



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**MODELO DE ESTANDARIZACIÓN DE
PROCESOS Y ANÁLISIS DE VALOR
AGREGADO EN EL ÁREA DE CRÉDITO Y
COBRANZA EN LA EMPRESA DE
IMPORTADORA TOMBAMBA.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciados en Administración de
Empresas**

Autores:

Cesar Teodoro Malo Toral; Franklin Mateo Reyes Chacho

Director:

Ing. Pedro Fernando Guerrero Maxi

Cuenca – Ecuador

2023

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado con profundo agradecimiento y reconocimiento. En primer lugar, queremos dedicarlo a nuestras familias, nuestros padres María Dolores y Teodoro, María Eugenia y Franklin, quienes han sido una fuente inagotable de inspiración y un sólido apoyo a lo largo de esta etapa crucial de nuestras vidas. Su amor, comprensión y aliento incondicionales nos han impulsado a perseguir nuestros objetivos académicos y alcanzar este logro significativo.

También deseamos dedicar este trabajo a la admirable comunidad de Importadora Tomebamba S.A. Agradecemos sinceramente a todos aquellos que nos brindaron el apoyo necesario para obtener la información requerida en este estudio. Su colaboración, orientación y disponibilidad fueron fundamentales para el éxito de nuestra investigación y contribuyeron en gran medida a nuestra formación profesional.

A nuestras familias y a la gente de Importadora Tomebamba S.A., les expresamos nuestra más profunda gratitud por ser parte integral de nuestro viaje académico y por su valioso respaldo en la realización de este trabajo. Sus contribuciones han dejado una huella perdurable en nuestro desarrollo personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos al ingeniero Pedro Fernando Guerrero Maxi, director del presente trabajo de titulación, por su guía y soporte. Asimismo, agradecemos a la institución ya que sin su apoyo no hubiera sido posible, a quienes fueron mis docentes y a todo el personal administrativo de la Facultad de Administración por el apoyo que me brindaron.

Índice de Contenidos

<i>DEDICATORIA</i>	<i>i</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>ii</i>
<i>Índice de Contenidos</i>	<i>iii</i>
<i>Índice de tablas</i>	<i>v</i>
<i>Índice de figuras</i>	<i>vi</i>
<i>Resumen:</i>	<i>vii</i>
<i>Abstract:</i>	<i>vii</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
<i>1.1 Origen de la empresa Importadora Tomebamba</i>	<i>2</i>
<i>1.1 Análisis situacional de la Empresa</i>	<i>3</i>
1.1.1 Macroentorno.....	<i>3</i>
1.1.1.1 Análisis PESTEL.....	<i>3</i>
Factor Político	<i>4</i>
Factor Económico	<i>5</i>
Factor Social.....	<i>6</i>
Tecnológico.....	<i>6</i>
Ambiental	<i>7</i>
Legales.....	<i>8</i>
1.1.1.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	<i>9</i>
Paz, justicia e instituciones sólidas.....	<i>9</i>
Fin de la pobreza	<i>9</i>
Igualdad de género	<i>10</i>
Fuente: (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura , 2019).....	<i>10</i>
Educación de calidad	<i>10</i>
Energía asequible y no contaminante	<i>10</i>
Acción por el clima	<i>11</i>
Vida submarina	<i>11</i>
1.1.2 Microentorno.....	<i>12</i>
1.1.2.1 FODA.....	<i>12</i>

<i>Fortalezas</i>	13
<i>Debilidades</i>	13
<i>Oportunidades</i>	14
<i>Amenazas</i>	15
1.1.2.2 FODA Cruzado	18
<i>Fortalezas + Oportunidades</i>	18
<i>Fortalezas + Amenazas</i>	18
<i>Debilidades + Oportunidades</i>	19
<i>Debilidades + Amenazas</i>	20
1.1.2.3 Organigrama de la Empresa	20
CAPÍTULO 2	30
2. MARCO TEORÍCO	30
2.1. Definición de Gestión por Procesos	30
2.1. Definición de Procesos, Subprocesos y Actividades.....	31
2.3. Definición de Procesos Clave, de Apoyo y Estratégicos	32
2.4. Herramientas de Gestión por Procesos.....	34
2.4.1. Estandarización de Procesos	34
CAPÍTULO 3	39
3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO Y PRESENTACIÓN DEL MODELO DE ESTANDARIZACIÓN.	39
3.1. Aplicación por Gestión por Procesos	39
3.2. Mapa de Procesos	46
3.3. Caracterización de Procesos.....	48
3.4. Matriz de Interrelación	57
3.5. Flujograma del Proceso Productivo.....	59
3.6. Aplicación de la Herramienta de Valor Agregado	60
3.7. Herramienta de Valor Agregado	64
CAPÍTULO 4	71
4. ILUSTRAR RESULTADOS Y MODELO DE ESTANDARIZACIÓN.	71
4.1 Resultados y Análisis del Modelo de Gestión por Procesos	71
4.2 Indicadores del Modelo de Gestión por Procesos	77
<i>Referencias</i>	82

Índice de tablas

Tablas

Tabla 1 Matriz FODA.....	16
Tabla 2 Flujograma del proceso productivo	60

Índice de figuras

Figura 1	9
Figura 2	9
Figura 3	10
Figura 4	10
Figura 5	11
Figura 6	11
Figura 7	12
Figura 8	21
Figura 9	21
Figura 10	22
Figura 11	22
Figura 12	23
Figura 13	23
Figura 14	24
Figura 15	24
Figura 16	25
Figura 17	25
Figura 18	26
Figura 19 <i>Organigrama Marketing</i>	26
Figura 20	27
Figura 21	27
Figura 22	28
Figura 23	28
Figura 24	29
Figura 25	33
Figura 26	37
Figura 27	45
Figura 28	47
Figura 29	48
Figura 30	48
Figura 31	57
Figura 32	58
Figura 33	62
Figura 34	62
Figura 35	63
Figura 36	63
Figura 37	72
Figura 38	73
Figura 39	75

Resumen:

El objetivo primordial de esta investigación consiste en diseñar y establecer un modelo de estandarización de procesos en el ámbito de Crédito y Cobranza de Importadora Tomebamba S.A., empleando la herramienta de valor agregado. Mediante un exhaustivo análisis y caracterización de los procesos existentes, se identificaron los desafíos inherentes a dichos procedimientos y se exploraron soluciones alternativas basadas en la teoría y literatura especializada. A través de la adaptación, modificación y reestructuración de las actividades y eliminación de tiempos muertos se logró establecer una sinergia con la cultura organizacional de la empresa. Como resultado de este enfoque, se desarrolló un modelo de estandarización que satisface tanto las necesidades de los clientes internos como externos, mejorando la eficiencia y efectividad del área de Crédito y Cobranza. Se recomienda encarecidamente la implementación de estas propuestas como parte de una estrategia integral de mejora continua en la organización.

Palabras clave: Caracterización, Estandarización, Modelo, Procesos, Tiempos Muertos, Valor Agregado

Abstract:

The main objective of this research is to design and establish a process standardization model in the Credit and Collection area of Importadora Tomebamba S.A., using the value-added tool. Through an exhaustive analysis and characterization of the existing processes, the challenges inherent to these procedures were identified and alternative solutions were explored based on theory and specialized literature. Through the adaptation, modification and restructuring of activities and elimination of idle time, a synergy with the company's organizational culture was established. As a result of this approach, a standardization model was developed that satisfies the needs of both internal and external customers, improving the efficiency and effectiveness of the Credit and Collection area. The implementation of these proposals is strongly recommended as part of an integrated strategy of continuous improvement in the organization.

Keywords: Characterization, Idle times, Model, Processes, Standardization, Value-added



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se pueden observar esfuerzos para adaptar las organizaciones al complejo entorno en el que operan, sin importar su tamaño o sector de actividad. Estas organizaciones enfrentan la necesidad de responder a mercados en constante cambio, lo que implica clientes más exigentes y demandas y necesidades en constante evolución.

En este contexto, la implementación de un sistema de gestión por procesos surge como un enfoque que pone atención en las actividades de la empresa, buscando optimizarlas y facilitar la administración de las áreas vinculadas a la organización.

En este trabajo, se considera a la empresa Importadora Tomebamba S.A como una red de procesos interrelacionados. En lugar de centrarse en las estructuras organizativas, se enfoca en el diseño disciplinado y la cuidadosa ejecución de todos los procesos clave. Se lleva a cabo una investigación cuantitativa para medir la eficiencia de los procesos y cualitativa para evaluar los cambios propuestos en cada etapa de la cadena de valor.

El objetivo de este estudio es presentar una propuesta de gestión por procesos y análisis de valor agregado para la empresa. Para desarrollar esta propuesta, se parte de la recopilación de información inicial de la empresa, seguida de la identificación de la teoría más relevante en gestión por procesos y la herramienta del valor agregado. Luego, se aplican estas herramientas y se analizan los resultados obtenidos a lo largo del período de estudio.

CAPÍTULO 1

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Introducción

El estudio se realiza en Importadora Tomebamba S.A., y en el primer capítulo se lleva a cabo un análisis de la situación actual de la empresa. Este análisis incluye aspectos como el origen de la empresa, una evaluación del entorno en el que opera, la contribución de la empresa a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y la estructura organizativa de la empresa. Todos estos elementos son relevantes para comprender la distribución y organización de los procesos empresariales, así como la manera en que la empresa contribuye a los objetivos de desarrollo sostenible establecidos por las Naciones Unidas. La evaluación detallada de estos aspectos permitirá tener una visión integral de la empresa y su relación con el entorno. En resumen, el análisis situacional es una herramienta fundamental para la toma de decisiones informadas en la gestión empresarial.

1.1 Origen de la empresa Importadora Tomebamba

La historia de Importadora Tomebamba S.A. inicia en 1964 cinco empresarios cuencanos que fueron liderados por Guillermo Vázquez Astudillo, decidieron crear la compañía Importadora Tomebamba S.A. el reto principal posicionarla como la mejor y más importante empresa del país, por medio de la distribución de vehículos. Al paso del tiempo permitió que este objetivo se convirtiera en realidad, siendo así que hasta el momento la empresa se encuentra catalogada como una de las empresas más fuertes del Ecuador por el volumen de ventas, nivel de activos, resultados y valor patrimonial. (Importadora Tomebamba, 2019)

En sus inicios, Importadora Tomebamba S.A. Se distinguió por figurar en la distribución, así como en la venta de marcas que son cabecillas a nivel mundial. El inicio de la empresa se dio con la personificación de los automóviles Toyota para con el pasar del tiempo aumentar la línea de productos. Desde el principio Importadora Tomebamba quería diferenciarse de la competencia en diferentes aspectos tales como la calidad de sus productos, las marcas que representan y además la atención que reciben los clientes al

ingresar en las instalaciones, llegando a ser este un pilar importante en las actividades. (Importadora Tomebamba, 2019)

Desde su creación, Importadora Tomebamba S.A. ha logrado una posición privilegiada en el mercado. En 1967, abrió su primera sucursal en Machala y continuó expandiéndose a otras ciudades como Loja, Riobamba, Quito y Guayaquil. Hoy en día, la empresa tiene presencia en Cuenca, Machala, Loja, Riobamba y Azogues. Además de su principal línea de negocios, que es la marca TOYOTA, Importadora Tomebamba S.A. también se ha dedicado a la distribución al por mayor de electrodomésticos de marca propia INNOVA, así como de marcas reconocidas como Whirlpool y Haceb. Además, la empresa importa y distribuye productos de audio-video de las marcas Sony, Panasonic, LG, Samsung y Riviera. También es el distribuidor exclusivo en Ecuador de motocicletas ensambladas localmente como Motor 1, Sukida y Keeway. Por último, Importadora Tomebamba S.A. distribuye neumáticos de la marca MAXXIS y PRESA tanto al por mayor como al por menor. (Importadora Tomebamba, 2019)

1.1 Análisis situacional de la Empresa

1.1.1 Macroentorno

El macroentorno busca pronosticar, vigilar y analizar las tendencias en el presente, pasado y futuro. Se puede adquirir sobre los factores externos, los cuales demuestran los impactos positivos o negativos que no se pueden controlar como son los; políticos, económicos, tecnológicos, sociales, ambientales entre otros. (Martínez & Cegarra, 2014)

1.1.1.1 Análisis PESTEL

Según Marco expresa que el análisis PESTEL es un conjunto de herramienta utilizada por profesionales de marketing con el fin de buscar un análisis más específico del macroentorno o microentorno, del cual tiene impacto en cualquier organización. El resultado obtenido del PESTEL ayudará a identificar amenazas y debilidades, que con la cual se utilizaran para completar una matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA. (Amador, 2022)

Factor Político

El entorno político en Ecuador ha sido inestable en los últimos años. El país ha experimentado cambios significativos en su sistema político, La inestabilidad política puede tener un impacto negativo en el ambiente empresarial, ya que puede llevar a la incertidumbre y cambios en las políticas gubernamentales que afectan la importación de vehículos y otros sectores. Sin embargo, en relación a Importadora Tomebamba, es importante destacar que todos los contribuyentes están obligados a pagar tributos, siempre y cuando cumplan con el hecho generador establecido. Estos tributos pueden aumentar progresivamente a medida que los ingresos percibidos aumenten. La eficiencia en la gestión tributaria se refiere a que los recursos recaudados se utilizan de manera efectiva y eficiente. Además, es fundamental simplificar los procesos administrativos para que los contribuyentes puedan cumplir con sus obligaciones tributarias de manera más sencilla, el gobierno ecuatoriano ha implementado políticas favorables para la importación de vehículos nuevos, incluyendo la exención de impuestos y la reducción de aranceles, lo que ha sido beneficioso para Importadora Tomebamba. (León & Álvarez, 2019)

En el Ecuador existen algunos artículos legales que tienen un impacto positivo para Importadora Tomebamba que se los encuentra en la Constitución del Ecuador del año 2008, son los siguientes:

- El Artículo 322 de la constitución del ecuador dice lo siguiente: El Estado garantizará la libertad de comercio y el derecho a la propiedad privada, lo que puede ayudar a la empresa a operar en un ambiente de negocios seguro y protegido.
- El Artículo 323 de la constitución del ecuador dice lo siguiente: Se reconoce el derecho al trabajo digno, al empleo pleno y productivo, a la libre elección de empleo, a condiciones justas y favorables de trabajo, a la protección contra el despido arbitrario y a la protección social en el empleo. Este artículo garantiza que los trabajadores de la empresa tengan derechos laborales protegidos y que la empresa pueda acceder a una fuerza laboral calificada y motivada.
- El Artículo 324 de la constitución del ecuador dice lo siguiente: Se garantiza la libertad de empresa y se prohíben las restricciones que impidan su ejercicio, siempre que ésta no contravenga el interés social ni perjudique la salud, seguridad y derechos de los trabajadores y de la ciudadanía en general. Este artículo asegura

que la empresa tenga la libertad de operar y hacer negocios sin restricciones excesivas del Estado.

- El Artículo 325 de la constitución del Ecuador dice lo siguiente: El Estado fomentará el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la innovación y la creatividad como medios para el progreso social y económico del país. Este artículo puede ayudar a la empresa a acceder a recursos de investigación y desarrollo para mejorar su tecnología y productos.
- El Artículo 326 de la constitución del Ecuador dice lo siguiente: El Estado garantizará el derecho de propiedad intelectual. Este artículo protege los derechos de propiedad intelectual de la empresa y garantiza que pueda proteger y hacer valer sus marcas y patentes.

La Constitución del Ecuador puede proporcionar una base legal sólida para la empresa Importadora Tomebamba como se expresa en los párrafos anteriores, al proteger sus derechos y garantías, asegurando un ambiente de negocios seguro y fomentando el desarrollo económico del país.

- Vehículos: Gobierno que pierde popularidad.
- Repuestos: Inestabilidad política
- Servicio: Panorama Político inestable en el país
- Lph: Inseguridad
- Motos: Crisis de gobernabilidad por oposición en Asamblea Nacional
- Llantas: Guerra entre Ucrania y Rusia (escasez materias Primas)

Factor Económico

En la actualidad, la fabricación de vehículos a nivel global está dominada por países asiáticos, con China liderando no solo a las economías de la región, sino también al resto del mundo. En poco más de una década, China ha pasado de ser el noveno mayor productor de vehículos en el año 2000 a convertirse en el principal productor a partir de la década del 2010. Esto es relevante para la Importadora Tomebamba, ya que deberá tener en cuenta la creciente presencia de vehículos fabricados en Asia en su oferta de productos. Esto puede tener un impacto negativo en la rentabilidad de Importadora Tomebamba, ya que aumenta los costos de importación y los precios al consumidor final. Sin embargo, la empresa ha logrado mantener su posición en el mercado y ofrecer precios competitivos a los consumidores. (Navarrete, 2022)

- Vehículos: Problemas logísticos a nivel mundial
- Repuesto: Altas tasas de interés
- Servicios: Incremento de precios combustibles
- Motos: BCE actualiza la tasa de crecimiento al 2.7% PIB

Factor Social

Los factores sociales también tienen un impacto significativo en la capacidad de Importadora Tomebamba para competir en el mercado ecuatoriano. Sin embargo, la cultura de los consumidores ecuatorianos puede ser diferente a la de otros países, lo que significa que la empresa debe adaptarse a las preferencias y necesidades de los consumidores locales bien sea por las nuevas tendencias de vehículos híbridos, así como eléctricos, Importadora Tomebamba ofrece vehículos que están entre los precios de 27 mil a 35 mil dólares dependiendo de las especificaciones de los diferentes vehículos. Por ejemplo, los consumidores ecuatorianos pueden preferir marcas y modelos específicos de vehículos y pueden tener una mayor preferencia por vehículos con un bajo consumo de combustible debido a los altos precios de la gasolina, la cual es la meta de Importadora, lograr llegar a esos clientes. (El Mercurio, 2022)

- La conciencia medioambiental y la demanda por vehículos más sostenibles pueden aumentar la demanda de vehículos importados.
- Los cambios demográficos en la población, como el envejecimiento de la población, pueden afectar la demanda de vehículos importados.
- Los cambios en los estilos de vida y las tendencias de consumo pueden afectar la demanda de vehículos importados.
- Vehículo: preocupación por el medio ambiente
- Repuesto: clase media reducida y mayor desigualdad
- Servicios: inconformidad política
- Lph: desempleo y subempleo
- Motos: crisis carcelaria
- Llantas: crisis de inseguridad y narcotráfico

Tecnológico

El avance de la tecnología ha tenido un impacto significativo en la industria automotriz, Ecuador es un país con una ubicación geográfica estratégica, lo que le permite

tener importantes recursos energéticos renovables y no renovables, como la energía solar, hídrica, eólica y petróleo. Entre ellos, destaca el potencial de generar electricidad, lo que lo convierte en uno de los países más ricos del mundo. La importancia de importar vehículos eléctricos radica en la necesidad de reducir el impacto negativo en el medio ambiente y el calentamiento global. Es evidente que estos vehículos tienen un impacto significativo en el sistema energético y ayudan a reducir la contaminación producida por los combustibles fósiles. Como importadora de vehículos, Importadora Tomebamba puede contribuir a la promoción de vehículos eléctricos en Ecuador y en el mundo para una gestión sostenible de los recursos energéticos. (Santana, 2016)

- La evolución de la tecnología en la fabricación de vehículos y la mayor disponibilidad de vehículos eléctricos pueden afectar la demanda de vehículos importados.
- La mejora en los sistemas de transporte, así como en la infraestructura pueden aumentar la demanda de vehículos importados.
- La adopción por ejemplo de nuevas tecnologías en la industria automotriz puede afectar la demanda de vehículos importados y cambiar las preferencias de los consumidores.
- Vehículos: oferta de producto 100% eléctrico en mercado mundial
- Repuestos: consolidación de la tecnología en el sector automotriz en el país
- Servicios: vehículos eléctricos tendencia creciente
- Lph: rápida evolución en tecnología (nueva demanda)
- Motos: cobertura de acceso a internet a cierre de 2022 80%

Ambiental

Los factores ambientales también son importantes en la industria automotriz y para Importadora Tomebamba en particular. Ecuador es un país con una gran biodiversidad. La empresa debe tener en cuenta estas preocupaciones y adaptarse a las regulaciones ambientales para asegurar la sostenibilidad de sus operaciones. Además, la empresa debe considerar la demanda de vehículos más eficientes en cuanto al consumo de combustible y la implementación de tecnologías limpias en la fabricación de vehículos. (Santana, 2016)

- Las regulaciones ambientales pueden ser más estrictas y la implementación de políticas para proteger el medio ambiente pueden afectar el costo y la disponibilidad de los vehículos importados.
- La conciencia ambiental: la conciencia ambiental y la demanda por vehículos más sostenibles pueden aumentar la demanda de vehículos importados.
- Vehículo: preocupación cada vez mayor por el medio ambiente
- Servicios: normativas de impacto ambiental, baterías VH
- LPH: se creó la nueva reserva marina en Galápagos
- Motos: el cuidado del medio ambiente y sus restricciones

Legales

Los factores legales son críticos en cualquier industria y en cualquier país. En Ecuador, la empresa debe cumplir con las regulaciones y leyes que afectan la importación, venta y distribución de vehículos. Esto incluye la obtención de permisos y licencias necesarios para operar en el país, el cumplimiento de regulaciones aduaneras y de impuestos, y la seguridad de los vehículos importados. Importadora Tomebamba también debe estar al tanto de cualquier cambio en las leyes y regulaciones que puedan afectar su negocio.

- Las regulaciones y leyes: las leyes aduaneras y de importación pueden afectar la rentabilidad y la competitividad de las importadoras de vehículos.
- Los acuerdos comerciales internacionales: pueden afectar los costos de importación y la demanda de vehículos importados.
- Vehículos: Gobierno que pierde popularidad.
- Repuestos: Inestabilidad política
- Servicio: Panorama Político inestable en el país
- Lph: Inseguridad
- Motos: Crisis de gobernabilidad por oposición en Asamblea Nacional
- Llantas: Guerra entre Ucrania y Rusia (escasez materias Primas). (El Mercurio, 2022)

Este análisis ayuda a tener una comprensión más clara de los factores que pueden afectar a las importadoras de vehículos en Ecuador y a tomar decisiones informadas para el futuro.

1.1.1.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Durante una entrevista con Juan Fernando Vásquez, se destacó cómo Importadora Tomebamba S.A. puede impactar positivamente en varios de los 17 objetivos de desarrollo sostenible de Ecuador. Algunos de los principales objetivos en los que la empresa hace una contribución significativa se mencionaron, lo cual podría generar un cambio positivo.

Paz, justicia e instituciones sólidas

Importadora puede fomentar la paz y la justicia a través de prácticas comerciales éticas y transparentes, puede fortalecer las instituciones del país al cumplir con las regulaciones y los estándares comerciales.

Figura 1

ODS 16



Fuente: (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura , 2019)

Fin de la pobreza

Al ofrecer empleos y generar ingresos, Importadora puede ayudar a reducir la pobreza en el país.

Figura 2

ODS 1



Fuente: (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura , 2019)

Igualdad de género

La importadora puede fomentar la igualdad de género a través de la contratación equitativa y la promoción de oportunidades para mujeres en puestos de liderazgo.

Figura 3

ODS 5



Fuente: (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura , 2019)

Educación de calidad

Al brindar oportunidades de empleo y formación profesional, la importadora puede contribuir a la educación de calidad y al desarrollo de habilidades en el país.

Figura 4

ODS 4



Fuente: (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura , 2019)

Energía asequible y no contaminante

La importadora puede apoyar la transición a una economía más sostenible y verde al importar vehículos con tecnologías eficientes en el uso de energía y reducción de emisiones contaminantes, de la manera en la que lo ha desarrollado en los últimos años con la inclusión de varios vehículos híbridos.

Figura 5

ODS 7



Fuente: (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura , 2019)

Acción por el clima

Al importar vehículos que son más eficientes en el uso de energía y que emiten menos contaminantes, la importadora puede contribuir a la acción por el clima y a la lucha contra el cambio climático.

Figura 6

ODS 13



Fuente: (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura , 2019)

Vida submarina

Al promover y apoyar la importación de vehículos sostenibles, las importadoras pueden ayudar a proteger la vida submarina y a preservar los ecosistemas marinos. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2019)

Figura 7

ODS 14



Fuente: (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura , 2019)

Estas son las contribuciones que tiene Importadora Tomebamba con respecto a los 17 objetivos de desarrollo sostenible del Ecuador. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, para lograr un verdadero impacto positivo, es necesario que la importadora adopte prácticas sostenibles y responsables en todas sus operaciones.

1.1.2 Microentorno

1.1.2.1 FODA

El análisis situacional FODA es una herramienta con el fin de conocer, evaluar las condiciones de la organización. El análisis consta de cuatro variables principales que ayudan a proponer un plan de acciones y estrategias con el fin de buscar el mejoramiento en el manejo de las operaciones en la organización, por lo cual nos ayudará a cumplir nuestros objetivos deseados.

Fortaleza: es donde la organización se mantiene excelente, se puede decir que son los elemento que están bajo control en la organización y cumplen sus objetivos

Debilidad: Es donde puede haber una deficiencia o carencia, una actividad donde la organización no tiene un total control y la cual causa un bajo desempeño.

Oportunidades: Son posibilidades del entorno que pueden ayudar a la organización de una manera sobresaliente, actualización, maquinaria, entre otros.

Amenazas: Son situaciones que ponen en peligro alcanzar los objetivos establecidos en la organización, estos factores pueden ser cambios o tendencias repentinos. (Ramírez, s/f)

En el siguiente análisis FODA presentado por (Importadora Tomebamba S.A, 2023), se tiene en cuenta las diferentes líneas de que presenta la empresa como, vehículos, repuestos, servicios, línea para el hogar (LPH), motos y llantas.

Fortalezas

La marca de vehículos Toyota es caracterizada por ser una marca de alta calidad en el mercado, con el renombramiento del Grupo Empresarial Vázquez que cuenta con un excelente servicio de post venta, talleres y repuesto, tomando en cuenta que otorga crédito directo, junto a sus profesionales de primer nivel. En la línea de repuesto tiene una excelente reputación empresarial, con la comercialización completa del mix de repuestos, potenciando el servicio al cliente, valor agregado, logística, y atención personalizada, teniendo en cuenta que posee talleres Toyota certificados.

Los servicios que proporciona que existan una solvencia financiera, la representación de la marca la cual es la tercera más vendida en el Ecuador cumpliendo con la filosofía de mejora continua que va de la mano con los procesos operativos estandarizados y recursos humanos capacitados. Línea para el hogar (LPH) reconocida por la diversidad de marcas y productos en el mercado, otorgando créditos de 8 a 10 mensualidades y cumpliendo con un excelente ambiente laboral.

Motos y llantas, con la venta de marcas reconocidas, buen canal de clientes, planes financieros, cumpliendo con el personal adecuado para la venta del producto y tomando en cuenta el adecuado nivel de stock que brinda una excelente solvencia empresarial.

Debilidades

En los vehículos existen algunos aspectos que perjudican en la comercialización como, un nivel elevado en las ventas y poca productividad por parte de los vendedores, la falta de comunicación, definir una estrategia adecuada, uno de los aspectos más relevantes que presenta la empresa es el crédito competitivo en prenda y seguros.

Repuestos, la falta de conocimiento que tiene el cliente en la línea de productos que comercializamos, tomando en cuenta que se obtiene una gran cadena de valor con los suministros adecuados para los repuestos genuinos Toyota.

Servicios, las falencias en el aprovechamiento de la tecnología y modernización de procesos, falta de investigación de procesos en el desarrollo de nuevos mercados y leve gestión del departamento de RRHH en la gestión personal.

Línea para el hogar (LPH), el margen que exige la empresa es muy alto frente a la realidad del mercado con un cupo de carta más acorde con la realidad del cliente y la complicación que existe en el aérea de cartera para facilitar los créditos para la mercancía de LPH.

Motos, la gran competitividad que existe en el mercado, altos costos de publicidad y falta de expansión en el departamento de ventas.

Llantas, la falta de personal en el área de ventas, contando con la dificultad de inventario, capacidad en bodega y horario de atención en la bodega.

Oportunidades

En Vehículos la expansión de nuevas agencias donde aún no estamos presente, con la inversión en desarrollar nuevos productos adicionales para el mercado y desarrollar un impulso en la venta de nuestro crédito directo.

Repuestos, en los principales proyectos estaría la expansión y el mejoramiento en la plaza Quito al momento 22% de ventas del total y el 50% del parque automotores país, en el mercado de Guayaquil impulsar el mercado y comercialización en talleres multimarca.

Servicios, un posicionamiento como una marca ecológica e incrementar en participación de mercado, crear un convenio de alianzas estratégicas con empresas públicas, privadas y universidades locales y la introducción de nuevas tecnologías con reducción de impacto ambiental en mercado inmaduros.

Línea para el hogar (LPH), aprovechar la baja del flete marítimo logrando introducir nuevas marcas al portafolio.

Motos y llantas, la mejorar para llamar la atención de nuevos clientes consiguiendo que el mercado siga creciendo, buscar una expansión para llegar a más zonas en el país y cubrir con todo el mercado.

Amenazas

Vehículos el ingreso de nuevos vehículos con costos bajos en el mercado, vehículos eléctricos y europeos que no tiene costo arancelario, el alto nivel de créditos competitivos en el sistema financiero nacional.

Repuestos, existe una gran concentración de venta en segmentos de Seguros, sin contar que existe varios competidores en el mercado, la venta de productos procedentes de Asia que causan una competencia a los productos Toyota ya establecidos.

Servicios, la gran competencia en el segmento de vehículos, los cambios en la política arancelaria y restricciones en importación de vehículos, partes y accesorios y le incremento de los vehículos chinos en el mercado.

Línea para el hogar (LPH), una cadena con mayor cobertura, una gran intervención de marcas locales con una mayor inversión publicitaria, nuevos distribuidores de marcas, la competencia de línea para el hogar (LPH) va incrementando cada vez más y el mercado se estanca.

Motos y llantas, la principal amenaza es la competencia innovando fuertemente en productos, marketing, publicidad y la introducción de nuevas marcas que van introducción en el mercado local.

Tabla 1

Matriz FODA

	VEHICULOS	REPUESTOS	SERVICIO	LPH	MOTOS	LLANTAS
FORTALEZAS	<p>Marca Toyota asociado con alta calidad.</p> <p>Renombre del grupo empresarial Vázquez</p> <p>Crédito directo.</p>	<p>Comercializa el mix completo de repuestos.</p> <p>Excelente reputación empresarial.</p> <p>Posee talleres Toyota certificados.</p>	<p>Solvencia financiera.</p> <p>Representantes de la marca Toyota la cual es la tercera más vendida en Ecuador.</p> <p>Manejo de inventario "Just in Time".</p>	<p>Créditos de 8 al 10 mensuales.</p> <p>Buen ambiente laboral.</p> <p>Diversas marcas y productos.</p>	<p>Marcas reconocida.</p> <p>Buen canal de clientes.</p> <p>Buenos planes financieros.</p>	<p>Experiencia exitosa en varios años.</p> <p>Excelente relación con los clientes.</p> <p>Fortaleza financiera de la empresa.</p>
DEBILIDADES	<p>No tener inventario suficiente.</p> <p>Calidad de accesorios.</p>	<p>Falta de conocimientos en clientes que no saben el stock de que tiene.</p> <p>No tener una fuerza de ventas que gestione empujando el mercado.</p>	<p>Falta de promoción y publicidad, marketing estratégico en formación.</p> <p>Poca diversificación del portafolio de productos.</p>	<p>Margen que necesita la empresa es muy alto frente a la realidad del mercado.</p> <p>Análisis de cupos de cartera, más de acorde con la realidad del cliente.</p>	<p>Débil inversión publicitaria.</p> <p>No cuenta con CRM, Call Center.</p>	<p>Falta de compromiso de algunos colaboradores.</p> <p>Organización en bodegas: horarios de atención.</p>
OPORTUNIDADES	<p>Apertura de nuevas agencias donde no se está presente.</p> <p>Impulsar las ventas de seguros.</p> <p>Venta de Flotas.</p>	<p>La competencia directa no comercializa el mix completo de repuestos (solo carrocería).</p> <p>Desarrollar nuevos canales de ventas en repuestos y accesorios.</p>	<p>Posicionamiento como marca ecológica e incremento en participación de mercado.</p> <p>Rápida evolución del mercado y tendencia hacia</p>	<p>Baja de Fletes marítimos.</p> <p>Ingreso a las cadenas.</p> <p>Ingreso de nuevas marcas a nuestro portafolio.</p>	<p>Crecimiento en cadenas.</p> <p>Desarrollo e innovación en nuevo producto.</p> <p>Mercado en crecimiento.</p>	<p>Crecimiento del parque automotor.</p> <p>Gran parte de producción nacional se exporta.</p>

la adquisición de vehículos menos contaminantes.

AMENAZAS

Ingreso fuerte de vehículos chinos de bajo costo.

Venta de accesorios procedentes del Asia de baja calidad.

Fuertes competidores en todos los segmentos de vehículos.

Cadenas con mayor cobertura.

Competencia fuerte inversión en marketing.

Agresividad comercial por parte de pequeños importadores.

Ingreso de vehículos eléctricos de otras marcas.

Demasiada concentración de ventas en segmento SEGUROS.

Eliminación de beneficios estatales en vehículos híbridos y sus componentes.

Nuevos distribuidores en varias marcas.

Competencia fuerte inversión en Publicidad.

Saturación del mercado marcas chinas de bajo precio.

Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023)

1.1.2.2 FODA Cruzado

Es una herramienta que nos permite identificar acciones estratégicas desglosadas de la matriz FODA que nos muestra puntos de acción con nuestras fortalezas como debilidades para la consecución de los planes operativos y estratégicos de la empresa. (Carrasco & Mera, 2022)

Fortalezas + Oportunidades

F1+O1: Establecer un sistema de control de calidad riguroso, implementar un sistema de control de calidad riguroso para asegurar que todos los productos ofrecidos por Importadora Tomebamba cumplan con altos estándares de calidad y satisfagan las expectativas de los clientes.

F1+O2: Identificar las necesidades del mercado, investigar las necesidades del mercado para identificar oportunidades en el sector de repuestos. Analizar las necesidades de los clientes y las tendencias del mercado para encontrar nuevas oportunidades de productos o servicios que su empresa pueda ofrecer.

F2+O1: Realizar una evaluación del mercado, realizar una evaluación exhaustiva del mercado para identificar las necesidades de los clientes y las oportunidades de crecimiento. Analizar los datos demográficos, la competencia y las tendencias del mercado para determinar las necesidades no satisfechas de los clientes y las oportunidades para expandir el negocio.

F2+O2: Identificar el mercado objetivo, identificar el mercado objetivo es fundamental para saber a quiénes dirigir la comercialización de todo el mix de repuestos. Se puede enfocar la estrategia en aquellos clientes que buscan una oferta completa de repuestos, en clientes que requieren de repuestos específicos y en aquellos que están dispuestos a pagar más por productos de mayor calidad.

Fortalezas + Amenazas

F1+A1: Ofrecer garantías y servicios posventa, la Importadora Tomebamba podría ofrecer garantías y servicios posventa para los vehículos importados, lo que podría ayudar a atraer a los clientes que buscan un vehículo confiable y seguro. Esto podría incluir servicios de mantenimiento, reparación y reemplazo de piezas, así como también un buen servicio al cliente.

F1+A2: Ofrecer una amplia variedad de accesorios, la Importadora Tomebamba podría considerar la importación de una amplia variedad de accesorios de alta calidad, en lugar de limitarse a solo un tipo de accesorio. Esto permitiría a los clientes elegir el accesorio que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias.

F2+A1: Ampliación del mix de repuestos, la Importadora Tomebamba podría ampliar su mix de repuestos para incluir aquellos que no se venden comúnmente en el mercado, pero que aún tienen demanda. Por ejemplo, la empresa podría importar repuestos para vehículos eléctricos o híbridos, o repuestos para vehículos de marcas específicas que no se encuentran fácilmente en el mercado local.

F2+A2: Promocionar la calidad de los productos, la Importadora Tomebamba podría promocionar la calidad de sus productos y servicios mediante campañas publicitarias y presencia en redes sociales. La empresa podría invertir en publicidad en medios tradicionales y digitales, así como también en la creación de contenido en línea que muestre la calidad y las características de sus productos.

Debilidades + Oportunidades

D1+O1: Establecer alianzas estratégicas, la Importadora Tomebamba podría establecer alianzas estratégicas con proveedores locales y/o internacionales para asegurar el suministro de inventario y mejorar la capacidad de respuesta ante la demanda. Además, estas alianzas podrían permitir la adquisición de productos exclusivos y diferenciados en el mercado local.

D1+O2: Identificar los repuestos más importantes, la Importadora Tomebamba debería realizar una evaluación exhaustiva de los repuestos que se venden con más frecuencia y que son más importantes para sus clientes. Esto permitiría priorizar los productos que se deben tener en inventario para asegurar la satisfacción del cliente y la continuidad del negocio.

D2+O1: Expandir la presencia geográfica, la Importadora Tomebamba podría considerar la apertura de nuevas agencias en áreas donde actualmente no tiene presencia. Esto permitiría a la empresa llegar a nuevos clientes y expandir su base de clientes.

D2+O2: Crear una página web, la Importadora Tomebamba debería crear una página web que permita a los clientes navegar por su stock de productos y hacer pedidos

en línea. Esta estrategia permitiría a la empresa llegar a un público más amplio y ofrecer a los clientes una experiencia de compra más cómoda y fácil.

Debilidades + Amenazas

D1+A1: Optimizar la gestión de inventario, la empresa podría implementar un sistema de gestión de inventario que permita monitorear la cantidad de productos en stock y hacer pedidos a tiempo para mantener el nivel de inventario adecuado. También se podría considerar la implementación de tecnología avanzada, como sensores de inventario o la automatización de los pedidos.

D1+A2: Diferenciarse con productos de alta calidad, la Importadora Tomebamba podría centrarse en ofrecer productos de alta calidad, que se diferencien de los accesorios de baja calidad de la competencia. Para ello, podría establecer alianzas con fabricantes reconocidos y certificados, y garantizar que los productos que ofrece sean de alta calidad y cumplan con los estándares de calidad.

D2+A1: Lanzar campañas publicitarias en medios locales (televisión, radio, periódicos) para llegar a una audiencia más amplia y aumentar la conciencia de la marca.

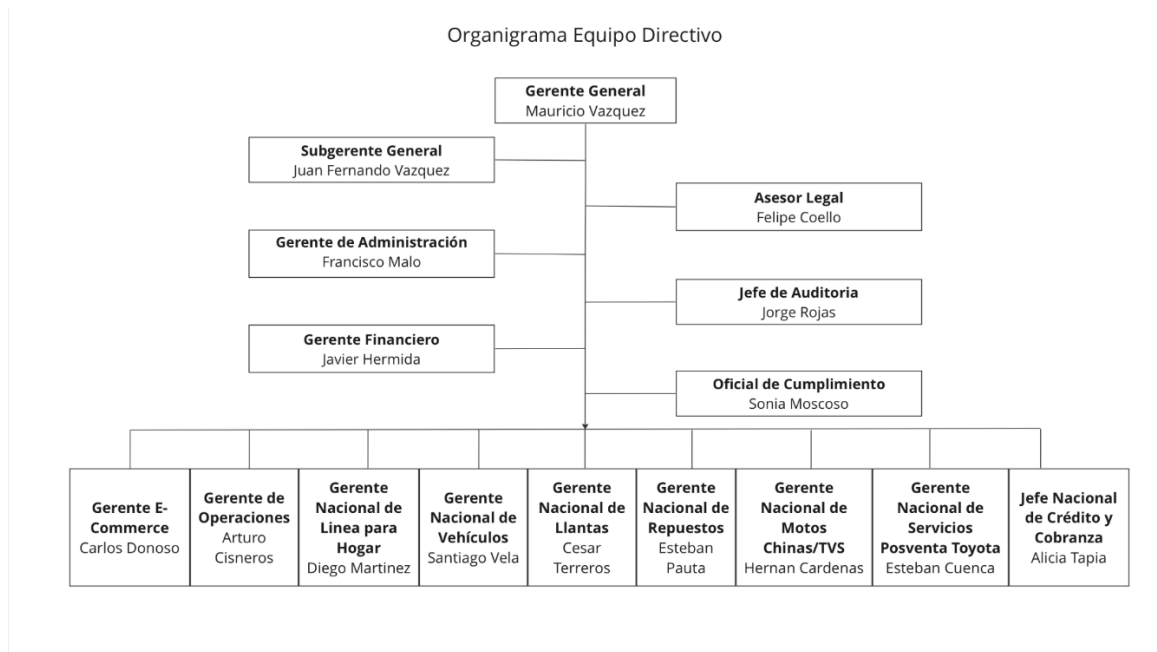
D2+A2: Alianzas estratégicas, establecer alianzas con fabricantes de renombre para ofrecer productos exclusivos y de alta calidad que la competencia no tenga, lo que podría aumentar el atractivo de la oferta de Importadora Tomebamba.

1.1.2.3 Organigrama de la Empresa

Para realizar el modelo de gestión por procesos, es necesario conocer como está distribuida cada una de las secciones de la empresa para poder entender cada uno de los procesos, por esto se presenta a continuación el organigrama de la empresa:

Figura 8

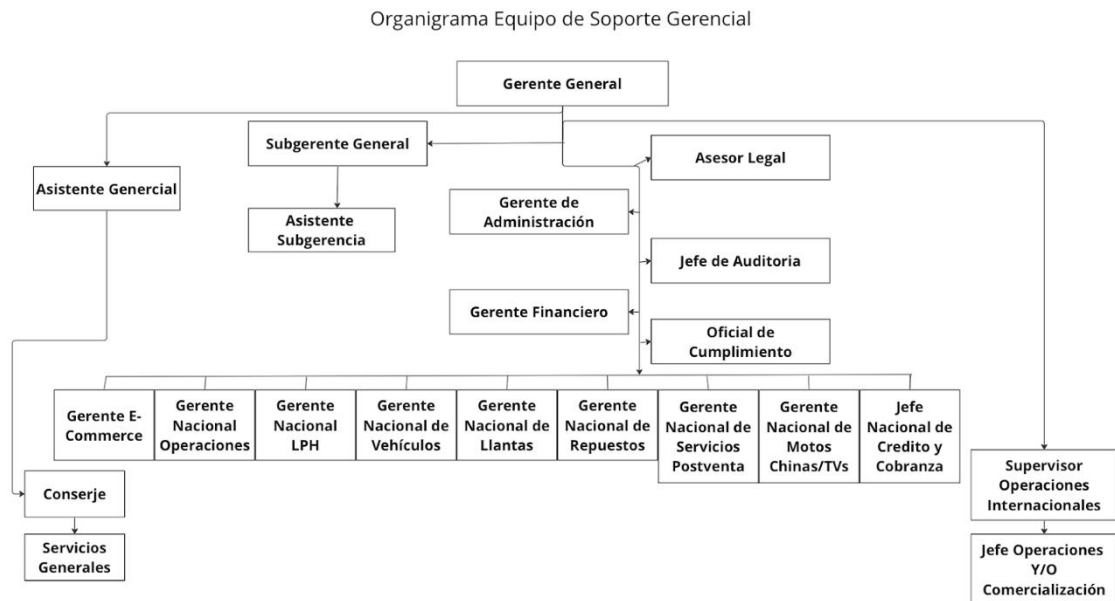
Organigrama equipo directivo



Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

Figura 9

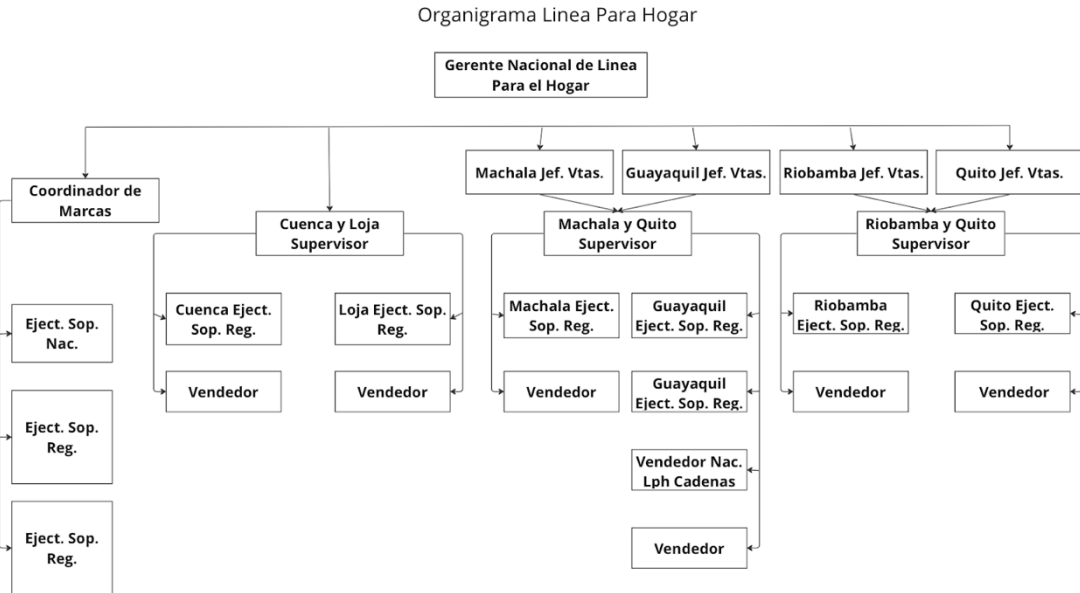
Organigrama equipo de soporte gerencial



Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

Figura 10

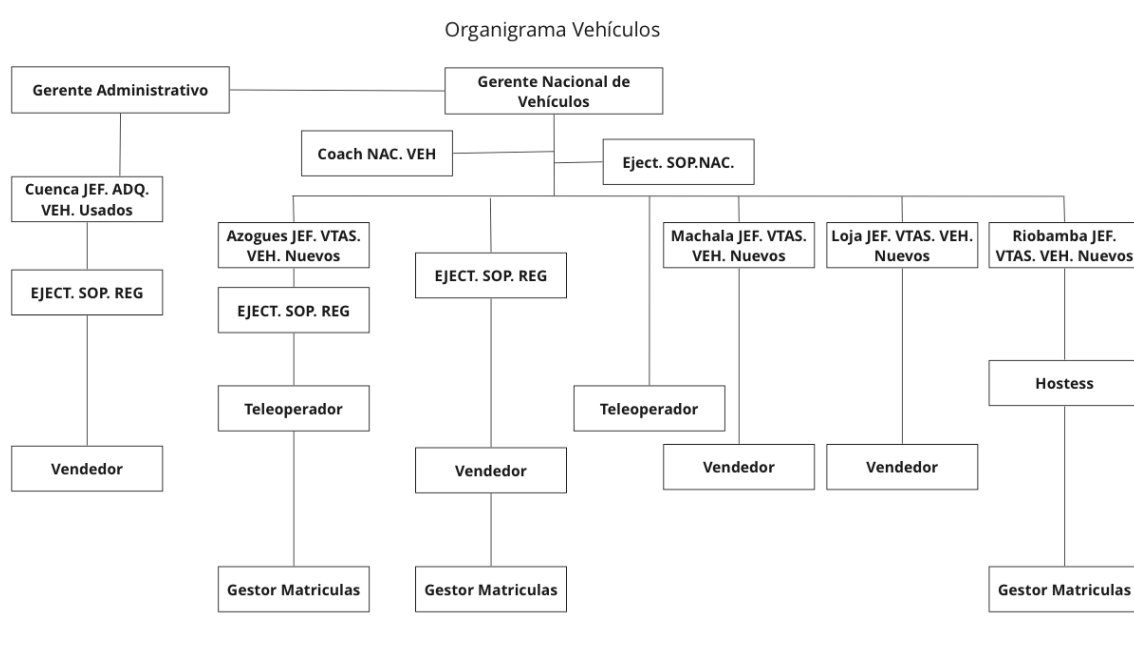
Organigrama línea para el hogar



Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

Figura 11

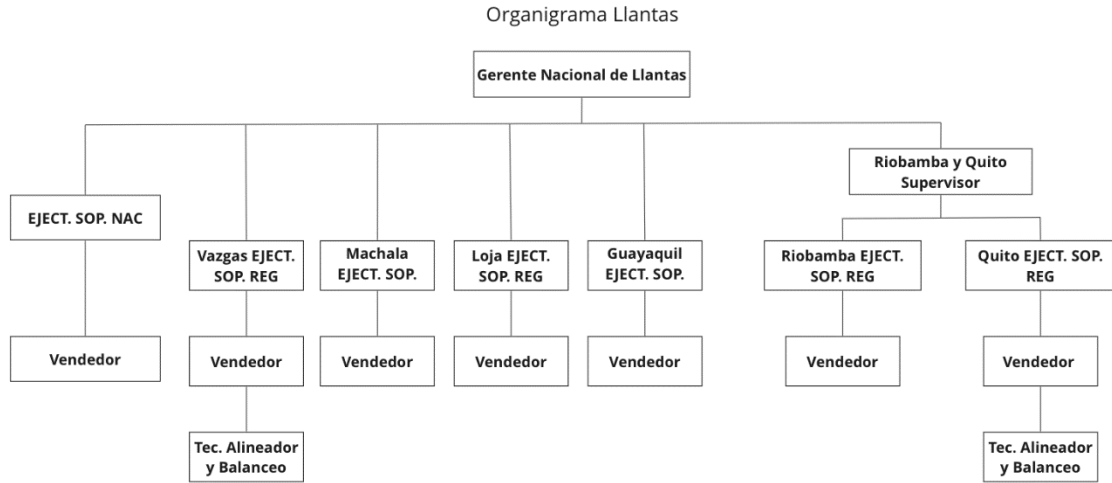
Organigrama vehículos



Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

Figura 12

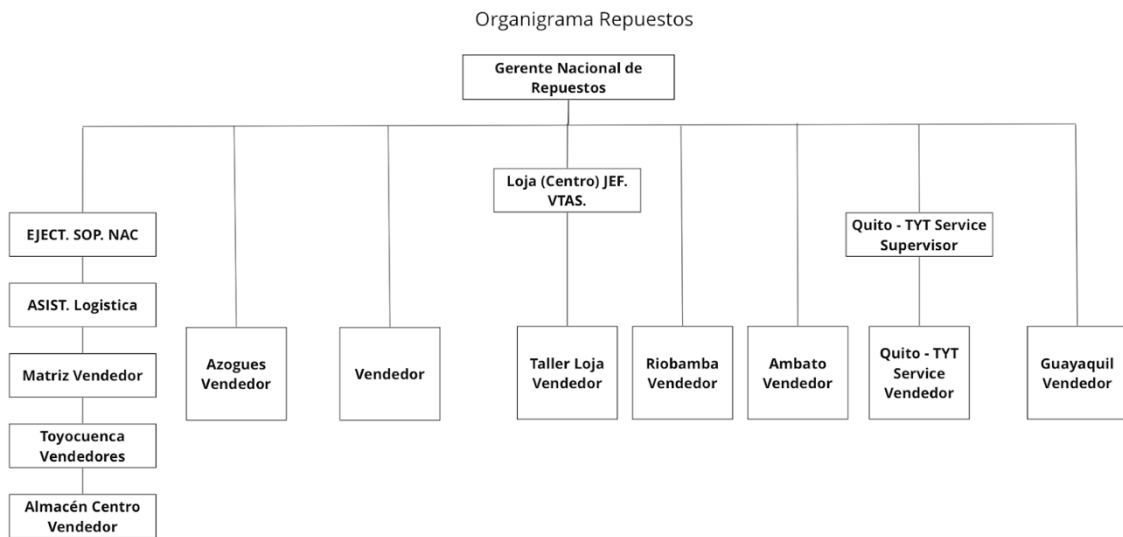
Organigrama llantas



Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

Figura 13

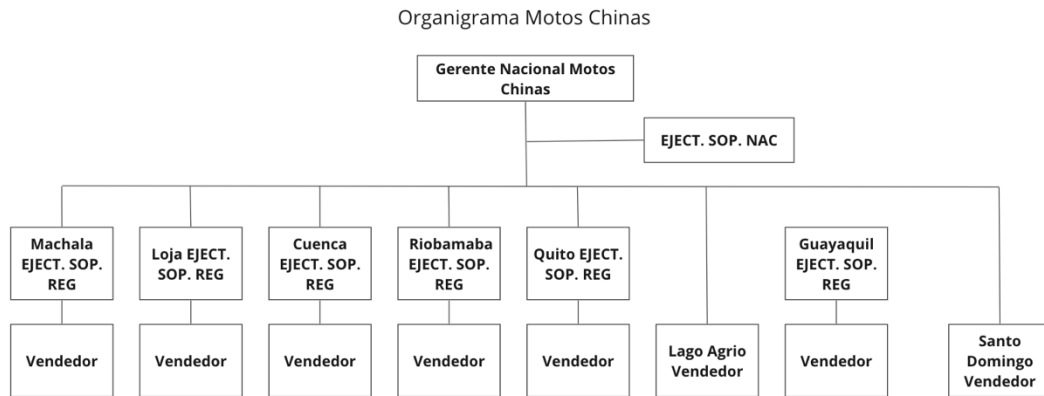
Organigramas repuestos



Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

Figura 14

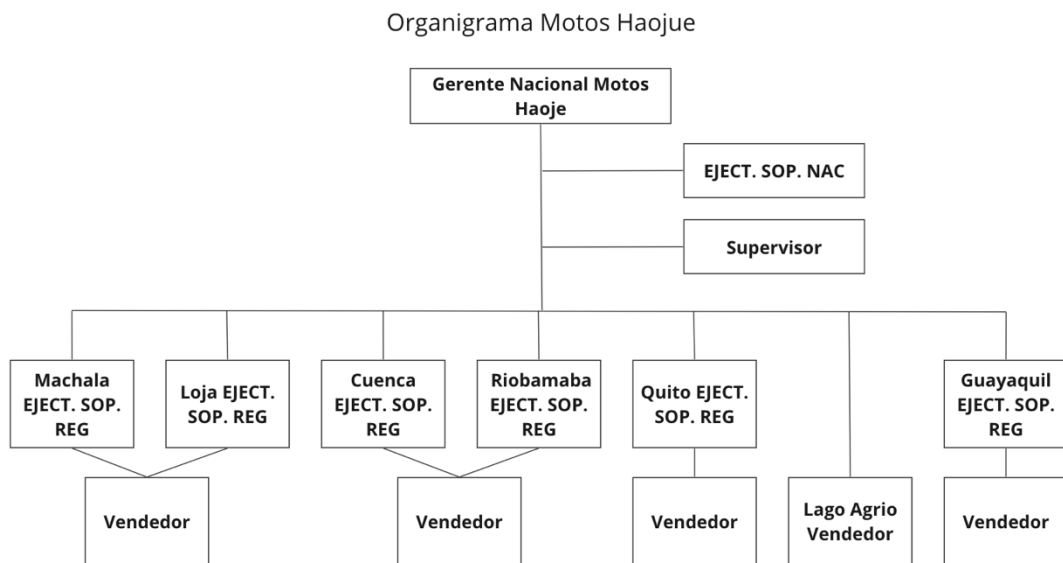
Organigrama de motos chinas



Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

Figura 15

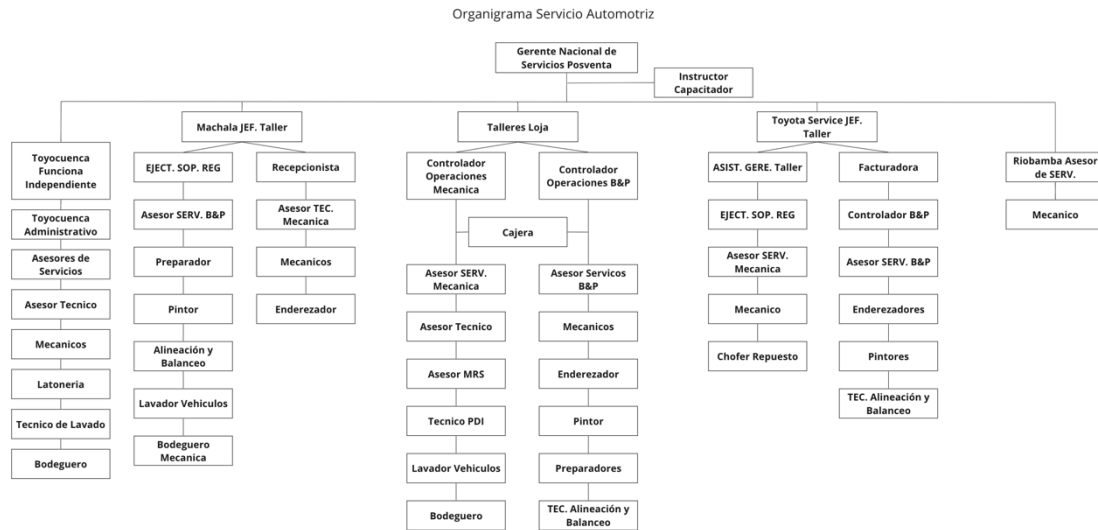
Organigrama de motos-Haojue



Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

Figura 16

Organigrama servicio automotriz

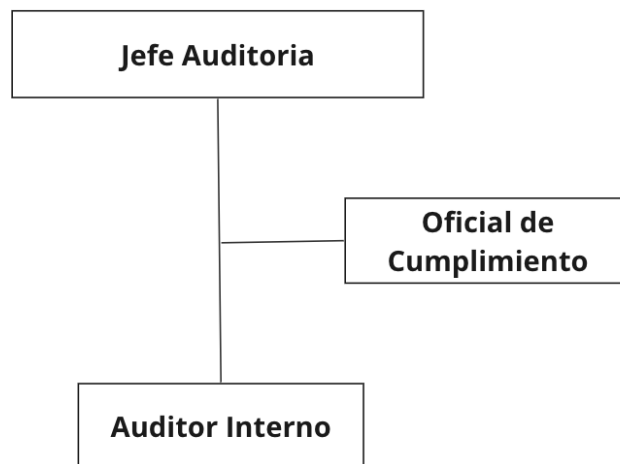


Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

Figura 17

Organigramas auditoría interna

Organigrama Auditoria Interna

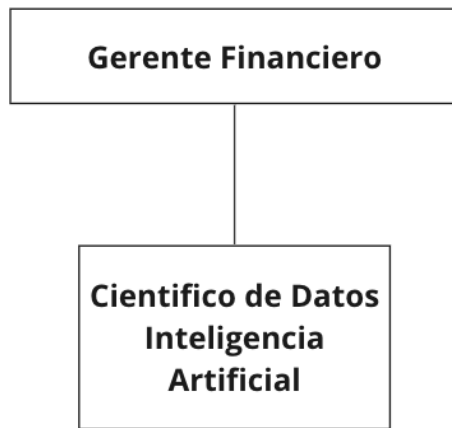


Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

Figura 18

Organigrama financiero

Organigrama Financiero

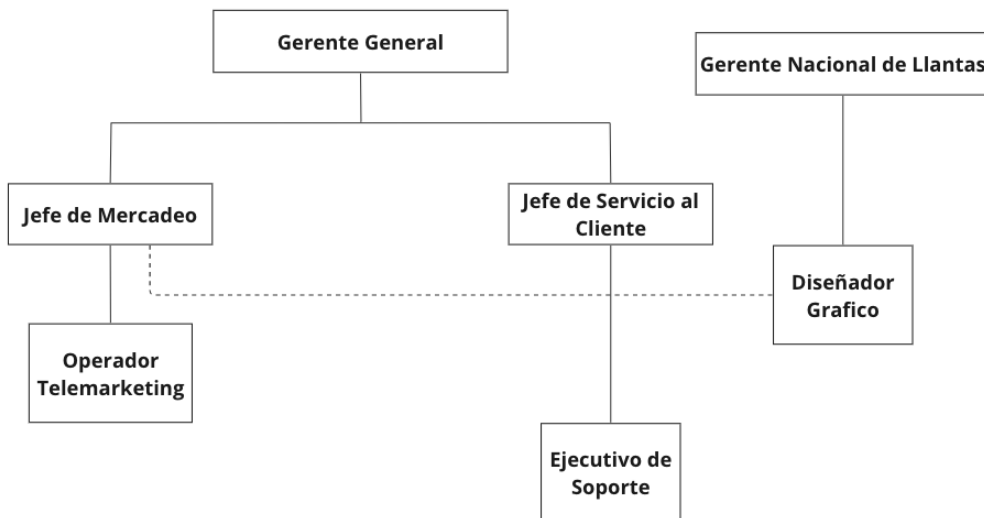


Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

Figura 19

Organigrama Marketing

Organigrama Marketing



Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

Figura 20

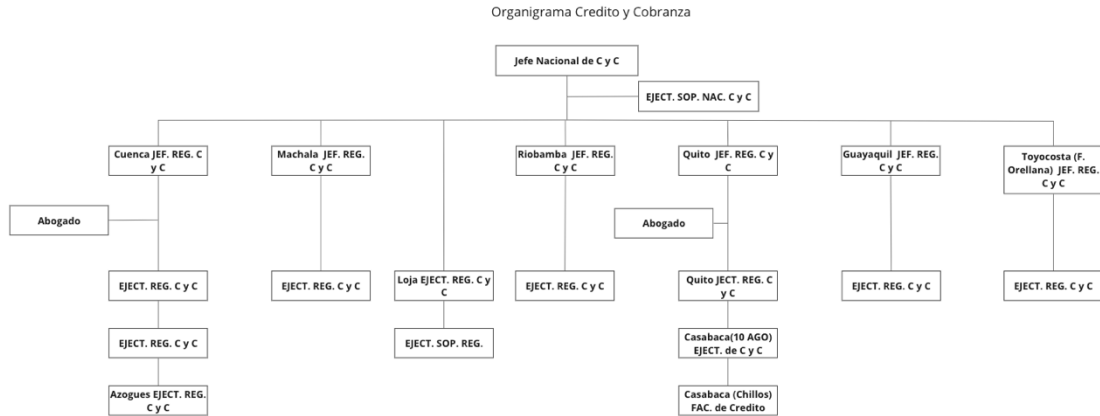
Organigrama e-commerce



Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

Figura 21

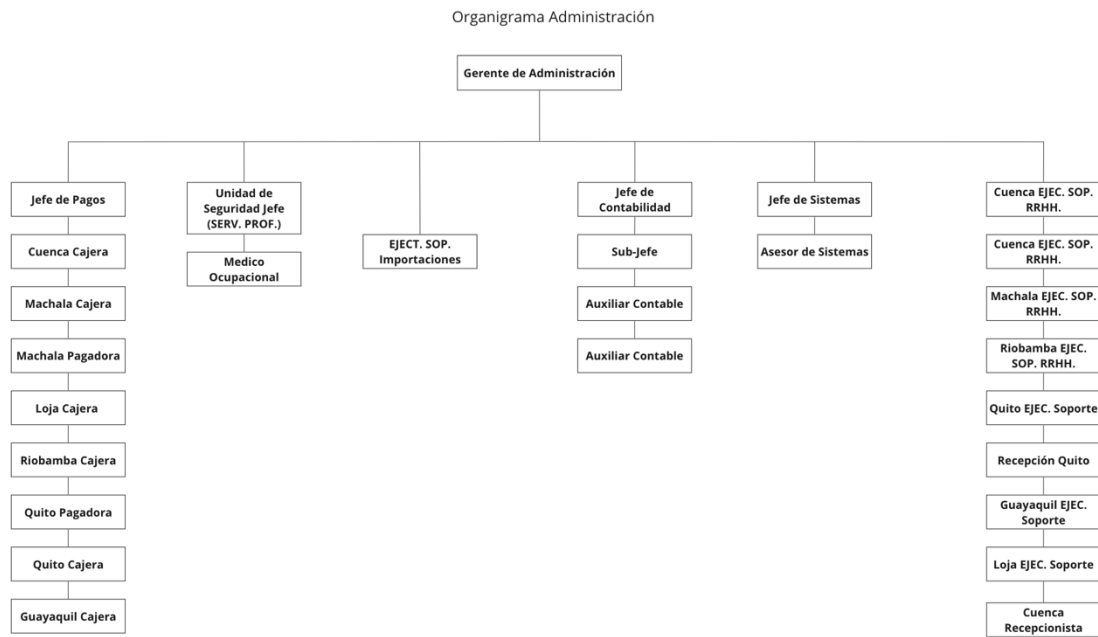
Organigrama crédito y cobranza



Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

Figura 22

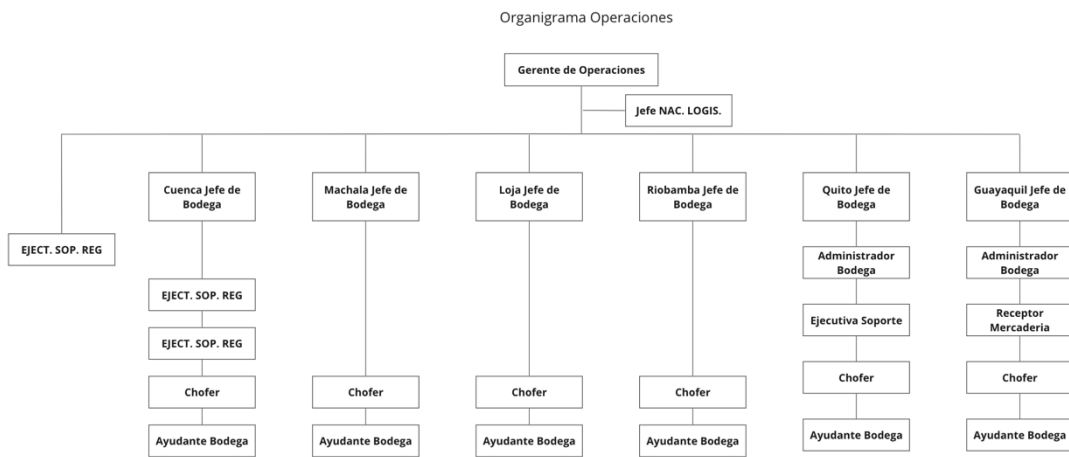
Organigrama administración



Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

Figura 23

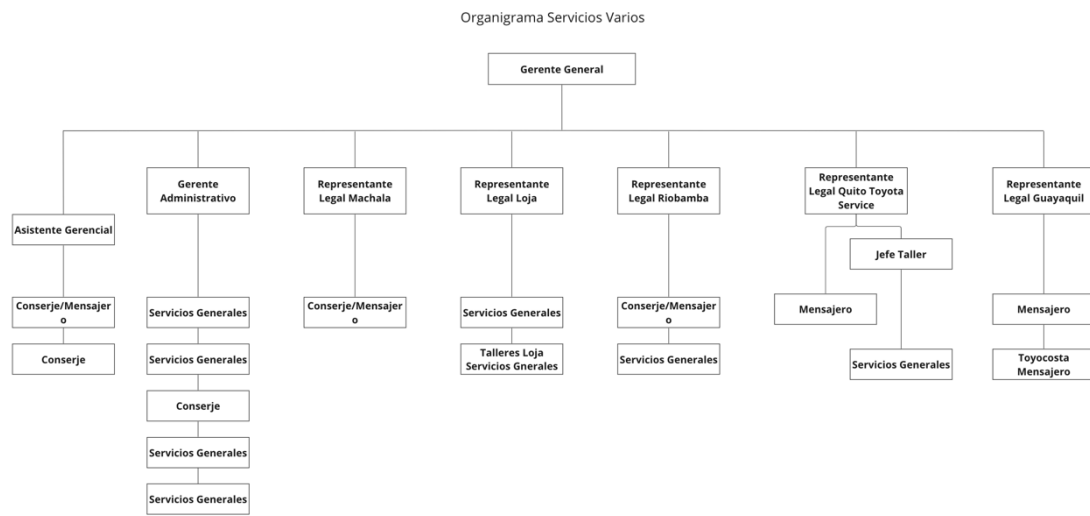
Organigrama operaciones



Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

Figura 24

Organigrama servicios varios



Fuente: Adaptado de Importadora Tomebamba S.A (2023).

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEORÍCO

Introducción.

La gestión por procesos es una disciplina que tiene como objetivo mejorar la productividad y eficiencia de una organización mediante la identificación, diseño, control y mejora continua de los procesos. Diversos autores ofrecen definiciones y conceptos clave relacionados con esta práctica. Según (Maldonado, 2018), los procesos son fundamentales para la productividad empresarial, y la gestión por procesos se enfoca en dirigir y guiar la organización hacia la identificación, diseño y control de los procesos que agregan valor al cliente, buscando aumentar la eficiencia y productividad. Destaca Torres (2014) que la gestión por procesos abarca todos los procesos de la empresa y busca identificar las interacciones entre ellos para lograr resultados efectivos, cumplir con los requisitos y mejorar continuamente mediante mediciones objetivas. Señalan Martínez y Cegarra (2014) que la gestión de procesos permite a las empresas mejorar su rendimiento económico al enfocarse en las actividades y recursos involucrados. En resumen, la gestión por procesos se apoya en herramientas como la estandarización, caracterización, análisis de valor agregado y el mapa de procesos para lograr un desempeño adecuado y generar valor para los clientes y otros grupos de interés.

2.1. Definición de Gestión por Procesos

Según Maldonado (2018), expresa que los procesos son elementos de la gestión de productividad de las empresas, la gestión no siempre va enfocada a toda a la organización como si fuera una red. La gestión de procesos es una guía, una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.

El objetivo principal de su gestión de procesos es aumentar la productividad y la eficiencia de la organización, esto consiste en lograr mostrar la eficiencia y valor agregado para el cliente en sí. Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente. Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que de una manera conjunta buscan el mismo resultado. El

problema de las organizaciones es que no se logra que cumplan con todos los procesos porque aún están armadas por áreas. (Maldonado, 2018)

La gestión por procesos determina cada uno de los beneficios que una empresa o negocio puede llegar a tener, ya sea para la mejora del control, mejora de proyectos y viabilidad de procesos. El autor menciona que se pueden resolver problemas, funciones y conflictos ya que los procesos en este punto ya están estandarizados, de igual manera se logra tener el control de los procesos de producción, operaciones de cualquier área de la empresa con el fin de evitar cualquier interrupción y contratiempo. Una de las características más importantes de la gestión por procesos es crear estrategias para el funcionamiento, el manejo y la evaluación en la producción, con el fin de minimizar tiempos y costos en la empresa, industrias o negocios. (Vergara et al., 2019)

Según expresa Torres (2014), la gestión por procesos implica una aproximación integral a la gestión empresarial, enfocada en todos los procesos que ocurren en la empresa, y no solo en los procesos productivos o de ventas como se ha hecho tradicionalmente. Este enfoque implica identificar los diferentes procesos y cómo interactúan para lograr un resultado, y asegurarse de que las actividades y las interfaces entre los procesos sean claras y ágiles. Cuando se utiliza en un sistema de gestión de calidad, se llama enfoque basado en procesos, y destaca la importancia de cumplir con los requisitos, agregar valor en los procesos, obtener resultados efectivos, y mejorar continuamente los procesos basándose en mediciones objetivas. Los procesos determinan una guía que construyen los resultados, actividades que generan un valor agregado, llegando así a los objetivos finales.

2.1. Definición de Procesos, Subprocesos y Actividades

Según Martínez y Cegarra (2014), sostienen que las empresas pueden mejorar su rendimiento económico si se centran en sus actividades y recursos de manera más precisa, lo que ha resultado en una actualización de sus sistemas de gestión, como la gestión de procesos. La gestión de procesos proporciona a las empresas una herramienta para descubrir indicadores que les permiten evaluar el rendimiento de sus actividades relacionadas entre sí. Al aplicar la gestión por procesos, las empresas pueden mejorar significativamente sus áreas de gestión; se destaca la importancia de comprender que los

procesos son elementos clave dentro de la red de procesos que aportan valor a los productos o servicios que ofrece una organización.

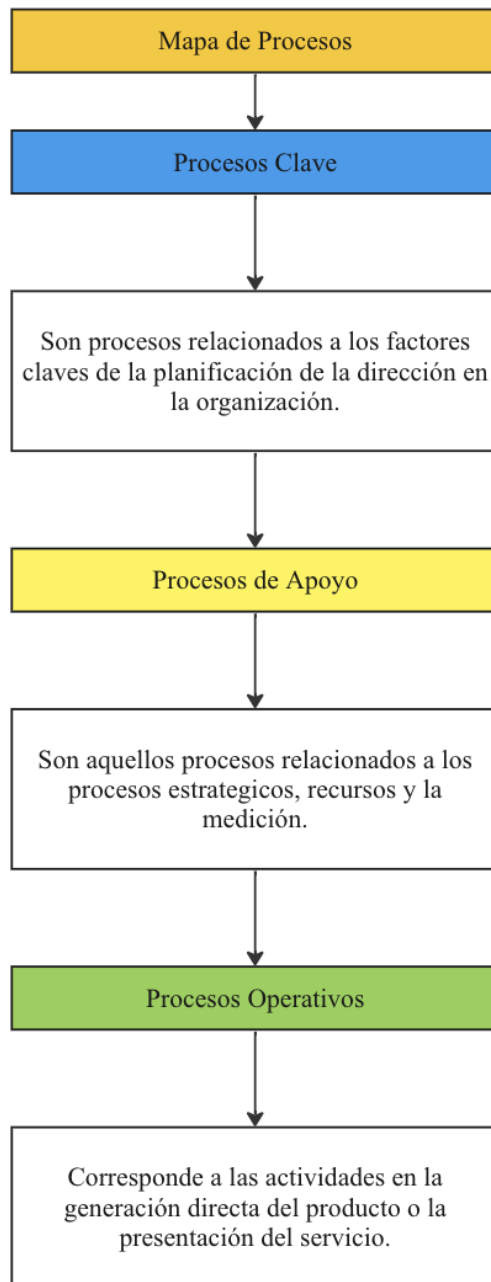
Estos procesos pueden subdividirse en sub procesos más específicos y reducidos, que también contribuyen al logro del objetivo general. Las actividades, por su parte, son tareas concretas y medibles que deben realizarse dentro de un proceso o subproceso para avanzar hacia su objetivo. Se dice que la gestión por procesos, analiza, ayuda, construye y busca la mejora constante de los procesos, subprocesos y actividades para lograr el cumplimiento y el rendimiento adecuado en la organización. (Martínez & Cegarra, 2014)

2.3. Definición de Procesos Clave, de Apoyo y Estratégicos

Los procesos más relevantes, claves para darle valor a los clientes son los que van directamente aplicados a la satisfacción del mismo; estos también componen la cadena de valor en la organización. Uno de los procesos más utilizados es el mapa de procesos el cual es un diagrama con el cual la organización utiliza como una guía para llegar a cumplir su objetivo final, esto ayuda a que la empresa logre tener un mejor control, aplicación y dirección de los procesos a cumplir ya sean productivos o de servicios, así como se demuestra en la figura 25. (Tafolla, 2000)

Figura 25

Procesos claves, de apoyo y estratégicos.



Fuente extraída (Tafolla, 2000).

Cómo demuestra Tafolla (2000), los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

2.4. Herramientas de Gestión por Procesos

Las herramientas de gestión por procesos son aquellas que ayudan a las empresas a identificar y optimizar los procesos clave en su operación. Para que estas herramientas sean efectivas, es importante que se formalicen y se utilicen de manera sistemática. El éxito de su uso depende en gran medida de si la empresa realiza una gestión proactiva y agrega valor, o simplemente una gestión reactiva en la que solo se responde a las desviaciones. En resumen, para lograr una gestión proactiva y de valor añadido, es crucial utilizar herramientas de gestión por procesos que estén formalizadas y se utilicen de manera sistemática. (Pérez, 2009)

2.4.1. Estandarización de Procesos

Expresan Chavez y Quiroz (2018), la estandarización de procesos es un instrumento activo en el cual se deben registrar las actividades que se llevarán a cabo, herramientas e insumos que se utilizarán para mejorar, por lo cual la estandarización es la implementación del estándar de las organizaciones siendo una parte fundamental en la dirección de producción identificando los insumos indispensables y cómo se aplican y en la forma que van a ser aplicados los estándares definidos en la organización, por otro lado también mencionan que la estandarización de procesos como tal es un proceso que lleva un conjunto lleno de tareas que se diferencian por el uso de productos primarios adquirido por terceros y de tareas específicas que aportan un beneficio con el objetivo de lograr un efecto positivo, de esta manera se fomenta alcanzar la misión de la empresa beneficiando a empleados, clientes y accionistas, tomado en consideración el libro método MR: maximización de resultados propone que la estandarización de procesos tendría que cumplirse con el objetivo de hacer frente a los desafíos de un mundo universalizado que se está en un avance continuo.

Se implica el desarrollo, aplicación y actualización sistemática de medidas uniformes y especificaciones para materiales, productos o marcas, con el objetivo de controlar costos, reducir el número de proveedores y facilitar la identificación de los productos. Aunque no es un proceso nuevo y ha sido utilizado por mucho tiempo, resulta una excelente herramienta para optimizar la gestión de una empresa. Consiste en reducir el número de productos similares que se tienen o adquieren, mediante la evaluación y decisión de expertos. La estandarización puede llevar a una disminución significativa de productos innecesarios y mejorar la eficiencia. En contraste con la diferenciación, la

estandarización es especialmente útil para productos de consumo masivo, ya que las expectativas de los consumidores son similares o idénticas, y permite mantener niveles satisfactorios de calidad y rendimiento mientras se reducen los costos. (Tafolla, 2000)

2.4.2. Caracterización de Procesos

Demuestra Antezana (2017). cómo se puede hablar de un proceso si cumple con ciertas características que incluyen la capacidad de describir las entradas y salidas, afectar a múltiples límites organizativos, ser fácilmente comprensible y estar representado por un nombre que refleje su contenido, el proceso debe estar orientado a metas y fines, en lugar de acciones y medios, y debe ser reconocido como una de las características principales del proceso, existen dos características esenciales del proceso, son la variabilidad y la capacidad de generar resultados diferentes con cada repetición, lo que puede afectar la satisfacción del destinatario del proceso; por ejemplo, cuando se corta un listón de madera para las patas de una mesa, la longitud puede variar ligeramente con cada corte, lo que puede afectar la calidad del producto final. Por consiguiente, se indica que la consideración de los procesos se debe dejar en claro que hay que cumplir con ciertas características para lograr que la calidad de los resultados sea casi perfecta.

2.4.3. Análisis de Valor Agregado, Just in Time

El estado de valor agregado, tomando en cuenta por el lado de la economía ya sea micro o macro su relevancia en lo social, lo cual se puede decir que se encuentra en cada una de las actividades productivas, con el fin de generar un producto, la precisión en el consumo de recursos, teniendo en cuenta que siempre el valor económico del producto fuese superior a valor de los recursos utilizados en la generación del mismo, por el cual habrá generado una riqueza en el valor; por lo tanto se puede decir que este agregado de valor a los insumos adquiridos para las actividades productivas, es lo que se denomina como valor agregado. Por otro lado, si se toma por la parte financiera el valor agregado será expuesta como un ratio representado en un estado de resultado, la cual está información está suministrada en la empresa. (Perissé, 2018)

Según Jaramillo y Salcedo (2005), indican que para llevar un análisis de valor agregado se debe tomar en cuenta algunos pasos como:

- 1) Definición de los procesos.
- 2) Comprensión de los requisitos de los grupos de interés o clientes para cada proceso.

- 3) Documentación de los procesos.
- 4) Verificación de los procesos en su estado actual.
- 5) Análisis de los pasos del proceso.
- 6) Identificación de los pasos del proceso que generan valor agregado.
- 7) Cálculo del valor agregado del tiempo.
- 8) Costo de los procesos.

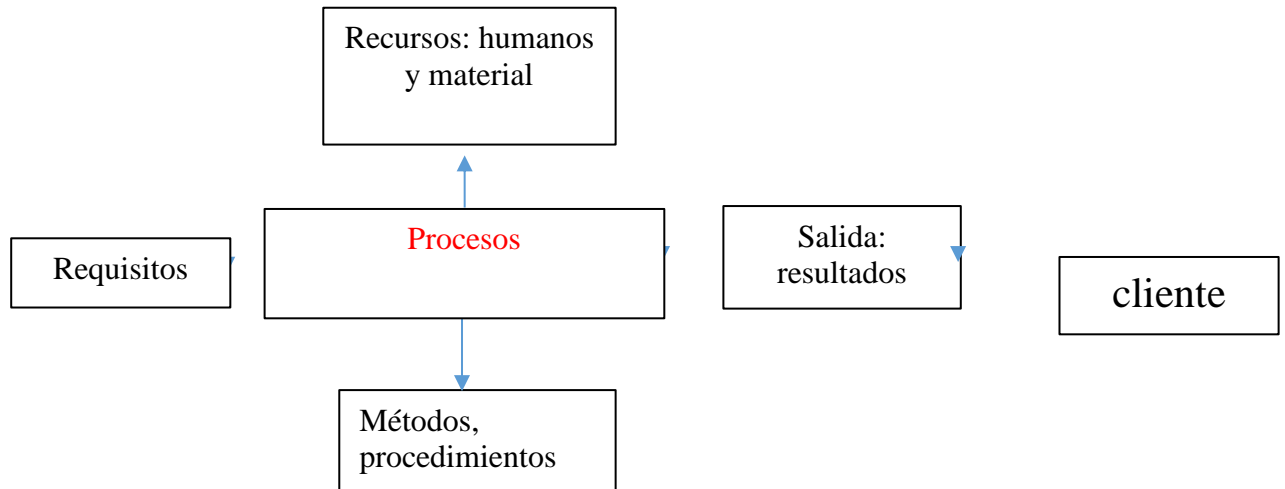
Los autores indican que, para definir los procesos, se revisaron las actividades descritas en los manuales de procedimiento para cada proceso, los cuales incluyen normas, políticas, secuencia de actividades e información proporcionada por los involucrados. Las categorías de definición de los procesos incluyeron: tipo de proceso, título del proceso, finalidad del proceso, objetivo del proceso, clientes, proveedores y contenido del proceso. El análisis de valor agregado (AVA) es una técnica de gestión empresarial que se utiliza para medir la eficiencia y la eficacia de un proyecto o proceso empresarial. El objetivo del análisis de valor agregado es determinar si un proyecto o proceso está generando valor para la empresa y, en caso contrario, identificar las áreas que necesitan ser mejoradas para maximizar el valor agregado. El análisis de valor agregado se basa en la comparación de los costos reales y el presupuesto del proyecto o proceso, y se utiliza para evaluar el rendimiento en tres dimensiones: costo, plazo y calidad. El análisis de costo compara los costos reales con los costos presupuestados; el análisis de plazo compara el progreso real con el progreso planificado; y el análisis de calidad compara el trabajo real con el trabajo planificado. En el análisis de valor agregado ayudará a los gerentes, líderes y personal a tener una información más clara sobre el rendimiento, proyectos, tiempo, en la toma de decisión de alguna nueva innovación que la organización amerite, analice o requiera hacer. (Jaramillo & Salcedo, 2005)

2.4.4. Mapa de Procesos

Todas las organizaciones tienen como fin desarrollar procesos para generar los productos y servicios que ayudarán a entregar a sus clientes. En el ámbito industrial se suelen denominar procesos productivos, mientras que en el ámbito de los servicios se suele hablar de procesos de prestación de servicios. En cualquiera de los casos, estos procesos constituyen los métodos de trabajo empleados por las organizaciones para aportar valor a sus clientes (externos e internos). (Pardo, 2012)

Figura 26

Describe el concepto de proceso



Fuente extraído (Pardo, 2012)

Se puede decir que es el conjunto de los recursos y de las actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en resultados. (Pardo, 2012)

Según Medina et al. (2019), explican que el mapa de procesos no es simplemente una imagen visual de la secuencia y la interacción de los procesos de una organización, sino que es una herramienta que define a la organización como un sistema de procesos interconectados. Además, permite a la organización tener una visión más amplia más allá de los límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y otros grupos de interés. El mapa de procesos también ayuda a mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización al visualizar las actividades a todos los niveles mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones. A pesar de que aún se limita la utilización del mapa de procesos como herramienta de comparación de la estructura organizativa y el cumplimiento de la estrategia, debería ser una herramienta poderosa para este propósito. Los procesos muestran cómo se transforman las entradas en salidas y ambos están alineados con la estrategia trazada. Por lo tanto, los procesos que ya han sido trazados ayudarán a la creación de las estrategias que se tomarán en consideración en un futuro para la mejora de la organización.

2.4.5. Flujograma de Procesos

Como indica Pérez (2009), que un diagrama de flujo es una herramienta visual que representa de manera gráfica la secuencia de rutinas simples de un proceso en cualquier tipo de actividad empresarial. Su uso permite indicar la secuencia del proceso, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, lo que lo convierte en un instrumento esencial en la realización de cualquier método o sistema en la mayoría de las empresas. Además, los diagramas de flujo son una forma efectiva de representar cualquier procedimiento o parte de él de manera clara y concisa, y pueden ayudar a identificar posibles problemas o áreas de mejora en la planificación y ejecución de cualquier evento o actividad empresarial.

CAPÍTULO 3

3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO Y PRESENTACIÓN DEL MODELO DE ESTANDARIZACIÓN.

Introducción

La gestión por procesos es una metodología que permite a las empresas mejorar su eficiencia y eficacia en la realización de sus actividades, alineando sus procesos con los objetivos estratégicos de la organización. En este capítulo se presenta la aplicación de la gestión por procesos en el área de crédito y cobranza de la empresa Importadora Tomebamba. Se describe la identificación de los macroprocesos y su clasificación en estratégicas, misionales y de apoyo, así como la caracterización de los procesos y sus objetivos. Además, se analizan los beneficios tangibles e intangibles que se generan al adoptar este nuevo sistema, así como la importancia de la contribución de todo el personal en la implementación exitosa de la gestión por procesos en la organización. Es necesario comunicar de manera clara y efectiva estos puntos, con el fin de motivar y generar un compromiso por parte de cada integrante de la empresa, logrando así maximizar los resultados y el impacto positivo de esta implementación en el funcionamiento global de la organización.

3.1. Aplicación por Gestión por Procesos

La Política PL-CC-03 se enfoca en proporcionar una guía para la toma de decisiones relacionadas con el manejo de crédito. Esta política establece normas y procedimientos para el trabajo y su importancia radica en ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa. Para otorgar crédito, se requiere la aprobación del Jefe Regional de Crédito y Cobranza de cada agencia. Si el crédito es otorgado por otro funcionario sin aprobación del departamento de crédito y cobranza, será responsable solidario y deberá firmar una letra de cambio por el total del crédito.

La Política PL-CC-03-01 establece los requisitos mínimos necesarios para solicitar un crédito (comercial o de consumo) con Importadora Tomebamba, S.A. Los solicitantes deben proporcionar información relevante que permita analizar su capacidad económica para pagar el crédito. La Política PL-CC-03-01.1 se enfoca en los créditos de consumo, que son préstamos a corto o mediano plazo para adquirir bienes o servicios de consumo, con pagos en cuotas iguales y sucesivas. Los ingresos netos del solicitante deben ser al menos 3.5 veces la cantidad de la letra mensual. La Política PL-CC-03-01.2 se centra en la línea de crédito comercial, que es un monto de dinero disponible para el cliente durante un período acordado, basado en los ingresos netos y no más de 2.5 veces su activo fijo.

La política PL-CC-03-02 establece los documentos necesarios para respaldar una venta a crédito en ITSA, incluyendo la Solicitud de Crédito FO-CC-05-00 o FO-CC0-05-01, facturas firmadas por el comprador, letras de cambio y/o pagares, un contrato de fianza para electrodomésticos y repuestos, y un Contrato de Venta con Reserva de Dominio para vehículos, firmado por el comprador, garante y cónyuges. Los contratos de fianza se aplican solo para los compradores mayoristas y regulares, y los contratos con reserva de dominio tienen tres tipos: Universal, Mandato y Curador/Tutor. Además, se incluyen anexos para autos usados y nuevos, que forman parte del contrato, y deben ser entregados al Departamento de Crédito y Cobranza. Se exige el Contrato de Venta con Reserva de Dominio en todas las ventas de vehículos a crédito, aunque en el caso de plazos de 30 días o menos, se puede obviar la inscripción, pero el contrato debe permanecer firmado en custodia de ITSA.

PL-CC-03-03 Política Particular: Esta política establece los procedimientos que deben seguirse al realizar ventas a crédito a sociedades de hecho. La factura debe incluir el nombre completo y la firma del propietario de la sociedad, y las letras de cambio deben estar firmadas por él. En los contratos de compraventa con reserva de dominio, el propietario debe comparecer personalmente y firmar el contrato junto con un garante. En el caso de personas jurídicas, se deben llenar los documentos verificando su razón social, RUC, nombramiento del representante legal y su nombre completo y firma con cédula de identidad. En ningún caso se permitirá que la "sociedad de hecho" acepte la letra de cambio o sea el comprador con reserva de dominio.

La Política Particular PL-CC-03-04 se refiere a la custodia de documentos en Importadora Tomebamba, S.A. Esta política establece que todos los documentos generados por ventas a crédito deben ser entregados al Departamento de Crédito y Cobranza. Además, se requiere que todos los documentos sean firmados en las oficinas de la empresa, o en presencia de un funcionario si es fuera de las oficinas. Es importante que los saldos de la cartera estén respaldados por los documentos en custodia y que todas las letras emitidas sean mensuales. También se exige que todo cheque en custodia tenga una L/C en respaldo de la obligación del cliente. Finalmente, se establece que la entrega y recepción de los valores y documentos debe ser realizada los días lunes por la persona encargada del departamento de crédito y cobranza, y en caso de viajar fuera de la ciudad o a provincias, es responsabilidad del vendedor o cobrador de dichos documentos.

La política particular establecida en el documento PL-CC-03-05 establece las personas autorizadas para otorgar créditos en Importadora Tomebamba S.A. Estas personas son: la Jefatura Nacional de Crédito y Cobranza, los jefes Regionales de Crédito y Cobranza, la Gerencia Administrativa y la Gerencia General.

En la política específica PL-CC-03-05.1 se establece que para cualquier venta a crédito que supere los \$40,000 dólares americanos, se requerirá la firma de autorización del jefe Nacional de Crédito y Cobranza, así como la firma del jefe Regional correspondiente, ya sea para una línea de crédito o crédito de consumo. Además, el jefe Nacional será el responsable de autorizar ventas a crédito a empresas relacionadas con Importadora Tomebamba, empleados de estas empresas, talleres, seguros y/o convenios que se realicen vía la Gerencia General.

La política específica PL-CC-03-05.2 establece que el único funcionario autorizado para otorgar créditos o conceder la autorización para una venta a crédito en una agencia de Importadora Tomebamba será el jefe Regional de Crédito y Cobranza de dicha agencia, hasta un monto de \$40,000 dólares. En caso de que el crédito sea aprobado por otro funcionario a pesar de no contar con la aprobación del departamento de Crédito y Cobranza, dicho funcionario será responsable solidario y deberá firmar una letra de cambio por el total del crédito concedido. Si el jefe Regional de Crédito y Cobranza no está disponible, se podrá designar a otra persona dentro de la misma agencia o solicitar autorización directamente a la Jefatura Nacional.

La política específica PL-CC-03-05.3 establece que cualquier venta que supere los \$100,000 dólares americanos deberán contar con la firma del jefe Nacional de Crédito y Cobranza, del Gerente Administrativo y/o del Gerente General de Importadora Tomebamba, S.A. Además, se requerirá la firma de autorización en todos aquellos acuerdos que se realicen directamente con cualquier empresa relacionada con ITSA o cualquier otra compañía que convenga a los intereses de ITSA.

La política específica PL-CC-03-05.4 establece que, si el departamento de Crédito y Cobranza no aprueba un crédito y este es otorgado por otro funcionario, dicho funcionario será responsable solidario y deberá firmar una letra de cambio por el total del crédito concedido.

PL-CC-03-06 Política Particular: Términos del Crédito.

Cada una de las líneas que Importadora Tomebamba S.A. comercializa deberá registrarse por los términos de crédito específicos establecidos para cada una de ellas.

PL-CC-03-06.1 Política Específica: Periodo de Tiempo.

Para cada una de las líneas de crédito, se aplicarán diferentes plazos de otorgamiento de crédito de la siguiente manera:

- Créditos de Consumo (Consumidor Final):
 - Vehículos:
 - Hasta 36 meses de plazo.
 - En caso de que un cliente desee un plazo mayor a 36 meses, se deberá ofrecer financiamiento a través de una compañía financiera (VazCorp, etc.).
 - Repuestos:
 - 30, 60 y 90 días sin intereses.
 - Después de 90 días, se aplicarán los intereses correspondientes.
 - Llantas:
 - 30 días sin intereses.
 - Después de los 30 días, se aplicarán los intereses respectivos.

Líneas de Crédito:

- Electrodomésticos:
 - Hasta 8 meses de plazo.

PL-CC-03-06.2 Política Específica: Límites de Crédito (cupos).

El cupo que se otorgue a un cliente para cualquier línea de negocio que solicite un crédito de carácter revolvente se definirá mediante el análisis de la capacidad de pago resultante de la Evaluación de la Solicitud de Crédito. Este cupo no deberá ser mayor a 2.5 veces su activo fijo o, en su defecto, al resultado sugerido por la herramienta FO-CC-07-01.

Los cupos deberán calcularse automáticamente cada 6 meses, y cualquier cambio en el cupo del cliente deberá estar respaldado por los contratos adecuados para garantizar su validez legal en caso de eventualidades.

El jefe de Ventas de cualquier línea de negocios de la empresa estará autorizado para solicitar a Crédito y Cobranza un aumento en el cupo de cualquiera de sus clientes utilizando el formato FO-CC-04-00 diseñado para tal efecto. Crédito y Cobranza realizará el análisis pertinente para otorgar la autorización en la extensión del cupo solicitado.

PL-CC-03-06.3 Política Específica: Tasas de Interés.

Las tasas de interés que se apliquen serán las comunicadas por la Jefatura Nacional de Crédito y Cobranza a través de las circulares del departamento.

En caso de existir alguna tasa preferencial para alguna agencia o producto específico, esta deberá estar respaldada mediante una circular y deberá estar claramente identificada en el contrato correspondiente.

La política particular PL-CC-03-07 se enfoca en examinar las solicitudes de crédito y debe seguir las pautas establecidas en el documento PR-CC-03 "Autorización de Créditos". Para autorizar un crédito, se requiere cumplir con los requisitos mínimos necesarios y utilizar la herramienta FO-CC-07-00 "Evaluación de una Solicitud de Crédito", la cual se aplica tanto para créditos de consumo como para líneas de crédito. Es necesario completar adecuadamente la solicitud correspondiente, ya sea FO-CC-05-00 o FO-CC-05-01.

La política particular PL-CC-03-08 se refiere a la venta de productos y servicios a los empleados de Importadora Tomebamba, S.A. El jefe Regional de cada agencia tiene la responsabilidad de aprobar cualquier crédito para los empleados de la empresa en cualquiera de las líneas que se ofrecen, cumpliendo con las políticas establecidas en la compañía y siguiendo el mismo procedimiento que se aplica a los clientes regulares de ITSA.

La política específica PL-CC-03-08.1 se enfoca en los descuentos que se otorgan a los empleados. Solo el jefe Nacional de Crédito y Cobranza, el Gerente Administrativo y/o el Gerente General están autorizados para otorgar descuentos a los empleados, después de realizar el análisis correspondiente y por solicitud del Jefe Regional de la agencia correspondiente.

La política específica PL-CC-03-08.2 establece las normas para la aprobación de créditos a empleados de empresas afiliadas a ITSA. El jefe Regional de cada agencia es responsable de aprobar cualquier crédito en cualquiera de las líneas que se ofrecen, de acuerdo con las políticas de la empresa y siguiendo el mismo procedimiento que se aplica a los clientes regulares de ITSA.

La política específica PL-CC-03-08.3 se enfoca en la aprobación de créditos para los empleados de empresas de outsourcing que prestan servicios en Importadora Tomebamba, S.A. El jefe Regional de cada agencia es responsable de aprobar cualquier crédito en cualquiera de las líneas que se ofrecen, de acuerdo con las políticas de la empresa y siguiendo el mismo procedimiento que se aplica a los clientes regulares de ITSA.

La política particular PL-CC-03-09 establece que las personas residentes en el país y fuera de él recibirán el mismo trato que cualquier otro cliente de la empresa, siguiendo la política de Autorización de Créditos establecida en la política específica PL-CC-03-02.4, la cual se enfoca en el soporte de la venta y las ventas a crédito realizadas con "poder".

La política particular PL-CC-03-10 establece las frases adecuadas que deben usarse para responder a los clientes al momento de analizar su información para la aprobación de un crédito. Estas frases deben ser positivas y comunicar la aprobación del crédito o explicar las razones por las cuales no se pudo otorgar el crédito en ese momento, proporcionando sugerencias para solucionar el problema.

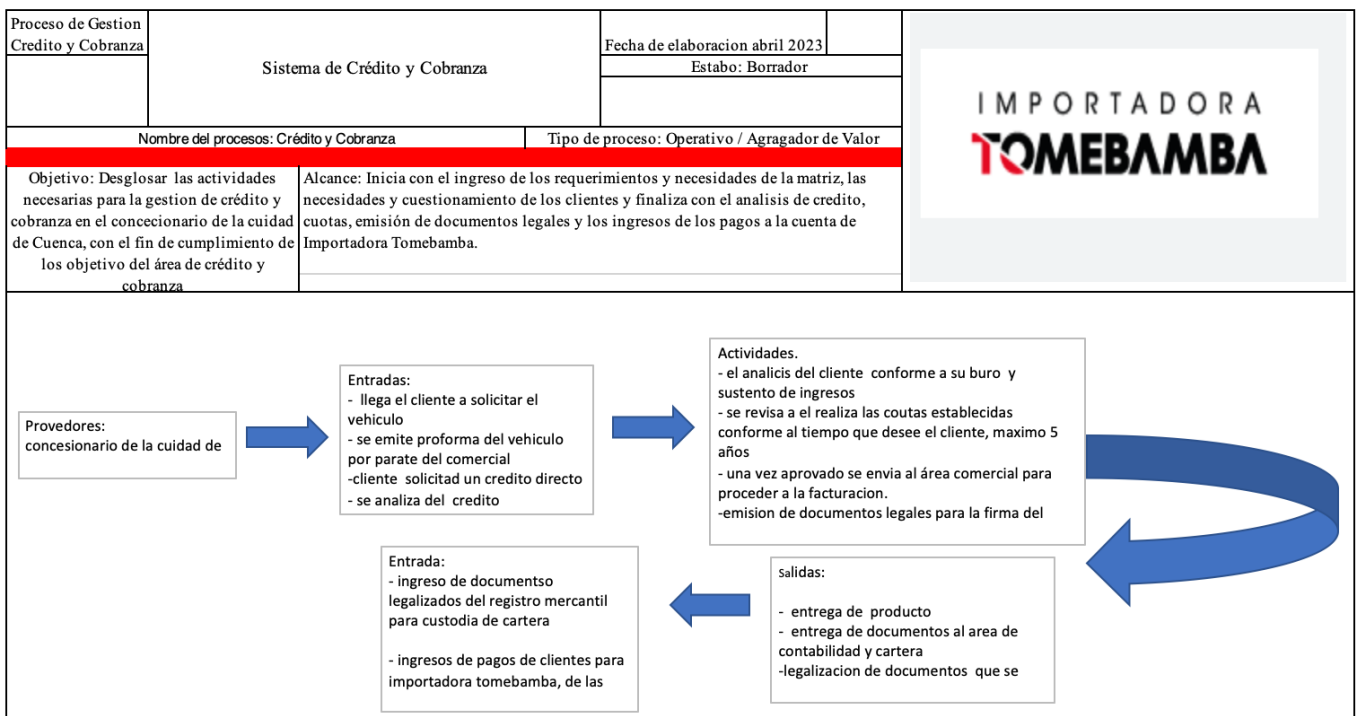
Es importante evitar frases negativas como "su crédito ha sido negado" o "su solicitud fue rechazada" ya que pueden generar una mala imagen de la empresa ante el cliente. En su lugar, se debe explicar de manera positiva las razones por las cuales no fue posible otorgar el crédito y brindar opciones para solucionar el problema.

La Política Particular PL-CC-03-11 establece que una vez que se haya terminado o cancelado el crédito, el encargado de Crédito y Cobranza deberá retirar la prenda de reserva de dominio en el caso de vehículos y proporcionar las letras o pagarés en el caso de electrodomésticos, repuestos y/o llantas a los clientes correspondientes.

En la siguiente figura 27, se expone de una manera gráfica la aplicación de gestión por procesos del área de Crédito y Cobranza de la empresa Importadora Tomebamba S.A.

Figura 27

Aplicación de gestión por procesos de área de crédito y cobranza.



Fuente, (Importadora Tomebamba, 2023)

3.2. Mapa de Procesos

La caracterización de los macroprocesos de Importadora Tomebamba, para la verificación del mismo se da un seguimiento a la misión, visión y objetivos de la empresa. En la fase de identificación, es fundamental que la alta dirección de la organización participe de manera activa para orientar y validar el trabajo de los equipos operativos. En Importadora Tomebamba la identificación de los macroprocesos se basa en la clasificación de los macroprocesos estratégicos, misionales y de apoyo. La institución analiza cuidadosamente las diferentes actividades que realiza e identifica sus procesos, clasificándolos de acuerdo a su finalidad estratégicos, clave y de apoyo. Para esto, es necesario agrupar los procesos que comparten un objetivo común y definir claramente los objetivos, asegurando su coherencia con la misión y los objetivos institucionales.

Las actividades de la empresa son las siguientes:

1. Gerencia general
2. Gerencia administrativa
3. Auditoria
4. Gerencia financiera
5. Crédito y Cobranza
6. Ventas

Figura 28

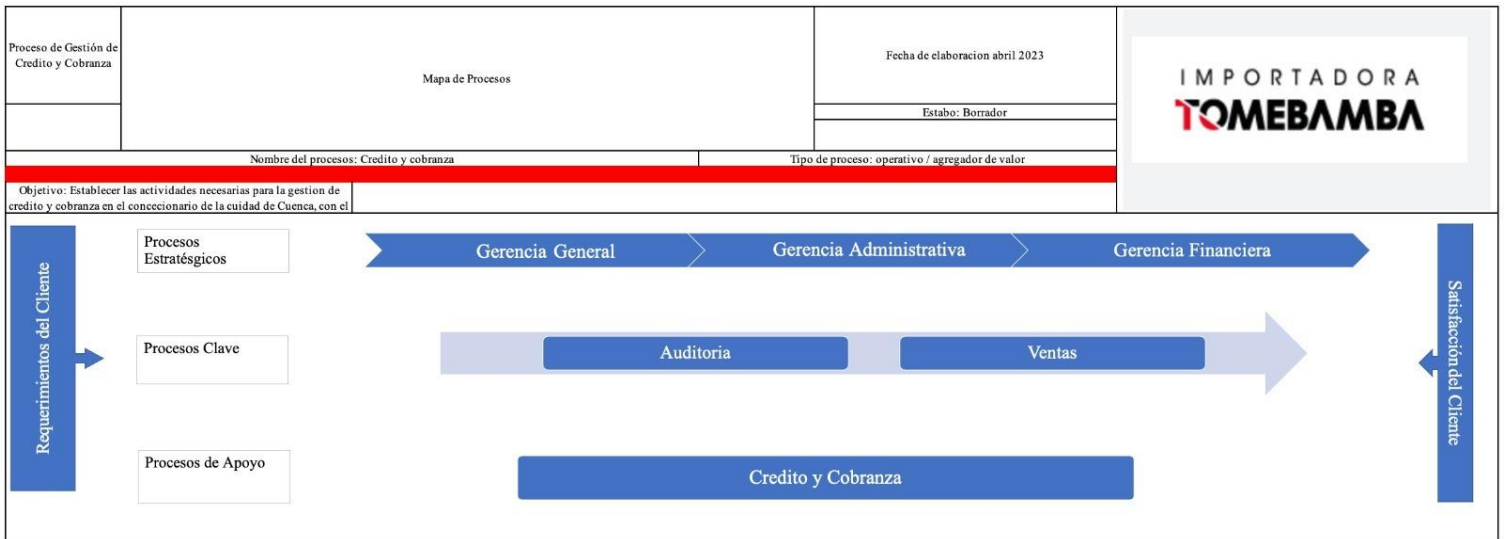
Objetivos de los macroprocesos

Macroprocesos	Objetivos
Gerencia General	Administrar correctamente la estrategia de la empresa para llevarla al crecimiento y mejorar la rentabilidad de la misma.
Gerencia Administrativa	Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos relacionados con la importación, registro y venta de vehículos, a fin de optimizar el uso de los recursos y reducir los costos operativos.
Auditoría	Evaluar la efectividad y eficacia de los controles internos de la empresa en relación con la gestión de la cartera de créditos y la calidad de los mismos, a fin de minimizar los riesgos financieros y mejorar el uso de los recursos disponibles.
Gerencia Financiera	Optimizar la estructura de capital de la empresa para minimizar el costo de financiamiento y maximizar el retorno de inversión en la importación y venta de vehículos, electrodomésticos y motos.
Credito y Cobranza	Garantizar la liquidez y rentabilidad de la empresa a través de una gestión de crédito efectiva y una administración adecuada de las cuentas por cobrar, minimizando el riesgo de pérdidas por incumplimiento de pago y maximizando el flujo de efectivo.
Ventas	Aumentar la cuota de mercado de la empresa, mejorando la calidad de los productos y servicios, y optimizando las estrategias de marketing y ventas.

Fuente, (Importadora Tomebamba, 2023)

Una vez que se han establecido, validado y estructurado los macroprocesos y procesos de la empresa, es indispensable crear un mapa de procesos para representar visualmente el modelo de gestión empresarial que se maneja en Importadora Tomebamba. Este mapa permitirá a la organización tener una perspectiva más dinámica y sistémica para la evaluación y revisión de la gestión empresarial, como se ejemplifica en la figura adjunta. Para comprender el mapa de procesos se ha creado el siguiente cuadro en donde se especifica cada tipo de procesos que maneja la empresa Importadora Tomebamba basándonos en la atención del cliente partiendo de los requerimientos del cliente hasta la satisfacción del mismo.

Figura 29
Mapa de Procesos



Fuente, (Importadora Tomebamba, 2023)

3.3. Caracterización de Procesos

La figura 29 ayuda a visualizar de una mejor manera la caracterización de procesos en el área de crédito y cobranza para el análisis de crédito y sus respectivos pasos a seguir.

Figura 30
Caracterización de Procesos



Fuente (Importadora Tomebamba, 2023)

- Entrada: son todos los requerimientos que sean necesarios para poder ejecutar los procesos de una manera óptima
- Proveedores: constituye todos los clientes extenso y estrenos que brindan las entradas a los procesos
- Objetivos: es el fin de las actividades a desarrollar.
- Descripción: representa cada uno de los pasos a seguir para cumplir con las actividades de los procesos establecidos.
- Indicadores: son los resultados que nos ayudan a verificar el procedimiento, procesos y la gestión.
- Recursos: son todos los materiales utilizados para llevar a cabo el proceso a aplicar.
- Clientes: los externos e internos que se benefician de los procesos.
- Salidas: todos los resultados que nos brindan los procesos.

Caracterización del proceso Gerencial General.

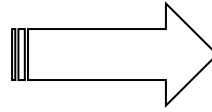
Cada proceso dentro de la caracterización de procesos debe tener las siguientes partes: Dueño, entradas, salidas, objetivo del proceso, recursos, controles.

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

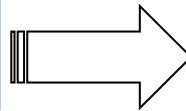
Objetivo: Administrar correctamente la estrategia de la Empresa para llevarla al crecimiento y mejorar la rentabilidad de la misma.

Entradas:

Proviene de	Tipo de Entrada
G. Administrativa	Documentos legales
Auditoria	Autorización de lo procesos
Crédito y Cobranza	Reporte de cartera



Salidas:



Envía a:	Tipo de Salida
Gerencia Administrativa	Aprobación y cumplimiento de políticas
Auditoria	Políticas y Aprobaciones
Crédito y Cobranza	Reportes

Controles:

- Eficiencia
- Flujo de Caja
- Retorno sobre inversión
- Cumplimiento de cuotas establecida

Recursos:

- Equipos de oficina
- Equipos de computación
- Personal

Caracterización de los procesos Gerencia Administrativa

Cada proceso dentro de la caracterización de procesos debe tener las siguientes partes:

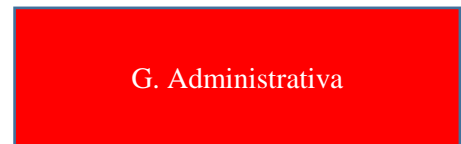
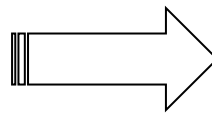
Dueño, entradas, salidas, objetivo del proceso, recursos, controles.

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

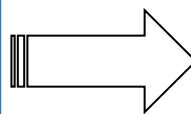
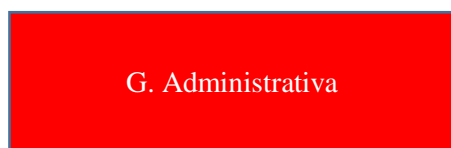
Objetivo: Planificar y coordinar procedimientos y sistemas administrativos, así como estrategias de mejora como optimización de los procesos y contratación de nuevo personal.

Entradas:

Proviene de	Tipo de Entrada
Gerencia General	Aprobación y cumplimientos de políticas
Auditoria	Estructuración de los procesos
Ventas	Coordinación de objetivos



Salidas:



Envía a:	Tipo de Salida
Gerencia General	Documentos legales
Ventas	Facturas, personal, horarios y permisos
Crédito y Cobranza	Todos los documentos y firmas legales

Controles:

- Eficiencia
- Flujo de ventas
- Control de documentos

Recursos:

- Equipos de oficina
- Equipos de computación
- Personal

Caracterización de Auditoría.

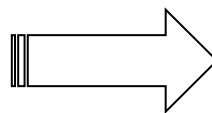
Responsable del proceso / dueño: El encargado de llevar este proceso de manera correcta conforme a las leyes establecidas.

Objetivo:

La auditoría es la responsable de ordenar y mejorar sus procesos y controles internos de la organización, interfiriendo en los procesos de ejecución para que todo se maneje conforme dictan las leyes

Entradas:

Proviene de	Tipo de Entrada
Gerencia General	Políticas y Aprobaciones
G. Administrativa	Información de procesos realizados
Crédito y Cobranza	Flujo de caja



Salidas:



Envía a:	Tipo de Salida
Gerencia General	Autorización de los procesos
G. Administrativa	Estructuración de los procesos
Crédito y Cobranza	Confirmación y seguimiento de procesos contables

Controles:

- Contabilidad
- Presupuesto

Recursos:

- Equipo de oficina
- Equipos de computación

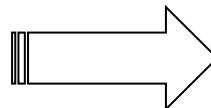
Caracterización de Gerencia Financiera.

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

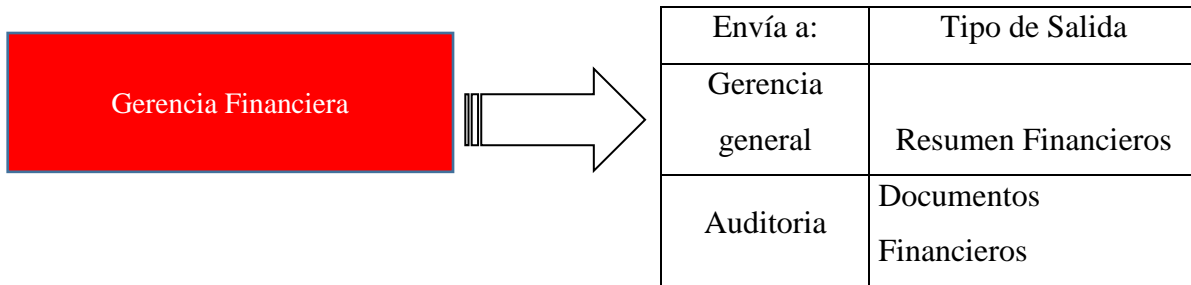
Objetivo: Optimizar el uso de los recursos financieros para maximizar la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

Entradas:

Proviene de	Tipo de Entrada
Auditoria	Confirmación de procesos Financieros
Crédito y Cobranza	Flujo de caja de recuperación



Salidas:



Controles:

- Eficiencia
- Flujo de Caja
- Retorno sobre inversión
- Cumplimiento de cuotas establecida

Recursos:

- Equipos de oficina
- Equipos de computación
- Personal

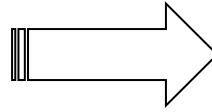
Caracterización de Crédito y Cobranza.

Responsable del proceso / dueño: El responsable en este proceso de la empresa es el encargado de la parte de crédito y cobranza.

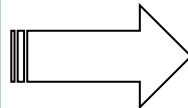
Objetivo: Mejorar el flujo de caja a través de una gestión eficiente de los créditos y los plazos de cobro.

Entradas:

Proviene de	Tipo de Entrada
Gerencia General	Reportes
Gerencia Administrativa	Todos documentos y firmas
Auditoria	Confirmación y seguimiento de procesos contables



Salidas:



Envía a:	Tipo de Salida
Gerencia General	Reporte de cartera
Auditoria	Flujos de caja
Gerente Financiero	Flujo de Caja de Recuperación

Controles:

- Eficiencia
- Flujo de Caja
- Retorno sobre inversión
- Cumplimiento de cuotas establecida

Recursos:

- Equipos de oficina
- Equipos de computación
- Personal

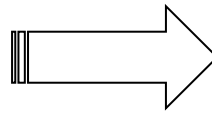
Caracterización de Ventas.

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

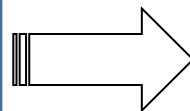
Objetivo: Mejorar la eficacia y eficiencia del proceso de ventas para maximizar las ventas y el margen de beneficio de la empresa.

Entradas:

Proviene de	Tipo de Entrada
Gerencia Administrativa	Facturas, personal, horarios y permisos, proyectos
Crédito y Cobranza	Aprobación de crédito



Salidas:



Envía a:	Tipo de Salida
Gerencia General	Cumplimiento de presupuestos
Gerencia Administrativa	Coordinación
Crédito y Cobranza	Solicitud crédito

Controles:

- Eficiencia
- Flujo de Caja
- Retorno sobre inversión
- Cumplimiento de cuotas establecida

Recursos:

- Equipos de oficina
- Equipos de computación
- Personal

3.4. Matriz de Interrelación

La matriz de interrelación no es simplemente una, representación gráfica de las entradas y salidas de la caracterización realizada, la cual permitirá de una mejor manera visualizar la relación que existe entre los procesos. En la primera parte podemos visualizar de manera horizontal como el proceso se convierte en proveedor, lo que quiere de decir lo que cada proceso brinda a los demás. De forma vertical pasa a ser el cliente de los demás procesos.

Figura 31

Matriz de Organización, entradas y salidas de los procesos.

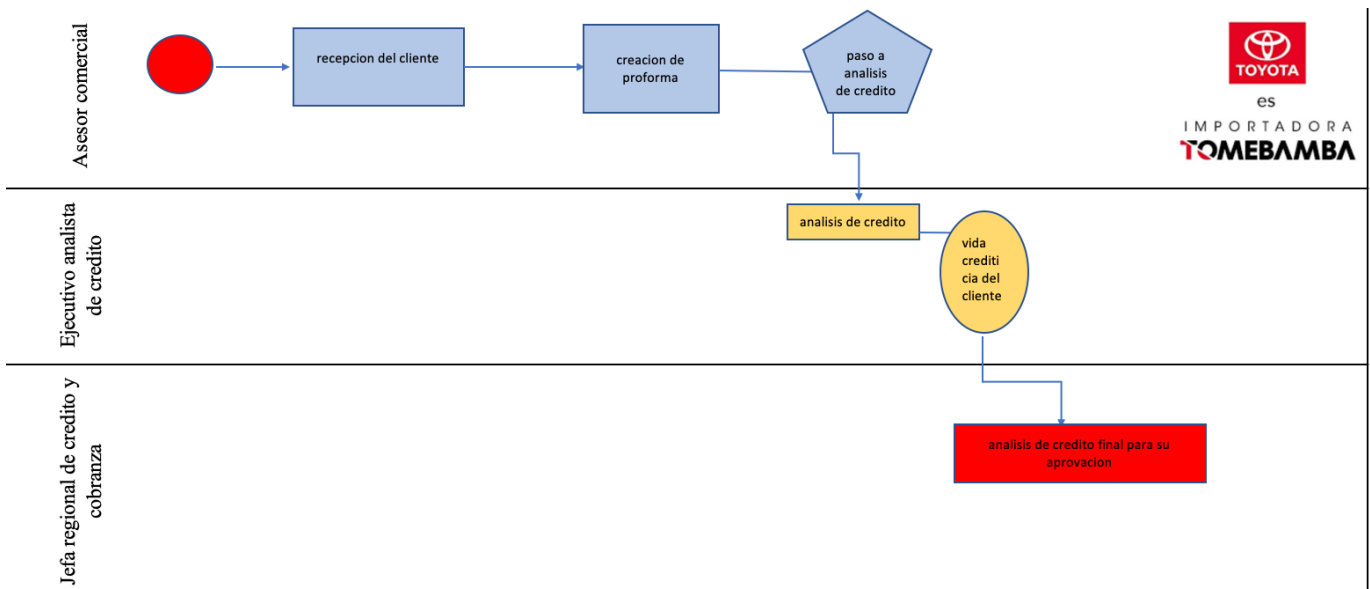
Matriz de Organización						
	Gerencia General	Gerencia Administrativa	Auditoria	Gerente Financiero	Credito y Cobranza	Ventas
Gerencia General		Aprobacion y cumplimiento de politicas	Políticas y Aprobaciones		Reportes	
Gerencia Administrativa	Documentos legales		Informe de procesos realizados		Todos documentos y firmas	facturas, personal, horarios y permisos, proyectos
Auditoria	Autorizacion de los procesos	Estructuracion de los procesos		Confirmacion de los procesos financieros	Confirmacion y seguimiento de procesos contables	
Gerente Financiero	Resumen financieros		Documentos financieros			
Credito y Cobranza	Reporte de cartera		Flujos de caja	Fujo de caja de recuperacion		Aprobacion de credito
Ventas	Cumplimiento de presupuestos	Cordinacion			Solicitud credito	

Fuente:(Importadora Tomebamba, 2023)

Al realizar la matriz, se introdujo a los clientes internos de la organización los cuales representan entradas en los procesos y por consiguiente salidas de otros. En la siguiente figura 30 se puede demostrar de una manera visual como estará planteada el flujo de los procesos en la organización, desde la recepción del cliente hasta terminar con la venta, el pago de las cuotas en base al tiempo que el cliente solicita, tomando en base todo el análisis previo.

Figura 32

Flujograma análisis de crédito.



Fuente, (Importadora Tomebamba, 2023)

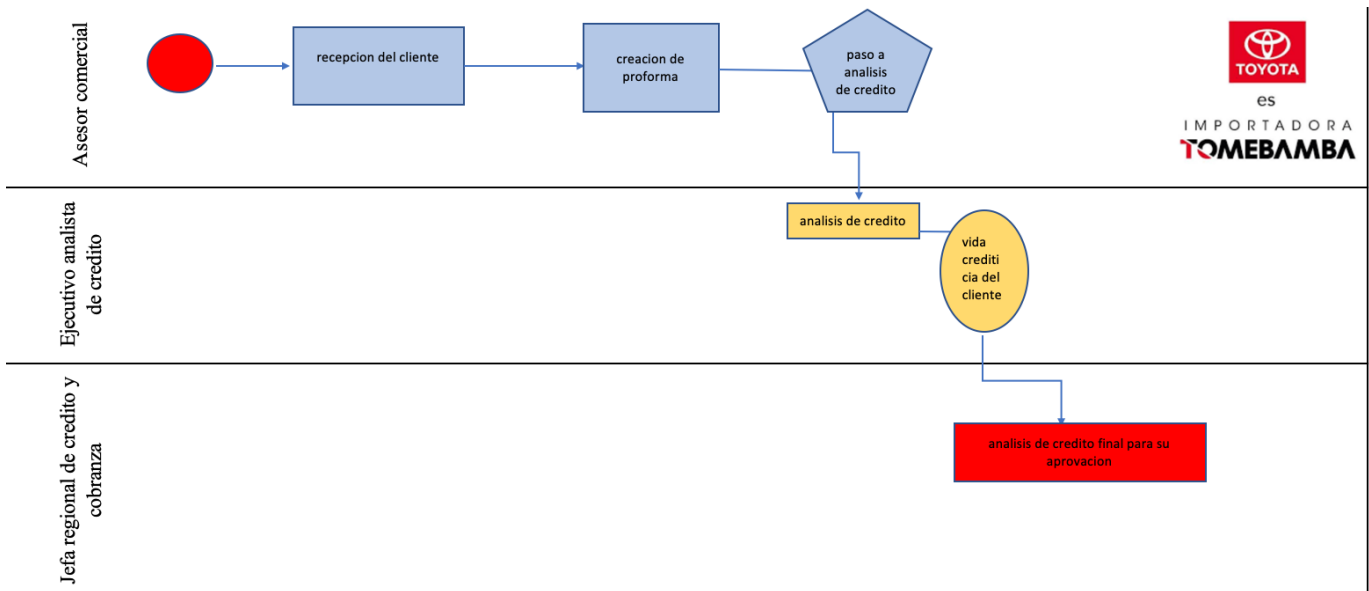
3.5. Flujograma del Proceso Productivo

	Actividad	Descripción	Responsable	documento
1	Recepción del cliente	El cliente llega donde un asesor comercial el cual le ayudará con la selección de su vehículo	Asesor comercial	
2	Creación de proforma	Se realiza una proforma en base a las especificaciones del vehículo la cual se utilizará para el análisis de crédito	Asesor comercial	Copias de cedula, datos del cliente y proforma vehicular
3	Análisis de crédito	El análisis se basa en la vida crediticia del cliente, donde se revisará buro de crédito, si el cliente es confiable y su historial en la empresa si es que tiene algún y su capacidad de pago	Ejecutivo analista de crédito.	Cedula, voto de crédito, ser ábaco y documentos personales (Sri, movimientos bancarios, certificado laboral)
4	Análisis de crédito final	Basándose en los resultados del cliente el ejecutivo lograra aprobar o rechazar el crédito del cliente	Jefa regional de cartera	Hoja de aprobación de crédito

En la siguiente figura 30 se puede demostrar de una manera visual como estará planteada el flujo de los procesos en la organización, desde la recepción del cliente hasta terminar con la venta, el pago de las cuotas en base al tiempo que el cliente solicita, tomando en base todo el análisis previo.

Tabla 2

Flujograma del proceso productivo



Fuente, (Importadora Tomebamba, 2023)

3.6. Aplicación de la Herramienta de Valor Agregado

Definición de procesos clave y de apoyo de la empresa:

Los procesos clave en una empresa son aquellos que agrega valor para el cliente y tienen un impacto directo en su nivel de satisfacción. Por otro lado, los procesos de apoyo tienen un rol importante en el soporte y funcionamiento eficiente de los procesos claves y, aunque no añaden valor directamente al cliente, son esenciales para el éxito general de la empresa al mejorar la eficiencia y reducir los costos.

Con la intención de realizar esta identificación en Importadora Tomebamba, se necesita la colaboración de los integrantes, especialistas de las áreas estudiadas de la empresa y otros empleados que tengan un conocimiento profundo de diferentes partes de

la misma. Es fundamental contar con el aporte de diferentes perspectivas para asegurar una identificación efectiva de los procesos clave y de apoyo para el éxito empresarial.

Procesos clave de la empresa Importadora Tomebamba:

Todos los procesos de la empresa están debidamente identificados y definidos en la figura 29 titulada mapa de procesos que fue realizado en este mismo capítulo. Los procesos se organizaron basándose tanto en la teoría previamente presentada como en los puntos de vista de los miembros de la compañía.

- Procesos claves:
- Auditoria
- Ventas
- Proceso de apoyo:
- Crédito y Cobranza

El proceso de auditoría es considerado clave en la empresa, ya que este está encaminado a verificar el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos de la organización. El proceso de auditoría es crucial para garantizar la transparencia y la integridad de los resultados financieros y las operaciones de la empresa en general.

El proceso de ventas es considerado clave en la empresa, ya que este es el encargado de generar y cerrar acuerdos comerciales con los clientes. Es un proceso encaminado a maximizar las ventas de la empresa, lo que a su vez impacta en la rentabilidad y la viabilidad económica del negocio.

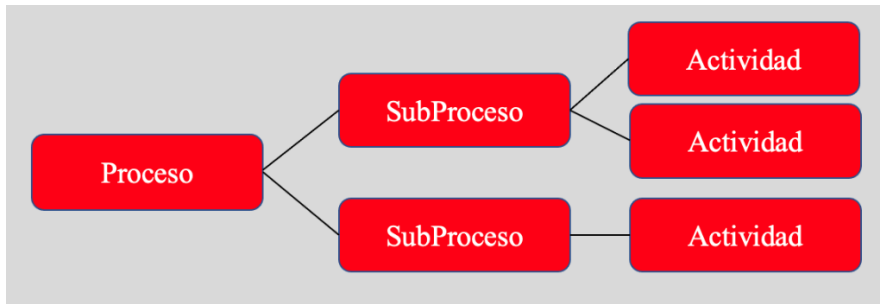
El proceso de crédito y cobranza es considerado de apoyo en la empresa, brindando una valiosa asistencia para garantizar el flujo de caja y la solvencia financiera del negocio. Este proceso se encarga de gestionar las cuentas de los clientes, incluyendo la emisión de facturas, el seguimiento de los pagos y la gestión de los retrasos en el pago.

Subprocesos y Actividades

La complejidad de cada proceso se determina por la cantidad de subprocesos que lo integran, mientras que cada subproceso a su vez está compuesto por diversas actividades.

Figura 33

Subprocesos y actividades



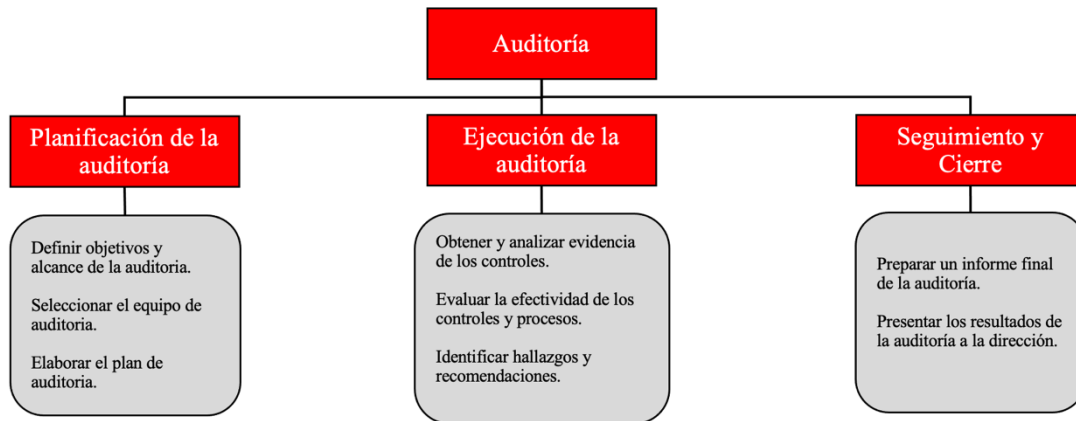
En la siguiente parte se demuestra los procesos, subprocesos y las actividades que corresponden a los procesos clave y de apoyo de la empresa Importadora Tomebamba.

Procesos Clave

Auditoría:

Figura 34

Mapa de Auditoría



Ventas:

Figura 35

Mapa de Ventas

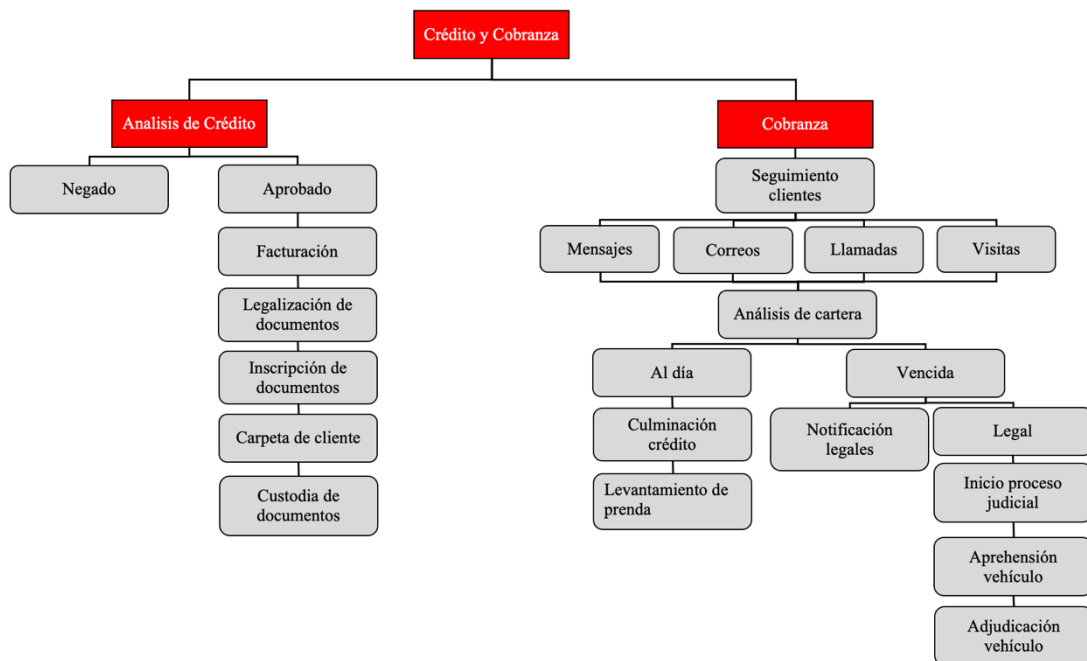


Proceso de Apoyo

Crédito y Cobranza:

Figura 36

Mapa Crédito y Cobranza



3.7. Herramienta de Valor Agregado

El análisis de valor agregado es una técnica que no permite mejorar los procesos empresariales a través de la gestión de sus diferentes actividades.

A su vez, la optimización de procesos implica un análisis exhaustivo de las actividades relacionadas para identificar oportunidades de mejora y encontrar la mejor alternativa que permita mejorar el proceso en cuestión.

Las podemos clasificar según las actividades dentro de un proceso en tres categorías: aquellas que agregan valor al cliente, las que agregan valor al negocio y las que no agregan valor.

Las actividades que se relacionan directamente con el producto son consideradas como las que agregan valor al cliente, y las que son necesarias para realizar el proceso son consideradas como las que agregan valor al negocio. Por otra parte, aquellas actividades que no aportan valor ni a cliente ni a negocio deberían ser eliminadas, ya que su presencia es una carga innecesaria que conlleva un despilfarro de tiempo, recursos y esfuerzos.

Empresa Importadora Tomebamba

Proceso de Crédito y Cobranza

Procedimiento: Análisis de Crédito

Análisis de Valor Agregado

SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiem po minutos	SITUACION CON MEJORA		VA		NVA					Tiem po minutos
No	Actividad	VA C	VA E	P	I	E	M	A		No	Actividad	VA C	VA E	P	I	E	M	A	
1	Negado			60					60	1	Negado			60					60
2	Aprobado	60							60	2	Aprobado	60							60
3	Facturación	10							10	3	Facturación	10							10
4	Legalización de documentos		7200						7200	4	Legalización de documentos		7200						7200
5	Inscripción de documentos				7200				7200	5	Inscripción de documentos				4320				4320
6	Carpeta de cliente		5						5	6	Carpeta de cliente		5						5
7	Custodia de documentos			5					5	7	Custodia de documentos			5					5
	Total Actividades de VA	70	7205								Total Actividades de VA	70	7205						
	Total Actividades de NVA			65	7200	0.0	0.0	0.0			Total Actividades de NVA			65	4300	0.0	0.0	0.0	

	Tiempo de Ciclo del Proceso TCP	14540		Tiempo de Ciclo del Proceso TCP	11660
	Tiempo de Valor Agregado TVA	7275		Tiempo de Valor Agregado TVA	7275
	Tiempo de No Valor Agregado TNVA	7265		Tiempo de No Valor Agregado TNVA	4365
	Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	1.00		Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA	1.66
	Eficiencia del Proceso TVA/TCP	50.0 %		Eficiencia del Proceso TVA/TCP	62.3 %

El cuadro muestra las actividades y sus respectivos tiempos del proceso de crédito y cobranza, los tiempos son colocados en cada columna según su clasificación:

VAC: Valor agregado al cliente

VAE: Valor agregado a la empresa

P.I.E.M.A: Son las paras, inspecciones, esperas, movimientos, almacenamientos.

La representación gráfica presenta la información ubicada en la sección inferior del mismo:

El tiempo en completar el proceso: TCP

El tiempo de las actividades que tienen valor agregado: TVA

El tiempo de las actividades que no tienen valor agregado: TNVA

La eficiencia del proceso: TVA/TCP

Los tiempos fueron calculados en minutos para cada actividad.

La sugerencia para la mejora es en la actividad numero 5 inscripción del documento debido que esta actividad puede ser reducida 2 días de los 5 en los que se maneja, este paso se puede cambiar de manera inmediata ya que los registros suelen estar entre los primeros 2 días.

Con la mejora de este proceso la eficiencia puede cambiar de 50% a un 62.3%

Empresa Importadora Tomebamba

Proceso de Crédito y Cobranza

Procedimiento: Análisis de Cobranza

Análisis de Valor Agregado

SITUACION ACTUAL		VA		NVA					Tiem po	SITUACION CON MEJORA		VA		NVA					Tiem po
No	Actividad	VA C	VA E	P	I	E	M	A	minu tos	No	Actividad	VA C	VA E	P	I	E	M	A	minut os
1	Seguimiento de clientes	120							120	1	Seguimiento de clientes	120							120
2	Mensajes		5						5	2	Mensajes		5						5
3	Correos		2						2	3	Correos		2						2
4	Llamadas		4						4	4	Llamadas		4						4
5	Visitas					60			60	5	Visitas					30			30
6	Análisis de cartera		60						60	6	Análisis de cartera		60						60
7	Al día		20						20	7	Al día		20						20
8	Culminación de crédito			30					30	8	Culminación de crédito			30					30
9	Levantamiento de prenda					2400			2400	9	Levantamiento de prenda					2000			2000
10	Vencida							7200	7200	10	Vencida							4500	4500
11	Notificación legales		1200						1200	11	Notificaciones legales		1200						1200

12	Legal		180					1800	12	Legal		180					1800
13	Inicio proceso judicial		240					2400	13	Inicio proceso judicial		240					2400
14	Aprehensión vehículo						25	2500	14	Aprehensión vehículo						25	2500
15	Adjudicación vehículo						25	2500	15	Adjudicación vehículo						25	2500
	Total Actividades de VA	120	549							Total Actividades de VA	120	549					
	Total Actividades de NVA	30	0	246	0	20	0			Total Actividades de NVA	30	0.0	203	0	0.0	95	00
	Tiempo de Ciclo del Proceso TCP							20301		Tiempo de Ciclo del Proceso TCP							17171
	Tiempo de Valor Agregado TVA							5611		Tiempo de Valor Agregado TVA							5611
	Tiempo de No Valor Agregado TNVA							14690		Tiempo de No Valor Agregado TNVA							11560
	Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA							0.38		Eficiencia de Valor Agregado VA/NVA							0.48
	Eficiencia del Proceso TVA/TCP							27.6 %		Eficiencia del Proceso TVA/TCP							32.6 %

La sugerencia para la mejora es en la actividad 5, 9, 10 que son actividades que toman demasiado tiempo por algo que no es necesario, en las visitas lo máximo que se demora el empleado son 30 minutos, por eso el plan de mejora va dirigido a que sea en este tiempo que se realice la visita. En el levantamiento de la prenda, el tiempo que se toma en esta actividad son 2000 minutos no los 2400 por esta razón el plan de mejora busca reducir estos 400 minutos de tiempo muerto. La actividad de vencida toma 4500 minutos que son los necesarios para la actividad a diferencia de los 7200 minutos que toma el realizar esta acción. Con la mejora de este proceso la eficiencia puede cambiar de un 27.6% a un 32.6%, se busca retirar varias de las actividades del piema que son tiempos muertos para el proceso, pero algunos son necesarios para el proceso de crédito y cobranza.

CAPÍTULO 4

Introducción

La implementación de la gestión por procesos en el área de crédito y cobranza de Importadora Tomebamba ha permitido identificar oportunidades de mejora en la eficiencia y eficacia de los procesos, así como en la satisfacción del cliente. En este capítulo se detallan las recomendaciones y conclusiones obtenidas a partir del análisis de la gestión por procesos en el área de crédito y cobranza de Importadora Tomebamba. Se presentan recomendaciones para mejorar la eficiencia en el cobro y seguimiento de clientes, así como la importancia de la comunicación efectiva y el compromiso de todo el personal en la implementación exitosa de la gestión por procesos en la organización. Se sugiere la implementación de un proceso definido con el objetivo de asegurar que los clientes realicen sus pagos puntualmente y que la empresa mantenga una cartera sin morosidad. Además, se recomienda establecer un sistema de cobro del 1 al 15 de cada mes, considerando estas fechas como las más convenientes

4. ILUSTRAR RESULTADOS Y MODELO DE ESTANDARIZACIÓN.

4.1 Resultados y Análisis del Modelo de Gestión por Procesos

El proyecto de Importadora Tomebamba S.A. comienza con un paso crucial: la determinación de la secuencia de los procesos mediante la utilización de un Mapa de Procesos. Este mapa es una herramienta gráfica que representa visualmente los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la organización y las interrelaciones entre ellos.

Para comenzar, es fundamental identificar y clasificar todos los procesos que forman parte de la organización. Esto implica analizar y comprender las diferentes actividades y tareas que se realizan en cada área funcional, desde la adquisición de productos hasta la distribución y entrega final al cliente. Es necesario tener en cuenta tanto los procesos principales como los procesos de soporte y administrativos.

Una vez que se han identificado todos los procesos, se procede a su clasificación. Esto implica agruparlos en categorías o áreas específicas, como compras, logística, ventas, recursos humanos, entre otros. Esta clasificación ayuda a comprender mejor la

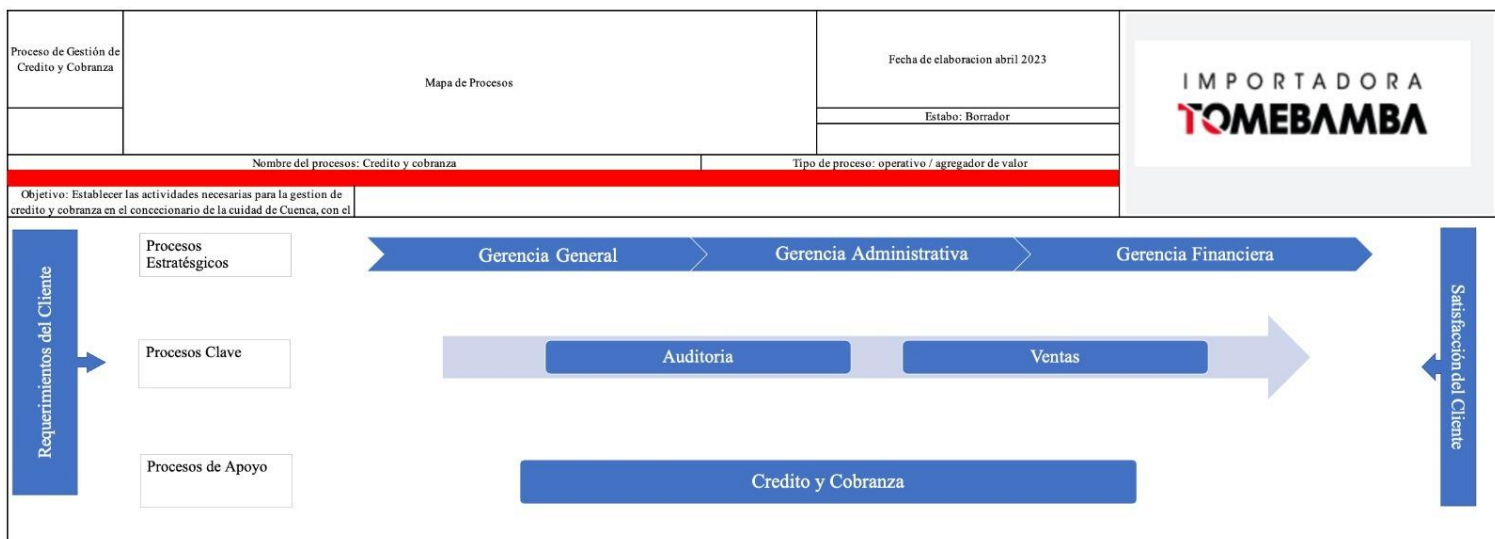
estructura organizativa y la interdependencia entre los distintos departamentos y funciones.

Una vez que se han identificado y clasificado los procesos, se pasa a la etapa de creación del mapa de procesos. Este mapa es una representación visual que muestra la secuencia de los procesos, las entradas y salidas de cada uno, así como las relaciones y dependencias entre ellos. Puede incluir diagramas de flujo, símbolos y descripciones claras de cada proceso.

La creación de este mapa de procesos permite obtener una visión panorámica de la organización, identificar posibles puntos de mejora y optimización, así como facilitar la comunicación y la comprensión de los flujos de trabajo entre los diferentes miembros del equipo. Además, sirve como una herramienta útil para evaluar y rediseñar los procesos en el futuro, en caso de ser necesario.

Figura 37

Mapa de Procesos



Fuente: (Importadora Tomebamba S.A, 2023)

En el marco de la investigación llevada a cabo en Importadora Tomebamba S.A., el siguiente paso es realizar la caracterización o descripción detallada de los procesos que conforman la organización. Esta etapa es fundamental, ya que proporciona una visión integral de las actividades que se llevan a cabo en la empresa y fortalece tanto el trabajo en equipo como la comunicación interna.

La caracterización de los procesos implica un análisis exhaustivo para identificar y controlar todos los factores relevantes que intervienen en cada uno de ellos. Esto incluye la definición clara de los objetivos que se buscan alcanzar a través de cada proceso, las entradas o insumos necesarios para su ejecución, las salidas o resultados esperados, y los recursos humanos, materiales y tecnológicos que se requieren para llevar a cabo dichas actividades de manera eficiente.

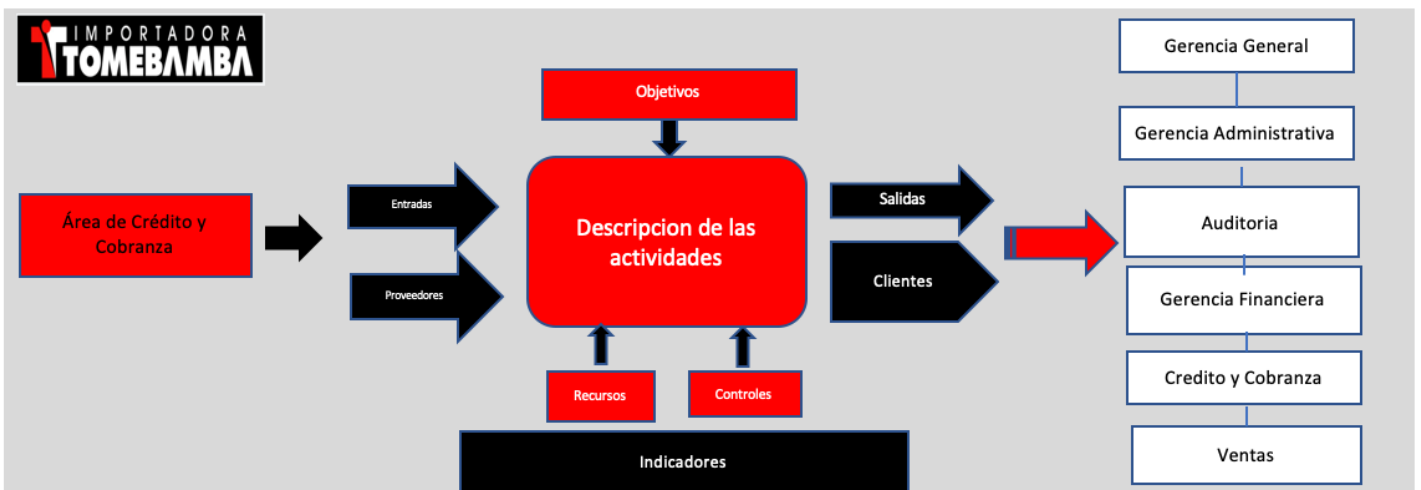
Al realizar la caracterización de los procesos, se logra un entendimiento profundo de cómo se desarrollan las tareas y cómo interactúan entre sí. Esto permite una mejor coordinación y sincronización entre los diferentes equipos de trabajo, así como una mayor claridad en cuanto a las responsabilidades y roles de cada persona involucrada. Además, se fomenta la colaboración y la comunicación efectiva, ya que todos los miembros del equipo tienen una visión clara y compartida de las actividades que se llevan a cabo.

La identificación y control de los factores que intervienen en cada proceso también ayuda a detectar posibles cuellos de botella, ineficiencias o áreas de mejora. Al tener una visión detallada de las entradas y salidas de cada proceso, se pueden identificar puntos de optimización que permitan agilizar las operaciones, reducir costos o mejorar la calidad del producto o servicio ofrecido.

Es importante destacar que la caracterización de los procesos es un proceso dinámico y continuo. A medida que la organización evoluciona y se adapta a las demandas del mercado, es necesario revisar y actualizar regularmente la descripción de los procesos para garantizar que sigan siendo relevantes y efectivos.

Figura 38

Descripción de Actividades



Fuente: (Importadora Tomebamba S.A, 2023)

Dentro del marco de la investigación realizada en Importadora Tomebamba S.A., una vez completada la descripción detallada de cada proceso, se procede a elaborar un diagrama de flujo para aquellos procesos que requieran una mayor explicación o que representen un riesgo significativo en las salidas del producto o servicio. El objetivo principal de este diagrama es proporcionar una representación gráfica que esquematice de manera clara y concisa el flujo de actividades involucrado en dichos procesos, lo que facilita la comprensión y visualización de los mismos.

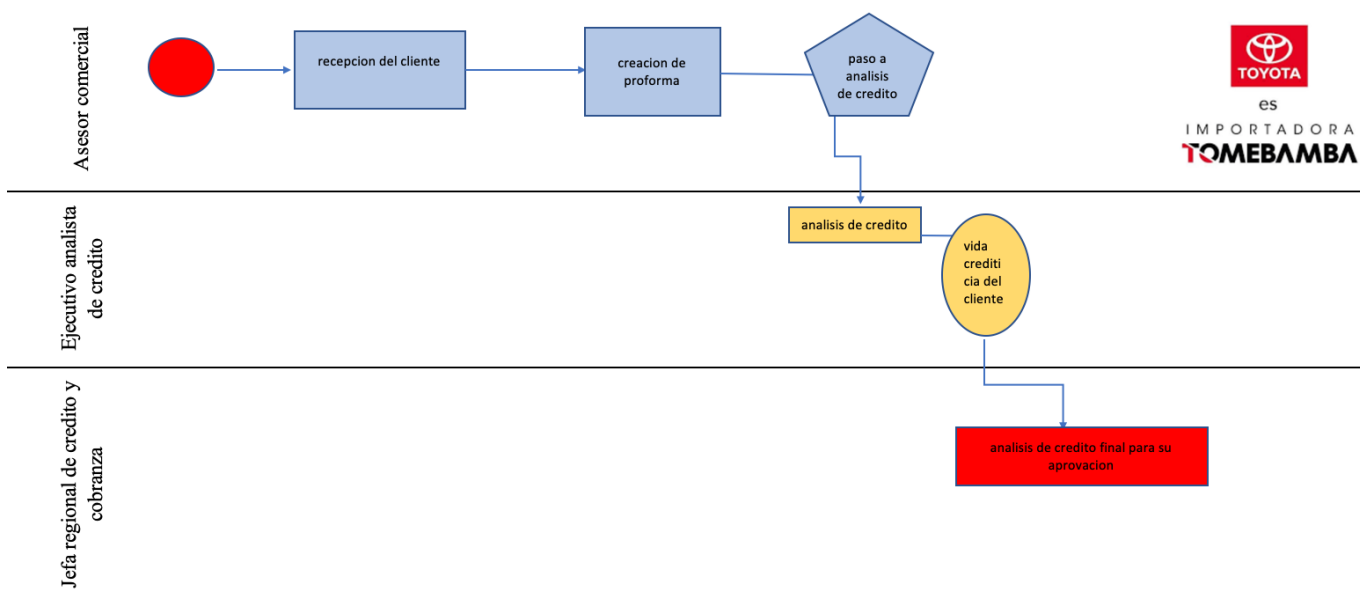
El diagrama de flujo es una herramienta visual que permite presentar de manera secuencial las diferentes etapas o pasos que conforman un proceso, así como las interacciones y decisiones que se toman en cada punto. Esto se logra a través del uso de símbolos y conectores específicos, los cuales ayudan a representar las actividades, las decisiones, las bifurcaciones y las relaciones entre ellas.

Al utilizar símbolos específicos en el diagrama de flujo, como rectángulos para representar las actividades, diamantes para las decisiones y flechas para las conexiones, se facilita la visualización y comprensión del flujo de trabajo. Cada símbolo tiene una función y significado específicos, lo que permite identificar rápidamente las diferentes etapas y la secuencia de las actividades involucradas.

El diagrama de flujo es particularmente útil para aquellos procesos que presentan una mayor complejidad, ya que permite desglosar cada etapa y visualizar las interacciones entre ellas. Además, al representar gráficamente el flujo de actividades, se pueden identificar posibles cuellos de botella, ineficiencias o áreas de mejora que podrían afectar la calidad, el tiempo de entrega o los costos del producto o servicio final.

Es importante destacar que el diagrama de flujo es una herramienta dinámica y flexible, que puede ser revisada y modificada a medida que se realicen mejoras o cambios en los procesos. Además, su uso no se limita únicamente a la etapa de diseño y descripción de los procesos, sino que también puede ser utilizado como una guía de referencia para el seguimiento y control de las actividades en la operación diaria.

Figura 39



Fuente: (Importadora Tomebamba S.A, 2023)

Dentro del contexto de la investigación realizada en Importadora Tomebamba S.A., el siguiente paso fundamental consiste en establecer las relaciones entre las entradas y salidas de los procesos, lo cual se logra mediante la creación de una matriz de interrelación. Esta matriz, que se utiliza como una herramienta gráfica, permite identificar y visualizar de manera clara las relaciones y las interdependencias entre las diferentes variables que conforman el sistema de procesos de la organización.

La creación de la matriz de interrelación es esencial para comprender y gestionar adecuadamente las conexiones entre los procesos dentro del proyecto de Importadora Tomebamba S.A. Esta herramienta permite analizar y evaluar cómo las entradas de un proceso se vinculan con las salidas de otros procesos, estableciendo así una comprensión profunda de cómo cada etapa contribuye al flujo general de trabajo y cómo los resultados de un proceso pueden afectar o ser afectados por los resultados de otros procesos.

Para crear la matriz de interrelación, se deben identificar todas las variables relevantes que intervienen en los diferentes procesos de la organización. Estas variables pueden incluir elementos como materiales, información, recursos humanos, tecnología y cualquier otro factor que sea crucial para el funcionamiento eficiente y efectivo de los procesos.

Una vez que se han identificado las variables, se procede a establecer las relaciones entre ellas. Esto implica determinar cómo las entradas de un proceso se

conectan y afectan las salidas de otros procesos, y viceversa. La matriz de interrelación utiliza una estructura visual, como una tabla o un diagrama, que permite identificar claramente estas relaciones y visualizar la forma en que los resultados de un proceso se convierten en las entradas para otros procesos subsiguientes.

La creación de la matriz de interrelación es un proceso dinámico, ya que las relaciones entre los procesos pueden cambiar con el tiempo debido a diversos factores, como cambios en la demanda del mercado, avances tecnológicos o modificaciones en los objetivos estratégicos de la organización. Por lo tanto, es importante revisar y actualizar regularmente esta matriz para garantizar que refleje con precisión las interdependencias y las relaciones actuales entre los procesos.

Al comprender y gestionar adecuadamente las interdependencias entre los procesos a través de la matriz de interrelación, Importadora Tomebamba S.A. podrá identificar áreas de mejora, optimizar los flujos de trabajo, tomar decisiones informadas y anticiparse a posibles impactos o riesgos que puedan surgir en la ejecución de los procesos.

En conclusión, en la investigación realizada en Importadora Tomebamba S.A., el establecimiento de las relaciones entre las entradas y salidas de los procesos es un paso crucial que se logra mediante la creación de una matriz de interrelación. Esta herramienta gráfica permite identificar y visualizar las interdependencias y relaciones entre las variables que conforman el sistema de procesos de la organización. La matriz de interrelación facilita la comprensión y gestión efectiva de los flujos de trabajo, permitiendo tomar decisiones informadas y anticiparse a posibles impactos o riesgos en el proyecto.

Figura 40

Matriz de Organización						
	Gerencia General	Gerencia Administrativa	Auditoria	Gerente Financiero	Credito y Cobranza	Ventas
Gerencia General		Aprobacion y cumplimiento de politicas	Políticas y Aprobaciones		Reportes	
Gerencia Administrativa	Documentos legales		Informe de procesos realizados		Todos documentos y firmas	facturas, personal, horarios y permisos, proyectos
Auditoria	Autorizacion de los procesos	Estructuracion de los procesos		Confirmacion de los procesos financieros	Confirmacion y seguimiento de procesos contables	
Gerente Financiero	Resumen financieros		Documentos financieros			
Credito y Cobranza	Reporte de cartera		Flujos de caja	Fujo de caja de recuperacion		Aprobacion de credito
Ventas	Cumplimiento de presupuestos	Cordinacion			Solicitud credito	

Fuente: (Importadora Tomebamba S.A, 2023)

4.2 Indicadores del Modelo de Gestión por Procesos

A continuación, se presentan los pasos que pueden servir como modelo para la implementación de una gestión por procesos. Estos pasos permitirán establecer funciones y responsabilidades claras en cada etapa, además de proporcionar un orden a seguir para todos los procesos relacionados con la organización. Durante la implementación de una gestión por procesos, es fundamental que la gerencia proporcione todos los recursos necesarios para llevarla a cabo. Asimismo, se debe organizar y establecer horarios de manera que el personal cuente con el tiempo necesario para trabajar en la implementación de forma efectiva.

Paso 1.

En el análisis de crédito.

El primer paso es establecer un acercamiento con el cliente, donde se recopilarán los datos necesarios para determinar si el cliente cuenta con los recursos financieros requeridos para obtener el crédito en el monto establecido.

Luego, se procede a evaluar la capacidad de pago del cliente, teniendo en cuenta sus ingresos, gastos y otros compromisos financieros.

Posteriormente, se realiza un análisis de la solvencia crediticia del cliente, considerando su historial de pagos, historial crediticio y posibles riesgos asociados.

Con base en estos elementos, se emite una decisión de crédito, determinando si se aprueba o deniega la solicitud del cliente.

En resumen, el análisis de crédito implica un proceso que incluye el acercamiento con el cliente, la recolección de datos, la evaluación de la capacidad de pago, el análisis de solvencia crediticia y la emisión de una decisión final.

Paso 2.

El tiempo de recopilación de datos y de aprobación o negación del crédito.

En esta etapa, se busca establecer una colaboración estrecha entre el cliente y el ejecutivo de crédito, con el objetivo de lograr una respuesta de aprobación o negación en un tiempo adecuado, que suele ser de 10 a 30 minutos como máximo.

Se prioriza la eficiencia en la comunicación y el intercambio de información entre ambas partes, con el fin de agilizar el proceso de evaluación y toma de decisiones.

El objetivo es proporcionar una respuesta rápida al cliente, brindando transparencia y claridad en el proceso de análisis de crédito.

Esto permite reducir los tiempos de espera y mejorar la experiencia del cliente, al obtener una pronta resolución sobre la aprobación o negación de su solicitud de crédito.

En resumen, se busca una interacción fluida entre el cliente y el ejecutivo de crédito, con el propósito de agilizar el proceso y proporcionar una respuesta en un tiempo óptimo, mejorando así la experiencia del cliente.

Paso 3.

Capacitación de los ejecutivos.

Para fomentar la gestión por procesos en la empresa, es fundamental que todos los miembros del equipo estén involucrados y conscientes de los siguientes aspectos:

Los objetivos que se pretenden alcanzar mediante la implementación de la gestión por procesos. • Los beneficios tangibles e intangibles que se generan al adoptar este nuevo sistema. • La importancia de la contribución de todo el personal en la implementación exitosa de la gestión por procesos en la organización.

Es necesario comunicar de manera clara y efectiva estos puntos, con el fin de motivar y generar un compromiso por parte de cada integrante de la empresa, permitiendo así maximizar los resultados y el impacto positivo de esta implementación en el funcionamiento global de la organización.

Paso 4.

Cobro y seguimiento del cliente.

Se implementará un proceso definido con el objetivo de asegurar que los clientes realicen sus pagos puntualmente y que la empresa mantenga una cartera sin morosidad. Se recomendará establecer un sistema de cobro del 1 al 15 de cada mes, considerando estas fechas como las más convenientes para los clientes.

Además, se sugiere la implementación de una aplicación que facilite el seguimiento de los clientes y les permita realizar pagos desde sus dispositivos móviles. Esto mejorará la eficiencia del equipo de cobros y brindará comodidad al cliente en el proceso de pago.

En resumen, se buscará establecer un proceso estructurado y recomendaciones tecnológicas que promuevan el pago oportuno del cliente y simplifiquen la gestión de cobros para el equipo de la empresa.

CONCLUSIONES

El presente trabajo se ha desarrollado con el objetivo de mapear y documentar los procesos y procedimientos para la gestión del área de crédito y cobranza de la empresa Importadora Tomebamba S.A.

Se ha llevado a cabo una identificación exhaustiva de la situación actual de la empresa, así como el establecimiento de las directrices estratégicas vigentes. Es fundamental destacar que la empresa se encuentra constantemente enfocada en mejorar sus servicios tanto para sus clientes internos como externos.

En este estudio se ha logrado identificar la cadena de valor de la empresa, así como los procesos estratégicos, operativos y de apoyo necesarios para llevar a cabo las actividades empresariales. Se ha elaborado y representado gráficamente un mapa de procesos que permite a todos los usuarios comprender plenamente la operatividad de la empresa.

Dentro de los procesos de gestión de crédito y cobranza, se han identificado todos los procedimientos o subprocesos involucrados, recopilando información detallada sobre cómo llevar a cabo las actividades y evaluar dichos procedimientos. Se ha realizado una caracterización completa de cada uno de los procedimientos, incluyendo su descripción y los diagramas de flujo correspondientes. Esta caracterización proporciona a los usuarios una comprensión clara de los objetivos que deben cumplirse al ejecutar los procesos y subprocesos de la empresa, además de detallar todas las actividades a realizar, las especificaciones y las responsabilidades correspondientes.

Además, se ha llevado a cabo un análisis del valor agregado de los procedimientos, lo que permite identificar las actividades que aportan valor tanto al negocio como a los usuarios.

Mediante la utilización de una matriz de interacción, se ha facilitado la comprensión de cómo interactúan los procedimientos dentro de los procesos de gestión de crédito y cobranza

Es importante destacar que el modelo de gestión de procesos aún no se ha implementado en la empresa, lo que puede presentar dificultades o limitaciones para analizar mejoras en el proceso y el flujo de actividades en los procedimientos documentados.

RECOMENDACIONES

Implementar una aplicación que facilite el seguimiento de los clientes y les permita realizar pagos desde sus dispositivos móviles. Esto mejorará la eficiencia del equipo de cobros y brindará comodidad al cliente en el proceso de pago. 2. Establecer un sistema de cobro del 1 al 15 de cada mes, considerando estas fechas como las más convenientes para los clientes. Esto permitirá una mejor organización y planificación de los pagos por parte de los clientes. 3. Utilizar herramientas tecnológicas para la gestión de la cartera de clientes, como un software de gestión de cobros, que permita llevar a cabo un control detallado de los pagos y las deudas pendientes. 4. Implementar un sistema de alertas y recordatorios para los clientes que tengan pagos pendientes, con el fin de mejorar la comunicación y evitar retrasos en los pagos. 5. Realizar una evaluación periódica de los procesos de crédito y cobranza, con el fin de identificar oportunidades de mejora y optimización de los mismos. 6. Capacitar al personal en el uso de las herramientas tecnológicas y en la gestión por procesos, con el fin de maximizar su eficiencia y eficacia en la realización de sus actividades.

Referencias

- Alarcón, M., Pérez, O., Frías, R., & Pentón, J. (2018). Estudio de la Ciencia-Tecnología en la Responsabilidad Social y el Talento Humano. *Redalyc*, <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775012/html/>.
- Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria* No. 1, <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>.
- Antezana, C. (2017). LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL EN LA CIUDAD DE COCHABAMBA. *Scielo*, http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1815-02762017000200003&script=sci_arttext.
- Carrasco, D., & Mera, J. (2022). PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS Y. *Universidad del Azuay*, <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12198/1/17725.pdf>.
- Castillo, M. (2017). “ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA FOTO ESTUDIO PROAÑO.”. *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO*, <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1840/1/76343.pdf>.
- Chavez, Z., & Quiroz, G. (2018). “ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA NEGOCIACIONES MINERA CHAVEZ SAC, AÑO 2017”. *Repositorio de la Universidad Privada del Norte*, <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14117/Chavez%20Chavez%20Zully%20Alexandra%20-%20Quiroz%20Mercado%20Gianluca.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.
- Comas, R., Nogueira, D., & Medina, A. (2014). El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo. *Scielo*, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1815-59362014000200009.
- El Mercurio. (24 de Agosto de 2022). La venta de vehículos híbridos y eléctricos se incrementa en Ecuador. *EL MERCURIO*, págs. <https://elmercurio.com.ec/2022/08/24/la-venta-de-vehiculos-hibridos-y-electricos-se-incrementa-en-ecuador/>.
- González, N., Salcedo, V., & Vega, Y. (2021). Responsabilidad social en empresas públicas: caso Gobierno Autónomo. *Universidad Técnica de Machala*, http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/16755/1/T-6284_GONZALEZ%20MARTINEZ%20NAOMI%20ROMINA.pdf.
- Importadora Tomebamba. (2019). *Somos la casa de Toyota*. Obtenido de Importadora Tomebamba: <https://tomebamba.com.ec/about.php>

Importadora Tomebamba S.A. (2023). *FODA*. Cuenca.

Jaramillo, M., & Salcedo, J. (2005). Análisis del valor agregado y modo de falla de los procesos de farmacia en una clínica de tercer nivel. *Scielo*, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000400005.

León, K., & Álvarez, V. (2019). El efecto de las políticas tributarias en las importaciones del sector automotriz implementadas. *UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR*, <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/19293/1/T-UCE-0005-CEC-226.pdf>.

Maldonado, J. (2018). Gestión de Procesos. *academia.edu*, https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55606149/GESTION_DE_PROCESOS_2018-libre.pdf?1516650790=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGESTION_DE_PROCESOS.pdf&Expires=1686179893&Signature=TomhJwCEq8Nfi0WDVHN76CG6WGdtOejjIE2Afp0wRslAXtnOBA6962Y8mh.

Martínez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. España: ECOBOOK.

Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Scielo*, https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000200328&script=sci_arttext.

Navarrete, R. (2022). Análisis de la evolución, situación actual y perspectivas para dinamizar. *Universidad Andina Simón Bolívar*, <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8719/1/T3814-MAE-Navarrete-Analisis.pdf>.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura . (2019). El apoyo de la FAO para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América del Sur Panorama Actual. *FAO*, <https://www.fao.org/3/ca3884es/CA3884ES.pdf>.

Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENORediciones.

Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.

Perissé, M. (2018). El Balance Social y el Estado de Valor Agregado. *Ciencia y Técnica Administrativa*, <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=170303>.

- Ramírez, J. (s/f). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *DSPACE*, <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/1214>.
- Rodríguez, I., Gonzáles, A., Noy, P., & Pérez, S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Scielo*, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000200010.
- Santana, V. (2016). ANÁLISIS DE LA IMPLANTACIÓN DEL USO DE. *Universidad de Guayaquil*, <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17744/1/VEHICULOS%20ELECTRICOS%202031-05-2016%20revisado%20TGC%20%282%29.pdf>.
- Tafolla, H. (2000). Estandarización y Globalización. *Revista Segmento*, <http://www.segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Estandarizacion%20y%20Globalizacion.PDF>.
- Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Scielo*, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005.
- Vásquez, J. F. (2023). Objetivos de Desarrollo Sostenible .
- Vergara, O., Acevedo, Á., & González, Y. (2019). Marketing Responsable: Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones. *Journal of Management & Bussines Studies*, <https://revistas.uautonoma.cl/index.php/jmabs/article/view/292/286>.