



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN**

**Identificación y análisis de los macroprocesos de una empresa mayorista de
neumáticos de la ciudad de Cuenca con enfoque en el proceso crítico de
comercialización**

**Trabajo previo a la obtención del grado académico de Ingeniería de
Producción**

Autora: Sofía Gabriela Gutiérrez Guzmán

Director: Diego Sebastián Suarez Briones

Cuenca-Ecuador

2025

Dedicatoria:

Quiero dedicar este trabajo de titulación primero a Dios que me ha cuidado y guiado en este camino desde el momento en el que decidí estudiar esta linda carrera.

A mis padres Javier y María Isabel porque sin su apoyo no lo hubiera podido lograr y ser mi ejemplo de vida, a mis hermanas Elisa y Carolina por sus chistes y abrazos cuando más lo necesité, han sido mis mejores aliadas.

A mis abuelitos Carlos y Esthela por su ejemplo de dedicación y consentirme como solo ellos lo saben hacer.

A mi novio Christian por ser sol en los días nublados, por las risas y el amor, por aplaudir cada uno de mis logros y también por secar mis lágrimas en los momentos difíciles.

A mi mejor amiga Paula que a pesar de la distancia me ha enseñado el significado de una amistad por siempre estar pendiente de mí y demostrármelo siempre.

A mis angelitos Martha, Oswaldo y María que desde el cielo estoy segura de que están felices por mí.

Agradecimientos:

Agradezco a mis profesores, Damián, Sebastián, Anita y Jonnatan por compartir su conocimiento conmigo y hacer de cada clase un lugar especial.

A mi Club Lean por estos más de 2 años de tanto conocimiento y diversión, por permitirme ser su presidenta y ser parte de esta gran familia me los llevo a cada uno de ustedes en mi corazón.

A consejo de facultad por cada reunión permitirme sentirme escuchada y formar parte de mi experiencia universitaria.

Y me agradezco a mí porque he sido fuerte con cada obstáculo que he tenido que afrontar, paciente con lo que toma su tiempo, capaz de tomar decisiones difíciles y sobre todo por el corazón que tengo.

Resumen:

Este proyecto de titulación identifica y analiza los macroprocesos de una empresa mayorista de neumáticos en Cuenca, con especial enfoque en el proceso crítico de comercialización. Mediante un análisis situacional, se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, destacando la importancia de la relación con los clientes como fuerza impulsora. Se elaboraron manuales detallados para los procesos de Asesoría Comercial, Gestión de Órdenes y Servicio Post Venta, estandarizando prácticas y estableciendo indicadores clave de desempeño (KPI) para mejorar la eficiencia operativa.

Los resultados evidencian que la documentación de estos procesos reduce riesgos, optimiza recursos y fortalece la ventaja competitiva. Las conclusiones subrayan el valor de contar con procesos estructurados para la capacitación, toma de decisiones y escalabilidad del negocio.

Palabras clave:

Macroprocesos, comercialización, gestión de órdenes, servicio post venta, estandarización, KPI, ventaja competitiva.

Abstract:

This graduation project identifies and analyzes the macro-processes of a wholesale tire company in Cuenca, focusing on the critical commercialization process. Through a situational analysis, the organization's strengths, weaknesses, opportunities, and threats were determined, highlighting customer relationships as the key driving force. Detailed manuals were developed for the Commercial Advisory, Order Management, and Post-Sale Service processes, standardizing practices and establishing key performance indicators (KPIs) to enhance operational efficiency.

The results demonstrate that documenting these processes mitigates risks, optimizes resources, and strengthens competitive advantage. The conclusions emphasize the value of structured processes for training, decision-making, and business scalability.

Keywords:

Macro-processes, commercialization, order management, post-sale service, standardization, KPIs, competitive advantage

Índice de contenidos:

Dedicatoria:.....	i
Agradecimientos:.....	ii
Resumen:	iii
Palabras clave:	iii
Abstract:.....	iv
Keywords:	iv
Introducción:.....	2
Capítulo 1: Análisis situacional de la empresa.....	3
Tabla 1.....	6
<i>Valores estratégicos</i>	6
Visión:	7
Visión de la empresa:.....	8
Misión:	8
Misión de la empresa:	10
Estrategia empresarial:	10
Factores estratégicos:.....	11
<i>Matriz de identificación de factores</i>	11
Capítulo 2: Análisis del proceso crítico de comercialización	13
Visión general del proceso:.....	14
SIPOC:.....	17
Diagrama del proceso:	18
Capítulo 3: Creación de un manual por procesos.....	21
Manual asesoría comercial	21
Visión general del proceso:.....	22
SIPOC:.....	24
Diagrama del proceso:	25
Manual de gestión de orden.....	26
Visión general del proceso:.....	27
SIPOC:.....	29
Diagrama del proceso:	30
Manual servicio post venta.....	30
Visión general del proceso:.....	31
SIPOC:.....	34

Diagrama del proceso:	35
Resultados:	36
Conclusiones:	38
Recomendaciones:.....	39
Lista de Referencias	41

Índice de tablas:

Tabla 1.....	
<i>Valores estratégicos.....</i>	6
Tabla 2.....	11
<i>Matriz de identificación de factores</i>	11
Tabla 3.....	
<i>Ficha de caracterización del proceso de dirección comercial y supervisión.....</i>	14
Tabla 4.....	
<i>Ficha de indicador del proceso de dirección comercial y supervisión</i>	15
Tabla 5.....	
<i>Ficha de indicador del proceso de dirección comercial y supervisión</i>	15
Tabla 6.....	
<i>Ficha de indicador del proceso de dirección comercial y supervisión</i>	16
Tabla 7.....	
<i>Ficha de caracterización del proceso de asesoría comercial</i>	22
Tabla 8.....	
<i>Ficha de indicador del proceso de asesoría comercial.....</i>	23
Tabla 9.....	
<i>Ficha de indicador del proceso de asesoría comercial.....</i>	23
Tabla 10.....	
<i>Ficha de caracterización del proceso de gestión de orden</i>	27
Tabla 11.....	
<i>Ficha de indicador del proceso de gestión de orden</i>	28
Tabla 12.....	
<i>Ficha de indicador del proceso de gestión de orden</i>	28
Tabla 13.....	
<i>Ficha de caracterización del proceso de servicio post venta</i>	31
Tabla 14.....	
<i>Ficha de indicador del proceso de servicio post venta</i>	32
Tabla 15.....	
<i>Ficha de indicador del proceso de servicio post venta</i>	33

Índice de figuras:

<i>Figura I:</i> Organigrama empresarial	4
<i>Figura II:</i> Mapa de procesos	5
<i>Figura III:</i> SIPOC proceso de dirección comercial y supervisión	18
<i>Figura IV:</i> Flujograma proceso de dirección comercial y supervisión	19
<i>Figura V:</i> Flujograma proceso de dirección comercial y supervisión	20
<i>Figura VI:</i> Flujograma proceso de dirección comercial y supervisión	24
<i>Figura VII:</i> Flujograma proceso de asesoría comercial	25
<i>Figura VIII:</i> SIPOC proceso de gestión de orden	29
<i>Figura IX:</i> Flujograma proceso de gestión de orden	30
<i>Figura X:</i> SIPOC proceso de servicio post venta	34
<i>Figura XI:</i> Flujograma proceso de servicio post venta	35

Introducción:

En el contexto altamente competitivo del sector de neumáticos, la eficiencia operativa y la gestión estratégica de procesos se convierten en factores determinantes para el éxito empresarial. Este proyecto nace de la necesidad identificada en una empresa mayorista de neumáticos en Cuenca, donde la ausencia de procesos documentados generaba inconsistencias operativas, dependencia del conocimiento empírico y limitaciones para escalar su negocio.

A través de un enfoque metodológico basado en el análisis situacional, la modelación de procesos (SIPOC) y la implementación de indicadores clave de desempeño (KPI), se logró estructurar y optimizar los macroprocesos críticos de comercialización, con énfasis en la asesoría comercial, gestión de órdenes y servicio postventa. Los resultados obtenidos no solo validan la importancia de la estandarización, sino que también ofrecen un modelo replicable para empresas similares que busquen fortalecer su ventaja competitiva mediante la mejora continua.

Capítulo 1: Análisis situacional de la empresa

El análisis situacional es un tipo de análisis utilizado para determinar los factores internos y externos que afectan el curso de una empresa. Dentro de este levantamiento ayuda a determinar puntos estratégicos vitales para una empresa como: valores de la empresa, misión y visión, entrevistas con los dueños de los procesos para el levantamiento de información, las fortalezas y las debilidades internas de la organización, en relación con los recursos, los competidores y las ventajas competitivas.

La empresa enfrenta una situación inicial con desafíos y fortalezas identificadas en diversas áreas clave. La empresa carece de personal idóneo en algunas áreas, pero ha logrado un desarrollo organizacional mediante motivación y seguimiento continuo, ofreciendo prestaciones competitivas y un ambiente laboral cómodo con incentivos. Los servicios ofrecidos, basados en productos de calidad y soporte técnico, tienen un valor agregado en el servicio postventa, siendo la venta al por mayor lo más rentable.

A continuación, se presentan las empresas que se encuentran dentro del portafolio de la empresa principal de comercialización de llantas al por mayor.

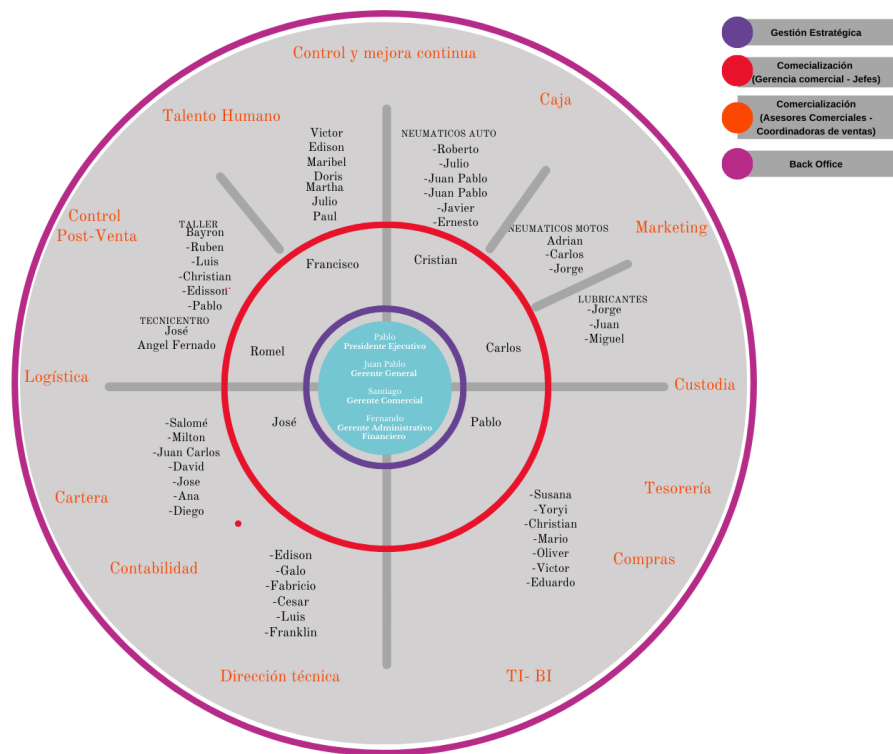


Figura I: Organigrama empresarial

Fuente: Elaboración propia (2025)

A continuación, se presenta el mapa de procesos que detalla las actividades clave de la organización, clasificadas en procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Su objetivo es visualizar la estructura interna y los flujos de trabajo que permiten satisfacer las necesidades del cliente y alcanzar la satisfacción total de los mismos. En la parte superior se destacan los procesos estratégicos que guían la dirección general y la toma de decisiones, mientras que en la parte media se encuentran los procesos operativos que aseguran la ejecución de las actividades principales de la empresa.

Finalmente, en la parte inferior se ubican los procesos de apoyo que brindan soporte a las operaciones centrales. Este enfoque permite una comprensión clara de cómo se interrelacionan los diferentes departamentos y funciones, con el fin de optimizar la eficiencia y calidad en la entrega de productos o servicios.

MAPA DE PROCESOS

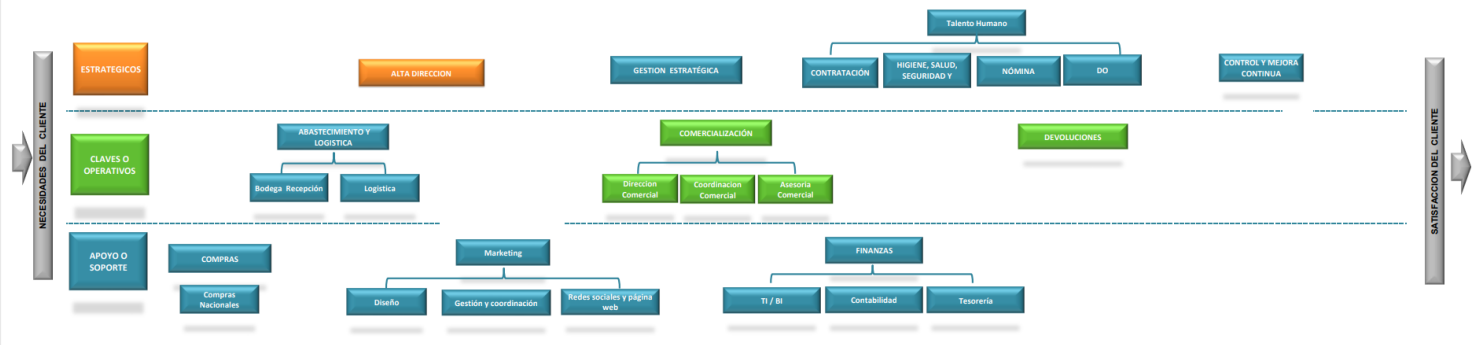


Figura II: Mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia (2025)

Los valores estratégicos representan las convicciones o filosofía de la alta dirección respecto a lo que conducirá al éxito de la empresa, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores reflejan los rasgos fundamentales de la estrategia empresarial y parten de esta reflexión. Todo aquello que pueda aportar una ventaja competitiva consistente se puede traducir en un valor estratégico. Tener un acuerdo claro sobre estos valores ayuda a establecer las prioridades significativas de la organización, definir sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones, fijar expectativas, comunicar estas expectativas a los demás, decidir en qué negocios intervenir y cómo administrarlos.

Valores estratégicos

Fuente: Elaboración propia (2025)

NI – Nada Importante (o Impacto Nulo)

PI – Poco Importante (o Impacto Bajo)

I – Importante (o Impacto Medio)

MI – Muy Importante (o Impacto Alto)

SI – Sumamente Importante (o Impacto Muy Alto)

1. Entregar servicio sorprendente: El servicio tiene que lograr cumplir y exceder las expectativas de los clientes mediante el uso de estándares de calidad y con una excelente comunicación con el cliente.

2. Crece y aprende siempre: Se debe de realizar un aprendizaje continuo para continuar con la aplicación de estos en la empresa.

3. Comunícate abierta y honestamente: La comunicación debe de ser real, continua, y sobretodo abierta para entender correctamente las necesidades del cliente y conseguir que el servicio postventa mejores.

4. Construye un espíritu del equipo positivo: El talento humano de la empresa es el tronco principal de servicio y por ello se debe fomentar un ambiente donde se escuche al otro y no exista muros para que las ideas fluyan.

Elección de valores

- Servicio sorprendente
- Comunícate abierta y honestamente
- Crece y aprende siempre
- Construye un espíritu de equipo positivo

Visión:

La visión es un elemento fundamental del proceso estratégico, se caracteriza por ser intuitiva, referencial y diferencial, basada en los valores estratégicos de la organización y proyectándose hacia el exterior, moldeando su futuro y adoptando una perspectiva optimista y ambiciosa. Debe ser comunicada y compartida por todos los interesados, y se espera que sea la esencia misma de lo que la empresa aspira a convertirse.

Además, se espera que la visión sea concisa pero abarcadora, creativa y motivadora, fácil de comprender, aceptar y recordar, y formulada de manera inclusiva para todos los miembros de la organización. Además, la visión sirve como la guía máxima que define el

rumbo a seguir y orienta la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas de la organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo.

• **¿Quiénes somos?**

Somos una empresa experta en la importación y comercialización de varias marcas de neumáticos.

• **¿A dónde aspiramos llegar en el plazo que establecemos (escenario futuro aspirado)?**

En un plazo de alrededor de 4 años se aspira a llegar a ser el referente principal de la importación de neumáticos llegando a diferentes niveles tanto nacionales como internacionales mejorando el portafolio de productos.

• **¿Para qué queremos alcanzar ese escenario futuro aspirado?**

Se quiere alcanzar este escenario para lograr una contribución mediante la generación de empleo que dará paso al desarrollo de comunidades para que existan prácticas éticas y sostenibles.

• **¿Cuál es el plazo que establecemos para lograr este fin?**

Se establece un plazo de 4 años en el que existirá un compromiso para trabajar de manera constante y enfocada para alcanzar la visión cumpliendo metas a corto y mediano plazo para lograr la excelencia empresarial.

Visión de la empresa:

Nos visualizamos como el líder indiscutible en la importación y distribución de neumáticos, siendo reconocidos por nuestra excelencia operativa, comprometiéndonos con el desarrollo humano y contribuyendo a la sociedad. Se busca mejorar las prácticas sostenibles y la cultura organizacional basada en valores sólidos y bienestar general de los colaboradores y socios en un periodo de tiempo de 3 años.

Misión:

La misión de una empresa es el motivo, propósito o razón de ser de su existencia, definiendo lo que pretende cumplir en su entorno, lo que busca hacer y para quién lo hace.

Esta misión está influenciada por la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y propietarios, factores externos, recursos disponibles y capacidades distintivas. Según Thompson y Strickland, la misión de una compañía describe lo que trata de hacer por sus clientes actualmente, proporcionando claridad sobre el negocio en el que se encuentra y las necesidades de los clientes a quienes sirve. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Misión: Descripción de la manera en la que la organización se compromete a avanzar hacia el futuro, creando valor para sus clientes y demás stakeholders en el contexto de sus valores estratégicos y su visión.

• **¿Qué somos y para qué existimos?**

Somos un socio estratégico comprometido con el éxito de nuestros distribuidores, de tal manera que proporcionando productos confiables y rentables se puedan satisfacer las necesidades del consumidor para que contribuyan al progreso económico y social.

• **¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?**

Se aporta valor a los distribuidores porque se ofrecen productos de alta calidad que les permite incrementar su rentabilidad y satisfacer las demandas del mercado. Además se benefician los consumidores ya que al proporcionarles productos confiables que cumplen sobrepasan sus expectativas garantizan su bienestar y seguridad.

• **¿Cómo creamos valor?**

Creamos valor mediante la oferta de productos confiables y garantizados que generan beneficios tangibles para nuestros distribuidores, como el aumento de sus ingresos y la fidelización de clientes.

• **¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?**

Potenciamos valores como la calidad, la confiabilidad, la rentabilidad, la responsabilidad social y el compromiso con la excelencia en todo lo que hacemos.

Misión de la empresa:

Nos dedicamos a ser el aliado estratégico fundamental para el éxito de nuestros distribuidores, ofreciendo productos y servicios sorprendentes de alta calidad y confiabilidad que garanticen la rentabilidad de sus negocios. Priorizamos el bienestar del consumidor al proporcionar una relación precio/calidad que supere las expectativas, contribuyendo así al progreso y bienestar de la sociedad en su conjunto.

Y en nuestra empresa se puede tener una relación abierta y honesta entre todos los integrantes de la organización capaces de construir un espíritu de equipo positivo y real en el que se crece y aprende.

Estrategia empresarial:

La estrategia empresarial se refiere a los objetivos que una organización se plantea en relación con la planificación, organización y gestión de recursos, entre otros aspectos. No se limita solamente a definir las metas, sino que también incluye la forma de alcanzarlas y el tiempo que se necesitará para hacerlo. Para alcanzar el éxito, los directores y gerentes deben asumir seriamente su papel de líderes dentro de la organización, asegurando que las personas a su cargo puedan realizar sus tareas de la mejor manera posible y sean efectivas. La gestión estratégica y un plan sólido representan una ventaja competitiva crucial. (Alvarado, 2020)

Factores estratégicos:

Tabla 2

Matriz de identificación de factores

Matriz de identificación de Factores estratégicos											
	Tendencia del mercado automotriz	Regulaciones gubernamentales de importaciones	Factores medio ambientales	Gestión de la competencia de otras empresas	Costos y transporte logístico	Relación con los clientes	Niveles de inventario y capacidad de almacenamiento	Relación con proveedores	Calidad y seguridad de los neumáticos	Gestión de la demanda	horizontales (unos)
Tendencia del mercado automotriz		1	1	1	0	0	0	0	0	0	3
Regulaciones gubernamentales de importaciones			1	0	0	0	0	1	0	0	2
Factores medio ambientales				0	0	0	0	0	0	0	0
Gestión de la competencia de otras empresas					0	0	1	0	1	1	3
Costos y transporte logístico						0	0	1	0	1	2
Relación con los clientes							1	1	0	0	2
Niveles de inventario y capacidad de almacenamiento								1	0	0	1
Relación con proveedores									0	0	0
Calidad y seguridad de los neumáticos										0	0
Gestión de la demanda											0
verticales (blancos)	0	0	0	2	4	6	4	3	7	7	
horizontales (unos)	3	2	0	3	2	2	1	0	0	0	
Total	3	2	0	5	6	8	5	3	7	7	
Orden de importancia	8	9	10	5	4	1	6	7	2	3	

Fuente: Elaboración propia (2025)

En la tabla anterior se exponen y clasifican los factores estratégicos que fueron planteados y se colocaron en orden de importancia en base a la calificación y se comparan filas con columnas donde se coloca 1 en la celda donde el factor vertical sea más importante que el horizontal; caso contrario se pone un 0. Finalmente se suman todos los números 1 horizontales y las celdas con 0 verticales; el que obtenga mayor resultado es la fuerza impulsora.

Fuerza impulsora:

- Relación con los clientes

Factores claves de éxito:

- Calidad y seguridad de los neumáticos
- Gestión de la demanda
- Costos y transporte logístico
- Gestión de la competencia de otras empresas

El análisis situacional de la empresa permitió identificar tanto las fortalezas como las debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas. La organización ha mostrado un sólido enfoque en la motivación y desarrollo organizacional, apoyándose en un entorno laboral favorable y en la calidad de sus productos y servicios, especialmente en el servicio postventa.

Sin embargo, la falta de personal idóneo en algunas áreas representa un desafío que la empresa debe superar para mantener su ventaja competitiva. La clara definición de valores estratégicos, junto con una visión ambiciosa y una misión centrada en la satisfacción del cliente y la sostenibilidad, establece un marco sólido para la dirección futura de la organización.

El análisis del mapa de procesos y la estrategia empresarial reveló la importancia de la relación con los clientes como la fuerza impulsora clave, mientras que la calidad y seguridad de los neumáticos, la gestión de la demanda, los costos logísticos y la competencia emergen como factores estratégicos esenciales para el éxito. A través de una adecuada gestión de estos factores, la empresa busca consolidarse como líder en la importación y distribución de neumáticos, con un enfoque en la rentabilidad, sostenibilidad y satisfacción integral de sus clientes y colaboradores.

Capítulo 2: Análisis del proceso crítico de comercialización

El proceso crítico de comercialización es el eje central para garantizar el éxito empresarial, ya que integra las estrategias necesarias para alcanzar objetivos clave como la cobertura, penetración de mercado y la maximización del margen bruto. Este análisis permite identificar las actividades fundamentales que conforman la gestión comercial y supervisión, asegurando que cada etapa del proceso contribuya directamente al cumplimiento de las metas organizacionales. Además, fomenta una alineación efectiva entre los recursos, el equipo comercial y las normativas internas de la empresa.

Visión general del proceso:

Tabla 3

Ficha de caracterización del proceso de dirección comercial y supervisión

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
PROCESO	Dirección comercial y supervisión
CÓDIGO DEL PROCESO	CMZ-DCO
OBJETIVO DEL PROCESO	Desarrollar las ventas, logrando una mayor cobertura, penetración y el mejor margen bruto posible para alcanzar el 100% de los objetivos empresariales de su área.
CAPACIDAD	Área de comercialización y clientes finales / Supervisores
LÍDER DEL PROCESO (DUEÑO)	Gerente Comercial/Jefatura comercial
EQUIPO DEL PROCESO	Asesores Comerciales
	Coordinadoras de ventas
	Supervisor de ventas
	Dirección técnica
RECURSOS	Sistemas- Aplicaciones móviles – portales - lista de precios- portafolio de productos - Vehículo - Celular
NORMATIVAS Y REGULACIONES	Políticas comerciales de la empresa, Política de viáticos y reglamento interno
INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	$Cobertura = \frac{\# \text{ clientes con venta}}{\# \text{ total de clientes activos}}$
	$Penetración = \frac{\text{monto de venta}}{\text{potencial cliente}}$
	$\text{Margen bruto} = \frac{\text{precio de venta distribuidor}}{\text{costo de venta}}$

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 4

Ficha de indicador del proceso de dirección comercial y supervisión

Proceso	CMZ-DCO
Código del indicador	IND-COB
Indicador	Cobertura
Fórmula de cálculo	$Cobertura = \frac{\# \text{ clientes con venta}}{\# \text{ total de clientes activos}}$
Unidad	# CLIENTE
Responsable del Indicador	Gerente
Frecuencia de aplicación	Continuo
Semaforización	95% - 100%
	80% - 94%
	menor a 80%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 5

Ficha de indicador del proceso de dirección comercial y supervisión

Proceso	CMZ-DCO
Código del indicador	IND-PEN
Indicador	Penetración
Fórmula de cálculo	$Penetración = \frac{\text{monto de venta}}{\text{potencial cliente}}$
Unidad	$\frac{\$}{\# \text{ cliente}}$

Responsable del Indicador	Gerente
Frecuencia de aplicación	Continuo
Semaforización	95% - 100%
	80% - 94%
	menor a 80%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 6

Ficha de indicador del proceso de dirección comercial y supervisión

Proceso	CMZ-DCO
Código del indicador	IND- MB
Indicador	Margen Bruto
Fórmula de cálculo	$\text{Margen bruto} = \frac{\text{precio de venta distribuidor}}{\text{costo de venta}}$
Unidad	Canrtidad monetaria
Responsable del Indicador	Gerente
Frecuencia de aplicación	Continuo
Semaforización	95% - 100%
	80% - 94%
	menor a 80%

Fuente: Elaboración propia (2025)

El proceso crítico de comercialización, identificado como CMZ-DCO, es fundamental para el éxito de una empresa mayorista de neumáticos en la ciudad de Cuenca, ya que integra

estrategias clave para alcanzar objetivos como la cobertura, penetración de mercado y maximización del margen bruto.

Este proceso, liderado por el Gerente Comercial y ejecutado por un equipo multidisciplinario, garantiza la alineación de recursos, normativas y esfuerzos del equipo comercial para cumplir con las metas organizacionales. Los indicadores de desempeño, como la penetración (IND-PEN), cobertura (IND-COB) y margen bruto (IND-MB), permiten monitorear y evaluar continuamente el progreso del proceso, asegurando que se mantenga dentro de los rangos óptimos definidos. La semaforización de estos indicadores facilita la toma de decisiones correctivas y proactivas, lo que contribuye a la eficiencia y competitividad de la empresa en el mercado.

SIPOC:

El modelo SIPOC proporciona una representación integral del proceso de comercialización de la Gerencia Comercial, detallando cómo interactúa con proveedores clave como Cadena de Abastecimientos, Compras y Riesgo y Cartera, para recibir insumos esenciales como detalles de compras, reportes semanales y notificaciones de inventario.

Estas entradas permiten desarrollar procesos internos que generan salidas como reportes específicos, autorizaciones y solicitudes de branding, destinadas a clientes estratégicos como la Alta Dirección y Nómina. A través del SIPOC “se puede identificar la razón de ser de cada proceso y determinar sus medidas de rendimiento permite a las MiPyMEs identificar sus procesos, comprender sus alcances, y conocer las necesidades que tienen” (Constandse, 2016)

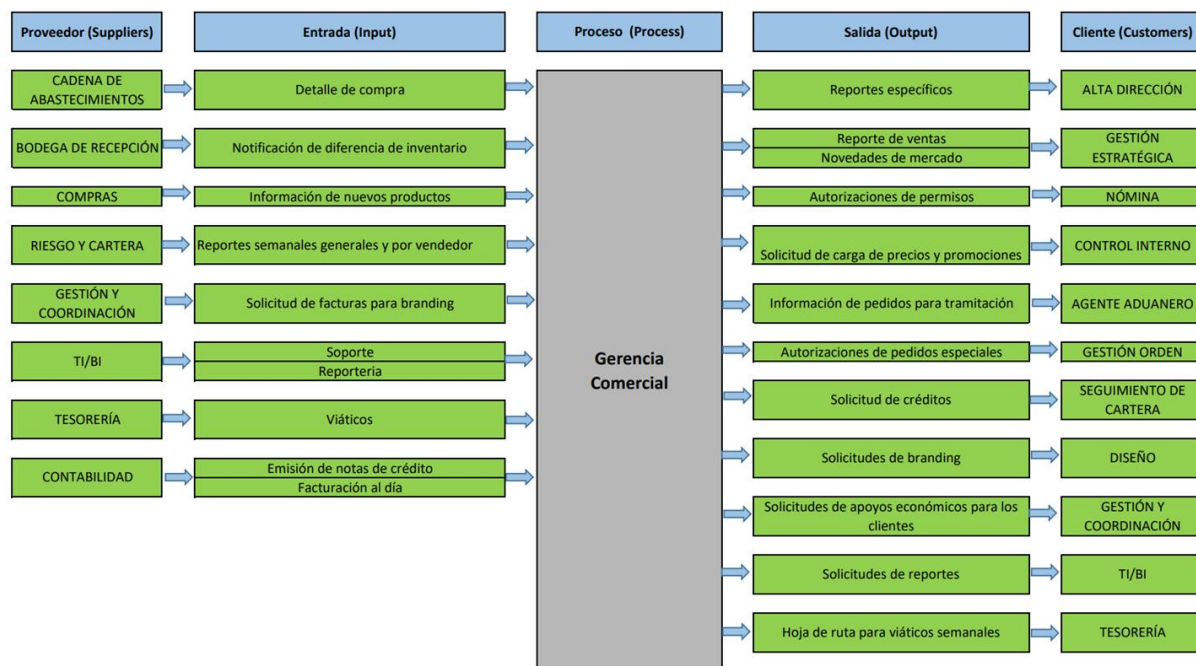


Figura III: SIPOC proceso de dirección comercial y supervisión

Fuente: Elaboración propia (2025)

Diagrama del proceso:

El flujograma, también conocido como diagrama de flujo, es una herramienta esencial en la gestión de procesos, ya que permite visualizar de manera secuencial las actividades involucradas, facilitando la identificación de ineficiencias y la optimización operativa. Según la (American Society for Quality, n.d.), "un flujograma es una representación gráfica de los pasos de un proceso en orden secuencial".

En el ámbito de la Gerencia Comercial, la utilización de flujogramas permite mapear detalladamente cada etapa, desde la planificación estratégica hasta la ejecución y seguimiento de ventas, asegurando una gestión más eficiente y efectiva. Esta representación visual no solo facilita la comprensión del proceso por parte de todos los involucrados, sino que

también sirve como base para la mejora continua y la toma de decisiones informadas.

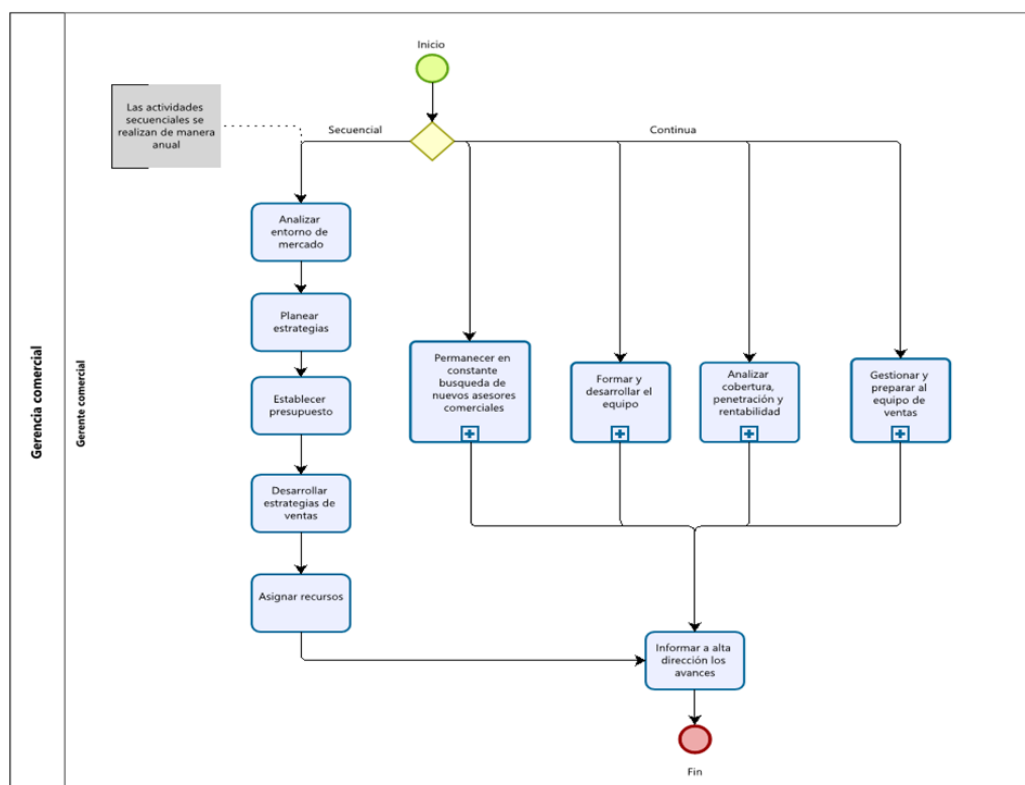


Figura IV: Flujograma proceso de dirección comercial y supervisión

Fuente: Elaboración propia (2025)

El macroproceso de Gestión de Orden engloba una serie de subprocesos esenciales para el fortalecimiento y desarrollo del equipo comercial, siendo clave para el éxito operativo y estratégico de la empresa. Dentro de este macroproceso, se destacan tres subprocesos fundamentales: Reclutamiento (CMZ-GCO-REC), Entrenamiento (CMZ-GCO-ENT) y Coach (CMZ-GCO-COA).

El reclutamiento se enfoca en la búsqueda continua de talentos, liderada por el gerente comercial, para asegurar la incorporación de profesionales capacitados que impulsen el desempeño del equipo de ventas en cada zona.

El entrenamiento, por su parte, inicia con una inducción integral que abarca desde el conocimiento de productos hasta técnicas avanzadas de ventas, garantizando un desarrollo

continuo y adaptado a las necesidades del equipo. Finalmente, el proceso de coach implica una interacción directa entre los gerentes y supervisores con el equipo comercial, brindando retroalimentación constructiva y estrategias personalizadas para potenciar habilidades y superar desafíos específicos.

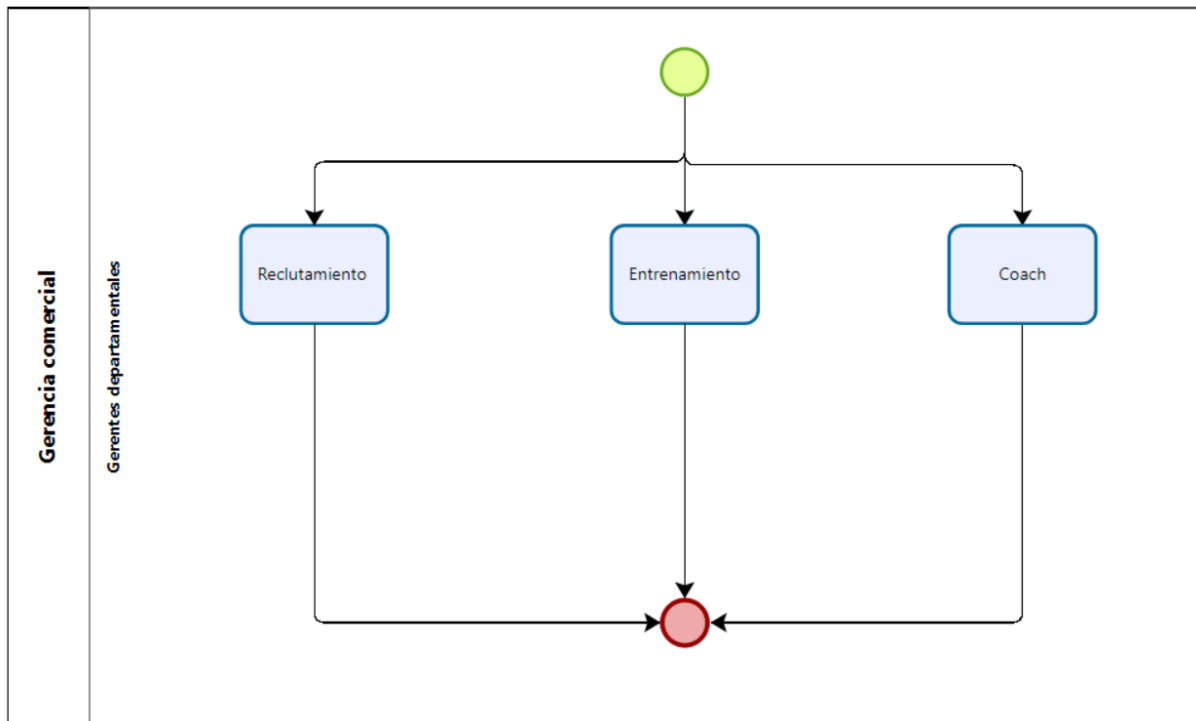


Figura V: Flujograma proceso de dirección comercial y supervisión

Fuente: Elaboración propia (2025)

Capítulo 3: Creación de un manual por procesos

El Capítulo 3 se enfoca en la creación de manuales detallados para cada uno de los procesos críticos identificados en el análisis situacional y el mapa de procesos presentados en los capítulos anteriores. Estos manuales tienen como objetivo desagregar el macroproceso de comercialización en subprocesos específicos, proporcionando una guía clara y estructurada para su ejecución y monitoreo. La elaboración de estos manuales se fundamenta en las herramientas y metodologías ya explicadas, como el modelo SIPOC, los diagramas de flujo y los indicadores clave de desempeño (KPI), asegurando una implementación coherente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

A continuación, se presentan los manuales correspondientes a los procesos de Asesoría Comercial, Gestión de Órdenes y Servicio Post Venta, cada uno de los cuales incluye una introducción específica que contextualiza su importancia y relación con el marco general de la organización.

- **Manual asesoría comercial**

El proceso de Asesoría Comercial constituye uno de los pilares fundamentales dentro del macroproceso de comercialización, ya que es el punto de contacto directo entre la empresa y sus clientes, donde se materializan las estrategias de venta y se construyen relaciones comerciales duraderas. Este manual tiene como objetivo desagregar de manera exhaustiva cada etapa del subproceso, desde la gestión inicial de la cartera de clientes hasta el cierre efectivo de la venta, garantizando que todas las interacciones estén alineadas con los valores estratégicos de la organización, como la entrega de un "servicio sorprendente" y la comunicación abierta y honesta.

En el capítulo anterior, se identificó que la relación con los clientes es la fuerza impulsora clave para el éxito empresarial, por lo que este manual no solo establece los procedimientos operativos estandarizados (POEs), sino que también incorpora métricas de

desempeño, como la eficacia de la cotización y el tiempo promedio de respuesta, para asegurar que cada asesor comercial contribuya activamente a la maximización del margen bruto y la penetración en el mercado.

Visión general del proceso:

Tabla 7

Ficha de caracterización del proceso de asesoría comercial

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
PROCESO	Asesoría Comercial	
CÓDIGO DEL PROCESO	CMZ-002	
OBJETIVO DEL PROCESO	Mejorar la eficiencia del proceso de cotización para aumentar la rentabilidad y la satisfacción del cliente para alcanzar el 100% del presupuesto planificado durante 30 días.	
CAPACIDAD	Área de comercialización y clientes finales	
LÍDER DEL PROCESO (DUEÑO)	Asesores comerciales	
EQUIPO DEL PROCESO	Gestión de orden	
RECURSOS	Sistema - vehículo	
INICIO DEL PROCESO	Revisar la cartera de clientes	
FINALIZACIÓN DEL PROCESO	Venta al cliente	
NORMATIVAS Y REGULACIONES	Condiciones de pago	
INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	Eficacia de la cotización	$Eficacia\ de\ la\ oferta = \frac{\# \ de\ ofertas\ que\ llegan\ a\ ser\ órdenes}{\# \ total\ de\ ofertas\ emitidas} * 100$

	Tiempo promedio de respuesta por parte de los asesores	$\frac{\text{Tiempo promedio de respuesta de oferta}}{\text{tiempo total de respuesta para todas las ofertas}} = \frac{\text{\# total de ofertas emitidas}}{\text{\# total de ofertas emitidas}}$
--	--	---

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 8

Ficha de indicador del proceso de asesoría comercial

Proceso	PRC-CMZ-002
Código del indicador	IND-CMZ-001
Indicador	Eficacia de la cotización
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Eficacia de la oferta}}{\text{\# de ofertas que llegan a ser ordenes}} = \frac{\text{\# total de ofertas emitidas}}{\text{\# total de ofertas emitidas}} \cdot 100$
Unidad	Unidades
Responsable del Indicador	Asesores comerciales
Frecuencia de aplicación	Continuo
Semaforización	95% - 100%
	80% - 94%
	menor a 80%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 9

Ficha de indicador del proceso de asesoría comercial

Proceso	PRC-CMZ-002
Código del indicador	IND-CMZ-002
Indicador	Tiempo promedio de la respuesta por parte de los asesores
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Tiempo promedio de respuesta de oferta}}{\text{tiempo total de respuesta para todas las ofertas}} = \frac{\text{\# total de ofertas emitidas}}{\text{\# total de ofertas emitidas}}$
Unidad	Unidades
Responsable del Indicador	Asesores comerciales
Frecuencia de aplicación	Continuo
Semaforización	95% - 100%
	80% - 94%
	menor a 80%

Fuente: Elaboración propia (2025)

SIPOC:

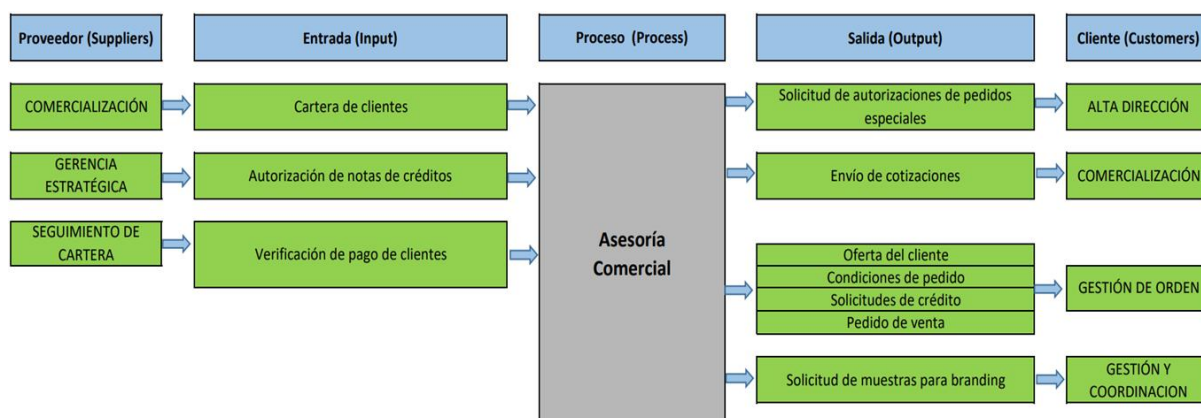


Figura VI: Flujograma proceso de dirección comercial y supervisión

Fuente: Elaboración propia (2025)

Diagrama del proceso:

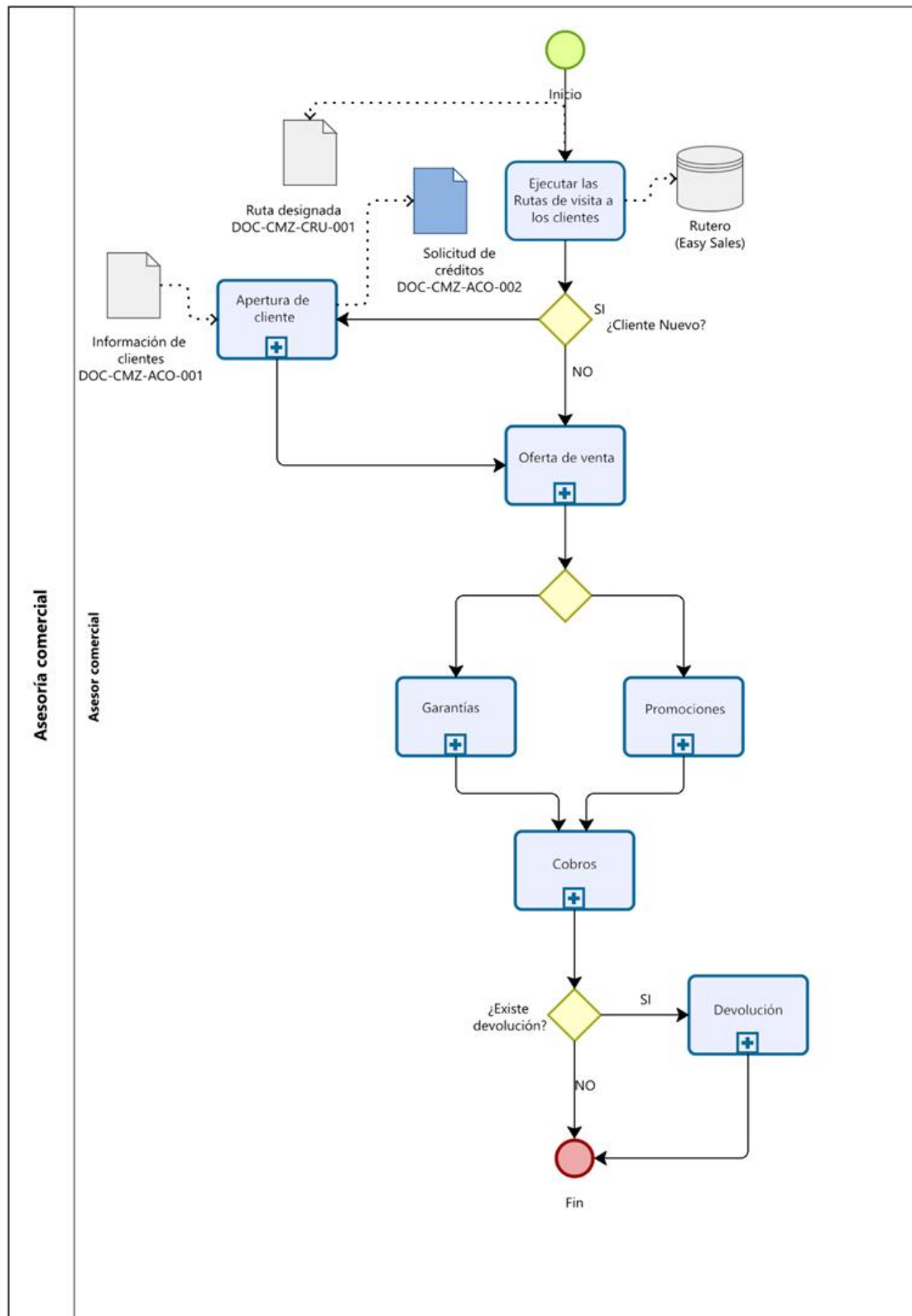


Figura VII: Flujograma proceso de asesoría comercial

Fuente: Elaboración propia (2025)

- **Manual de gestión de orden**

La Gestión de Órdenes es un subproceso crítico dentro de la cadena de valor de la empresa, ya que actúa como el puente entre la venta realizada por el asesor comercial y la entrega efectiva del producto al cliente. Un error en esta fase puede traducirse en retrasos, facturas incorrectas, e insatisfacción del cliente. Este manual busca detallar minuciosamente cada paso del proceso, desde la recepción del pedido hasta la emisión de la factura y la guía de remisión, con el fin de estandarizar las operaciones, reducir riesgos y asegurar que cada transacción cumpla con los estándares de calidad definidos en la misión y visión de la organización.

En el análisis situacional presentado en el Capítulo 1, se identificó que los costos logísticos y la gestión de la demanda son factores clave para el éxito de la empresa. Por ello, este manual incorpora indicadores como la "tasa de exactitud de facturas" y el "costo promedio de procesamiento por pedido", que permiten monitorear la eficiencia del proceso y tomar acciones correctivas en tiempo real.

Visión general del proceso:

Tabla 10

Ficha de caracterización del proceso de gestión de orden

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		
PROCESO	Gestión de orden	
CÓDIGO DEL PROCESO	CMZ-003	
OBJETIVO DEL PROCESO	Aumentar la precisión de gestión de órdenes para reducir errores de entrega y facturación diarios	
CAPACIDAD	Área de comercialización y clientes finales	
LÍDER DEL PROCESO (DUEÑO)	Coordinación de ventas	
EQUIPO DEL PROCESO	Asesores comerciales, gerentes comerciales	
RECURSOS	Sistema- teléfonos de los Asesores comerciales - redes sociales	
INICIO DEL PROCESO	Recibir pedido	
FINALIZACIÓN DEL PROCESO	Emitir factura y guía	
NORMATIVAS Y REGULACIONES	Condiciones de pago, datos informativos del cliente, cupos	
INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	Tasa de exactitud de facturas	$\text{Tasa de exactitud de facturas} = \frac{\# \text{ de facturas correctas}}{\# \text{ total de facturas emitidas}} * 100$
	Costo Promedio de Procesamiento por Pedido	$\text{Costo Promedio de Procesamiento por Pedido} = \frac{\text{Costo total de procesamiento}}{\# \text{ total de pedidos procesados}}$

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 11

Ficha de indicador del proceso de gestión de orden

Proceso	PRC-CMZ-003
Código del indicador	IND-CMZ-001
Indicador	Tasa de exactitud de facturas
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Tasa de exactitud de facturas}}{\text{# de facturas correctas}} = \frac{\text{# total de facturas emitidas}}{\text{# de facturas correctas}} * 100$
Unidad	Unidades
Responsable del Indicador	Asesores comerciales
Frecuencia de aplicación	Continuo
Semaforización	95% - 100%
	80% - 94%
	menor a 80%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 12

Ficha de indicador del proceso de gestión de orden

Proceso	PRC-CMZ-003
Código del indicador	IND-CMZ-002
Indicador	Costo de procesamiento por pedido
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Costo Promedio de Procesamiento por Pedido}}{\text{Costo total de procesamiento}} = \frac{\text{\# total de pedidos procesados}}{\text{\# total de pedidos procesados}}$
Unidad	Unidades
Responsable del Indicador	Asesores comerciales
Frecuencia de aplicación	Continuo
Semaforización	95% - 100%
	80% - 94%
	menor a 80%

Fuente: Elaboración propia (2025)

SIPOC:

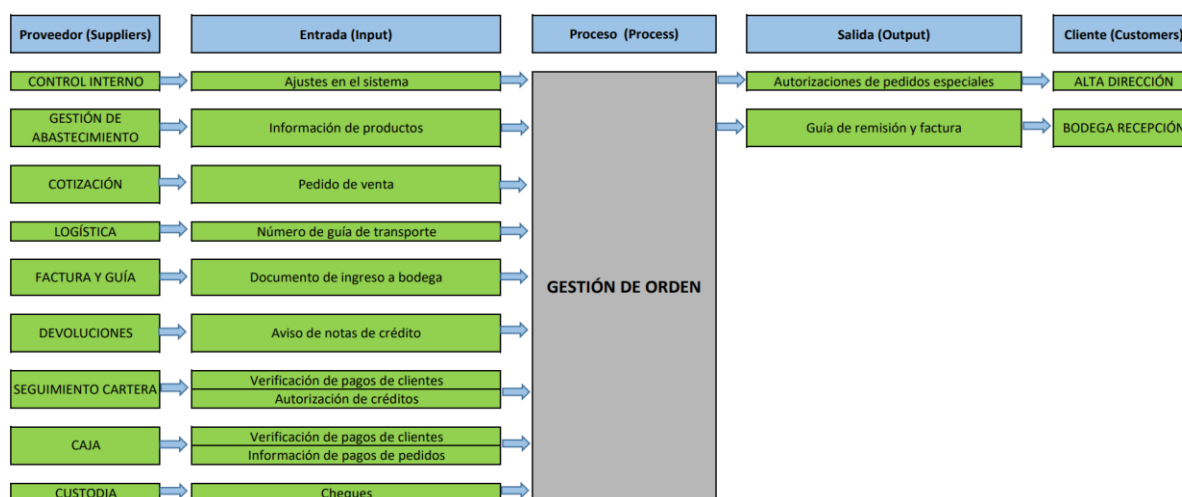


Figura VIII: SIPOC proceso de gestión de orden

Fuente: Elaboración propia (2025)

Diagrama del proceso:

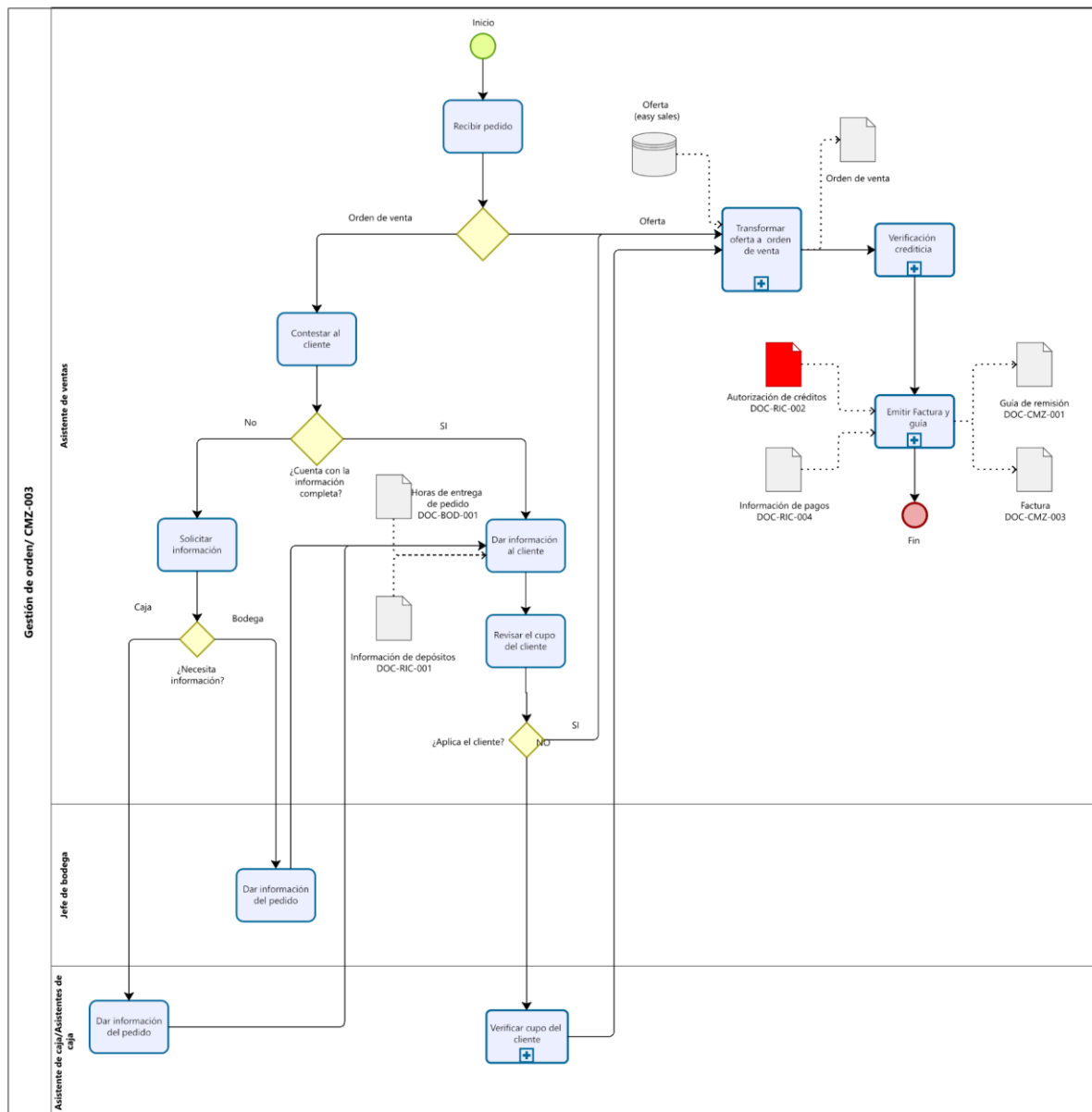


Figura IX: Flujograma proceso de gestión de orden

Fuente: Elaboración propia (2025)

- **Manual servicio post venta**

En un mercado altamente competitivo como el de neumáticos, el Servicio Post Venta se ha convertido en un diferenciador estratégico que no solo resuelve incidencias, sino que

también fortalece la lealtad del cliente y refuerza la reputación de la marca. Este manual aborda de manera integral todas las actividades relacionadas con este subproceso, desde la atención de reclamos técnicos hasta el cumplimiento de garantías, asegurando que cada interacción postventa refleje los valores estratégicos de la empresa: calidad, confiabilidad y compromiso con el bienestar del consumidor.

Al implementar este manual, la empresa no solo cumple con las expectativas de sus clientes, sino que también construye una ventaja competitiva sostenible, donde la confianza en la marca y la satisfacción del consumidor se traducen en mayores ventas y recomendaciones. Este documento será una herramienta vital para capacitar al personal técnico y alinear sus acciones con la visión de largo plazo: ser reconocidos como líderes en servicio y soporte dentro del sector.

Visión general del proceso:

Tabla 13

Ficha de caracterización del proceso de servicio post venta

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	
PROCESO	Servicio post venta
CÓDIGO DEL PROCESO	CMZ-DIR
OBJETIVO DEL PROCESO	Garantizar que el personal esté adecuadamente capacitado y preparado para ofrecer un servicio técnico de calidad, realizar un seguimiento técnico efectivo de los productos, asegurar el cumplimiento de las garantías de fábrica y mantener una adecuada categorización de los productos.
CAPACIDAD	Servicio técnico y clientes finales
LÍDER DEL PROCESO (DUEÑO)	Director técnico
EQUIPO DEL PROCESO	Director técnico - Marketing – Coordinadora de ventas

RECURSOS	Bases de datos -Computadora- vehículo	
INICIO DEL PROCESO	Observar necesidades	
FINALIZACIÓN DEL PROCESO	Entregar servicio	
NORMATIVAS Y REGULACIONES	Manual de garantías	
INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	Cumplimiento de las garantías de fábrica	$\text{Cumplimiento de las Garantías de Fábrica} = \frac{\# \text{ de reclamos de garantía cumplidos a tiempo}}{\# \text{ total de pedidos reclamos de garantía}} \times 100$
	Tiempo de cumplimiento de garantía	$\text{Tiempo de cumplimiento de las Garantías} = \frac{\text{tiempo total para resolver reclamo de garantía}}{\# \text{ total de reclamos de garantía}}$

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 14

Ficha de indicador del proceso de servicio post venta

Proceso	PRC-CMZ-002
Código del indicador	IND-CMZ-001
Indicador	Cumplimiento de las garantías de fábrica
Fórmula de cálculo	<i>Cumplimiento de las Garantías de Fábrica</i> $= \frac{\# \text{ de reclamos de garantía cumplidos a tiempo}}{\# \text{ total de pedidos reclamos de garantía}} \cdot 100$
Unidad	Unidades
Responsable del Indicador	Departamento de post venta
Frecuencia de aplicación	Continuo
Semaforización	95% - 100%
	80% - 94%
	menor a 80%

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 15

Ficha de indicador del proceso de servicio post venta

Proceso	PRC-CMZ-002
Código del indicador	IND-CMZ-002
Indicador	Tiempo de cumplimiento de la garantía
Fórmula de cálculo	$\text{Tiempo de cumplimiento de las Garantías} = \frac{\text{tiempo total para resolver reclamo de garantía}}{\# \text{ total de reclamos de garantía}}$
Unidad	Unidades
Responsable del Indicador	
Frecuencia de aplicación	Continuo
Semaforización	95% - 100%
	80% - 94%
	menor a 80%

Fuente: Elaboración propia (2025)

SIPOC:

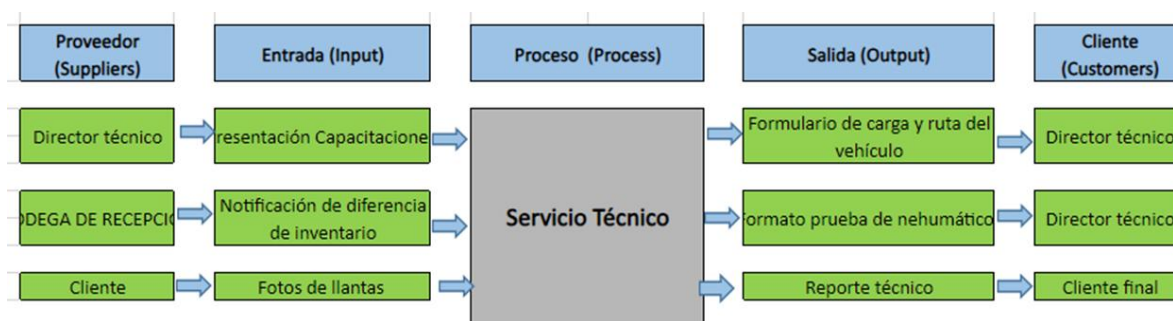


Figura X: SIPOC proceso de servicio post venta

Fuente: Elaboración propia (2025)

Diagrama del proceso:

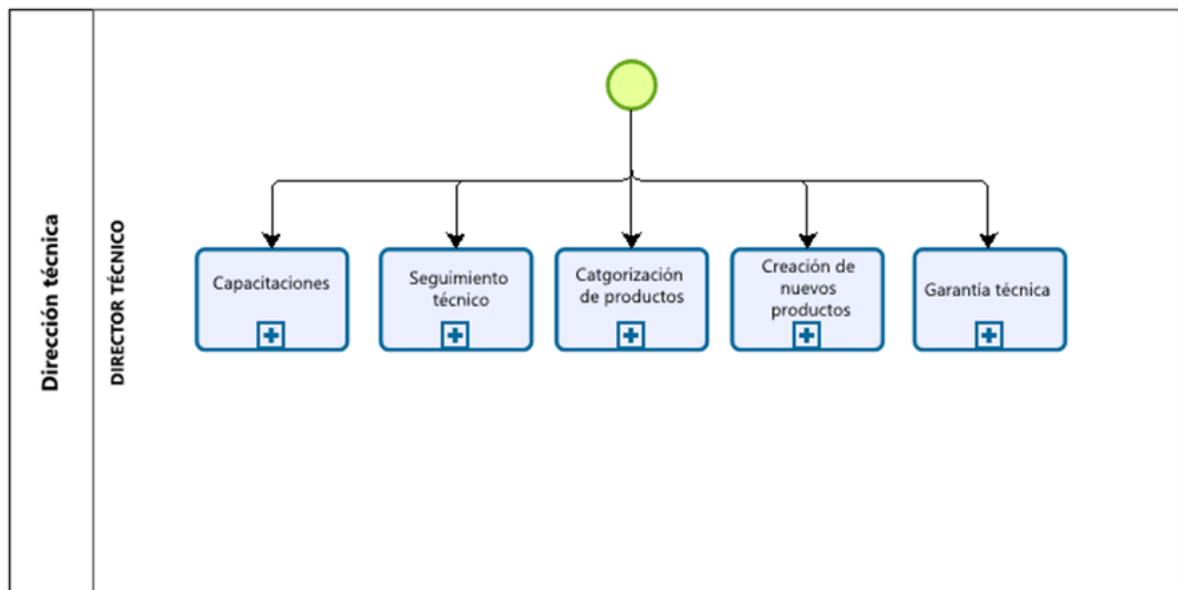


Figura XI: Flujograma proceso de servicio post venta

Fuente: Elaboración propia (2025)

La elaboración de los manuales de procesos para la Asesoría Comercial, Gestión de Órdenes y Servicio Post Venta representa un avance significativo para la empresa, ya que por primera vez se cuenta con una documentación estructurada y estandarizada de sus operaciones críticas. Antes de este trabajo, la organización carecía de estos insumos debido a la dificultad de levantar la información: la falta de tiempo, la dinámica operativa acelerada y la ausencia de personal dedicado exclusivamente a la gestión de procesos impedían sistematizar prácticas que, aunque se ejecutaban, quedaban sujetas al conocimiento empírico de los colaboradores. Este vacío generaba riesgos como inconsistencia en los servicios, dependencia de individuos clave y pérdida de oportunidades de mejora continua.

Ahora, con esta información disponible, la empresa tiene la oportunidad de potenciar su competitividad en múltiples dimensiones. En primer lugar, los manuales facilitan la capacitación eficiente de nuevos colaboradores, reduciendo la curva de aprendizaje y

asegurando que todas las áreas operen bajo los mismos estándares de calidad. En segundo lugar, al contar con métricas claras (como la eficacia de cotizaciones o el tiempo de resolución de garantías), la dirección puede tomar decisiones basadas en datos, identificar cuellos de botella y optimizar recursos. Además, la documentación de procesos permite escalar operaciones con mayor seguridad, ya sea para expandirse a nuevos mercados, integrar tecnologías o implementar certificaciones de calidad. Finalmente, estos manuales sientan las bases para futuras actualizaciones, adaptándose a cambios normativos o estratégicos sin perder el conocimiento institucional.

Resultados:

El trabajo de levantamiento de procesos permitió identificar y documentar los tres macroprocesos críticos de la empresa mayorista de neumáticos: Asesoría Comercial, Gestión de Órdenes y Servicio Post Venta. Durante el diagnóstico, se evidenció que aproximadamente el 70% de las actividades en estos procesos se realizaban de manera empírica, sin procedimientos estandarizados, lo que generaba inconsistencias operativas. Particularmente en el área comercial, se detectó que los tiempos de respuesta a clientes variaban significativamente entre asesores, con demoras de hasta 48 horas en casos críticos.

En la Gestión de Órdenes, el análisis mostró que el 15% de las facturas requerían rectificaciones posteriores, principalmente por errores en datos de clientes o precios. Este problema se atribuyó a la falta de verificaciones sistemáticas y a procesos manuales susceptibles a fallas humanas. El Servicio Post Venta presentaba la mayor cantidad de reclamos recurrentes, especialmente en el cumplimiento de garantías, donde se identificó que el 60% de las quejas provenían de malentendidos en los términos de cobertura.

La documentación generada incluyó mapas de procesos detallados para cada área, identificando 28 subprocesos que no estaban formalizados previamente. Estos documentos revelaron oportunidades claras de mejora, como la posibilidad de automatizar el 40% de las

tareas repetitivas en gestión de pedidos y reducir en un 30% los tiempos de respuesta mediante la implementación de herramientas digitales. Los manuales preliminares desarrollados establecieron por primera vez los flujos de trabajo ideales, responsabilidades claras y puntos de control críticos para cada proceso.

Conclusiones:

Este proyecto de titulación, enfocado en la identificación y análisis de los macroprocesos de una empresa mayorista de neumáticos en Cuenca, reveló la importancia crítica de la estandarización y documentación de procesos en un sector altamente competitivo. A través de un enfoque metodológico riguroso que combinó el análisis situacional, la modelación SIPOC y la definición de indicadores clave de desempeño (KPI), se logró no solo diagnosticar las debilidades operativas de la organización, sino también establecer un marco estratégico para su transformación hacia la excelencia operativa.

En primer lugar, el análisis situacional permitió identificar que, aunque la empresa cuenta con fortalezas significativas como un servicio postventa destacado y un ambiente laboral motivador, enfrentaba desafíos estructurales que limitaban su crecimiento. La ausencia de procedimientos documentados generaba dependencia del conocimiento empírico de los colaboradores, lo que derivaba en inconsistencias en la atención al cliente, errores recurrentes en facturación (15% de rectificaciones) y demoras en la resolución de garantías (60% de reclamos por malentendidos).

Estos hallazgos subrayaron la urgencia de implementar un sistema estandarizado que garantizara uniformidad y trazabilidad en todas las operaciones.

La documentación de los procesos críticos Asesoría Comercial (CMZ-002), Gestión de Órdenes (CMZ-003) y Servicio Post Venta (CMZ-DIR)— representó el eje central del proyecto. Mediante la elaboración de manuales detallados.

Se definieron 28 subprocesos previamente informales, estableciendo responsabilidades claras, secuencias de actividades y puntos de control críticos. Por ejemplo, en la Asesoría Comercial, se estandarizó el proceso de cotización, reduciendo los tiempos de respuesta de 48 a 24 horas en casos piloto.

Los mapas SIPOC y diagramas de flujo facilitaron la comprensión de las relaciones entre proveedores, procesos internos y clientes, optimizando la coordinación interdepartamental.

Un aporte significativo de este trabajo fue la alineación de los procesos con los valores estratégicos de la empresa. Por ejemplo, el valor "Entregar servicio sorprendente" se materializó en protocolos de comunicación con clientes y plazos máximos de respuesta, mientras que "Crece y aprende siempre" se reflejó en programas de capacitación basados en los manuales. Esta integración asegura que las operaciones diarias no solo sean eficientes, sino también coherentes con la visión de convertirse en el líder del sector.

Recomendaciones:

La implementación de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) se presenta como una estrategia prioritaria para integrar los datos comerciales, logísticos y postventa en una única plataforma. Esta herramienta permitiría centralizar la información, reducir la duplicidad de tareas y minimizar errores operativos, como los detectados en la gestión de órdenes (15% de facturas con rectificaciones). Además, un ERP facilitaría el acceso en tiempo real a métricas clave, como el margen bruto o la cobertura de clientes, optimizando la toma de decisiones basada en datos. Ejemplos de soluciones adaptables a empresas mayoristas incluyen SAP Business, que podrían alinearse con los KPI establecidos en los manuales de procesos. Esta inversión no solo mejoraría la eficiencia interna, sino que también reforzaría la capacidad de la empresa para escalar operaciones, un aspecto crítico para alcanzar su visión de expansión nacional e internacional.

La obtención de certificaciones internacionales, como la ISO 9001, validaría la estandarización de los procesos documentados y fortalecería la credibilidad de la empresa ante distribuidores y consumidores. Este sello no solo garantizaría el cumplimiento de estándares globales de calidad, sino que también facilitaría el acceso a mercados

internacionales, un objetivo explícito en la visión organizacional. Para lograrlo, se sugiere iniciar una auditoría interna que evalúe la alineación de los procesos actuales con los requisitos de la norma, seguida de la implementación de planes de acción para cerrar brechas. La certificación, además de reducir reclamos por garantías (60% vinculados a malentendidos), posicionaría a la empresa como un referente en prácticas sostenibles y éticas, reforzando su compromiso con la responsabilidad social declarada en su misión.

En conclusión, este proyecto no solo resolvió una carencia operativa inmediata, sino que transformó la manera en que la empresa concibe sus procesos. La documentación generada actúa como un legado institucional que mitiga riesgos, empodera a los colaboradores y facilita la toma de decisiones basada en datos. A futuro, estos insumos serán la piedra angular para alcanzar la visión de ser reconocidos como referentes en el sector, demostrando que la estandarización no es un fin en sí misma, sino el cimiento para la innovación y el crecimiento sostenible.

Lista de referencias:

American Society for Quality. (n.d.). *ASQ Org*. Retrieved from <https://asq.org/quality-resources/flowchart>

Constandse, C. Y. (2016). *Emprendedores UNAM*. Retrieved from <https://emprendedores.unam.mx/boletin/pdf/158como.pdf>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, L. A. (2012). Retrieved from https://estrategiaempresarial621.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/administracion_estrategica_18va_edicion.pdf