UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO

"REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA"

TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:

Damián Euclander Erreyes Armijos.

DIRECTOR:

Ing. Edison Espinosa Bailón, MAE.

LOJA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

ING. EDISON VINICIO ESPINOSA BAILON, MAE.

DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICO:

Haber asesorado y monitoreado con pertinencia y rigurosidad científica la ejecución del proyecto de tesis titulado, **"REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA"**, de autoría del estudiante **DAMIAN EUCLANDER ERREYES ARMIJOS**. Por lo que se autoriza su presentación, defensa y demás trámites correspondientes.

Loja, Enero del 2016

Atentamente;

ING. EDISON VINICIO ESPINOSA BAILON, MAE

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA.

Yo, Damián Euclander Erreyes Armijos, declaro ser autor del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes Jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Damián Euclander Erreyes Armijos.

Firma: _____

Cedula: 1900569730

Fecha: Loja, Enero del 2016.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Damián Euclander Erreyes Armijos declaro ser el autor de la tesis titulada **"REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA"** como requisito previo para optar al Título de **Ingeniero Comercial**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la misma, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización en la ciudad de Loja a los 18 días del mes de Enero del dos mil dieciséis, firma el autor.

Firma: _____
Autor: Damián Euclander Erreyes Armijos.
Cedula: 1900569730
Dirección: Loja, Cdla. Zamora Huayco, calles: Av. Rio Santiago y Rio Upano
Correo: erreyesarmijos@hotmail.com
Teléfono: 072139298. / 0997453323

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Edison Vinicio Espinosa Bailón, MAE.

Tribunal de Grado:

Dr. Luis Quizhpe Salinas, MAE	Presidente
Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.	Vocal.
Ing. Víctor Nivaldo Angüisaca Mg. Sc.	Vocal

DEDICATORIA.

El presente trabajo de investigación lo dedico a Dios, a mis padres, a mis hermanos, por estar siempre apoyándome, dándome todo su cariño y amor para alcanzar las metas que me he propuesto.

EL AUTOR

AGRADECIMIENTO.

Mi gratitud a la Universidad Nacional de Loja, Modalidad de estudios a distancia, por darme la oportunidad de formarme profesionalmente en la Carrera de Administración de Empresas. A las autoridades y docentes Universitarios por permitirme adquirir los conocimientos suficientes para ser más productivo para esta sociedad.

EL AUTOR

a. TÍTULO

“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA”

b. RESUMEN

El trabajo denominado **"REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA"** tuvo como objetivo efectuar un estudio minucioso de la empresa, especialmente en cuanto a los procesos se refiere; el cual luego de un determinado estudio se pudo identificar los procesos que actualmente se ejecutan en la empresa, identificando las dificultades que tenían cada uno.

Para dicho estudio se recopilo información bibliográfica con la cual se formó un marco conceptual para poder sostener científicamente la presente investigación. A continuación se procedió hacer un **Diagnostico Situacional** de la empresa Auto Shopping de la ciudad de Loja, de la cual se pudo evidenciar que la empresa existe desde el año 2001, cuya actividad es la venta de accesorios de decoración para toda clase de vehículos. Actualmente se encuentra estructurada con cuatro áreas en las cuales laboran nueve empleados y atienden al mercado de Loja.

Para la información de campo se aplicaron nueve encuestas a los empleados de la Empresa Auto Shopping, así como una entrevista al gerente, con el fin de identificar los procesos que necesitan ser reestructurados.

Se **identificaron los procesos** claves de la empresa, entre los que se encuentran: Compras, Compras bajo pedido, Ventas de accesorios, Venta

con tarjeta de Crédito, Despacho, Recepción de Mercadería, Pago a proveedores, Cobro de Cartera y Procesos Operativos en el Taller.

Se describió cada uno de los procesos actuales que tiene la empresa Auto Shopping de la ciudad de Loja, luego se realizó un **análisis** de los mismos.

Se **identificaron los puntos críticos** y se realizó la reingeniería de los procesos como son: Ventas, Montaje de Aros, Montaje de Llantas, Instalación de Equipos de sonidos, Despacho a clientes, Recepción de Mercadería comprada y proceso de Compras.

Para realizar el trabajo de reingeniería se nombró a los responsables de cada área como son:

- Líder, Área Administrativa: Sr. Juan Echeverría Cuadros Juan Andrés
- Líder, Área de Contabilidad: Evelin Torres.
- Líder, Área de Ventas: Sra. Nina Cueva, Sr. Juan Echeverría.
- Líder, Área de Taller: Sr. Luis Pinta.

Se realizó el **rediseños de los procesos**; Ventas, Montaje de Aros, Montaje de Llantas, Instalación de Equipos de sonidos, Despacho a clientes, Recepción de Mercadería comprada y proceso de Compras.

Como resultados del rediseño se obtuvo una reducción de 143 min para el proceso de Compras, 3 min de ahorro para el proceso de Ventas, recepción de mercadería con 135 min de diferencia con el proceso rediseñado,

montaje de aros nuevos con un tiempo de 48 min de diferencia al igual que el montaje de llantas, a los procesos actuales.

Es preciso indicar que en la empresa Auto Shopping de la ciudad de Loja es necesaria la reingeniería de los procesos ya mencionados, lo que permitirá que los procesos sean eficientes y eficaces, logrando un mejor aprovechamiento de los recursos.

ABSTRACT

The work entitled "Process Reengineering FOR AUTO CITY SHOPPING LOJA" aimed to make a thorough study of the company, especially in terms of processes is concerned; which after a certain study it was able to identify the processes that are currently running in the enterprise, identifying the difficulties encountered each.

Bibliographic information for the study with a conceptual framework which was formed to scientifically support this research was compiled. He then proceeded to do a situational analysis of Auto Shopping in the city of Loja, from which it was evident that the company exists since 2001, whose business is selling decorative accessories for all kinds of vehicles. He is currently structured in four areas in which they work nine employees and serve the market of Loja.

For information on nine field surveys apply to employees of Auto Shopping, as well as an interview with the manager, in order to identify the processes that need to be restructured.

Shopping, Shopping request accessories sales, sale by credit card, Office, receipt of merchandise, payment to suppliers, collection of nonperforming and Operational Procedures: key business processes, including those that are identified.

Shopping , Shopping request Sales of accessories, Sale Credit Card , Office, receipt of merchandise , payment to suppliers, collection of nonperforming

and Processes Operating in the workshop : the key processes of the company, among which are identified .

Each of the current processes that the company Auto Shopping city of Loja was described , then the same analysis was performed.

Critical points were identified and reengineering processes are performed as Sales , Installation of Aros, Tire Mounting , installation of sounds , Office clients , Receiving Merchandise purchased and procurement process.

To make the reengineering those responsible for each area was named as:

Administrative Area Leader : Mr. Juan Echeverria Juan Andres Cuadros

• Accounting Area Leader : Evelin Torres.

• Area Sales Leader : Ms. Nina Cave , Mr. Juan Echeverria. .

• Workshop Leader : Luis Pinta.

The redesign of processes is performed ; Sales , Installation of Aros, Tire Mounting , installation of sounds , Office clients , Receiving Merchandise purchased and procurement process.

As a result of the redesign a reduction of 143 min for the procurement process, saving 3 min to the sales process , receipt of merchandise to 135 min of difference with the redesigned process , installation of new rings with a time of 48 min was obtained apart like the rim assembly , the current processes .

It should be noted that the company Auto Shopping city of Loja reengineering of the aforementioned processes is required , enabling efficient and effective , making better use of resources.

c. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se ven amenazadas por nuevos competidores que se encuentran a la vanguardia en planificación de negocios tanto en su parte estructural como funcional, aplicando nuevas tendencias, es ahí donde la reingeniería de procesos toma fuerza para aquellas empresas que se mantienen en el mercado por la gran demanda de sus productos en las cuales es imprescindible un estudios de sus procesos para mejorarlos y lograr ser competitivos.

El presente trabajo se lo realizo en la empresa Auto Shopping de la ciudad de Loja, en la que se manifiesta la necesidad de mejora continua, en vista de la cambiante perspectiva del mercado, siendo de esta manera necesaria la mejora de procesos, ya que los mismos nos aportaran una ventaja competitiva.

En definitiva el conocimiento y mejora de los procesos de la empresa, es importante no solo para la correcta gestión, sino para mejorar la capacidad y actividad institucional de la Empresa Auto Shopping de la Ciudad de Loja.

El trabajo está compuesto por título, que constituye el enunciado general de la investigación, el resumen contiene la visión global del tema realizado, posteriormente se encuentra la introducción, donde se recalca la aplicación de la Reingeniería de Procesos en la Empresa; la revisión literaria donde se especifican las definiciones con respecto a las variables del tema propuesto; los materiales y métodos utilizados durante todo el proceso investigativo, los

Resultados que muestran la entrevista y encuesta aplicada, a los administrativos y empleados de la empresa; la discusión que muestra los procesos claves utilizados para la reingeniería, y el planteamiento de nuevos procedimientos, encaminados a mejorar la gestión realizada. Como parte final de la investigación se presentan las conclusiones, recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

La empresa.

Gráfico Nro.1

Para Adalberto Chiavenato, autor del libro “Iniciación a la Organización y Técnica Comercial”, la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Para efectos contables se considera más útil la siguiente clasificación:

POR SU NATURALEZA.

Las empresas por su naturaleza se clasifican de la siguiente manera:

a) Empresas Industriales. Son aquellas que se dedican a la transformación de materias primas en nuevos productos.

b) Empresas Comerciales. Son aquellas que se dedican a la compra-venta de productos convirtiéndose en intermediarias entre productores y consumidores.

c) Empresas de Servicios. Son aquellas que se dedican a la venta d servicios a la colectividad.

POR EL SECTOR AL QUE PERTENECEN

a) Empresas Públicas. Son aquellas que el capital pertenecen al sector público (Estado).

b) Empresas Privadas. Son aquellas cuyo capital pertenece al sector privado (personas naturales y jurídicas).

c) Empresas Mixtas. Son aquellas cuyo capital pertenece tanto al sector público como al sector privado (personas jurídicas).

POR LA INTEGRACIÓN DEL CAPITAL

a) Unipersonales. Son aquellas cuyo capital pertenece a una sola personal.

b) Pluripersonales. Son aquellas cuyo capital pertenece a dos o más personas naturales.

Personas. El Código Civil define como personas a todos los individuos de la especie humana, cualquiera sea su edad, sexo o condición.

Persona Jurídica. La reunión de dos o más personas naturales que legalmente constituidas obtienen personería jurídica. Es un ente ficticio con

capacidad para contraer obligaciones ejercitar derechos. Funciona bajo una Razón Social.

Comerciantes. El Código de Comercio define como comerciantes a los que teniendo capacidad para contratar hacen del comercio su profesión habitual.

Repuestos

"Pieza que es igual a otra y puede sustituirla en un mecanismo o aparato."[1]

Tienda de Auto Repuestos

"Establecimiento donde se venden al público artículos para vehículos al por menor."[2]

ACTIVIDAD COMERCIAL.

VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES

Consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se efectúan a través de un comerciante o un mercader.

---

[1] Y [3] D**ICCIONARIO DE ARGOT**, Julia Sanmartín Sáez Editorial Espasa878 págs. Más de 4.700 voces y 5.300 ejemplos reales de uso.

El comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles. También se utiliza la palabra comercio para referirse a un establecimiento comercial o tienda.

CONTRIBUYENTE ESPECIAL, PERSONA NATURAL

Contribuyente Especial es todo aquel contribuyente (persona natural o sociedad), calificado formalmente como tal por la Administración Tributaria, que en mérito a su importancia económica definida en parámetros especiales, coadyuva a la recaudación efectiva de los tributos, sujetándolo a normas especiales con relación al cumplimiento de sus deberes formales y pago de los tributos.[3]

El Servicio de Rentas Internas puede designar como "contribuyentes especiales" a determinados sujetos pasivos cuyas actividades se consideren importantes para la Administración Tributaria, por ejemplo, a efectos de contar con información valiosa para la gestión de los tributos.

La Administración Tributaria realiza procesos permanentes de selección y exclusión de contribuyentes especiales, en los cuales considera, respectivamente, a aquellos contribuyentes que cumplan con parámetros establecidos de acuerdo a sus transacciones reportadas en declaraciones y anexos; así como también a aquellos cuyo movimiento tributario se ha reducido y no ameritan mantener la calidad de contribuyentes especiales.

[3] www.sri.gob.ec

MARCO CONCEPTUAL.

La Reingeniería.

“la reingeniería es un proceso concebido para rediseñar las operaciones de los negocios con el objeto de lograr un incremento significativo del valor que se le agregue a un servicio o producto, así como el replanteamiento profundo y rediseñado radical de los procesos de la organización para lograr mejoras significativas en los factores críticos del desempeño, tales como: costos, servicios y rapidez”.[4]

“Proceso por el que las empresas se convierten en competidores de clase mundial al rehacer sus sistemas de información y de organización, forma de trabajar en equipo y los medios por los que dialogan entre si y los clientes” [5]

Definición de Proceso.

“Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales (inputs) en bienes o servicios deseados (outputs), añadiendo un valor a los mismos”.[6]

Características de los Procesos.

Los procesos documentados permiten que sean identificados con mayor claridad las actividades que se están realizando, los factores que intervienen tales como costos y tiempos utilizados. “Se puede realizar un análisis entre

---

[4] Lowerthal, Jeffley, Reingeniería de la Organización, Quinta reimpresión, Panorama Editorial, S.A de C,V, México,

[5] Seminario FEPADE: Reingeniería de Procesos Empresariales, San Salvador, 2010.

[6] Luis Miguel Manene, 23 enero 2012 en Conocimientos, Gestión del personal, Habilidades directivas, Mejora continua

lo que está documentado y lo que se realiza en la práctica, para hacer comparativos, buscar mejoras en los programas o cambiarlos, aporta nuevas ideas y actividades. Este proceso documentado deben contener ciertas características tales como:"[7]

a. Flujos: los métodos para transformar las entradas en salidas.

b. Efectividad: cuan bien se satisfacen las expectativas del cliente.

c. Eficiencia: cuan acertadamente se utilizan los recursos para generar un output.

d. Tiempo del ciclo: el lapso necesario para transformar el input en output.

e. Costos: los gastos correspondientes a la totalidad del proceso.

Las estructuras organizacionales tradicionales se han elaborado basándose en funciones y jerarquías. Aunque en el pasado éstas han dado buen servicio a las empresas, demostraron ser lentas y engorrosas para responder a las necesidades del entorno competitivo de hoy en día. La reingeniería de procesos de negocios cuestiona muchas de las hipótesis sobre las que han basado las organizaciones, colocando los procesos resulta posible efectuar mejoras graduales en rendimiento de estos procesos, para revitalizar la competitividad de los negocios.

A estos procesos se los puede clasificar en:[8]

---

[7] HAMMER, MICHAEL y CHAMPY, JAMES: "Reingeniería" Ed. Norma. Colombia, 2010 7° edición, 254

[8] Albizu, E., Olazaran, M. Reingeniería y Cambio Organizativo (Teoría y Práctica). FT Prentice Hall. Financial Times. 2013. Pearson Educación. S.A. Madrid, España

Procesos estratégicos, “son aquellos mediante los cuales la organización planea y desarrolla su futuro. Aquí queda incluida la planeación estratégica, la elaboración de productos y servicios y los procesos de producción de nuevos procesos.”[9]

Procesos operacionales, son aquellos mediante los cuales la organización lleva a cabo sus funciones normales día a día, como es convencer al cliente, satisfacerlo, apoyar al cliente, administración de efectivo y fiscal e informes financieros.

Procesos de apoyo, son aquellos que permiten que se lleve a cabo los procesos estratégicos y operacionales, como la administración de los sistemas de información.

Mejoramiento de los procesos de la empresa.

“El mejoramiento de los procesos es el resultado de la búsqueda de solución de problemas continuos en las empresas, para lograr mayores beneficios y minimizar los costos; el buen manejo de los recursos existentes en las empresas, tanto los humanos como los físicos y crear un ambiente laboral óptimo.”[10]

Para el mejoramiento del proceso de una área u organización, debemos realizar un diagrama de flujo para entender el proceso de cómo se encuentra actualmente y determinar en donde se encuentran los problemas.

---

[9] Obeng, Eddie y Crainer, Stuart, Reingeniería de la empresa: cómo rediseñar toda la organización en función de las necesidades de los clientes, Editorial Folio, 2010

[10] Johanson, H.; McHugh P.; Pendlebury, A.; Wheeler, W. Reingeniería de Procesos de Negocios. México, 2011, Limusa, S.A.

Diagramas de flujo.

"Los diagramas de flujo son una representación gráfica de las actividades que conforman un proceso, los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el Mejoramiento de los procesos de la empresa (MPE), los buenos diagramas de flujo muestran claramente, las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Facilitan la comunicación en estas áreas problema."[11] Elaborar un diagrama de flujo para la totalidad del proceso hasta llegar al nivel de tareas es la base para analizar y mejorar el proceso.

Técnicas para la construcción de un diagrama de flujo:[12]

- Hay diferentes maneras de construir un diagrama de flujo existen varias clases, se considerarán tres de ellos y se construyen según la necesidad.
- Diagramas de bloque, que proporcionan una visión rápida de un proceso.
- Diagramas de flujo ANSI, que analizan las interrelaciones detalladas de un proceso.
- Diagrama de flujo funcional, que muestra el flujo del proceso entre organizaciones o áreas.

Símbolos estándares para un diagrama de flujo.[13]

Los símbolos más comunes y utilizados por la ANSI son:

---

[11] Kart, F.; Rosenzwen, J. Administración en las Organizaciones. México 2011
[12] Champy, J. Reingeniería en la Gerencia. Colombia 2011. Editorial Norma.
[13] Lowenthal, J. Reingeniería de la organización. Mexico: Panorama; 2012.

- **Operación Rectángulo:** se utiliza cada vez que se realice un cambio en la actividad.
- **Movimiento transporte:** Flecha ancha, envío o traslado de un lado para otro, por ejemplo, envío de una carta por correo.
- **Punto de decisión:** Diamante, se utiliza en las partes del proceso donde se toman decisiones: por ejemplo, “si la carta esta correcta, se firmará. Si es incorrecta, deberá repetirse”
- **Inspección:** Circulo Grande, utilice un circulo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output; o también se utiliza para una firma de aprobación.
- **Documentación:** Rectángulo con la parte inferior en forma de onda. Utilice este símbolo para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel, por ejemplo, informes escritos, cartas o impresiones de computador.
- **Espera:** rectángulo obtuso. Se utiliza cuando se debe esperar o se almacena antes de que se realice la siguiente actividad programada (por ejemplo esperar una firma).
- **Dirección del flujo:** Flecha que se utiliza para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.
- **Límites Círculo Alargado:** Se utiliza para indicar el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o comienzo.

GRÁFICA 3

Fuente: Fundamentos de Programación. Algoritmos, estructuras de datos y objetos. Tercera Edición.

Importancia de la Reingeniería de procesos.

La Reingeniería tiene un propósito doble simplificar un tema complejo y confuso, y presentar un conjunto especifico de técnicas cuya aplicación sea posible en la propia organización. Es de mucha ayuda para el responsable (quien hace las cosas) que debe rediseñar, modernizar una organización, haciendo que responda mejor a los clientes y en último término, que sea más rentable.

La Reingeniería es de mucha importancia para el empresario ya que debe generar un plan para el cambio, que otras personas habrán de seguir en la organización. Sin embargo, son esos “otros” quienes deben dirigir el cambio.

Así, la Reingeniería dará también a los “otros” los antecedentes necesarios para llevar a cabo el cambio. Por ejemplo, ayudara al ejecutivo responsable de mejorar la eficiencia de la organización, a comprender y aplicar la Reingeniería Organizacional. Además, permitirá a los gerentes funcionales, responsables de áreas específicas de trabajo y que implantan el cambio.

Ventajas de la reingeniería de procesos. [14]

- Una gran orientación de las empresas hacia los clientes (externos e internos).
- Rediseña de una manera fundamental los procesos en la organización para una mejor productividad y los tiempos de ciclo.
- Reorganización de la estructura organizativa, la cual típicamente rompe la jerarquía funcional y las sustituye por equipos de procesos en unidades de negocios.
- Proporcionan nuevos sistemas de medición e información, los cuales usan lo último en tecnología, para mejorar la distribución de información y la toma de decisiones.

[14] JOHANSSON, MCHUGH, PENDLEBURY & WHEELER. Reingeniería de Procesos de Negocios. Limusa Noriega Editores. México. 2012.

Beneficios de la reingeniería de procesos.[15]

Los procesos rediseñados mediante la Reingeniería adquieren características típicas.

- Varios oficios se combinan en uno.
- Los trabajadores toman decisiones.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- Los procesos tienen múltiples versiones que se adaptan según las necesidades.
- El trabajo se realiza en el sitio más razonable.
- Se reducen las verificaciones y los controles.

Como aplicar la reingeniería.

"Como paso inicial, para aplicación de un Proceso de Reingeniería tiene que haber convencimiento, compromiso, conocimiento y visión del equipo de la dirección de la empresa, que permitan vencer la inercia, la resistencia al cambio y obtener resultados exitosos. A partir de aquí se integra un equipo adecuado al tipo de problema o situación a mejorar. A continuación se describen las seis etapas de la aplicación de la Reingeniería a un proceso específico: "[16]

[15] MARIÑO, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad Total. TM Editores. Colombia. 2011

[16] CELA, José. Calidad, ¿qué es, cómo hacerla? Ediciones Gestión 2010 S.A. Barcelona. 2010.

ETAPA 1: RAZONES PARA MEJORAR.

El primer paso en cualquier esfuerzo de mejora es identificar las razones para mejorar (fallas, desviaciones, objetivos, antecedentes de esfuerzos anteriores, como se ve afectado el cliente). En seguida, en función del tipo de problema y los objetivos se eligen, la ruta de mejora y la más adecuada: rediseño del problema o solución del problema. Pretendiendo crear un nuevo proceso.

ETAPA 2: ANALISIS DEL PROCESO ACTUAL.

Antes de proceder a rediseñar el proceso, el equipo debe de entender el proceso actual. Para ello debe hacer un análisis de que una visión general sobre lo que hace el proceso y la manera como lo hace. Como el objetivo es mejorar el proceso, no es necesario un análisis minucioso, más bien se requiere un análisis general que detecte los aspectos críticos que demuestren las acusas de las deficiencias del proceso actual. En lugar de estudiar a detalle los hechos o fallas particulares, es mejor enfocarse en la estructura general del proceso que causa el problema, dando respuesta a preguntas sin omitir nada importante, hacer el flujo grama de cómo funciona el proceso actual. Para ello conviene tener presente algunas preguntas claves, entre ellas:

¿Qué es lo primero que ocurre?

¿Qué es lo siguiente que ocurre?

¿Qué es lo último que ocurre?

¿De dónde viene el (Servicio, Material)?

¿Cómo él (Servicio, Material, Información) llega al proceso?

¿Quién toma las decisiones (si se necesita)?

¿Qué pasa si la decisión es Sí?

¿Qué pasa si la decisión es No?

¿A dónde va el (Producto, Servicio, Información) de esta operación?

¿Qué revisiones / verificaciones se realizan en el producto en cada parte del proceso?

¿Qué pasa si la revisión / verificación no cumple con los requisitos?

ETAPA 3: INVESTIGAR LOS NUEVOS PARADIGMAS.

En esta etapa es preciso desechar los viejos esquemas de pensamientos acerca de cómo debe ser un proceso, y de generar nuevas formas de operación y nuevas posibilidades que modifiquen de fondo el proceso actual. Una manera de romper las viejas creencias y pensamientos acerca de cómo debe de funcionar un proceso, es por medio de lo que se conoce como benchmarking, el cual permite estudiar la manera en que las organizaciones lideres hacen las cosas, y de esta manera abandonar las viejas ideas acerca de cómo debe de ser un proceso y así generar nuevas. (La Reingeniería, no pretende computarizar los procesos actuales para hacerlos más rápidos, más bien busca crear un nuevo proceso ágil que sea capaz de satisfacer las necesidades del cliente interno-externo.)

ETAPA 4: DISEÑAR EL PROCESO.

Basándose en las dos etapas anteriores, seleccionar un tipo de proceso básico y continuar el trabajo de diseño del nuevo proceso, aplicando los principios básicos de Reingeniería, teniendo como meta eliminar de las tareas que no agregan valor al producto o al servicio, los procesos deficientes de retroalimentación, las demoras y pasos laterales, etc. Es decir, reducir las tareas que no agregan valor a los productos.

ETAPA 5: CONSTRUIR UN NUEVO PROCESO.

En esta fase, se crea el nuevo proceso, tomando en cuenta los resultados de las fases anteriores. "La creación final del nuevo proceso se completa con los siguientes cuatros pasos:"[17]

PASO 1. Con base en los resultados de la investigación de los nuevos paradigmas y en el conocimiento de los tipos de procedimiento, seleccionar un proceso básico.

PASO 2. Usando las reglas de oro y los mandamientos, diseñar la organización del proceso, flujo de trabajo y las actividades.

PASO 3. Documentar el diseño con diagramas de flujo, gráficas, procedimientos y gráficas de control de procesos.

PASO 4. Realizar una prueba piloto del nuevo proceso, si es posible.

[17] Juan Ángel Alarcón, Reingeniería de procesos empresariales, Ediciones FC, Buenos Aires, Argentina, 2010

Es en esta etapa conviene preguntarse por qué las cosas se hacen de esa forma y si existe alguna forma más efectiva de hacerlas. Aquí también conviene responderse algunas preguntas disparadoras de la reflexión, entre las más importantes:

- ¿Para qué se hace realmente esta tarea?
- ¿Por qué la actividad es necesaria?
- ¿Qué otra cosa se podría o se debería hacer?
- ¿Dónde se lleva a cabo?
- ¿Por qué se lleva a cabo en ese lugar en particular?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Por qué se hace en ese momento en particular?
- ¿Cuándo se podría o debería hacer?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Por qué lo hace esa persona?
- ¿Quién más podría o debería hacerlo?
- ¿Cómo se hace?
- ¿De qué otra forma se podría o debería hacer?

ETAPA 6: PUESTA EN PRÁCTICA.

En la puesta en práctica de los nuevos procesos se deben involucrar ampliamente a todas las partes afectadas; como proveedores, trabajadores y clientes; explicándoles y comunicándoles las razones del cambio, convenciéndolos de las bondades del nuevo proceso, haciéndoles partícipes de la puesta en práctica. La dirección de la empresa debe saber

claramente que se requiere una gran voluntad para aplicar la Reingeniería, pues tiene que saber que los resultados de la Reingeniería se reflejan en cambios de los flujos de trabajos, combinación de etapas, modificación de responsabilidades y eliminación de tareas en que los empleados tienen nuevas tareas y responsabilidades.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Cuadro Nro.1

MATERIALES UTILIZADOS.	
Materiales y Equipo de Computación	✓ TOSHIBA AMD I7+8gb+1tb+dvd+tec.numéric
	✓ Impresora canon Pg-145 Fine Cartidge
	✓ Internet mensual
	✓ Memory flash de 2 Gb
	✓ Cartucho de impresora negro
	✓ Cartucho de impresora a color
Materiales de Oficina	✓ Resmas de papel bond A4
	✓ Anillados
	✓ Copias Xerox
	✓ Carpetas Plásticas
	✓ Empastados de documentación
	✓ Lápiz
	✓ Esferos

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

MÉTODOS.

La metodología utilizada para el desarrollo de la presente investigación son los siguientes:

Método Histórico.- El método histórico o la metodología de la historia comprende el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos usados por para manejar las fuentes primarias y otras evidencias para investigar sucesos pasados.

Se aplicó el método histórico para conocer todo lo referente a la empresa Auto Shopping desde sus inicios hasta la actualidad.

Método Analítico.-Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ello, como están organizados y cómo funcionan estos elementos.

Se aplicó el método analítico en la presente investigación para las encuestas realizadas para cada empleado de la empresa identificando las fortalezas y debilidades de cada proceso que se vienen desarrollando, así como los que están generando problemas.

Método Deductivo.- El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera

El método deductivo se lo aplico en el rediseño de los procesos en donde propuse algunas alternativas de mejoras para la atención al cliente, así mismo en la secuencia y tiempo en el desarrollo de las actividades identificadas en cada proceso.

Método Inductivo: El método inductivo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

A través de este método se identificó las falencias que existen en el desarrollo de cada actividad, que en la mayoría son de tiempo en la ejecución de los mismos así como también en la organización de tareas, y concentración de actividades para una sola persona, generando retraso y fluidez en los procesos.

Método Descriptivo.- La investigación descriptiva se ocupa de la descripción de datos y características de una población. El objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos que pueden usarse

en promedios, frecuencias y cálculos estadísticos similares. Los estudios descriptivos raramente involucran experimentación, ya que están más preocupados con los fenómenos que ocurren naturalmente que con la observación de situaciones controladas.

En el presente estudio se lo utilizo el método descriptivo para detallar las actividades que intervienen en los procesos a rediseñar.

Método Matemático. En ciencias aplicadas, un modelo matemático es uno de los tipos de modelos científicos que emplea algún tipo de formulismo matemático para expresar relaciones, proposiciones sustantivas de hechos, variables, parámetros, entidades y relaciones entre variables y/o entidades u operaciones, para estudiar comportamientos de sistemas complejos ante situaciones difíciles de observar en la realidad.

Se aplicó el método matemático en el desarrollo de fórmulas y operaciones.

TÉCNICAS

Observación.- Es la adquisición activa de información a partir del sentido de la vista. Se trata de una actividad realizada por un ser vivo (humanos, animales, etc.), que detecta y asimila los rasgos de un elemento utilizando los sentidos como instrumentos principales. El término también puede referirse a cualquier dato recogido durante esta actividad.

Las técnicas aplicadas para cada proceso de investigación, son las siguientes:

Esta importante técnica de investigación se aplicó para determinar el comportamiento de cada uno de los procesos que se desarrollan en la

empresa de venta de accesorios Auto Shopping.

Entrevista.- La entrevista es una forma de investigación científica reconocida y de gran valor por lo que el proceso de recopilación del material garantiza o evita que la información sea exitosamente transmitida.

La entrevista se aplicó al Gerente de la empresa Auto Shopping, a través de la cual se recopilo información referente a la situación actual de la entidad, permitiendo el análisis de cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa.

Encuesta.- La Encuesta es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso.

Se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular. La encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de las que colaboran en la investigación.

La encuesta se dirigió a los 9 empleados, que laboran en la empresa Auto Shopping con el fin de conocer de cerca las funciones que cumplen cada uno durante su jornada de trabajo.

f. RESULTADOS

HISTORIA

Auto Shopping de la ciudad de Loja fue creada en el año 2001, su propietario el sr. Juan Andrés Echeverría Cuadros, en un inicio se ubicó en las calles 18 de Noviembre y José Félix de Valdivieso, en la esquina, para posteriormente ubicarse unos metros de dicha dirección.

El sr. Juan Echeverría y su esposa eran empleados privados pero estaban determinados en tener un negocio propio e investigaron algunas opciones de negocios pero decidieron montar un almacén de repuestos, iniciando con un pequeño almacén de repuestos hace 14 años, cabe mencionar que con la venta de repuestos no les fue muy bien por lo que empezaron a vender accesorios, para finalmente establecerse con un almacén propiamente de venta de accesorios para la decoración de vehículos.

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

Estructura de la empresa AUTO SHOPPING de la ciudad de Loja.

La empresa cuenta con diez personas distribuidos conforme el siguiente cuadro.

CUADRO Nro. 2

PERSONAL ADMINISTRATIVO	
CARGO	**Nro. PERSONAS**
Gerente	1
Secretaria	1
Contador	1
Auxiliar de Contabilidad	1
Compras Publicas	1
PERSONAL OPERATIVO	
Bodega	1
Taller	4
TOTAL	10

FUENTE: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

AUTOR: DAMIÁN ERREYES.

LOCALIZACIÓN.

Macro localización.

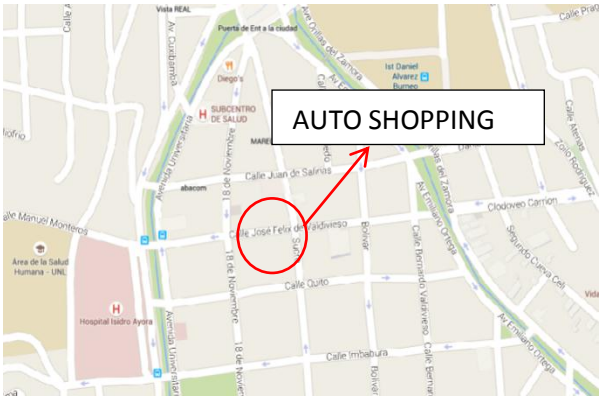
La empresa AUTO SHOPPING se encuentra al sur de Ecuador, provincia de Loja.

GRAFICO Nro. 4

Micro localización

Actualmente la empresa AUTO SHOPPING se encuentra ubicado en las calles José Félix de Valdivieso y 18 de Noviembre, en el centro norte de la ciudad de Loja.

GRAFICO Nro. 5



ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:

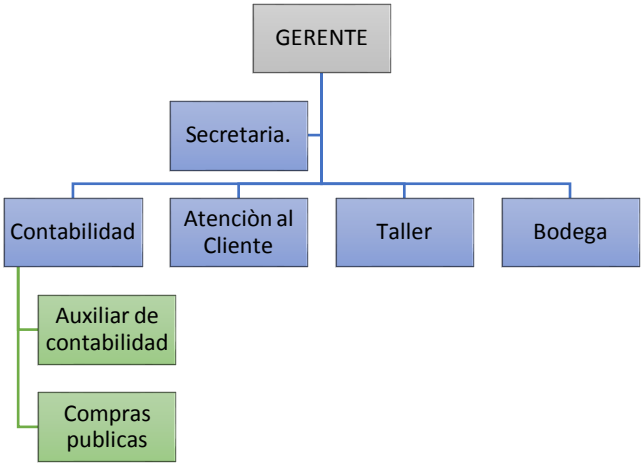
La empresa se dedica a la venta de accesorios de partes de vehículo para su decoración, en una amplia gama, así como también la venta de todo tipo de llantas y aros.

ESTRUCTURA ORGANICA.

En la empresa no se cuenta con un organigrama estructural, para lo cual a continuación presento el siguiente esquema indicado por el gerente de la empresa.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE LA EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA.

GRAFICO Nro. 6



FUENTE: AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA.

ELABORACION: EL AUTOR

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE.

Entrevista dirigida al gerente de la Empresa Auto Shopping de la ciudad de Loja.

1. **¿Posee usted algún título universitario?**

No tengo título universitario.

Interpretación.

El señor gerente supo manifestar que no posee ningún título universitario por lo tanto la falta de conocimiento por parte del gerente es el determinante para que las operaciones se den de forma empírica, siendo necesario el análisis de los procesos para mejorarlos.

2. **¿Hace que tiempo se encuentra funcionando la empresa Shopping en la ciudad de Loja?**

La empresa auto shopping se encuentra funcionando desde el año 2001, en un inicio funciono en la esq. de las calles José Félix de Valdivieso y 18 de Noviembre donde actualmente funciona la Marisquería el Pirata.

Interpretación.

La empresa se encuentra en el mercado ya 14 años por lo que podemos deducir que la empresa Auto Shopping se encuentra posicionada en el mercado, siendo reconocida la misma a nivel de Loja y su Provincia.

3. **¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?**

La empresa actualmente cuenta con 9 empleados, distribuidos para cada área.

Interpretación.

Actualmente son 9 los empleados que laboran en la empresa, los mismos que dan abastecimiento para la demanda de los servicios que se prestan en la empresa Auto Shopping, en cada uno en las diferentes áreas de la empresa.

4. **¿la Empresa cuenta con misión y visión?**

La empresa no cuenta con la misión y visión lo cual considero que sería de gran importancia delinear las mismas.

Interpretación.

Actualmente la empresa no cuenta con una misión y visión, para lo cual se realizara la propuesta de implementación de las mismas, ya que es muy importante identificarlas para direccionar los esfuerzos y el planteamiento de objetivos.

5. **¿la empresa cuenta con un organigrama estructural?**

Al igual que en la misión y visión no se ha planteado ningún organigrama puesto que la empresa es pequeña y no lo he considerado necesario aun, en lo posterior se planteara un modelo de organigrama.

Interpretación.

La empresa no tiene un organigrama estructural esto debido a desconocimiento por parte del señor Gerente, se realizará una propuesta de un organigrama para la empresa.

6. **¿Considera que la empresa está bien equipada?**

Considero que la empresa cuenta con todos los equipos para realizar los trabajos que el cliente solicita

Interpretación.

Actualmente la empresa se encuentra bien equipada, por lo que podemos deducir que la misma es competitiva, y atribuye a la gran afluencia de clientes según comenta el señor gerente de la empresa Auto Shopping se ha incrementado la demanda en los últimos años, manifestando una posible ampliación de la empresa.

7. **¿Se brinda capacitación al personal para brindar un mejor servicio?**

No se ha realizado ningún tipo de capacitación, ya que los empleados tienen experiencia para realizar los trabajos que solicita el cliente.

Interpretación.

La capacitación es muy importante para el mejoramiento del servicio, y de acuerdo a la entrevista esto no se realiza en la empresa, por lo que considero importante recomendar un plan de capacitación para los empleados de la empresa, en diferentes ámbitos, como es la atención al cliente, manejo de información de los productos que la empresa ofrece, en el desarrollo de las actividades, etc.

8. **¿Se brinda inducción al nuevo empleado de la empresa?**

Si se le indica cuales son las actividades que debe hacer cuando inicia a trabajar en la empresa.

Interpretación.

Según los encuestados si se da una inducción al ingreso a la empresa, aunque esto se ha venido dando de una forma empírica, ya que la misma no cuenta con un manual de funciones, ni manuales de bienvenida, si no que se la realiza de acuerdo a la experiencia de los empleados más antiguos.

9. **¿Ha planteado alguna estrategia para disminuir los tiempos en sus operaciones?**

En lo que corresponde a los tiempos yo estoy al tanto de la realización de los trabajos, para optimizar el tiempo en la instalación, cambio de llantas, aros radiales y demás accesorios.

Interpretación.

La parte que mayor requiere de una análisis más profundo es la de ensamblaje ya que actualmente no existe ningún mecanismo de control, ya que los operarios no tienen tiempos establecidos para el montaje de los accesorios y llantas al igual que en las otras áreas.

10. **¿Cuál de los siguientes procesos considera que hay que mejorar?; señale con una (x).**

Cuadro Nro.3

PROCESOS	MARQUE CON UNA X
Proceso de Compra	
Proceso de Compras bajo pedido	
Proceso de Ventas a crédito	
Proceso de Ventas	X
Proceso de Despacho a Clientes	
Proceso de Recepción de Mercadería	
Proceso de Pago a Proveedores	
Proceso de Cobro de Cartera	
Procesos Operativos	X

FUENTE: AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA.

ELABORACION: EL AUTOR

Interpretación.

Según la entrevista hay que mejorar el proceso de Ventas a clientes así como los procesos operativos.

11. **¿Todos los empleados tienen sus funciones definidas de acuerdo a un manual de funciones?**

De acuerdo al puesto en donde se desempeñan saben cuáles son sus funciones lo que si no se ha plasmado dichas funciones en un manual.

Interpretación.

Como ya mencione en las preguntas anteriores no hay un manual de funciones ya que la inducción se realiza de forma empírica, se debe delimitar las funciones con un manual

12. **¿Considera que la demanda del servicio que brinda ha crecido en los últimos años?**

Si actualmente ya veo la necesidad de ampliar el local por lo que estoy pensando construir en la parte del frente un Auto Servicio mejor diseñado.

Interpretación.

Las instalaciones ya no abastecen la demanda de los accesorios, según nos supo manifestar el señor gerente en vista de que la demanda del servicio ha crecido en los últimos años.

13. **¿Considera que existe alguna falencia en su Empresa, cuál es?**

Igual que en la pregunta anterior, considero que la parte del taller hay que mejorar.

Interpretación.

Es evidente que hay que corregir algunas falencias en la parte del taller, principalmente, según me supo manifestar el gerente de la empresa Auto Shopping.

14. ¿Considera que su empresa es rentable?

Si es rentable, hay gran demanda de los productos que aquí se ofrece, ya que también siempre se trae cosas nuevas, modelos nuevos, etc.

Interpretación.

Se puede evidenciar que hay gran afluencia de clientes para la empresa, lo cual supo manifestar el gerente de la empresa que la misma es rentable.

15. ¿Piensa usted que la empresa es competitiva?

Considero que si es competitiva, porque contamos con todos los equipos necesarios para realizar los trabajos, así como también ofrecemos una amplia variedad de productos.

Interpretación.

Según lo que manifiesta el señor gerente considera que la empresa es competitiva, ya que ofrece el servicio de instalación de los accesorios, esto sin costo adicional y también por la variedad de productos que ofrece.

16. ¿Actualmente el servicio que presta es eficiente?

Bueno hay cosas que se deben mejorar, espero y usted haga un aporte significativo para identificar falencias en los procesos.

Interpretación.

Según la respuesta del entrevistado podemos evidenciar que hay procesos que mejorar.

17. ¿**Usted cree que con un rediseño de procesos ayudara a brindar un mejor servicio?**

Pienso que si en vista de que se aplicarían nuevos conceptos, que me ayudaran a brindar un mejor servicio.

Interpretación.

La reingeniería de los procesos para la empresa Auto Shopping será de gran ayuda ya que permitirá optimizar tiempos, así como también a la economía de la misma.

ENCUESTA.

Encuesta dirigida al personal de la empresa Auto Shopping de Loja.

1. **¿Qué cargo desempeña en la empresa Auto Shopping de la ciudad de Loja?**

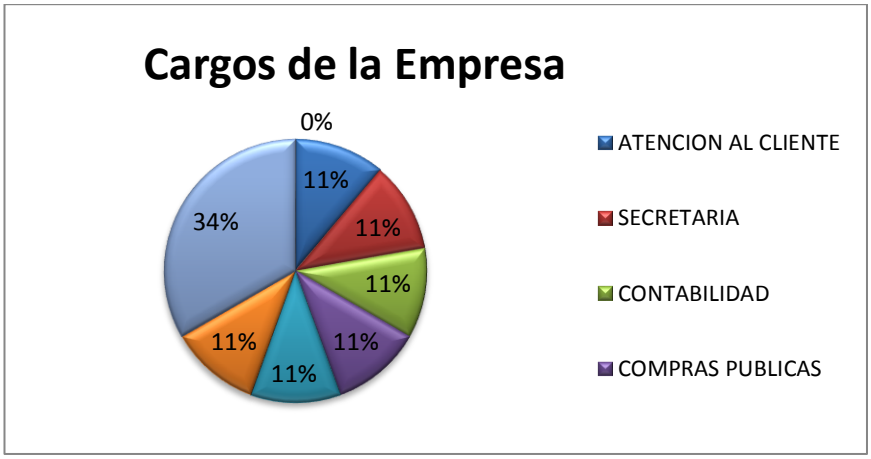
Cuadro Nro.4

NRO	OPCIONES	FRECUENCIA.	%
1	Atención al Cliente	1	11,11
2	Secretaria	1	11,11
3	Contabilidad	1	11,11
4	Compras Publicas	1	11,11
5	Auxiliar de Contabilidad	1	11,11
6	Bodega	1	11,11
7	Operadores	3	33,33
TOTAL		**9**	**100**

Fuente: Encuesta dirigida al personal.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro.7



Interpretación:

Todos los cargos corresponden al 11.11 % es decir para cada cargo un empleado, a excepción de operaciones que tiene alrededor del 34% en vista de que son 3 empleados, como se puede evidenciar en la empresa trabajan 10 personas incluido el gerente de la empresa.

2. **¿Tiene usted formación profesional para desempeñar el cargo?**

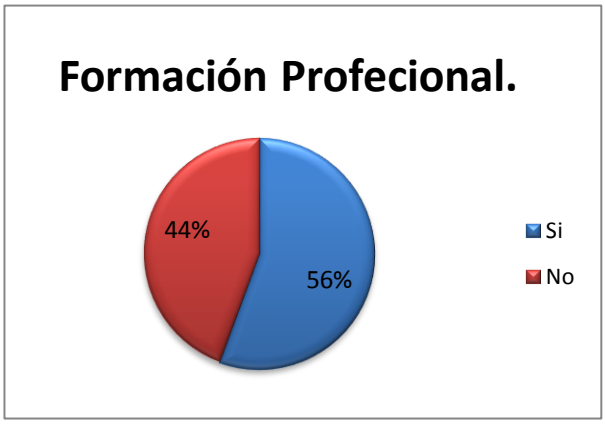
Cuadro Nro.5

NRO	OPCIONES	FR.	%
1	**Si**	5	55.6
2	**No**	4	44.4
	TOTAL	**9**	**100**

Fuente: Encuesta dirigida al personal.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro.8



Interpretación:

El 56% de los trabajadores manifiestan que tienen estudios superiores para desempeñar el cargo en el que se desempeñan, correspondiendo en su mayoría a la parte administrativa de la empresa, y con un 44% que correspondería a la parte operativa en este caso al taller de la empresa, con títulos de bachiller respectivamente y un electricista con una tecnología..

3. **¿Realiza más funciones para la que fue contratado en su puesto de trabajo?**

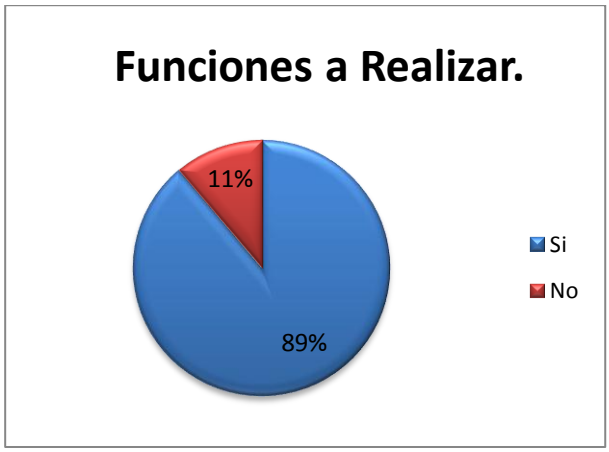
Cuadro Nro.6

NRO	OPCIONES	FR.	%
1	**Si**	8	88.89
2	**No**	1	11.11
	TOTAL	**9**	**100**

Fuente: Encuesta dirigida al personal.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro.9



Interpretación:

En cuanto a las funciones se puede verificar que ton solo el 11%de los empleados consideran que hay una delimitación de las funciones, mientras que la mayoría con un 89% evidencian con sus respuestas que no hay delimitación de funciones.

4. **¿Cuándo ingreso a la empresa le dotaron de un manual de fusiones?**

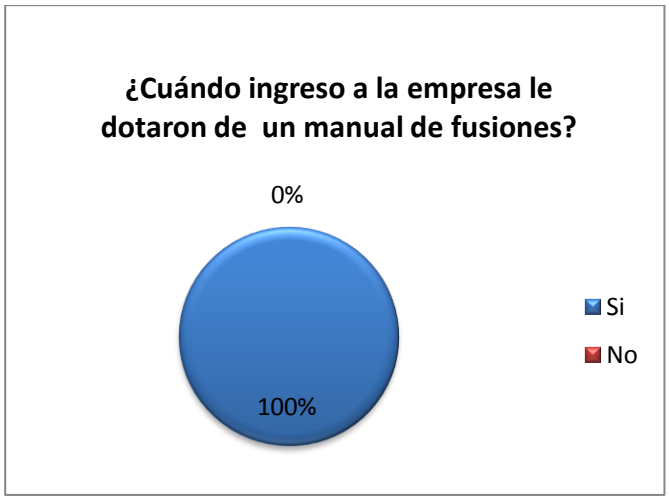
Cuadro Nro.7

NRO	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	**Si**	9	100
2	**No**	0	0
	TOTAL	**9**	**100**

FUENTE: Encuesta dirigida al personal.

ELABORACION: El Autor.

Gráfico Nro.10



Interpretación:

Todos los empleados coinciden en que no les dotaron de un manual de funciones cuando comenzaron a laborar en la empresa de Auto Shopping de la ciudad de Loja, por lo tanto se indicó sus funciones por parte del personal más antiguo, quienes conocen las actividades que hay que realizar.

5. **¿Recibió alguna inducción cuando ingreso a la Empresa?**

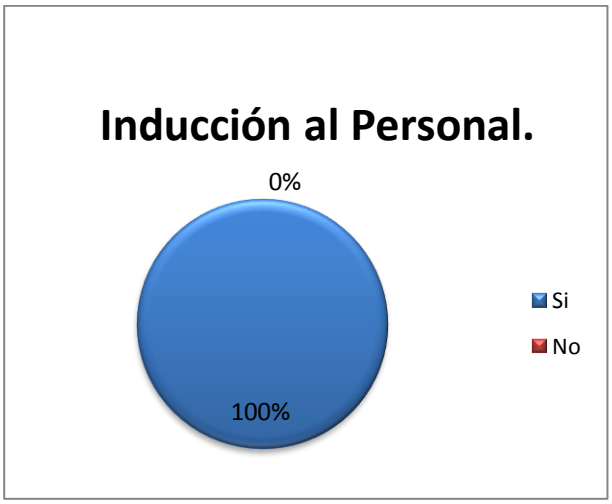
Cuadro Nro.8

NRO	OPCIONES	FRECUENCIA	%
1	**Si**	9	100
2	**No**	0	0
	TOTAL	**9**	**100**

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro.11



Interpretación:

Todos los empleados coinciden en que si le dieron una inducción de las actividades que debían realizar, de acuerdo a lo investigado se la realiza con la persona de mayor experiencia.

6. **¿Se realizan capacitaciones en su Empresa?**

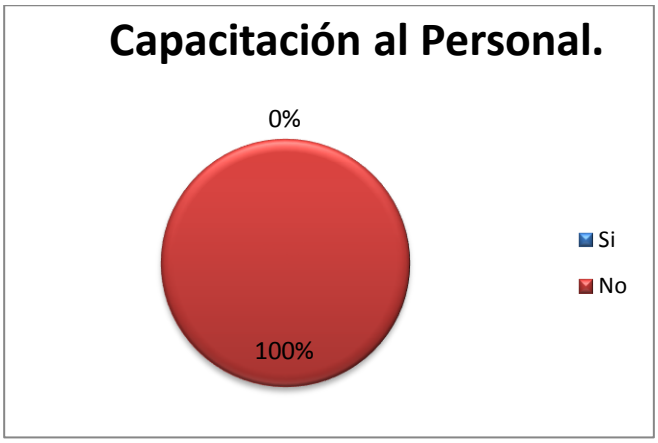
Cuadro Nro.9

NRO	OPCIONES	FRECUENCIA.	%
1	**Si**	0	0
2	**No**	9	100
	TOTAL	**9**	**100**

FUENTE: Encuesta dirigida al personal.

ELABORACION: El Autor.

Gráfico Nro.12



Interpretación:

Todos afirman en que no se realizan capacitaciones en la empresa, siendo de gran importancia la implementación de un plan para capacitaciones, para de esta manera brindar un mejor servicio.

7. **¿Considera que hay una buena organización en la empresa?**

Cuadro Nro.10

NRO	OPCIONES	FRECUENCIA.	%
1	**Si**	6	66.67
2	**No**	3	33.33
	TOTAL	**9**	**100**

FUENTE: Encuesta dirigida al personal.

ELABORACION: El Autor.

Gráfico Nro.13

Interpretación:

El 66.67% de los empleados consideran que hay una buena organización en la empresa, a diferencia del 33.33% que consideran que no hay una buena organización en la empresa por lo que puedo identificar que hay falencias en la parte organizacional, lo cual tenemos que mejorar y realizar las propuestas.

8. **¿Han existido algún tipo de inconveniente en el desarrollo de sus actividades?**

Cuadro Nro.11

NRO	OPCIONES	FRECUENCIA.	%
1	**Si**	6	66.67
2	**No**	3	33.33
	TOTAL	**9**	**100**

FUENTE: Encuesta dirigida al personal.

ELABORACION: El Autor..

Gráfico Nro.14

Interpretación:

La mayoría de los empleados han tenido algún tipo de inconveniente en el desarrollo de sus actividades, representando el 67% de las respuestas y el 33% manifestó no tener inconvenientes en el desarrollo de sus actividades.

9. **¿indique cuál de los siguientes procesos considera que es el más importante?**

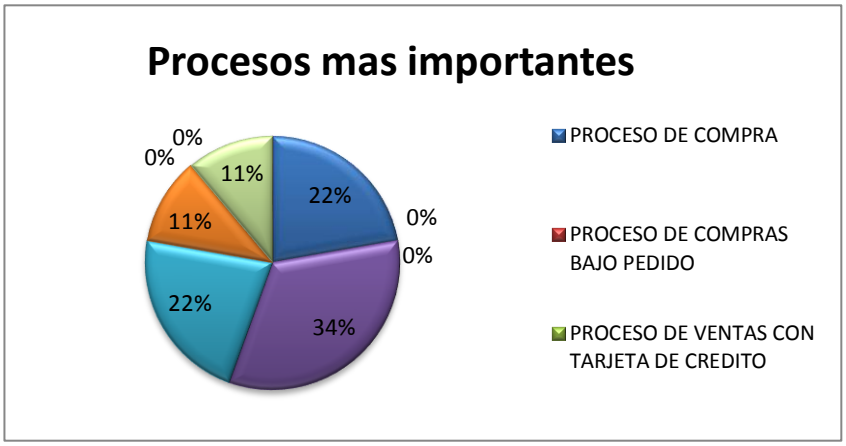
Cuadro Nro.12

PROCESOS	FRECUENCIA	%
Proceso de Compra	2	22.22
Proceso de Compras bajo pedido	0	0
Proceso de ventas a crédito.	0	0
Proceso de Ventas	3	33.33
Proceso de Despacho a Clientes.	2	22.22
Proceso de Recepción de Mercadería Comprada	1	11.11
Proceso de Pago a Proveedores	0	0
Proceso de Cobro de Cartera	0	0
Procesos Operativos	1	11.11
TOTAL	**9**	**100**

FUENTE: Encuesta dirigida al personal.

ELABORACION: El Autor.

Gráfico Nro.15



Interpretación.

De los procesos más importantes identificados tenemos que el 33% de los encuestados coinciden que el proceso más importante es el de ventas, seguido de los procesos de despacho a clientes y proceso de compra, con el 22%, el 11% opinan en menor porcentaje los procesos operativos.

10. ¿Qué tipo de proceso considera que se debe mejorar?

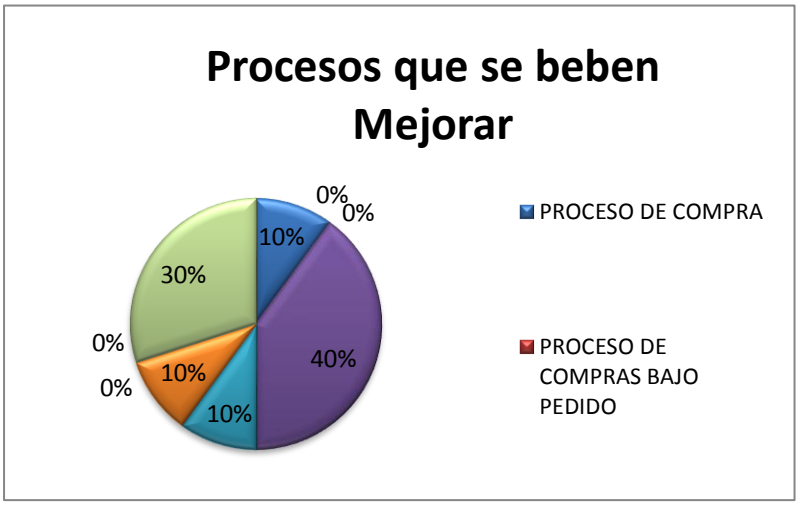
Cuadro Nro.16

PROCESOS	FRECUENCIA	%
Proceso de Compra	0	0
Proceso de Compras bajo pedido	0	0
Proceso de ventas con tarjeta de crédito.	0	0
Proceso de Ventas	4	44.44
Proceso de despacho a clientes.	1	11.11
Proceso de Recepción de Mercadería Comprada	1	11.11
Proceso de Pago a Proveedores	0	0
Proceso de Cobro de Cartera	0	0
Procesos Operativos	3	33.33
TOTAL	**9**	**100**

FUENTE: Encuesta dirigida al personal.

ELABORACION: El Autor.

Gráfico Nro.16



Interpretación:

De acuerdo a los encuestados los procesos que se deben mejorar son el proceso de Ventas con el 44%, seguido de los procesos Operativos con el 33%, proceso de Recepción de Mercadería con el 11% y el proceso de Despacho a clientes con el 11%.

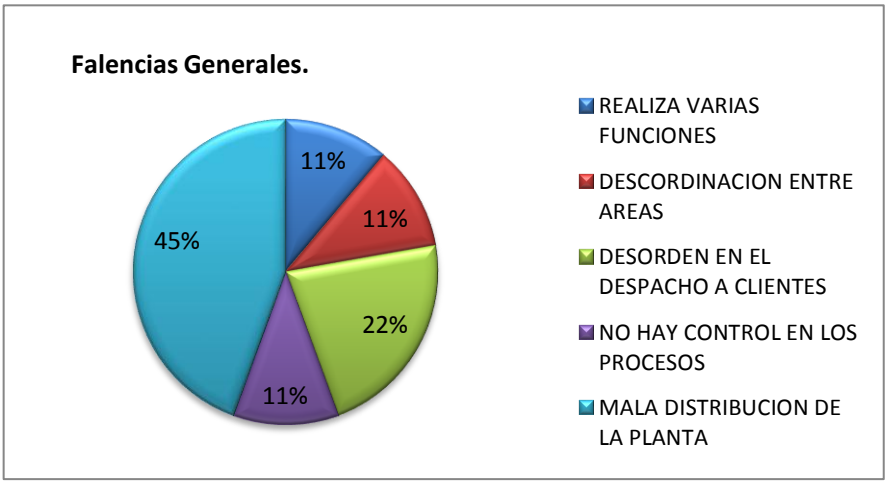
11. ¿seleccione cuál de las dificultades es la que considera tener en su puesto de trabajo?

Cuadro Nro.14

OPCIONES	FRECUENCIA	%
No hay delimitación de funciones	1	11.11
Descoordinación entre áreas	1	11.11
Desorden en el despacho a clientes	2	22.22
No hay control en los procesos	1	11.11
Mala distribución de la Planta.	4	44.44
TOTAL	**9**	**100**

FUENTE: Encuesta dirigida al personal.
ELABORACION: El Autor.

Gráfico Nro.17



Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifiestan que Mala distribución de la planta retrasa el desarrollo de sus actividades con el 44%, seguido del desorden en el despacho a los clientes con el 22.22, y seguido de la falta de

un manual de funciones, descoordinación en las áreas y la falta de control en los procesos, con el 11%.

12. ¿La empresa cuenta con el equipamiento necesario?

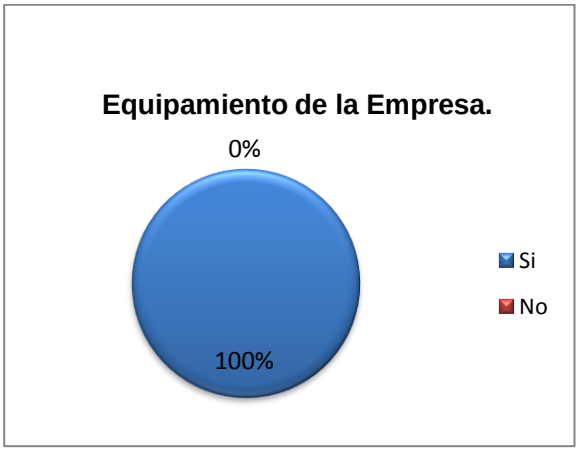
Cuadro Nro.15

NRO	OPCIONES	FRECUENCIA.	%
1	**Si**	9	100
2	**No**	0	0
	TOTAL	**9**	**100**

FUENTE: Encuesta dirigida al personal.

ELABORACION: El Autor.

Gráfico Nro.18



Interpretación:

Todos los empleados coinciden que la empresa se encuentra bien equipada, al igual que el gerente en la entrevista, manifestó que la empresa está bien equipada, con toda la herramienta necesaria para realizar los trabajos, incluso tienen una máquina para suministrar nitrógeno, que actualmente se usa para los neumáticos, pues ayuda a reducir el desgaste por su temperatura, ya que mantiene a los neumáticos fríos.

13. ¿Considera que hay un trabajo de equipo en el desarrollo de las actividades?

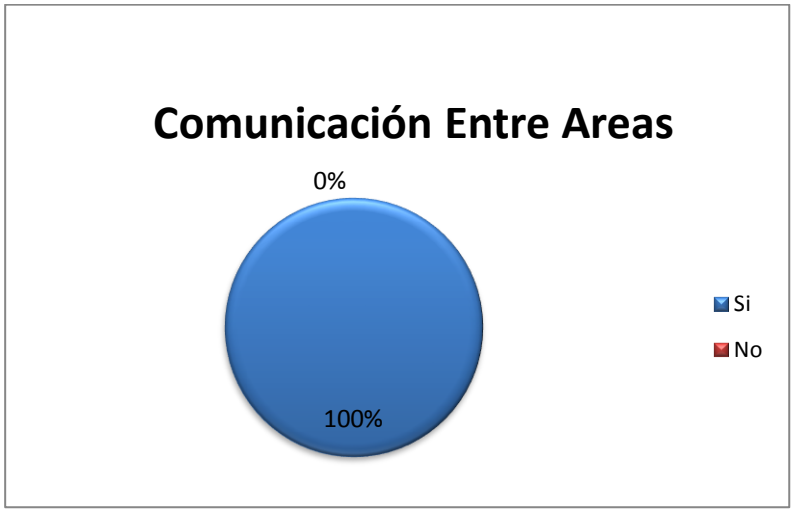
Cuadro Nro.16

NRO	OPCIONES	FRECUENCIA.	%
1	**Si**	9	100
2	**No**	0	0
	TOTAL	**9**	**100**

FUENTE: Encuesta dirigida al personal.

ELABORACION: El Autor.

Gráfico Nro.19



Interpretación.

El 100% indican que hay trabajo en equipo, por lo tanto las actividades se rigen a un proceso, que hasta el momento no se está definido, lo realizan empíricamente, pero de acuerdo a como se desarrollan las actividades hay comunicación entre los departamento aunque hay que definir las funciones para que haya orden y el proceso sea más eficiente..

14. ¿Piensa usted que la planta está bien distribuida?

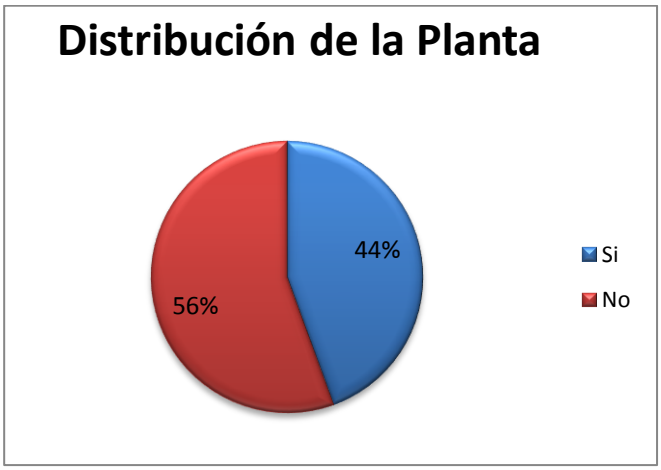
Cuadro Nro.17

NRO	OPCIONES	FRECUENCIA.	%
1	**Si**	4	44.44
2	**No**	5	55.56
	TOTAL	**9**	**100**

FUENTE: Encuesta dirigida al personal.

ELABORACION: El Autor.

Gráfico Nro.20



Interpretación:

La mayoría de los encuestados con el 56% da a conocer que la planta se encuentra mal distribuida, en vista de que la cantidad de pedidos que tiene, y el espacio reducido se ha convertido un problema, en la entrevista que hice al gerente de la empresa, manifestó que es proyectándose a construir un auto servicio más cómodo en la parte del frente del negocio actual, el cual será la solución a los problemas de distribución y espacio de la planta, aunque el 44% manifiestan que está bien distribuida..

15. ¿Se miden los tiempos en cada operación que realiza?

Cuadro Nro.18

NRO	OPCIONES	FRECUENCIA.	%
1	Si	0	0
2	No	9	100
	TOTAL	**9**	**100**

FUENTE: Encuesta dirigida al personal.

ELABORACION: El Autor.

Gráfico Nro.21

ANALISIS.

Todos los encuestados indican que no se ha planteado ninguna estrategia para reducir los tiempos o controlar los mismos, en vista de que no se ha hecho ningún estudio de procesos, y al desconocimiento por parte del gerente de la empresa en la implementación de un sistema para controlar los tiempos, en el desarrollo de cada operación, principalmente en el taller, el cual supo manifestar el gerente es el área que tendría mayores problemas.

g. DISCUSIÓN

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA.

La empresa auto shopping cuenta con el personal el mismo que está distribuido de la siguiente manera.

Cuadro Nro.19

Nro.	RECURSOS HUMANOS	NOMBRE	DEPARTAMENTO
1	Gerente	Echeverría Cuadros Juan Andrés	ADMINISTRACIÒN
2	Secretaria	Evelyn Samaniego	VENTAS
3	Atención al Cliente	Nina Cueva	
4	Contador	Evelin Torres	FINANZAS
5	Auxiliar de Contabilidad	Sofía Guamán	
6	Compras Publicas	Mercy Campoverde	
7	Bodega	Leodan Armijos	OPERATIVO
8	Taller	Luis Cabrera	
9	Taller	Alonso Pinta	
10	Taller	Manuel Cabrera	

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA DE ACUERDO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENTREVISTA Y ENCUESTA AL GERENTE Y EMPLEADOS RESPECTIVAMENTE.

Se desarrolló un diagnostico vertical, desde el gerente hasta los empleados encargados de las operaciones de la empresa.

De acuerdo a los datos obtenidos de la entrevista a la empresa podemos indicar que la empresa Auto Shopping de la ciudad de Loja se encuentra presente en el mercado desde el año 2001, el mismo que se ubicó en un inicio en las calles José Félix de Valdivieso en la esquina, en donde actualmente funciona la Marisquería el Pirata Cordobés, para posteriormente ubicarse junto a dicho restaurante y que actualmente se encuentra en funcionamiento, siendo ya 14 años de existencia de la empresa Auto Shopping en el mercado Lojano en el que se ha evidenciado por parte del gerente un incremento en el flujo de clientes, que día a día acuden a la empresa para adquirir los diversos accesorios de decoración.

Por el tiempo de funcionamiento podemos deducir que la experiencia ha sido el determinante fundamental de la evolución en la parte administrativa, que básicamente se realiza de forma empírica, ya que se pudo constatar que no se ha realizado ningún estudio administrativo para estructurar un organigrama así como la identificación y planteamiento de la misión y visión de la Empresa Auto Shopping, además del planteamiento de procesos para cada área.

Actualmente no existe un manual de funciones, realizándose la inducción de acuerdo a la experiencia de los empleados más antiguos.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta podemos identificar los procesos de la empresa Auto Shopping en la ciudad de Loja, que se encuentran con falencias, los mismos que necesitan ser rediseñados, procesos que se están manejando actualmente, siendo el mayor problema la organización de los mismos y sus tiempos de ejecución en consecuencia los procesos que deberían mejorar es **el proceso de venta**, seguido el **proceso de Operaciones** en el taller el **proceso de Despacho a clientes**, igualmente el **proceso de recepción de mercadería**, los demás procesos con un porcentaje mínimo de acuerdo a los datos de la encuesta realzada a los empleados.

En la pregunta 11 tenemos los siguientes resultados: el 11% manifiesta que no hay delimitación de funciones, por tal motivo se genera el desorden en las funciones; el 11% afirman que no hay control en los tiempos ni en la ejecución de los procesos; seguido de una mala distribución de la planta con el 44% y finalmente con el 22% desorden en el despacho, estos últimos representando los mayores porcentajes.

INFRAESTRUCTURA Y PRODUCTOS.

La empresa “AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA” es una empresa dedicada a la compra, comercialización de partes de vehículos, para lo cual cuenta con:

- Área de ventas.
- Área de contabilidad.
- Área de bodega para llantas y aros.
- Área Operativa (taller).

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente, se pudo identificar que en la empresa no se ha planteado la misión ni visión.

PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA AUTO SHOPPING

Llantas

- Llantas Maxxis.
- Llantas Dunlop.
- Llantas Chensang
- Llantas Pireli.
- Llantas Michelin.

Aros

- Aros Cosmos.
- Aros Roswell.
- Aros originales para cada vehículo.

Ambientales:

- Simoniz
  - Chicle,
  - tabaco
  - menta.
- Air race.
- Arbolito.
- Cera simoniz
- Protector Av Almorall

Plumas:

- Plumas Bosch
- Air fix
- Titanium

Moquetas:

- Momo.
- Marcas Chinas.

Parachoques

- Parachoques hechos por artesanos.

Cubre lluvias

- Importados chinos.

Volantes deportivos.

- Sin marca chinos.
- Volantes Sparco.
- Volantes Originales.

Baterias:

- BOSCH.
- ECUADOR.
- MAC.

Equipos de sonido:

- PIONEER.
- SONY.
- JVC

CONFORMACION DEL EQUIPO DE TRABAJO

Es necesario conformar un equipo de trabajo con un representante de cada departamento para poder llevar a cabo la propuesta de reingeniería de procesos para la empresa Auto Shopping de la ciudad de Loja, los mismos que se harán responsables de las actividades que se ejecutaran de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta a los empleados para cada proceso.

El grupo de trabajo está conformado por el Gerente de la empresa,-Sr. Juan Andrés Echeverría Cuadros, del área de contabilidad la- Ing. Evelyn

Torres, Servicio al Cliente la -Sra. Nina Cueva, bodega- Sr Leodan Armijos y el representante del taller - Sr. Alonso Pinta.

OBJETIVOS.

a. Realizar un diagnóstico de la empresa en base a los resultados obtenidos de las encuestas.

b. Identificación de los procesos que actualmente tiene la empresa Auto Shopping de la Ciudad de Loja.

c. Descripción de los procesos actuales de la empresa.

d. Descripción de los procesos Actuales

e. Análisis de los procesos Actuales.

f. Priorizar los procesos que necesitan ser redefinidos

g. Definir los responsables de cada proceso rediseñado

h. Planteamiento de los objetivos, estrategias y metas para cada proceso que se mantendrá o se rediseñara.

i. Rediseñar los procesos mediante la elaboración de diagramas de flujo para cada proceso identificado.

j. Elaboración del presupuesto para la implementación de la propuesta de **reingeniería para la empresa Auto Shopping De La Ciudad De Loja"**

IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Cuadro Nro. 20

PROCESOS DE LA EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

- Compras para reposicion de Stock.
- Compras bajo pedido
- Proceso de ventas
- Despacho a Clientes
- Recepcion de Mercaderia Comprada
- Pago a Proveedores.
- Cobro de Cartera
- Proceso de Enllantaje.
- Proceso de instalacion de Aros radiales.
- Proceso de Aliniacion de llantas.
- Proceso de Balanceo.
- Proceso de Instalacion de equipos de sonido.

FUENTE: Encuesta dirigida al personal.

ELABORACION: El Autor.

SIMBOLOGIA A UTILIZAR PARA LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

Cuadro Nro.21

SIMBOLOS ESTANDARES PARA EL DIAGRAMA DE FLUJO	
	Circulo: hay una Inspecion, indica que el proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarlas o para una firma de aprobacion.
	Operación rectangulo, se utiliza cada vez que se realice un cambio en la actividad
	Movimento transporte, flecha ancha envio o traslado de un lado para otro, por ejemplo envio de una carta por correo
	Espera: se utiliza cuando se debe esperar o se almacena antes de que se realice la siguiente actividad programada(por ejemplo esperar un Firma).
	Almacenamiento o Archivo: se utiliza para el almacenamiento de un producto, o el archivo de documentacion.

Fuente: Fundamentos de Programación. Algoritmos, estructuras de datos y objetos. Tercera Edición.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA

Antes de proceder a rediseñar el proceso, el equipo debe de entender el proceso actual. Para ello debe hacer un análisis de que una visión general sobre lo que hace el proceso y la manera como lo hace. Como el objetivo es mejorar el proceso, no es necesario un análisis minucioso, más bien se requiere un análisis general que detecte los aspectos críticos que demuestren las acusas de las deficiencias del proceso actual. En lugar de estudiar a detalle los hechos o fallas particulares, es mejor enfocarse en la estructura general del proceso que causa el problema, dando respuesta a preguntas sin omitir nada importante, hacer el flujo grama de cómo funciona el proceso actual.

PROCESOS.

Después de analizar los resultados obtenidos de las encuestas, se ha detectado los procesos actuales de la empresa Auto Shopping de la ciudad de Loja, procesos que a continuación se presentan:

DIAGRAMAS DE PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. COMPRAS PARA REPOSICION DE STOCK (COMPRA)

Procedimiento para Compras:

1. Se realiza un conteo físico de llantas o accesorios y si no hay en stock se enlista.
2. Se envía la lista al proveedor
3. El proveedor factura
4. Despacha los productos el proveedor
5. Se recibe la mercadería, se constata que estén los productos pedidos y los precios acordes, dependiendo de la mercadería.
6. Se ingresa la factura al sistema.

COMPRAS PARA REPOSICION DE STOCK

Flujo grama Nro. 1

PROCESOS ACTUALES							
Nombre del Proceso: COMPRAS PARA REPOSICION DE STOCK							
RESPONSABLE	**OPERACIONES**						**TIEMPO PARA EJECUCION(min)**
ADMINISTRATIVO	Conteo físico llantas o accesorios		1				60
	Se envía la lista al proveedor			2			1
	El proveedor factura	3					2
	El proveedor envía los productos			4			2(días)
	Se recibe la mercadería, se constata que estén los productos pedidos y los precios acorde y se almacena los mismos	,				5	240
	Se ingresa la factura al sistema		6				15
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							**2 DIAS 5 HORAS Y 18min**

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

COMPRAS BAJO PEDIDO.

Procedimiento:

1. CLIENTE solicita un producto no común o a su conveniencia
2. Se recibe un anticipo.
3. Se Pide al proveedor.
4. Dependiendo del stock del proveedor, factura y despacha, Se solicita del cliente datos para confirmación de despacho del cliente.
5. Se recibe la mercadería.
6. Se separa la mercadería.
7. Se comunica al cliente que retire la mercadería.

PROCESO DE COMPRAS BAJO PEDIDO

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DECOMPRAS BAJO PEDIDO.

Flujo grama Nro. 2

Nombre del Proceso: COMPRAS BAJO PEDIDO							
RESPONSABLE	OPERACIONES						TIEMPO PARA EJECUCION
FINANZAS.	CLIENTE solicita un producto no común o a su conveniencia	1					5
	Se recibe un anticipo		2				1
	Se hace el pedido al proveedor				3		2
	Dependiendo del stock del proveedor, factura y despacha, Se solicita del cliente datos para confirmación de despacho del cliente	4					1
	Se recibe la mercadería		5				60
	Se separa la mercadería		6				20
	Se comunica al cliente que retire la mercadería		7				1
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							1 hora 30 min

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

2. VENTAS

Procedimiento

1. El cliente solicita el producto que necesita.
2. Se asesora al cliente acerca de los productos que existen en stock con sus precios.
3. Si el cliente se decide a comprar se factura.
4. Si el producto es de uso se despacha conjuntamente con la factura.
5. Si el producto requiere instalación, lleva el cliente la factura al taller.

PROCESO DE VENTAS

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS

Flujo grama Nro.3

Procesos Actuales							
Nombre del Proceso: VENTAS							
RESPONSABLE	OPERACIONES						TIEMPO PARA EJECUCION
CAJA.	• El cliente solicita el producto que necesita	1					1
	Se asesora al cliente acerca de los productos que existen en stock con sus precios				2		10
	Si el cliente se decide a comprar se factura		3				2
	Dependiendo del stock el proveedor factura y despacha, Se solicita del cliente datos para confirmación de despacho del cliente				4		3
	Si el producto es de uso se despacha conjuntamente con la factura		5				5
	Si el producto requiere instalación lleva el cliente la factura al taller			6			6
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							27min

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

VENTAS A CREDITO

Procedimiento:

1. Si el cliente tiene crédito directo se revisa en el sistema contable su historial.
2. Si el cliente se encuentra al día en su crédito se saca una copia de su cedula o licencia y se hace firmar una letra. Se aprueba el crédito.
3. Si el cliente saca por primera vez el crédito se solicita documentos para apertura de crédito, si este los presenta se revisa y se constata los documentos.
4. Se aprueba el crédito y se adjunta los documentos solicitados.
5. Se mandan los documentos a Facturación.
6. Proceso de venta en efectivo o tarjeta.

PROCESO DE VENTAS A CREDITO

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS A CREDITO

Flujo grama Nro.4

Procesos Actuales							
Nombre del Proceso: VENTAS A CREDITO							
RESPONSABLE	OPERACIONES						TIEMPO PARA EJECUCION
CAJA.	Si el cliente tiene crédito directo se revisa en el sistema contable su historial	1					2
	Si el cliente se encuentra al día en su crédito se saca una copia de su cedula o licencia y se hace firmar una letra		2				1
	• Si el cliente saca por primera vez el crédito se solicita documentos para apertura de crédito, si este los presenta se revisa y se constata los documentos.	3					15
	Se aprueba el crédito y se adjunta los documentos solicitados				4		1
	Se mandan los documentos a Facturación			5			5
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							24 in

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

DESPACHO A CLIENTES

Procedimiento:

1. Una Vez facturado, si los productos no están perchados se solicita al bodeguero ir a buscarlos.

2. Si el producto requiere montaje, el cliente lleva la factura al taller, caso contrario se entrega el producto en el momento de la factura.

3. Dependiendo de que se necesite instalar se va operando según como lleguen los clientes al taller, esto puede tardar dependiendo del proceso.

PROCESO DE DESPACHO A CLIENTES

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DESPACHO A CLIENTES

Flujo grama Nro. 5

Procesos Actuales							
Nombre del Proceso: DESPACHO A CLIENTES							
RESPONSABLE	OPERACIONES						TIEMPO PARA EJECUCION
CAJA.	Una Vez facturado, si los productos no están perchados, se solicita al bodeguero buscarlos		1				10
	Si el producto requiere instalación, el cliente lleva la factura al taller, o se le entrega en el momento de la factura			2			1
	Dependiendo de que se necesite instalar se va operando según como lleguen los clientes al taller esto puede tardar dependiendo del proceso		3				60
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							1 hora 11 min

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

RECEPCIÓN DE MERCADERÍA COMPRADA

Procedimiento.

1. Llega el transportista y dependiendo del producto comprado se recibe.
2. El Estibador baja los productos del camión y según estos los van ubicando en la bodega conjuntamente con la persona encargada de recibir la mercadería, dependiendo los productos y la cantidad.
3. Se firman los documentos como recibidos.
4. Se hace un conteo con otra persona del almacén o dependiendo del producto se procede a perchar.
5. Se ingresa la mercadería al sistema en modo pendiente.
6. Se procede a poner precios de venta y seguridades a los productos

PROCESO DE RECEPCION DE MERCADERIA

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECEPCION DE MERCADERIA

Flujo grama Nro. 6

Nombre del Proceso: RECEPCION DE MERCADERIA COMPRADA.							
RESPONSABLE	OPERACIONES						TIEMPO PARA EJECUCION
FINANCIERO	Llega el transportista y dependiendo del producto comprado lo recibe	1					1
	El Estibador baja los productos del camión y según el producto se ubican en las bodegas junto a la persona encargada de recibir dependiendo los productos y la cantidad		2				120
	Se firman los documentos de recibido				3		5
	Se hace un conteo con otra persona del almacén o dependiendo del producto se procede a perchar		4				60
	Se ingresa la mercadería al sistema en modo pendiente		5				10
	Se procede a poner precios de venta y seguridades a los productos		6				30
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							3 horas 46 min

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

PAGO A PROVEEDORES

Procedimiento:

1. Se verifica que facturas que no están pagadas.
2. Se Verifica que las facturas que aún no están pagadas estén correctas, sin productos faltante de recibir.
3. Dependiendo del proveedor se van emitiendo los cheques, analizando fechas y estados de cuentas corrientes.
4. Se entrega a revisión las facturas.
5. Se revisan los cheques, los aceptados se autorizan y los que no se anulan.
6. Los cheques autorizados son registrados.
7. Se entregan los cheques al Sr Juan Echeverría para que los firme.

PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

FLUJOGRAMA DEL PAGO A PROVEEDORES.

Flujo grama Nro. 7

Nombre del Proceso: PAGO A PROVEEDORES							
RESPONSABLE	OPERACIONES						TIEMPO PARA EJECUCION
FINANCIERO	Se verifica que facturas que no están pagadas	1					10
	Se Verifica que las facturas que aún no están canceladas, estén correctas y si no hay productos faltante de recibir.	2					10
	Dependiendo del proveedor se van emitiendo los cheques analizando fechas y estados de cuentas corrientes.		3				240
	Se entrega para revisión a la Sra. Nina cueva				4		5
	Los cheques aceptados se autorizan y los que no se anulan (Sra. Nina Cueva)	5					120
	Los cheques autorizados son registrados (Sofía Guamán).		6				10
	Se entregan los cheques al Sr. Juan Echeverría para que los firme.			7			60
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							455

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

8. COBRO DE CARTERA.

PROCESO DE COBRO DE CARTERA

El proceso de cobro de cartera vencida es el siguiente:

1. Se verifica en el sistema que clientes están vencidos y se imprime una lista.
2. Se ordena la lista desde los vencimientos más antiguos a los más recientes.
3. Se procede a llamar vía telefónica a cada cliente para notificarlos, se dedica dos horas diarias a este proceso
4. Si los clientes que no cancelan los valores pendientes en las dos próximas semanas, se procede a notificarlos en las direcciones indicadas.
5. Si aun así no se recupera la cartera vencida, se envían los documentos al Abogado encargado para que tome las acciones correspondientes.

PROCESO DE COBRO DE CARTERA

FLUJOGRAMA DEL PROCESO COBRO DE CARTERA

Flujo grama Nro. 8

Procesos Actuales							
Nombre del Proceso: COBRO DE CARTERA							
RESPONSABLE	OPERACIONES						TIEMPO PARA EJECUCION
FINANCIERO	Se verifica en el sistema que clientes están vencidos y se saca una lista	1					15
	Se ordena la lista desde los vencimientos más antiguos a los más recientes		2				5
	Se procede a notificar vía telefónica		3				120
	Si los clientes no cancelan los valores pendientes en las dos próximas semanas se procede a notificarlos en sus domicilios				4		4800
	Si aun así no se recupera la cartera vencida, se envían los documentos al Abogado encargado			5			20
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							10 horas

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

PROCESOS OPERATIVOS

9. PROCESO DE MONTAJE DE AROS:

El proceso que se sigue para el cambio de aros es el siguiente:

1. Se recibe la factura y se pasa al bodeguero.
2. El bodeguero busca el juego de aros elegidos por el cliente.
3. Traslado de la bodega al Taller
4. Operario saca las llantas del vehículo
5. Se saca las llantas de los aros.
6. Se coloca los aros nuevos.
7. Se coloca las llantas al vehículo

MONTAJE DE AROS

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE MONTAJE DE AROS

Flujo grama Nro. 12

Procesos actuales							
Nombre del Proceso:			MONOTAJE DE AROS				
RESPONSABLE	OPERACIONES						TIEMPO PARA EJECUCION
OPERATIVO	Se entrega la factura al bodeguero.			1			5
	El bodeguero busca las Los aros, elegidos por el cliente.		2				2
	Traslado de la bodega al Taller			3			6
	operario saca las llantas del vehiculó		4				20
	se saca las llantas de los aros		5				25
	Se coloca las los aros nuevos.		6				20
	Se coloca las llantas al vehículo		7				15
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							96

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

PROCESO DE MONTAJE DE LLANTAS:

El proceso que se sigue para el enllantaje es el siguiente:

1. Se recibe la factura y se pasa al bodeguero.
2. El bodeguero busca las llantas, elegidos por el cliente.
3. Traslado de la bodega al Taller
4. Operario saca las llantas del vehículo
5. Se saca las llantas de los aros.
6. Se coloca las llantas nuevas.
7. Se coloca las llantas al vehículo

ENLLANTAJE.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE MONTAJE DE LLANTAS

Flujo grama Nro. 12

Procesos Actuales							
Nombre del Proceso:		MONOTAJE DE LLANTAS					
RESPONSABLE	OPERACIONES						TIEMPO PARA EJECUCION
OPERATIVO	Se entrega la factura al bodeguero.			1			5
	El bodeguero busca las llantas, elegidos por el cliente.		2				2
	Traslado de la bodega al Taller			3			6
	operario saca las llantas del vehiculó		4				20
	se saca las llantas de los aros		5				25
	Se coloca las llantas nuevas.		6				20
	Se coloca las llantas al vehículo		7				15
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							96

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

INSTALACION DE EQUIPOS DE SONIDO

El proceso de instalación de equipos de sonido es el siguiente:

1. Se envía la factura al bodeguero.
2. El bodeguero busca el equipo de sonido, elegido por el cliente.
3. Traslado de la bodega al taller.
4. Operario desinstala equipo del vehículo.
5. Se instala el nuevo equipo de sonido.

INSTALACION DE EQUIPOS DE SONIDO

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL PROCESO DE INSTALACION DE EQUIPOS DE SONIDO

Flujo grama Nro. 13

Procesos Actuales							
Nombre del Proceso: EQUIPOS DE SONIDO							
RESPONSABLE	OPERACIONES						TIEMPO PARA EJECUCION
OPERATIVO	Se pasa la factura al bodeguero			1			5
	El bodeguero busca el equipo de sonido, elegido por el cliente.		2				5
	Traslado de la bodega al Taller		3				5
	Operario desinstala equipo del vehículo		4				20
	se instala el nuevo equipo de sonido		5				35
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							1 h 10min

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

ANALSIS DE LOS PROCESOS ACTUALES.

1. COMPRAS PARA REPOSICION DE STOCK

El proceso de compras, no presenta mayores problemas hasta la actualidad, además en la encuesta realizada a los empleados representa el 0% en la pregunta 10, en la cual se pregunta los procesos que consideran para rediseñar, aunque se hizo la propuesta de mejorar este proceso en vista de que no se evalúa las proformas ni cotizaciones de los productos, es un proceso considerado como importante en la pregunta 9 con un porcentaje de 22%.

2. COMPRAS BAJO PEDIDO.

De acuerdo al proceso actual que tiene la empresa, el cliente solicita el producto que no es común en el mercado, luego del asesoramiento del Sr. Juan Echeverría, para luego proceder a realizar el convenio en donde como siguiente paso el cliente realiza un anticipo, encargado de compras, realiza el pedido al proveedor, esto dependiendo del stock, el proveedor factura y despacha, se solicita al cliente los datos para la confirmación del despacho, y posteriormente envió y recepción de mercadería para lo cual se notifica al cliente que la mercadería ya se encuentra en las oficinas de Auto Shopping para que retire el pedido.

Las compras bajo pedido es una buena opción para el cliente y a su vez para promocionar a la empresa, y por su puesto la empresa le da esta opción de compra por pedido; de acuerdo a la encuesta realizada a los

empleados manifiestan que el Proceso de compras no requiere de ser mejorado, en cuanto a los tiempos no hay mayor problema.

3. PROCESO DE VENTAS.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los empleados el proceso de ventas representa el 33% de los empleados que consideran a este proceso como importante en la pregunta 9 y el 44% consideran que hay que rediseñar dicho proceso en vista de los inconvenientes que día a día se evidencian, reflejados en el malestar de los clientes.

4. VENTAS A CREDITO

El proceso de ventas a crédito se emplea 24 min, comenzando el proceso cuando el cliente solicita el crédito para lo cual se revisa en el sistema contable su historial en un tiempo de 2 min, presentación de documentos personales 1 min, se adjunta los documentos que se requiere, en caso de ser la primera vez que solicita crédito en 15 min, Auto Shopping, se aprueba el crédito por parte del Sr gerente y se mandan los documentos a facturación, el tiempo en la ejecución esta correcto por lo que el proceso se debe mantener, ya que hasta la actualidad se viene trabajando sin ningún problema con respecto al proceso actual, proceso que es considerado como importante de acuerdo a la encuesta aplicando a los empleados en la pregunta 9, brinda la empresa, a través de este servicio la posibilidad de adquirir los accesorios a crédito dándole a la vez más ingresos a la empresa.

5. DESPACHO A CLIENTES

Una vez que el cliente decide comprar luego del asesoramiento del sr. Juan Echeverría, se factura y si los productos no están perchados se manda al bodeguero a buscarlos, y si el producto requiere de instalación el cliente lleva la factura al taller para la respectiva instalación, clientes que son despachados de acuerdo a cómo van llegando, y dependiendo del tiempo que tarda el operario.

El despacho a clientes es un proceso muy importante, ya que el cliente exige un servicio ágil por lo que se propondrá en este proceso un control que estará a cargo responsable de taller, designado por el gerente al sr Leodan Armijos, así mismo con el replanteo de dicho proceso, ya que de acuerdo a la encuesta realizada el 11% manifiestan que este proceso se debe mejorar y en la pregunta 10 y es considerado como uno de los procesos muy importantes para la empresa con el 22%, pregunta 9, considerando la posibilidad de la implementación de turnos para la organización en el despacho, y como propuesta del autor.

6. RECEPCIÓN DE MERCADERÍA COMPRADA

De acuerdo a la encuesta el 11% de los encuestados considera que este proceso es importante pregunta 9, y el mismo debe ser mejorado como supieron indicar en la pregunta 10 con el 11% de los encuestados, Se debe reducir los tiempos ya que la utilización de 2 horas para descargar el camión es demasiado tiempo, además que se duplica el proceso en el paso de conteo de la mercadería luego de la descarga, generando pérdida de tiempo,

para lo cual se designara a la Sra. Nina Cueva, Evelin Samaniego, y Leodan Armijos para dicha actividad.

7. PAGO A PROVEEDORES.

El proceso de pago a proveedores es correcto por lo que el mismo hasta la actualidad no se evidencia ninguna falencia, por lo que dicho proceso se debe mantener, además que en la encuesta indican que se debe mantener, no hay inconvenientes.

8. COBRO DE CARTERA.

El proceso de cobro de acuerdo a las encuestas realizadas a los empleados no tiene inconveniente están bien estructurado y coordinado, proceso no requiere de reingeniería, representan en las encuestas el 0%.

9. PROCESOS OPERATIVOS.

Se analiza el conjunto de procesos que se realizan en el taller, como son el montaje de aros, llantas, alineación, balanceo, baterías, instalación de equipos de sonido, denominados proceso operativos, que de acuerdo a las encuestas realizadas el 11% indican que los procesos Operativos son de gran importancia en la empresa; pregunta 9, además represente el 33% en la pregunta 10, considerando dicho proceso para plantear la reingeniería, aunque dichos proceso son repetitivos considero que se deben establecer y analizar para un control en el taller, dándole al gerente y encargado el manejo del tiempo en dichos proceso, y de esta manera mejorar la eficiencia.

CONTENIDO.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS EN LOS PROCESOS ACTUALES.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta podemos identificar los procesos de la empresa Auto Shopping en la ciudad de Loja, que se encuentran con falencias, los mismos que necesitan ser rediseñados, procesos que se están manejando actualmente, siendo el mayor problema, la organización de los mismos y sus tiempos de ejecución, los procesos que deberían mejorar están en la pregunta 10; el 44% sostienen que se debe mejorar **el proceso de venta**, seguido con el 33% indican que se debe mejorar el **proceso de Operaciones** en el taller, el 11% indican que se debe mejorar el **proceso de Despacho a clientes**, igualmente el 11% indican que se debe mejorar el **proceso de recepción de mercadería**, los demás procesos con un porcentaje mínimo, debe añadir también que en la pregunta 9 que el proceso de ventas es el más importante con el 33% seguido de los procesos operativos con el 22%.

En la pregunta 11 tenemos los siguientes resultados: el 11% manifiesta que no hay delimitación de funciones, por tal motivo se genera el desorden en las funciones; el 11% afirman que no hay control en los tiempos ni en la ejecución de los procesos; seguido de una mala distribución de la planta con el 44% y finalmente con el 22% desorden en el despacho, estos últimos representando los mayores porcentajes.

PROPUESTA PARA LA EMPRESA

NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Se hace la propuesta de una nueva estructura organizativa para la empresa Auto Shopping, para poder lograr efectivizar la nueva propuesta para la empresa.

- ✓ Líder, Área Administrativa: Sra. Echeverría Cuadros Juan Andrés.
- ✓ Líder, Área Contabilidad: Evelin Torres.
- ✓ Líder, Área De Ventas: Nina Cueva, Juan Echeverría...
- ✓ Líder, Área de Taller: Luis Pinta.

De acuerdo a la entrevista al gerente de la empresa, en donde se indicó que no existe establecido la misión y visión de Auto Shopping de la Ciudad de Loja.

MISIÓN DE LA EMPRESA

Somos Distribuidores de accesorios al sector automotriz, ofreciendo a nuestros clientes una solución eficaz y confiable a sus necesidades, conjuntamente con la excelente atención ofrecida por nuestro recurso humano.

Desarrollo de la Misión de la empresa

Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Se realizó una reunión con los empleados de la empresa Auto Shopping de la Ciudad de Loja, en donde se planteó entre todos los empleados definir la misión de la empresa, para lo cual se planteó las siguientes preguntas.

¿Quiénes somos?

¿Qué buscamos?

¿Qué hacemos?

¿Dónde lo hacemos?

¿Por qué lo hacemos?

¿Para quién trabajamos?

Estas preguntas se aplicaron al personal de la empresa en donde se escogió las mejores respuestas en un solo cuerpo, quedando definida la misión de la empresa de la siguiente manera; ‘Somos Distribuidores de accesorios al sector automotriz, ofreciendo a nuestros clientes una solución eficaz y confiable a sus necesidades, conjuntamente con la excelente atención ofrecida por nuestro recurso humano”.

VISIÓN DE LA EMPRESA

Estamos comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de un servicio eficaz, estableciendo alianzas estratégicas con el firme propósito de alcanzar un alto nivel de confianza y crecimiento mutuo.

Desarrollo de Visión de la empresa:

Se plantearon las siguientes preguntas:

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

¿Cómo seremos en el futuro?

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

confianza y crecimiento mutuo fue la mayoría de las respuestas, en lo que corresponde a la primera pregunta, seguido del alto nivel de confianza, con lo cual el personal de la empresa se compromete alcanzar como meta, correspondiente a la segunda pregunta, así como también la meta de satisfacer las necesidades del cliente mediante los conceptos de eficiencia y eficacia, correspondientes a la tercera pregunta, en donde se unifico en un solo cuerpo la redacción de la visión considerando la mayoría de las respuestas , quedando definida la visión de la siguiente manera:

“Estamos comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de un servicio eficaz, estableciendo alianzas estratégicas con el firme propósito de alcanzar un alto nivel de confianza y crecimiento mutuo”.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- ✓ Ofrecer toda clase de accesorios de decoración para su vehículo.
- ✓ Mejorar los procesos de la empresa para ser competitivos, eficientes y eficaces.

- ✓ Mejoramiento continuo de productos que se ofrece, de acuerdo a la evolución del mercado y nuevas tendencias.
- ✓ Implementar estándares de calidad y aplicación del Jit, y las 5 s.
- ✓ Cumplir con los cronogramas y tiempos de ensamblaje.
- ✓ Atender de forma oportuna todo los reclamos que existieren, y su pronta solución.
- ✓ Ofrecer créditos a los clientes para los diferentes accesorios que desearen obtener.
- ✓ Mantener eficiencia en el manejo de los recursos económicos.
- ✓ Contar con personal capacitado y eficiente para el cumplimiento de las actividades de cada puesto de trabajo de la empresa.

VALORES DE LA EMPRESA

La responsabilidad con sus clientes, calidad del producto y ética son los valores que caracterizaran a esta empresa.

- ✓ **Responsabilidad con los Clientes:** ofrecer accesorios de excelente calidad, en variadas marcas que se ajustan a los estándares de calidad establecidas por los organismos de Control de Calidad.
- ✓ **Calidad del servicio:** brindar un servicio de calidad tanto en la atención como en el terminado de los trabajos realizados por cada operario del taller.
- ✓ **Ética:** ser responsables con nuestros clientes oportunos y eficaces en la entrega de trabajos realizados, en los tiempos establecidos.

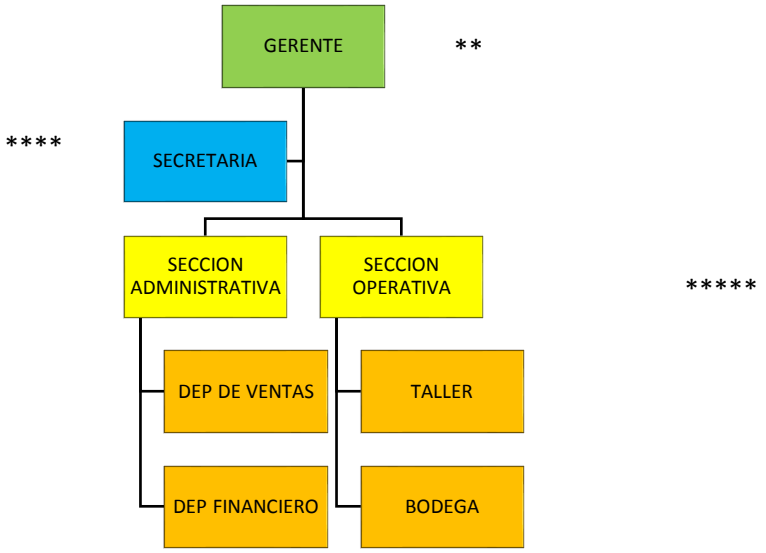
ACTIVIDADES BÁSICAS DE LA EMPRESA

La empresa se dedica a la venta e instalación de accesorios para toda clase de vehículos, en una amplia gama de artículos de decoración.

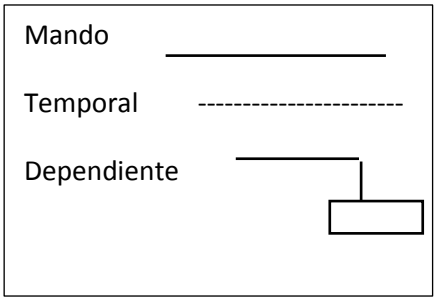
Para dar cumplimiento a las diferentes actividades se hace la propuesta de reingeniería de procesos los mismos que se analizado cada uno de los mismo, identificando los procesos en los que se debe mejorar, identificando los puntos críticos.

PROPUESTA DE NUEVO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA.

Grafico Nro. 22.



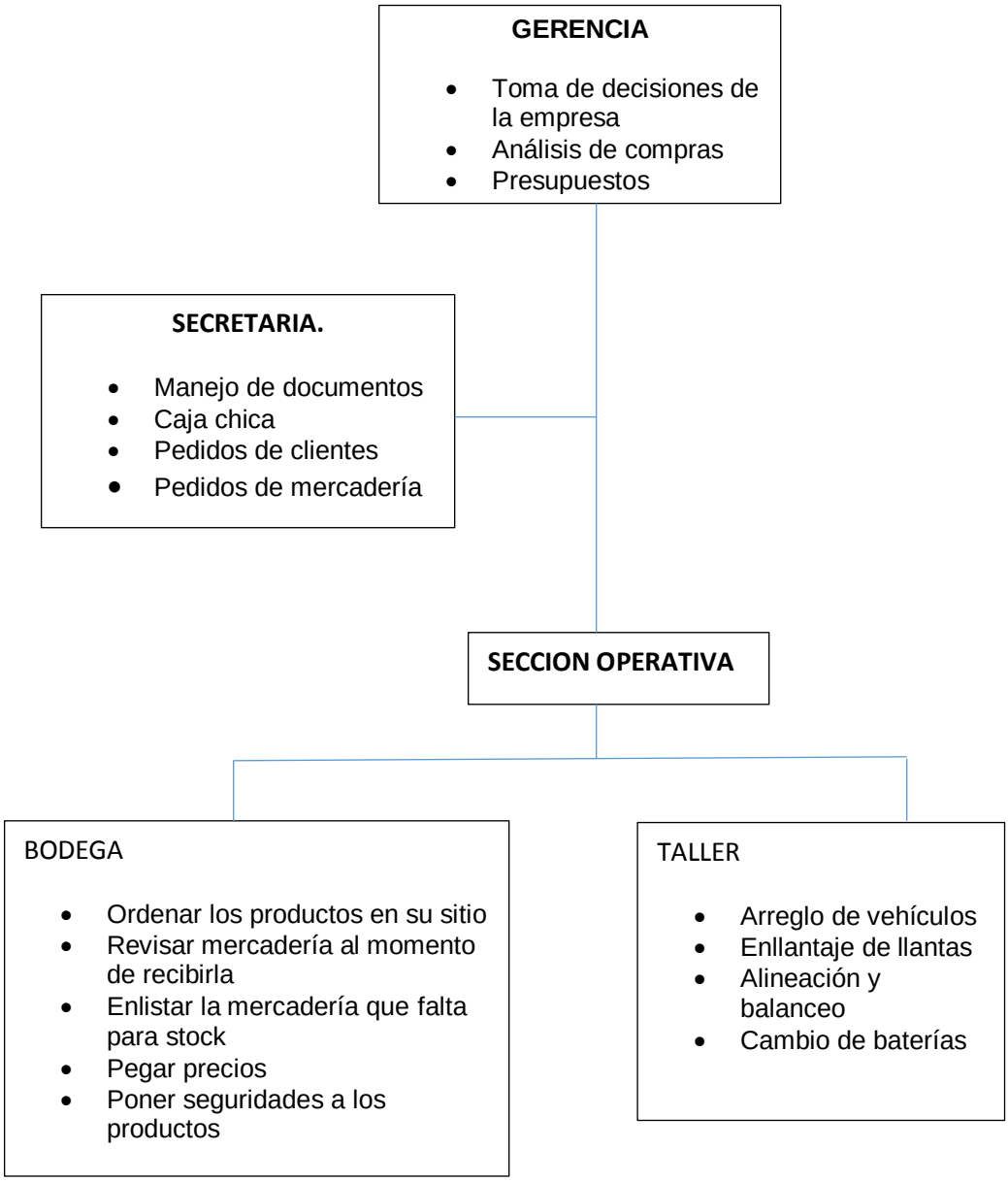
- * Nivel Ejecutivo.
  ** Nivel Auxiliar
  **** Nivel operativo



Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA.



SECCION ADMINISTRATIVA

Contabilidad

- Administración cuentas contables
- Análisis financiero
- Emisión de pagos
- Declaraciones
- Trámites legales de la empresa
- Dirección de personal auxiliares y de taller / bodega
- Toma de decisiones
- Contratos y actas de finiquito

Auxiliar

- Emisión de retenciones
- Ingreso facturas de gasto
- Archivo
- Revisión de facturas y demás documentos
- Depósito de caja general
- Atención al cliente
- Soporte a contabilidad

Compras Públicas

- Manejo de pliegos para venta a Instituciones Publicas
- Proformas
- Ventas al Sector publica por ínfima cuantía
- Pedido de forros de clientes
- Administración de garantías recibidas de clientes

PLAN DE MEJORAS A LOS PROCESOS ACTUALES A TRAVÉS DE LA DETERMINACIÓN DE SUS OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS.

PROCESO DE VENTAS.

Objetivo.

- ✓ Ofrecer un servicio de calidad, ordenado y eficiente, optimizando el tiempo en todo el proceso de ventas.

Estrategias.

- ✓ Rediseñar el proceso de ventas, para darle orden y secuencia.
- ✓ Reorganizar la planta, con una clasificación de productos y cada uno en un lugar específico y mejorar el ambiente del área de ventas, aplicando los conceptos de merchandising.
- ✓ Personal de operaciones realizan la función de vendedores.
- ✓ El operario que mayor cantidad turnos despache, recibirá un incentivo económico.

Metas.

Las metas que se ha propuesto con el grupo de reingeniería es:

- ✓ Mantener el 100% de la eficacia en el proceso de ventas.
- ✓ Lograr reducir en un 42% del tiempo actualmente utilizado que es de 21 min, tomado hasta el paso nro. 5.

- ✓ Lograr reducir el 55% del tiempo actual es decir un ahorro de 12 min para el proceso completo hasta la entrega de la factura al encargado del taller, y despacho al operario, Leodan Armijos.

Cuadro Nro.19

PROCESO REDISEÑADO PARA VENTAS DE ACCESORIOS			
RESPONSABLES	**PASOS**	**t(min)**	**ACTIVIDAD A REALIZAR**
Personal de ventas	1	1	• El cliente solicita el producto que necesita al personal de ventas
Personal de ventas	2	5	Personal de ventas asesora los tipos de productos al cliente.
Caja	3	2	Si el cliente se decide a comprar, el personal de ventas solicita a caja se emita la factura del producto seleccionado.
	4	1	Se factura y se entrega el pedido
	4	**9**	

PROCESO DE VENTAS REDISEÑADO

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS

Flujo grama Nro. 14

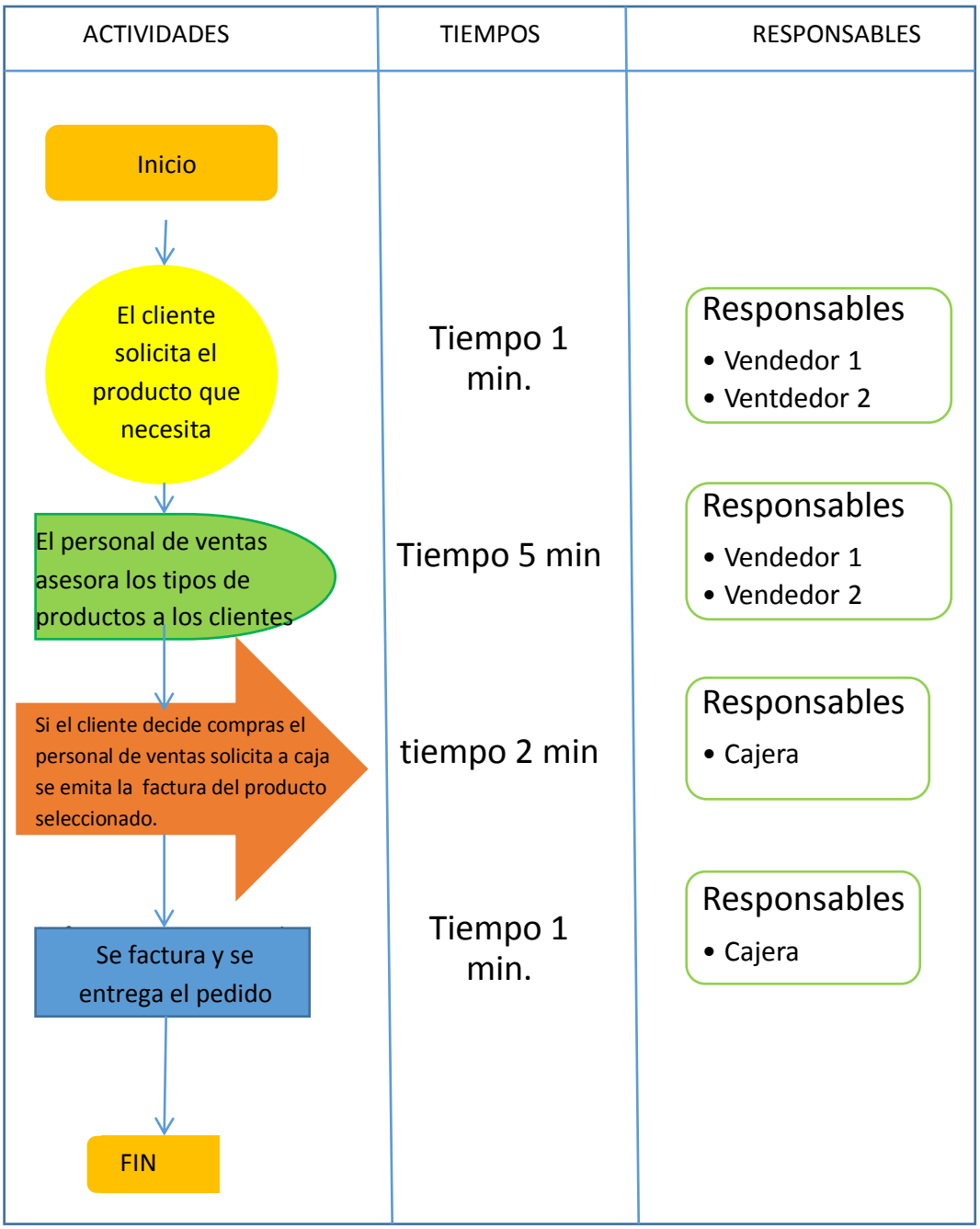
Proceso de Ventas de Accesorios Rediseñado							
Nombre del Proceso: VENTAS ACCESORIOS							
RESPONSABLE	OPERACIONES						TIEMPO PARA EJECUCION
VENTAS	El cliente solicita el producto que necesita		1				1
	Personal de ventas asesora los tipos de productos l cliente				2		5
	Si el cliente decide comprar el personal de ventas solicita a caja se emita la factura del producto seleccionado.			3			2
	se factura y se entrega el pedido	4					1
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							9

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

FLUJOGRAMA PROCESO DE VENTAS

Cuadro Nro.20



Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

PROCESO REDISEÑADO PARA VENTAS DE AROS Y LLANTAS

Cuadro Nro.24

PROCESO REDISEÑADO PARA VENTAS DE AROS Y LLANTAS			
RESPONSABLES	**PASOS**	**t(min)**	**ACTIVIDAD A REALIZAR**
Personal de ventas Y operaciones	1	1	• El cliente solicita el producto que necesita al personal de ventas u operaciones.
Personal de ventas y Operaciones	2	10	Personal de ventas u operaciones asesora los tipos de productos al cliente.
Caja	3	2	Si el cliente se decide a comprar, el personal de ventas solicita a caja se emita la factura del producto seleccionado.
Bodeguero.	4	2	Se Factura y se emite un turno y se pasa el pedido al encargado de bodega.
	4	**15**	

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

PROCESO DE VENTAS REDISEÑADO

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS

Flujo grama Nro. 15

Nombre del Proceso: VENTAS AROS Y LLANTAS							
RESPONSABLE	OPERACIONES						TIEMPO PARA EJECUCION
VENTAS OPERACIONES	• El cliente solicita el producto que necesita	1					1
	Personal de ventas asesora los tipos de productos l cliente				2		10
	Si el cliente decide comprar el personal de ventas solicita a caja se emita la factura del producto seleccionado.			3			2
	se Factura y se emite un turno y el pedido se pasa al encargado de bodega		4				2
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							15

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

Cuadro Nro.25

ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES
INICIO		
El cliente solicita el producto que necesita	tiempo 1 min	Responsables • Ventas • Operaciones
Personal de ventas muestra los tipos de	Tiempo 10 min	Responsables • Ventas • Operaciones
Si el cliente decide comprar el personal de ventas solicita a caja se	Tiempo 2 min	Responsables. • Ventas • Operaciones
se Factura y se emite un turno y el pedido se pasa al encargado de bodega	Tiempo 2 min	Responsables. • Bodeguero
FIN		

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

Conclusión:

El proceso de ventas considerado en la pregunta 10 para realizar el rediseño del mismo con el 44% de los encuestados, se ha ejecutado un replanteo del proceso, acoplado a una serie de pasos consecutivos para el desarrollo de las actividades iniciando el proceso de ventas con la asesoría de un empleado de ventas, y terminando con la entrega de la factura al encargado del taller quien asignara a un operario disponible y de acuerdo al turno que se le asigne al momento de la entrega de la factura, a diferencia si el producto es de consumo se entrega de inmediato, indico también que el tiempo del proceso de venta actual con el proceso rediseñado hay una diferencia de 3 min, hasta la entrega de la factura al encargado del taller, y un ahorro de 11 min en el proceso de ventas que no requiere de la instalación del producto.

PROCESOS OPERATIVOS REDISEÑADOS.

MONTAJE DE AROS RADIALES

Objetivos.

- ✓ Realizar la instalación de aros con calidad, para la satisfacción de los clientes, en un tiempo prudencial.

Estrategias.

- ✓ Mantener el taller ordenado y limpio.
- ✓ La implementación de turnos para dar orden al despacho para los clientes.

Metas.

- ✓ Reducir en un 50% del tiempo actual que es de 96 min a 48 min, con un una diferencia de 48 min, aunque se puede estandarizar en una hora en el montaje de aros nuevos.

Cuadro Nro.26

PROCESO DE: MONTAJE DE AROS			
RESPONSABLES	**Nro.**	**t(min)**	**ACTIVIDAD A REALIZAR**
OPERARIOS	1	1	Ingresa el Vehículo
	2	2	Se Eleva el Vehículo.
	3	5	Desmontaje de llantas
	4	20	Desenllantaje de aros
	5	15	Enllantaje en aros.
	6	5	Montaje de llantas al Vehículo
TOTAL	**6**	**48 min**	

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

PROCESO DE INSTALACION DE AROS

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE MONTAJE DE AROS

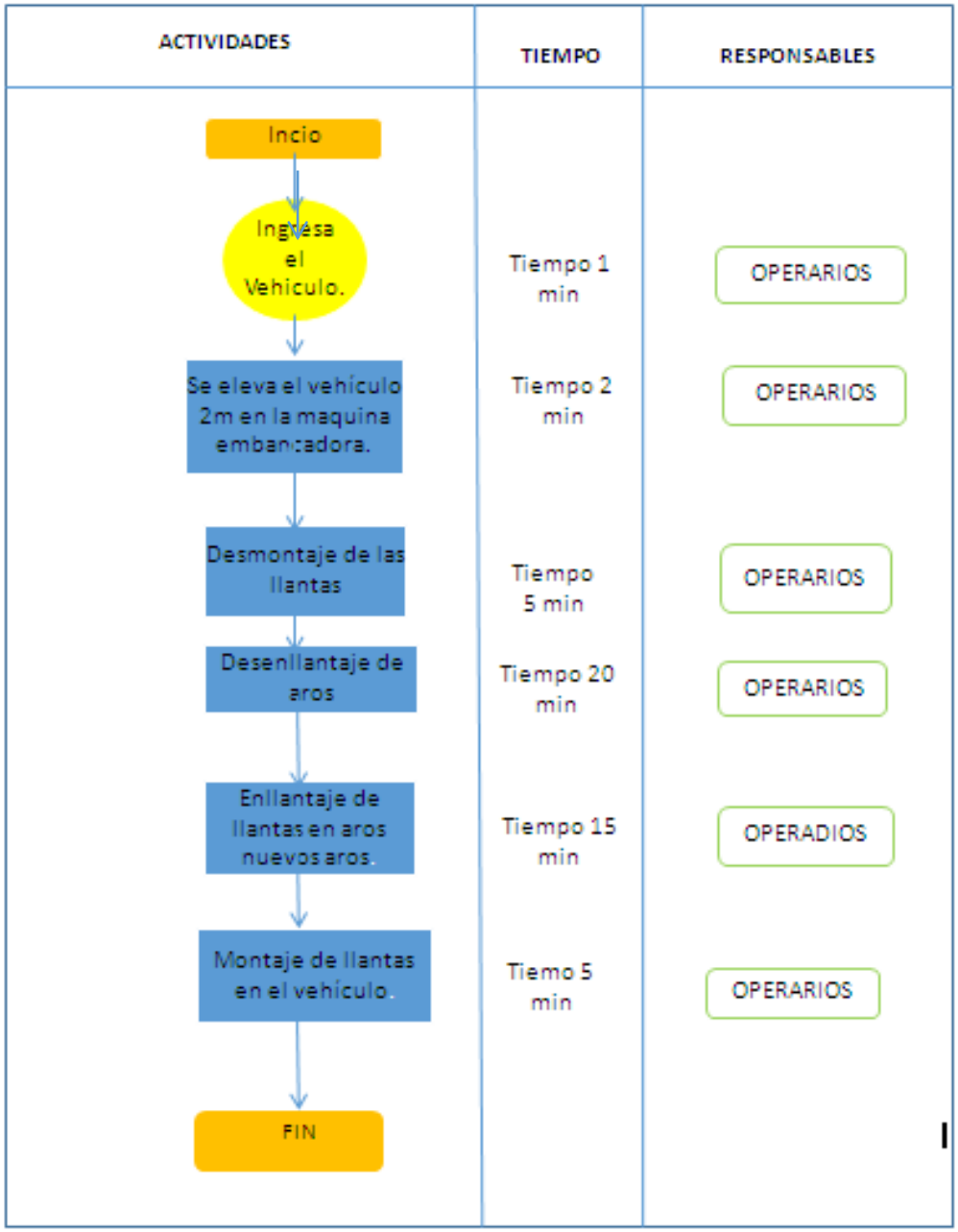
Flujo grama Nro. 16

PROCESO REDISEÑADO							
Nombre del Proceso: MONTAJE DE AROS NUEVOS							
RESPONSABLES	**OPERACIONES**						**TIEMPO PARA EJECUCION**
OPERATIVO (Taller)	Ingresa el Vehículo	1					1
	Se eleva el Vehículo 2 m, en la maquina embancadora		2				2
	Desmontaje de las llantas		3				5
	Desenllantaje de aros		4				20
	Enllantaje de llantas en aros nuevos		5				15
	Montaje de llantas al vehículo		6				5
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							**48 min**

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

Cuadro Nro.27



Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

Conclusión:

De acuerdo a la encuesta realizada en la pregunta 10 se manifiesta por parte de los empleados que se debe mejorar el proceso de operaciones, en donde los trabajadores indican un tiempo de 1h 36 min aproximadamente para la Montaje de aros y al no haber un proceso se hace la propuesta de un tiempo estándar de 1 hora con un optimización de 36 min, y la presentación de un proceso para la instalación, con la identificación de las actividades que se realizan consecutivamente y de forma ordenada.

MONTAJE DE LLANTAS REDISEÑADO.

Objetivo.

- ✓ Optimizar el tiempo para la instalación de llantas, y realización de las actividades con alta calidad.

Estrategias.

- ✓ Mantener ordenada la bodega de llantas, de acuerdo a la marca al tipo de llanta numeración, por parte del personal de bodega.
- ✓ Coordinar las actividades entre los trabajadores del taller.

Metas.

Entre las metas que se ha propuesto en el grupo de reingeniería son:

- ✓ Reducir en un 50% del tiempo actual que es de 96 min a 48 min, con un una diferencia de 48 min, aunque se puede estandarizar en una hora en el montaje de aros nuevos.

Cuadro Nro.28

PROCESO DE: MONTAJE DE LLANTAS			
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	**PASOS**	**t(min)**	**ACTIVIDAD A REALIZAR**
BODEGA, TALLER.	1	1	Ingresa el Vehículo
	2	2	Se Eleva el vehículo 2 m, en la máquina para elevar.
	3	5	Desmontaje de las llantas
	4	20	Desenllantaje por cada llanta
	5	15	Enllantaje de llantas nuevas
	6	5	Montaje de las llantas al vehículo.
TOTAL	**6**	**48**	**min**

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

INSTALACION DE LLANTAS

FLUJOGRAMA 17 DEL PROCESO DE MONTAJE DE LLANTAS

PROCESO REDISEÑADO							
Nombre del Proceso: MONTAJE DE LLANTAS							
RESPONSABLES	**OPERACIONES**						**TIEMPO PARA EJECUCION**
OPERATIVO (Taller)	Ingresa el Vehículo	1					1
	Se eleva el Vehículo 2 m, en la maquina embancadora		2				2
	Desmontaje de las llantas		3				5
	Desenllantaje por cada llanta		4				20
	Enllantaje de llantas nuevas		5				15
	Montaje de llantas al vehículo		6				5
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							**48 min**

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

Cuadro Nro.29

ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES
Inicio		
Ingresa el Vehiculo	1 min	OPERARIOS
Se eleva el vehículo 2m en la maquina embancadora.	2 min	OPERARIOS
Desmontaje de las llantas	5 min	OPERARIOS
Desenllantaje de aros	20 min	OPERARIOS
Enllantaje de llantas en aros nuevos aros.	15 min	OPERARIOS
Montaje de llantas en el vehículo.	5 min	OPERARIOS
FIN		

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

Conclusión:

- ✓ Se ha hecho la propuesta de un proceso para la instalación de llantas, mismo que en la actualidad no se había analizado, estandarizando dicho proceso de una hora, ya que en la encuesta se hace referencia en la pregunta 10 el rediseño de los procesos operativos dentro estos, el proceso de instalación de llantas, considerado por ser uno de los procesos que se realizan con mayor frecuencia en vista de que la demanda de llantas es lo que los clientes solicitan con mayor frecuencia.

EQUIPOS DE SONIDO

Objetivos.

- ✓ Realizar la instalación de equipos de sonido con la más alta calidad.

Estrategias.

- ✓ Mantener todos los recursos necesarios, materiales, para mantener la eficacia del proceso.
- ✓ Mantener en el 100% el tiempo empleado en la instalación de equipos de sonido.

Metas.

- ✓ Cumplir con la instalación en no más de 1 hora 10 min.

Cuadro Nro.30

PROCESO DE: INSTALACION DE EQUIPOS DE SONIDO.			
RESPONSABLES	**PASOS**	**t(min)**	**ACTIVIDAD A REALIZAR**
OPERATIVO.	1	5	Se envía la factura y turno al bodeguero.
	2	5	El bodeguero busca el equipo de sonido, elegido por el cliente.
	3	5	Traslado de la bodega al Taller
	4	20	Operario desinstala equipo del vehículo
	5	35	se instala el nuevo equipo de sonido
	7	70	

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

INSTALACION DE EQUIPOS DE SONIDO

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL PROCESO DE INSTALACION DE EQUIPOS DE SONIDO

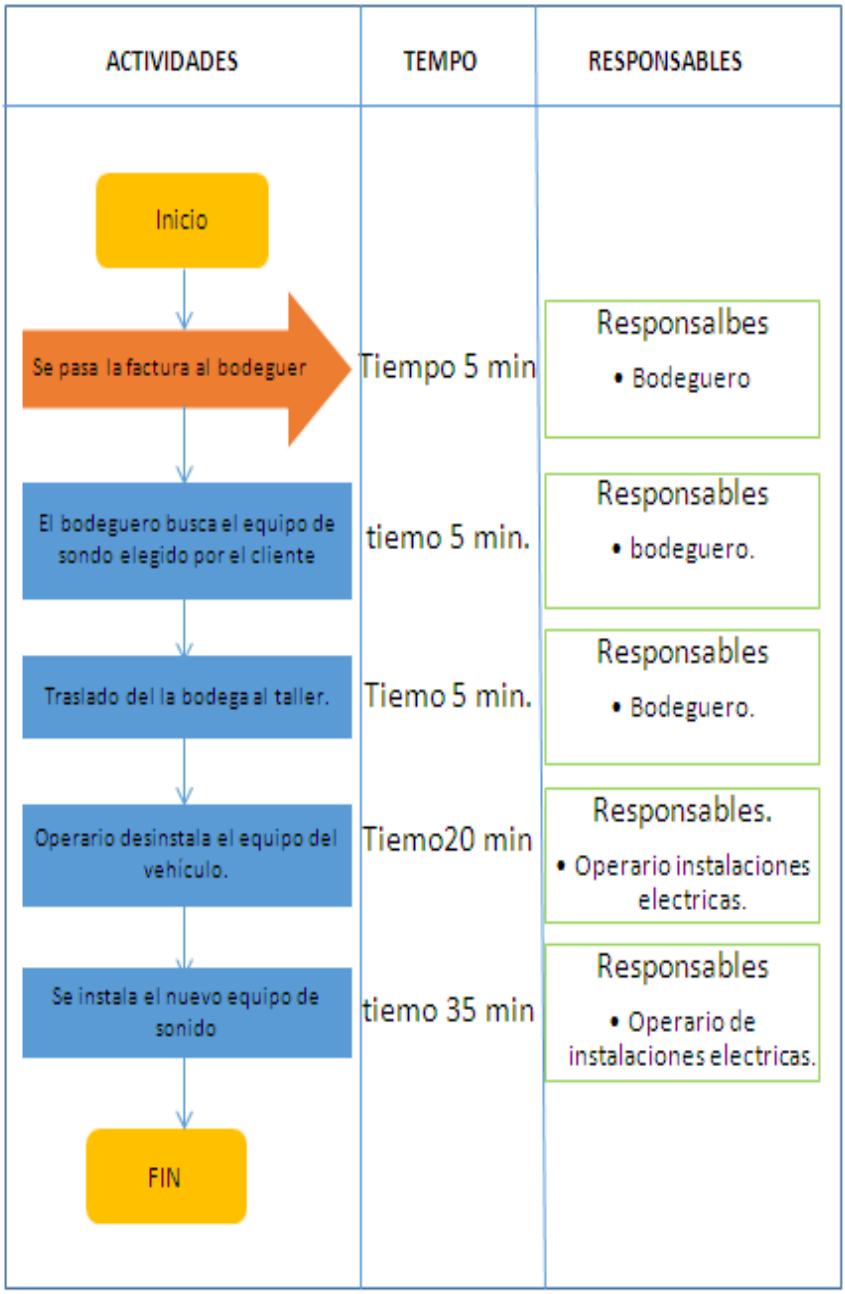
Flujo grama Nro. 18

Procesos Rediseñado							
Nombre del Proceso: EQUIPOS DE SONIDO							
RESPONSABLE	OPERACIONES						TIEMPO PARA EJECUCION
OPERATIVO	Se pasa la factura al bodeguero			1			5
	El bodeguero busca el equipo de sonido, elegido por el cliente.		2				5
	Traslado de la bodega al Taller		3				5
	Operario desinstala equipo del vehículo		4				20
	se instala el nuevo equipo de sonido		5				35
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							1 h 10min

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

Cuadro Nro.31



Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

Conclusión:

El proceso de instalación de equipos se debe mantener ya que el tiempo de una está correcto y no hay inconvenientes.

DESPACHO A CLIENTES.

Objetivos.

- ✓ El objetivo principal para el despacho a clientes es el disminuir los tiempos, para que la atención sea más ágil.

Estrategias.

- ✓ Clasificación de los accesorios de tal manera que se puedan ubicar rápidamente, correspondiente al encargado de la bodega, así como también en el área de almacenamiento de los demás artículos que ofrece la empresa.

Metas.

- ✓ Realizar el despacho de forma más ágil.
- ✓ Mantener al 100% de los tiempos establecidos en el taller de los distintos procesos operativos.
- ✓ Que el cliente se sienta satisfecho con el servicio prestado.

Cuadro Nro.32

PROCESO REDISEÑADO: DESPACHO A CLIENTES			
RESPONSABLES	**PASOS**	**t(min)**	**ACTIVIDAD A REALIZAR**
bodeguero	1	5	bodeguero despacha el pedido
Operarios	2	55	operario instala accesorios en el vehículo
P		60	
R			

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

PROCESO DE DESPACHO A CLIENTES

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DESPACHO A CLIENTES

Flujo grama Nro. 19

PROCESO REDISEÑADO							
Nombre del Proceso: DESPACHO A CLIENTES							
RESPONSABLE	**OPERACIONES**						**TIEMPO PARA EJECUCION**
BODEGUERO	Bodeguero despacha el pedido		1				5
OPERARIOS	Operario instala los accesorios		2				55
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							**1h**

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

Cuadro Nro.30

ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSALBES
Incio		
Bodeguero despacha el pedido	Tiempo 5 min	Responsable •Bodeguero.
Operario instala los accesorios.	Tiempo 55 min.	Responsables. •Sr. luis Cabrera •Sr. Alonso Pinta. •Manuel Cabrera.
final		

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

Conclusión:

El proceso de despacho a clientes es considerado como uno de las más importantes de acuerdo a la pregunta 9 con el 22%, proceso que se lo rediseño reduciéndose en dos pasos y dándole secuencia después del proceso de venta, a diferencia que en el proceso actual consideraba pasos que corresponden al proceso de ventas, estandarizando el tiempo para el despacho de clientes en 1 hora.

RECEPCION DE MERCADERIA COMPRADA.

Objetivos.

- ✓ Recibir la carga completa
- ✓ Revisar si los despachos no están dañados.
- ✓ Revisar si el despacho corresponde a todo lo que se pidió al proveedor.

Estrategias.

- ✓ Contabilizar cada despacho.
- ✓ Revisar el estado de la mercadería.
- ✓ Cuadrar despachos y en el caso de que no se cuadre poner a conocimiento inmediato al proveedor.
- ✓ Coordinar las actividades para la recepción con el bodeguero y con la persona encargada de recibir la mercadería...
- ✓ Recibirán dos personas, Sra. Nina Cueva y Sofía Guamán.

Metas.

- ✓ Reducir el tiempo de recepción de mercadería en un 72% del tiempo actual que es de 3 horas 46 min (126) a 91 min.
- ✓ Verificar que la carga no está dañada.
- ✓ Verificar los despachos.
- ✓ Identificar si hay faltantes.

- ✓ Verificar si la mercadería coincide con lo que se pidió al proveedor.

Cuadro Nro.34

PROCESO ACTUAL: RECEPCION DE MERCADERIA COMPRADA			
RESPONSABLE	**PASOS**	**t(min)**	**ACTIVIDAD A REALIZAR**
BODEGUERO	1	1	Llega el transportista y dependiendo del producto comprado recibe la copia del despacho de productos.
	2	30	El Estibador va bajando los productos del camión y según estos los van ubicando en las bodegas junto a la persona encargada de recibir dependiendo los productos y la cantidad
	3	5	Se firman los documentos de recibido
	4	15	Se ingresa la mercadería en el nuevo software, al sistema en modo pendiente
	5	10	Se pone las seguridades a los productos
	6	30	Se hace un conteo con el bodeguero del almacén o dependiendo del producto se procede a perchar
TOTAL		91	

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

RECEPCION DE MERCADERIA

FLUJOGRAMA DEL PROCESO RECEPCION DE MERCADERIA.

Flujo grama Nro. 19

Procesos Actuales							
Nombre del Proceso: RECEPCION DE MERCADERIA.							
RESPONSABLE	OPERACIONES						TIEMPO PARA EJECUCION
OPERATIVO	Llega el transportista y dependiendo del producto comprado recibe la copia del despacho de productos.	1					1
	El Estibador va bajando los productos del camión y según estos los van ubicando en las bodegas junto a la persona encargada de recibir dependiendo los productos y la cantidad		2				30
	Se firman los documentos de recibido				3		5
	Se ingresa la mercaderia en el nuevo software, al sistema en modo pendiente	200	4				15
	Se pone las seguridades a los productos		5				10
	Se hace un conteo con el bodeguero del almacén o dependiendo del producto se procede a perchar		6				30
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							91 min

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

Conclusión:

Se ha reducido el tiempo de recepción de mercadería de 3 h 46 min a 1 h 31 min, tiempo suficiente para realizar la recepción de la mercadería, misma actividad que se coordinara con el personal de bodega (Leodan Armijos) y encargado de recibir los despachos (Sra., Nina Cueva, Evelyn Samaniego), para de esta manera optimizar el tiempo, el proceso rediseñado nos dará una optimización del tiempo en un 40% del tiempo actual.

PROCESO DE COMPRAS

Objetivos.

- ✓ Realizar una buena selección de productos.
- ✓ Realizar cotizaciones de productos.
- ✓ Comprar mercadería actualizada.

Estrategias.

- ✓ Rediseñar el proceso de compras.
- ✓ Comparar los productos de entre algunos proveedores.
- ✓ Comparar costos.
- ✓ Mejor selección de proveedores.

Metas.

- ✓ Mantener el 100% de eficiencia en el proceso de compras.

Cuadro Nro.35

PROCESO REDISEÑADO: COMPRAS.			
RESPONSABLE	**PASOS**	**t(min)**	**ACTIVIDAD A REALIZAR**
Evelin Samaniego.	1	5	Emisión de la orden de compra.
Nina Cueva	2	15	Elaboración de pedidos de adquisición a empresas proveedoras.
Juan Echeverría	3	120	Espera de cotizaciones de las diferentes empresas proveedoras.
Juan Echeverría	4	20	Análisis de las diferentes proformas y cotizaciones.
Juan Echeverría.	5	10	Escogimiento de la mejor propuesta
Nina Cueva.	6	5	Confirmación de compra.
		175 min	

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

PROCESO DE COMPRAS

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS

Flujo grama Nro.20

PROCESO DE COMPRAS REDISEÑADO							
Nombre del Proceso: COMPRAS							
RESPONSABLE	OPERACIONES						TIEMPO PARA EJECUCION
ADMINISTRATIVO	Emisión de la orden de compra						5
	Elaboración de pedidos de adquisición a empresas proveedoras.						15
	Espera de cotizaciones de las diferentes empresas						120
	Análisis de las diferentes empresas proveedores						20
	Escogimiento de la mejor propuesta.						10
	Confirmación de compra						5
TOTAL DE TEMPO EMPLEADO							3h15min

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

Conclusión:

Se realizó el rediseño del proceso de compra como propuesta para la empresa auto shopping en vista de que no se buscaba la mejor opción para comprar los accesorios ni cotizaciones, además de acuerdo a la encuesta en la pregunta 10 no considera dicho proceso para el rediseño, pero en la pregunta 9 se considera al proceso de compra como uno de los más importantes con el 22%, replanteando el proceso en un nuevo diseño con un tiempo de tres horas quince minutos. (3h 15 min.).

COMPARACION DE TIEMPOS ENTRE PROCES ACTUALES Y PROCESOS REDISEÑADOS

Cuadro Nro.36

Procesos	Duración Actual	Duración rediseño	Diferencia en min
Compras	318 min	175 min	143 min
Compras bajo Pedido	90 min	90 min	0 min
Ventas	27 min	24 min	3 min
Ventas A crédito	24 min	24 min	0 min
Despacho a Clientes	71 min	60 min	11 min
Recepción de mercadería	226 min	91 min	135 min
Pago a Proveedores	455 min	455 min	0 min
Cobro de Cartera	600 min	600 min	0 min
Montaje de Aros nuevas	96 min	48 min	48 min
Montaje de llantas	96 min	48 min	48 min
montaje de equipos de sonido	70 min	70 min	0 min
TOTAL	**2073**	**1661**	**388**

Fuente: EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Elaboración: El Autor.

Interpretación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las compras, se ha reducido el tiempo en 143 min, en el proceso de compras bajo pedido se mantiene el tiempo de 90 min, en el proceso de ventas hay un ahorro de 3 min, el proceso de ventas a crédito se mantiene con un tiempo de 24 min, el despacho para los clientes hay una reducción de 11 min, la recepción de la mercadería se redujo a 91 min por lo tanto hay un ahorro de 135 min del actual que es de 226, el Pago a proveedores se mantiene al igual que el Cobro de Cartera Vencida, el montaje de aros y llantas tienen el mismo proceso por lo que se ha reducido 48 min del actual que es de 96 min, para el Proceso de montaje de Aros y Montaje de Llantas respectivamente y finalmente el proceso de instalación de equipos de sonido el mismo que se mantiene con un tiempo de instalación de 70 min.

DETERMINACIÓN DE COSTOS DE IMPLEMENTAR EL NUEVO PROCESO DE LA EMPRESA

PRESUPUESTO DE LOS REQUERIMIENTOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA

Cuadro Nro.37

ACTIVIDADES	Cantidad	Valor Unitario $	Valor Total $
Adquisición de un nuevo software para control de accesorios en bodega	1	400.00	400.00
radios trasmisor Motorola MH 230r37km talk about walkie talkie	5	315.00	1575.00
Dispensador de tickets tipo Caracol	1	150.00	150.00
Total			**2125.00 $**

EXPLICACION:

Para la implementación de la Reingeniería de Procesos para la Empresa Auto Shopping de la ciudad de Loja, es necesario la adquisición de un software para control de accesorios en bodega, con un valor de 400,00

dólares americanos, esto nos permitirá tener un control de entrada y salida de productos del almacén, y facilitándonos el control de los mismos así como conocer de inmediato el stock, además es necesario la compra de cinco radios transmisores, cuyo objetivo es mejorar la comunicación entre las áreas, tanto de la caja, ventas y taller, mismos que serán distribuidos de la siguiente manera; dos para el área de ventas(vendedor 1, vendedor 2), uno para caja, uno para el encargado del taller y uno para el encargado de bodega así como también la adquisición de un dispensador de turnos, para darle orden al despacho, de acuerdo a la llegada de los clientes, para lo cual se invertirá un total de 2215.00 dólares.

h. CONCLUSIONES

- La reingeniería de procesos para la empresa Auto shopping permitirá reducir los tiempos en la ejecución de las actividades dándole más orden al proceso, eliminando las demoras.
- Con la reingeniería los líderes tiene un mayor control y manejo de los procesos, pudiendo orientar las actividades con mayor precisión en los procesos de la empresa.
- Aplicar los conceptos del merchandising para la organización de la planta para dar mayor dominio de la ubicación y conocimiento de los productos.
- Para la mejora de los procesos se requiere una inversión de 2215,00 dólares, costo que es mínimo en comparación con los beneficios que dará la utilización de los mismos.
- La reingeniería de procesos no es lo mismo que mejora continua.
- En la empresa Auto Shopping es necesaria la aplicación del presente trabajo para mejorar la atención al cliente.
- Estandarizar los procesos mejora la ejecución de actividades entrelazadas entre cada área o departamento.
- La compra de los equipos de comunicación, software, asignación de turnos, contribuirá a una mejora continua no a la reingeniería.
- La reingeniería se aplicó principalmente al proceso de ventas y despacho de clientes, mejorando notablemente la atención y la eficiencia.

i. RECOMENDACIONES

- Es indispensable la aplicación de las mejoras de los procesos a la empresa de venta de accesorios de decoración Auto Shopping de la ciudad de Loja.
- Ampliar el local en la parte del frente con un diseño que permita desarrollar las actividades de forma más sencilla y de forma ordenada, así como también la implantación de áreas que no posee la empresa, como un área de espera para los clientes.
- Se recomienda la adquisición de los equipos mencionados para un mejor desempeño y desarrollo de las actividades tanto en la parte de ventas, como en el taller, dándole más orden y fluidez a los procesos.

j. BIBLIOGRAFÍA

a) HAMMER, MICHAEL y CHAMPY, JAMES: “Reingeniería” Ed. Norma. Colombia, 2010 7° edición, 226

b) 1 CHASE, RICHARD B., AQUILANO, NICHOLAS J. & JACOBS, F. ROBERT: “Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios” Ed. Mc. Graw Hill – Irwin. Colombia, Mayo 2010 8° edición, 885

c) VALDES, LUIGI: "Conocimiento es futuro. - Hacia la sexta generación de procesos de calidad" Ed. CONCAMIN (CCTC) (Confederación de Cámaras Industriales de México) México, 2013 2º Edición.

d) 1 Albizu, E., Olazaran, M. Reingeniería y Cambio Organizativo (Teoría y Práctica). FT Prentice Hall. Financial Times. 2013. Pearson Educación. S.A. Madrid, España

e) 1 Obeng, Eddie y Crainer, Stuart, Reingeniería de la empresa: cómo rediseñar toda la organización en función de las necesidades de los clientes, Editorial Folio, 2010

f) Johanson, H.; McHugh P.; Pendlebury, A.; Wheeler, W. Reingeniería de Procesos de Negocios. México, 2011, Limusa, S.A.

g) 1 Kart, F.; Rosenzwen, J. Administración en las Organizaciones. México 2011

h) 1 Champy, J. Reingeniería en la Gerencia. Colombia 2011. Editorial Norma

i) Lowenthal, J. Reingeniería de la organización. Mexico: Panorama; 2012.

j) 1 Harrington, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Bogotá. 2010.

k) 1 Johansson, McHugh, Pendlebury & Wheeler. Reingeniería de Procesos de Negocios. Limusa Noriega Editores. México. 2012.

l) 1 Mariño, Hernando. Planeación Estratégica de la Calidad Total. TM Editores. Colombia. 2011

m) Cela, José. Calidad, ¿qué es, cómo hacerla? Ediciones Gestión 2009 S.A. Barcelona. 2009.

n) 1 Juan Ángel Alarcón, Reingeniería de procesos empresariales, Ediciones FC, Buenos Aires, Argentina, 2010

k. ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA "AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA"

Dando cumplimiento a los requerimientos académicos, para elaborar la tesis de grado en la carrera de Administración de Empresas, me encuentro empeñado en elaborar la **"REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA AUTO SHOPING DE LA CIUDAD DE LOJA",** para lo cual le pido de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar el siguiente cuestionario de preguntas con información veraz y confiable, ya que de Ud., depende el éxito de este trabajo.

1. **Qué cargo desempeña en la empresa Auto Shopping de la ciudad de Loja?**

CARGO	**MARQUE CON UNA X**
ATENCIÒN AL CLIENTE	
SECRETARIA	
CONTABILIDAD	
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	
COMPRAS PUBLICAS	
BODEGA	
OPERADOR	

2. **¿Tiene usted formación profesional para desempeñar el cargo?**

OPCIONES	**MARQUE CON UNA X**
SI	
NO	

3. **¿Realiza más funciones para la que fue contratado en su puesto de trabajo?**

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
SI	
NO	

4. **¿Cuándo ingreso a la empresa le dotaron de un manual de fusiones?**

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
SI	
NO	

5. **¿Recibió alguna inducción cuando ingreso a la Empresa?**

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
SI	
NO	

6. **¿Se realizan capacitaciones en su Empresa?**

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
SI	
NO	
Rara vez	

7. **¿Considera que hay una buena organización en la empresa?**

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
SI	
NO	

8. **¿Han existido algún tipo de inconveniente en el desarrollo de sus actividades?**

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
SI	
NO	

9. **¿Qué tipo de proceso considera que se debe mejorar?**

PROCESOS	**MARQUE CON UNA X**
Proceso de Compra	
Proceso de Compras bajo pedido	
Proceso de Ventas a crédito	
Proceso de Ventas	
Proceso de Despacho a Clientes	
Proceso de Recepción de Mercadería	
Proceso de Pago a Proveedores	
Proceso de Cobro de Cartera	
Procesos Operativos	

10. **¿Qué tipo de proceso considera que se debe mejorar?**

PROCESOS	**MARQUE CON UNA X**
Proceso de Compra	
Proceso de Compras bajo pedido	
Proceso de Ventas a crédito	
Proceso de Ventas	
Proceso de Despacho a Clientes	
Proceso de Recepción de Mercadería	
Proceso de Pago a Proveedores	
Proceso de Cobro de Cartera	
Procesos Operativos	

11. **¿seleccione cuál de las dificultades es la que considera tener en su puesto de trabajo?**

OPCIONES	**Marque con Una X**
No hay delimitación de funciones	
Descoordinación entre áreas	
Desorden en el despacho a clientes	
No hay control en los procesos	
Mala distribución de la Planta.	
TOTAL	

12. **¿La empresa cuenta con el equipamiento necesario?**

OPCIONES	**MARQUE CON UNA X**
SI	
NO	

13. ¿Considera que hay un trabajo de equipo en el desarrollo de las actividades?

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
SI	
NO	

14. ¿**Piensa usted que la planta está bien distribuida?**

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
SI	
NO	

15. ¿Se miden los tiempos en cada operación que realiza?

OPCIONES	MARQUE CON UNA X
SI	
NO	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA AL GERENTE DE "AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA"

1. **¿Tiene algún título universitario?**

……

……

2. **¿Desde qué año se encuentra funcionando la empresa Auto Shopping en la ciudad de Loja?**

……

……

3. **Con cuántos empleados cuenta su empresa?**

……

……

4. **¿la Empresa cuenta con misión y visión?**

……

……

5. **¿la empresa cuenta con un organigrama estructural?**

……

……

6. **¿Considera que la empresa está bien equipada?**

……

……

7. **¿Se brinda capacitación al personal para brindar un mejor servicio?**

……

……

8. **¿Se brinda inducción al nuevo empleado de la empresa?**

……

……

9. **¿Ha planteado alguna estrategia para disminuir los tiempos en sus operaciones?**

……

……

10. ¿Considera que hay algún proceso que hay que mejorar?

PROCESOS	MARQUE CON UNA X
COMPRAS DE INVENTARIO PARA STOCK	
COMPRAS DE INVENTARIO BAJO PEDIDO	
VENTAS EFECTIVO TARJETA DE CRÉDITO	
VENTAS A CREDITO	
DESPACHO A CLIENTES	
RECEPCIÓN DE MERCADERÍA COMPRADA	
PAGO A PROVEEDORES	
COBRO DE CARTERA	
INSTALACION DE ACCESORIOS	

11. ¿**Todos los empleados tienen sus funciones definidas de acuerdo a un manual de funciones?**

……

……

12. **¿Considera que la demanda del servicio que brinda ha crecido en los últimos años?**

……

……

13. **¿Considera que existe alguna falencia en su Empresa, cuál es?**

……

……

14. **¿Considera que su empresa es rentable?**

……

……

15. **¿Piensa usted que la empresa es competitiva?**

……

……

16. **¿Actualmente el servicio que presta es eficiente?**

……

……

17. **¿Usted cree que con un rediseño de procesos ayudara a brindar un mejor servicio?**

……

……

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

FOTOS.

GRAFICO Nro. 23

GRAFICO Nro. 24

GRAFICO Nro. 25

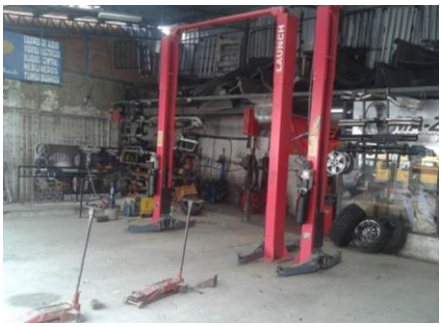


GRAFICO Nro. 26

AROS

GRAFICO Nro. 27

GRAFICO Nro. 28

AMBIENTALES

GRAFICO Nro. 29

PROTECTOR AV ALMORALL

GRAFICO Nro. 30

PLUMAS

GRAFICO Nro. 31

MOQUETAS

GRAFICO Nro. 32

CUBRE LLUVIAS

GRAFICO Nro. 33

VOLANTES DEPORTIVOS

GRAFICO Nro.3 4

BATERIAS

GRAFICO Nro. 35

GRAFICO Nro. 36

GRAFICO Nro. 37

EQUIPOS DE SONIDO

GRAFICO Nro. 38

GRAFICO Nro. 39

GRAFICO Nro. 40

ANEXO 4

FICHA DE RESUMEN

a. TEMA:

"REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA AUTO SHOPPING DE LA CIUDAD DE LOJA"

b. PROBLEMÁTICA

Cuando hablamos del entorno empresarial actual del Ecuador, decimos que éste se ha caracterizado por la competencia agresiva, factores económicos y políticos cambiantes y la globalización obligan a que las empresas requieran de procesos que permitan un mayor aprovechamiento del mercado, con el fin de lograr ser competitivos. A esta necesidad se le suma el temor al cambio, la escases de recursos financieros de libre disponibilidad puesto que le exige dejar sus métodos y procedimientos actuales y tradicionales para adoptar nuevos que les incurra un importante tiempo para ponerlos en práctica, sin embargo como una necesidad para ser competitivos es imprescindible realizar ciertos cambios que les permita acceder a oportunidades de crecimiento. Cambios que obligan a tomar fuertes decisiones para reemplazar procesos que retrasen la productividad y no añaden valor a los servicios para

satisfacer las necesidades a los clientes.

A pesar de la crisis económica en el Ecuador y que la mayoría de empresas están afrontando, se han visto en la necesidad de implementar nuevos procesos que les ayuden a optimizar todos sus recursos y minimizar sus costos, para así ofrecer mejores servicios con precios competitivos que le permitan generar mercado e incrementar su cartera de clientes.

Por este motivo, la empresa Auto Shopping de la ciudad de Loja, dedicada a la importación y venta de repuestos automotrices y accesorios para vehículos, la misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Loja en las calles José Félix de Valdivieso entre Sucre y 18 de Noviembre, ha reconocido como propia la necesidad de aplicar principios de reingeniería, puesto que en ella se evidencia procesos con deficiencias que dan lugar a duplicar el trabajo operativo; a la vez, los costos productivos del servicio se incrementan lo hace ineficiente el servicio poniendo en desventaja la competitividad de auto shopping. Es por ello que cabe hacerse la pregunta se está haciendo las cosas bien y satisfaciendo oportunamente las necesidades de nuestros clientes ya que las tareas que deben realizar los empleados se las da a conocer oralmente y de acuerdo a las necesidades momentáneas, situación que ha producido una demora en el despacho de los requerimientos del cliente y en otros casos se van sin ser atendidos, evidenciándose claramente la ausencia de la administración organizacional y el manejo empírico de la empresa, en donde se desconoce con claridad las responsabilidades que tiene cada empleado y a la ves ocasionando

malestar en los clientes. Todos los problemas anteriormente citados han dado lugar a la pérdida de imagen de Auto Shopping y en algunos casos también de clientes, problema que afecta directamente en sus ingresos. Conociendo que la reingeniería, es el rediseño radical de los procesos del negocio indudablemente luego de conocer sus necesidades, con el fin de lograr mejoras dramáticas, en servicio, calidad, costos y rapidez se ha creído conveniente investigar el siguiente problema.

¿Cómo afecta la falta de una reingeniería en la optimización de los recursos que posee la empresa Auto Shopping de la ciudad de Loja?

c. JUSTIFICACIÓN

Académica

El presente trabajo de investigación será un aporte al mejoramiento de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa Auto Shopping de la ciudad de Loja, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos de cada módulo de la Carrera de Administración de Empresas, aportando como fuente de consulta para los alumnos, a los egresados y docentes de la carrera que estén interesados en temas de reingeniería.

Social

El estudio de reingeniería propuesto se encamina a dar solución a los problemas que atraviesa actualmente la empresa Auto shopping de la ciudad de Loja, mediante una transformación de sus procedimientos en la

prestación del servicio, que lleva consigo el mejoramiento de las funciones, lo que permite a los usuarios en general, beneficiarse de un mejor servicio y atención en un menor tiempo.

Económica

La reingeniería de procesos que se aplicará en la Empresa Auto Shopping permitirá la optimización de sus recursos, lo cual contribuirá a minimizar los costos, elevar la productividad en la prestación del servicio en la empresa objeto de estudio y por ende un mejoramiento en los ingresos.

d. OBJETIVO

Objetivo General

Realizar una propuesta de "Reingeniería De Procesos Para La Empresa Auto Shopping De La Ciudad De Loja"

Objetivos Específicos

a. Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Auto Shopping De La Ciudad De Loja"
b. Identificar los procesos actuales del servicio en la empresa Auto Shopping De La Ciudad De Loja"
c. Priorizar los procesos que necesitan ser redefinidos
d. Rediseñar los procesos mediante la elaboración de diagramas de flujo para cada proceso identificado

e. Definir los responsables de cada proceso rediseñado.
f. Determinar el impacto que provocará la implementación de la reingeniería propuesta para la empresa Auto Shopping De La Ciudad De Loja".
g. Elaboración del presupuesto para la implementación de la propuesta de reingeniería para la empresa Auto Shopping De La Ciudad De Loja"

METODLOGIA.

La metodología que se utilizara para el desarrollo del trabajo de investigativo, se describe a continuación:

Método Histórico

Se partirá del conocimiento de la historia de la empresa desde su creación hace 14 años, con el fin de conocer su desarrollo y desenvolvimiento de las diferentes áreas hasta la actualidad, con el fin de determinar los logros obtenidos por la empresa Auto Shopping de la ciudad de Loja desde su creación.

Método Analítico

Mediante el análisis se procederá a conocer las causas y efectos de los procesos del servicio partiendo a manera de razonamiento por parte del investigador; analizando cada uno con el fin de reconocer aquellos que necesiten ser rediseñados que es el propósito del presente estudio.

Método Deductivo

La interpretación tradicional de la deducción como un razonamiento que va de lo universal a lo particular. En el presente trabajo se aplicará el método

deductivo en el estudio de los referentes teóricos necesarios para la aplicación en el desarrollo de la propuesta de la reingeniería en Auto Shopping de la ciudad de Loja.

Método Inductivo:

Este método nos sirve para identificar hechos partiendo de premisas particulares a generales, método que será puesto en práctica para identificar las falencias existentes en el proceso.

Método Descriptivo

Se utilizará para describir sistemáticamente, hechos y características de las áreas de interés. En el presente estudio se lo utilizará la descripción de las actividades que intervienen en los procesos a rediseñar.

Método Matemático.

En el presente trabajo de investigación se llevara a cabo la aplicación de las fórmulas matemáticas, para la comprobación de proposiciones que pueden ser susceptibles de ser aceptadas o rechazadas.

Método Estadístico.

Este método se aplicara para realizar comparaciones y la utilización de datos que agrupa metódicamente los hechos sociales, susceptibles de descubrirse además de las indicaciones precisas que nos permiten conocer el origen de los hechos estudiados para el presente trabajo de investigación de la empresa Auto Shopping de la Ciudad de Loja.

TÉCNICAS

Instrumentos indispensables en toda investigación ya que constituyen la parte fundamental sobre la que se basa un estudio, como complemento de

los métodos a utilizar. A continuación se presentan las técnicas que se utilizaran en el presente trabajo investigativo.

Observación

Importante técnica de investigación ya que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándonos ante la situación estudiada tal como ésta se da naturalmente. En la empresa Auto Shopping de la ciudad de Loja se aplicará la observación para determinar el comportamiento de cada uno de los procesos que en ella se desarrollan.

Entrevista

Se trata de una conversación entre una o varias personas para un fin determinado. En la presente investigación la entrevista será dirigida al Gerente de la empresa Auto Shopping, a través de la cual se recopilará información referente a la situación actual de la entidad, permitiendo el análisis de cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa.

Encuesta

La estructuración de la encuesta requiere de lineamientos establecidos de acuerdo a los resultados que se desean obtener para el estudio.

En la presente investigación de la encuesta será dirigida a los empleados que laboran en la empresa Auto Shopping con el fin de conocer de cerca las funciones que cumplen cada uno durante su jornada de trabajo.

ÍNDICE

PORTADA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN iv

DEDICATORIA v

AGRADECIMIENTO vi

a. TÍTULO 1

b. RESUMEN 2

ABSTRACT 5

c. INTRODUCCIÓN 8

d. REVISIÓN DE LITERATURA 10

e. MATERIALES Y MÉTODOS 27

f. RESULTADOS 32

g DISCUSIÓN 62

h. CONCLUSIONES 142

i. RECOMENDACIONES 143

j. BIBLIOGRAFÍA 144

k. ANEXOS 146

INDICE 169