEFECTO						
a	PLASTICOS										
b	TABLERO										
c	LUCES										
d	MOTOR										
e	LANGUIE										
f	NEUMATICOS										
g	ASIENTO										
h	Ajuste de pernos y tornillos										
i	OTROS:										
2. SISTEMA MECANICO											
N°	ASPECTO DE INSPECCION	OK	CONDICIONAL	RECHAZADO	DEFECTO						
a	RUIDO DEL MOTOR										
b	TRANSMISION										
c	ACELERACION										
d	NEUMATICOS										
e	NIVEL DE ACEITE										
3. SISTEMA ELECTRICO											
N°	ASPECTO DE INSPECCION	OK	CONDICIONAL	RECHAZADO	DEFECTO	CALIBRACION DE LUCES	OBSERVACIONES				
a	LUCES ALTAS										
b	LUCES BAJAS										
c	LUCES DE STOP										
d	DIRECCIONALES										
e	TABLERO										
f	CLAXON										
g	BATERIA										
h	ALARMA										
4. EMISION DE GASES				5. SUSPENSION Y FRENOS							
N°	ASPECTO DE INSPECCION	OK	RECHAZADO	% EMISION	DEFECTO	N°	ASPECTO DE INSPECCION	OK	CONDICIONAL	RECHAZADO	DEFECTO
a	HCl					a	FRENO DELANTERO				
b	CO2					b	FRENO POSTERIOR				
c	CO					c	HOLGURAS				
d	O2					d	OTROS:				
6. OBSERVACIONES FINALES											
CONTROL DE CALIDAD FINAL		ACEPTADO		SUGERENCIA DE INSPECCION:							
		CONDICIONAL									
		RECHAZADO		REQUERIMIENTOS:							
CONTROL REALIZADO POR:				REPUESTO		N°		RAZON			
REVISADO POR:											
REPARADO POR:											

Ilustración 64: Etiqueta

	VEHÍCULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CÍA. LTDA.		LO.F.001
	ETIQUETA		
	NOMBRE:		
	ID ALMACEN:		
N° SOLICITUD:			
OBSERVACION:			

REV.1

Fuente: Autores

PROCEDIMIENTO PARA ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

1.-OBJETIVO

Dar las directrices para el análisis de causas, la toma de acciones correctivas y preventivas y el seguimiento de las acciones tomadas cuando se presenten no conformidades en los diferentes procesos de la organización

2.- ALCANCE

Este procedimiento se aplicará a todas las actividades desarrolladas dentro de la empresa Vehículos y Comercio Astudillo VYCAST Cía. Ltda. a fin de mejorar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

3.- DEFINICIONES

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción preventiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada

No-Conformidad: incumplimiento de un requisito del sistema de Gestión de Calidad


4.- ACTIVIDADES

No.	Actividad	Responsable	Registro	Descripción
1	Detectar No conformidades que requieran Acciones correctivas, preventivas o mejora	Responsable de cada proceso	GC.F.016 (Ver Ilustración 66)	<ul style="list-style-type: none">• Se debe detectar las inconformidades que requieran la toma de una corrección, acción correctiva o preventiva, las mismas que pueden darse por las siguientes causas:<ul style="list-style-type: none">○ Quejas de clientes○ Auditorías externas y/o internas○ Servicio o producto no-conforme○ Revisión por la Dirección de S.G.C.○ Indicadores de Gestión○ Análisis con técnicas estadísticas.

				<ul style="list-style-type: none"> ○ No-conformidades en los procesos ○ No-conformidades del Sistema de Calidad ○ Otras fuentes <p>Una vez detectada la no conformidad se debe llenar el formulario No Conformidades, acción correctiva, preventiva o de mejora GC.F.016 (Ver Ilustración 66)</p>
2	Determinar las causas raíz de la no conformidad	Responsables de cada proceso / Encargado de calidad	GC.F.016 (Ver Anexo Ilustración 66)	<p>Se deberá determinar las causas raíz del problema, para ello se deberá usar el método de los 5 por qué por qué.</p> <p>Ésta técnica nos permite analizar problemas y ver las relaciones entre causas y efectos que existen para que el problema analizado ocurra.</p>
3	Tomar las acciones correspondientes	Responsables de cada proceso / Encargado de calidad	GC.F.016 (Ver Ilustración 66)	<ul style="list-style-type: none"> ● Determinar las actividades que se deberán realizar para el cierre de las no conformidades detectadas, poniendo responsables y fechas para el cumplimiento de cada uno de ellos.
4	Realizar seguimiento de las acciones tomadas	Responsables de cada proceso / Encargado de calidad	GC.F.016 (Ver Ilustración 66)	Se debe realizar el seguimiento a las actividades planteadas para que se las realice y controlarlas.
5	Evaluar eficacia de acción tomada	Responsables de cada proceso / Encargado de calidad	GC.F.016 (Ver Ilustración 66)	En un tiempo prudente que las personas creen necesario deberán ver si las acciones tomadas han sido eficaces y se han eliminado las causas de las no conformidades. En caso

				de no haber sido eficaces se deberá abrir nuevamente una nueva acción y realizar el mismo procedimiento.
6	Cerrar conformidad	no	Responsables de cada proceso / Encargado de calidad	GC.F.016 (Ver Ilustración 66)
				Una vez verificado la eficacia de las acciones tomadas se deberá cerrar la no conformidad llenando la parte inferior del formulario No Conformidades, acción correctiva, preventiva o de mejora GC.F.016 (Ver Ilustración 66)

Ilustración 65: No conformidades acción correctiva

	VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO Y CASTAÑA LTDA	GC.F.016
	NO CONFORMIDADES, ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA O DE MEJORA	
		No.
ACCIONES SOLICITADAS: CORRECTIVA <input type="checkbox"/> PREVENTIVA <input type="checkbox"/> MEJORA <input type="checkbox"/>		
1. IDENTIFICACION DEL HALLAZGO		
Solicitante de la Acción NOMBRE: _____ ÁREA: _____ FECHA: _____ CLÁUSULA: _____		Fuente de identificación Auditorías Internas <input type="checkbox"/> Quejas y Reclamos <input type="checkbox"/> Auditorías Externas <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
2. DESCRIPCION DEL REQUISITO		
3. DESCRIPCION DEL HALLAZGO		
AUDITOR	AUDITADO	
4. ANALISIS DE CAUSAS		
5. PLAN DE IMPLEMENTACION		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
6. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE IMPLEMENTACION		
ACTIVIDAD		FECHA
7. EVALUACION DE LA EFICACIA		
8. CIERRE DE LA ACCIÓN		
FECHA DE CIERRE: _____ RESPONSABLE DE VERIFICACION DEL CIERRE DE LA NO CONFORMIDAD _____ Rev. _____		

Fuente: Autores

1. OBJETIVO

Dar los lineamientos necesarios para la realización de auditorías Internas.

2. ALCANCE

Aplica para todos los procesos de la Empresa VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST CIA. LTDA.

3. DEFINICIONES

Auditoría: La norma ISO 9000:2000 define una Auditoría de Calidad como: “Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el alcance al que se cumple los criterios de auditoría”.

Auditor: Es la persona que lleva a cabo la auditoría. Sólo las personas que cumplen con ciertos requisitos necesarios pueden realizar una auditoría de calidad.

Equipo Auditor: uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.

NOTA 1 A un auditor del equipo auditor se le designa como auditor líder del mismo.

NOTA 2 El equipo auditor puede incluir auditores en formación.

Auditor líder: Individuo responsable de encabezar el equipo auditor. El auditor líder prepara la planeación de la auditoría, conduce las reuniones y rinde el reporte formal de la auditoría.

Auditados: Es la organización o parte de la organización que se somete a la auditoría.

Evidencia objetiva.- Información que se puede probar que es verdadera, con base en hechos obtenidos a través de observación, medición, ensayo u otro medio.

Evidencia de la auditoría: registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables
NOTA La evidencia de la auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa.

Lista de verificación: Es una herramienta usada para evaluar el sistema de la gestión de calidad de una organización.

4. ACTIVIDADES

No.	Actividad	Responsable	Registro	Descripción
1	Generar Cronograma de auditorías	Encargado de calidad	Cronograma de Auditoria Interna	Al inicio del año deberá generar el cronograma de auditorías, tomando en cuenta que se deberán auditar todos los procesos de la empresa al menos una vez al año. (Ver Ilustración 67)
2	Planificar la Auditoría	Auditor Líder	GC.F.007 (Ver Ilustración 68)	<ul style="list-style-type: none"> • El auditor líder deberá reunirse con el equipo auditor para realizar el plan de auditoría para el cual se utilizará el formato Plan de Auditoría GC.F.007, (Ver Ilustración 68). El mismo contendrá los siguientes campos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivo: determinar el motivo de la auditoría. ✓ Fecha: determinará las fechas a realizarse las auditorías. ✓ Criterio: describe la normativa frente a la cual se van a verificar el


				<p>cumplimiento de los requisitos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Destinatario: procesos que se van a auditar. ✓ Auditores: persona que llevan a cabo la auditoría. ✓ Cláusulas: son los numerales de la Norma que va a auditarse. ✓ Firma del auditor líder. • Auditor líder debe hacer conocer el plan de auditoría a Gerencia y a los auditados.
3	Preparar la Auditoría	Auditor Líder y Equipo Auditor	GC.F.008 (Ver Ilustración 69)	<ul style="list-style-type: none"> • El auditor líder en conjunto con el equipo auditor deberá preparar la auditoría utilizando las listas de verificación GC.F.008 Ver Ilustración 69. • Se debe solicitar la documentación del sistema a la persona encargada de cada proceso.
4	Realizar la auditoría	Auditor Líder y Equipo Auditor	GC.F.008 (Ver Ilustración 69)	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la reunión de apertura y mantener registro de asistencia de las personas presentes en la misma, utilizando el formato de Registro de Asistencia GC.F.004

				<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma y determinar las conformidades o inconformidades. • Realizar reuniones para consultas entre todos los auditores. • Realizar la reunión de cierre informando a la gerencia y a todos los auditados los hallazgos detectados y registrando la asistencia de todos los presentes.
5	Preparar el informe final	Auditor Líder y Equipo Auditor	GC.F.009 (Ver Ilustración 70)	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo auditor y el auditor líder deberá preparar el informe final en el que se describe los hallazgos detectados durante la auditoría; para lo cual se utilizará el formato de Informe de Auditoría GC.F.009 (Ver Ilustración 70). El mismo contendrá los siguientes campos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivo: determinar el motivo de la auditoría. ✓ Fecha: determinará las fechas a realizarse las auditorías. ✓ Criterio: describe la normativa frente a la cual se van a verificar el

				<p>cumplimiento de los requisitos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Destinatario: procesos que se van a auditar. ✓ Auditores: persona que llevan a cabo la auditoría. ✓ Proceso: nombre del proceso auditado. ✓ Evidencia: hallazgos detectados. ✓ Responsable: responsables de cada proceso. ✓ Tipo de hallazgos: NC mayor o NC menor, Observación y OK. • Una vez completado el informe deberá ser enviado a la Gerencia General y a cada uno de los procesos auditados para el cierre de las no conformidades correspondientes.
6	Cerrar las no conformidades y realizar las mejoras	Responsable de cada proceso	GC.F.016 (Ver Ilustración 71)	Una vez que los responsable de cada área han recibido el informe final de auditoría deberán cerrar las No Conformidades detectadas respectivamente utilizando el formato de Solicitud de Acción Correctiva, Preventiva y de mejora GC.F.016 (Ver Ilustración 71) en un plazo máximo de 90 días.
7				


	Evaluar el desempeño de los auditores	Auditor Líder / Auditores	GC.F.010 (Ver Ilustración 72)	Al finalizar el proceso de auditoría, los auditores serán evaluados entre ellos mismos, llenando el formulario de Evaluación de desempeño de los auditores GC.F.010 (ver Ilustración 72), así se podrá tener las oportunidades de mejora y plantear las necesidades de capacitación para los auditores.
--	---------------------------------------	---------------------------	--------------------------------	---

Ilustración 66: Cronograma de auditoría

	VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO YCAST Cia. Ltda.												
	CRONOGRAMA DE AUDITORIA												
TIPO DE AUDITORIA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Observ


Fuente: Autores

Ilustración 67: Plan de auditoría

		VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO Cia. Ltda.		GC.F.007
PLAN DE LA AUDITORIA				
OBJETIVO: _____ FECHA: _____ CRITERIO: _____ DESTINATARIO: _____ AUDITORES: _____ _____ _____				
FECHA	PROCESO	AUDITOR	HORARIO	CLAUSULAS
	AUDITAR			
_____ Auditor Líder				
Rev: 1				

Fuente: Autores

Ilustración 68: Lista de verificación de auditoría

	VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO Cia. Ltda.				GC.F.008
	LISTA DE VERIFICACION DE AUDITORIA				
PROCESOS A AUDITAR:				FECHA:	
REQUISITOS/NORMAS	PREGUNTA	EVIDENCIA A SOLICITAR	C	NC	OBSERVACIONES
Rev: 1					

Fuente: Autores

Ilustración 69: Informe de auditoría




 <small>VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST Cia. Ltda.</small>	VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO Cia. Ltda. INFORME DE AUDITORIA	GC.F.009			
FECHA: _____ CRITERIO: _____ DESTINATARIO: _____ AUDITORES: _____ _____ _____					
PROCESO: _____					
EVIDENCIA OBSERVACION	RESPONSABLE AUDITAR	TIPO			
		NC MAYOR	NC MENOR	OBS	OK
PROCESO: _____					
EVIDENCIA OBSERVACION	RESPONSABLE AUDITAR	TIPO			
		NC MAYOR	NC MENOR	OBS	OK
_____ AUDITOR LIDER					
Rev: _____					

Ilustración 70: No conformidades acción correctiva

 VYCAST VEHICULOS Y COMERCIO ASTUILLLO VYCAST Cia. Ltda.	VEHICULOS Y COMERCIO ASTUILLLO VYCAST CIA. LTDA	GC.F.016
	NO CONFORMIDADES, ACCION CORRECTIVA, PREVENTIVA O DE MEJORA	
ACCIONES SOLICITADA: CORRECTIVA <input type="checkbox"/> PREVENTIVA <input type="checkbox"/> MEJORA <input type="checkbox"/>		
1. IDENTIFICACION DEL HALLAZGO		
Solicitante de la Acción NOMBRE: _____ CARGO: _____ FECHA: _____ CLÁUSULA: _____		Fuente de Identificación Auditorias Internas <input type="checkbox"/> Quejas y Reclamos <input type="checkbox"/> Auditorias Externas <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
		Inspección y Supervisión <input type="checkbox"/> Revisión por la Dirección <input type="checkbox"/> Mayor <input type="checkbox"/> Menor <input type="checkbox"/>
2. DESCRIPCION DEL REQUISITO		
3. DESCRIPCION DEL HALLAZGO		
AUDITOR	AUDITADO	
4. ANALISIS DE CAUSAS		
5. PLAN DE IMPLEMENTACION		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
6. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE IMPLEMENTACION		
ACTIVIDAD	FECHA	
7. EVALUACION DE LA EFICACIA		
8. CIERRE DE LA ACCIÓN		
FECHA DE CIERRE: _____		
RESPONSABLE DE VERIFICACION DEL CIERRE DE LA NO CONFORMIDAD _____		
Rev. 1		

Fuente: Autores

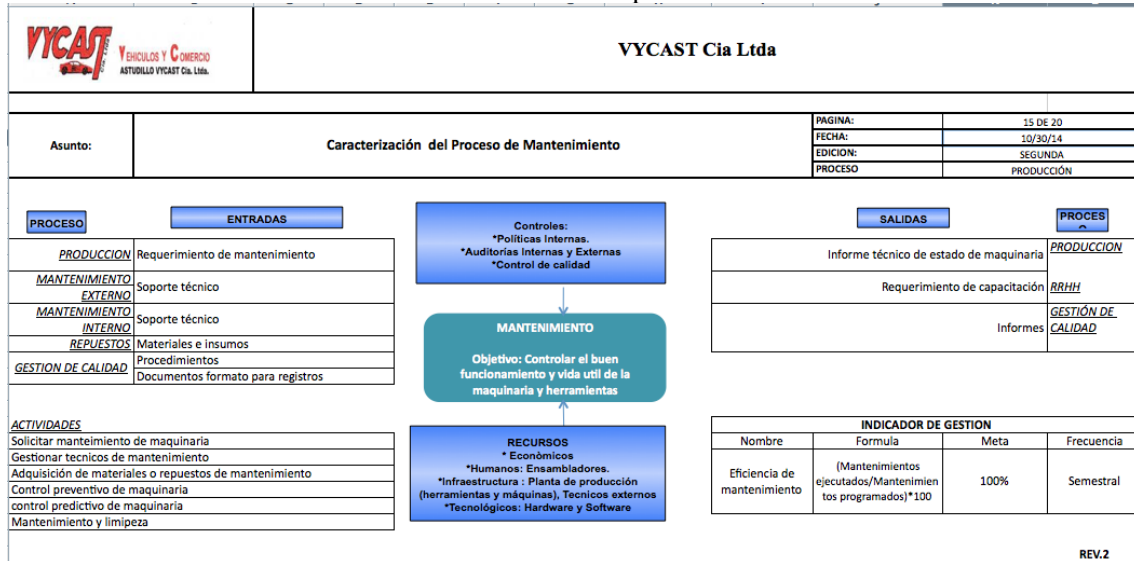
Ilustración 71: Evaluación de desempeño de auditores

 VYCAST <small>VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO VYCAST Cia. Ltda.</small>	VEHICULOS Y COMERCIO ASTUDILLO CIA LTDA		GC.F.010	
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE AUDITORES			
FECHA: EVALUADOR: EVALUADO : Calificar las competencias del auditor,utilizando los valores de 1 a 3 de acuerdo a la siguiente consigna: 1 poco, 2 bastante, 3 mucho. Por favor seleccione una opción en la correspondiente casilla utilizando el ratón de su ordenador				
COMPETENCIA		EVALUACION		
Durante la auditoria el auditor fue ético ,imparcial,honesto y discreto		1	2	3
El auditor es de mentalidad abierta,esta dispuesto a considerar ideas o puntos de vista alternativos?		1	2	3
El auditor es diplomático,tiene tacute en las relaciones con las personas		1	2	3
El auditor fue observador,activamente consciente del entorno físico y de las actividades?		1	2	3
El auditor es perceptivo,capaz de entender las situaciones?		1	2	3
El auditor logro cumplir con los objetivos planificados ?		1	2	3
El auditor es seguro de si mismo,actúa y funciona de forma independiente a la vez que se relaciona eficazmente con otros?		1	2	3
El auditor demostro conocimientos de auditoría?		1	2	3
El auditor llevó a cabo la auditoría en el horario acordado?		1	2	3
El auditor verifica con exactitud la información recopilada?		1	2	3
El auditor al final de la auditoría en cada proceso,comunico al auditado los hallazgos?		1	2	3
CALIFICACIÓN				
OBSERVACIONES: 				
Rev: 1				

Fuente: Autores

3.4.9. Caracterización del proceso de Mantenimiento:

Ilustración 72: Caracterización del proceso de mantenimiento



Fuente: Autores

3.4.9.1. Documentación del proceso de Mantenimiento

Control de mantenimiento preventivo de maquinaria-Producción					2014				2015					
	CODIGO	EQUIPO	MARCA	FRECUENCIA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAYO	JUNIO
PROGRAMACION	01	ESMERIL	DELTA	C/6 MESES										
VERIFICACION														
PROGRAMACION	T-02	TALADRO ELECTRICO	MAKITA	C/6 MESES										
VERIFICACION														
PROGRAMACION	T-03	TALADRO ELECTRICO	DEWALT	C/6 MESES										
VERIFICACION														
PROGRAMACION	AM-04	AMOLADORA	DEWALT	C/6 MESES										
VERIFICACION														
PROGRAMACION	AM-05	AMOLADORA	DEWALT	C/6 MESES										
VERIFICACION														
PROGRAMACION	06	ENTENALLA DE PRESION	DEWALT	C/6 MESES										
VERIFICACION														
PROGRAMACION	07	CASCO PROTECTOR DE SUELDA	SM	C/6 MESES										
VERIFICACION														
PROGRAMACION	08	SUELDA ELECTRICA	INDURA	C/6 MESES										
VERIFICACION														
PROGRAMACION	09	COMPRESOR DE AIRE	SCHULZ	C/6 MESES										
VERIFICACION														
PROGRAMACION	10	MONTA CARGA	TCM	C/3 MESES										
VERIFICACION														
PROGRAMACION	11	MONTA CARGA	HYSTER	C/3 MESES										
VERIFICACION														
PROGRAMACION	13	MONTA CARGA EXTENSION DE	KOMATZU	C/3 MESES										
VERIFICACION														
PROGRAMACION	12	CORRIENTE INSTALACIONES	SM	C/6 MESES										
VERIFICACION														
PROGRAMACION	13	ELECTRICAS	KOMATZU	C/3 MESES										
VERIFICACION														
PROGRAMACION	13	INSTALACIONES DE AIRE	KOMATZU	C/3 MESES										
VERIFICACION														

Fuente: Autores

Ilustración 73: Inventario de herramientas

INVENTARIO DE LAS HERRAMIENTAS Y MAQUINARIA- FICHAS TECNICAS			 VEHICULOS Y COMERCIO <small>ASTUDILLO VYCAST Cia. Ltda.</small>	
DATOS INFORMATIVOS			CARACTERISTICAS	
	NOMBRE	TALADRO DE PERCUSION	CAPACIDAD	Acero 13mm (1/2")
	TIPO	ELECTRICO		Madera 30mm (1-3/16")
	MARCA	MAKITA		Concreto 16mm (5/8")
	MODELO	HP1640-16mm (5/8")	CAPACIDAD DEL MADRIL	13mm
	CODIGO Id:	T-002	POTENCIA	680 W
	S/N:	PA6-0P00	VELOCIDAD	0 - 2800 RPM
	COLOR	VERDE	IMPACTOS	0 - 44800 IPM
	ESTADO	USADO	DIMENSIONES	303 x 72 x 222mm
	AMBITO	Usadas en Construcción	PESO	1,8 Kg
	USO	para Perforar o Fijar	CABLE	2m
	NOMBRE	TALADRO DE PERCUSION	CAPACIDAD	Acero 13mm (1/2")
	TIPO	ELECTRICO		Madera 30mm (1-3/16")
	MARCA	DEWALT		Concreto 16mm (5/8")
	MODELO	DWD024-B3	CAPACIDAD DEL MADRIL	1/2"
	CODIGO Id:	T-003	POTENCIA	650 W 4,5AMP
	S/N:		VELOCIDAD	0 - 2800 RPM
	COLOR	AMARILLO-NEGRO	IMPACTOS	0 - 47600 IPM
	ESTADO	USADO	DIMENSIONES	303 x 72 x 222mm
	AMBITO	Usadas en Construcción	PESO	1,8 Kg
	USO	para Perforar o Fijar	CABLE	2m
	NOMBRE	AMOLADORA	MOTOR	4,1 HP
	TIPO	ELECTRICO	DISCO	7" (180MM)
	MARCA	DEWALT	VELOCIDAD	6,500 RPM
	MODELO	D28494WB3	WALTS	2100W
	CODIGO Id:	AM-04	POTENCIA	680 W
	S/N:	052670	MANGO LATERAL	2 POSICIONES
	COLOR	AMARILLO	MANGO LATERAL	MODO LATERAL
	ESTADO	USADO	PESO	5,9 KG
	AMBITO	Usadas en Construcción	CABLE	2m
	USO	PARA ESMERILAR		
	NOMBRE	AMOLADORA	MOTOR	4,1 HP
	TIPO	ELECTRICO	DISCO	7" (180MM)
	MARCA	DEWALT	VELOCIDAD	6,500 RPM
	MODELO	D28494WB3	WALTS	2100W
	CODIGO Id:	AM-05	POTENCIA	680 W
	S/N:	149601	MANGO LATERAL	2 POSICIONES
	COLOR	AMARILLO	MANGO LATERAL	MODO LATERAL
	ESTADO	USADO	PESO	5,9 KG
	AMBITO	Usadas en Construcción	CABLE	2m
	USO	PARA ESMERILAR		

Fuente: Autores

Ilustración 74: Inventario de maquinaria

DATOS INFORMATIVOS		CARACTERISTICAS		
	NOMBRE	COMPRESOR DE AIRE	DIMENSIONES	570 x 1160 x 1660
	TIPO	A PISTON	ETAPAS	2
	MARCA	SCHULZ	Nº POLO RPM	2/2980 RPM
	MODELO	MSV 40	TENSION DE ALIMENTACION	380 V
	CODIGO Id:	C-09	TENSION	TRIFASICA
	S/N:		CORRIENTE NOMINAL	16,4 [A]
	COLOR	NEGRO	PRESION	9,3-12 BAR
	ESTADO	USADO	RPM CABEZAL	1240
	AMBITO	PARA DAR AIRE PLANTA	VOLUMEN ACEITE	880 ML
	USO	FUENTE ENERGIA	VOLUMEN TANQUE	353 L
	POTENCIA	10 HP= 7,5 KW	PESO NETO	274 KG
RUIDO	92.1 DBA			
DATOS INFORMATIVOS		CARACTERISTICAS		
	NOMBRE	MONTACARGAS	DIMENSIONES	2015/2120/965 MM
	TIPO	MECANICO	RPM	1600
	MARCA	KOMATSU	CARGA OPERATIVA	2695 KG
	MODELO	FG15ST-17	VEL. MAX	16,6 KM/H
	CODIGO Id:	M-10	CANTIDAD LLANTAS	2 FR/ 2 RD
	S/N:	672000A	CAPACIDAD DE CARGA	3 TONELDAS
	COLOR	AMARILLO	LONGUITUD DE BRAZO	600 MM
	ESTADO	USADO	NUMEROS DE SECCION DEL MASTIL	2
	USO	TRASLADO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO	COMBUSTIBLE	GAS
	TORQUE	155,9 KM	POTENCIA	60,1 HP/44,8 KW
	DATOS INFORMATIVOS		CARACTERISTICAS	
	NOMBRE	PLANTA DE ENSAMBLAJE	TOMAS DE AIRE	14
	NAVES		TOMAS DE CORRIENTE	10
	PISOS		CORRIENTE NOMINAL	220/110 V
	TOTAL	5 ESPACIOS	ABASTESIMIENTO	AIRE/ELECTRICIDAD
	CIELO	Z INC	TOMAS DE AGUA	4
	SUELO	CEMENTO	VENTILACION	AERERA
	ILUMINACION	10 REFLECTORES LAMPARAS DOBLES CADA 4 METROS		
DATOS INFORMATIVOS		CARACTERISTICAS		
	NOMBRE	MONTACARGAS	DIMENSIONES	2400/1225/1200 MM
	TIPO	MECANICO	RPM	1600
	MARCA	TCM	CARGA OPERATIVA	4220KG
	MODELO	FG15ST-17	VEL. MAX	16,6 KM/H
	CODIGO Id:	M-12	CANTIDAD LLANTAS	2 FR/ 2 RD
	S/N:	32L77930	CAPACIDAD DE CARGA	3 TONELDAS
	COLOR	AMARILLO	LONGUITUD DE BRAZO	5800 MM
	ESTADO	USADO	NUMEROS DE SECCION DEL MASTIL	2 (4800MM)
	USO	TRASLADO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO	COMBUSTIBLE	GAS
	TORQUE	155,9 KM	POTENCIA	60,1 HP/44,8 KW

Fuente: Autores

3.5. TABLERO DE INDICADORES

En la empresa ensambladora de motocicletas CKD de la empresa Vycast Cía. Ltda, en cada proceso crítico se le asocia uno o más Indicadores de control (Ic), lo que permitirá a la directiva de la empresa:

- Determinar el desempeño actual del proceso.
- Establecer metas para su mejoramiento.
- Comprender qué es importante.
- Controlar los procesos críticos, la marcha de los proyectos de mejoramiento y los resultados alcanzados.

Los indicadores se eligen en función de los objetivos perseguidos: si se persigue una estrategia de justo en tiempo, se seleccionan en la empresa, medidores basados en el tiempo de ciclo que permita penalizar a los procesos que consumen mucho tiempo y privilegiar a los procesos portadores de flujo continuo; si se tiene como objetivo prioritario la lucha contra la complejidad: número de componentes no normalizados y número de modificaciones técnicas entre otros; si se tiene como objetivo prioritario la utilización intensiva de ciertos medios críticos, caros o raros (máquinas, calificación humana), los medidores se basarán en la utilización de estos medios.

A medida que avanza el diagnóstico, se va construyendo el Tablero de mando (compuesto por sus indicadores de control) sobre la red de los procesos críticos.

En la figura siguiente se muestra el tablero de indicadores que es utilizado en la ensambladora de motocicletas CKD de la empresa Vycast Cía. Ltda. En cada uno de los procesos y considerando la complejidad de las operaciones, el tiempo y requisitos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se define cada uno de los indicadores de control, herramienta que permite a los responsables de los procesos, garantizar el correcto funcionamiento del mismo.

Tabla 32: Tablero de indicadores

RRHH	Mejorar continuamente los procesos	Rotación de Personal	(Nº de personas que abandonan / Nº total de trabajadores) *100	menor a 10%	Anual	Fabrizio C
	Capacitar continuamente al personal	Cumplimiento de Capacitación	(# capacitaciones ejecutadas / # capacitaciones programadas) *100	80%	Semestral	Fabrizio C
GESTIÓN DE CALIDAD	Mejorar continuamente los procesos	Mejora Continua	(Acciones correctivas y preventivas ejecutadas / Acciones correctivas y preventivas tomadas) *100	Min 50%	Trimestral	Paola A / Victor A
COMERCIALIZACIÓN DE MOTOS	Mejorar continuamente los procesos	Presupuesto de Ventas Unidades	(Ventas Reales Unid / Ventas Presupuestadas unid) X 100	100%	Mensual	Patricia C
	Mejorar continuamente los procesos	Presupuesto de Ventas	(Ventas Reales / Ventas Presupuestadas) X 100	100%	Mensual	Patricia C
ADQUISICIONES	Mantener stock necesario de inventario	Tiempo de colocar la orden de compra	Fecha de llegada del pedido - fecha colocación de orden de compra	Max 5 días	Mensual	Paola A / Victor A
PRODUCCIÓN	Mantener stock necesario de nuestros productos	Presupuesto de Producción	(Motos Ensambladas/ Motos presupuestadas) X 100	90%	Semanal	Fernando V
	Cumplir con los estándares de producción y calidad	Motos no conformes	Motos no conformes / Motos Ensambladas	menor a 5%	Semanal	Fernando V
LOGÍSTICA MOTOS	Satisfacción del cliente	Tiempo de despacho	fecha de entrega cliente-fecha de orden	7 días laborables (promedio)	Mensual	Mary C
	Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	(# reclamos por despacho / Total de unidades despachadas)*100	5%	Mensual	Mary C
POST VENTA	Satisfacción del cliente	Tiempo de respuesta a la solicitud de garantía	Fecha de reclamo - Fecha de respuesta	3 día	Mensual	Andrea J
	Satisfacción del cliente	Tiempo de respuesta a quejas por servicio	Fecha de reclamo - Fecha de respuesta	3 día	Mensual	Andrea J
	Satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente	Calificación media sobre 100	95/100	Mensual	Andrea J
	Satisfacción del cliente	Número de Talleres Autorizados	# de Talleres provincia / # de provincias donde existe distribución	30%	Mensual	Andrea J
	Satisfacción del cliente	Tiempo de pago a talleres	Fecha de entrega de factura- fecha de pago	15 días	Mensual	Andrea J
COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS	Mantener stock necesario de nuestros productos	Días de inventarios	Días inventarios= (Inventarios/Ventas)*360	120 días	mensual	Cristian L
	Mejorar continuamente los procesos	Presupuesto de Ventas	(Ventas Reales / Ventas Presupuestadas) *100	90%	mensual	Cristian L
LOGÍSTICA DE REPUESTOS	Aumentar la satisfacción del cliente	Tiempo de despacho locales	Tiempo despacho= fecha de entrega-fecha de orden	1 día laborable	Mensual	Cristian L
	Aumentar la satisfacción del cliente	Tiempo de despacho nacionales	Tiempo despacho= fecha de entrega-fecha de orden	5 días laborables	Mensual	Cristian L
VENTA DE VEHÍCULOS	Mejorar continuamente los procesos	Variación de ventas	Variación Ventas = (Ingreso Ventas - Ingreso Ventas años anteriores / Ingreso Ventas años anteriores) *100	por definir	Anual	Andres M
DOCUMENTACIÓN	Mejorar continuamente los procesos	Documentación entregada a tiempo y completa (Vehículos)	(No. de dctos entregados a tiempo y completos/ No. De vehículos vendidos)*100	100%	Trimestral	Jenny G

Fuente: VYCAST

En resumen, se buscan las posibilidades de mejorar los procesos a partir de la eliminación o minimización de los efectos de varios elementos:

- Despilfarros
- Inventarios excesivos
- Gasto elevado de recursos
- Actividades innecesarias
- Reprocesos
- Minimización del tiempo por actividad
- Esperas

Esta última fase es la entrada para la realización de la mejora de los procesos y empieza por la identificación de las oportunidades de mejora, a partir del análisis que suscitan los pasos anteriores.

CAPÍTULO IV

4.1.CONCLUSIONES

- En la presente investigación se desarrollaron diferentes procedimientos y herramientas que permitirán a la empresa Vycast Cía. Ltda., consolidar sus estrategias a través del modelo de gestión de sus procesos, otorgando especial interés al control de gestión y a la rapidez del proceso de toma de decisiones, en el cumplimiento de las metas organizacionales.
- La propuesta del modelo de gestión por procesos en la ensambladora de motocicletas CKD de la empresa Vycast Cía. Ltda., bajo lineamientos de ISO 9001, permite medir la eficiencia de sus operaciones de manera eficaz, al equilibrar las diferentes variables que intervienen en el procesos de producción, como las personas, procesos, calidad, clientes, entre otras, indispensables para el establecimiento y cumplimiento de una estrategia de negocio competitiva.
- El enfoque de procesos sobre el que se basa el modelo de gestión propuesto, contribuye a la innovación continua de la empresa Vycast Cía. Ltda., frente a los retos que se plantean en el ámbito empresarial, donde convergen dinámicamente las nuevas tecnologías, las tendencias de los mercados, preferencias de los consumidores, y las acciones de los competidores. En este sentido, resulta importante el papel que desempeña el capital humano de la empresa, capaz de empoderarse de las estrategias y objetivos organizacionales, y la integración óptima de todos los factores que intervienen dentro de los procesos, principalmente las personas, la tecnología y el entorno.
- La gestión por procesos define y optimiza la utilización de todos los recursos que intervienen en todo el proceso de transformación y creación de valor de la empresa, lo que conlleva a un mejor desempeño y gestión de la calidad de acuerdo a las normas ISO, en consonancia con los requerimientos organizacionales. Además, minimiza el efecto de los riesgos a los que se enfrenta la empresa,

garantizando el correcto desempeño de las operaciones, la innovación y la potenciación de la gestión del conocimiento.

- El cambio que genera la gestión por procesos para la empresa la orienta a ser más competitiva, a desarrollar ventajas competitivas que las diferencien del resto de sus competidores dentro del país, y se convierta en la principal ensambladora de motocicletas CKD del mercado ecuatoriano, con una orientación clara y definida hacia la satisfacción de los clientes internos y externos, donde se establecen las actividades necesarias para el logro de los objetivos.
- Para la empresa Vycast Cía. Ltda., el uso de la gestión por procesos establece una filosofía de mejora continua, que le permitirá alcanzar y mantener el éxito, detectando oportunamente los errores o posibilidades de mejorar dentro de cada uno de los procesos que intervienen en la creación de valor de la empresa. Como ya se ha dicho, se establece el logro de los objetivos y metas propuestas, la estabilidad y permanencia de la empresa en el mercado, gestionada de una manera eficiente y eficaz, con un incremento de la productividad, ante un entorno cada vez más globalizado y competitivo.

4.2.RECOMENDACIONES

- Prestar mayor atención a las actividades que generan valor agregado dentro de la empresa Vycast Cía. Ltda.
- Realizar la correcta integración de todos los procesos en vista de alcanzar los resultados y metas esperadas.
- Realizar acciones de capacitación in Company donde se explique detalladamente el enfoque de gestión por procesos a todos los colaboradores de la empresa.
- Fortalecer los indicadores de control y evaluación con el fin de minimizar las diferencias del producto.
- Revisión continua de los elementos de entrada y salida que intervienen en cada uno de los procesos de la empresa.
- Estimular la participación de todos los colaboradores de la empresa orientado hacia la mejora continua, donde se encuentren muy bien definidas las responsabilidades de cada miembro.
- Realizar el control de los tiempos en vista a reducir costos y garantizar el uso eficaz de todos los recursos.
- Crean un comité de mejora que garantice el desempeño óptimo de la empresa.

4.3.BIBLIOGRAFÍA

BOLAÑOS BARREIRA, R. (2013). *Calidad en el servicio de de pequeñas y medianas empresas*. Argentina: Los Andes.

CAMPUES, J. (2013). *Manual de calidad y productividad*. Ecuador: Océano.

CARRILLO, C. (2013). *Guía de la calidad empresarial*. Cartagena: Sinfonía.

CASTAÑEDA, R. (2014). *Aplicación del método Deming en la productividad*. Ecuador: Espasa.

GITLOW, S. J. (1994). *Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming*. Buenos Aires: Norma.

GRANDA, M. E. (2012). *Estudios sectoriales y de la micro, pequeña y mediana empresa: FLACSO*. Brasil: Norma.

HARRINTONG, J. (1990). *El costo de la mala calidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

JURADO, M. E. (2010). *Manual de aplicación de normas ISO*. Chile: Ekos.

LEZAMA, E. (2013). *Calidad y productividad empresarial*. Londres: Norma.

LOPEZ, E. (2006). *Manual del seminario de gestión de calidad*. Argentina: Normas ISO.

MORA, C. (2013). *El EFQM y su aplicabilidad al programa de especialización en gerencia de calidad y productividad*. Estados Unidos: Norma.

PALACIOS, P. (2012). *Costo de calidad* . Estados Unidos: Sinfonía.

RAMIREZ, C. (2009). *Superintendencia de compañías*. Brasil: Guayna.

RIOFRIO, M. (2012). *Calidad y eficiencia en las empresas* . Ecuador: Milenio.

RIOFRIO, M. (2013). *Guía de calidad productiva*. Argentina: La Galera.

RUIZ, L. F. (2010). *Gestion de Productividad*. México: Balam.

TRUJILLO, P. (2012). *El Pacto global, más que un mito: acciones, compromisos y resultados*. Estados Unidos: Ekos.

ZURITA, F. (2011). *Ley de Compañías*. Lima: American.