



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**“PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL ÁREA COMERCIAL
EN LA EMPRESA CDAUSTRO”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en

Licenciado en Administración de Empresas

Autor:

Bravo Palomeque Christian Jesús

Director: MBA. Benjamín Herrera Mora

Cuenca – Ecuador

2021

DEDICATORIA

Le dedico esta tesis en primer lugar a Dios, a mis padres por ser un apoyo incondicional en el trayecto hacia mi vida profesional, a mis hermanos por ser un ejemplo de lucha y constancia, a Verónica por ser un soporte a lo largo de este trayecto.

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis padres por darme la oportunidad de educarme, a la empresa CDAUSTRO por brindarme la información necesaria para la realización de este trabajo de investigación, a mi tutor, el Ing. Benjamín Herrera por ser una guía en la elaboración de esta tesis, y a todas las personas que influyeron en este proceso educativo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CDAUSTRO	2
1.1. Descripción de la empresa	2
1.2. Productos y servicios	3
1.2.1 Línea Complementarios	3
1.2.2 Línea Poliuretanos.....	4
1.2.3 Línea Glosser	5
1.2.4 Línea NM500	5
1.2.5 Línea MEGA.....	6
1.3. Factores del entorno de la empresa	7
1.3.1. Micro entorno.....	7
1.3.1.1. Análisis FODA.....	7
1.3.1.2. Las 5 fuerzas de Porter	10
1.3.2. Macro entorno	13
1.3.2.1. Análisis PESTAL.....	13
1.4. Criterios y políticas de venta.....	24
1.4.1. Política de despachos	24
1.4.2. Política de viáticos	25
1.5. Métodos de venta y gestión de clientes.....	26
1.5.1. Tipos de clientes.....	26

1.5.1.1.	Almacenes	26
1.5.1.2.	Carrocerías y talleres	26
1.5.2.	Formas de venta	26
1.5.2.1.	Ventas por rutas	26
1.5.2.2.	Ventas telefónicas	26
1.5.3.	Créditos	27
1.5.4.	Descuentos	27
1.6.	Información y datos históricos de venta.....	28
1.6.1.	Ingresos por familias de productos	28
1.6.2.	Ventas por familias de productos en cantidades	29
1.6.3.	Ingreso por productos.....	30
CAPITULO 2: FUNDAMENTOS DE PROCESOS		33
2.1.	Introducción	33
2.2.	Teorías de procesos	33
2.3.	Componentes de un proceso	35
2.3.1.	Inputs.....	35
2.3.2.	Recursos o factores que transforman	35
2.3.3.	Flujo real del procesamiento o transformación	35
2.3.4.	Outputs	36
2.4.	Medición de procesos.....	36
2.5.	Documentación de procesos.....	37
2.5.1.	Estructura de la documentación de procesos	37
2.5.2.	Importancia de la documentación	38
2.5.3.	Métodos para la documentación de procesos.....	38
2.5.3.1.	Narrativa.....	38
2.5.3.2.	Hojas de control o tablas de registro	39
2.5.3.3.	Diagrama de flujo.....	39
2.6.	Recursos	39
2.6.1.	Técnicos	39
2.6.2.	Humanos	39
2.6.3.	Infraestructura	40
CAPITULO 3: PROPUESTA DE PROCESOS EN EL ÁREA COMERCIAL.....		41
3.1.	Interrelación con otros procesos.....	42
3.2.	Flujos de procesos comerciales.....	44

3.4.1. Caracterización Planificación Comercial.....	48
3.4.2 Caracterización del contacto con el cliente.....	50
3.4.3 Caracterización de gestión de bodega.....	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
REFERENCIAS	58
ANEXOS	62
DOCUMENTACIÓN DE APOYO PARA EL ÁREA COMERCIAL DE CDAUSTRO	62

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 - Análisis FODA de la empresa CDAUSTRO (2020) – Fuente: elaboración propia	9
Cuadro 2 - Estrategias CDAUSTRO (2020) - Fuente: elaboración propia.....	10
Cuadro 3 – Política de viáticos de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020)	25
Cuadro 4 – Interrelación con otros procesos, del área comercial, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: Elaboración propia, 2020)	42
Cuadro 5 - Caracterización de la planificación comercial, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: Elaboración propia, 2021).....	48
Cuadro 6 – Caracterización del contacto con el cliente, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: Elaboración propia, 2021).....	50
Cuadro 7 – Caracterización de gestión de bodega, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: Elaboración propia, 2021)	52
Cuadro 8 - Caracterización de la evaluación de satisfacción del cliente, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: Elaboración propia, 2021)	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Organigrama de la empresa CDAUSTRO (Fuente: Elaboración propia, 2020)	3
Gráfico 2 – Las 5 fuerzas de Porter, Fuente: (Michael Porter, s.f).	11
Gráfico 3 - Participación en el PIB por industrias 2015 - 2019 (fuente: Banco Central del Ecuador, 2020)	16
Gráfico 4 - Porcentaje de siniestros de tránsito por provincia 2015- 2019 (Fuente: Agencia Nacional de Tránsito, 2020).....	19
Gráfico 5 – Mapa de procesos del área comercial de CDAUSTRO (Fuente: Elaboración propia, 2020)	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Línea de productos “complementarios”, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020).....	4
Tabla 2 – Línea de productos “poliuretanos”, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020).....	5
Tabla 3 – Línea de productos “glosser”, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020).....	5
Tabla 4 – Línea de productos “NM500”, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020).....	6
Tabla 5 – Línea de productos “MEGA”, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020).....	7
Tabla 6 - Aporte promedio al PIB de las industrias productivos del Ecuador 2015 – 2019 (fuente: Banco Central del Ecuador, 2020).....	15
Tabla 7 Variación porcentual anual del aporte al PIB de la industria del comercio (Fuente: Banco Central del Ecuador, 2020).....	17
Tabla 8 - Siniestros de tránsito por provincias 2015 - 2019 (Fuente: Agencia Nacional de Tránsito, 2020)	18
Tabla 9 – Tratados, convenios o acuerdos internacionales ratificados por Ecuador (Fuente: CEER, s.f.).....	21
Tabla 10 - Organismos reguladores de sustancias químicas (Fuente: CEER, s.f.)	24
Tabla 11 – Ingresos por familia de productos de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020).....	28
Tabla 12 – Ventas por familias de productos en cantidades de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020)	29
Tabla 13 – Ingresos por productos de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020)	31

RESUMEN

Este trabajo está orientado a una propuesta de gestión por procesos en el área comercial de la empresa CDAUSTRO, distribuidora de pintura automotriz, y pretende la mejora continua del área señalada, a través de un análisis de la situación actual, el conocimiento de técnicas y metodologías de gestión por procesos y, finalmente, propuestas de planificación, gestión y seguimiento.

Dentro del análisis de la situación actual de la empresa se realizó un diagnóstico en base a la información disponible, y con sustento en los fundamentos teóricos, se desarrolló la metodología y propuesta de gestión por procesos que le permitirá a la organización incrementar eficiencia y lograr resultados propuestos.

Palabras clave: gestión, procesos, planificación, indicadores.

ABSTRACT

This work is oriented to a process management proposal in the commercial area of the company CDAUSTRO, distributor of automotive paint, and aims at the continuous improvement of this area, through an analysis of the current situation, the knowledge of techniques and methodologies of process management, and, finally, proposals for planning, management, and monitoring.

Within the analysis of the current situation of the company, a diagnosis was made based on the available information and supported on the theoretical foundations, the methodology and proposal for process management were developed, which will allow the organization to increase efficiency and achieve the proposed results.

Keywords: management, processes, planning, indicators.



Christian Bravo Palomeque
79033
0987562836
christianjbravo@es.uazuay.edu.ec



MBA. Benjamín Herrera Mora
Tutor del trabajo



Firma Unidad de Idiomas

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas actúan en un panorama cada vez más complejo, esto se puede dar al cambio constante de las políticas y estilo de vida de la sociedad, y con esto la necesidad de la evolución de las empresas para conseguir adaptarse a estos cambios y seguir en funcionamiento.

La empresa CDAUSTRO, distribuidora de pintura automotriz, no es la excepción, y tiene la necesidad de adaptarse a los cambios y tener una mejora continua para mantenerse en el mercado debido a que la demanda se vuelve cada vez más exigente y la competencia es cada vez mayor.

En el presente trabajo se desarrollará una propuesta de gestión por procesos en el área comercial de la empresa CDAUSTRO teniendo en cuenta tres puntos claves los cuales son: el análisis de la situación actual, los fundamentos teóricos que sustenten la metodología y técnicas de la propuesta y, el desarrollo de la misma para el área comercial de la empresa.

CAPITULO 1: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CDAUSTRO

1.1. Descripción de la empresa

La señora Jessica Bravo actual propietaria de la empresa CDAUSTRO inicia su vida laboral a la edad de 18 años en una empresa mobiliaria para posteriormente trabajar con su padre en sociedad de una constructora hasta el año 2015, año en el cual decide independizarse en su vida laboral.

En ese año (2015) nace la idea de impulsar una empresa dedicada a la venta y distribución de pintura y complementarios automotriz por parte de la señora Jessica Bravo motivada por un estudio de rentabilidad, baja oferta y la alta demanda que estos productos atraen.

En sus inicios la empresa estuvo constituida por la señora Jessica Bravo, propietaria, quien se encargaba de la administración financiera, su esposo quien se encargaba de la parte técnica y la administración comercial, y una secretaria.

Comenzaron únicamente con la venta de tintas automotriz de varios proveedores en un mercado local con pocos clientes, con el tiempo fueron ampliando el mercado hacia las afueras de la ciudad, movilizándose a todos los cantones de la provincia del Azuay, un año después se realiza un convenio para ser el distribuidor exclusivo de la línea automotriz de la marca de pinturas PPG (Pittsburgh Plate Glass) a nivel del austro ecuatoriano, de allí naciendo la idea del nombre de la empresa al ser un centro distribuidor del austro exclusivo para esa marca, para posteriormente nombrar a la distribuidora con el nombre de “CDAUSTRO”.

Al expandirse por todo el austro ecuatoriano ven necesario aumentar personal tanto de ventas como de operaciones debido al incremento de portafolio de clientes y demanda de productos por parte de los mismos.

Termina la alianza comercial con PPG (Pittsburgh Plate Glass) en el año 2018 para iniciar una alianza estratégica con la marca Pintuco Automotriz en el año 2019 con un nuevo portafolio extenso de tintas y complementarios automotriz, al cambiar el proveedor y la marca de distribución se llegó a más zonas que demandaban estos

productos, de esta manera se está incrementando las ventas y por ende el tamaño de la empresa en todas sus áreas.

La empresa cuenta con un área comercial y administrativa organizadas en base al siguiente organigrama:



Gráfico 1 – Organigrama de la empresa CDAUSTRO (Fuente: Elaboración propia, 2020)

Actualmente la empresa está ubicada al sur de la ciudad de Cuenca en donde funcionan su bodega y oficina, cuenta con 10 personas en su nómina organizadas por áreas y funciones, que, mediante su trabajo tienen como objetivo ser el mejor aliado de sus clientes en todas las zonas autorizadas para su distribución.

1.2. Productos y servicios

La empresa “CDAUSTRO” cuenta con un portafolio el cual consta de 5 líneas de productos los cuales describimos a continuación:

1.2.1 Línea Complementarios

Como su nombre lo indica es un grupo de productos que se utilizan como adicional al proceso de pintado y acabado automotriz, es decir, durante el proceso de pintado interviene una combinación de varios productos desde el lijado hasta el brillo final que tiene el acabado del vehículo una vez concluido el proceso, los productos son los siguientes:

TIPO	PRODUCTO	PRESENTACIÓN
Barniz	Flash Clear HS	1 GL y 1/4 GL
	Crystal Clear	
Catalizador	E40	1/4 GL, 1/8 GL y 1/16 GL
	E50	
Fondo	Primer 2k	1 GL y 1/4 GL
Masilla	P1500	1 GL y 1/4 GL
	P2500	
	Rápida roja	
Pasta pulidora	4040	1/4 GL
Otros	Permex base agua	1 GL y 1/4 GL
	Removedor de pintura	
	Adherente para plástico	
	Desengrasante	
	Desoxidante	
	Diluyente	
	Esmalte	

Tabla 1 – Línea de productos “complementarios”, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020)

1.2.2 Línea Poliuretanos

Es un sistema de color doble componente, es decir, es una línea de tintas que necesitan de un catalizador o endurecedor con el fin de que el acabado final quede protegido contra el ambiente exterior, se las utiliza para flotas de vehículos, transporte comercial, maquinaria pesada, se requiere agitación mecánica que consiste en el requerimiento de una agitación a la tinta previo a su uso, los productos son los siguientes:

COLORES		PRESENTACIÓN
Amarillo limón	Negro azulado	1 GL y 1/4 GL
Amarillo limpio	Ocre	
Amarillo rojizo	Rojo claro	

Azul entonador	Rojo oxido	
Marrón	Rojo permanente	
Naranja	Verde amarilloso	
Blanco	Verde permanente	

Tabla 2 – Línea de productos “poliuretanos”, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020)

1.2.3 Línea Glosser

Es un sistema poliéster de tintes, este sistema trabaja con un solo componente para el secado de la pintura el cual es únicamente la tinta, no necesita de un catalizador o endurecedor para el secado, se lo considera de gama media ya que se necesita de varias manos de pintura para cubrir una misma superficie, se usa para entonar colores planos, metalizados y perlados para el repintado automotriz, se requiere agitación mecánica que consiste en el requerimiento de una agitación a la tinta previo a su uso, los productos son los siguientes:

COLORES		PRESENTACIÓN
Aluminio	Negro	1 GL, 1/4 GL y 1/16 GL
Amarillo	Ocre	
Azul	Orientador de partículas	
Blinder	Perla	
Blanco	Rojo	
Café oro	Verde	
Magenta	Vino	
Marrón	Violeta	

Tabla 3 – Línea de productos “glosser”, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020)

1.2.4 Línea NM500

Es un sistema de color de alta productividad y alto poder de cubrimiento para el repintado de vehículos, se lo considera de alta gama ya que no se requiere de agitación mecánica gracias a su gran concentración de pigmentos que lo hacen tener un mejor

cubrimiento y acabado evitando que se asiente el espesor en la parte inferior del envase, posee colorimetría por software, es decir posee un software en el cual apoyarse para realizar la aplicación de la cantidad exacta de tinta para distintas áreas del automóvil, los productos son los siguientes:

COLORES		PRESENTACIÓN
Negro	Violeta	1 GL, 1/4 GL y 1/16 GL
Azul	Transparente de mezcla	
Amarillo	Blanco	
Rojo	Magenta	
Verde	Perla	
Marrón	Naranja	
Café	Aluminio	
Vino	Orientador de partículas	
Estabilizador	Resaltador de chispa	

Tabla 4 – Línea de productos “NM500”, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020)

1.2.5 Línea MEGA

Un sistema de color convencional para el repinte de vehículos con buena relación costo/beneficio, que al igual que la línea glosser es un sistema poliéster de tintes de gama media que trabaja con un solo componente para el secado de la pintura el cual es únicamente la tinta, no necesita de un catalizador o endurecedor para el secado y se lo considera de gama media ya que se necesita de varias manos de pintura para cubrir una misma superficie, requiere de agitación mecánica previo a su uso ya que tiene una condensación media de pigmentos que hace que el espesor de la tinta se concentre en la parte inferior del envase, los productos son los siguientes:

COLORES		PRESENTACIÓN
Negro	Verde	1 GL y 1/4 GL
Aluminio	Azul	
Blanco	Entonador	

Jet black	King blue	
Amarillo	Orientador de partículas	
Marrón	Naranja	
Perla	Magenta	
Azul	Violeta	
Rojo	Transparente de mezcla	
Vino	Blinder	

Tabla 5 – Línea de productos “MEGA”, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020)

Todo este portafolio de productos tiene como ventaja competitiva el control diario y monitoreo de la entrega que realiza la empresa a cada pedido, el cual se lo maneja de manera muy cautelosa para su entrega oportuna puerta a puerta, además se brinda el servicio post venta para una correcta aplicación del producto.

1.3. Factores del entorno de la empresa

1.3.1. Micro entorno

1.3.1.1. Análisis FODA

Según Ponce (2007), el análisis FODA se concentra en identificar los factores internos que posee la empresa, estos factores son las fortalezas y debilidades, así también como los factores externos de la misma los cuales se describen como oportunidades y amenazas. Puede ser considerada una herramienta fácil de entenderla y brinda una vista general de la situación estratégica de una empresa, es decir, se estima que con este análisis se logre un punto de equilibrio estratégico entre sus factores internos y externos.

Con fundamento en la definición expuesta con anterioridad, en el análisis FODA se estudia detalladamente todos los factores, tanto internos como externos de la empresa con la finalidad de que dicha información sea base para la obtención de estrategias que nos permitan encontrar un equilibrio, es decir mantener las fortalezas, explotar las oportunidades, corregir las debilidades y afrontar las amenazas en las cuales se encuentra la situación de la empresa con la finalidad de una mejora continua.

	D	A	F	O
Compras				El precio más bajo a comparación de los distribuidores del mismo proveedor
Ventas		El proveedor no tiene claramente asignadas las zonas para sus clientes, generando conflictos de intereses	El precio de los productos es competitivo en el mercado	
Distribución		El transporte no entrega en los días acordados, provocando inconformidad con los clientes		Variedad de canales de distribución que cubre todas las zonas autorizadas para la venta
Personal			Vendedores capacitados técnicamente sobre el proceso de la aplicación del producto	
Almacenamiento	Falta de clasificación y registro de los			

	productos por lotes de fabricación			
Gestión	Falta de técnicas de control de ventas			

Cuadro 1 - Análisis FODA de la empresa CDAUSTRO (2020) – Fuente: elaboración propia

Estrategias			
D	Falta de clasificación y registro de los productos por lotes de fabricación	C	Implementar un formato de registro de lotes por producto para su control
	Falta de técnicas de control de ventas		Definir responsabilidades de control de ventas y desarrollo de metodologías
A	El proveedor no tiene claramente asignadas las zonas para sus clientes, generando conflictos de intereses	A	Exigir al proveedor políticas y asignación de zonas a cada distribuidor claramente diferenciadas
	El transporte no entrega en los días acordados, provocando inconformidad con los clientes		Monitoreo diario de la llegada del producto para la selección del servicio de transporte idóneo
F	El precio de los productos es competitivo en el mercado	M	Continuar con la distribución exclusiva del proveedor para mantener el precio exclusivo

	Vendedores capacitados técnicamente sobre el proceso de la aplicación del producto		Capacitar constantemente mediante cursos y charlas de innovación de técnicas de pintado
O	El precio más bajo a comparación de los distribuidores del mismo proveedor	E	Abarcar la totalidad del mercado introduciendo la marca de la empresa CDAUSTRO
	Variedad de canales de distribución que cubre todas las zonas autorizadas para la venta		Expandir las ventas a todas las zonas asignadas

Cuadro 2 - Estrategias CDAUSTRO (2020) - Fuente: Elaboración propia

1.3.1.2. Las 5 fuerzas de Porter

La empresa se ubica dentro del sector terciario que se refiere al sector de servicios, al ser una empresa se dedica a el servicio de comercialización de pintura automotriz y servicio de asesoría post venta, para el análisis del sector utilizaremos la herramienta denominada las 5 fuerzas de Porter, la cual nos ayuda a identificar modelos estratégicos para la empresa en base a esta información.

Según Porter (1979) describe a las 5 fuerzas de Porter como un modelo holístico con el fin de realizar un análisis de la industria en términos de rentabilidad, la rivalidad que existe entre los competidores está dada por cuatro fuerzas los cuales combinados crean una quinta denominada la rivalidad entre los competidores.

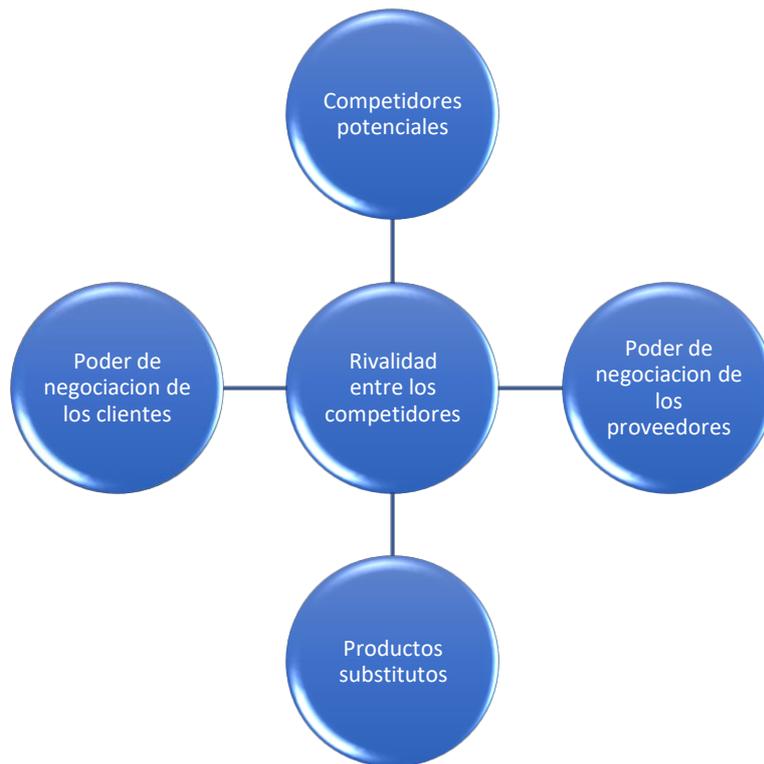


Gráfico 2 – Las 5 fuerzas de Porter, Fuente: (Michael Porter, s.f).

Rivalidad entre los competidores

Existe una gran competencia en el mercado de la pintura automotriz, ya que este tipo de productos se los puede encontrar en distintas casas de distribución a nivel nacional, logrando identificar dos tipos de competidores el primer tipo son los distribuidores de los mismos productos y estos mismos compiten por precio y servicio brindado, y, los segundos son los productos de diferente marca con el mismo fin.

Competidores potenciales

Existen muchos competidores potenciales en el sector de la pintura automotriz, entre los mismos tenemos diferentes marcas como PPG, Sherwin Williams, Maxiton, Caralz, Roberlo, Sikens, Glasurit y Unidas las cuales dividen su venta en distintos distribuidores como Salvador Pacheco Mora, Verdezoto, Ecuanel, Euro color, Neira Solven y Sertedic de los cuales los dos primeros distribuyen la marca Pintuco automotriz a nivel nacional de manera no exclusiva.

Productos sustitutos

Si hablamos del servicio de comercialización el sustituto perfecto sería el mismo producto proveniente de otra casa comercial de la cual obtengan una relación comercial más conveniente, por otro lado, si hablamos del producto el sustituto perfecto son los productos con las mismas prestaciones y finalidad, entre los mismos tenemos la pintura base agua y la pintura electrolítica.

Poder de negociación de los proveedores

En este caso al ser la empresa CDAUSTRO distribuidor exclusivo de la marca Pintuco automotriz cuenta con un solo proveedor el cual tiene la sede en Guayaquil, al tener la exclusividad de la marca cuenta con varios beneficios para la empresa, entre los mismo podemos mencionar que obtienen un precio exclusivo con descuentos adicionales que al resto de distribuidores, preferencia al momento de realizar y entregar los pedidos, crédito extenso a comparación de los otros distribuidores, y asesoría técnica en caso de requerirla, y con ello obteniendo una ventaja competitiva hacia el resto de distribuidoras de la marca. Teniendo claramente que el poder de negociación lo tiene el proveedor ya que, ellos tienen la decisión de otorgar mejor beneficio al distribuidor que más le represente en sus ventas.

Poder de negociación de los clientes

Al ser un distribuidor, la empresa cuenta con un portafolio de clientes (almacenes), que se encuentran dentro de la zona autorizada por el proveedor para la venta de los cuales su clientela es al público final, la empresa cuenta con políticas de ventas en base al comportamiento de compras y recaudo de cartera, adicional se enfoca en el servicio personal que presta cada vendedor al cliente garantizando que el producto que pida llegue completo y de manera oportuna incluyendo también el servicio técnico en el uso correcto de las aplicaciones del producto exclusivos para talleres los cuales compran el producto a nuestros clientes, y de esa manera apoya en las ventas del producto comercializado a los clientes de la empresa CDAUSTRO. Como este mercado hay gran variedad de marcas competidoras el poder de negociación lo tienen

los clientes ya que, al fallar con el precio o servicio que oferta la empresa, los clientes reemplazan con los productos de la competencia para no quedar desabastecidos.

1.3.2. Macro entorno

1.3.2.1. Análisis PESTAL

Rosario Peiró (s.f.) menciona que el análisis PESTAL se enfoca en un estudio de los factores que estudian el entorno del sector al cual pertenece la organización, estos factores no dependen directamente de la misma, sino de contextos que pertenecen a esta, ya sea político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Se tomo como fundamento esta definición para realizar un análisis PESTAL en el sector de la pintura automotriz, detallando minuciosamente cada factor para la obtención de estrategias en base a esta información.

Entorno Político

Mediante la globalización los países han incrementado considerablemente el flujo de mercancías provocando en las economías la necesidad de crear acciones proteccionistas con el fin de precautelar la producción nacional, aunque estas medidas sean una desventaja para la economía globalizada.

Las políticas comerciales se las describen como un conjunto instrumentos, procedimientos y medidas en las cuales intervienen los gobiernos con el fin de limitar las importaciones y fomentar las exportaciones para precautelar la producción nacional.

Existen instituciones encargadas de facilitar la expansión y el aumento económico global como es el Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial (BM) y la Organización Mundial del Comercio (OMC), esta última es la encargada de regular las barreras arancelarias que proponen los gobiernos, las cuales deberán ser debidamente justificadas ante este organismo verificando si son oportunas y de interés nacional para su aprobación.

Dentro del territorio nacional existe una institución encargada de las políticas comerciales nacionales denominado COMEX, la misma que establece políticas comerciales para la administración correcta del comercio con el resto del mundo, y su área en la cual le compete actuar es en:

- Política Arancelaria
- Negociaciones Internacionales
- Políticas para el desarrollo de regímenes especiales
- Medidas para contrarrestar el comercio desleal
- Definir políticas
- Aprobar plan de promoción de exportaciones

Entorno Económico

Dentro del entorno económico del sector terciario en la industria comercial la cual le compete a la empresa CDAUSTRO se realizó una tabla en el cual se analiza la participación de la industria en el PIB y su variación de sus últimos 5 años. A continuación, se presenta una tabla de las industrias que aportan al PIB del Ecuador y su aporte promedio desde el año 2015 al 2019 y su participación por industrias.

Aporte promedio al PIB de las industrias productivas del Ecuador 2015 - 2019		
Industrias	PIB Promedio (2015-2019)	Participación
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	8,431.85	8.13%
Acuicultura y pesca de camarón	599.09	0.58%
Pesca (excepto camarón)	553.60	0.53%
Petróleo y minas	5,143.05	4.96%
Refinación de Petróleo	1,036.59	1.00%
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	13,742.60	13.25%
Suministro de electricidad y agua	1,724.61	1.66%
Construcción	11,800.94	11.38%
Comercio	10,023.99	9.67%
Alojamiento y servicios de comida	2,232.06	2.15%

Transporte	5,345.99	5.16%
Correo y Comunicaciones	1,962.75	1.89%
Actividades de servicios financieros	3,473.41	3.35%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	7,254.00	6.99%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	9,205.35	8.88%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	6,891.04	6.64%
Servicio doméstico	506.77	0.49%
Otros Servicios	6,504.34	6.27%
TOTAL, VALOR AGREGADO BRUTO	96,432.02	92.99%
OTROS ELEMENTOS DEL PIB	7,272.30	7.01%
PIB	103,704.32	100.00%

Tabla 6 - Aporte promedio al PIB de las industrias productivos del Ecuador 2015 – 2019 (fuente: Banco Central del Ecuador, 2020)

Según información obtenida del Banco Central del Ecuador se realizó un análisis en el cual se observa en la tabla todas las industrias que participan el PIB ecuatoriano con la aportación promedio desde el año 2015 al 2019 en millones de dólares y el peso que tiene cada una de las industrias en el PIB.

Participación en el PIB por industrias 2015 - 2019

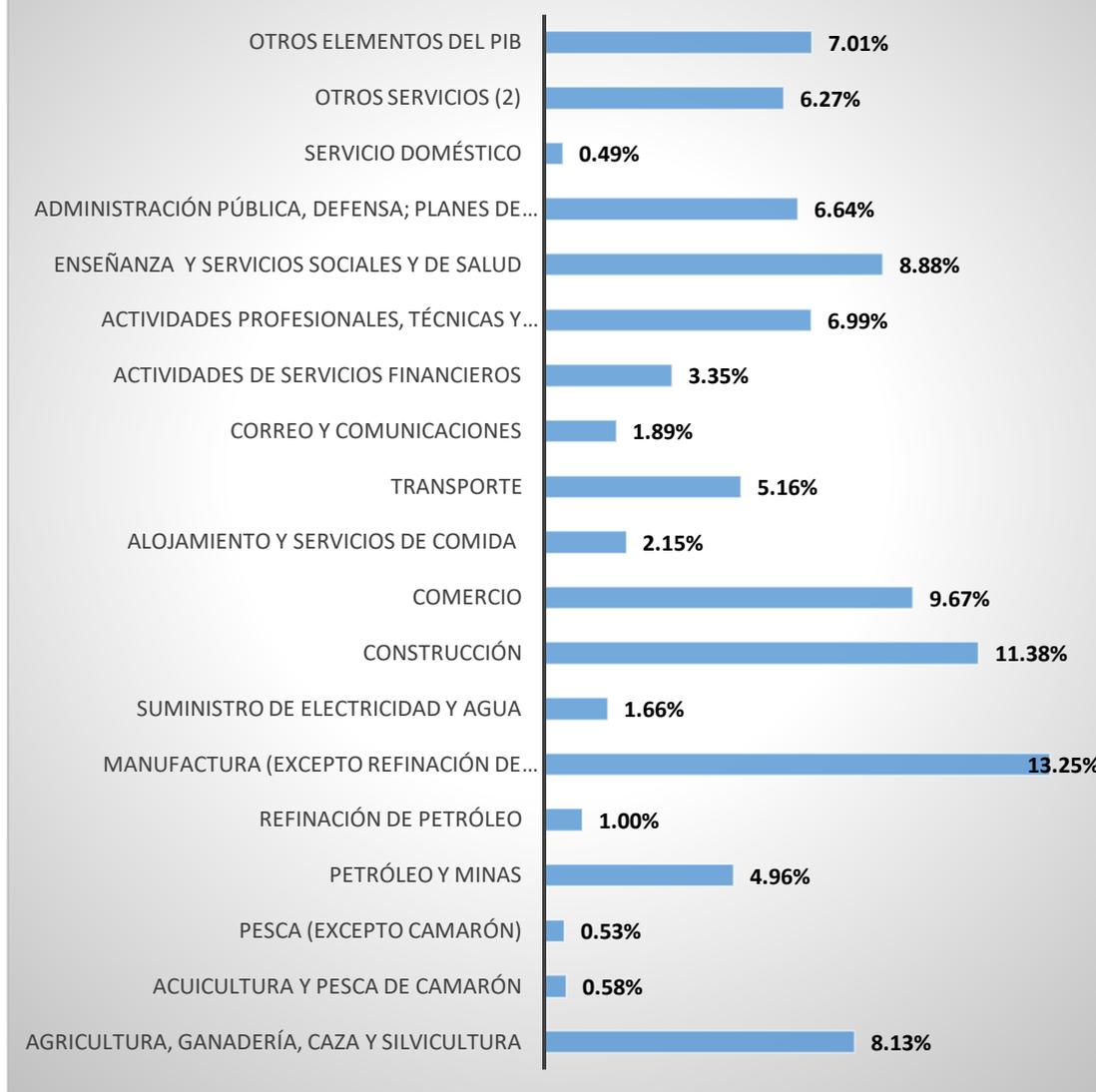


Gráfico 3 - Participación en el PIB por industrias 2015 - 2019 (fuente: Banco Central del Ecuador, 2020)

Como se observa en la gráfica, la industria del comercio ocupa un 9.67% de participación promedio desde el 2015 al 2019 siendo la tercera industria con mayor participación por debajo de la industria de manufactura (excepto refinación de petróleo) y la de construcción, aportando al PIB del Ecuador con 10023,99 millones de dólares promedio entre esos años, con lo que podemos concluir que es uno de los sectores que más aportan al PIB del Ecuador.

Variación porcentual anual del aporte al PIB de industria del comercio	
Período / Industria	Comercio
2015	-0.7 %
2016	-4.0 %
2017	5.4 %
2018	1.6 %
2019	-0.9 %

Tabla 7 – Variación porcentual anual del aporte al PIB de la industria del comercio (Fuente: Banco Central del Ecuador, 2020)

Como se puede observar en la tabla anterior la variación porcentual anual del PIB ha sido cambiante, los años que ha tenido mayor variación negativa fue del año 2015 al 2016 y los años que han incrementado con mayor variación en el PIB fue del 2016 al 2017, además se observa que en el último año ha decrecido esta industria en un 0.9%, con estos podemos observar que esta industria tiene una variación creciente y es una de las que más aporte le da al PIB ecuatoriano.

Entorno Social

Dentro del entorno social del sector de la industria automotriz se ve necesario analizar datos de los siniestros de tránsito históricos dentro de la República ecuatoriana por provincias y años, con el fin de proyectar la variación de los mismos y obtener las provincias donde es más alto el índice de ocurrencia.

Siniestros de tránsito por provincias 2015-2019						
PROVINCIA						
AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	PROMEDIO
NÚMERO DE SINIESTROS DE TRÁNSITO	35,706	30,269	28,967	25,530	24,595	29,013
AZUAY	1,373	1,311	1,497	1,528	1,249	1,392
BOLÍVAR	183	193	168	127	134	161
CAÑAR	308	218	176	102	80	177
CARCHI	173	131	187	68	87	129
CHIMBORAZO	610	743	789	702	585	686
COTOPAXI	511	427	500	113	121	334
EL ORO	919	828	686	434	519	677
ESMERALDAS	421	293	250	146	191	260
GALÁPAGOS	23	4	2	6	6	8
GUAYAS	6,799	7,899	8,422	8,619	9,346	8,217
IMBABURA	1,526	1,536	1,324	358	387	1,026
LOJA	688	560	537	527	624	587
LOS RÍOS	1,250	1,036	903	837	968	999
MANABÍ	1,217	1,062	1,305	1,173	1,720	1,295
MORONA SANTIAGO	156	156	176	158	134	156
NAPO	153	115	95	82	64	102
ORELLANA	144	44	34	118	71	82
PASTAZA	119	68	54	55	37	67
PICHINCHA	15,754	10,777	9,361	7,599	4,977	9,694
SANTA ELENA	411	464	641	571	601	538
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	999	792	582	639	1,186	840
SUCUMBÍOS	129	72	76	73	73	85
TUNGURAHUA	1,735	1,439	1,120	1,407	1,369	1,414
ZAMORA CHINCHIPE	105	101	82	88	66	88

Tabla 8 - Siniestros de tránsito por provincias 2015 - 2019 (Fuente: Agencia Nacional de Tránsito, 2020)

Como se puede observar en el cuadro anterior, se encuentran tabulados datos reales históricos obtenidos desde el año 2008 hasta el mes de enero del año 2020 por parte de la agencia nacional de tránsito, de los cuales se ha obtenido un promedio para poder analizar cuál es la provincia con más incidencia de siniestros de tránsito en el Ecuador.

Porcentaje de siniestros de tránsito por provincia 2015 - 2019

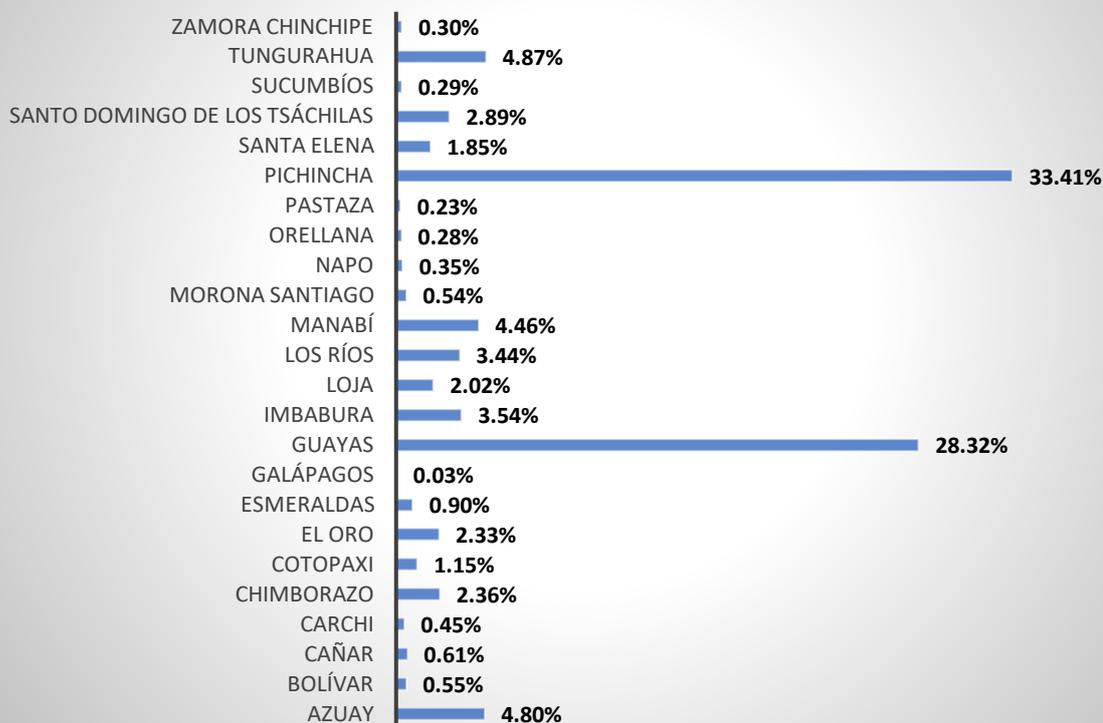


Gráfico 4 - Porcentaje de siniestros de tránsito por provincia 2015- 2019 (Fuente: Agencia Nacional de Tránsito, 2020)

En esta grafica podemos notar con claridad que provincias registran en promedio mayor índice de siniestros de tránsito en el país, destacándose las dos provincias más grandes del país, de las cuales ocupa el primer lugar la provincia del Pichincha con un 33.41 % de siniestros promedio en el país, seguido de la provincia del Guayas con un peso de 28.32 % de siniestros promedio, lo cual nos muestra que existe mayor irrespeto a las normas de tránsito y por ende mayor número de accidentes al estar estas dos provincias mencionadas entre las que mayor población tienen, al ser la empresa CDAUSTRO un centro distribuidor de pintura para el repintado automotriz, esta gráfica y análisis del macro entorno social es muy importante para identificar nichos de mercado.

Entorno Tecnológico

En lo que respecta al macro entorno tecnológico, el sector automotriz es uno de los que mayor conocimiento en investigación y desarrollo tiene a comparación de otros sectores, dado que, dentro de este existe el desarrollo e innovación que con el paso del tiempo y nueva tecnología implementada, busca la protección de las piezas del vehículo contra la corrosión, minimizando el impacto ambiental y el uso de insumos en los procesos de recubrimiento, con la finalidad de mejorar la calidad del producto a menor costo y con mayor eficiencia. (García Orozco, s.f.)

Por muchos años el pintado automotriz ha estado utilizando pinturas fabricadas base solvente con componentes derivados del petróleo altamente contaminantes generadores de compuestos orgánicos volátiles, diferentes tecnologías de recubrimiento automotriz son consideradas adecuadas para los requerimientos técnicos de las piezas de un vehículo, entre los mismos se puede encontrar tecnologías como pulverización térmica, deposición laser, métodos electrolíticos y pinturas base agua, de las cuales hablaremos de las 2 últimas mencionadas a continuación. (Sánchez C. , 2017)

- Dentro de los métodos electrolíticos esta una técnica basada en el principio de la física que consta en la atracción de polos opuestos, es decir, las partes metálicas se cargan con corriente eléctrica para después ser sumergidos en un baño con partículas de tinta con carga opuesta con el fin de que cada rincón de las piezas por más difíciles que sean de aplicar tenga un recubrimiento continuo, catalogado como un método eficiente y económico en relación con el resto de métodos de aplicación. (Sánchez C. , 2017)
- También, existe la tecnología en la cual deja el solvente a un lado y es amigable con la salud y el medio ambiente el cual se produce la pintura automotriz base agua, al ser base agua es más sencillo encontrar la tonalidad del color y el acabado es de mayor calidad y textura, este sistema está presente en toda las líneas de pintura, es decir el sistema base agua puede estar presente en todo el proceso de aplicación, con una única desventaja que al ser base agua el secado es más prolongado que la pintura base solvente, y se necesitan cabinas con mayor circulación de aire y material inoxidable para que este se lo realice de manera eficiente. (García Orozco, s.f.)

Entorno Ambiental

La república del Ecuador hace parte de una serie de convenios internacionales con el fin de precautelar el cuidado del medio ambiente, capa de ozono y cambio climático que actualmente es un tema muy importante y obligatorio para las empresas debido al deterioro de los mismos, entre los convenios que forma parte el país se destacan:

Convenio	Fecha	Descripción
Convenio de Basilea sobre el control de movimientos transfronterizos de desechos peligrosos y su eliminación.	23 de febrero 1993	Este convenio regulariza el tránsito, importación y exportación de desechos peligrosos con el afán de reducir de manera adecuada la contaminación ambiental, de esa manera procurando cuidar la salud pública y del medio ambiente.
Convenio de Rotterdam para la aplicación del procedimiento de consentimiento fundamentado previo a ciertos plaguicidas y productos químicos peligrosos objeto de comercio internacional.	04 de mayo de 2004	Este convenio pretende dividir la responsabilidad del comercio de ciertos productos químicos catalogados como peligrosos para la salud humana y ambiental, dicho convenio se centra en compartir información de las decisiones de importación, exportación y tránsito de dichas sustancias para un bien común medioambiental.

Tabla 9 – Tratados, convenios o acuerdos internacionales ratificados por Ecuador (Fuente: CEER, s.f.)

Entorno Legal

La pintura automotriz contiene químicos entre los cuales están aditivos, pigmentos, solventes, aglutinantes, entre otros que son provenientes de mercados internacionales, por ese motivo existe en el país un sistema regulatorio de los mismos por parte de las autoridades competentes.

Organismo competente	Fase de la gestión	Instrumento Legal
Estado ecuatoriano	Todas las fases de gestión	Constitución política
Estado ecuatoriano	Todas las fases de gestión	Código Penal
Ministerio de la Salud Pública	Todas las fases de gestión	Ley Orgánica de Salud
Ministerio de Productividad, Comercio Exterior y Pesca	Comercialización	Ley de comercio Exterior. Ley 12.
Ministerio de Productividad, Comercio Exterior y Pesca	Comercialización y fabricación	Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad. Ley 76.
Instituto Ecuatoriano de Normalización	Fabricación	NTE INEN 2280. Pinturas. Lacas nitrocelulósico para repintado de vehículos. Requisitos.
		NTE INEN 2281. Pinturas. Lacas acrílicas para repintado de vehículos. Requisitos.
		NTE INEN 2282. Pinturas. Sellador nitrocelulósico lijable para madera. Requisitos.
		NTE INEN 2283. Pinturas. Lacas nitrocelulósicas para acabados sobre madera. Requisitos.
		NTE INEN 2285. Pinturas. Barnices alquídicos de

		secamiento al aire. Requisitos.
		NTE INEN 2286. Pinturas. Fondos nitrocelulósicos para repintado de la industria automotriz. Requisitos.
		NTE INEN 1043. Pinturas. Imprimantes anticorrosivos con vehículo alquídico. Requisitos.
		NTE INEN 1046. Imprimantes anticorrosivos con vehículo epóxico. Requisitos.
		NTE INEN 1044. Pintura. Recubrimientos anticorrosivos para altas temperaturas. Requisitos.
		NTE INEN 2287. Pinturas. Masillas nitrocelulósicas y de poliéster. Requisitos.
		NTE INEN 1042. Pinturas para señalamiento de tráfico. Requisitos.
		NTE INEN 2095. Pinturas. Esmaltes alquídicos modificados para vehículos. Requisitos.
		NTE INEN 1544. Pinturas arquitectónicas. Pintura en emulsión base agua (látex). Requisitos.

		NTE INEN 2284. Pinturas. Lacas catalizadas al ácido para acabados sobre madera. Requisitos.
		NTE INEN 2094. Pinturas. Esmaltes alquídicos sintéticos de secado al aire. Requisitos.
Instituto Ecuatoriano de Normalización	Manejo y almacenamiento	NTE INEN 2266. Transporte, almacenamiento y manejo de materiales peligrosos. Requisitos.
Ministro de Ambiente	Importaciones Manejo	Código Orgánico Ambiental. Ley 0. y su reglamento
	Disposición final de desechos	Acuerdo ministerial No. 026. Procedimientos para registro de generadores de desechos de desechos peligrosos, gestión de desechos peligrosos previo al licenciamiento ambiental, para transporte de materiales peligrosos.

Tabla 10 - Organismos reguladores de sustancias químicas (Fuente: CEER, s.f.)

1.4. Criterios y políticas de venta

1.4.1. Política de despachos

Las ordenes de pedido receptadas del cliente se transfieren a facturación (fotografía o correo) desde las 08h30 hasta las 11h30 del mismo día. Se procede con su respectivo despacho a partir de las 14h00 a 15h00 del mismo día.

Las ordenes de pedido receiptadas del cliente se transfieren a facturación (fotografía o correo) desde las 12h31 hasta las 18H00 del mismo día. Se procede con su respectivo despacho a partir de las 08h30 a 09h30 del día siguiente.

NOTA: Los horarios establecidos deben ser respetados para asegurar cumplimientos y eficacia del equipo de trabajo CDAUSTRO. En caso de modificación, únicamente la Gerencia General y/o Gerencia Comercial tendrán la potestad de modificar y deben comunicar el cambio.

1.4.2. Política de viáticos

La empresa maneja la siguiente política para el uso y administración de los gastos en viáticos y auxilio de transporte:

La tabla de viáticos y transporte para la fuerza de ventas y asesoría técnica de nuestra empresa, debe ser utilizada en la apertura de mercado, impulso de las ventas y asesoría técnica dirigida a los clientes actuales y futuros.

Transporte	\$ 80,00	Mensual	Único valor mensual para la movilización.
Hospedaje	\$ 20,00	Por noche	Valor máximo designado.
Alimentación	\$ 15,00	Por día	Valor máximo designado.
OBSERVACION:			
Todos los gastos al momento de liquidarse, deben tener su respectiva justificación documentada.			
La alimentación será aprobada solamente cuando exista hospedaje.			

Cuadro 3 – Política de viáticos de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020)

Al iniciar la semana, los vendedores deben presentar la solicitud de viáticos de acuerdo a su ruta de trabajo al departamento de gerencia administrativa para su revisión y aprobación correspondiente.

Cuando el personal de ventas requiera salir de la ciudad, y su viaje es antes de las 5:00 am se les reconoce el desayuno por un valor de \$5,00.

1.5. Métodos de venta y gestión de clientes

1.5.1. Tipos de clientes

1.5.1.1. Almacenes

Este tipo de cliente tiene contacto directo con el consumidor final, los almacenes son zonas delimitadas de acopio de materiales, los mismos que son los encargados de realizar la venta del producto a los talleres de aplicación, que se considerarían como los clientes finales del producto.

1.5.1.2. Carrocerías y talleres

Este tipo de cliente es el consumidor final mencionado anteriormente, este tiene contacto directo con los almacenes (proveedores de los productos), y están habilitados para el mantenimiento y la aplicación del producto en vehículos y autopartes.

1.5.2. Formas de venta

1.5.2.1. Ventas por rutas

Para realizar la venta por rutas se establece un cronograma mensual para cada vendedor, para el mismo se basan en:

- Gastos que implica la visita a la zona (viáticos)
- Clientes activos e inactivos de la zona a visitar
- Programación de visita técnica, ventas y recaudación de cartera
- Distancias y tiempo que implica la visita a la zona

1.5.2.2. Ventas telefónicas

Para las ventas telefónicas, se realiza solo con clientes con los que viene trabajando la empresa de manera regular, ahora bien, antes del despacho se revisa la cartera del cliente; en caso de que tenga vencida la misma, el cliente deberá cancelar primero los valores vencidos para proceder a la compra de nueva mercadería.

1.5.3. Créditos

Para realizar crédito en almacén se toma en cuenta lo siguiente:

- Para los clientes nuevos se les otorga crédito después de 3 compras realizadas al contado superando los 200 dólares mensuales, el crédito otorgado es de 30 días siempre que sea documentado con cheque al momento de la compra.
- Para los clientes los cuales mantienen sus pagos de manera puntual se les da la opción de expandir su tiempo de crédito hasta 60 días mediante dos pagos iguales, el primero a los 30 días y el segundo a los 60 días únicamente si los mismos son documentados con cheque al momento de la compra.

A los talleres y carrocerías se los gestiona únicamente de contado, estos clientes no tienen opción a una solicitud de crédito.

1.5.4. Descuentos

Para los realizar descuentos en almacén se toma en cuenta lo siguiente:

- El monto de compra mensual debe superar los 500 dólares para acceder a un descuento del 3%.
- El monto de compra mensual debe superar los 1000 dólares para acceder a un descuento del 5%
- El pago de la factura debe ser de contado, es decir, máximo 3 días después de la recepción del producto para acceder a un descuento del 3% adicional al total de la factura.

Para realizar descuentos en talleres y carrocerías se procede con un trato especial puesto que se realiza la venta directamente al consumidor final y no se pretende dañar el mercado a los almacenes que se está atendiendo, es por eso que la venta a este cliente se lo realizará con precio público (PVP) con descuento del 3% otorgado únicamente mediante el pago de contado.

1.6. Información y datos históricos de venta

1.6.1. Ingresos por familias de productos

INGRESOS POR FAMILIAS DE PRODUCTOS 2020													
EN DÓLARES													
FAMILIA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
COMPLEMENTARIOS	\$11,280.76	\$10,410.18	\$4,975.42	\$0.00	\$4,901.74	\$20,810.38	\$13,322.54	\$14,887.74	\$11,893.21	\$10,341.54	\$7,205.39	\$0.00	\$110,028.90
POLIURETANOS	\$4,159.13	\$3,131.92	\$2,510.99	\$0.00	\$1,958.65	\$7,611.91	\$3,822.45	\$3,762.68	\$4,536.35	\$5,899.44	\$3,152.12	\$0.00	\$40,545.64
GLOSSER	\$1,714.10	\$1,539.52	\$1,230.31	\$0.00	\$820.31	\$1,881.64	\$857.46	\$1,318.80	\$1,808.37	\$429.08	\$40.44	\$0.00	\$11,640.03
NM-500	\$2,178.51	\$1,603.68	\$620.71	\$0.00	\$297.37	\$2,099.15	\$1,484.01	\$1,110.26	\$1,743.91	\$881.05	\$560.22	\$0.00	\$12,578.87
MEGA	\$2,419.18	\$2,415.58	\$626.80	\$0.00	\$1,768.58	\$7,447.67	\$6,405.44	\$3,441.51	\$5,505.01	\$6,898.77	\$7,612.60	\$0.00	\$44,541.14
TOTAL	\$21,751.68	\$19,100.88	\$9,964.23	\$0.00	\$9,746.65	\$39,850.75	\$25,891.90	\$24,520.99	\$25,486.85	\$24,449.88	\$18,570.77	\$0.00	\$219,334.58

Tabla 11 – Ingresos por familia de productos de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020)

En este cuadro se puede observar el ingreso por familia de productos mensuales en el año 2020, en el mismo se aprecia que la familia de complementarios tiene mayor participación en el total de los ingresos anuales de la empresa con un ingreso de 110,028.90 dólares, seguido de la familia mega con un ingreso de 44,541.14 dólares, poliuretanos con un ingreso de 40,545.64 dólares, NM-500 con un ingreso de 12,578.87 dólares y por último glosser con un ingreso de 11,640.03 dólares.

1.6.2. Ventas por familias de productos en cantidades

VENTAS POR FAMILIAS DE PRODUCTOS 2020 EN CANTIDADES													
FAMILIA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
COMPLEMENTARIOS	1,434	1,351	513	-	616	2,672	1,698	1,963	1,274	1,149	1,048	-	13,718
POLIURETANOS	127	86	76	-	65	222	132	107	164	121	132	-	1,232
GLOSSER	51	46	34	-	33	97	20	45	66	9	1	-	402
NM-500	68	50	20	-	12	73	53	38	56	42	29	-	441
MEGA	96	109	25	-	74	337	280	156	216	236	253	-	1,782
TOTAL	1,776	1,642	668	-	800	3,401	2,183	2,309	1,776	1,557	1,463	-	17,575

Tabla 12 – Ventas por familias de productos en cantidades de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020)

Dentro del cuadro de ventas por familias de productos en cantidades se aprecia la relación que tiene con el cuadro del ingreso por familia de productos en dólares, en el mismo se aprecia que la familia de complementarios lidera las cantidades vendidas en el año con 13,718 unidades, seguido de la familia de mega con 1,782 unidades, poliuretanos con 1,232 unidades, NM-500 con 441 unidades y por último glosser con 402 unidades vendidas en el año.

1.6.3. Ingreso por productos

INGRESO POR PRODUCTOS 2020													
EN DÓLARES													
PRODUCTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
P-1500 GL	\$2,056.85	\$2,278.31	\$778.56	\$0.00	\$873.40	\$3,546.40	\$1,767.04	\$1,655.86	\$2,703.34	\$1,253.04	\$1,483.10	\$0.00	\$18,395.90
PU-604 GL	\$1,548.20	\$1,236.73	\$856.45	\$0.00	\$961.70	\$2,899.32	\$1,580.38	\$1,833.68	\$2,181.51	\$2,141.90	\$802.30	\$0.00	\$16,042.17
KIT-2 CRYSTAL + CAT	\$715.90	\$76.12	\$305.04	\$0.00	\$389.64	\$1,280.92	\$2,558.14	\$5,130.97	\$233.40	\$295.68	\$241.87	\$0.00	\$11,227.68
CRYSTAL GL	\$1,112.00	\$708.97	\$431.52	\$0.00	\$494.72	\$2,070.72	\$1,025.48	\$555.84	\$677.68	\$804.04	\$323.52	\$0.00	\$8,204.49
E50 1/4	\$466.14	\$616.78	\$382.20	\$0.00	\$275.88	\$1,240.24	\$1,039.32	\$595.24	\$1,204.24	\$1,015.51	\$453.82	\$0.00	\$7,289.37
ADHERENTE PLASTICOS	\$966.94	\$1,176.32	\$185.88	\$0.00	\$63.52	\$1,397.33	\$810.22	\$515.39	\$939.40	\$561.88	\$262.82	\$0.00	\$6,879.70
KIT-1 CRYSTAL + E-40	\$1,320.12	\$1,183.61	\$0.00	\$0.00	\$195.48	\$1,538.14	\$977.12	\$271.22	\$399.82	\$316.82	\$337.28	\$0.00	\$6,539.61
P502 GL	\$444.78	\$809.44	\$191.56	\$0.00	\$491.64	\$1,068.38	\$902.71	\$754.07	\$593.37	\$424.50	\$428.40	\$0.00	\$6,108.85
KIT-3 FLASH + E-50	\$904.14	\$672.84	\$1,024.68	\$0.00	\$0.00	\$1,327.48	\$228.48	\$208.60	\$227.60	\$611.64	\$96.00	\$0.00	\$5,301.46
MG-3256	\$354.30	\$266.05	\$129.60	\$0.00	\$262.46	\$597.51	\$596.86	\$551.92	\$685.11	\$790.65	\$965.19	\$0.00	\$5,199.65
P-1500 LT	\$503.28	\$913.02	\$126.78	\$0.00	\$293.60	\$1,035.24	\$266.40	\$597.90	\$510.98	\$496.44	\$414.60	\$0.00	\$5,158.24
E40 1/4 ENDURECEDOR	\$900.52	\$462.92	\$313.36	\$0.00	\$230.15	\$845.68	\$535.40	\$574.14	\$257.62	\$687.32	\$196.60	\$0.00	\$5,003.71
KIT-4 PRIMER 2K + E-40	\$532.66	\$447.33	\$255.72	\$0.00	\$272.16	\$651.76	\$636.90	\$352.60	\$596.12	\$643.96	\$356.96	\$0.00	\$4,746.17
PU-632	\$281.51	\$506.43	\$228.38	\$0.00	\$45.86	\$1,259.39	\$275.16	\$420.15	\$299.33	\$943.31	\$229.30	\$0.00	\$4,488.82
PU-611	\$808.29	\$103.06	\$387.52	\$0.00	\$184.42	\$749.40	\$265.28	\$441.00	\$100.50	\$865.88	\$408.60	\$0.00	\$4,313.95
PU-633	\$350.34	\$359.66	\$280.69	\$0.00	\$254.88	\$418.03	\$463.54	\$231.77	\$784.91	\$618.41	\$417.68	\$0.00	\$4,179.91
PRIMER 2K GL	\$415.48	\$241.35	\$365.42	\$0.00	\$265.44	\$734.80	\$572.20	\$289.52	\$336.85	\$282.90	\$258.40	\$0.00	\$3,762.36
P502 LT	\$95.22	\$380.36	\$173.60	\$0.00	\$292.20	\$927.70	\$448.92	\$555.15	\$538.50	\$131.76	\$102.60	\$0.00	\$3,646.01
MG-3290	\$445.41	\$144.57	\$46.89	\$0.00	\$93.78	\$281.34	\$612.17	\$46.89	\$950.80	\$187.56	\$724.15	\$0.00	\$3,533.56
MG-3250	\$0.00	\$43.96	\$84.66	\$0.00	\$174.54	\$480.31	\$558.44	\$211.65	\$467.26	\$533.08	\$880.53	\$0.00	\$3,434.43
PU-605	\$227.52	\$151.68	\$259.13	\$0.00	\$145.03	\$729.86	\$217.82	\$143.92	\$287.84	\$372.83	\$547.46	\$0.00	\$3,083.09
MG-3202	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$800.85	\$546.90	\$143.80	\$38.40	\$594.80	\$669.15	\$0.00	\$2,793.90
NM-301	\$108.99	\$25.83	\$25.83	\$0.00	\$131.32	\$598.92	\$665.07	\$475.58	\$284.13	\$25.83	\$327.32	\$0.00	\$2,668.82
PU-613	\$445.46	\$464.82	\$111.30	\$0.00	\$103.04	\$398.94	\$167.58	\$336.94	\$172.92	\$242.04	\$132.64	\$0.00	\$2,575.68
MG-3287	\$17.64	\$73.00	\$36.36	\$0.00	\$246.96	\$479.24	\$583.32	\$141.52	\$194.04	\$342.76	\$232.04	\$0.00	\$2,346.88
PERMEX	\$0.00	\$232.35	\$71.24	\$0.00	\$38.72	\$599.34	\$318.09	\$370.32	\$164.22	\$170.44	\$267.03	\$0.00	\$2,231.75

MG-3201	\$110.75	\$190.85	\$0.00	\$0.00	\$109.15	\$397.90	\$435.30	\$148.70	\$359.50	\$143.80	\$146.25	\$0.00	\$2,042.20
PU-634	\$218.95	\$53.43	\$98.48	\$0.00	\$197.47	\$454.44	\$227.72	\$132.45	\$182.77	\$217.71	\$132.45	\$0.00	\$1,915.87
E50 1/8	\$38.40	\$38.38	\$11.98	\$0.00	\$24.84	\$413.96	\$67.38	\$750.70	\$159.59	\$270.40	\$0.00	\$0.00	\$1,775.63
MG-3200	\$0.00	\$79.20	\$37.77	\$0.00	\$113.31	\$531.13	\$231.32	\$114.61	\$226.62	\$276.14	\$113.31	\$0.00	\$1,723.41
MG-32L1	\$48.00	\$139.50	\$48.00	\$0.00	\$48.00	\$179.76	\$134.82	\$269.64	\$0.00	\$377.88	\$467.76	\$0.00	\$1,713.36
MASILLA ROJA LT	\$142.40	\$145.97	\$115.20	\$0.00	\$112.74	\$469.19	\$173.26	\$99.68	\$224.08	\$178.06	\$23.96	\$0.00	\$1,684.54
PASTA 4040 LT	\$309.37	\$22.84	\$64.20	\$0.00	\$16.05	\$362.63	\$136.98	\$45.14	\$134.83	\$232.33	\$128.40	\$0.00	\$1,452.77
G-414	\$0.00	\$298.72	\$402.72	\$0.00	\$136.36	\$149.36	\$0.00	\$146.04	\$293.84	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,427.04
G-317	\$402.30	\$172.80	\$46.98	\$0.00	\$209.14	\$127.02	\$302.25	\$124.08	\$40.44	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,425.01
REMOVEDOR LT	\$85.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$106.32	\$347.84	\$164.84	\$80.78	\$268.98	\$211.71	\$153.60	\$0.00	\$1,419.57
G-303	\$247.69	\$129.60	\$80.88	\$0.00	\$80.88	\$288.60	\$244.11	\$132.24	\$173.42	\$0.00	\$40.44	\$0.00	\$1,417.86
MG-3251	\$144.00	\$94.56	\$0.00	\$0.00	\$44.94	\$371.76	\$181.38	\$92.94	\$48.00	\$137.88	\$269.64	\$0.00	\$1,385.10
MG-3291	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$179.76	\$44.94	\$136.44	\$365.64	\$233.88	\$371.76	\$0.00	\$1,332.42
PISTOLA JUNIOR 1.4	\$92.86	\$137.94	\$44.36	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$490.18	\$232.15	\$0.00	\$0.00	\$139.29	\$0.00	\$1,136.78
MASILLA ROJA GL	\$0.00	\$328.86	\$28.00	\$0.00	\$41.94	\$329.18	\$89.60	\$83.88	\$65.86	\$64.34	\$62.91	\$0.00	\$1,094.57
DESENGRASANTE LT	\$175.00	\$68.68	\$54.36	\$0.00	\$86.06	\$188.98	\$114.33	\$107.27	\$77.00	\$113.75	\$64.58	\$0.00	\$1,050.01
G-305	\$164.52	\$86.40	\$80.88	\$0.00	\$121.32	\$363.96	\$41.91	\$167.28	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,026.27
G-416	\$99.12	\$194.72	\$194.72	\$0.00	\$97.36	\$0.00	\$97.36	\$146.04	\$194.72	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$1,024.04
TOTAL	\$17,300.55	\$15,757.96	\$8,360.90	\$0.00	\$8,326.42	\$33,112.71	\$21,796.62	\$20,415.70	\$18,645.18	\$17,812.86	\$13,673.71	\$0.00	\$175,202.61

Tabla 13 – Ingresos por productos de la empresa CDAUSTRO (Fuente: CDAUSTRO, 2020)

Para este cuadro se aplicó el principio o regla Pareto en el cual nos menciona que el 80% de las consecuencias proviene del 20 % de las causas. Se procedió a analizar los productos en los cuales se encuentran el 80% de los ingresos de año 2020 de la empresa CDAUSTRO, es decir, que en 44 de los 230 productos que existe en el portafolio de la empresa el cual representa el 19% se encuentra el ingreso de 175,202.61 dólares el mismo que representa el 79.89% de las ventas en el año 2020.

1.7. Conclusión

Podemos concluir que la empresa CDAUSTRO se dirige al mercado automotriz, el mismo que tiene varios competidores para el mismo segmento de mercado, haciendo esto una tarea compleja dentro del área comercial, al realizar el análisis FODA se determinó que una de las mayores amenazas para la empresa es que el proveedor no tiene claramente asignadas las zonas para sus clientes, generando conflictos de intereses, misma que se puede considerar de gran importancia ya que se pone en peligro la estabilidad del mercado consumidor la marca distribuida por la empresa.

Al estar dirigido al mercado del repintado automotriz destaca un factor del macro entorno social el cual nos muestra los accidentes automotrices dentro del país se dan en gran porcentaje en la provincia de Pichincha con un 33.41 % de siniestros promedio, seguido de la provincia del Guayas con un 28.32 % de siniestros promedio desde al año 2015 al 2019, mostrando claramente que el 61,73 % de siniestros promedio entre los años anteriormente mencionados se encuentran en 2 provincias, siendo estas las principales consumidoras de la pintura automotriz.

CAPITULO 2: FUNDAMENTOS DE PROCESOS

2.1. Introducción

Con el paso del tiempo, la realidad en que funcionan las empresas se ha vuelto cada vez más complejo, creando la necesidad de optimizar los procesos de todas las áreas de la empresa con el fin de hacerla cada vez más competitiva en el mercado. En este capítulo se fundamentará los conceptos que serán el punto de partida para realizar una propuesta de gestión por procesos en el área comercial de la empresa CDAUSTRO.

2.2. Teorías de procesos

Dice Mariño (2002) que a un proceso se denomina como un conjunto de actividades o acciones que llevan a un resultado con características previamente definidas agregando valor al cliente de manera específica, así también como a todas las actividades que llevan a la fabricación de un producto, las cuales deben llevar un orden para poder ser procesadas de manera eficiente.

De igual manera, Pérez (2010) señala que las actividades deben regirse como finalidad a un único objetivo, siendo este la base a tomar en consideración para la organización de las empresas, mediante una reorientación de las funciones, que ofrezcan beneficios y generen valor, no solo en servicios o productos, sino a su vez en una apreciación satisfactoria del usuario final. Al pasar el tiempo evolucionan los procesos y su definición es más acertada y adecuada entendiéndose como la secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Menciona Medina, Rivera & Hernández (2009) que las empresas alcanzan sus propósitos en base a la eficiencia y eficacia de sus procesos en todas las áreas de las mismas, naciendo de este la idea de gestión de procesos, los cuales se realizan en base al trabajo dentro de la organización. La empresa ejecuta de mejor manera los procesos en conjunto de los recursos y actividades relacionadas, lo cual expresa que el mismo debe ser diseñado, para satisfacer la necesidad del cliente, y la forma natural de la organización de un trabajo. Los procesos son parte importante de las denominadas buenas prácticas gerenciales, los cuales representan una perspectiva y criterios de

evaluación de modelos de gestión de procesos y partes claves del Benchmarking, mencionada un arma competitiva a nivel mundial, siendo una herramienta que nos permite ser eficientes con las actividades, aportando un valor añadido.

Según Valdés (2009), sugiere una forma de gestionar a la organización, basándose a las actividades que se realizan en los procesos, percibiendo estas actividades como un sistema interrelacionado.

La gestión de procesos nos permite entender la configuración y analizar internamente a la organización, identificar las actividades que se deben cambiar, es decir, nos permite identificar los procesos que deben ser mejorados y rediseñados, fijar prioridades, y mantener planificaciones apropiadas, para alcanzar los objetivos del proceso, además el uso eficiente de recursos que involucran las determinadas acciones o actividades, lo cual supone gestionar:

- Los clientes y sus perspectivas.
- Las salidas del proceso.
- Las actividades internas que aportan valor.
- Las entradas del proceso.

Los modelos de gestión han avanzado a lo largo del tiempo por la necesidad permanente de adaptarse a los cambios y mejorar su capacidad de producir resultados, siendo esta gestión por procesos, parte fundamental e indispensable para la totalidad de las organizaciones.

De igual manera, Pérez (2012) comparte que la gestión por procesos es vista como una forma de gestionar:

- La calidad: Esta gestión por procesos hace posible darnos cuenta que la calidad se puede administrar, al no referirse a una norma ni modelo, sino que se refiere a un conjunto de conocimientos y herramientas.
- La empresa: De la misma manera la gestión por procesos permite administrar el trabajo interrelacionado y la eficiencia total de la empresa como conjunto y no por departamentos.

Las empresas han adoptado esta gestión por procesos, como un hilo conductor para realizar y coordinar las actividades diarias.

Los límites de proceso los impone la empresa al definir un criterio determinado y varía de acuerdo a cada empresa, en tanto a los relacionados con la empresa son la entrada (proveedores) y salida (clientes) los cuales deben ser de conocimiento total para la asignación de responsabilidades respectivas.

2.3. Componentes de un proceso

Los componentes de un proceso son:

2.3.1. Inputs

Cuando hablamos de los inputs nos referimos a todos los elementos que ingresan a un proceso los cuales pueden ser información a procesar, los recursos a transformar, ya sean recursos físicos como la materia prima, recursos humanos cuando hablamos del personal o recursos técnicos cuando de información se trata, entre otros (Mallar, 2010)

2.3.2. Recursos o factores que transforman

Estos factores o recursos son aquellos que actúan directamente sobre los inputs para su transformación, entre los cuales se diferencian dos tipos básicos:

1. Factores humanos: Estos factores son los que planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones
2. Factores de apoyo: Son todos los factores de estructura tecnológica ya sean hardware, programas de software, etc. (Mallar, 2010)

2.3.3. Flujo real del procesamiento o transformación

Existe muchas maneras de transformación de un proceso, estas pueden ser:

- Física: un montaje de carrocería, avería de un motor, etc.
- Lugar: un envío de correo, transportes, etc.
- Conocimientos: una capacitación, educación universitaria, etc.
- Física sobre el cliente: masajes, corte de cabello, etc.

2.3.4. Outputs

Cuando hablamos de los outputs se refiere a la salida o resultado del proceso reflejado en un bien o servicio que cumplió con la calidad exigida por el mismo. En los bienes se puede evaluar de calidad de forma objetiva ya que su producción se diferencia de su consumo, sin embargo, en el servicio al ser intangible, su producción y su consumo son simultáneos y la calidad del mismo tiene una relación directa con la percepción del cliente (Samaniego, 2017).

2.4. Medición de procesos

Desde un principio el ser humano ha sentido la necesidad de medir, esto incluye la medición de los procesos en una organización, la misma que se la realiza a través de indicadores de gestión, los cuales se describen como un sistema de monitoreo de la gestión de la empresa.

Las empresas actuales utilizan estos indicadores de gestión para visualizar los síntomas y puntos débiles que tiene la empresa, los mismos que son fundamentales para interpretar lo que sucede y tomar decisiones oportunas correctivas cuando las variables no concuerdan con los límites establecidos, lo mismo que nos lleva a una mejora continua siendo esta una ventaja competitiva.

Estos indicadores de gestión deben tener ciertas características como son:

- Validez en el tiempo
- Simplicidad
- Utilidad
- Adecuación
- Participación de usuarios
- Oportunidad

Para establecer los límites que nos ayudan a evaluar los niveles de funcionamiento de un proceso, se debe tomar como referencia el denominado patrón de excelencia funcional del proceso, el cual se crea a partir de los estándares de evaluación los mismos que funcionarán como indicadores, por lo tanto, para definir dichos indicadores se plantea responder las siguientes preguntas:

- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Qué debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Seguido, se procede con la evaluación de las variables, mostrando una comparación del estándar o nivel deseado, las brechas que existen en términos cuantitativos entre el nivel real y su tendencia deseada, así comprobando si se realiza la gestión del proceso de manera correcta y eficiente (Mallar, 2010)

2.5. Documentación de procesos

Cuando hablamos de documentación por procesos nos referimos a la información de los mismos de forma detallada, dicha información procede a ser registrada en una serie de documentos o formatos.

Al documentar estamos definiendo lugar, momento y forma de cómo se debe ejecutar cualquier actividad, de manera más extensa. Cualquier proceso o sistema adoptado por una organización debe tener su debida documentación.

Existen algunos pasos a tomar en cuenta para llevar a cabo la documentación de los procesos en una empresa, los cuales se muestran a continuación:

- Identificación del proceso que se quiere documentar
- Recopilación de la información relacionada con el proceso
- Análisis de la información
- Creación de formatos
- Desarrollo de un manual de documentación de procesos (Samaniego, 2017)

2.5.1. Estructura de la documentación de procesos

Para realizar una gestión por procesos de manera adecuada es importante tener estandarizado y formalizado un proceso, de manera en la que toda la organización pueda acceder a la información.

Existen elementos necesarios para una estructura de documentación:

- Breve descripción del proceso: aquí se realiza una descripción de a donde se quiere llegar con dicho proceso.
- Responsable: esta persona por lo general es la que tiene más conocimiento en el proceso y ayuda al resto de personas a realizar el mismo.
- Objetivo y alcance: es hacia donde se quiere llegar y que es lo que se pretende hacer con el proceso.
- Descripción detallada del proceso: aquí se describe todo lo que sucede en el proceso de manera detallada.
- Documentos y/o plantillas: es donde se describe todas las actividades, procedimientos, y formatos relacionados al proceso.
- Diagramas de flujo: aquí se representa gráficamente los pasos de un proceso para brindarle al mismo un mayor y fácil entendimiento. (Cobos & Morales, 2018)

2.5.2. Importancia de la documentación

La correcta documentación de los procesos es fundamental en todas las organizaciones, ya que, gracias a la misma, se proporcionará mayor entendimiento de los procesos a quienes lo realicen, permitir que se audite y enseñar a quien desconozca. Por los mismo, la documentación de manera adecuada será:

- La base para el Sistema de Gestión de Calidad
- Un insumo básico para el análisis y rediseño de procesos
- La base principal para el dimensionamiento de cargos (Cobos & Morales, 2018)

2.5.3. Métodos para la documentación de procesos

2.5.3.1. Narrativa

Este método se centra en la documentación de los procesos de manera textual, esto se realiza de manera ordenada de acuerdo a su realización describiendo cada uno de ellos de manera detallada, esta documentación puede presentar muchos fallos debido a que

su narración es extensa, provocando confusión al momento de leer la misma (Muriel & Vélez, 2011)

2.5.3.2. Hojas de control o tablas de registro

Este método es capaz de clasificar y categorizar la información, esto se lo realiza mediante un registro de datos. Para cada tabla de control se define las variables a estudiar, posterior se registra la información y se sigue una frecuencia de observación, para ello todas las variables a estudiar debe ser claras y veraces. Una de las principales funciones de estas hojas de registro es facilitar la recopilación, registro y análisis de la información (Muriel & Vélez, 2011)

2.5.3.3. Diagrama de flujo

Este método consiste en representar de manera gráfica los procesos y subprocesos, de esta manera se facilita el análisis, la comprensión gráfica y mejora el entendimiento en relación al método narrativo, dejando ver de manera más clara y organizada las actividades que aportan valor añadido a la organización y cuáles no (Muriel & Vélez, 2011)

2.6. Recursos

2.6.1. Técnicos

El recurso técnico se refiere a todos los dispositivos y maquinas que se utilizan para llevar a cabo el proceso de manera eficiente.

2.6.2. Humanos

Estos recursos son los encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos y subprocesos que se plantean para la organización, cada proceso está a cargo de una persona experta en el mismo, es decir, son personas con el perfil adecuado para realizar el proceso facilitando la comprensión y comunicación del mismo hacia el resto de la organización (Mallar, 2010).

2.6.3. Infraestructura

Son todo el espacio físico y tecnológico que necesita el proceso en el cual van participar los recursos tanto técnicos como humanos haciendo que el proceso ocurra de la mejor manera (Mallar, 2010).

2.7. Conclusión

Se puede concluir que para realizar un proceso existen cuatro componentes como son los inputs, outputs, factores que transforman, y la transformación, además, es necesario medir estos procesos mediante indicadores de control para que se los realice con la mayor eficiencia y de esta manera poder visualizar los síntomas y puntos débiles que tiene la empresa, todo esto se lo presenta a través de documentos.

CAPITULO 3: PROPUESTA DE PROCESOS EN EL ÁREA COMERCIAL

Introducción

Una vez que se ha revisado los fundamentos teóricos de la gestión por procesos, nos apoyamos en ellos para usarlos como punto de partida para un desarrollo eficiente de la propuesta de gestión en el área comercial de la empresa CDAUSTRO, propuesta la cual describe y detalla la metodología aplicada en el presente capítulo, la misma que consiste en matrices que nos ayudarán a entender de manera más organizada el flujo de procesos y la implementación de documentación dentro de la propuesta en área comercial.

3.1. Interrelación con otros procesos

INTERRELACION CON OTROS PROCESOS

PROCESOS	PLANIFICACIÓN COMERCIAL	CONTACTO CON EL CLIENTE	GESTIÓN DE BODEGA	EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	TALENTO HUMANO	COMPRAS	CONTABILIDAD
PLANIFICACIÓN COMERCIAL		Rutas de ventas, recaudo y asesoría técnica. Presupuesto de ventas.		Listado de clientes.	Políticas y estrategias comerciales		
CONTACTO CON EL CLIENTE	Informes de visitas, cartera, mercado y comentarios y sugerencias del cliente.			Entrevistas, encuestas, número de quejas e informe de sugerencias y comentarios.			
GESTIÓN DE BODEGA	Reporte de inventarios.					Reporte de movimientos de bodega.	
EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Informe de evaluación de la satisfacción del cliente.	Informe de tratamiento de quejas y reclamos.					
TALENTO HUMANO							
COMPRAS			Orden de compras.				
CONTABILIDAD	Plan de recuperación de cartera. Datos históricos de venta y cartera.		Guías de remisión.				

ENTRADAS

SALIDAS

Cuadro 4 – Interrelación con otros procesos, del área comercial, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: Elaboración propia, 2020)

El cuadro de interrelación con otros procesos nos detalla de manera gráfica las entradas y salidas de la información y documentación entre los distintos procesos del área comercial y de apoyo con otros departamentos, en el mismo se puede observar los procesos estructurados de manera vertical y horizontal, permitiéndonos visualizar la conexión que tienen entre los mismos en cuanto a las entradas y salidas de la documentación, el procesos de la planificación comercial se aprecia que es el que tiene relación con casi la mayoría de procesos comerciales en cuanto a las entradas y salidas de información y documentación, esto se debe a que este proceso recopila, analiza y distribuye la información obtenida por el resto de procesos, ya que, toda acción del proceso comercial tiene como punto de partida la planificación comercial.

3.2. Flujos de procesos comerciales

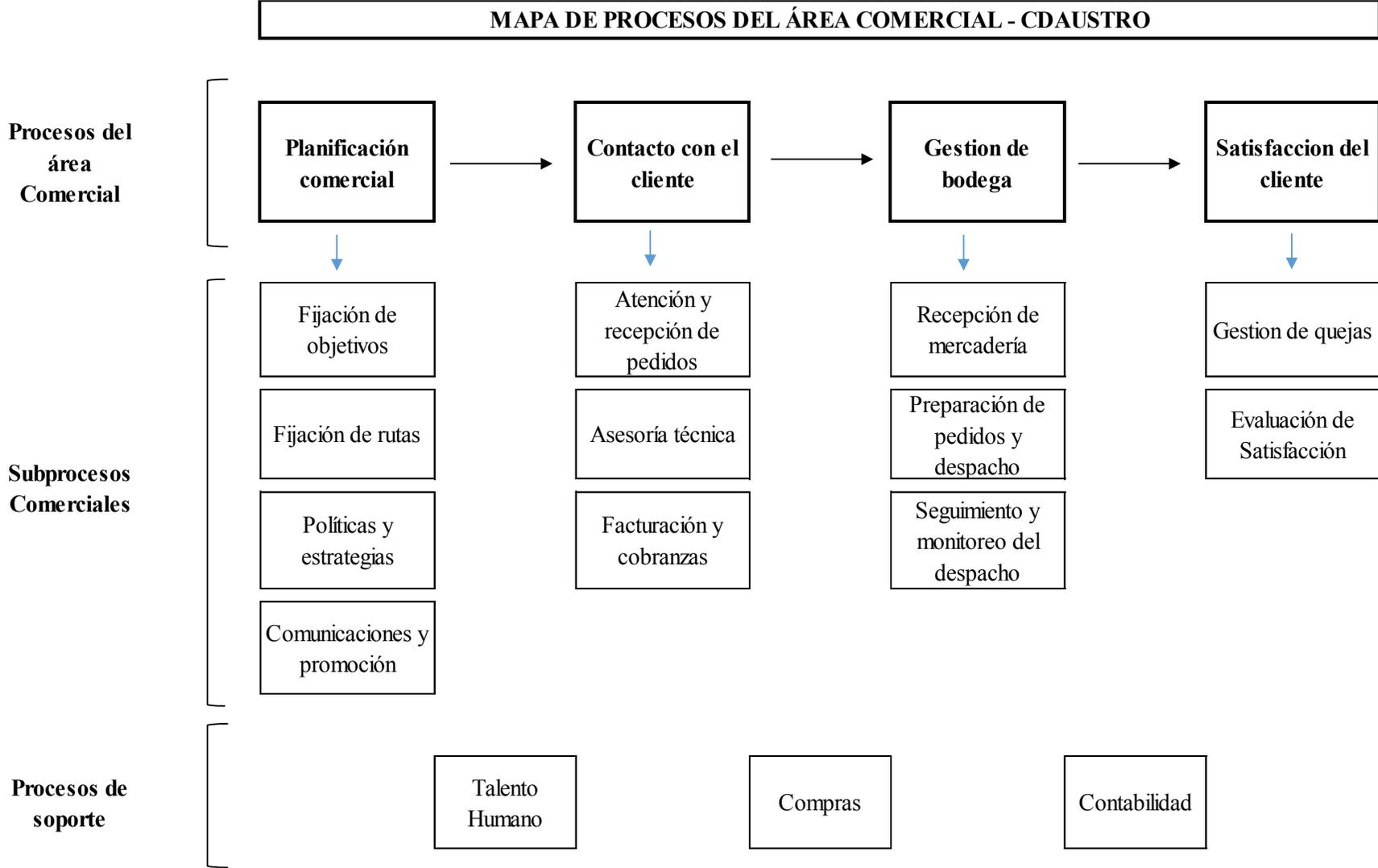


Gráfico 5 – Mapa de procesos del área comercial de CDAUSTRO (Fuente: Elaboración propia, 2020)

Dentro de este mapa de procesos comerciales se detalla el proceso comercial en el cual se rige la empresa CDAUSTRO para realizar su actividad dentro del área comercial, la misma que consta de 4 procesos los cuales son:

- Planificación comercial
- Contacto con el cliente
- Gestión de bodega
- Satisfacción del cliente

Cada uno de ellos despegan subprocesos comerciales que son de vital importancia ya que estos conllevan la información necesaria para una correcta planificación y funcionamiento del área comercial de la empresa.

Además, se puede visualizar que existen procesos ajenos al comercial que nos facilitan soporte dentro del proceso y su correcto funcionamiento, estos procesos son de:

- Talento humano
- Compras
- Contabilidad

Los mismos que son de vital importancia ya que mediante estos procesos el área comercial se interrelaciona con el resto de la empresa.

3.3. Indicadores de desempeño

INDICADORES DE DESEMPEÑO				
PROCESO	INDICADOR	PERIODICIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA
PLANIFICACION COMERCIAL	Cumplimiento presupuestal	MENSUAL	PORCENTUAL	$(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuestado}) * 100$
	Cumplimiento de rutas	MENSUAL	PORCENTUAL	$(\# \text{ Rutas ejecutadas} / \# \text{ Rutas planeadas}) * 100$
	Cumplimiento de plan promocional	TRIMESTRAL	PORCENTUAL	$(\text{Ejecucion presupuestal de promoción} / \text{Presupuesto promocional}) * 100$
CONTACTO CON EL CLIENTE	Cumplimiento de visitas	MENSUAL	PORCENTUAL	$(\# \text{ Visitas realizadas} / \# \text{ Visitas planeadas}) * 100$
GESTION DE BODEGA	Diferencia entre inventario físico y de sistema	MENSUAL	NUMERICO	Inventario sistema - Inventario físico (por producto)
EVALUACION DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE	Nivel de satisfacción	SEMESTRAL	PORCENTUAL	Nivel de satisfacción (Aplicación de encuesta)

Cuadro 5 - Indicadores de desempeño, del área comercial de la empresa CDAUSTRO (Fuente: Elaboración propia, 2021)

Los indicadores de desempeño tienen la función de medir el desempeño de cada de proceso del área comercial.

Dentro del proceso planificación se propone 3 indicadores de desempeño:

- Cumplimiento presupuestal: este indicador mide mensualmente el porcentaje de avance del presupuesto de manera detallada del departamento.
- Cumplimiento de rutas: este indicador mide mensualmente de manera porcentual la cantidad de rutas ejecutadas en relación con las rutas planeadas.
- Cumplimiento de plan promocional: este indicador mide trimestralmente el porcentaje de cumplimiento de la promoción general ejecutada en relación al presupuesto promocional de toda el área.

Dentro del proceso contacto con el cliente se propone 1 indicador de desempeño:

- Cumplimiento de visitas: este indicador mide mensualmente el porcentaje de las visitas realizadas en relación con la cantidad de visitas planificadas realizadas por los vendedores y asesor técnico.

Dentro del proceso gestión de bodega se propone 1 indicador de desempeño:

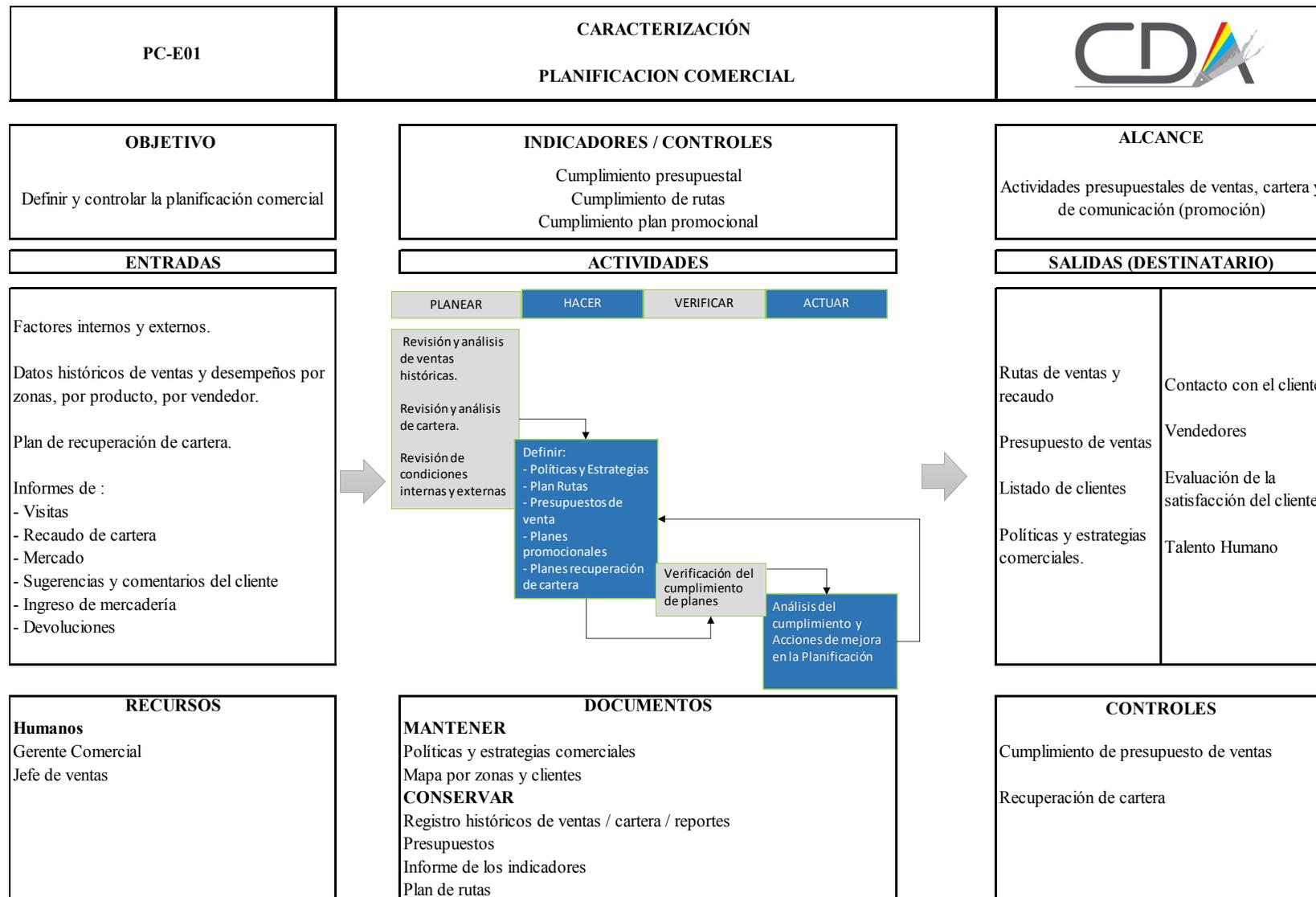
- Diferencia entre inventario físico y de sistema: este indicador mide mensualmente la diferencia por producto entre el inventario físico y el registro del sistema contable de manera numérica.

Dentro del proceso evaluación de la satisfacción del cliente se propone 1 indicador de desempeño:

- Nivel de satisfacción: este indicador mide porcentualmente el nivel de satisfacción del cliente a través de encuestas realizadas por los vendedores a los clientes.

3.4. Documentación

3.4.1. Caracterización Planificación Comercial

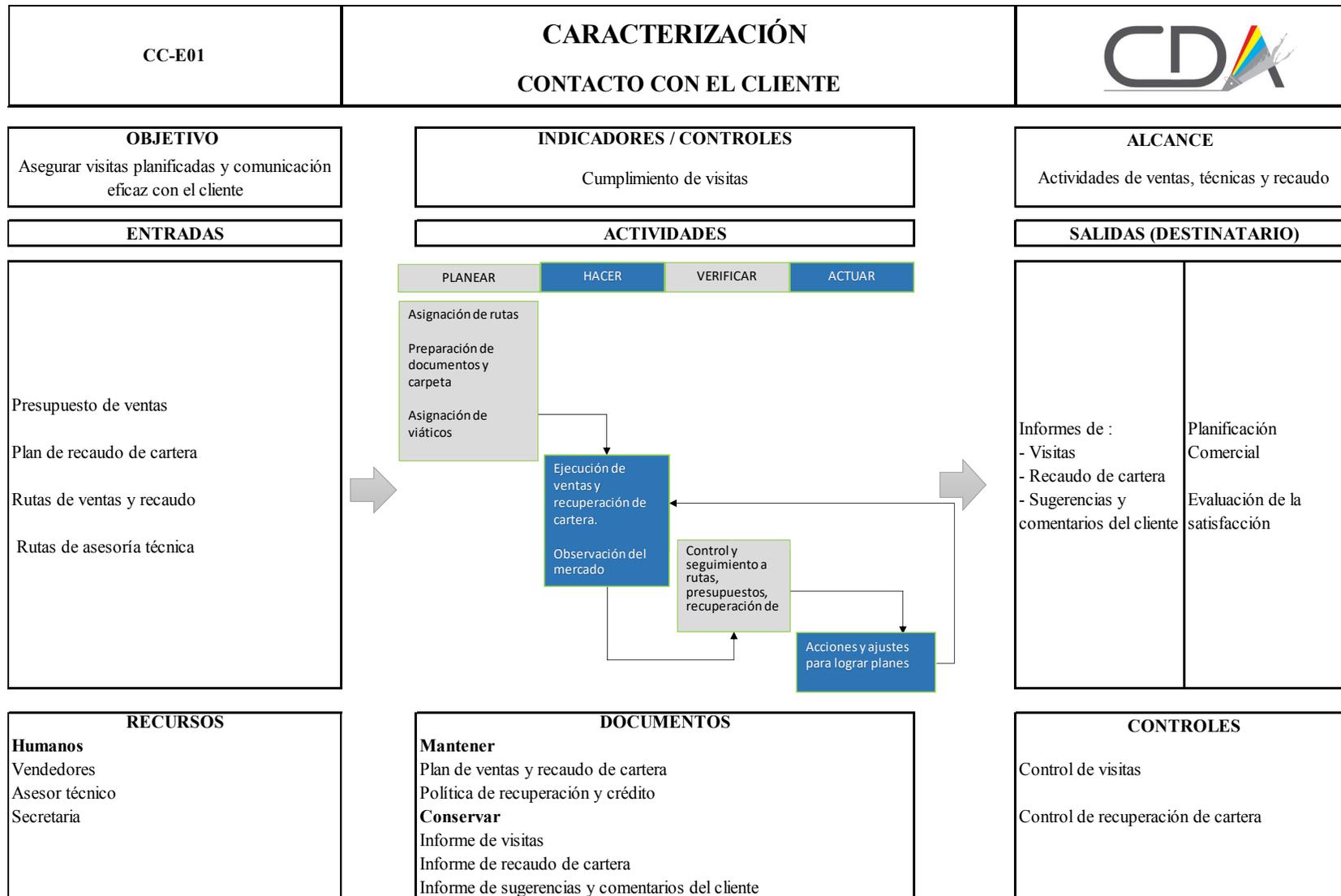


Cuadro 6 - Caracterización de la planificación comercial, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: Elaboración propia, 2021)

Este documento de caracterización de la planificación comercial es el punto de partida para todo el proceso del área comercial, ya que aquí se tabula y analiza información de la cual se obtienen estrategias las mismas que se dirigen al resto de procesos comerciales de los cuales se obtiene nueva información para ser analizada dentro de este proceso y de esa manera alcanzando una mejora continua.

Este proceso tiene como objetivo definir y controlar la planificación comercial mediante un sistema de mejora continua denominado PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), de esta manera ingresa información como informes, planes, datos históricos, eh información de los factores internos y externos de la empresa al sistema de mejora continua y sale documentación como rutas de ventas y recaudo, listado de clientes, políticas y estrategias correspondientes a los distintos destinatarios.

3.4.2 Caracterización del contacto con el cliente

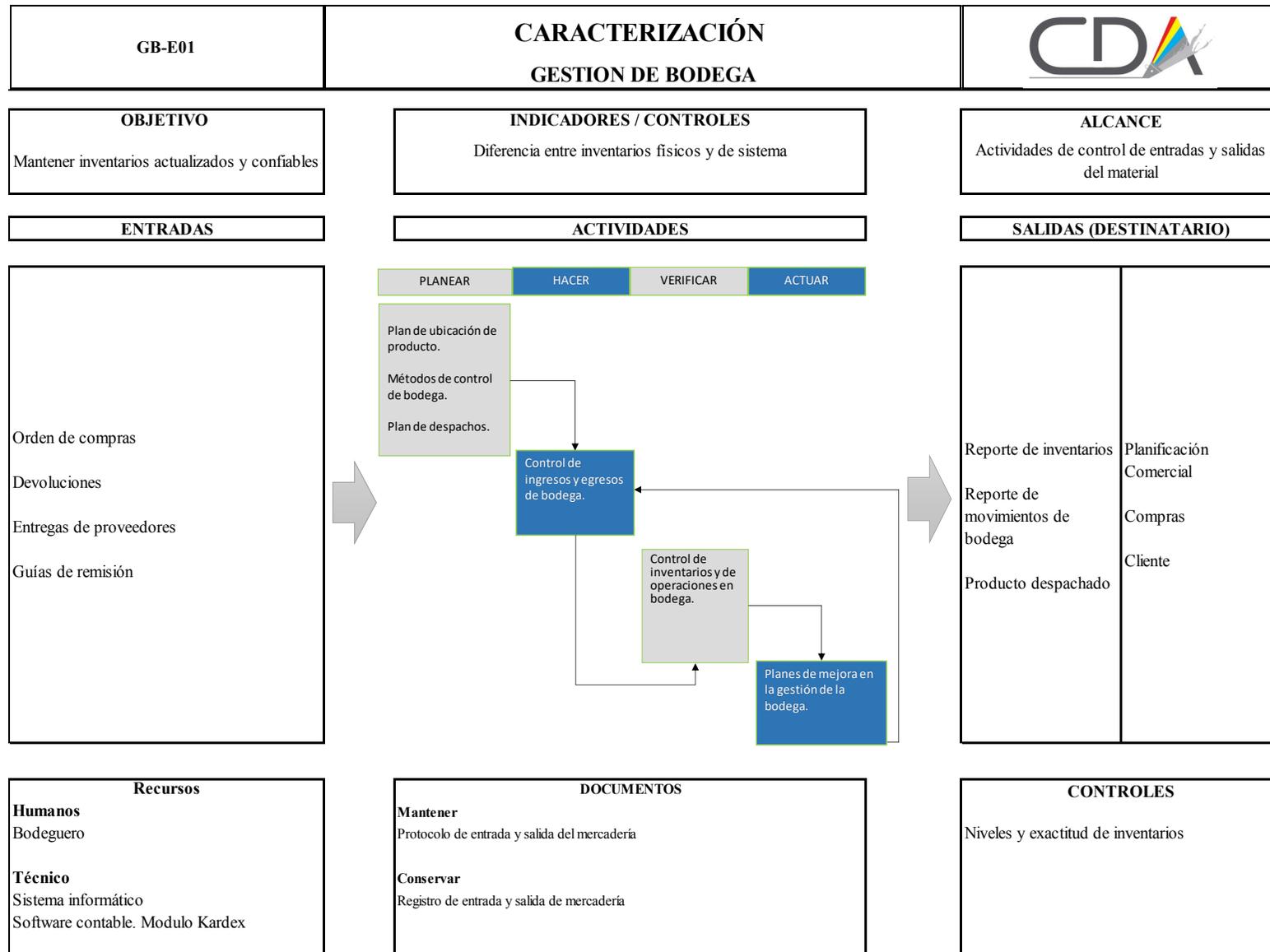


Cuadro 7 – Caracterización del contacto con el cliente, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: Elaboración propia, 2021)

En este documento de caracterización de contacto con el cliente tiene un importante objetivo el cual es que se cumpla con las visitas planificadas y una comunicación con el cliente eficaz, en base a este objetivo se analiza los documentos entrantes necesarios para este proceso, misma información proveniente de la planificación comercial para de esta manera controlar el cumplimiento de esta, de este proceso de contacto con el cliente se obtendrán resultados e información necesaria para la planificación comercial y la evaluación de satisfacción con el cliente.

Este proceso tiene como objetivo asegurar visitas planificadas y comunicación eficaz con el cliente mediante un sistema de mejora continua denominado PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), de esta manera ingresa información como presupuesto de ventas, plan y rutas de venta y recaudo de la empresa al sistema de mejora continua y sale documentación como informes de visitas, recaudo de cartera, y sugerencias y comentarios del cliente correspondientes a los distintos destinatarios.

3.4.3 Caracterización de gestión de bodega



Cuadro 8 – Caracterización de gestión de bodega, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: Elaboración propia, 2021)

En este documento de caracterización de evaluación de satisfacción del cliente tiene como objetivo incrementar la satisfacción del mismo, en base a este objetivo se analiza los documentos entrantes necesarios para este proceso, misma información proveniente del proceso de contacto con el cliente, de este proceso se obtendrán resultados e información necesaria para la planificación comercial, y contacto con el cliente.

Este proceso tiene como objetivo incrementar la satisfacción del cliente mediante un sistema de mejora continua denominado PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), de esta manera ingresa información como quejas y reclamos, listado de clientes, informe de sugerencias y reclamos del cliente, e información del mercado al sistema de mejora continua y sale documentación como informe de la evaluación y satisfacción al cliente e informe de tratamiento de quejas y reclamos correspondientes a los distintos destinatarios.

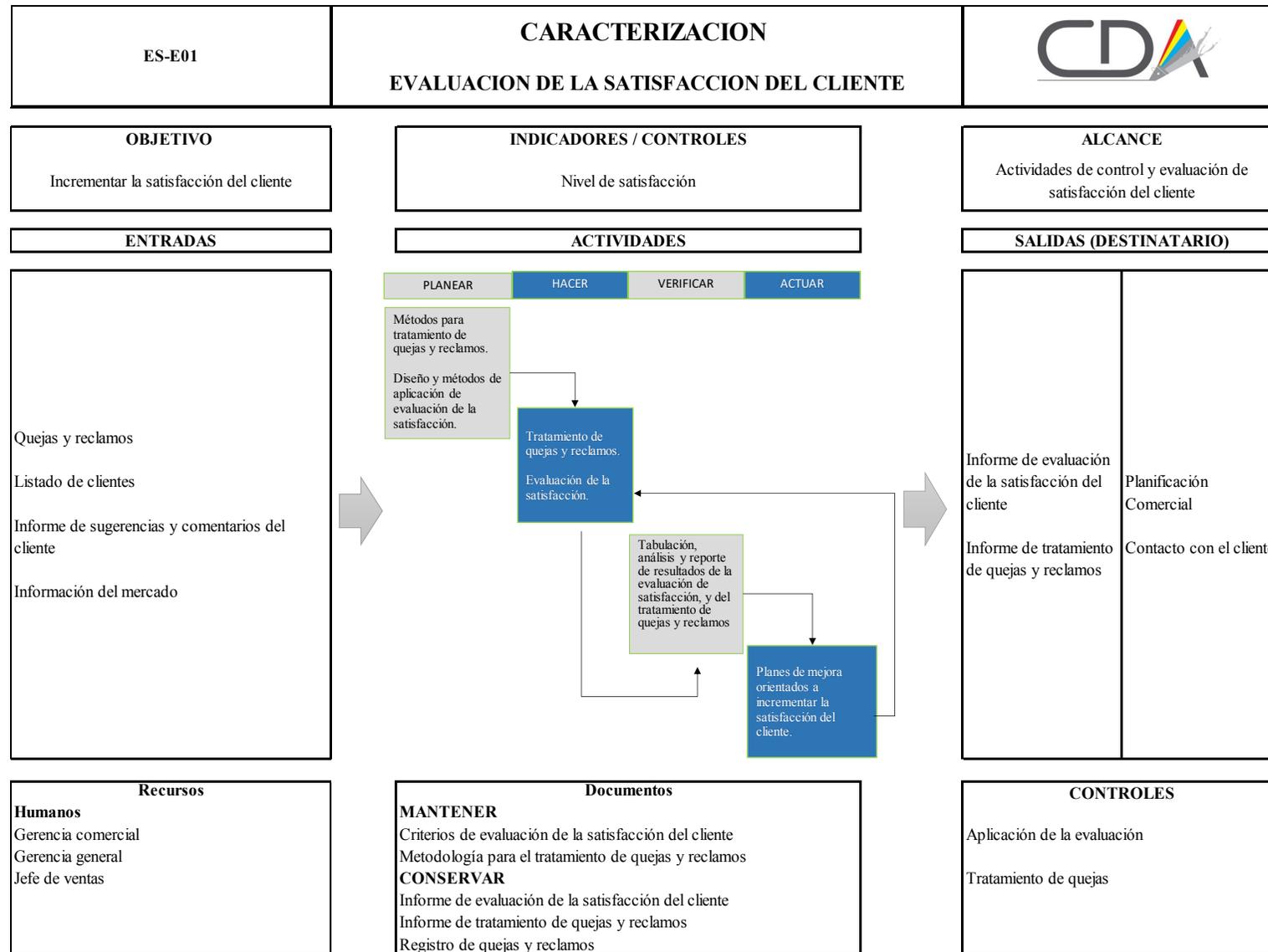
3.4. Conclusión

La propuesta de gestión por procesos requiere realizar matrices de interrelación con otros procesos y un flujo de procesos comerciales, destacando la planificación comercial para la documentación propuesta, ya que es el punto de almacenamiento de información de los otros procesos, información que debe ser analizada y entregada como estrategias para el área comercial, todos estos procesos deben ser medidos y controlados mediante indicadores de desempeño que permitirán visualizar el avance los procesos en el área comercial de la empresa CDAUSTRO.

En este documento de caracterización de gestión de bodega tiene como objetivo mantener inventarios actualizados y confiables, en base a este objetivo se analiza los documentos entrantes necesarios para este proceso, misma información proveniente de compras y proveedores, de este proceso se obtendrán resultados e información necesaria para la planificación comercial, compras y sobre todo el despacho correcto a los clientes.

Este proceso tiene como objetivo mantener inventarios actualizados y confiables mediante un sistema de mejora continua denominado PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), de esta manera ingresa información como orden de compras, devoluciones, entrega de proveedores y guías de remisión al sistema de mejora continua y sale documentación como reporte de inventarios, reporte de movimientos de bodega y producto despachado correspondientes a los distintos destinatarios.

3.4.4 Caracterización de la evaluación de satisfacción del cliente



Cuadro 9 - Caracterización de la evaluación de satisfacción del cliente, de la empresa CDAUSTRO (Fuente: Elaboración propia, 2021)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. CDAUSTRO es una empresa que se dirige al mercado automotriz, que tiene competidores de dos tipos: El primer tipo son los distribuidores de la misma marca y de diferente marca, que compiten por precio y servicio; El segundo tipo son los productos de diferente marca con el mismo fin.
2. El proveedor al no tener una determinación clara de las zonas para sus clientes, genera conflictos de intereses y pone en peligro la estabilidad del mercado.
3. Dentro del macro entorno social se observa que en las provincias Pichincha y Guayas se encuentra el 61,73 % de siniestros ocurridos en el país entre los años 2015-2019 traduciéndose como las potenciales provincias de consumo de pintura automotriz.
4. Existen cuatro componentes que deben estar claros al momento de un proceso como son: Inputs, outputs, factores que transforman, y la transformación.
5. Es de gran importancia medir los procesos mediante indicadores de control con el fin de obtener mayor eficiencia de los mismos y de esta manera poder visualizar los síntomas y puntos débiles que tiene la empresa.
6. Cada proceso debe estar documentado, de tal forma que sirva como fuente de información para una mejora continua de la empresa.
7. Dentro de la propuesta de gestión por procesos en el área comercial de la empresa CDAUSTRO se debe realizar una matriz de interrelación con otros procesos y un flujo de procesos comerciales.
8. La caracterización de cada proceso comercial genera un detalle documentado de la propuesta de gestión con sus indicadores de desempeño.
9. El tablero de indicadores de desempeño es fundamental para visualizar la eficiencia de cada proceso.
10. La documentación servirá como fuente de información fundamental para la mejora continua del área comercial de la empresa CDAUSTRO.

Recomendaciones

1. Se recomienda a la empresa CDAUSTRO monitorear el cumplimiento de los indicadores de desempeño.
2. Se recomienda a la empresa CDAUSTRO mantener actualizada la documentación para la toma de decisiones.
3. Se recomienda a la empresa CDAUSTRO implementar esta propuesta de gestión por procesos en todas las áreas de la empresa.
4. Se recomienda a la empresa CDAUSTRO mantener actualizada a la gerencia la información del macro y micro entorno.
5. Se recomienda a la empresa CDAUSTRO mantener actualizada las políticas comerciales.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Tránsito. (2020). *INIESTROS DE TRÁNSITO, LESIONADOS Y FALLECIDOS EN SITIO Y POR PROVINCIAS, SERIE HISTÓRICA 2008 - 2020*. Obtenido de <https://www.ant.gob.ec/index.php/ley-de-transparencia/ley-de-transparencia-2020/file/7081-reporte-nacional-de-siniestros-de-transito-202>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA: BCE*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1969/IEM-432.xls>
- Bravo, J. (2009). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución.
- CENTRO ECUATORIANO DE EFICIENCIA DE RECURSOS. (s.f.). *ESTUDIO DE LÍNEA BASE DEL MERCADO DE LA PINTURA EN ECUADOR. Proyecto SAICM GEF Componente Plomo en Pintura*. Recuperado el 2020, de http://www.saicm.org/Portals/12/Documents/GEF-Project/Lead-Paint/L%C3%ADnea_Base_Ecuador_SP.pdf
- Chávez, E. (2010). *Gestión de procesos*. Obtenido de https://cacperu.com/media/brochures/GESTION_DE_PROCESOS.pdf
- Cobos, S. A., & Morales, A. J. (2018). *Modelo de gestión, especializado en PYMES, para mejorar la productividad de procesos mediante la implementación de herraminetas básicas de calidad*.
- Fontalvo, T., Quejada, R., & Puello, J. (2011). *La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3797779.pdf>
- García Orozco, G. M. (s.f.). *Pintura base de agua: pruebaderuta.com*. Obtenido de <https://www.pruebaderuta.com/pintura-base-de-agua.php>

- Gómez, S. (2009). *Gestión por procesos*. Obtenido de <https://www.academia.edu/download/37866443/gestionporprocesosbusinessprocessmanagementbylic.pdf>
- Huergo, J. (2004). *Los procesos de gestión*. Obtenido de <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Humberto, P. (2007). *LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Mallar, M. Á. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1), 23.
- MANAGERSmagazine.com. (10 de Junio de 2009). *Las 5 Fuerzas de Michael Porter: MANAGERSmagazine.com*. Obtenido de <https://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- Mariño Navarrete, H. (2002). *Gerencia por procesos*. Alfaomega.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (01 de 12 de 2009). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua | Eídos*. Obtenido de Revista Eídos num. 2: <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/view/62/58>
- Muriel, P. A., & Vélez, M. C. (2011). *Documentación de procesos en la gestión de empresas agrícolas antioqueñas*. Obtenido de https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/1113/MurielPaola_2011_DocumentacionProcesosGestion.pdf;jsessionid=92114DF29A8125F3F76A745A88180679?sequence=7
- Peiró, R. (s.f.). *Análisis PEST: economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Pérez Fernandez de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por proesos 5a edición*. Madrid: ESIC Editorial.

- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Mexico DF: Alfaomega Editorial.
- Poveda Burgos, G., Suraty Molestina, M., & Mackay Castron, R. (2018). Políticas comerciales en el marco del comercio internacional. *Revista Espacios*, 39. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n47/a18v39n47p12.pdf>
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2014). *La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>
- Samaniego, K. J. (Mayo de 2017). *INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA COMO MECANISMO DE CONTROL EN LA COORDINACIÓN DE POSTGRADOS PUCESE: Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1068/1/SAMANIEGO%20GARC%C3%8DA%20KARLA%20JOHANNA.pdf>
- Sánchez, C. (Diciembre de 2017). *TECNOLOGÍAS DE RECUBRIMIENTO / PINTURA PARA AUTOPARTES: ELECTRODEPOSICIÓN. DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL*, 2, 6. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/334746867_TECNOLOGIAS_DE_RECUBRIMIENTO_PINTURA_PARA_AUTOPARTES_ELECTRODEPOSICION
- Sánchez, L., & Blanco, B. (2014). *La Gestión por Procesos. Un campo por explorar*. Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9745/LaGestionPor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valdés Gutiérrez, T. (2009). *CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESO Y LA NECESIDAD DE SU IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA CUBANA: Redalyc*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433568004.pdf>
- Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Obtenido de

<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

PC-PV-01

PLANIFICACION COMERCIAL
PRESUPUESTOS VENTAS



VENDEDOR:

AÑO:

2021

MES	SEMANA	AZUAY			LOJA			ORO		
		PRESUPUESTADO	EJECUTADO	PORCENTAJE	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	PORCENTAJE	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	PORCENTAJE
ENERO										
	4 al 10									
	11 al 17									
	18 al 24									
	25 al 31									
FEBRERO										
	1 al 7									
	8 al 14									
	15 al 21									
	22 al 28									
MARZO										
	1 al 7									
	8 al 14									
	15 al 21									
	22 al 28									
ABRIL										
	29 al 4									
	5 al 11									
	12 al 18									
	19 al 25									
MAYO										
	26 al 2									
	3 al 9									
	10 al 16									
	17 al 23									
	24 al 30									
JUNIO										
	1 al 6									
	7 al 13									
	14 al 20									
	21 al 27									
JULIO										
	28 al 4									
	5 al 11									
	12 al 18									
	19 al 25									
AGOSTO										
	26 al 1									
	2 al 8									
	9 al 15									
	16 al 22									
	23 al 29									
SEPTIEMBRE										
	30 al 5									
	6 al 12									
	13 al 19									
	20 al 26									
OCTUBRE										
	27 al 3									
	4 al 10									
	11 al 17									
	18 al 24									
	25 al 31									
NOVIEMBRE										
	1 al 7									
	8 al 14									
	15 al 21									
	22 al 28									
DICIEMBRE										
	29 al 5									
	6 al 12									
	13 al 19									
	20 al 26									
	27 al 31									

Observaciones:

FECHA:

FIRMA

PC-PC-02

PLANIFICACION COMERCIAL
PRESUPUESTO DE CARTERA



VENDEDOR:

AÑO:

2021

MES	SEMANA	AZUAY			LOJA			ORO		
		PRESUPUESTADO	EJECUTADO	PORCENTAJE	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	PORCENTAJE	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	PORCENTAJE
ENERO										
	4 al 10									
	11 al 17									
	18 al 24									
	25 al 31									
FEBRERO										
	1 al 7									
	8 al 14									
	15 al 21									
	22 al 28									
MARZO										
	1 al 7									
	8 al 14									
	15 al 21									
	22 al 28									
ABRIL										
	29 al 4									
	5 al 11									
	12 al 18									
	19 al 25									
MAYO										
	26 al 2									
	3 al 9									
	10 al 16									
	17 al 23									
	24 al 30									
JUNIO										
	1 al 6									
	7 al 13									
	14 al 20									
	21 al 27									
JULIO										
	28 al 4									
	5 al 11									
	12 al 18									
	19 al 25									
AGOSTO										
	26 al 1									
	2 al 8									
	9 al 15									
	16 al 22									
	23 al 29									
SEPTIEMBRE										
	30 al 5									
	6 al 12									
	13 al 19									
	20 al 26									
OCTUBRE										
	27 al 3									
	4 al 10									
	11 al 17									
	18 al 24									
	25 al 31									
NOVIEMBRE										
	1 al 7									
	8 al 14									
	15 al 21									
	22 al 28									
DICIEMBRE										
	29 al 5									
	6 al 12									
	13 al 19									
	20 al 26									
	27 al 31									

Observaciones:

FECHA:

FIRMA

CC-IR-01

CONTACTO CON EL CLIENTE

INFORME DE RECAUDO



CLIENTE:

MES:

FACT.	FECHA EMISION	FECHA ENTREGA	CREDITO	CIUDAD	# DIAS VENCIDO	VALOR VENCIDO	TOTAL FACTURA	VALOR DE CHEQUE	FECHA CHEQUE	REFERENCIA	ABONO	SALDO	OBSERVACION

Observaciones:

FECHA:

FIRMA

CC- ISC-01	<p align="center">CONTACTO CON EL CLIENTE</p> <p align="center">INFORME DE SUGERENCIAS Y COMENTARIOS DEL CLIENTE</p>	
------------	--	---

CLIENTE: FECHA	
-------------------------------------	--

CLIENTE: FECHA	
-------------------------------------	--

CLIENTE: FECHA	
-------------------------------------	--

FECHA:

FIRMA

