

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL**



**TEMA DEL PROYECTO:
PROYECTO DE MEJORA DE LA EFICIENCIA EN LA
NACIONALIZACIÓN DE LA MERCADERÍA DE LA
IMPORTADORA DE LLANTAS ABC EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL, APLICANDO LA METODOLOGÍA IDEFO Y
TRANSFORMACIÓN DE
EMPRESAS**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIEROS
COMERCIALES Y EMPRESARIALES ESPECIALIZACIÓN MARKETING
Y COMERCIO EXTERIOR**

**PRESENTADO POR:
LUIS IDROVO R.
KIMBERLY SUÁREZ T.
DANIEL FARFÁN L.**

GUAYAQUIL – ECUADOR

2007

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a las dos personas que junto con Dios me han apoyado a lo largo de mi vida, enseñándome y haciendo respetar los valores con los que he forjado mi personalidad y me son vitales en mí día a día. Gracias a su educación y amor me he convertido en la persona que soy hoy. Hoy precisamente que estoy por empezar una nueva etapa de mi vida ya como profesional, etapa en la que sé siempre contaré con su apoyo y comprensión.

“Muchas gracias mamá y papá por ayudarme a lograr esta meta”

Los quiere su hijo:

Luis Idrovo Rumbea-Plaza

DEDICATORIA

Con todo mi corazón le dedico la presente a Dios, pues sin El no tendría razón de seguir adelante. A su vez, también se la dedico a mis queridos padres, ya que con su apoyo incondicional han hecho posible la culminación de mi carrera. Gracias de verdad por confiar en mí. Espero no defraudarlos en lo que me depara el futuro.

Daniel Farfán L.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis por sobre todo, a quién siempre ha estado conmigo, Dios. Gracias por Tu amor incondicional e incomparable que nunca me deja.

A mis padres, familia y amigos quienes han invertido parte de sus vidas compartiéndolas conmigo, gracias por regalarme minutos de sabiduría y alegría.

Con mucho amor,

Kimy

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a Dios, quien ilumina nuestras vidas en cada instante. Inmensas gracias también a todos quienes han compartido con nosotros la grata aventura de desarrollar esta tesis. Ya sean maestros compartiendo sus conocimientos, a nuestros amigos por el apoyo y compañía brindados, y a nuestra familia por la paciencia otorgada. Con todos estamos eternamente agradecidos.

*Luis,
Daniel y
Kimy*

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Oscar Mendoza Macías
Decano de la Facultad ICHE

Ing. Víctor Hugo González Jaramillo
Director de Tesis

Ing. Manuel Uvidia Hernández
Vocal Principal

Ec. Mercedes Baño Hifong
Vocal Principal

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de grado corresponde exclusivamente a sus autores, y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral

Luis Idrovo R

Daniel Farfán L

Kimberly Suarez T..

INDICE GENERAL

Dedicatoria	I
Agradecimientos	IV
Tribunal de grado	V
Declaración expresa	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE ANEXOS	XIII

INTRODUCCIÓN 14

CAPÍTULO 1

<u>1.- GENERALIDADES</u>	15
1.1.- Historia De La Empresa	15
1.2.- Plan Estratégico	17
1.2.1.- Misión	17
1.2.2.- Visión	17
1.2.3.- Objetivo General	17
1.3.- Estructura De La Empresa	18
1.3.1.- Organigrama	18
1.3.2.- Estructura De Procesos Actual	24
1.4.- Información Situacional De Mercado Actual De La Empresa	26
1.4.1.- Información General Del Mercado	26

CAPÍTULO 2

2. MODELADO IDEF0

2.1. Definiendo modelo (datos, actividades, punto de vista y propósito)	30
2.2. Definiendo actividad principal a0 y sus derivados - descripción de procesos y glosarios	33
A0 Comercializar productos y servicios automotrices (macroprocesos)	33
Glosario A0	35
A1 Planificación general estratégica	37
A11 Organizar talleres	38
A12 Análisis gerencial	38
A13 Implementación de la nueva estrategia	39
A14 Capacitación específica	39
Glosario A1	40
A2 Recursos	42
A21 Administración recursos financieros	43
A22 Administración recursos humanos	43
A23 Administración recursos físicos	44
Glosario A2	44
A3 Compra de mercadería	46
A31 Aprobar proforma	47
A32 Aprobar importación	47
A33 Importar y nacionalizar la mercadería	48
A34 Manejar reclamos / ajustes	48
Glosario A3	49
A4 Venta - comercialización de productos	51
A41 Elaborar estrategia de ventas	52
A42 Elaborar proformas de venta	52
A43 Negociar y cerrar la venta	53
A44 Cobrar	53
Glosario A4	54
A5 Soporte postventa	56
A51 Evaluar la venta / cliente.	57
A52 Analizar servicio o garantía.	57
A53 Atender / ejecutar la garantía	58
Glosario A5	58

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 Misión, visión y valores de la empresa	61
3.1.1.- Misión	61
3.1.2.- Visión	61
3.1.3.- Valores de la empresa.	62
3.2 Análisis FODA de la empresa	63
3.2.1. Fortalezas	63
3.2.2. Oportunidades	64
3.2.3. Debilidades	64
3.2.4 Amenazas	64
3.3. Definición de los problemas del proceso	65
3.3.1 Información de mandos medios	66
3.3.2 Medición de indicadores de referencia	69
3.3.2.1. Embarques	69
3.3.2.2. Tiempo de ciclo	69
3.3.2.3. Eficiencia	70
3.3.2.4. Calidad	70
3.3.3. Identificación de los problemas del proceso	72
3.3.3.1. Problemas de cultura	72
3.3.3.2. Problemas de proceso	73
3.3.3.3. Problemas de tecnología	73
3.3.4 Priorización y selección de los problemas	75
3.4 Identificación de desperdicios	76
3.4.1 Preparación de entrevistas y entrevistas al personal del área	77
3.4.2 Análisis de datos	78
3.4.3 Interpretación de los resultados y clasificación de desperdicios	82

CAPÍTULO 4

4. MEJORA CONTINUA

4.1. Implementación de mejoras	84
4.1.1 Planeación de la eliminación de desperdicios.	85
4.1.2 Implementación del plan de eliminación.	91
4.1.3 Temas de la capacitación	97
4.1.4 Mapa del Área de Proceso (5s)	101
4.1.5 Cronograma de implementación.	109

4.2 Medición y evaluación de la empresa	109
4.2.1 Medición de indicadores después de mejoras	109
4.2.2 Comparación de mediciones.	110

CAPÍTULO 5

5. EVALUACIÓN FINANCIERA 112

5.1 Análisis financieros de la empresa ABC antes de las mejoras	112
5.1.1 Ponderación	112
5.1.2 Ingresos de la empresa	113
5.1.3 Gastos de departamentos	116
5.1.4 Costos de importación	118
5.1.5 Costos mensuales	123
5.1.6 Saldo operativo	123
5.1.7 Estado de resultados	123
5.1.8 Flujo de caja	125
5.2 Análisis financieros de la empresa ABC post-proyecto	129
5.2.1 Ponderación	129
5.2.2 Ingresos de la empresa	129
5.2.3 Costo del departamento de importaciones	131
5.2.4 Costos de importación	132
5.2.5 Costos mensuales	133
5.2.6 Saldo operativo	133
5.2.7 Estado de resultados	134
5.2.8 Flujo de caja	136
5.3 Análisis diferencial	139

CONCLUSIONES 143

RECOMENDACIONES 146

BIBLIOGRAFÍA 149

ÍNDICE DE TABLAS

3.1 Indicadores de referencia	71
3.2 Clasificación del problema	74
3.3 Clasificación del problema (en porcentajes)	75
3.4 Análisis de desperdicios	80
3.5 Resultado de tabulación	81
4.1 Mejoramiento de los indicadores	109
5.1 Ponderación de departamentos	113
5.2 Cantidad de llantas importadas trimestralmente	114
5.3 Ciclo de venta trimestral	115
5.4 Política de Crédito y Cobranza	115
5.5 Sueldos del departamento	116
5.6 Suministros del departamento	117
5.7 Gastos por courier	117
5.8 Gastos Varios	117
5.9 Depreciación (computadoras)	118
5.10 Depreciación (edificios)	118
5.11 Costo de la mercadería (por contenedor)	118
5.12 Gastos varios por contenedor	119
5.13 Multas frecuentes con la CAE por contenedor	120
5.14 Frecuencia de multas	121
5.15 Costo de importación trimestral	122
5.16 Estado de resultados antes de las mejoras	125
5.17 Amortización de préstamos antes de las mejoras	127
5.18 Flujo de caja anual antes de las mejoras	128
5.19 Gastos por courier post-mejoras	132
5.20 Estado de resultados post-mejoras	135
5.21 Amortización de préstamos post-mejoras	137
5.22 Flujo de caja anual post-mejoras	139
5.23 Flujo incremental	140
5.24 Ahorro vs. Inversión	141
5.25 Flujo de caja diferencial proyectado	142

ÍNDICE DE GRAFICOS

1.1 Participación de mercado por tipo de neumático (Cantidades importadas)	28
1.2 Participación de mercado por tipo de neumático (en dólares)	28

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1 Organigrama de la empresa	19
4.1 Mapa del sitio	102
4.2 Tarjeta roja	103
4.3 Control visual	104
4.4 Limpieza y orden	105
4.5 Una "S" por minuto	106

ÍNDICE DE ANEXOS

4.1 Cronograma de plan de mejora	404
5.1 Ingreso por ventas antes de las mejoras	406
5.2 Costos generados mensualmente antes de las mejoras	407
5.3 Saldos operativos antes de las mejoras	408
5.4 Flujo de caja mensual antes de las mejoras (Primer año)	409
5.5 Flujo de caja mensual antes de las mejoras (Segundo año)	410
5.6 Ingreso por ventas post-mejoras	411
5.7 Costos de importación post-mejoras	412
5.8 Costos generados mensualmente post-mejoras	413
5.9 Saldos operativos post-mejoras	414
5.10 Flujo de caja mensual post-mejoras (Primer año)	415
5.11 Flujo de caja mensual post-mejoras (Segundo año)	416

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal del modelo de IDEF0, es identificar y explicar los procesos que intervienen en las actividades diarias dentro de una compañía, ya sean estas administrativas u operativas. El modelo consiste en diagramar todos los procesos de la empresa, previo a una investigación interna del funcionamiento de la misma en todas sus áreas. La identificación de los procesos es de gran ayuda a la hora de encontrar donde se están creando atrasos o problemas en la búsqueda de la eficiencia dentro de la empresa. En el presente proyecto se tomo en consideración a la empresa importadora de neumáticos ABC, a la cual, una vez modelada e identificado el área problema, se procedió a planificar las estrategias que darán solución al problema de ABC.

El proyecto se encuentra dividido en cinco capítulos, en el capítulo 1 se realiza una descripción de la empresa ABC y el mercado donde compete. A continuación en el segundo capítulo, se detalla el modelo de IDEF0 y su respectiva implementación en la empresa. En tercer capítulo se identifica el área problema dentro de ABC y a continuación en el capítulo cuatro se elabora el plan de eliminación de desperdicios. El quinto capítulo consiste en el análisis financiero que permite constatar la real utilidad del plan de mejoras. Finalmente se realizarán las conclusiones del proyecto, así como recomendaciones dirigidas a la gerencia para alcanzar la meta trazada por ABC.

CAPÍTULO 1

1.- GENERALIDADES

1.1.- HISTORIA DE LA EMPRESA

ABC fue legalmente constituido en octubre de 1990. Luego de una experimentada trayectoria en el mercado local automotriz (neumáticos), la empresa empieza a expandir sus actividades como importador – comercializador de neumáticos y productos complementarios de estos, siendo su eje de actividad la ciudad de Guayaquil.

La empresa apunta a ser líder del mercado en el país, siendo su nicho principal la línea de llantas para camiones y vehículos grandes, con cobertura (mediante clientes – distribuidores) a nivel nacional, su principio primordial y la clave de su éxito radica en la calidad y garantía ofrecida sobre la mercadería ofertada. Vale la pena mencionar que el posicionamiento en el mercado, aunque no es el primero en participación, se ha mantenido entre los 10 primeros lugares en los últimos años.

La empresa cuenta físicamente con instalaciones propias en las ciudades de Guayaquil y de Quito, estas instalaciones incluyen espacio físico de oficinas (parte administrativa) y de atención al cliente (venta y servicio). Adicionalmente se cuenta con un complejo de bodegas situadas en las afueras de la ciudad de Guayaquil, en las cuales se almacena la mercadería para la venta.

Entre otros activos que posee la empresa, se encuentran camiones que sirven para la distribución o movilización de la mercadería dentro de la ciudad de Guayaquil e interprovincialmente. Además, nuestro cuerpo de ventas cuenta con vehículos a su disposición para los casos de negocios fuera de la ciudad. También se incluyen autos de la alta gerencia y otros inmuebles a disposición de la empresa conforme el crecimiento de la misma lo requiera.

Existen también otros activos especializados que han sido adquiridos para poder ofrecer el servicio post-venta a nuestros clientes, estos equipos especiales están ubicados en diferentes partes dependiendo su uso o función.

Sistemáticamente, se cuenta actualmente con un Software completo que une la información de toda la empresa de acuerdo a los procesos y necesidades, este programa está habilitado a las diferentes áreas según las competencias que cada una tenga y el tipo de información que necesite manipular. Justamente ahora, este sistema está creando también su acceso vía Internet para facilitar a los clientes cierto tipo de información de la empresa que ellos requieran.

1.2.- PLAN ESTRATÉGICO

La empresa se mueve en base a ciertos principios que rigen tanto, sus operaciones, como sus estrategias. Estas podrían resumirse en las siguientes líneas.

1.2.1.- Misión

Comercialización de bienes y servicios dentro del sector automotriz (línea neumáticos y productos complementarios) con fines lucrativos.

1.2.2.- Visión

Ser una de las empresas de mayor trayectoria y participación dentro del mercado de neumáticos y productos o servicios complementarios.

1.2.3.- Objetivo General

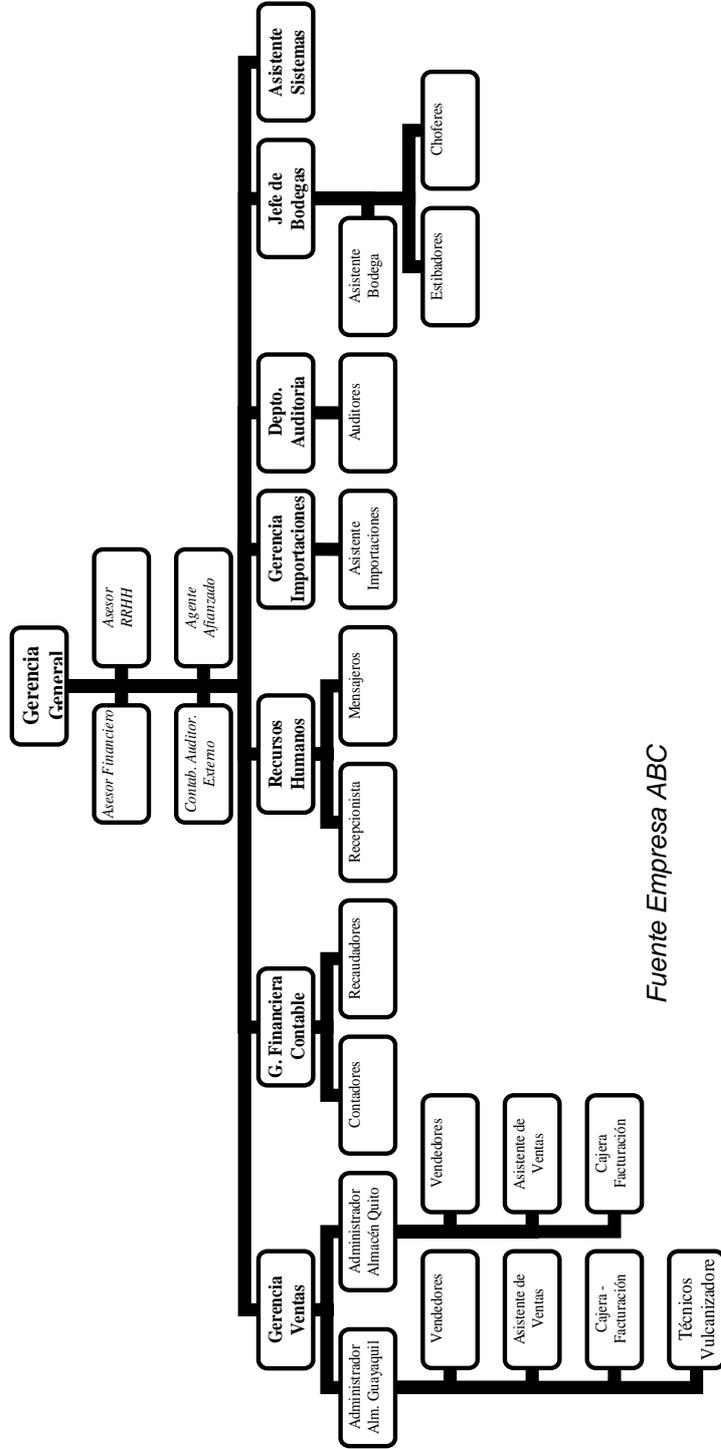
Optimizar nuestros procesos y servicios para una mejor comercialización de productos, que nos permita alcanzar nuestra misión y visión como empresa. En base a este objetivo principal circulan y se toman las decisiones estratégicas, buscando no solo liderazgo en el mercado, sino también utilidades atractivas para los inversionistas.

1.3.- ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

1.3.1.- ORGANIGRAMA

En cuanto al recurso humano, la empresa cuenta con un total de 72 personas distribuidas en diferentes áreas y funciones (ver organigrama siguiente página). Este personal en su mayoría constituye un capital humano valioso, no solo por su conocimiento sino sobre todo por el tiempo que tienen laborando para la empresa, creando un ambiente familiar que facilita la cooperación entre las diversas áreas.

Figura 1.1 Organigrama de la Empresa



Fuente Empresa ABC

Vale la pena aclarar sobre el organigrama anterior, que toda la parte administrativa de la empresa se maneja desde Guayaquil. Por lo cual solo para la parte de atención al cliente y ventas de la región sierra, se tiene una sucursal en la ciudad de Quito. Sin embargo aún toda la actividad que este local realiza es registrada y controlada en la matriz (Guayaquil).

La descripción de cada posición en el organigrama, así como el número de personas que implica se detalla brevemente a continuación:

- Gerente General.- Es el dueño de la compañía, y quién toma las decisiones fundamentales.
 - Asesor Financiero.- Ingeniero Comercial especializado en análisis de riesgo de inversiones, constituye la mano derecha de Gerencia General al momento de tomar decisiones de largo plazo, sobre todo con índice de endeudamiento alto.
 - Asesor RRHH.- Exteriormente, también existe una compañía que estudia y asesora las decisiones sobre el capital humano de la empresa, Se trata de una empresa dedicada al análisis y capacitación de personal.
 - Contabilidad y Auditoria Externa.- Exteriormente existe también un asesor que supervisa y audita los registros contables que se manejan dentro de la empresa.
 - Agente Afianzado.- Constituye el asesor principal respecto a decisiones sobre comercio exterior, pues es

quién representa y realiza las actividades de nacionalización de mercadería ante aduana.

- Gerencia de Ventas.- Persona encargada de supervisar las ventas en general realizadas por la empresa en todo el país.
 - Administrador Almacén Guayaquil.- Persona encargada de supervisar el movimiento de ventas en general de los negocios costa (se manejan desde Guayaquil)
 - Vendedores.- La fuerza de ventas de la empresa, son quienes tratan con los clientes directamente, Guayaquil cuenta con 12 vendedores para la región costa.
 - Asistente de Ventas.- Secretaria encargada de apoyar la gestión de ventas que realizan los vendedores. Son 2 asistentes en Guayaquil.
 - Cajeras – Facturación.- Secretaria encargada de alimentar el sistema y generar los documentos de ventas como facturas, retenciones, etc. Guayaquil cuenta con 1 Secretaria – Cajera.
 - Técnicos – Vulcanizadores.- Personas encargadas de realizar el montaje o desmontaje de neumáticos, o revisión de vehículos. Se cuenta con 8 personas en total.
 - Administrador Almacén Quito.- Persona encargada de supervisar el movimiento de ventas en general de los negocios sierra (se manejan desde Quito)

- Vendedores.- La fuerza de ventas de la empresa, son quienes tratan con los clientes directamente, Quito cuenta con 6 vendedores para la región sierra.
 - Asistente de Ventas.- Secretaria encargada de apoyar la gestión de ventas que realizan los vendedores. 1 Asistente para Quito.
 - Cajeras – Facturación.- Secretaria encargada de alimentar el sistema y generar los documentos de ventas como facturas, retenciones, etc. Quito cuenta con 1 Secretaria – Cajera.
- Gerencia Financiera – Contable.- Gerente encargado de controlar la gestión bancaria, pagos y cobros que se generan como consecuencia de la actividad comercial de la empresa.
 - Contadores.- Personas encargadas de registrar y elaborar los documentos contables respectivos. Son 2 contadores y una asistente contable.
 - Recaudadores.- Personas encargadas de realizar la gestión de cobros. (Apoyando la gestión de cobranza por ventas en muchos casos). 1 Recaudador solo en Guayaquil.

- Recursos humanos.- Persona encargada de generar los roles de pagos, así como del cumplimiento de obligaciones legales laborales.
 - Recepcionista.- Una recepcionista encargada de atender las llamadas y visitas en general.
 - Mensajeros.- Se cuenta con 2 mensajeros que están a cargo del mantenimiento del edificio y de las pequeñas encomiendas diarias.

- Gerencia importaciones.- Persona encargada de la toma de decisiones y control de la actividad de importación en general
 - Asistente importaciones.- Persona que apoya la gestión del gerente de importaciones.

- Departamento Auditoría.- Encargado periódicamente de la revisión de balances o análisis de inversiones o actividades en general de la empresa.
 - Auditores.- Personas que colaboran en la auditoria que realiza periódicamente la empresa. 1 solo auditor.

- Jefe de Bodega.- Jefe principal encargado de controlar y organizar los inventarios de la empresa.
 - Asistente de bodegas.- Ayudante del jefe de bodegas para el registro en sistema y elaboración de documentos de despacho.
 - Estibadores.- Personas encargadas de cargar o descargar las bodegas según se requiera. Se cuenta con 6 personas para estiba.
 - Choferes.- Personal capacitado y autorizado para conducir los vehículos de la empresa y realizar las rutas de despacho de mercadería. Son 4 choferes los que viajan principalmente en Guayaquil y para despachos en las afueras de la ciudad.

- Asistente de Sistemas.- persona encargada de asistir a todos los demás departamentos en cuanto a los ajustes o requerimientos del sistema integrado que maneja la empresa. Una sola asistente.

1.3.2.- ESTRUCTURA DE PROCESOS ACTUAL

La empresa no cuenta con un detalle completo de los procesos y actividades que se realizan dentro de cada área porque el constante crecimiento de la compañía obligó a sus gerentes a ir tomando decisiones o

implementando cambios dentro de la misma, sin que estos cambios en su mayoría estén registrados de manera alguna dentro del manual de procesos de la empresa.

Sin embargo, en base a la información histórica de los procesos inicialmente concebidos, más los comentarios de los directamente involucrados en las diferentes áreas de la empresa, se podría concebir a la empresa bajo el siguiente esquema general:

Área	Responsabilidad
Gerencia General	Decisiones Inversiones Activo Aprueba y Controla Importaciones Aprueba y Controla Ventas Aprueba y Controla RRHH Aprueba y Controla Recursos Financieros
Gerencia Ventas	Supervisa actividad de vendedores
Asistente Gerencia Gerencia General	Elabora documentos y actividades asignadas por
Contadores	Elaboran Balances e informes periódicos
Vendedores	Gestionar la actividad comercial con el cliente
Bodega	Administrar el inventario

Choferes	Entregar mercadería de acuerdo a rutas asignadas por Gte. Ventas
Técnicos	Revisión de mercadería por garantía, y atención al cliente en servicios varios.
Mensajeros	Mantenimiento de edificio y Labores varias menores.

1.4.- INFORMACIÓN SITUACIONAL DE MERCADO ACTUAL DE LA EMPRESA

1.4.1.- INFORMACIÓN GENERAL DEL MERCADO

El mercado de neumáticos en el Ecuador, es un sector que se encuentra en constante movimiento. Desde el punto de vista de la oferta, existen productores nacionales de neumáticos, sin embargo la mayor parte de la mercadería es de origen internacional, pues la llanta nacional no tiene ni el reconocimiento ni el apoyo necesario para desarrollarse en el mercado..

En cuanto a los neumáticos importados, en su mayoría estos son de origen americano y de los países que conforman la CAN (Comunidad Andina de Naciones), esto se debe a las preferencias arancelarias que benefician al importador cuando compra desde estos mercados.

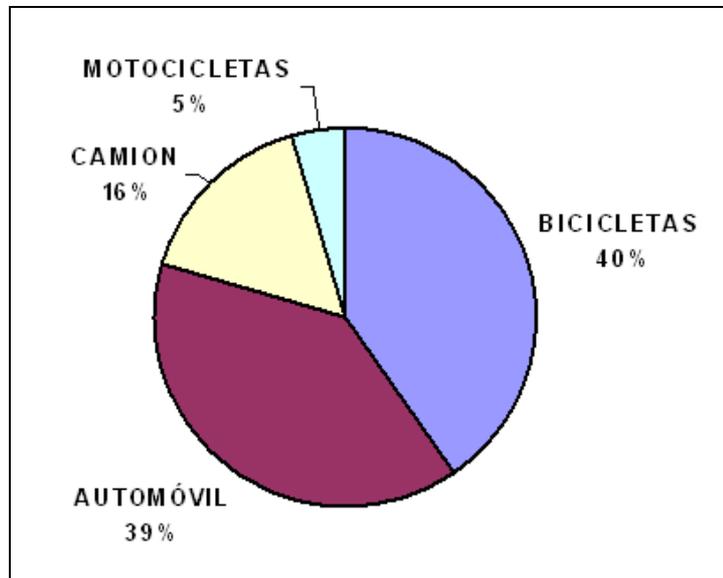
Otro mercado que también influye notablemente en este sector, es el neumático chino, sobre todo por su bajo costo; aunque su calidad no suele ser tan buena, y sus marcas son poco reconocidas, es un producto de alta rotación en el mercado, principalmente por la facilidad que hay para adquirirlos. Sin embargo, por políticas de la OMC (Organización Mundial de Comercio), en combinación con las leyes aduaneras ecuatorianas; estos productos resultan de dudosa valoración; de ahí que sea muy problemático el trámite de importación para estos casos.

Los países europeos tienen baja participación en este sector, sin embargo otra buena parte del sector industrial que fabrica llantas en el mundo se encuentra en la India, desde donde se importa buena cantidad de neumáticos; aunque no todas las marcas son reconocidas, en estas existe bajo porcentaje de reclamos porque su calidad está garantizada.

En cuanto al mercado ecuatoriano en sí mismo, existen más de 50 importadores de dimensiones importantes que están activamente participando en este sector. Sin embargo, no son los únicos que aspiran apuntar a este nicho de mercado, pues en los últimos 5 años ha habido un considerable aumento de participantes en el área, sobre todo por ser un mercado bastante lucrativo y considerado hasta cierto punto de fácil alcance.

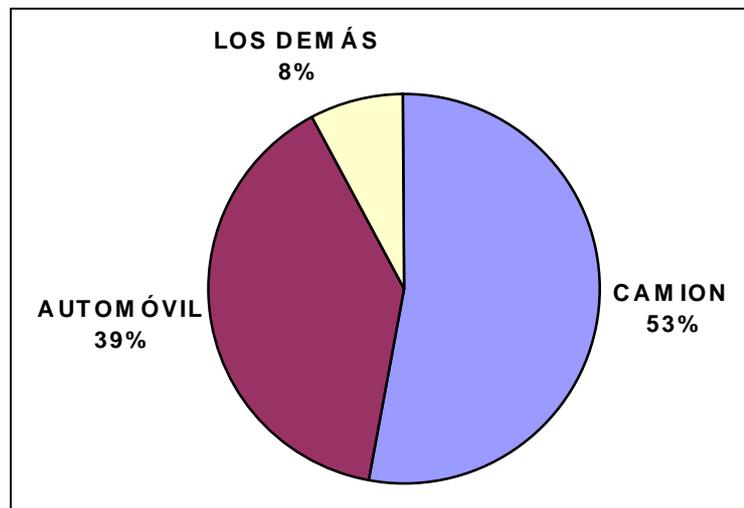
Vale la pena considerar los porcentajes de participación en el mercado de neumáticos, clasificados por tipo de llanta y por la rentabilidad que hay en cada sector.

Gráfico 1.1 Participación de Mercado por tipo de neumático (cantidades importadas)



Fuente: Cámara de Comercio Guayaquil

Gráfico 1.2. Gráfico de Participación de Mercado por tipo de neumático (en dólares)



Fuente: Cámara de Comercio Guayaquil

Finalmente, y solo como dato referencial podemos acotar que luego de más de 30 años en el mercado, ABC ha logrado consolidarse como una de las compañías más sólidas y estables dentro del área, contándose entre las 10 empresas de mayor participación del mercado en el país.

CAPÍTULO 2

2. MODELADO IDEF0

2.1. DEFINIENDO MODELO (DATOS, ACTIVIDADES, PUNTO DE VISTA Y PROPÓSITO)

Todas las empresas cuentan con un sistema, el cual se lo puede definir como una serie de componentes interconectados y relacionados entre si. Una precisa descripción de dicho sistema se logra a través de la modelación de una empresa.

En el presente trabajo se pretende establecer y diagramar los diferentes procesos de una empresa en particular, o el sistema bajo el cual opera, con el objetivo de identificar que área genera el mayor tipo de problemas al normal desempeño de la empresa. Para alcanzar este objetivo se procederá a modelar la empresa ABC aplicando el Modelo IDEF0, el cual se especializa en representar las actividades que realiza una empresa para operar día a día.

El IDEF0 nace a partir del modelo del SADT (Análisis estructurado y técnicas de diseño, por sus siglas en ingles) el cual enfoca, a un modelo como un sistema de actividades. Los modelos de actividades como el IDEF0 presentan un sistema de actividades de una manera sucesiva y detallada, y definen la relación entre actividades dentro de los procesos que forman parte de un sistema.

La modelación de un sistema se lo representa a través de diagramas que identifican las distintas actividades dentro de un proceso. Los diagramas principales representan actividades más generales y las inferiores actividades más detalladas.

Un diagrama SADT contiene cajas y flechas. Las cajas o cuadros representan las actividades del sistema. Cada actividad viene integrada por una serie de INCOMs (Entradas, salidas, controles y mecanismos, por sus siglas en ingles), El lado derecho de los cuadros es reservado para las entradas, el lado de arriba para los controles, el lado izquierdo para las salidas, y la parte de abajo para los mecanismos.

Las entradas representan aquellas items que se utilizan para transformar las salidas. Las salidas precisamente son el resultado de la transformación de las entradas y vienen condicionadas por los controles, los mecanismos describen cómo la función es realizada. Los INCOMs son representados mediante flechas, las cuales conectan las cajas, y representan interconexiones entre las actividades de un proceso.

Generalmente los diagramas están conformados de entre tres a seis cuadros, cada uno de los cuales puede ser detallado por otro diagrama. La división de los sujetos dentro de una estructura de piezas es llamada descomposición de los límites en IDEF0, donde cada cuadro es considerado para ser un límite formal alrededor del sistema entero.

El diagrama llamado “hijo” describe cada actividad del cuadro y sus líneas asociadas. El cuadro descompuesto se llama cuadro “padre”. Esto sucede en cada nivel en el modelo. Un cuadro solo describe las tareas globales de sistema. El diagrama que consiste de estos cuadros solos y sus líneas definen el límite alrededor del sistema y es llamado “Contexto del Diagrama” para el modelo. El cuadro representa el límite del sistema, cada actividad dentro del cuadro es una parte del sistema descrito.

Tanto el SADT como el IDEF0 son una metodología, porque integran un proceso de modelación, una configuración de control, lenguajes gráficos suplementarios a través de los cuales proyectan como se realiza la administración de actividades y responsabilidades del personal dentro de una empresa.

El proceso de modelación se lo alcanza mediante entrevistas con expertos de cada área o departamento de la empresa, los cuales validarán la precisión de los diagramas propuestos.

A continuación se detallará el proceso de modelación a través del IDEF0, aplicado a la empresa ABC y mediante el cual se logró representar los procesos de la empresa con sus respectivas actividades.

El primer paso es mantener entrevistas con el personal experto en cada área de la compañía, quienes suministraron la información acerca de cómo funcionaban cada una de sus áreas de incumbencia. Con esta información se prosiguió a representar mediante diagramas, aplicando el Modelo IDEF0, los distintos procesos que conforman el sistema tanto operativo como administrativo de la empresa ABC.

Durante el proceso los autores (Personas que elaboran la diagramación), realizan una autocrítica de los diagramas que están siendo realizados, y una vez que estos se encuentran finalizados se procede a hacer nuevamente otra entrevista con los expertos de cada área e incluso con los gerentes o jefes de área respectivos, a los cuales se los conoce como lectores y son los que estarán encargados de validar la precisión del modelo y certificar así que realmente es un instrumento para identificar cada proceso con sus respectivas actividades dentro de la empresa importadora.

Una vez validados los procesos de la empresa, se procede a realizar las respectivas adecuaciones que permitirán obtener el real sistema administrativo de la empresa, el cual nos ayudará a identificar cada uno de los procesos y actividades de la importadora, con sus respectivos integrantes y responsables.

Para llegar al modelo final, es necesario una serie de pasos y de análisis y comprobación con el personal de la empresa. (Ver Sección Workshops al final de la Tesis). A continuación se detallará el sistema ya validado de la empresa ABC y modelado a través del IDEF0:

2.2 DEFINIENDO ACTIVIDAD PRINCIPAL A0 Y SUS DERIVADOS - DESCRIPCIÓN DE PROCESOS Y GLOSARIOS

A0. COMERCIALIZAR PRODUCTOS Y SERVICIOS AUTOMOTRICES (MACROPROCESOS)

El primer macroproceso es la Planificación de la Estrategia, dado por una previa necesidad de expansión basado en oportunidades y amenazas del mercado, regido por las políticas de la Empresa, información del

mercado, disponibilidad de horarios y el presupuesto; intervienen las gerencias, dando como resultado la estrategia.

El segundo macroproceso es la Administración de los Recursos, regido por el vencimiento de las obligaciones (tiempo), los intereses de la empresa, el presupuesto, y las políticas-leyes bancarias; intervienen la Gerencia General, la Gerencia de RRHH, la Gerencia Financiera, el sistema contable y papelería, dando como resultado los recursos para la compra.

El tercer macroproceso es la Compra-Importación del Producto, regido por el stock exterior, las políticas de aduanas, el presupuesto y el tiempo que lleva la desaduanización; intervienen la Gerencia de Importaciones, la Gerencia de Ventas, el Departamento de Bodega, la documentación aduanera y el sistema de la bodega, dando como resultado los productos para la venta.

El cuarto macroproceso es la Venta de los Productos, regido por las leyes del SRI, las políticas de crédito de la empresa, los precios (políticas de la empresa) y la información del cliente; intervienen la Gerencia de Ventas, el Departamento de Bodega, la Gerencia Financiera, la papelería, el sistema de ventas-facturación y el sistema de cobranzas, dando como resultado las utilidades por ventas, los clientes atendidos o, si fuera el caso, los reclamos por garantía.

El último macroproceso es el Soporte PostVenta, regido por las normas de seguridad (leyes), políticas de garantía de la empresa, y la Información cliente-venta, donde intervienen la Gerencia de Ventas, equipos especiales, los técnicos, y el sistema de información histórica, dando como resultado los clientes atendidos.

GLOSARIO A0

- Clientes atendidos: Consumidores que recibieron los servicios que la empresa ofrece.
- Departamento de Bodega: Lugar donde se almacena la mercadería.
- Disponibilidad de horarios: Tiempo que se tiene para la ejecución de una actividad.
- Documentación aduanera: Conjunto de papeles requeridos para trámites en la Aduana.
- Equipos especiales: Instrumentos propios del tipo de negocio, como infladores, válvulas, medidores de presión, etc.
- Estrategia: Plan de actividades planificadas con el propósito de cumplir un objetivo estratégico trazado por la empresa.
- Gerencia de Importaciones: Despacho donde labora el Gerente de Importaciones.
- Gerencia de RRHH: Despacho donde labora el Gerente de RRHH.
- Gerencia Financiera: Despacho donde labora el Gerente Financiero.
- Gerencia General: Despacho donde labora el Gerente General.
- Información Cliente-Venta: Datos que relaciona al consumidor con la compra que haya realizado.
- Información del cliente: Datos que dan a conocer el perfil del consumidor.
- Información del Mercado: Datos que dan a conocer el perfil del mercado.
- Intereses de la empresa: Objetivos específicos que la compañía busca obtener.
- Leyes del SRI: Conjunto de reglas a seguir impuestas por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador.
- Necesidad de expansión de la Empresa: Es la necesidad que tiene la empresa de modificar su funcionamiento, aumentando su capacidad de respuesta, dado un cambio en las necesidades del mercado o en los objetivos de la empresa.

- Normas de Seguridad (Leyes): Conjunto de reglas a seguir relacionadas con la Seguridad
- Oportunidades y amenazas del mercado: Conjunto de posibilidades de mejorar o empeorar la situación de la empresa en relación a las características y condiciones del mercado.
- Papelería: Conjunto de suministros necesarios para realizar una labor específica.
- Políticas de Aduanas: Conjunto de reglas a respetar regidas por la CAE.
- Políticas de Crédito de la Empresa: Conjunto de normas que rigen para la entrega de plazos de pago.
- Políticas de garantía de la Empresa: Conjunto de normas que rigen para reparación o cambios de mercadería defectuosa.
- Políticas de la Empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
- Políticas-Leyes bancarias: Conjunto de reglas que tiene el sector bancario a las cuales hay que regirse.
- Precios (Políticas de la Empresa): Precios regidos por las Políticas de la Empresa.
- Presupuesto: Cantidad de recurso disponible para una actividad.
- Productos para la venta: Mercadería dispuesta a comercializar.
- Reclamos por garantía: Requerimientos por parte del cliente por un desacuerdo en la mercadería recibida.
- Recursos para la compra: Disponibilidad para la adquisición de la mercadería.
- Sistema contable: Conjunto de procesos relacionados con la contabilidad.
- Sistema de Cobranzas: Conjunto de procesos relacionados con la recolección del dinero por la mercadería vendida.
- Sistema de Información Histórica: Conjunto de procesos que contiene el historial de los clientes.
- Sistema de la Bodega: Conjunto de procesos relacionados con la Bodega.

- Sistema de Ventas-Facturación: Conjunto de procesos que relacionan las ventas con la facturación de dichas ventas.
- Stock exterior: Cantidad de mercadería existente en el lugar de procedencia de ésta.
- Técnicos: Personal especializado en una actividad en específico.
- Tiempo de desaduanización: Duración del proceso de retiro de la mercadería de las Aduanas.
- Utilidades por Ventas: Ganancias líquidas por la comercialización de la mercadería.
- Vencimiento de las obligaciones (tiempo): Plazo límite para cumplir con un requerimiento específico.

A1. PLANIFICACIÓN GENERAL ESTRATÉGICA

Inicia con la organización de talleres, esto viene dado por la necesidad de expansión de la empresa y las oportunidades o amenazas del mercado, se hace en base a un contrato realizado por RRHH, regido por el tiempo o duración, esta actividad la realizan capacitadores y el Gerente de RRHH, dando como resultado el informe del taller. El siguiente paso es el Análisis Gerencial, donde intervienen el Gerente General, el Gerente de RRHH y el gerente del área, está regulado por los intereses de la empresa, dando como resultado la nueva estrategia. Continuando se llega a la implementación de la nueva estrategia, regulado por el objetivo estratégico del área, donde intervienen el gerente de área, dando como resultado la estrategia aplicada o sino el requerimiento de capacitación. Como último paso se tiene la Capacitación Específica, la cual está regida por los horarios, donde intervienen los psicólogos, capacitadores y el gerente de área, obteniendo como resultado la aplicación de la estrategia específica.

A11. ORGANIZAR TALLERES

El primer paso es planificar el taller, originado por una previa necesidad de expansión, basado en oportunidades y amenazas, regido por la duración y la disponibilidad de psicólogos; intervienen el Gerente General, los psicólogos y el Departamento de RRHH, dando como resultado el Plan de Taller. El segundo paso es coordinar el taller, regido por la duración del taller, la disponibilidad de psicólogos y los horarios de los trabajadores; intervienen el personal, los psicólogos y el Departamento de RRHH, dando como resultado el taller propiamente dicho. El último paso es analizar los resultados, donde intervienen los psicólogos, generando el reporte del análisis del taller o una cita extra para obtener información adicional.

A12. ANÁLISIS GERENCIAL

Como primer paso se tiene el estudio del informe de los psicólogos, dado por el previo reporte de análisis del taller, regido por el mismo reporte y por los objetivos de la empresa; intervienen el Gerente de RRHH, el gerente de área y el Gerente General, dando como resultado los objetivos estratégicos definidos. Como segundo paso se tiene la evaluación de la alternativa de la nueva estrategia, originado por los intereses de la empresa, donde intervienen el Gerente de RRHH, el gerente de área y el Gerente General, obteniendo como resultado la nueva estrategia seleccionada. Por último, como tercer paso se tiene la aprobación de la nueva estrategia, regido por el presupuesto; intervienen el gerente de área y el Gerente General, dando como resultado la nueva estrategia propiamente dicha.

A13. IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRATEGIA

Inicia con la asignación de actividades, se basa en la nueva estrategia, controlado por la misma estrategia y por los objetivos estratégicos, la actividad es realizada el gerente de área, dando como resultado las actividades asignadas. El siguiente paso es el Presentar las estrategias al personal, donde intervienen el gerente del área y el personal, regulado por los objetivos estratégicos, dando como resultado la estrategia introducida. Como último paso se tiene la aplicación de la nueva estrategia, la cual está regida por los objetivos estratégicos, donde intervienen el personal, el gerente de área y manuales operativos especiales, produciendo como resultado la estrategia o el requerimiento de capacitación.

A14. CAPACITACIÓN ESPECÍFICA

Como primer paso se tiene la planificación del curso, dado por un previo requerimiento de capacitación, regido por la duración del curso y la disponibilidad de los capacitadores; intervienen el Gerente de RRHH, el gerente de área, el Gerente General y los capacitadores, se obtiene como resultado el plan del curso. Como segundo paso se tiene la coordinación del curso, controlada por la duración del curso, el horario del mismo y la disponibilidad de los capacitadores, aquí intervienen el Gerente de RRHH y los capacitadores, obteniendo como resultado el curso realizado. Por último, como tercer paso se encuentra el análisis de los resultados del curso, regido por la disponibilidad de los analistas; intervienen el Gerente de RRHH y los capacitadores, dando como resultado la estrategia.

GLOSARIO A1

- **Actividades asignadas:** Conjunto de tareas a realizar.
- **Capacitadores, Profesionales** encargados de transmitir o afianzar los conocimientos necesarios para el empleado para su eficiente desempeño en la empresa.
- **Cita por información adicional:** Reunión para obtener ciertos datos necesarios para el mayor conocimiento del personal.
- **Contrato dado por RRHH,** Es el contrato suscrito con la fundación encargada de llevar a cabo los talleres periódicamente cada cuatro meses o cuando se presenta una necesidad explícita.
- **Disponibilidad de los analistas,** Posibilidad física de presencia de acuerdo a su horario por parte de los analistas.
- **Disponibilidad de los capacitadores:** Posibilidad física de presencia de acuerdo a su horario por parte de los capacitadores para atender las necesidades del taller y sus integrantes.
- **Duración del curso:** Cantidad de horas requeridas para la consecución del seminario.
- **Estrategia,** Plan de actividades planificadas con el propósito de cumplir un objetivo estratégico trazado por la empresa.
- **Estrategia aplicada:** Actividades planificadas y puestas en práctica con el propósito de cumplir un objetivo estratégico trazado por la empresa.
- **Estrategia introducida:** Actividades planificadas y puestas en práctica con el propósito de cumplir un objetivo estratégico trazado por la empresa.
- **Gerente de Área,** Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño de un área o departamento dentro de la empresa.
- **Gerente de RRHH,** Profesional a cargo de dirigir y controlar el correcto desempeño del departamento de RRHH.
- **Gerente General;** Profesional a cargo de dirigir y controlar el correcto desempeño de toda la Empresa.

- Horario del Curso Horas planificadas para la ejecución del curso.
- Informe del taller, Reporte elaborado por los psicólogos detallando las informaciones recabadas a lo largo de la realización del curso.
- Intereses de la empresa: Objetivos específicos que la compañía busca obtener.
- Manuales operativos especiales, Manuales de información acerca de la correcta realización de una tarea específica dentro de la empresa.
- Necesidad de expansión de la empresa, Es la necesidad que tiene la empresa de modificar su funcionamiento, aumentando su capacidad de respuesta, dado un cambio en las necesidades del mercado o en los objetivos de la empresa.
- Nueva estrategia: Nuevo plan de actividades planificadas con el propósito de cumplir un objetivo estratégico trazado por la empresa.
- Nueva estrategia seleccionada: Nuevo plan de actividades listo para su ejecución planificada con el propósito de cumplir un objetivo estratégico trazado por la empresa.
- Objetivo estratégico del área, Meta a alcanzar trazada por un departamento ya sea a corto o largo plazo que permita incrementar la eficacia y eficiencia de dicha área y por ende de la empresa.
- Objetivos de la empresa Meta a alcanzar trazada por la empresa ya sea a corto o largo plazo que permita incrementar la eficacia y eficiencia la empresa.
- Objetivos estratégicos Meta a alcanzar trazada ya sea a corto o largo plazo que permita incrementar la eficacia y eficiencia.
- Objetivos estratégicos definidos Meta a alcanzar previamente analizada, trazada ya sea a corto o largo plazo que permita incrementar la eficacia y eficiencia.
- Oportunidades o amenazas del mercado: Conjunto de posibilidades de mejorar o empeorar la situación de la empresa en relación con las demás de la industria.

- Personal: Empleados de la organización.
- Plan del curso: Estudio realizado para la elaboración de un seminario
- Presupuesto: Cantidad de recurso disponible para una actividad.
- Psicólogos, Profesionales encargados de describir y evaluar rasgos de la personalidad de un individuo que inciden en su rendimiento laboral. Son los encargados de llevar a cabo los talleres situacionales.
- Reporte del análisis del taller: Muestra de resultados provenientes de la consecución del seminario.
- Requerimiento de capacitación, Petición de la realización de un curso de capacitación con el objetivo de transmitir nuevos conocimientos o afianzar anteriores, con el objetivo de realizar una tarea eficaz y eficientemente por parte de los empleados.
- Tiempo o duración: Cantidad de horas que toma realizar la actividad.

A2. RECURSOS

Inicia con la Administración de Recursos financieros, que viene dado por estrategias de la empresa, todo esto se hace en base a el presupuesto, las leyes y las políticas de la empresa, esta actividad la realizan las gerencias, el Gerente General, contadores; dando como resultado el presupuesto asignado tanto para recursos humanos como para recursos físicos. El siguiente paso es la Administración de Recursos Humanos, donde intervienen RRHH, gerencias de áreas y documentos, está regulado por las políticas de la empresa y las leyes, dando como resultado un rol de pagos. A continuación se llega a la Administración de Recursos Físicos (compra de activos), el cual se encuentra regulado por el tiempo, el presupuesto y las políticas de la empresa, aquí intervienen la Gerencia General, auditores, contadores, y gerencias, dando como resultado recursos para compra de mercadería.

A.21 ADMINISTRACIÓN RECURSOS FINANCIEROS

La primera actividad de este proceso son los Registros de Ingresos, la única entrada de esta actividad es la estrategia de la empresa, la cual está basada en las leyes y las políticas de la empresa y es ejecutada por los contadores y auditores, que dan como resultado fondos monetarios en el banco. A continuación se presenta la actividad de Asignación de Pagos basada en el presupuesto, las leyes y las políticas de la empresa, ésta la desarrolla el Gerente General, auditores, contadores y el mensajero, produciéndose un pago o una postergación de facturas. El siguiente paso es el Análisis de Asignación de Fondos, controlada por las políticas de la empresa y como participantes de esta actividad se encuentran el Gerente General, auditores, contadores y gerencias; dando como resultado movimientos en cuentas o un presupuesto asignado. Por último se encuentra la Generación de Balances y Estados de Cuenta, basados en las leyes y ejecutados por los contadores, auditores y la Gerencia General, generando saldos en los balances.

A22. ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS

Este proceso inicia con el Análisis del Nuevo Personal, está respaldado por el presupuesto asignado; la elaboración se basa en las leyes y en las políticas de la empresa; este proceso es desarrollado por el personal de RRHH y la gerencia, con la ayuda de las pruebas psicológicas y da como resultado la entrevista de nuevos elementos. A continuación se debe realizar la Selección del Nuevo Personal, tomando como base las políticas de la empresa y las leyes laborales; la aprobación es dada por las Gerencias y por RRHH, generando la contratación de un nuevo empleado el cual se encontrará en un periodo de prueba (3 meses). El siguiente paso es la

Contratación de Empleados Nuevos para lo cual interviene el personal de RRHH y las gerencias, esta actividad se rige por las leyes y las políticas de la empresa; generando como resultado un nuevo empleado contratado. La siguiente actividad es el Pago a Empleados Contratados (Rol), que se realiza en base a las leyes y a las políticas de la empresa, en este paso intervienen la Gerencia General y la Gerencia de RRHH.

A23. ADMINISTRACIÓN RECURSOS FÍSICOS

Como primer paso se encuentra la Compra de Nuevos Activos, la cual se encuentra controlada por el presupuesto asignado y las políticas de la empresa; intervienen el Gerente General, gerencias, auditores y contadores, dando como resultado la oferta aceptada. Como segundo paso se tiene la Valoración de Activos por Depreciación, regida por el presupuesto y el tiempo; donde intervienen el Gerente General, gerencias, auditores y contadores, obteniendo como resultado el nuevo requerimiento de activos. Como tercer paso se encuentra el Análisis de Requerimientos de Mercadería, que se basa en el presupuesto; en esta actividad intervienen la Gerencia Financiera y la Gerencia de Ventas, dando como resultado el recurso para compra de mercadería

GLOSARIO A2

- Auditores: Personal encargado de revisar el buen funcionamiento de la contabilidad de la empresa.
- Contadores: Personal encargado del buen funcionamiento de la contabilidad de la empresa.
- Documentos: Papeles importantes para el buen funcionamiento de un departamento en particular dentro de la empresa.

- Entrevista de nuevos elementos: Conjunto de preguntas que se realizan al potencial empleado.
- Estrategias de la empresa: Plan de actividades planificadas con el propósito de cumplir un objetivo estratégico trazado por la empresa.
- Fondos en banco: Dinero perteneciente a la empresa que se encuentra en una Institución Bancaria.
- Gerencia de Ventas Despacho donde labora el Gerente de Ventas.
- Gerencia Financiera Despacho donde labora el Gerente Financiero.
- Gerencia General Despacho donde labora el Gerente General.
- Gerencias de Areas Despacho donde labora el gerente de un área.
- Leyes: Conjunto de reglas a seguir.
- Mensajero: Empleado encargado de llevar y traer requerimientos por parte de algún Gerente.
- Movimientos en cuentas: Transacciones realizadas en las Instituciones Bancarias.
- Nuevo empleado: Personal recién llegado a la Empresa.
- Nuevo empleado a Prueba: Personal recién llegado a la Empresa, quien está en un período de análisis.
- Nuevo requerimiento de activos: Necesidad actual de adquisición de algún activo.
- Oferta aceptada: Propuesta aprobada previo estudio.
- Pago: Entrega de algún recurso en retribución por algo recibido.
- Personal de RRHH: Empleados del departamento de Recursos Humanos.
- Políticas de la empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
- Postergación de facturas. Cambio de fecha en las facturas.
- Presupuesto: Cantidad de recurso disponible para una actividad.
- Presupuesto asignado: Cantidad de recurso disponible para una actividad.
- Pruebas psicológicas: Test que se realiza para el conocimiento del estado

psicológico de una persona.

- Recursos para compra de mercadería: Dinero disponible para la adquisición de la mercadería.
- Rol de pagos: Lista de empleados con sus respectivos sueldos.
- RRHH: Recursos Humanos.
- Saldos en Balances: Resultados obtenidos en los balances financieros.
- Tiempo: Cantidad de horas que toma realizar la actividad.

A3. COMPRA DE MERCADERÍA

Inicia con la Aprobación de la Proforma, la cual viene generada por la necesidad de recursos para la compra de mercadería, esta actividad se basa en el presupuesto y las políticas de la empresa, la realizan los vendedores, el Gerente de Ventas, el Gerente General y el Departamento de Importaciones; dando como resultado la proforma final o Proforma Final (Cláusulas de garantía del exterior). El siguiente paso es Aprobar la Importación, donde intervienen el Departamento de Importaciones, el Gerente General, el sistema y los formularios de importaciones, está regulado por la información del mercado y las leyes aduaneras, dando como resultado una instrucción de embarque. A continuación se llega a Importar y Nacionalizar la Mercadería, esta actividad se encuentra controlada por la información del mercado, el tiempo y las Leyes, donde intervienen el Departamento de Importaciones, el sistema y los documentos finales, ocasionando como resultado el producto para la venta o informes / reportes de reclamos. Como último paso, en caso de que la mercadería venga del exterior, se tiene el Manejo de Reclamo de Ajuste de Mercaderías, regido por el tiempo o duración y por la Proforma Final (Cláusulas de garantía del exterior), en esta actividad intervienen el Departamento de Importaciones, el jefe de bodega y el sistema, produciendo como resultado notas de débito o crédito.

A31. APROBAR PROFORMA

La primera actividad de este proceso es Elaborar el Pedido de Compra, la única entrada de esta actividad es el recurso para comprar mercadería, ésta se basa en el presupuesto y es ejecutada por los vendedores, dando como resultado el informe de mercadería pedida. Continuando, se presenta la actividad de Negociar y Aprobar Pedido, la cual está basada en el presupuesto y las leyes, ésta actividad la desarrolla el Gerente de Ventas y el Gerente General, produciendo un pedido aprobado. El siguiente paso es Pre-aprobar el Pedido (importación), regida por las leyes aduaneras, como participantes de esta actividad está el personal del Departamento de Importaciones dando como resultado la proforma final.

A32. APROBAR IMPORTACIÓN

Este proceso inicia al Elaborar Orden de Importación, generado por la proforma final; la elaboración se basa en las leyes; este proceso es desarrollado por el personal del Departamento de Importaciones, respaldado en el sistema y en los formularios de importación, y da como resultado una orden de importación. A continuación se debe Aprobar el Documento de Importación, tomando como bases la Información de clientes – mercados y las leyes; la aprobación es desarrollada por el Gerente de Ventas y el Gerente General, con el soporte de formularios de importación, con lo cual se genera una importación aprobada. El siguiente paso es Instruir los Detalles de Embarque, para lo cual interviene el personal del Departamento de Importaciones, esta actividad se rige por las leyes y la Información de clientes – mercado; la resultante es la Instrucción de Embarque.

A33. IMPORTAR Y NACIONALIZAR LA MERCADERÍA

El primer paso se Coordina el Embarque, que viene dado por la Instrucción de Embarque, regido las leyes aduaneras; intervienen el Gerente General, Gerente de Ventas, Departamento de Importaciones y el sistema integrado, obteniendo como resultado la mercadería en tránsito. Como segundo paso se debe obtener Documentos Finales de Importación, regida por la información mercado – cliente, las leyes y el tiempo; aquí intervienen el Agente Afianzado de Aduana, Departamento de Importaciones en interacción con el sistema, obteniendo como resultado el ingreso del documento a la aduana. Como tercer paso se encuentra la Nacionalización de la Mercadería, que se basa en el tiempo y las leyes aduaneras; en esta actividad intervienen el Departamento de Importaciones, el Agente Afianzado de Aduana, dinero y el sistema integrado, generando como resultado Productos para la venta o Reclamos por discrepancias en embarques.

A34. MANEJAR RECLAMOS / AJUSTES

Inicia con Registrar / Comprobar la Mercadería, se origina por los reclamos por discrepancias en embarques, se encuentra controlado por la proforma final y el tiempo, esta actividad la realizan el jefe de bodega y el sistema, dando como resultado un reporte de discrepancias. El siguiente paso es Solicitar Corrección de Despacho, aquí intervienen el Gerente de Ventas y el Departamento de Importaciones, esta actividad se encuentra regulada por la proforma final y el tiempo, obteniendo como resultado el Reporte de Discrepancia aceptado por el proveedor. A continuación se llega a Contabilizar el Ajuste o Reclamo, controlado por la proforma final y el tiempo, aquí intervienen el departamento Financiero - Contable, el

Departamento de Importaciones, el Gerente General y el Gerente de Ventas; se genera como resultado una nota de débito o crédito.

GLOSARIO A3

- Agente Afianzado.- Persona encargada de tramitar la desaduanización de la mercadería de la aduana.
- Departamentos Financiero – Contable: Departamento encargado de la actividad contable y del movimiento monetario.
- Dinero: Recurso necesario para la compra y venta de la mercadería.
- Documentos finales: Papeles necesarios al final de una transacción.
- Duración: Cantidad de horas que toma realizar la actividad.
- Formularios de Importación: Incluye todas las formas a llenar, obligatorias para autorizar las importaciones. Por ejemplo: DUI (Documento Unico de Importación), Nota de Pedido, Solicitud de Inspección, Aplicación de Seguro, Certificado o aprobaciones previas, etc.
- Gerente de Ventas Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño del Área de Ventas dentro de la empresa.
- Gerente General: Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño de la empresa.
- Importación aprobada: Tramite de adquisición de mercadería del extranjero la cual fue aceptada por las partes.
- Importaciones: Mercadería requerida proveniente del exterior.
- Importaciones en interacción con el sistema: Mercadería requerida proveniente del exterior, vinculada al sistema de la Empresa.
- Información de Clientes – Mercado: Datos que relaciona al consumidor con la industria.
- Información del mercado: Datos sobre la industria.
- Informe de mercadería pedida: Descripción de la mercancía extraviada.
- Informes / reportes de reclamos: Descripción de alguna anomalía en la

mercadería despachada.

- Ingreso del documento a aduana: Introducir los papeles necesarios en el proceso aduanero.
- Jefe de bodega: Encargado del normal funcionamiento de todo lo concerniente a la bodega.
- Leyes: Conjunto de reglas a seguir.
- Leyes aduaneras: Conjunto de reglas a seguir respecto a las Aduanas.
- Mercadería en tránsito: Mercadería que se encuentra en algún lugar entre el lugar de origen y el lugar de destino.
- Necesidad de recursos para comprar: Requerimiento de dinero para adquirir mercadería.
- Nota de débito o crédito: Documento que detalla dinero por pagar o por cobrar respectivamente, por algún concepto.
- Orden de importación: Aviso de requerimiento de mercadería del exterior
- Pedido aprobado: Requerimiento con visto bueno.
- Personal de importaciones: Empleados del Departamento de Importaciones.
- Presupuesto: Cantidad de recurso disponible para una actividad.
- Producto para la venta: Mercadería dispuesta a comercializar.
- Proforma: Detalle del requerimiento de mercadería para una compra potencial.
- Proforma final: Último detalle del requerimiento de mercadería para una compra potencial.
- Proforma final (Cláusulas de garantía del exterior): Último detalle del requerimiento de mercadería para una compra potencial, recalando las garantías del proveedor.
- Reclamos por discrepancias en embarques: Requerimientos por parte del cliente por un desacuerdo en la mercadería recibida.
- Recurso para comprar: Disponibilidad para la adquisición de la mercadería.
- Reporte de discrepancias: Documento que indica los desacuerdos que

existen entre las partes sobre un aspecto en específico.

- Sistema: Conjunto de procesos.
- Sistema integrado: Conjunto de procesos relacionados entre sí.
- Tiempo: Cantidad de horas que toma realizar la actividad.
- Vendedores: Personal encargado de comercializar la mercadería.

A4. VENTA - COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS

Inicia con la Estrategia de Ventas, esto viene regido por una necesidad específica de la empresa, esto se hace en base a la Información de mercados y políticas de la empresa, esta actividad la realizan los vendedores y el Gerente de Ventas, dando como resultado metas de venta. El siguiente paso es Elaborar Proformas de Ventas, donde intervienen los asistentes de ventas, vendedores y la recepcionista, esta actividad se encuentra regulada por la información del mercado y las políticas de la empresa, dando como resultado las proformas a clientes. A continuación se llega a Negociar y Cerrar la Venta, actividad que se encuentra controlada por la información del mercado, las políticas de la empresa y las leyes, aquí intervienen el Gerente de Ventas, jefe de bodega, asistentes de ventas, vendedores y el Gerente General, dando como resultado el cierre de la venta. Como último paso se debe Cobrar el Despacho, el cual viene regido por el tiempo o duración y las políticas de la empresa, donde intervienen vendedores y recaudadores, dando como resultado un cliente atendido, utilidades y a su vez reclamos de clientes.

A41. ELABORAR ESTRATEGIA DE VENTAS

La primera actividad de este proceso es Analizar la Estrategia de Ventas a usar, la única entrada de esta actividad es la estrategia misma, ésta se basa en la información mercado – cliente y en las políticas de la empresa y es ejecutada por el Gerente de Ventas y el Gerente General dando como resultado la estrategia publicitaria. Luego se presenta la actividad de Elaborar el Contrato de Publicidad, la cual está basada en la información del mercado, específicamente se refiere a los medios de publicidad y en las políticas de la empresa, ésta actividad la desarrolla el Gerente de Ventas produciéndose una campaña publicitaria. El siguiente paso es Medir el Impacto, la cual está regida por la información mercado – cliente (comentarios del cliente), como participantes de esta actividad están los asistentes de ventas y el Gerente de Ventas dando como resultado las metas de ventas

A42. ELABORAR PROFORMAS DE VENTA

Este proceso inicia al Planificar las Visitas, que están generadas por las metas de ventas; la planificación se basa en la información de clientes – mercados (Información general y base de datos histórica); este proceso es desarrollado directamente por los vendedores y da como resultado las visitas a prospectos. A continuación se debe analizar la Selección de Prospectos, tomando como base nuevamente la información de clientes – mercados (Riesgo del cliente, Información del producto, Información del cliente) y las políticas de la empresa; el análisis es desarrollado por los vendedores y el Gerente de Ventas y genera un nuevo target de ventas. El siguiente paso es Elaborar las Proformas para lo cual se interactúa con el sistema integrado e intervienen además vendedores y asistentes de ventas, esta actividad se rige

por las políticas de la empresa (lista de precios) y la información de clientes – mercados; la resultante es una proforma a cliente.

A43. NEGOCIAR Y CERRAR LA VENTA

El primer paso es Negociar el Pedido, la actividad viene dada por la proforma al cliente, y es regida por las políticas de la empresa y la información mercado-cliente; aquí intervienen los vendedores y asistentes de ventas, generando como resultado un pedido aceptado. Como segundo paso se tiene que Negociar el Pago a Crédito, actividad regida por las políticas de la empresa, la información mercado–cliente y las leyes donde intervienen el Gerente de Ventas, los vendedores y asistentes de ventas, obteniendo como resultado el pedido aprobado. Como tercer se debe Separar la Venta, actividad que se basa en las políticas de la empresa, la información mercado-cliente y las leyes tributarias; en esta etapa intervienen los vendedores, formularios y el sistema integrado. Por último se tiene que Registrar la Comisión de Venta, la cual está regida por las políticas de la empresa; interviniendo el Gerente de Ventas y los asistentes de ventas que interactúan con el sistema integrado, dando como resultado el cierre de la venta.

A44. COBRAR

Inicia con Planificar las Visitas por Cobros, se originan a partir de las ventas cerradas, todo esto es regido por las políticas de la empresa y el tiempo, esta actividad la realizan los vendedores y los recaudadores, dando como resultado una orden de cobro. El siguiente paso es Cobrar las Facturas a Clientes, donde intervienen los vendedores y los recaudadores, se encuentra regulado por las políticas de la empresa y el tiempo, dando

como resultado el cobro realizado. Luego se llega a Elaborar el Reporte de Visitas y Cobros, regulado por las políticas de la empresa, donde intervienen nuevamente los vendedores, recaudadores y el sistema integrado, dando como resultado clientes atendidos, utilidades y reclamos de clientes.

GLOSARIO A4

- Asistentes: Personal que ayuda a un Jefe de un Área.
- Asistentes de Ventas: Personal que ayuda al Jefe de Ventas.
- Campaña Publicitaria: Proceso mediante el cual la compañía se muestra al mercado.
- Clientes Atendidos: Consumidores quienes recibieron los servicios que la empresa ofrece.
- Cobro realizado: Recaudación de dinero efectuada.
- Duración: Cantidad de horas que toma realizar la actividad.
- Empresa: Conjunto de personas legalmente relacionadas que buscan un fin en común.
- Estrategia: Plan de actividades planificadas con el propósito de cumplir un objetivo estratégico trazado por la empresa.
- Estrategia publicitaria: Plan de actividades planificadas con el propósito de cumplir un objetivo estratégico en cuanto a la imagen al mercado, trazado por la empresa.
- Formularios: Documentos a llenar para entregar alguna información.
- Gerente de Ventas: Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño del Departamento de Ventas dentro de la empresa.
- Gerente General Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño de la empresa.
- Información: Datos necesarios para el conocimiento de algo.
- Información de Clientes: Datos necesarios para el conocimiento del perfil de los clientes.

- Información de Clientes – Mercados (Información de producto, Información del cliente): Datos que relaciona al consumidor con la industria, relacionado con el producto.
- Información de Clientes – Mercados (Información general y base de datos histórica): Datos que relaciona al consumidor con la industria, relacionado con el historial del cliente.
- Información de Mercados de Venta: Datos necesarios sobre la industria y la venta del producto.
- Información mercado – cliente: Datos que relaciona a la industria con el consumidor.
- Información Mercado – Cliente (comentarios del cliente): Datos que relaciona a la industria con el consumidor, basado en información brindada por el cliente.
- Información del mercado: Datos necesarios sobre la industria.
- Jefe de bodega: Encargado del normal funcionamiento de todo lo concerniente a la bodega.
- Leyes: Conjunto de reglas a seguir.
- Leyes tributarias: Conjunto de reglas a seguir, respecto a los pagos al SRI.
- Medios de publicidad: Lugares por los cuales la empresa puede darse a conocer o dar a conocer algún mensaje en específico.
- Mercado: Lugar en donde se realiza la comercialización de productos.
- Mercados (Riesgo del cliente, Información del producto, Información del cliente): Lugar en donde se realiza la comercialización de productos, basándose en información tanto del cliente como del producto.
- Metas de venta: Objetivo a conseguir en cuanto a las ventas en un periodo determinado.
- Necesidad de la empresa: Requerimiento por parte de la compañía.
- Orden de cobro: Documento que exige el pago por algún concepto.
- Pedido aceptado: Requerimiento con visto bueno.
- Pedido aprobado: Requerimiento con visto bueno.

- Políticas de la Empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
- Políticas de la Empresa (lista de precios): Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento en cuanto a los precios de los productos.
- Proformas a clientes: Detalle del requerimiento de mercadería para una compra potencial.
- Recaudadores: Personal encargado de traer el dinero de la venta a la empresa.
- Recepcionista: Persona encargada de atender los requerimientos de los clientes que se comunican a la empresa.
- Reclamos de clientes: Requerimientos por parte del cliente por un desacuerdo en la mercadería recibida.
- Sistema integrado: Conjunto de procesos relacionados entre sí.
- Target de ventas: Objetivo a conseguir en cuanto a las ventas en un periodo determinado.
- Tiempo: Cantidad de horas que toma realizar la actividad.
- Utilidades: Ganancias líquidas por la comercialización de la mercadería.
- Vendedores: Personal encargado de comercializar la mercadería.
- Venta cerrada: Compra segura por parte del cliente.
- Visitas a prospectos: Ir a entrevistarse con compradores potenciales.

A5. SOPORTE POSTVENTA

Este proceso inicia al Evaluar la Venta/Cliente, generada por los reclamos del cliente; la evaluación se basa en la información de clientes y de mercado, políticas de la empresa y el tiempo; este proceso es desarrollado directamente por los vendedores y da como resultado los reclamos a atender. A continuación se debe Analizar el Servicio o Garantía tomando

como base nuevamente la información de clientes y de mercado, las políticas de la empresa y el tiempo; el análisis es desarrollado por los vendedores, asistentes de ventas y el Gerente de Ventas y genera una orden de ejecución – garantía. El siguiente paso es Atender / Ejecutar la Garantía para lo cual se utilizan equipos especiales e intervienen vendedores, vulcanizadores y el Gerente de Ventas, esta actividad se rige por las políticas de la empresa y la información de clientes y de mercado; la resultante es un cliente atendido.

A51. EVALUAR LA VENTA / CLIENTE.

La primera actividad de este proceso es Revisar la Información Venta / Cliente, la única entrada de esta actividad son los reclamos del cliente, ésta se basa en la información del mercado – cliente y en el tiempo y es ejecutada por los vendedores dando como resultado la confirmación del cliente a atender. A continuación se presenta la actividad Contacto Post Venta a Cliente que está basada en la información mercado – cliente y en las políticas de la empresa, está desarrollada por los vendedores, asistentes de ventas y el Gerente de Ventas produciéndose una Información Postventa. El siguiente paso es Reportar la Visita o Ingresar Requerimientos, la cual viene regida por el tiempo y la información del mercado – cliente, como participantes de esta actividad están los vendedores, los asistentes de ventas y el Gerente de Ventas dando como resultado los reclamos a atender.

A52. ANALIZAR SERVICIO O GARANTÍA.

Inicia con Evaluar el Daño de Mercadería, esto viene dado por los reclamos a atender, la actividad está regida por las políticas de la empresa y la información mercado – cliente, esta actividad la realizan los vendedores y

los vulcanizadores, dando como resultado el informe del daño. El siguiente paso es Confirmar la Cobertura de Garantía, donde intervienen el Gerente General, el Gerente de Ventas y los auditores, la actividad está regulada por las políticas de la empresa y la información del mercado – cliente, dando como resultado los reclamos cubiertos. Después se debe realizar la Evaluación de Costos de Cobertura, la cual está regulada por las políticas de la empresa, aquí intervienen los vendedores, vulcanizadores, contadores y el jefe de bodega, dando como resultado la orden de ejecución de garantía.

A53. ATENDER / EJECUTAR LA GARANTÍA

Este proceso inicia con el Ingreso a Reparación o Canje de la mercadería, la cual se genera a partir de la orden de ejecución de garantía; esta actividad se basa en la información de clientes – mercados y en las políticas de la empresa; este proceso es desarrollado directamente por los técnicos, vulcanizadores y contadores y da como resultado un cliente cubierto. A continuación se debe Reparar la Mercadería tomando como bases nuevamente la información de clientes – mercados y las políticas de la empresa; la reparación es desarrollada por los técnicos y genera un producto reparado. El siguiente paso es el Canje de Mercadería en la cual intervienen los técnicos, esta actividad se rige por las políticas de la empresa y la resultante son clientes atendidos.

GLOSARIO A5

- Asistentes de Ventas: Personal que ayuda al Jefe de Ventas.
- Auditores: Personal encargado de revisar el buen funcionamiento de la contabilidad de la empresa.
- Cliente: Consumidor.

- Clientes – Mercados: Relación consumidor-industria.
- Clientes Atendidos: Consumidores quienes recibieron los servicios que la empresa ofrece.
- Confirmación Cliente a Atender: Aprobación para prestar servicios a un consumidor.
- Contadores: Personal encargado del buen funcionamiento de la contabilidad de la empresa.
- Equipos especiales: Instrumentos que se utilizan para ejecutar la garantía si fuera necesario.
- Gerente de Ventas: Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño del Departamento de Ventas dentro de la empresa.
- Gerente General: Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño de la empresa.
- Información: Datos necesarios para el conocimiento de algo.
- Información de Clientes – Mercados: Datos que relaciona al consumidor con la industria.
- Información Mercado: Datos necesarios para el conocimiento de la industria.
- Información Mercado – Cliente: Datos que relaciona a la industria con el consumidor.
- Información Postventa: Datos que se obtienen después de la venta.
- Informe del daño: Documento que detalla la anomalía de un producto.
- Jefe de Bodega: Encargado del normal funcionamiento de todo lo concerniente a la bodega.
- Orden de Ejecución de Garantía: Documento que autoriza se realice el trámite de la garantía.
- Políticas de la Empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
- Producto reparado: Mercadería defectuosa modificada para su normal funcionamiento.

- Reclamos a atender: Requerimientos por parte del cliente por un desacuerdo en la mercadería recibida.
- Reclamos del Cliente: Requerimientos por parte del cliente por un desacuerdo en la mercadería recibida.
- Técnicos: Personal especializado en una actividad en específico.
- Tiempo: Cantidad de horas que toma realizar la actividad.
- Vendedores: Personal encargado de comercializar la mercadería.
- Vulcanizadores: Personal experto en lo concerniente a la reparación de llantas defectuosas.

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

3.1.1.- Misión: Comercialización de bienes y servicios dentro del sector automotriz (línea neumáticos y productos complementarios) con fines lucrativos.

La misión detallada por la empresa en definitiva representa su razón principal de ser, pues es a través de la compra y venta de productos automotrices, principalmente neumáticos en la actualidad, la compañía consigue mantenerse en el mercado como un ente sólido económica y comercialmente.

3.1.2.- Visión: Ser una de las empresas de mayor trayectoria y participación de mercado dentro del mercado de neumáticos y productos o servicios complementarios.

En cuanto a la visión de la empresa, se puede considerar que a pesar de que esta describe su proyección futura, sobre la que trabaja día a día, esta resulta muy limitada en comparación con los planes de desarrollo que la empresa mantiene presentes. Si se toma en cuenta que actualmente la empresa está participando no solo en el mercado de neumáticos, sino que además comienza a proyectarse como importador de motocicletas e incluso repuestos automotrices entre otros.

De aquí, que recomendamos expandir el concepto detallado como visión para apegarse más a la proyección actual por la que la compañía está trabajando.

3.1.3.- Valores de la Empresa.

Para el caso de esta compañía, no existen parámetros escritos de los valores sobre los cuales gira la empresa. Sin embargo dentro del personal se vive una escala de valores tácita que son la piedra fundamental sobre la que se trabaja y toman decisiones a diario.

Entre estos valores está el respeto por el personal, así como la confianza y el apoyo constante entre la gente. Esto se ha logrado gracias al tiempo que tienen trabajando juntos, según comentan los empleados, pues los convierte hasta cierto punto en una segunda familia. Sobre esto, los autores podemos agregar que el ambiente de mayor confianza y familiaridad se da sobre todo entre los mandos altos y medios de la empresa, pues dado que existe una alta rotación de personal en el nivel bajo de la compañía resulta casi imposible que estas personas puedan acoplarse a perfección con el resto de la gente.

3.2 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

Un análisis exhaustivo con el personal de la empresa, y con la participación de uno de sus gerentes de mando alto, reflejó el siguiente FODA que vale la pena tener en consideración al momento de establecer cualquier plan de acción de mejoramiento tanto interno como de proyección externa.

3.2.1. FORTALEZAS

- Años de experiencia en el mercado (40 años en el área).
- Sistema integral completo de soporte.
- Buen nivel de participación de mercado.
- Alto reconocimiento internacional con los proveedores.
- Apoyo y credibilidad del sector financiero – bancario hacia nosotros, disponibilidad de créditos y facilidades de pago.
- Logística completa y adecuada para el manejo de inventarios
- Se cuenta con Equipos especiales y Camiones que facilitan el trabajo comercial.
- Asesoramiento profesional externo completo y eficaz para las transacciones de comercio exterior.
- Se cuenta con la confianza y respaldo de los proveedores internacionales de forma incondicional.
- Convenios de “Exclusividad de Marca” para los productos de principal venta. Es decir, las fábricas en el exterior solo pueden vendernos a nosotros dentro del mercado ecuatoriano.
- Crédito directo con los proveedores. No requerimos documentación de respaldo para con el exportador por la confianza que ellos tienen en nosotros.
- Personal técnico capacitado y especializado en el área.

3.2.2. OPORTUNIDADES

- Mercado en crecimiento constante.
- Tratados de Libre Comercio que facilitan o hacen más rentable las importaciones.
- Nuevos proveedores (exportadores o fábricas) interesadas en inversión nacional.
- Expansión en nuevos mercados o nichos de mercados. Ejemplo mercado agrícola, automóviles, o productos complementarios como repuestos de vehículos.
- Posibilidades de fabricación nacional.

3.2.3. DEBILIDADES

- Falta de capacitación constante del personal administrativo.
- Problemas en políticas de cobranza
- Lento e ineficaz sistema de comunicación interna del personal
- Concentración de información y responsabilidades en los altos mandos, es decir el nivel de participación real del personal de mando medio es considerablemente bajo.
- Alta rotación de personal operativo, debido a inconformidad con los salarios. Los salarios son asignados de acuerdo con la “capacidad” identificada en el personal.
- Mala política de selección de personal para niveles bajos.

3.2.4 AMENAZAS

- Competencia externa
- Inestabilidad gubernamental en el país
- Cambios constantes en políticas aduaneras.

3.3. DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS DEL PROCESO

La primera parte de presente, pretendió describir de forma clara y concisa la forma en que la empresa actualmente labora, sobre la cual tanto gerentes como personal de área en general coinciden deben haber mejoras que les permitan no solo sentirse más a gusto en su lugar de trabajo, sino además que logren que la empresa pueda crecer a un mejor ritmo que no ponga en riesgo ni sus metas ni su estabilidad en el mercado.

Durante la primera parte, de modelación de procesos, una de las áreas más atacadas fue justamente la de importaciones. Pues a consideración de las gerencias de la empresa, esta área tiene muchos problemas constantes, la falta de información correcta y a tiempo entorpece el trabajo de los demás departamentos; con mucha más razón cuando se trata de una empresa importadora, la idea de que esta dependencia no esté funcionando correctamente amenaza de forma grave la operación total de la compañía.

Los costos extras o multas constantes que genera esta área son otro síntoma más que demuestra el problema latente que la empresa está enfrentando a causa de los errores del proceso de importación. A pesar de que el personal testimonia que han mejorado bastante en comparación con años atrás, todos están de acuerdo en que podrían y deberían estar mejor, sobre todo por la velocidad con la que se mueve el mercado, pues de seguir a este ritmo es muy probable que el entorno los destruya.

Siendo esta dependencia la que más críticas recibe, y sobre todo por ser el eje principal sobre el que la empresa se mantiene viva, se planea definir y delimitar el mayor problema y que merece atención urgente dentro

del proceso de importación. Para esto, los autores procedieron a realizar entrevistas al personal de mandos altos, medios y personal de planta, la razón fundamental de hacer esta delimitación es poder atacar a un problema de forma explícita, para garantizar la efectividad del plan a llevarse a cabo.

3.3.1 INFORMACIÓN DE MANDOS MEDIOS

Tras determinar que el área a mejorar dentro de la empresa, sería el departamento de importaciones, el primer paso es revisar una entrevista con el jefe del departamento para que nos brinde una idea más clara de cual es el problema que atraviesa el área y sus ideas al respecto.

Solo como dato referencial, el jefe de área tiene un total de 3 años trabajando en la empresa, tiempo desde el cuál se han venido realizando algunas mejoras pero ninguna de gran impacto. Antes de la jefe actual no existía siquiera el departamento, de modo que el proceso de importaciones era controlado levemente por el Gerente General, esta supervisión era bastante limitada no solo por la cantidad de tiempo disponible que el gerente tenía para desarrollar el área, sino también por la falta de conocimientos específicos que retrasaban aún más el proceso.

Como se dijo en líneas anteriores, el propósito principal de esta entrevista será el de obtener la mayor información posible sobre el área, de modo que con un panorama más amplio sobre el departamento sea más factible la propuesta del plan de mejora respectivo.

Para la entrevista, los autores definieron una cita con la jefe de área, misma en la que se plantearon algunas preguntas abiertas que permitieran a la entrevistada no solo darnos una respuesta libre, sino además ejemplos sobre las situaciones que se presentan y que ella considera de especial

atención para el proceso. Entre las preguntas preparadas por los autores para esta cita referimos:

- ¿Cómo es el proceso de importación?
- ¿Cuántas importaciones maneja en promedio el departamento por semana? ¿Mes?
- ¿Qué tiempo les toma en promedio este proceso? ¿Es el tiempo óptimo o se puede mejorar?
- ¿Cómo clasificaría el tiempo de ciclo de cada actividad dentro del proceso de importación?
- ¿Quién toma las decisiones claves en el proceso?
- ¿Fluye la información con facilidad dentro del ambiente de trabajo?
- ¿Están las personas dentro de su área capacitadas para las tareas que realizan?
- ¿Son aprovechadas las competencias de las personas en el área?
- ¿Tiene algún problema con la obtención o el uso de las herramientas de trabajo?
- ¿Existe fluidez de información a través de los diferentes departamentos de la empresa con ustedes? De no ser así, explique porqué la falta comunicación.
- ¿El trabajo que desarrolla su área es congruente a la cantidad de personas que laboran en ella?
- ¿Con que frecuencia existen retrasos en su trabajo porque faltan herramientas para hacerlo? ¿Cuáles son los más frecuentes retrasos?
- ¿En qué grado calificaría usted la disponibilidad de herramientas de trabajo para realizar sus labores, es decir, es sencillo conseguir la información o documentos para las tareas que desarrollan?
- ¿Cuál considera usted es el problema de mayor influencia que retrasa o daña el proceso de una importación?

- ¿Cómo calificaría el nivel de compromiso de las personas que laboran con usted?
- ¿Son los equipos o sistema de información con el que trabaja un problema? Un mejor sistema o actualización del mismo talvez?
- ¿Son los proveedores un problema para su proceso, o contribuyen ellos en la realización de la actividad?
- ¿Tiene usted libertad para manejar el departamento, tomando talvez decisiones de corto impacto, o no toma ningún tipo de decisiones?
- ¿Considera usted que existen problemas de índole externa que podrían ser más manejables con algún tipo de proceso adicional? Es decir, ¿alguna sugerencia con los agentes externos que simplifique o mejore vuestro proceso?
- ¿Las personas que laboran con usted tienen libertad para desarrollarse dentro del proceso, o su participación está limitada por algún otro proceso o persona?
- ¿Las multas o costos por problemas en el proceso de importación son frecuentes?
- ¿Cuáles son los problemas que le ocasionan multas con la aduana?
¿Son evitables estos problemas o definitivamente son un factor aleatorio fuera de su control?
- ¿El problema general del área, según su perspectiva radica en la gente que trabaja con usted, en la forma en la que se desarrolla el proceso, o en el tipo de herramientas de sistema con las que trabajan (tecnología)?

3.3.2 MEDICIÓN DE INDICADORES DE REFERENCIA

En base a la entrevista llevada a cabo con la jefe de área de importaciones, se definieron los siguientes indicadores de referencia sobre los cuáles se intentará completar el ciclo de información con el personal del área posteriormente.

Indicadores:

- Embarques
- Tiempo de Ciclo
- Eficiencia
- Calidad

3.3.2.1. Embarques.- Refleja el número de pedidos o importaciones realizadas por mes, es importante aclarar que el número de contenedores o el valor de cada importación no es el factor que se está midiendo bajo este parámetro, pues más allá del valor o tamaño de la orden, todas son procesadas de igual forma y están expuestas al mismo tipo de problemas y soluciones.

3.3.2.2. Tiempo de Ciclo.- De acuerdo con la entrevista a la jefe de área, el tiempo que toma una importación está dividido en: preparación o coordinación de la importación, embarque (manejado básicamente por el proveedor – exportador) y es variable dependiendo del origen de la carga, y el tiempo de nacionalización de la misma. Este último es el que representa el mayor problema, pues no solo toma más tiempo del que debiera, sino que además genera multas y cargos para la empresa. De modo que, cuando se mencione tiempo de ciclo, se refiere al tiempo que toma hacer la desaduanización de la mercadería.

3.3.2.3. Eficiencia.- Mide por sobre todo la validez del proceso dentro de un tiempo óptimo, en este caso en particular, por tratarse de un proceso en el que la clave son los documentos y la información suscrita; el personal del área es la variable principal dentro de esta función, y que está ligado directamente con el tiempo que toma el ciclo de nacionalización de la carga.

3.3.2.4. Calidad.- Bajo este indicador, se intenta medir el nivel de excelencia de los documentos que fluyen y/o se elaboran dentro de este proceso, pues de acuerdo con la información provista por la jefe de área, estos documentos son la segunda variable principal, (luego del personal que trabaja o los elabora), para definir el tiempo que toma la nacionalización.

Sin valores numéricos, podríamos decir que:

$$\text{Número de Embarques} = \frac{\text{Tiempo de ciclo}}{F(\text{Eficiencia (personal), Calidad (documentos)})}$$

Esta fórmula se obtiene tomando en cuenta, que la gerencia general define el NÚMERO ÓPTIMO DE EMBARQUES que le conviene realizar mensualmente, en base al TIEMPO que le toma la nacionalización de cada pedido; y este tiempo de desaduanización depende de que tan EFICIENTE fue en su trabajo el personal del área y la CALIDAD de los documentos que se trabajaron en ella.

Así por ejemplo, en la actualidad la Gerencia prefiere tener en promedio un embarque trimestral (pedido grande y que ocasiona problemas de sobrestock a la bodega, y altos costos de inventario); porque toma mucho tiempo cada proceso. En vez de esto, si el tiempo de desaduanización fuera óptimo en verdad, entonces sería preferible para la empresa manejar pedidos

mensuales que les permita manejar una rotación de inventario más adecuada y costos inferiores.

Los indicadores mencionados anteriormente, son actualmente percibidos y esperados como se menciona en la siguiente tabla:

Tabla 3.1. Indicadores de referencia.

MEDIDAS	ACTUAL	EXPECTATIVAS	FUTURO	
EMBARQUES	1	3		Por mes
TIEMPO DE CICLO	6	3		En días
EFICIENCIA	16.67%	80%		En utilización correcta del tiempo
CALIDAD	50%	90%		En elaboración de documentos

Elaborado por los autores

Como se explicó anteriormente, el número total de embarques realizados por la empresa es de un solo embarque el primer mes de cada trimestre, mientras que tomando en cuenta lo que sería más rentable para la compañía por costos y tiempo, es 1 embarque mensual.

En cuanto al tiempo de ciclo, nos referimos al tiempo que está tomando actualmente lograr nacionalizar, o retirar la mercadería de la aduana para nuestras bodegas, este proceso toma en promedio 6 días, llegando en algunos casos a extenderse hasta 12 días cuando los problemas son más graves. Mientras que el tiempo que tomaría este proceso si se lo realizara mejor es de 3 días en promedio.

El porcentaje de eficiencia es considerado tomando en cuenta la utilización de recursos por parte del personal, por ejemplo solo un empleado de seis que trabajan en el área saben utilizar el sistema SICE, así mismo solo una persona de las seis puede acceder a cierto tipo de información y tomar decisiones, mientras que las otras 5 personas solo cumplen las órdenes dadas de manera casi mecánica.

En cuanto al porcentaje dado como Calidad Actual, este valor se lo obtiene tomando en cuenta que con suelen salir 5 documentos de cada 10 que elabora el departamento salen con error, de modo que es necesario reprocesarlos para poder avanzar en el proceso.

3.3.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS DEL PROCESO

Luego de la entrevista con la jefe de área de importaciones; los autores clasificaron los comentarios vertidos en esta cita para determinar si se trataban de problemas de cultura o de recurso humano, problemas de proceso o problemas de índole tecnológicos. Dado que es necesario tener en claro a que nos referimos con estos conceptos, se procederá a realizar una breve descripción de lo que encierra cada idea.

3.3.3.1. Problemas de Cultura

Tiene que ver con la gente que labora en el proceso, ya sea por uso ineficiente de las actitudes, valores, creencias, expectativas y costumbres, etc.

3.3.3.2. Problemas de Proceso

Cuando el problema está en la forma en que está bosquejado el proceso de obtención del producto final, en este caso lograr una nacionalización de mercadería a través de flujo correcto de documentación.

3.3.3.3. Problemas de Tecnología

Aquí clasificamos aquellos inconvenientes que se presentan por la aplicación inapropiada de conocimientos para lograr una tarea asignada, en este caso en particular la tecnología usada tiene que ver con el sistema computarizado con el que se desarrolla el proceso.

Clasificando las respuestas obtenidas en la entrevista, podemos acotar lo siguiente:

Tabla 3.2. Clasificación de Problemas.

Respuestas de Jefa Importación	Clasificación de Problemas
Proceso lento, con muchos errores en la documentación que provocan retrasos.	Cultura – Proceso
Todas las decisiones se toman en alto mando, los empleados tienen bajo nivel de compromiso y capacidad para decidir.	Cultura
La información fluye celosamente, sobre todo por falta de confianza entre áreas.	Cultura
El proceso se retrasa también como consecuencia de excesivas manos “reprocesando” lo mismo	Proceso
Constantes despachos parados por falta de toma de decisiones inmediatas del personal. Consultan todo!	Proceso – Cultura
Falta de comunicación entre el proveedor – exportador y el departamento. Hay problemas que se podrían evitar.	Proceso – Cultura
Multas y gastos adicionales frecuentes por errores de documentación o alimentación del sistema computarizado.	Tecnología – Cultura
El proceso es muy largo, con la cantidad de personas que hay y mejor capacitadas podría hacerse más corto y eficiente	Cultura – Proceso.
Excesiva supervisión, los empleados no hacen prácticamente nada sin consultar	Cultura – Proceso
Muchos documentos defectuosos como resultado del no-conocimiento del personal	Cultura
Los empleados no están al tanto de las actualizaciones del sistema y no lo usan para nada.	Cultura – Tecnología

Elaborado por los autores.

De lo anteriormente expuesto, se pudo observar que la mayor cantidad de problemas están dados según la perspectiva del jefe de área por la inutilización total o parcial de las capacidades del personal, lo cual interrumpe el proceso y lo hace más largo y lleno de errores. La falta de libertad o interés de las personas para involucrarse más en el proceso, y ser capacitados para ello da como consecuencia que incluso la tecnología, que según comentario de la jefe de área es adecuado y actual; no sea aprovechada en su totalidad.

3.3.4 PRIORIZACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS

En base a la tabla 3.2, el siguiente paso para un plan de mejora continua es elegir el problema a tratarse tomando en cuenta la frecuencia de ocurrencia así como la gravedad o impacto de ese problema. Estos datos nos permitirán una mejor elaboración y obtención de datos desde el personal del área al momento de la encuesta que ratificará la perspectiva obtenida desde el jefe de área.

Tabla 3.3. Clasificación de Problemas (En porcentajes).

Clasificación de problemas	Frecuencia
Problemas de Cultura	10 (56%)
Problemas de Proceso	6 (33%)
Problemas de Tecnología	2 (11%)

Elaborado por los autores.

Lo más demandante de cambio o eliminación de problemas en este proceso resulta ser lo que concierne a la gente, la cultura de trabajo y la forma como ellos encajan dentro de las actividades del proceso y el uso de herramientas disponibles. Esta información se corroborará con la entrevista al personal del área.

3.4 IDENTIFICACIÓN DE DESPERDICIOS

Luego de obtener información de primera mano, desde la jefe de área, se debe identificar y cuantificar de manera más tangible los desperdicios que se dan dentro del proceso, ya sea por problemas de cultura, proceso o tecnología; como observamos en las premisas anteriores.

Para esto se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

- La encuesta tendría como punto central confirmar y ahondar en la descripción de los problemas planteados por la jefa de área.
- Se estableció un día durante el cuál se le permitiría a los autores conocer más de cerca el proceso de importación mientras este se lleva a cabo. (Unas pocas horas para observar más detenidamente y aclarar dudas o crear preguntas más precisas)
- La entrevista no deberá ser muy larga, de modo que la encuesta será corta y concisa, intentando recabar datos cuantitativos que faciliten la medición de los indicadores de referencia definidos antes.
- Las personas entrevistadas tendrán que estar involucradas activamente en la gestión del proceso, y se dará preferencia a las de mayor antigüedad y experiencia.
- La entrevista será realizada en primeras horas de la mañana, aprovechando el buen humor de los trabajadores, de modo que la información no esté sesgada por el cansancio del final del día.
- Las preguntas intentarán medir adicionalmente posibles soluciones o sugerencias desde el personal del departamento, pues son ellos los que conforman el proceso y los que finalmente tendrán que adaptarse a un plan de mejora que de eficiencia a su gestión.

- Las preguntas estarán esquematizadas dentro de la encuesta en grupos por categorías, siendo la primera categoría cultura, la segunda proceso y la última tecnología.
- Las preguntas totales por categoría no serán más de 10, pues el nivel de disposición de los empleados descendería notablemente si la encuesta es demasiado larga.

En cuanto a la entrevista en si mismo, tras una explícita reunión con la jefa de área, y una investigación del proceso por método de observación directa, los autores establecieron el siguiente banco de preguntas, en su mayoría son preguntas de opción múltiple que permita una fácil tabulación. Cualquier dato adicional o comentario de parte de los empleados es anotado en la misma encuesta para tomarlos en cuenta al momento de la elaboración del plan de mejora.

3.4.1 PREPARACIÓN DE ENTREVISTAS Y ENTREVISTAS AL PERSONAL DEL ÁREA

Al igual que cuando se entrevistó a la jefe de área, el propósito de este acercamiento es corroborar la mayor información posible, esta vez del personal que está involucrado activamente en el proceso aunque con un nivel de responsabilidad menor que el del mando alto. De esta manera no solo se podrá profundizar en los problemas mencionados por la gerencia, sino que se podrá identificar las causas de los desperdicios para que estos puedan ser atacados directamente en nuestro plan de mejora.

En esta entrevista, se solicitaron ejemplos y casos adicionales que facilitarán la comprensión y planteamiento de los problemas del proceso y sus causas de desperdicio, algunas de las preguntas incluso fueron de

carácter abierto para obtener información explícita y comentarios que aclaren o confirmen el resto de información que se obtiene a través del instrumento de entrevista.

3.4.2 ANÁLISIS DE DATOS

Con el objetivo de que la información no fuera alterada por la perspectiva de los autores, o el tiempo; una vez culminada las entrevistas, se anotaron todos los comentarios obtenidos de los empleados, así fue mucho más sencillo poder tabular las respuestas de los entrevistados, obteniendo resultados concisos y reales de lo encuestado.

Tras el análisis de las respuestas y la determinación del tipo de desperdicio que representa para el proceso, se definieron las siguientes variables que serán medidas en base a la respuesta de los encuestados.

- Espera.- Se considera un desperdicio de tiempo, o espera excesiva aquellos problemas que causan que el proceso se retrase o estanque por falta de coordinación original en el plan de importación.
- Proceso.- Cuando el proceso es muy complejo, o demanda repetidas actividades que pueden omitirse o simplificarse, entonces nos referimos a un desperdicio de índole proceso.
- Recurso Humano.- Constituye los desperdicios de personal, cuando este está siendo utilizado en un nivel inferior a su capacidad requerida o factible.
- Defecto.- Los errores, en este caso de documentación, que fueron elaborados incorrectamente, están incompletos o son totalmente nulos para los fines requeridos.

- Sobrecarga de trabajo.- Los estancamientos de proceso o flujo de información producidos por una excesiva cantidad de tareas requeridas desde alguna parte del proceso. Esto desata un cuello de botella en el avance eficiente del proceso.
- Inventario.- Si el espacio físico, o los costos de reservas de mercadería o materiales de trabajo es un problema, este es considerado dentro de este parámetro.
- Recurso Físico.- Mide el mal uso o falta de recurso tanto financiero, como la actualización de tecnología que pudiere comprometer el correcto flujo del proceso.

Considerando los desperdicios antes mencionados; y en base a las preguntas de la encuesta realizada a 6 empleados de todos los involucrados en el proceso, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 3.4 Análisis de Desperdicios

ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE RESULTADOS DETERMINACIÓN DE DESPERDICIOS		
		DESPERDICIO TOTALES
CULTURA		
3	Se cuenta con información precisa de importación en el tiempo requerido?	ESPERA 3
2	Existe comunicación entre el personal de importación y los agentes externos del proceso (navieras, verificadoras, etc.)	PROCESO 2
5	Las decisiones del área son comunicadas de forma clara y oportuna?	PROCESO 1
7	Están ustedes supervisados muy de cerca o tienen órdenes exactas para hacer su trabajo?	PROCESO 0
1	Existe comunicación entre el personal interno de importación	RRHH 1
4	Que nivel de participación tiene usted en la toma de decisiones dentro del proceso de importación?	RRHH 4
6	Es el ambiente de trabajo confortable en su departamento?	RRHH 1
8	Con que frecuencia sus habilidades no son utilizadas?	RRHH 4
9	Es el personal de su área capacitado constantemente para realizar su trabajo?	RRHH 2
10	Tiene todo el personal de su área las habilidades y capacidades necesarias para el papel que desempeña?	RRHH 4
		22
PROCESO		
6	Hay documentos erróneos en el proceso?	DEFECTO 4
7	Tienen los documentos que ser reprocesados para cumplir con las normas de importación?	DEFECTO 4
9	Con que frecuencia tienen que cumplir con multas o recargos ante aduana por problemas de documentación?	DEFECTO 3
5	Existen revisiones sobre los documentos ya procesados?	ESPERA 6
8	Con que frecuencia la desaduanización se retrasa por problemas de documentación?	ESPERA 4
1	Como fluye el trabajo a través del departamento de importación?	PROCESO 2
3	Es la información entregada oportunamente al siguiente proceso para su correcto desarrollo?	PROCESO 3
4	Existe estancamiento de información entre las estaciones de trabajo?	PROCESO 6
2	Que tan bien esta repartido el trabajo entre el personal del departamento?	SOBRECARGA DE TRABAJO 4
		36
TECNOLOGÍA		
1	Con que frecuencia el sistema interno de la empresa no esta disponible debido a fallas de funcionamiento?	DEFECTO 0
3	Con que frecuencia usted tiene que esperar porque la información del SICE no está disponibles?	ESPERA 2
5	Se recibe la información desde otros departamentos a través del sistema de forma oportuna?	ESPERA 3
4	Es la logística adecuada para almacenar la mercadería?	INVENTARIO 0
2	Todo el departamento de importación usa las mismas políticas de trabajo?	PROCESO 0
7	Ha habido recientemente cambios efectivos en su departamento?	PROCESO 3
8	Cree usted que la compañía esta usando técnicas para mejorar los procesos de importación?	PROCESO 3
6	Tiene el departamento de importación suficiente soporte financiero?	RECURSO FISICO 1
9	Es el sistema actualizado constantemente?	RECURSO FISICO 0

Elaborado por los autores

Tabla 3.5. Resultado de Tabulación.

	Frecuencia	%
CULTURA		
ESPERA	3	13,64%
PROCESO	3	13,64%
RRHH	16	72,73%
	22	100,00%
PROCESO		
DEFECTO	11	30,56%
ESPERA	10	27,78%
PROCESO	11	30,56%
SOBRECARGA DE TRABAJO	4	11,11%
	36	100,00%
TECNOLOGIA		
DEFECTO	0	0,00%
ESPERA	5	41,67%
INVENTARIO	0	0,00%
PROCESO	6	50,00%
RECURSO FISICO	1	8,33%
	12	100,00%

Elaborado por los autores.

Como se puede observar de los datos expuestos en esta tabla, el recurso que mayor desperdicio tiene, es el recurso humano con un porcentaje del 72.73%, una cifra muy alta para este tipo de proceso, donde justamente la clave son las personas por ser un proceso de características gerenciales o de oficina.

Adicionalmente, concatenado a la existencia de un desperdicio de recurso humano, resulta casi obvio que exista un estancamiento en el flujo del proceso, tanto por defectos finales en los documentos obtenidos, como en la demora que se da en el proceso. Es decir, es un proceso no solo lento sino además cargado de errores constantes.

Nuevamente, dentro del grupo de desperdicios dados en el aspecto tecnología, vemos que el desperdicio de tiempo, o espera es alto, y esto se debe al hecho de que los empleados no están capacitados para aprovechar al máximo el recurso con el que cuentan.

3.4.3 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS Y CLASIFICACIÓN DE DESPERDICIOS

De todo lo expuesto anteriormente, podemos concluir:

- El personal está escasamente involucrado en el proceso, su nivel de participación se acopla a la cantidad de órdenes que reciben.
- Los trabajadores, no están motivados a usar mejor sus capacidades por falta de conocimientos específicos y libertad de decisión.
- Las personas que laboran en ésta área, incluso desconocen las propiedades del sistema informático que tienen a su disposición.
- Solo los mandos altos tienen completa libertad para manejar la totalidad de la información el proceso.
- Las gerencias desconfían de la capacidad de sus empleados, de ahí la falta de asignación de responsabilidades. Esto desata un círculo vicioso, no se capacitan, entonces no saben como realizar su trabajo, las gerencias no tienen confianza de delegar tareas por falta de

confianza en sus habilidades y por lo tanto tampoco se sienten motivados a invertir en su capacitación.

- Los documentos procesados son “reevaluados” en ocasiones hasta cuatro veces antes de llegar a su punto final de uso, esto se hace bajo la premisa de eliminar los defectos de documentación, pero no se ha logrado esto, sino antes bien en tanta burocracia se ha entorpecido el tiempo de desarrollo de las actividades y el resultado final.
- El personal está desmotivado, principalmente por la rutinaria labor diaria que no explota ni sus talentos, y mucho menos motiva su intención de enriquecimiento de conocimientos.
- Dentro del proceso está interrumpido la comunicación entre los empleados y los agentes externos del proceso tales como navieras, verificadoras e incluso el exportador.
- La información principal de importación se concentra solo en mandos altos, de modo que los empleados que son los que trabajan con la documentación de este proceso están poco enterados de la posible forma de resolver un problema por falta de datos.
- Si el personal fuera mejor utilizado y capacitado, los problemas de desperdicio de proceso y tiempo – espera, serían automáticamente reducidos como consecuencia de la eliminación del desperdicio de recurso humano.

CAPÍTULO 4

4. MEJORA CONTINUA

4.1. IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS

Una vez que se logro identificar el proceso a mejorar a través de las entrevistas a las diferentes áreas de la empresa, y más específicamente la actividad dentro del Departamento de Importación que está emitiendo una importante cantidad de tiempo desperdiciado para su cumplimiento, resulta un problema de cultura en el recurso humano que induce a su vez a una pérdida de eficiencia en un 83.33%, dato que se corroboró mediante las entrevistas tanto al Jefe de Importaciones, como a 6 miembros de dicho departamento, se procederá a implementar las mejoras correspondientes.

El primer paso será planear la eliminación de estos desperdicios, para luego implementar el plan de eliminación elegido y finalmente realizar el cronograma de implementación que deberá llevarse a cabo para cumplir con la meta deseada.

4.1.1 PLANEACIÓN DE LA ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS.

Plan de eliminación

Meta:

“Reducir el tiempo de ciclo que toma la nacionalización del embarque en un 50%”

- **CSF-** Desperdicios de Cultura – Recursos Humanos
- **Actual-** 83.33%
- **Requerido-** 50%
- **Asunción-** Existen recursos financieros disponibles para ejecutar el proyecto.

Restricción-

- Grado de nivel de participación de la gerencia en el cambio.
- Personal operativo con bajo nivel académico y no capacitado para el puesto a desempeñar.
- Los trabajadores no tienen suficientes conocimientos en técnicas de mejoramiento.

Obstáculo 1

Nivel de participación por parte de la gerencia en el cambio.

Estrategias:

- Dar a conocer a la gerencia sobre todos los beneficios que se pueden obtener con el cambio.
- Enfatizar a la gerencia sobre errores y deficiencias existentes actualmente en el departamento.

- Amortiguar el impacto resultante del cambio, con una explicación clara y concisa del bajo nivel de molestias que ocasiona este.

Estrategia seleccionada:

“Dar a conocer a la gerencia sobre todos los beneficios que se pueden obtener con el cambio”

Plan de Acción:**Objetivo 1**

- **Específico:** Reconocer los beneficios que se generan como consecuencia del cambio y los que conoce la gerencia.
- **Medible :** Lista de beneficios conocidas por la gerencia.
- **Contable :** Profesional responsable de realizar el plan de cambio.
- **Recursos** Tiempo
- **Inicio:** 02 Mayo del 2007
- **Fin:** 07 Mayo del 2007

Objetivo 2

- **Específico:** Preparar el plan de capacitación a presentar a la gerencia
- **Medible:** Plan elaborado.
- **Contable:** Profesional responsable de realizar el plan de cambio.
- **Recursos** Tiempo, suministros
- **Inicio:** 08 Mayo del 2007
- **Fin:** 11 Mayo del 2007

Objetivo 3

- **Específico:** Presentar y motivar a la Gerencia
- **Medible:** Taller de capacitación presentado a la Gerencia

- **Contable:** Profesional, Equipo Administrativo, Gerente General
- **Recursos** Tiempo, \$2000. Logística del taller
- **Inicio:** 14 de Mayo del 2007
- **Fin:** 16 de Mayo del 2007

Obstáculo 2

Falta de conocimientos académicos acerca de importación ni capacitación adecuada para el personal operativo del área.

Estrategias:

- Contratar nuevo personal con experiencia en el Área de Importación y en técnicas de mejoramiento.
- Asignar tarea de capacitación al jefe de Importaciones.
- Capacitar a personal operativo actual del área de importación.

Estrategia seleccionada:

“Capacitar al actual personal operativo del área de importación”

Plan de Acción:

Objetivo 1

- **Específico:** Revisar y medir el requerimiento de conocimiento académico necesario para el personal operativo del área de importación
- **Medible:** Plan de capacitación definido.
- **Contable:** Jefe del Área de Importación.

- **Recursos** Tiempo
- **Inicio:** 21 Mayo del 2007
- **Fin:** 25 Mayo del 2007

Objetivo 2

- **Específico:** Contratar a profesional experto en Importación para que efectuó la capacitación.
- **Medible:** Experto contratado.
- **Contable:** Jefe de Importaciones, empleados del departamento.
- **Recursos** \$5.000 Honorarios del profesional, Tiempo
- **Inicio:** 28 Mayo del 2007
- **Fin:** 30 Mayo del 2007

Objetivo 3

- **Específico:** Capacitar al personal operativo mediante un seminario.
- **Medible:** Personal capacitado.
- **Contable:** Capacitador, Jefe de Importaciones.
- **Recursos** \$2.000 (Presupuesto logística para el seminario).
- **Inicio:** 04 Junio del 2007
- **Fin:** 03 Septiembre del 2007

Objetivo 4

- **Específico:** Evaluar al personal capacitado.
- **Medible:** Informe de evaluación.
- **Contable:** Capacitador, Jefe de Importaciones.
- **Recursos** Tiempo
- **Inicio:** 04 Septiembre del 2007
- **Fin:** 06 Septiembre del 2007

Obstáculo 3

Falta de conocimientos en técnicas de mejoramiento en el proceso de importación.

Estrategias:

- Contratar nuevo personal con conocimiento en técnicas lean.
- Seleccionar técnicas Lean y entrenar a todos los trabajadores.
- Entrenar a los jefes de área o personas clave en el proceso de importación

Estrategia seleccionada:

“Seleccionar técnicas Lean y entrenar a todos los trabajadores del proceso de importación”

Plan de Acción:**Objetivo 1**

- **Específico:** Revisar y medir el requerimiento de técnicas Lean (Sistema Pull, 5s, Pous, Trabajo en grupo, Manufactura celular)
- **Medible:** Técnicas definidas y comprobadas.
- **Contable:** Experto Internos.
- **Recursos** Tiempo
- **Inicio:** 21 Mayo del 2007
- **Fin:** 25 Mayo del 2007

Objetivo 2

- **Específico:** Contratar a profesional experto en técnicas Lean que capacite al personal.
- **Medible:** Experto contratado.
- **Contable:** Equipo administrativo, Gerente General.
- **Recursos:** \$ 1600 Honorarios del profesional.
- **Inicio:** 28 de Mayo del 2007
- **Fin:** 30 de Mayo del 2007

Objetivo 3

- **Específico:** Capacitar a personal operativo en técnicas de mejoramiento Lean.
- **Medible:** Personal operativo capacitado.
- **Contable:** Profesional, Equipo administrativo, Gerente General.
- **Recursos:** Tiempo, \$1.000 logística de taller de capacitación.
- **Inicio:** 04 Junio del 2007
- **Fin:** 27 de Julio del 2007

Objetivo 4

- **Específico:** Medir y/o reafirmar las técnicas Lean enseñadas.
- **Medible:** Informe del profesional.
- **Contable:** Profesional.
- **Recursos:** Tiempo, \$1500 Honorario de Profesional, \$750 Logística
- **Inicio:** 30 Julio del 2007
- **Fin:** 05 de Agosto del 2007

4.1.2. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ELIMINACIÓN.

Mediante este plan se busca como meta principal reducir el desperdicio de recurso humano dentro del proceso de importación de un 83.33% que se tiene en la actualidad a un máximo de 50%. El cumplimiento de esta meta permitirá a la empresa elevar considerablemente el nivel de eficiencia para comercializar sus productos debido a que, como se comprobó anteriormente esta es la actividad que mayor desperdicio le genera a la empresa a lo largo de su proceso de comercialización.

Este plan de eliminación se elabora en conjunto entre el Jefe de Importaciones (quien aporta con sus conocimientos del área y de sus trabajadores, y a su vez del comportamiento y capacidades del resto del personal del área en análisis), y con la participación del Gerente General de la empresa quién supervisó y aprobó el plan. Aquí se identificaron como Factores Críticos de Éxito (FCE) a los rendimientos de eficiencia, actuales y requeridos que se mencionaron anteriormente. Además se da como asumido que la empresa cuenta con los suficientes recursos económicos para solventar el plan propuesto. Se identificó a su vez tres restricciones que son obstáculos que se presentarán a la hora de implementar el plan y que se deberán superar mediante el uso de estrategias correspondientes para cada una, y de esta forma poder alcanzar la meta trazada.

En cuanto al primer obstáculo que se deberá eliminar tenemos el nivel de participación de la gerencia en el cambio que se quiere implementar.

Existen 3 estrategias posibles que podrían ayudar a la sobrepasar este obstáculo específicamente. En un comienzo se pensó en dar a conocer a la gerencia sobre todos los beneficios que se pueden obtener con el cambio, lo

cual fue planeado de manera que la gerencia tenga el pleno conocimiento del fin al que se quiere alcanzar mediante el cambio.

Otra estrategia planteada fue la de enfatizar a la gerencia sobre errores y deficiencias existentes actualmente en el departamento. Esta estrategia fue enunciada debido a la falta de información sobre este tipo de anomalías que acontecen dentro del departamento en estudio, del cual ciertamente, en un gran número de casos, la gerencia tiene poco conocimiento, y si lo tienen, muchas veces pasan desapercibidas o no se les da la importancia que requieren.

Como una tercera estrategia tuvimos la de amortiguar el impacto resultante del cambio, con una explicación clara y concisa del bajo nivel de molestias que ocasiona éste. Esta estrategia se basó en aclarar a la gerencia que la implementación y a su vez la duración del cambio, no causará los inconvenientes que a lo mejor estén en la imaginación de los gerentes, y que al contrario es más sencillo de sobrellevar que lo que ellos pensaron en un principio.

La estrategia seleccionada en este caso fue la primera mencionada, ésta es la de dar a conocer a la gerencia sobre todos los beneficios que se pueden obtener con el cambio. Se procedió a elaborar el plan de acción basado en algunos objetivos que se detallan a continuación.

El primer objetivo fue el de reconocer los beneficios que se generan como consecuencia del cambio y los que conoce la gerencia. Esto se obtiene mediante la elaboración de una lista que detalla qué beneficios tiene conocimiento la gerencia que se generaran con la implantación del cambio.

Esta información se recolectará mediante una entrevista con la gerencia, donde a partir de un cuestionario con preguntas abiertas se procederá a reconocer que beneficios conoce la gerencia. Cabe recalcar la previa elaboración del cuestionario por parte del profesional responsable de realizar el plan de cambio. El tiempo es un recurso sumamente importante en este objetivo, el cual tiene una duración de 5 días, desde el 2 de Mayo de 2007 hasta el 7 de Mayo de 2007.

Como segundo objetivo tenemos el de preparar el plan de capacitación a presentar a la gerencia. En esta fase se toma como base la información del objetivo anterior con el propósito de realizar un plan enfocado a aquellos beneficios que la gerencia no tiene conocimiento que pueden llegar a mejorar el desempeño de la empresa. Esta preparación del plan es importante ya que se ultiman detalles antes de presentarlo a la gerencia para su posible aprobación. Como resultado se tiene un plan elaborado por el profesional responsable de realizar el plan de cambio, el cual necesita de tiempo para la preparación del plan final y los suministros que se necesitan para este fin. Este objetivo tiene una duración de 4 días, esto es desde el 8 de Mayo de 2007 hasta el 11 de Mayo de 2007.

El tercer objetivo es el de presentar y motivar a la gerencia. Con la presentación del taller de capacitación a la gerencia. Se lo realizará mediante una presentación del plan descrito en el objetivo anterior, donde se busca que la gerencia se motive hacia la aceptación del cambio al proyectarle los beneficios que tendrá la empresa al implantar el plan de cambio. Intervienen en este objetivo el profesional, el equipo administrativo y el Gerente. Esta regido por el tiempo, \$2000 de presupuesto y la logística del taller propiamente dicho. Esta actividad se iniciará el 14 de Mayo y concluirá el 16 de ese mes, esto es, una duración de 3 días.

El Segundo obstáculo que se tendrá que eliminar es que el personal operativo actual no cuenta con un nivel académico en lo referente a importación idóneo para las labores que deben realizar y a esto se suma la falta de preocupación de la alta gerencia en proporcionarles charlas o seminarios de capacitación para que este personal adquiriera los conocimientos que les está haciendo falta.

Se plantearon tres posibles estrategias que contrarresten este inconveniente. Primero se pensó en contratar a un nuevo personal, que cuente con la experiencia en el área de importación que se requiere para realizar las tareas en forma ágil y oportuna. Sin embargo esta estrategia no tuvo buena acogida porque lo que se busca es implementar una mejora a un proceso determinado pero sin deshacerse de los recursos actuales salvo que esta sea la única solución. En este caso darle de baja a la mayoría del personal operativo sin brindarles la oportunidad de afianzar sus conocimientos y apreciar su real valía, no sería lo más justo, además que implicaría reemplazar prácticamente un departamento completo con todo lo que eso significa en sentido de selección y adaptación del nuevo personal.

La segunda alternativa quedó planteada como una nueva asignación para el jefe de área, al cual se le otorgará la responsabilidad de capacitar al personal actual, probablemente en horarios fuera de oficina y así transmitirles aquellos conocimientos, al menos básicos que le permitan al personal desenvolverse de mejor manera en cada una de sus actividades dentro del proceso de importación. Aunque esta alternativa representaba un importante ahorro monetario para la empresa se decidió no implementarlo debido a que se requería no solo del tiempo del jefe de área el cual ya de por sí es poco disponible, sino que se corría con el riesgo que el encargado del área no cuente con la pedagogía idónea para capacitar al personal en un período corto de tiempo, y a su vez que el jefe de área desentendiera sus labores

como responsable directo del proceso de importación el cual necesita de toda su concentración y dedicación por lo que en muchas ocasiones se carece de su presencia física en la empresa debido a las actividades que este debe realizar en especial en el Puerto Marítimo y que son indispensables para el éxito del proceso.

Quedando en claro que la capacitación al personal operativo actual es inminente para sobreponer el obstáculo de la falta de conocimientos académicos en cuanto al proceso de importación se refiere, la estrategia que se propuso fue la de contratar a un experto en el área para que con la pedagogía acorde, se encargue de transmitir los conocimientos de importación necesarios a este personal en la brevedad posible.

Esta última estrategia mencionada fue la que se aprobó, por lo que inmediatamente se procedió a elaborar el plan de acción respectivo, estableciendo inicialmente los objetivos que se buscan superar.

El primer objetivo es el de revisar y medir el requerimiento de conocimiento académico necesario para el personal operativo del área de importación. Esto se lo realiza con la finalidad de establecer los parámetros del curso de capacitación y que perfil debe sobresalir en el profesional a contratar que se encargue de dictar el curso.

Para determinar el nivel actual de conocimientos académicos en lo que a un procesos de importación se refiere se procedió a elaborar un test de conocimientos en conjunto con el Jefe de Importaciones (Ver anexo Test de Conocimiento de Empleados 4.1) el cual fue tomado al personal para identificar que información habría que enfatizar en la capacitación.

Esta actividad debe ser definida por la Jefe de Importación y aprobado por el Gerente General de la empresa. Se cuenta con la limitante del tiempo para planear el curso ya que se fijó como fecha de inicio de la elaboración del contenido de la capacitación el 21 Mayo del 2007 con la toma del test y como fecha de entrega el 25 Mayo del 2007 con el propósito de cumplir la meta del plan de eliminación en la fecha acordada.

El segundo objetivo, una vez definido el contenido o los temas que debería tratar el curso, es contratar al profesional experto en el área de importación que cumpla el perfil requerido y efectué la capacitación. La selección del capacitador será responsabilidad del jefe de área y aprobado por el Gerente General de la compañía. El profesional será escogido luego de entrevistar a tres candidatos recomendados por la consultora que habitualmente presta los servicios de asesoramiento a ABC, seleccionando el candidato que mejor encaje con el perfil que se busca para esta función. Se estableció dentro del presupuesto del curso un sueldo máximo para el profesional de \$5000, fijando como fecha de inicio el 28 Mayo del 2007 y como fecha tope de esta actividad el 30 Mayo del 2007.

El tercer objetivo es el de comenzar la capacitación del personal del área en discusión. El responsable será el profesional contratado para cumplir dicha actividad en el tiempo establecido, el cual tiene como inicio el 04 Junio del 2007 y fin el 3 de Septiembre del mismo año, fecha que termina el contrato con el profesional, quien tres días hábiles antes debe entregar un reporte con el análisis del curso. El curso de capacitación cuenta con un presupuesto de \$2000 (sin incluir los honorarios del capacitador) y se lo dictará en las instalaciones de la empresa siguiendo el perfil de la capacitación que se estableció en base a los resultados del test, y que se detallarán a continuación.

4.1.3. TEMAS DE LA CAPACITACIÓN

- Introducción. INCOTERMS
- Operadores de Comercio Exterior OCE
- Utilización de Arancel
- Clasificación Arancelaria (Taller)
- Permisos Previos INEN
- Permisos Previos Ministerios
- Problemas frecuentes de despacho de importación (+ taller)
- Verificadoras - Condiciones de inspección
- Banco Central y Bancos Corresponsales - DUI - FUE
- Medios de Transporte - Beneficios y Características
- Aseguradoras - Condiciones de Coberturas
- Navieras - Formas de Embarque
- Formas de Pago y Documentación a utilizarse
- Documentos Bancarios de Respaldo de Importación
- Elaboración de Documentos de Importación previos (taller)
- Acuerdos Internacionales de Comercio
- Elaboración de Documentos de Exportación previos (taller)
- Regímenes Especiales
- Estándar de Información de la OMC para la documentación (Facturas, Packing List, B/L, etc.)
- Manejo de SICE (+ taller)
- Manejo documentación final de despacho DAU - DAV (+ taller)
- Taller de Liquidación de Aranceles
- Bodegas de Zona Primaria
- Manejo Multas de Aduana y "Duda Razonable" (+ taller)
- Permisos Previos Especiales

El correcto aprendizaje de estos temas le permitirá realizar al personal operativo del Área de Importación realizar su trabajo de una forma más ágil y segura, lo que mejorará la eficiencia del departamento a la hora de manejar y despachar los documentos aduaneros necesarios para nacionalizar la mercadería en el tiempo proyectado.

El cuarto objetivo es el de medir el grado de aprendizaje del personal luego de realizado el curso. Para esto se le volverá a realizar un test evaluativo (Ver anexo 4.2.) que permitirá identificar el real éxito de la capacitación. La jefe de área en conjunto con el capacitador deberá entregar un informe de la evaluación en la fecha determinada a la alta gerencia para que esta evalúe el desarrollo de la capacitación. Esta actividad se iniciará el 4 de septiembre con la toma del test y concluirá el 6 de ese mes con la entrega del informe.

De acuerdo a las restricciones identificadas el tercer obstáculo para implementar el plan de eliminación de desperdicios es la falta de conocimientos de todo el personal de la empresa en lo que a técnicas de mejoramiento se refiere, de manera especial en el proceso de importación.

Para superar este obstáculo se idearon tres estrategias alternativas. La primera es la de entrenar en Técnicas Lean solo al personal clave es decir a los jefes de área o gerentes. Esto se lo haría con la finalidad de ahorrar dinero y tiempo en la adquisición de estos conocimientos, sin embargo después de un análisis se determinó que de implementar esta estrategia en un futuro cercano iba a ocurrir el mismo problema que se trató en la restricción anterior, es decir que el personal operativo no iba a estar capacitado para cumplir con sus nuevas funciones ya que desconocen la técnica por lo que se descartó esta estrategia.

Otra alternativa surgió con la idea de incrementar el personal operativo del área con trabajadores que hayan tenido experiencia previa con estas técnicas. De esta forma estas personas introducirían y guiarían al resto del personal a la hora de implementar la técnica. La estrategia no fue aprobada debido a que el departamento ya cuenta con el número de empleados idóneo para que cumplan las actividades del área eficientemente, además el nuevo personal potencial si bien es cierto tendría los conocimientos en lo que a técnicas Lean se refiere, no estaría familiarizado con la forma de trabajar de la empresa por lo que necesitarían de un período de adaptación que atrasaría el cumplimiento de la meta general de ABC.

La tercera estrategia, que finalmente sería aprobada, es la de seleccionar las Técnicas Lean correspondientes a cada problema del área en orden de prioridad y entrenar a todos los trabajadores del área de importación para que adquieran los conocimientos necesarios para su correcta implementación.

Una vez seleccionada la estrategia se procedió a elaborar el correspondiente plan de acción, determinando como objetivo inicial el revisar y medir el requerimiento de Técnicas Lean ya sea esta Sistema Pull, 5s, Pous, Trabajo en grupo o Manufactura Celular, de acuerdo al caso que se presente. La efectividad de cada una de estas técnicas están claramente comprobadas para casos similares al de ABC, quedando solo por determinar cual o cuales se adaptan mejor para satisfacer las necesidades del Área de Importación. Se sugirió en base a la experiencia que la técnica de 5S se adapta mejor al presente caso debido a las características del Departamento de Importación en lo que a logística se refiere, tratándose de un área en la que se maneja mas que todo información a través de documentos, por lo que la técnica del 5S ayudará a mejorar el flujo del proceso y por ende su

eficiencia. Es así que a partir del 21 Mayo del 2007 hasta el 25 Mayo del 2007 se debe cumplir con esta actividad.

El siguiente objetivo una vez determinada la técnica a implementar es el de contratar al profesional experto en Técnicas Lean para que realice la capacitación teórica al personal. Este profesional recibirá como máximo un sueldo de \$1600 por sus servicios que terminarán el 1 de Agosto de 2007, cuando se da por concluido su trabajo. Su selección estará a cargo del equipo administrativo y aprobada por el Gerente General de la empresa. Su selección se iniciará el 28 de mayo del presente año, teniendo como fecha límite para contratarlo el 30 de mayo. El profesional elegido deberá cumplir con el perfil deseado por RRHH y será elegido luego de efectuada una entrevista de entre tres aspirantes recomendados por la consultora que habitualmente presta servicios a ABC.

El tercer objetivo a alcanzar será capacitar teóricamente a todo el personal del Departamento de Importación para que tengan el conocimiento necesario para implementar la técnica del 5S en el proceso de importación. La correcta capacitación del personal será responsabilidad directa del profesional contratado quien deberá iniciar la capacitación el 04 junio del 2007 y concluirla el 27 de Julio, debiendo entregar un reporte tres días antes de la finalización de su contrato.

El plan para aplicar el 5S y que será transmitido al personal quedo definido de la siguiente manera:

4.1.4 Mapa del área de proceso (5S).

***Capacitación en Aulas**

La capacitación será dictada en salones de la propia empresa acoplados para la recepción de clases teóricas.

***Identificación del flujo del proceso y del personal**

En el proceso de importación de la compañía se encuentran las siguientes actividades: Aprobar proforma, aprobar importación, Importar y nacionalizar la mercadería y manejar reclamos de mercadería.

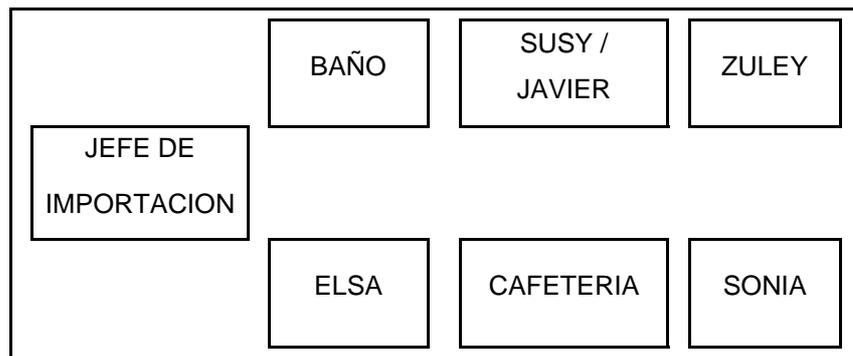
El departamento de Importación está conformado por 6 personas: La jefe de área, y cinco asistentes quienes se reparten las diferentes actividades y responsabilidades.

***Identificación de actividades del personal**

- Jefe de Área.- Encargada de Controlar las gestiones del departamento.
- Susy.- Encargada de liquidaciones, balances y estados de cuentas
- Sonia.- Lo concerniente a pagos, cheques, conciliaciones de bancos, etc.
- Elsa.- Revisión de documentos navieros y de la verificadora.
- Javier.- Información del Stock, parte naviera y parte de logística.
- Zulay.- Encargada del Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICE).

***Mapa del sitio**

Figura 4.1. Mapa del Sitio.



Elaborado por los autores

1. CLASIFICAR

La estrategia es etiquetar cualquier elemento innecesario que obstruya un proceso en específico, esto es, identificar los artículos no necesarios y moverlos a un área temporal, o eliminarlos. Estas etiquetas se las denomina Tarjetas Rojas.

Las Tarjetas Rojas (Ver Tabla 4.2), poseen información específica, como la categoría a la que pertenece el elemento, el nombre del elemento, cantidad existente de cierto artículo, valor, la razón por la cual se lo etiqueta, la causa del desecho, el método de descarte, la fecha actual y otras características adicionales que dependerán del área en que se esté implementando el método de 5S.

Figura 4.2. Tarjeta Roja.

TARJETA ROJA		
CATEGORIA	1, Equipos	
	2, Archivos o documentos	
NOMBRE DE ELEMENTO		
CANTIDAD	CANTIDADES	VALOR
RAZON	1, No necesario	
	2, Defectuoso	
	3, No necesario pronto	
	4, Material de desecho	
	5, Uso no conocido	
DESPACHADO POR		
METODO DE DESCARTE		
FECHA ACTUAL		
CODIGO ARCHIVO		
TARJETA ROJA		

Elaborado por los autores

2. ORDENAR

En esta etapa se identifica el lugar adecuado para los artículos necesarios, recalcando que todo debe estar de manera visible y accesible. Se debe poner límites al inventario. En esta sección, se detalla donde debe ir cada utensilio o elemento dentro de un área específica, ayudado con señales, avisos, pinturas, y algunas otras formas de dar a conocer donde está un artículo en particular. Se debe implantar un control visual dentro del departamento que guíe al personal a la hora de identificar donde deben clasificar los documentos entre otras cosas.

Figura 4.3 Control visual



Fuente: Fotos tomadas por los autores

3. LIMPIAR

Esto es, limpiar los equipos, herramientas y lugar de trabajo. Se lo realiza con ayuda de una lista llamada LIMPIEZA CON INSPECCION (Ver Tabla 4.2). Esta lista posee de manera detallada las distintas tareas que se deben hacer en el lugar de trabajo. En específico, tareas rápidas que sirven para llevar un control del sitio de labores. Estas tareas se resumen en chequeos ágiles que sirven a su vez para dar mantenimiento al área de trabajo

Figura 4.4. Limpieza y Orden.

LIMPIEZA ó MANTENER EN ORDEN	
1. Chequear archivo en uso	
2. Herramientas completas	
3. Suministros completos	
4. Piso limpio	
5. Escritorio limpio y ordenado	
6. Tacho de basura vacío	
7. Mantener limpia y ordenada la cafetería	

Elaborado por los autores

4. ESTANDARIZAR

Estandarizar es crear las reglas para mantener y controlar la clasificación, el orden y la limpieza detallados anteriormente. Para estandarizar la técnica de mejoramiento dentro de una empresa se utiliza la estrategia “UNA S POR MINUTO” (ver Tabla 4.3), la cual consiste en establecerla como norma para todo el personal para que éste implemente en los primeros 5 minutos de cada día laboral, la técnica del 5S, en la que deberá tomar cada S que se explicó anteriormente (clasificar, ordenar, limpiar), un minuto para su revisión.

Figura 4.5. Una S por minuto.

CAMPAÑA 1S POR MINUTO	
Trabajo de s minutos para hoy	
Lunes	
Horario:	8:00-8:05 AM
Responsable	Elsa
1s Clasificación	Separar elementos no necesarios (tarjeta roja para elementos no necesarios)
2s Orden	Buscar lugar de almacenaje para elementos no procesados (Aplicar Control Visual)
3s Limpieza	Limpia suciedad interior y exterior de la oficina
4s Estandarización	Revisar Tablas y carteleras
5S Mantenimiento	(Hacer una pausa, apuntar, y llamar)

Elaborado por los autores

5. MANTENER

Hacer un hábito la implementación de 5S para cada empleado.

El objetivo final es realizar la parte práctica de la capacitación. Para esto se realizará un nuevo contrato con el profesional que dicto la parte teórica para que instruya al personal en la parte práctica. El objetivo es que al final de esta etapa de la capacitación, el personal sea capaz de aplicar el plan de "1S por Minuto" antes explicado y los realice en los primeros 5 minutos de cada día. Para conseguir este objetivo se realizarán en la capacitación, las actividades que se detallarán a continuación, para que el personal practique la implementación de la técnica.

- Taller 1era S (Implementación de la tarjeta roja).
- Taller 2da S (Implementación del control visual).
- Taller 3era S (implementación de la limpieza con inspección).
- Taller 4ta S (Implementación de la técnica 1 S por minuto).
- Taller 5ta S (Implementación del mapa de 5S).

Cabe mencionar adicionalmente que para la realización de los talleres se volvió a contratar al profesional que dictó el curso teórico al cual se le otorgará \$1500 como honorarios, y se destinaron otros \$750 por concepto de logística para la implantación del taller práctico.

Para el presente caso, la Tarjeta Roja que se amolda a la empresa en cuestión tiene detalles como la categoría, donde se clasifica en dos opciones, tanto en equipos como en archivos o documentos, dependiendo del caso. Luego se detalla el nombre del elemento, cantidad y valor. También se detalla la razón, que en nuestro caso tiene opciones tales como: No necesario, defectuoso, no necesario pronto, material de desecho y uso no conocido. Luego se detalla la procedencia del despacho, el método de descarte a utilizar, la fecha actual, y por último el código del archivo de la tarjeta roja.

Se debe identificar el lugar más adecuado para organizar las carpetas con los documentos necesarios para todo lo concerniente a importaciones. A su vez, estas carpetas serán identificadas de manera visual con unas marcas en la parte más visible al momento que se encuentren en el archivador. Esta identificación ayudará a que al tomar una carpeta para su revisión se la

devuelva exactamente en el mismo sitio en que la tomó; esto es válido para no desorganizar el archivador y no tener inconvenientes tales como perder demasiado tiempo a la hora de la próxima búsqueda de un documento archivado en específico.

Las tareas que más se acoplan al departamento son las detalladas anteriormente, tales como: Chequear el archivo en uso, verificando que todo este en orden en dicho archivo; Verificar que las herramientas que se van a utilizar estén completas, al igual que los suministros, es decir hojas, plumas, lápices, etc. Revisar que el piso se encuentre limpio, al igual que el escritorio, el cual también debe estar ordenado para no perder tiempo en encontrar algún suministro o herramienta en específico; el tacho de basura debe vaciarse antes de que llene su capacidad, con el objetivo de que no se acumule la basura. Por último, mantener limpia y ordenada la cafetería, para no perder tiempo al utilizarla en el caso de que los elementos que conforman esta parte del departamento no estén en su sitio.

En el caso de ABC (Departamento de Importación), la aplicación de esta campaña, se la realizaría una vez al día, de 8am a 8:05am, es decir, un paso por minuto, una s por minuto. Esto es, en el primer minuto llenar la tarjeta roja, en el segundo minuto revisar que el archivero esté en orden, en el tercer minuto llenar la tabla de limpieza con inspección e informar de alguna anomalía existente, en el cuarto minuto se revisa las tablas y carteleras, y en el quinto se busca hacer un hábito de mantenimiento de éste control.

Se pretende crear un hábito de control en cada empleado, tanto para la Jefe de Importación, como para el personal operativo. Este control también esta dirigido para los encargados de la revisión del baño y la cafetería, que todo se encuentre en orden para su óptimo uso.

4.1.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.

El cronograma del Plan de Mejoramiento y su respectivo costo se lo detalla en el Anexo 4.1 y Anexo 4.2

4.2 MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA EMPRESA

4.2.1 MEDICIÓN DE INDICADORES DESPUÉS DE MEJORAS

Como se definió en el capítulo anterior los indicadores que servirán de base para identificar la real mejora del proceso de importación son:

- Embarques
- Tiempo de Ciclo
- Eficiencia
- Calidad

El nivel de mejora de los indicadores viene explicado en el siguiente cuadro:

Tabla 4.1. Mejoramiento de los Indicadores.

MEDIDAS	ACTUAL	EXPECTATIVAS	FUTURO	
EMBARQUES	1	3	3	POR MES
TIEMPO DE CICLO	6	3	3	EN DIAS
EFICIENCIA	16.67%	80%	80%	EN UTILIZACION CORRECTA DEL TIEMPO
CALIDAD	60%	90%	90%	EN ELABORACION DE DOCUMENTOS

Elaborado por los autores.

El nivel de embarcaciones aumentará mensualmente de uno a tres embarques, debido al aumento de pedidos que se dará gracias a la agilización del proceso, es decir que la empresa estará en la posibilidad de importar la mercadería en uno o más embarques por pedido, si antes se importaban 15 contenedores en un solo embarque, ahora se lo podrá realizar en 3 lotes parciales.

A través de las mejoras se logró bajar el tiempo de ciclo a tres días, es decir que luego de tres días del arribo de la mercadería esta logra ser desaduanizada, en especial a que la mejor organización y aptitud del personal por lo que la empresa ha bajado considerablemente el número de multas que debe pagar por errores en la nacionalización de los productos.

Como se acabó de mencionar el proceso de nacionalización ha sido agilizado en especial gracias a la capacitación a la que fue sometida el personal operativo, la cual les ha permitido realizar sus labores de una forma más eficiente, reduciendo el nivel de desperdicios a un 50%.

La mejora en el proceso de nacionalización también se debe a que como se observa en la Tabla 4.4, la calidad en la elaboración de los documentos aduaneros a mejorado a un 90%, lo que reduce el tiempo de ciclo y las multas que debe pagar la compañía, representándole otra mejora económica a la empresa.

4.2.2 COMPARACIÓN DE MEDICIONES.

Gracias a que se logró cumplir las expectativas, el nivel de impacto alcanzó un incremento en un 200% en cuanto al nivel de embarques por mes (de 1 a 3 embarques por mes), también una reducción de un 100% en el

tiempo de ciclo (de 6 días que se tomaba la desaduanización de la mercadería, se redujo a 3 días). En lo concerniente a la eficiencia, el nivel de impacto viene dado por un aumento del 380% en la utilización del recurso humano (en un principio solo una persona trabajaba de manera eficiente en cuanto a su aporte en el departamento, luego gracias a la capacitación, 5 de las 6 personas trabajan de manera eficiente). La calidad también tuvo un considerable impacto, éste fue de un aumento del 50% en cuanto a los documentos correctos dentro del proceso (de cada diez documentos dentro del proceso, en un principio solo 6 estaban emitidos de manera correcta: luego de la capacitación, se logro llegar a 9 documentos emitidos correctamente)

CAPÍTULO 5

5.1 ANÁLISIS FINANCIEROS DE LA EMPRESA ABC ANTES DE LAS MEJORAS

5.1.1. PONDERACIÓN

Para realizar el estudio financiero que proporcione el real beneficio de la implementación del plan de mejora en la empresa ABC, se tomaron en cuenta aquellos rubros que generan tanto ingresos como egresos a la compañía y más en concreto al Departamento de Importación. Debido a esta particularización del origen de las cuentas, se procedió a ponderar la importancia de cada área de trabajo de ABC, con el objetivo de identificar fehacientemente el impacto real del plan en la compañía.

La ponderación se estableció, tal como se muestra en la Tabla 5.1, que el Departamento de Importación tiene un 35% de importancia a la hora de la toma de decisiones, por lo que cada rubro de ingreso como de gastos generales de la empresa, se lo multiplicará por este porcentaje.

Tabla 5.1 Ponderación de Departamentos

Departamentos Empresa	
	Poder Decisión
Planificación	25%
Administración	5%
Importación	35%
Ventas	30%
Post-ventas	5%
	100%

Elaborado por los autores

Es necesario realizar esta ponderación, debido a que el Departamento de Importación no tiene participación directa en el total de actividades de ABC que originan su utilidad, más sí juega un papel preponderante en forma indirecta en estos departamentos, al ser el encargado de hacer llegar el producto al país, para que este pueda ser comercializado.

5.1.2. INGRESOS DE LA EMPRESA

Una vez ponderados los departamentos, se procedió a identificar los ingresos que obtuvo la empresa el año pasado. Cabe recalcar que el presente análisis se trabajó bajo el supuesto que la compañía vende el 100% de los neumáticos que importa, si en verdad esto en la realidad no sucede de esta forma, se trabaja bajo este supuesto por dos razones. La primera es demostrar el beneficio real del presente Plan de Mejora, el cual se basa en la reducción de los costos de la empresa se deja estable el ingreso para observar y analizar el impacto real en los costos de ABC. La segunda razón por la que se trabaja bajo este supuesto es debido a que el porcentaje de llantas que queda sin vender es muy cambiante mes a mes, incluso varía de acuerdo a la temporada, ya que en la región costa la demanda de llantas aumenta a partir de noviembre debido a la aproximación de la temporada de

invierno; mientras en la sierra la demanda es constante debido a las características del terreno que desgastan los neumáticos rápidamente. Para nuestro mercado de análisis específico (llantas de camión), la demanda también es constante, ya que estos vehículos necesitan neumáticos en buen estado para su circulación segura por las carreteras.

Empezando con la revisión de los ingresos, tal como se muestra en la Tabla 5.2, el precio de venta al público promedio de un neumático de camión (línea de producto objeto de análisis) es de \$250. En un contenedor de 40 pies (40'HC) se puede importar hasta 328 llantas por contenedor. Como se mencionó anteriormente, ABC importa de forma trimestral 15 contenedores, es decir 60 al año, lo que le brinda la oportunidad a la empresa de comercializar 4920 neumáticos por trimestre o 19.680 en el transcurso del año.

Tabla 5.2 Cantidad de llantas importadas trimestralmente.

Precio Promedio Neumático de Camión	\$	250,00
En un contenedor ingresan: Llantas		328
Trimestralmente se traen (40'HC)	contenedores	15
Total contenedores en el año		60
Total llantas importadas en el año		19680
Trimestralmente llegan (número de llantas)		4920

Elaborado por los autores.

Cabe mencionar, que a partir de datos históricos acerca del comportamiento del mercado ecuatoriano en lo que a llantas se refiere, ABC ha determinado que en promedio la empresa logra vender el 60% de las llantas importadas en el primer mes de cada trimestre, en especial esto se debe a que al comienzo del trimestre ABC cuenta con stock completo y apto para satisfacer cualquier necesidad de un cliente, mas con el correr de las semanas se venden con menos facilidad porque hay menos variedad y es mas difícil colocar las llantas. Según estas proyecciones, en el segundo y

tercer mes del trimestre se logra comercializar el 30% y 10% de las llantas respectivamente. (Ver Tabla 5.3)

Tabla 5.3 Ciclo de Ventas Trimestral

Ventas	
Se venden el 1er mes de cada trimestre	60%
Se venden el 2do mes de cada trimestre	30%
Se venden el 3er mes de cada trimestre	10%

Elaborado por los autores

Otros de los aspectos que se debe mencionar es la política de pagos que ABC ofrece a sus clientes (Ver Tabla 5.4), esto se debe a que dado el elevado costo del producto, muy pocas ventas se realizan al contado, por lo que es necesario otorgar crédito a los clientes. Es así que solo un 10% de la venta es colectada de contado, 45% a 30 días y el saldo a 60 días a partir de la fecha de venta. Cabe recalcar, que al mercado que apunta la Importadora ABC es al de los distribuidores o mayoristas. Casi no se realizan ventas al por menor para no quitar mercados a nuestros clientes y no crear así competencia entre ellos mismos.

Elaborado por los Autores

Política de Crédito y Cobranza	
Efectivo	10%
a 30 días	45%
a 60 días	45%

Tabla 5.4 Política de Crédito y Cobranza

Explicado la forma en la cual ABC recauda sus ingresos mensuales, nos queda mencionar que el año pasado la empresa generó ingresos totales por \$4'920.000 (Anexo 5.1). Cabe acotar, que en este escenario la mayor parte de cobros por ventas se hace efectiva, porque la política de crédito coincide con el tiempo de venta del stock de los 15x40'HC, por lo que la cuenta por cobrar que queda para el siguiente año es relativamente baja.

5.1.3. GASTOS DE DEPARTAMENTOS

Una vez analizado la naturaleza de los ingresos de la compañía, se debe desglosar la naturaleza de los gastos del Departamento de Importación. Como se puede observar en las siguientes tablas, la empresa paga por concepto de sueldos \$1.900 cada mes y el envío de documentos al exterior amerita un egreso de \$545 aproximadamente. Por concepto de papelería (documentos de importación) y suministros varios (tinta, carpetas, Internet, etc.) ABC paga aproximadamente \$40 y \$298 respectivamente cada mes. En lo que se refiere a la depreciación, las computadoras del departamento generan un valor en libros anual de \$1200, mientras que para el rubro de depreciación de edificio y oficina se lo debe ponderar (10% del valor del edificio \$5.000) ya que es un gasto general de la empresa ABC. No está de más recordar que este último rubro actúa como escudo fiscal. Esta información es necesaria a la hora de establecer el gasto por impuestos. Sumando los gastos del departamento, se puede observar que ABC tiene que desembolsar \$2.783 de forma mensual aproximadamente para lograr la normal operación del departamento. El detalle de los gastos mensuales del departamento se detallan a continuación.

Tabla 5.5 Sueldos del departamento

Sueldos	
Elsa	\$ 200,00
Zulia	\$ 250,00
Susy	\$ 200,00
Javier	\$ 200,00
Ramón	\$ 150,00
Sonia	\$ 250,00
Jefe de Importación	\$ 650,00
Total Mensual	\$ 1.900,00

Elaborado por los autores

Tabla 5.6 Suministros del departamento

Papelería		
DUI		\$ 20,00
Aplicaciones Seguro		\$ 10,00
Aplicaciones Verificación		\$ 10,00
Total mensual x papelería especial	\$	40,00

Elaborado por los autores

Tabla 5.7 Gastos por Courier

Envíos Documentos x Courier				
Total Envíos mensuales				
Miami	2	\$	45,00	\$ 90,00
China	1	\$	70,00	\$ 70,00
India	3	\$	75,00	\$ 225,00
Panamá	4	\$	40,00	\$ 160,00
Total Mensual x Envíos				\$ 545,00

Elaborado por los autores

Tabla 5.8 Gastos Varios

Suministros varios		
Papel (resmas hojas)		\$ 5,00
Tinta Impresora		\$ 30,00
Carpetas		\$ 25,00
Folders		\$ 20,00
Cd's		\$ 5,00
Otros (plumas, resaltadores)		\$ 30,00
Cafetería		\$ 63,00
Agua	\$ 18,00	
Café	\$ 15,00	
Otros	\$ 30,00	
Aseo		\$ 30,00
Implementos		
Internet		\$ 70,00
Otros		\$ 20,00
Total Gastos Varios		\$ 298,00

Elaborado por los autores

Tabla 5.9 Depreciación (Computadoras)

Depreciación		
Computadoras		6
Valor en libros		600
Total		3600
Años	3	
Valor a depreciar mensual		1200

Elaborado por los autores

Tabla 5.10 Depreciación (Edificios)

Depreciación		
Edificios		500000
Oficina	10%	50000
Años	20	
Valor a depreciar mensual		2500

Elaborado por los autores

5.1.4 COSTOS DE IMPORTACIÓN

Sin duda el mayor desembolso de ABC se da a partir de la importación de las llantas y su respectiva desaduanización. Como se ha explicado anteriormente, la empresa realiza sus importaciones de forma trimestral (15 contenedores por trimestre) con un costo por contenedor de \$37.000, lo que le significa a la compañía en estudio un desembolso de \$555.000 (Ver tabla 5.11), resaltando que este es el valor CIF de la mercadería, es decir, que al costo de las llantas en el exterior se le ha agregado el costo del flete en el país de origen.

Tabla 5.11 Costos de la Mercadería (por contenedor)

Valor por Contenedor Promedio	\$ 37.000,00
Costo Importación	
Si trimestralmente, contenedores	15
Valor CIF mercadería	\$ 555.000,00

Elaborado por los autores.

Existen otros gastos ligados al proceso de importación como se muestran en la Tabla 5.12, como es el costo de la verificadora que cobra un 0.70% del total del valor del contenedor. La naviera por un contenedor de 40'HC genera gastos en destino de \$70 aproximados para cubrir los rubros que se incurren en el puerto de Ecuador, como son visto bueno, manejo de contenedor, emisión de conocimiento de embarque, etc. El seguro para cada contenedor representa un 0.03% del valor CIF. Por concepto de los gastos bancarios necesarios para la aprobación de la importación se debe pagar \$20 por contenedor.

Tabla 5.12 Gastos Varios por contenedor

Gastos Bancarios Aprobación		\$	20,00
Verificadora	0,70%	\$	259,00
Naviera costo x 40'HC	\$ 70,00	\$	70,00
Seguro	0,03%	\$	11,10
Aranceles	20%	\$	7.400,00
IVA	12%	\$	5.328,00
Fodinfra	0,005%	\$	1,85
Bodega diario x 40'HC	\$ 20,00	\$	120,00
Días promedio en bodega	6		
Total gasto promedio sin multas		\$	13.209,95

Elaborado por los autores

En lo que refiere a la desaduanización de la mercadería en la CAE, el mayor costo es generado por los aranceles que pagan esta clase de productos, los cuales son un 20% ad valorem, es decir sobre el valor CIF de la mercadería. Se debe adicionar el respectivo IVA (12%) que debe pagar ABC junto con los aranceles al momento de liquidar la mercadería para poder retirarla del puerto. Por concepto de CORPEI (Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversión) se paga \$1.85 por contenedor

(0.005% del valor CIF de la mercadería). Adicionalmente la CAE cobra \$20 por concepto de bodegaje diario por un contenedor de 40'HC. Si tomamos en cuenta que en promedio un contenedor de ABC pasa 6 días en bodega, podemos deducir que trimestralmente la empresa paga \$120 por este rubro por contenedor. Por lo que el costo promedio de la importación sin considerar las multas es de \$13.209,95

Sin embargo, el mayor problema actual de ABC es el gasto que ellos generan por motivos de multas frecuentes con la CAE, por realizar el trámite de desaduanización por contenedor ineficientemente. Debido a esta razón, tal como se muestra en la Tabla 5.13, encontramos multas por contenedor tales como: Falta reglamentaria, por la que se paga \$26,80, o la multa por concepto de levantamiento de abandono, que le significa a la empresa otros \$26,80. Existen otras multas que se generan por faltas mayores, como errores en partidas o valores, duda razonable etc. generando en promedio \$1.850 (5% del valor CIF del contenedor). Cuando la desaduanización toma más tiempo del debido, se genera demoraje por sobrestadía de contenedores en la naviera, es decir, la naviera exonera por un número determinado de días a la empresa para usar los contenedores, si sobrepasa este tiempo, se paga un valor de \$30 por cada día extra, si consideramos que en promedio el atraso se extiende unos 15 días, tendremos un gasto de \$450 de este rubro, lo que en total suma multas por \$2.353,60 por contenedor.

Tabla 5.13 Multas frecuentes con la CAE por contenedor

Multas CAE frecuentes x contenedor		
Falla reglamentaria	\$	26,80
Levantamiento de abandono	\$	26,80
Faltas mayores (error partidas o valores, duda razonable)	5% \$	1.850,00
Demoraje por sobreestadía contenedores	\$	450,00
Días promedio de demora		15
Valor diario demoraje x 40'HC	\$	30,00
Total Multas y Gastos Extras frecuentes	\$	2.353,60

Elaborado por los autores

La Tablas 5.14 y 5.15 nos especifica que en promedio de los 15 contenedores que se importa cada tres meses, a 9 se los carga con multa es decir el 60% y el resto (6 contenedores) no cargan multas. El costo total de la importación trimestral para ABC es de \$777.031,65 , el cual se desprende del valor CIF de la mercadería (\$555.000), sumado a los gastos de importación descritos en la tabla 2, donde los 6 contenedores que no pagan multa pagan un valor de \$720 por concepto de bodega y los 9 contenedores restantes recargan multas a la empresa por un total de \$24.962,40 adicionales al gasto por importación en cada trimestre; que debería generar ABC si su departamento de importación fuera eficiente en la actualidad.

Tabla 5.14 Frecuencia de Multas

Frecuencia		
	# Conte.	%
Con multa	9	60%
Sin multa	6	40%
	15	100%

Elaborado por los Autores.

Tabla.5.15 Costo Importación Trimestral

COSTO TOTAL IMPORTACIÓN			
CIF Mercadería			\$ 555.000,00
Gastos Bancarios			
Aprobación	15x40'HC	\$	300,00
Verificadora	15x40'HC	\$	3.885,00
Naviera costo x 40'HC	15x40'HC	\$	1.050,00
Seguro	15x40'HC	\$	166,50
			\$ 5.401,50
Aranceles	15x40'HC	\$	111.000,00
IVA	15x40'HC	\$	79.920,00
Fodinfra	15x40'HC	\$	27,75
			\$ 190.947,75
Contenedores sin multa			
Bodega	6x40'HC	\$	720,00
			\$ 720,00
Contenedores con multa			
Bodega inicial (6 dias)	9x40'HC	\$	1.080,00
Bodega (15 dias)	9x40'HC	\$	2.700,00
Demoraje	9x40'HC	\$	4.050,00
Falta Reglamentaria	9x40'HC	\$	241,20
Levantamiento de abandono	9x40'HC	\$	241,20
Faltas mayores	9x40'HC	\$	16.650,00
			\$ 24.962,40
Total Costo Importación trimestral			\$ 777.031,65

Elaborado por los autores

Como hemos detallado anteriormente en el capítulo 3, precisamente el ineficiente manejo del trámite de desaduanización de la mercadería por parte del departamento de importación de ABC, es el mayor inconveniente de la empresa, como se puede observar este mal manejo le significa a la empresa cerca de \$100.000 en el año; un monto excesivo, el cual se trata de eliminar a través del plan de mejoramiento descrito en el capítulo anterior.

5.1.5 COSTOS MENSUALES

A partir de esta información se puede deducir el total del gasto mensual en que incurre el departamento en estudio, tal como se muestra en el Anexo 5.2 el total del gasto acumulado del año pasado fue de \$3'141.522,60 donde como se mencionó las multas tiene un fuerte impacto.

5.1.6 SALDO OPERATIVO

El saldo operativo acumulado del departamento (Ver Anexo 5.3) el año pasado fue de 1'778.477,40 tomando en consideración únicamente los ingresos y costos generados en cada uno de los doce meses del año pasado, sin incluir cuentas por cobrar, depreciación, el pago de impuestos, ni el pago amortizado de los préstamos que se explicarán a continuación en el análisis del estado de resultados (Tabla 5.16) y el flujo de caja del año 1 (Anexo 5.4).

5.1.7 ESTADO DE RESULTADOS

ABC logra vender, tal como se acordó anteriormente, el 100% de la mercadería que importó a lo largo del año, generando un ingreso por ventas de \$1'722.000,00, ingreso que se mantendrá constante a lo largo de los próximos 5 años. Como se mencionó con anterioridad, el costo total de la importación del presente año es de \$1'087.844,31, el cual también se mantendrá constante en los 5 años subsiguientes.

Cabe recordar, que tanto el rubro de ingreso como los de gastos de importación, como el costo CIF de la mercadería, los gastos bancarios, la aprobación, la verificadora; además los gastos generados por las diversas multas, como los contenedores con multa, la bodega, el demoraje, las faltas reglamentarias y mayores, han sido ponderados de acuerdo a la importancia del departamento de importación, tal como se lo explica al comienzo del presente capítulo.

En base a esta ponderación, se obtuvieron los valores que se presentan tanto en el Estado de Resultados como en el Flujo de Caja antes y post mejoras.

Estos valores generan una utilidad bruta de \$634.155,69 anuales a lo largo de los próximos 5 años. Restando los gastos generales se obtiene una Utilidad antes de Participación de Trabajadores de \$586.301,55 el primer año, utilidad que se verá disminuida en un 5% anual durante los próximos 5 años debido a la proyección anual de gastos generales, los cuales se incrementarán año a año en un 5%. Restando el 15% de Participación de Trabajadores y posteriormente el respectivo 25% de Impuesto a la Renta, ABC obtendrá el primer año una Utilidad Neta de \$373.767,24; utilidad que se verá disminuida año a año por el incremento anual en los Gastos Generales que se acaba de explicar.

Tabla 5.16 Estado de Resultados (antes de las mejoras)

ESTADO DE RESULTADOS (Antes Proyecto)					
AÑO 1					
	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Venta	1.722.000,00	1.722.000,00	1.722.000,00	1.722.000,00	1.722.000,00
Total Ingresos	1.722.000,00	1.722.000,00	1.722.000,00	1.722.000,00	1.722.000,00
COSTO DE IMPORTACION					
CIF Containers	777.000,00	777.000,00	777.000,00	777.000,00	777.000,00
Gastos Generales import.	7.562,10	7.562,10	7.562,10	7.562,10	7.562,10
Aranceles	267.326,85	267.326,85	267.326,85	267.326,85	267.326,85
Bodega	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00
Recargo por multa	34.947,36	34.947,36	34.947,36	34.947,36	34.947,36
Total Costo de importación	1.087.844,31	1.087.844,31	1.087.844,31	1.087.844,31	1.087.844,31
UTILIDAD BRUTA	634.155,69	634.155,69	634.155,69	634.155,69	634.155,69
GASTOS GENERALES					
Sueldos Y Salarios	22.800,00	23.940,00	25.137,00	26.393,85	27.713,54
Luz	660,00	693,00	727,65	764,03	802,23
Telefono	1.440,00	1.512,00	1.587,60	1.666,98	1.750,33
Mantenimiento Varios	3.576,00	3.754,80	3.942,54	4.139,67	4.346,65
Envíos Courier	6.540,00	6.867,00	7.210,35	7.570,87	7.949,41
Papelería	480,00	504,00	529,20	555,66	583,44
Gasto por Intereses	8.658,14	8.658,14	8.658,14	8.658,14	8.658,14
Depreciación	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00
Total Gastos Generales	47.854,14	49.628,94	51.492,48	53.449,20	55.503,75
Utilidad Antes de Participacion	586.301,55	584.526,75	582.663,21	580.706,49	578.651,94
15% Participacion de Trabajadores	87.945,23	87.679,01	87.399,48	87.105,97	86.797,79
Utilidad antes de Impuestos	498.356,32	496.847,74	495.263,73	493.600,52	491.854,15
25% Impuesto a la Renta	124.589,08	124.211,93	123.815,93	123.400,13	122.963,54
Utilidad Neta del Ejercicio	373.767,24	372.635,80	371.447,80	370.200,39	368.890,61

Elaborado por los autores

5.1.8 FLUJO DE CAJA

Con estos datos se puede obtener el flujo de caja de ABC del último año. Las cuentas de ingresos están divididas en: Cartera de contado, la cual representa el 10% que paga el consumidor al momento de efectuar la compra. Está también la cartera de crédito, donde están las cuentas que como se explicó anteriormente, se pagan a dos y tres meses plazo (45% respectivamente). Y forman parte de este grupo los ingresos pendientes, es decir las cuentas por cobrar correspondientes a las ventas a crédito de los últimos 2 meses del período anterior al presente flujo de caja (Noviembre y diciembre de 2005), las cuales fueron pagadas a inicios del año anterior y representaron un ingreso económico a la empresa. Adicionalmente, se encuentra el ingreso por los préstamos realizados en los meses de Enero,

Abril, Julio y Octubre; los cuales generan un total de ingresos de \$1'922.000,00 este primer año.

(Ver Anexo 5.4)

Los egresos también están divididos en tres grupos: Los gastos de nomina, los cuales refieren al desembolso mensual por salarios del departamento en estudio. Los gastos generales como luz, agua, teléfono, etc. han sido ponderados de acuerdo al nivel de relevancia del departamento para dicho gasto con respecto a la empresa. Y finalmente los costos operativos de importación, que como se explicó anteriormente, se ven negativamente afectados por el recargo de multas generadas por el erróneo manejo del proceso, y que es precisamente el objetivo a sanear del presente Plan de Mejoramiento.

Cabe mencionar que debido al gran impacto de los costos de importación, en aquellos meses en los cuales la desaduanización se lleva a cabo, los egresos superan a los ingresos, por lo cual para revertir esta situación, ABC se ve obligada a efectuar préstamos bancarios para solventar todas las obligaciones de estos meses y comprar nueva mercadería. ABC realizó entonces cuatro préstamos durante el año 2006 en los meses de enero, abril, julio y octubre. Todos los préstamos se efectuaron bajo un interés anual del 16%, con amortizaciones semestrales sobre una tasa activa anual capitalizable mensualmente de 17.11%, tal como se muestra en la Tabla 5.17 (Los cuatro préstamos tuvieron el mismo monto y por ende la misma amortización). El monto total de los préstamos, llevados a valor presente a una tasa de descuento del 15 %, es de \$446.783,54. Esta es la deuda que mantiene la empresa y que la mantiene apalancada. Los 4 préstamos son por el mismo valor (\$50.000,00)

Tabla 5.17 Amortización de Préstamos

Préstamo (Antes proyecto)				
Monto				50.000,00
Meses				6
Interés Anual				14,00%
Tasa Activa Anual capt. Mensualmente				14,84%
Amortización				\$ 8.333,33
Tabla de amortización				
# Pago	Amortización	Interés	Pago	Saldo
0				50.000,00
1	8.333,33	618,44	8.951,77	41.666,67
2	8.333,33	515,37	8.848,70	33.333,33
3	8.333,33	412,29	8.745,63	25.000,00
4	8.333,33	309,22	8.642,55	16.666,67
5	8.333,33	206,15	8.539,48	8.333,33
6	8.333,33	103,07	8.436,41	-

Elaborado por los autores

La Tasa Mínima Atractiva de Retorno (T-MAR) de la empresa ABC es del 15%, la cual fue obtenida de acuerdo a los datos históricos de la empresa. En el presente caso, no es posible aplicar o determinar la tasa de descuento de otra forma, por ejemplo, a través de la fórmula del CCCP, debido a que la empresa ya ha venido funcionando por más de 15 años, por lo que no se puede atribuir valores por inversión inicial, por lo que se trabajó con datos históricos de la compañía.

El Flujo de Caja mensual del segundo año varía únicamente en los Gastos Generales, los cuales al incrementarse en un 5% anual, generarán una disminución en el Flujo de Caja del 5% con respecto al año anterior, es decir \$376.335,80; esto se lo puede apreciar en el Anexo 5.5

Proyectando el Flujo de Caja para los siguientes 3 años, siguiendo una tasa de crecimiento, en lo que a Gastos Generales se refiere del 5% anual, se obtendrán los valores que se detallan a continuación en la Tabla 5.18.

Tablas 5.18 Flujo de Caja Anual (antes de las mejoras)

	FLUJO DE CAJA					Tasa Crecim.	5%
	0	1	2	3	4	5	
INGRESOS							
Cartera Contado		172.200,00	172.200,00	172.200,00	172.200,00	172.200,00	
Cartera Crédito		1.452.937,50	1.452.937,50	1.452.937,50	1.452.937,50	1.452.937,50	
Ingresos pendientes		96.862,50	96.862,50	96.862,50	96.862,50	96.862,50	
Ingreso por préstamos		200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	
Total Ingresos		1.922.000,00	1.922.000,00	1.922.000,00	1.922.000,00	1.922.000,00	
EGRESOS							
Sueldos		22.800,00	23.940,00	25.137,00	26.393,85	27.713,54	
Gastos Generales		12.696,00	13.330,80	13.997,34	14.697,21	15.432,07	
OPERATIVOS IMPORTACIÓN							
Costo CIF mercadería		777.000,00	777.000,00	777.000,00	777.000,00	777.000,00	
Gastos Generales import.		7.562,10	7.562,10	7.562,10	7.562,10	7.562,10	
Aranceles		267.326,85	267.326,85	267.326,85	267.326,85	267.326,85	
Bodega		1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	
Recargo por multa		34.947,36	34.947,36	34.947,36	34.947,36	34.947,36	
OTROS EGRESOS							
Impuestos							
15% Participación Trabajadores		87.945,23	87.679,01	87.399,48	87.105,97	86.797,79	
25% Impuesto a la Renta		124.589,08	124.211,93	123.815,93	123.400,13	122.963,54	
Pago de Capital		200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	
Intereses		8.658,14	8.658,14	8.658,14	8.658,14	8.658,14	
Total Egresos		1.544.532,76	1.545.664,20	1.546.852,20	1.548.099,61	1.549.409,39	
Flujo de Caja		\$ 377.467,24	\$ 376.335,80	\$ 375.147,80	\$ 373.900,39	\$ 372.590,61	
Flujo de Caja Acumulado		\$ 377.467,24	\$ 753.803,04	\$ 1.128.950,84	\$ 1.502.851,23	\$ 1.875.441,84	

VAN (Egresos) \$ 102.973,80
 CAUE (Egresos) \$ -1.544.608,44

Elaborado por los autores

A través del presente Flujo de Caja Acumulado se puede obtener el Valor Actual Neto (VAN) correspondiente a los egresos, el cual resultó de \$102.973,80, y a su vez mediante este valor, se obtiene el Costo Anual Uniforme Equivalente (CAUE) respectivo al actual período, el cual es de \$1'544.608,44; valor que representa el promedio de egresos que generará ABC en los próximos 5 años y que es el objetivo a disminuir mediante la implementación del Plan de Mejoras en análisis.

Adicionalmente al estudio financiero reciente, el mal manejo del proceso en estudio imposibilita a la empresa a realizar importaciones

mensuales que sería lo óptimo para esta clase de empresas y mejorar así su flujo de ingresos, la utilización del espacio en bodegas a través de técnicas de Just in Time para el arribo de la mercadería, y la forma de utilización del dinero en el tiempo, entre otras cosas. En otras palabras, ABC generará pérdidas de no implementar un cambio inmediato, tal como se propone en el presente proyecto.

5.2 ANÁLISIS FINANCIEROS DE LA EMPRESA ABC POST-PROYECTO

5.2.1 PONDERACIÓN

Realizado el plan de mejora de la Empresa ABC, se procederá a comparar los resultados tanto antes de la mejora como después de ésta. Los resultados de este plan están basados en la misma ponderación que se trabajó anteriormente, en cuanto a la importancia de cada área de trabajo (35% área de importación) por lo que cada rubro de ingreso como de gastos generales de la empresa, se volvió a multiplicar por este porcentaje.

5.2.2 INGRESOS DE LA EMPRESA

Analizando los Ingresos de la Empresa ABC post-mejora (ver Anexo 5.6), se puede apreciar que tanto el precio promedio del neumático de camión y la capacidad en número de llantas que posee el contenedor, se mantienen constantes tanto antes de la ejecución del proyecto como después de éste.

Uno de los aspectos importantes que varían con la ejecución del proyecto es cada cuanto tiempo se realizan las importaciones y cuantos contenedores llegan en cada importación. Cabe recordar que, antes se importaban 15 contenedores cada 3 meses; con la mejora, 5 contenedores llegan cada mes, esto se puede obtener gracias a que el departamento de Importaciones estaría muy bien capacitado para llevar ese flujo de importaciones de forma eficiente, haciendo rentable la importación mensual, ideal para este tipo de producto, pues de este modo se utiliza todo el tiempo muerto que existía anteriormente durante los 2 siguientes meses luego de realizada la importación.

Manteniendo la frecuencia de venta y política de cobranza, (en el primer mes de la importación se vende el 60% de la mercadería llegada ese mes y se cobra el 10% de esa misma mercadería vendida, en el segundo se vende el 30% de la mercadería llegada el mes anterior y se cobra el 45% de la misma, y en el tercero se vende el 10% de la mercadería llegada hace 2 meses y se cobra el 45% de las ventas del respectivo mes). Debido a la política de crédito que ofrece ABC a sus clientes, se aprecia, a simple comparación entre flujo de ingresos antes de la mejora y el flujo una vez realizado las mejoras, que el ingreso antes de la mejora (\$4'920.000,00) es superior en comparación al ingreso del año post-mejoras, el cual es de \$4'438.250,00, esto se debe precisamente a la forma en que ABC recauda los ingresos por venta. Anteriormente, al importar cada tres meses, al final del año se alcanzaba a cobrar prácticamente la totalidad de las ventas, ahora en cambio queda una cuenta por cobrar alta correspondiente a las ventas de noviembre y diciembre, las cuales serán cobradas en enero y febrero del siguiente año, tal como se puede apreciar en el Anexo 5.14 y se explicará en lo posterior.

De hecho, al importar de forma mensual, ABC podrá mejorar sus ventas en un futuro, al solucionar el problema que se explicó anteriormente acerca de la pérdida de ventas debido a la escasez de los modelos más requeridos a partir del segundo y tercer mes. Al importar mensualmente la empresa va a tener en permanente stock estos modelos, por lo que podrá satisfacer las necesidades de sus clientes en todo momento, aumentando su participación de mercado. Cabe recalcar que este incremento en las ventas no se aprecia en el flujo de caja debido al supuesto bajo el cual se está trabajando, es decir que se vende el 100% de la mercadería dentro del período de tres meses, el cual se sostuvo con la finalidad de apreciar las mejoras direccionadas a la reducción de los costos de importación.

5.2.3 COSTO DEL DEPARTAMENTO DE IMPORTACIONES

Los costos del Departamento de Importaciones sufren ciertos cambios con la aplicación del proyecto. Tanto los sueldos, la depreciación de las computadoras, la depreciación de edificios, la papelería y los suministros varios, permanecen constantes en los dos escenarios. El rubro que varía con la ejecución del proyecto es el de envío de documentos por Courier. El costo por envío no cambiaría, lo que variaría en este rubro viene dado por la disminución de envíos mensuales que se realicen, esto se da gracias a la capacitación que obtiene el personal del Departamento de Importaciones que les permite trabajar eficientemente. Si antes se enviaban 2 documentos vía courier a Miami, 1 a China, 3 a India y 4 a Panamá, con la implementación de las mejoras, estos envíos se reducirían a 1 por país, lo cual conllevaría a una disminución en los gastos de este departamento, como se detalla en la siguiente Tabla:

Tabla 5.19 Gastos por Courier-post

Envíos Documentos x Courier				
Total Envíos mensuales				
Miami	1	\$	45,00	\$ 45,00
China	1	\$	70,00	\$ 70,00
India	1	\$	75,00	\$ 75,00
Panamá	1	\$	40,00	\$ 40,00
Total Mensual x Envíos				\$ 230,00

Elaborado por los autores

5.2.4 COSTOS DE IMPORTACIÓN

Existe una variación en el Costo de la Importación (anexo 5.7) que viene dado por algunos factores. Como ya se dijo con anterioridad, la cantidad de importaciones varían dentro del año con la aplicación del proyecto esto quiere decir que si el valor CIF de la mercadería varía y el gasto promedio de la importación también lo hace, esto es por la frecuencia en que los contenedores son importados. El Costo más importante que cambia en cada importación realizada, viene dado por la eliminación de las multas, gracias a la capacitación brindada y a su respectivo seguimiento que posee el departamento de importación con la aplicación del proyecto, y que le permite al personal del departamento laborar y cumplir sus responsabilidades y funciones en el tiempo adecuado y de forma correcta. Esta disminución en el Costo de Importación es de \$2353,60 por cada contenedor, lo cual quiere decir que con la aplicación del proyecto, se puede obtener una considerable reducción en los costos de la Importación.

5.2.5 COSTOS MENSUALES

El Anexo 5.8 nos indica los Costos Mensuales por la importación, esto es el costo mensual del departamento más el costo del proceso de importación de la mercadería, disminuyen considerablemente con la implementación del proyecto. Como ya se dijo, esta reducción se da gracias a la capacitación adquirida por la aplicación del proyecto, lo cual conlleva a la eliminación de las multas gracias al aumento en la eficiencia de dicho departamento.

5.2.6 SALDO OPERATIVO

Al momento de realizar el análisis de los Saldos Operativos, a simple vista se puede apreciar que el Saldo Acumulado del escenario antes de la aplicación del proyecto es mayor que el del escenario post-proyecto (\$1'778.477,40 vs. \$1'396.817,00 (ver Anexo 5.9). Como se explicó anteriormente, el flujo de ingresos dentro del período de doce meses es mayor en el escenario actual, es decir sin las mejoras, pero esto se da, primeramente por el supuesto bajo el cual se ha trabajado, donde se asevera que ABC vende el 100% de su mercadería importada dentro de los tres primeros meses de realizada la compra, y recordando las características de las ventas de este tipo de producto, donde el 60% de los neumáticos ofertados es vendido el primer mes, 30% el segundo mes y 10% el tercero, nos podemos dar cuenta que en el escenario post-proyecto, ABC terminará de vender el total de mercadería correspondiente a las importaciones de los meses de noviembre y diciembre en el siguiente año. Adicionalmente, este período tampoco abarca los dos primeros meses del próximo año donde se cobrará la mayor parte de las ventas efectuadas en noviembre y diciembre del presente año en el escenario post-proyecto, es decir, en enero del

segundo año post-proyecto se cobra el 45% de las ventas correspondientes al último plazo de lo vendido del mes de noviembre, y a su vez el 45% de las ventas correspondientes al segundo plazo de lo vendido el mes de diciembre; y en cuanto al mes de febrero, se cobra el último porcentaje de las ventas correspondientes al mes de diciembre del año anterior.

5.2.7 ESTADO DE RESULTADOS

En el Estado de Resultados proyectado a 5 años correspondiente al periodo post-proyecto de ABC (Ver Tabla 5.20), encontramos que el total de ingresos del primer año (\$1'650.250,00) va a disminuir en comparación con el primer año antes del proyecto, debido tanto a la característica de la venta de neumáticos y política de cobros de la empresa, las cuales generarán ventas pendientes y cuentas por cobrar para el siguiente año. Esto se debe, como se explicó anteriormente, al cambio de frecuencia de importación de los contenedores, de trimestral a mensual; lo que no significa que ABC perderá estos ingresos por venta, sino que la empresa recuperará este ingreso dentro de los primeros dos meses del siguiente año, y obtendrá en adelante, un ingreso constante de \$1'722.000,00 al igual que en periodo antes de la mejora.

En los Costos de Importación, encontramos una de las mejoras sustanciales del proyecto, al eliminarse las recargas por multas, obteniendo un ahorro anual de \$34.947,36. Este cambio genera un aumento en la utilidad bruta, a excepción del primer año, donde disminuye por la reducción del ingreso antes mencionado.

En lo correspondiente a Gastos Generales, encontramos que el envío por courier va a disminuir debido al aumento en la eficiencia del personal del Departamento de Importaciones. La reducción de estos costos y gastos, gracias a las mejoras planteadas, generan una utilidad neta superior en un 8% anual aproximadamente, a partir del segundo año de las mejoras. El primer año existe un ingreso menor debido a las características del ingreso ya varias veces explicadas.

Tabla 5.20 Estado de Resultados post-mejoras

	ESTADO DE RESULTADOS (Post Proyecto)				
	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Venta	1.650.250,00	1.722.000,00	1.722.000,00	1.722.000,00	1.722.000,00
Total Ingresos	1.650.250,00	1.722.000,00	1.722.000,00	1.722.000,00	1.722.000,00
COSTO DE IMPORTACION					
CIF Containers	777.000,00	777.000,00	777.000,00	777.000,00	777.000,00
Gastos Generales import.	7.226,10	7.226,10	7.226,10	7.226,10	7.226,10
Aranceles	267.326,85	267.326,85	267.326,85	267.326,85	267.326,85
Bodega	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00
Total Costo de importación	1.052.812,95	1.052.812,95	1.052.812,95	1.052.812,95	1.052.812,95
UTILIDAD BRUTA	597.437,05	669.187,05	669.187,05	669.187,05	669.187,05
GASTOS GENERALES					
Sueldos Y Salarios	22.800,00	23.940,00	25.137,00	26.393,85	27.713,54
Luz	660,00	693,00	727,65	764,03	802,23
Telefono	1.440,00	1.512,00	1.587,60	1.666,98	1.750,33
Mantenimiento Varios	3.576,00	3.754,80	3.942,54	4.139,67	4.346,65
Envios Courier	2.760,00	2.898,00	3.042,90	3.195,05	3.354,80
Papelería	480,00	504,00	529,20	555,66	583,44
Gasto por Intereses	3.298,34				
Depreciación	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00	3.700,00
Total Gastos Generales	38.714,34	37.001,80	38.666,89	40.415,23	42.251,00
Utilidad Antes de Participacion	558.722,71	632.185,25	630.520,16	628.771,82	626.936,05
15% Participacion de Trabajadores	83.808,41	94.827,79	94.578,02	94.315,77	94.040,41
Utilidad antes de Impuestos	474.914,30	537.357,46	535.942,14	534.456,04	532.895,65
25% Impuesto a la Renta	118.728,58	134.339,37	133.985,53	133.614,01	133.223,91
Utilidad Neta del Ejercicio	356.185,73	403.018,10	401.956,60	400.842,03	399.671,73

Elaborado por los autores

5.2.8 FLUJO DE CAJA

Analizando la variación existente al comparar el flujo de caja de la empresa ABC antes de la aplicación del proyecto en su primer año versus el flujo de caja después de la puesta en marcha de las mejoras del mismo año (Anexo 5.10), nos podemos dar cuenta de ciertos cambios encontrados en los elementos que conforman este flujo. Empezando con los ingresos, los cuales tienen una disminución relativamente baja con la aplicación del proyecto por las razones ya explicadas.

Definitivamente es aquí que se puede apreciar el éxito del plan de mejoras planteado, pues se logra aumentar considerablemente la rentabilidad de ABC gracias a la reducción de sus gastos en el proceso de importación de la mercadería, en especial con la eliminación de las multas por ineficiencia del personal que tanto afectaban a la empresa. El trabajar con eficiencia incluso permite a la empresa importar mensualmente los neumáticos obteniendo de esta forma los beneficios explicados con anterioridad.

Otro aspecto que cabe recalcar es la reducción en lo que a préstamos bancarios se refiere (Tabla 5.21), disminuyendo de \$200000 que se prestaba antes de la aplicación del proyecto, a \$50000, que se necesitaría gracias a las mejoras que se logró con la puesta en marcha de dicho proyecto. Por lo que se deberá pagar un interés inferior en el período post-mejoras.

Al disminuir el costo mensual de forma considerable, gracias a la eliminación de las deudas, aumenta el margen de utilidad de ABC, por lo que la empresa tiene más recursos para solventar sus inversiones mensuales para importar la mercadería. Sin embargo, con todas estas variantes, el Total Acumulado del Flujo de Caja del primer año disminuyó de \$377.467,24 a \$208.256,56; debido a la variación del Ingreso antes explicado, mas no por

una disminución en las ventas. El ingreso pendiente será recuperado en el segundo año post-proyecto. (Ver Anexo 5.11).

Tabla 5.21 Amortización de Préstamos post-mejoras

Préstamo 1 (Post proyecto)				
Monto				25.000,00
Meses				6
Interés Anual				14,00%
Tasa Activa Anual capt. Mensualmente				14,84%
Amortización				\$ 4.166,67
Tabla de amortización				
# Pago	Amortización	Interés	Pago	Saldo
0				25.000,00
1	4.166,67	309,22	4.475,89	20.833,33
2	4.166,67	257,68	4.424,35	16.666,67
3	4.166,67	206,15	4.372,81	12.500,00
4	4.166,67	154,61	4.321,28	8.333,33
5	4.166,67	103,07	4.269,74	4.166,67
6	4.166,67	51,54	4.218,20	-

Elaborado por los autores

Los dos préstamos que se planean realizar luego de aplicado el proyecto son por el mismo valor, \$25.000,00 y sólo será necesario realizar préstamos el primer año.

Al analizar el Flujo de Caja correspondiente al segundo año luego de la mejora (ver Anexo 5.11), se puede apreciar en el rubro Total de Ingresos que en este período se recuperan las cuentas por cobrar, y se venden la mercadería pendiente correspondiente a los últimos 2 meses del año anterior; por lo que ABC obtiene un ingreso de dinero muy superior al del periodo anterior, lo que sumado a la considerable disminución de los costos de importación, permitirá a la empresa obtener un Flujo de Caja Acumulado de \$401.718,10; es decir, un 26% más si se lo compara con el año anterior.

Este último Flujo de Caja se mantendrá prácticamente constante en la proyección de los siguientes años, como se aprecia en el mencionado Anexo; donde prácticamente la única variación existente es la correspondiente al incremento anual del 5% en Gastos Generales.

Una vez obtenido el Flujo Acumulado correspondiente a los 5 años subsiguientes a la mejora, se puede determinar que el CAUE para este período es de \$1'378.176.11 (ver Tabla 5.22), el cual, comparado con el CAUE del periodo antes de las mejoras (\$1'544.608,44), corrobora el éxito del plan de mejora implementado en la empresa ABC, el cual logró incrementar la eficiencia en el proceso de importación de los neumáticos, disminuyendo de forma considerable los costos de ABC y por ende incrementar su rentabilidad.

TABLA 5.22 Flujo de Caja Anual

	FLUJO DE CAJA					
	Años					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Cartera Contado		165.025,00	172.200,00	172.200,00	172.200,00	172.200,00
Cartera Crédito		1.291.500,00	1.549.800,00	1.549.800,00	1.549.800,00	1.549.800,00
Ingresos pendientes		96.862,50	-	-	-	-
Ingreso por préstamos		50.000,00				
Total Ingresos		1.603.387,50	1.722.000,00	1.722.000,00	1.722.000,00	1.722.000,00
EGRESOS						
Sueldos		22.800,00	23.940,00	25.137,00	26.393,85	27.713,54
Gastos Generales		8.916,00	9.361,80	9.829,89	10.321,38	10.837,45
OPERATIVOS IMPORTACIÓN						
Costo CIF mercadería		777.000,00	777.000,00	777.000,00	777.000,00	777.000,00
Gastos Generales import.		7.226,10	7.226,10	7.226,10	7.226,10	7.226,10
Aranceles		267.326,85	267.326,85	267.326,85	267.326,85	267.326,85
Bodega		1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00
OTROS EGRESOS						
Capacitación Constante			5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Impuestos						
15% Participación Trabajadores		83.808,41	94.827,79	94.578,02	94.315,77	94.040,41
25% Impuesto a la Renta		118.728,58	134.339,37	133.985,53	133.614,01	133.223,91
Pago de Capital		50.000,00				
Pago de Capital (antes)		41.666,67				
Intereses		2.164,53				
Intereses (antes)		1.133,80				
Inversión inicial	13.100,00					
Total Egresos	\$ 13.100,00	1.382.030,94	1.320.281,90	1.321.343,40	1.322.457,97	1.323.628,27
Flujo de Caja	\$ 13.100,00	221.356,56	401.718,10	400.656,60	399.542,03	398.371,73
Flujo Acumulado		221.356,56	623.074,66	1.023.731,26	1.423.273,29	1.821.645,03
VAN (Egresos)	\$ 91.878,32					
CAUE (Egresos)	\$ -1.378.176,11					

Elaborado por los autores

5.3 ANÁLISIS DIFERENCIAL

En la tabla 5.23 se puede encontrar el cuadro comparativo diferencial entre los periodos antes y post mejoras, el cual es un mejor indicativo para analizar la variación en las cuentas afectadas por las mejoras, y que llevan a la conclusión del éxito del presente proyecto.

Tabla 5.23 Flujo Incremental

		Años					
		0	1	2	3	4	5
EGRESOS							
Antes			1.344.532,76	1.345.664,20	1.346.852,20	1.348.099,61	1.349.409,39
Post	13.100,00	1.331.030,94	1.320.281,90	1.321.343,40	1.322.457,97	1.323.628,27	
Neto incremental	13.100,00	12.501,82	25.382,29	25.508,80	25.641,64	25.781,12	
VAN	53.230,20						
TIR	135%						

Elaborada por los autores

Comparando únicamente los egresos de ABC antes y post mejoras, se puede apreciar que la aplicación del proyecto genera una disminución considerable de costos, lo cual incrementa la rentabilidad de la empresa, esto se corrobora con la obtención de la TIR (135%) que comparada con la TMAR de la compañía (15%) ratifica que el proyecto es factible.

La Tabla 5.24 nos muestra el ahorro obtenido en los dos primeros años de la mejora comparando aquellas cuentas que se vieron alteradas por el proyecto. Es así que, en el primer año del proyecto, se obtiene un beneficio real de \$41.068,49; mientras que en el segundo año se logra un ahorro de \$25.382,29; éste ahorro se ve disminuido en comparación con el primer año debido al aumento de utilidad bruta, lo que conlleva al respectivo aumento en el pago de impuestos, el cual es una cuenta significativa en el presente cuadro, mas no se debe a una disminución en la eficiencia del proyecto.

Tabla 5.24 Ahorros por proyecto Vs. Gastos de Proyecto.

AHORROS POR PROYECTO VS. GASTOS PROYECTO						
Generales	Antes 1	Post1	Ahorro1	Antes 2	Post2	Ahorro2
Envios Courier	6.540,00	2.760,00	3.780,00	6.867,00	2.898,00	3.969,00
Multas	34.947,36	-	34.947,36	34.947,36	-	34.947,36
Pago de Intereses	8.658,14	3.298,34	5.359,80	8.658,14	-	8.658,14
Gastos Generales de Importac.	7.562,10	7.226,10	336,00	7.562,10	7.226,10	336,00
	57.707,60	13.284,44	44.423,16	58.034,60	10.124,10	47.910,50
Pago de Impuestos						
15% Participación Trabajadores	87.855,23	83.718,41	4.136,83	87.589,01	94.737,79	-7.148,77
25% Impuesto a la Renta	124.461,58	118.601,08	5.860,50	124.084,43	134.211,87	-10.127,43
	212.316,81	202.319,48	9.997,33	211.673,45	228.949,65	-17.276,21
Pagos Adicionales						
Uso de Bodegas Aduana	1.008,00	1.260,00	-252,00	1.008,00	1.260,00	-252,00
Capacitación Constante	-	-	-	-	5.000,00	-5.000,00
	1.008,00	1.260,00	-252,00	1.008,00	6.260,00	-5.252,00
	Vs. Año 1	Vs. Año 2				
Beneficio en Ahorros	54.420,49	47.910,50				
Incremento en Gastos	-252,00	-22.528,21				
Beneficio Neto	54.168,49	25.382,29				

Elaborado por los autores

Como se mencionó con anterioridad la empresa ABC con la mejora se ve capacitada para importar los neumáticos mensualmente y ya no de forma trimestral. Para el presente análisis se consideró que la empresa importará cinco contenedores cada mes, y comparando esta cantidad con los quince contenedores trimestrales que se compran en el escenario antes de la mejora, se puede apreciar que la empresa vende la misma cantidad de llantas en los dos escenarios (aplicando el supuesto de ingresos planteado). Incluso debido a la frecuencia de ventas de esta clase de productos y a la política de crédito de ABC se puede observar en la Tabla 5.25 que el ingreso disminuye en el escenario post mejoras en lo que respecta al primer año.

En la realidad ABC al ser más eficiente se ve capacitado a importar un contenedor adicional cada mes y así atender la demanda que queda insatisfecha, ayudando de esta forma a alcanzar sus metas de expansión en el mercado. En este escenario la empresa tendría un considerable aumento de ingresos recuperando rápidamente el efectivo que deja de percibir en el primer año.

Tabla 5.25 Flujo de Caja Diferencial Proyectado

FLUJO DE CAJA		Años					
5X40'HC		0	1	2	3	4	5
Antes			377.467,24	376.335,80	375.147,80	373.900,39	372.590,61
Post	-13.100,00	221.356,56	401.718,10	400.656,60	399.542,03	398.371,73	
Neto increme	-13.100,00	-156.110,68	25.382,29	25.508,80	25.641,64	25.781,12	
VAN	-74.265,07						
TIR	-17%						

6X40'HC		Años					
		0	1	2	3	4	5
Antes			377.684,74	376.553,30	375.365,30	374.117,89	372.808,11
Post	-13.100,00	259.013,00	487.267,66	486.206,16	485.091,59	483.921,29	
Neto increme	-13.100,00	-118.671,74	110.714,35	110.840,86	110.973,70	111.113,18	
VAN	311.870,35						
TIR	69%						

Elaborado por los autores

CONCLUSIONES

Una vez realizado el proyecto de mejora para la empresa ABC y en vista de los resultados obtenidos, se puede deducir varias conclusiones, entre las cuales se encuentra el hecho de que se demostró que la metodología del IDEF0 es ideal a la hora de identificar y diagramar los procesos que permiten el eficiente desempeño de una empresa.

Como se mencionó en el capítulo 2 el IDEF0 presenta un sistema de actividades de una manera sucesiva y detallada y definen la relación entre las actividades que intervienen dentro de los procesos que componen un sistema en una compañía. Una vez identificados y diagramados la totalidad de procesos se simplifica la tarea de analizar las actividades que comprenden el día a día de una empresa y a través de esto comprender los déficit de rendimiento que se están generando en un área específica y que afectan el rendimiento de la empresa. Como en el presente caso de ABC donde mediante el IDEF0 se identificó que el Área de Importación se está manejando en la actualidad de forma ineficiente debido a las fallas que se comenten y que se han explicado previamente, y adicionalmente, gracias al diagrama físico de este proceso se pudo idear el plan de mejora que mejor se adaptaba a la necesidad de ABC para subsanar su deficiencia.

Analizando los resultados obtenidos para ABC, se puede aseverar que en efecto el Área de Importación tiene muchas deficiencias que no permiten el buen funcionamiento de este proceso y como se explicó en el capítulo 5 esta deficiencia le ha causado a ABC grandes pérdidas de dinero por las multas que debe pagar. Tal como se determinó en el capítulo 3 el desperdicio de recurso humano es la principal causa para el ineficiente funcionamiento del proceso de importación de los neumáticos. El personal actual del

departamento no se encuentra apto para realizar sus labores correctamente debido a que no cuentan con los conocimientos óptimos para cumplir los requerimientos necesarios para importar los neumáticos, por lo que se necesita utilizar más personal y tiempo del necesario para llevar a cabo alguna actividad. Es por esta razón que la alternativa de solución planteada a la gerencia fue la de llevar a cabo un seminario intensivo de importación que permita capacitar y brindarle los conocimientos necesarios al personal de esta área para que cumpla sus funciones de forma eficiente.

Otro de los problemas que genera un desperdicio humano al departamento, es el desorden que posee, en especial por sus instalaciones físicas que tal como se indicó en el tercer capítulo no son las acordes para facilitar las labores del personal del departamento. Por esta razón se planteo a la gerencia que se implemente la técnica Lean del 5s que se explicó en el capítulo 4 y través de la cual el departamento tendrá el orden físico y administrativo optimo para su correcto desempeño.

La aplicación de las dos mejoras mencionadas más el hecho de que se tuvo que convencer previamente a la alta gerencia de la inminencia de un cambio para sanear los rendimientos de ABC (la cual se encontraba reacia al cambio en un principio) han llevado a un gran saneamiento al Departamento de Importación y por ende a la empresa ABC.

Tal como se muestra en el capítulo 5 la puesta en práctica de las mejoras ha permitido a la empresa eliminar la totalidad de las multas gracias a que el personal capacitado puede trabajar eficientemente, hecho que beneficia a la empresa de varias maneras, ya que ABC reduce sus costos considerablemente, no solo por que ya no se gasta en multas, sino que también, al reducir de gran manera los montos de los préstamos y su respectivo interés que debe hacer la empresa para financiar la compra de

mercadería, permite a ABC importar sus contenedores mensualmente (ideal para estas empresas) y satisfacer las necesidades de sus clientes de mejor forma tal como se explicó en el quinto capítulo. Incluso teniendo la oportunidad de aumentar a seis contenedores mensuales sus importaciones y de esta forma incrementar sus ventas y participación de mercado.

Todas estas razones ocasionan que la rentabilidad de la empresa aumente extraordinariamente, razón suficiente para sustentar la efectividad del plan de mejora planteado para solucionar el déficit identificado mediante la metodología del IDEF0.

RECOMENDACIONES

Una vez implementado la metodología del IDEF0, planificado y efectuado el plan de mejoras respectivo que le permitan a ABC y más específicamente el Departamento de Importación de la empresa que han permitido la labor eficiente del personal, eliminando así la mayor parte de los desperdicios de la empresa aumentando la rentabilidad de la compañía, queda por realizar algunas recomendaciones que ayuden a mantener la eficiencia de forma permanente.

- Es importante que la alta gerencia continúe con los planes de capacitación al personal, ya que de esta forma se logra paliar las deficiencias de un empleado que no le permiten realizar sus labores de la mejor manera. A su vez esto sirve de motivación, pues el nota como aumenta su capacidad laboral y se siente más útil y comprometido con la empresa que busca su crecimiento profesional.
- Ligado al punto anterior se sugiere que cada cierto período de tiempo se realicen incentivos económicos a los empleados, incluyendo un alza de salarios acorde al rendimiento y capacidad del empleado, que ahora realiza una labor acorde a las necesidades de la empresa. Es importante mantener contento al personal del departamento para que este no busque nuevos rumbos fuera de ABC, y obligue a la empresa a contratar nuevo personal con el riesgo a que se vuelvan a presentar los mismos problemas recién solucionados. Por el contrario tener empleados motivados ayuda crear un comprometimiento entra el empleado y la empresa para que estos sigan un mismo fin.
- Otra recomendación que se hace con el fin de prever que se presenten problemas con las habilidades de los empleados en el

futuro, es que la empresa reestructure el proceso de selección de personal, pues como se explicó, en la actualidad este sistema permite que personas no capacitadas ingresen a laborar a áreas (como la de importación) donde necesariamente se requieren conocimientos académicos específicos para realizar sus tareas eficientemente. El contratar al personal adecuado evitaría realizar capacitaciones de emergencia, sino brindarlas cada cierto tiempo para reforzar conocimientos o dar a conocer innovaciones lo que es lo ideal.

- Una vez que se tiene un personal capacitado es recomendable por parte de la alta gerencia que le brinde mayor confianza a los mandos medios y resto del personal en la toma de ciertas decisiones de acuerdo al área e importancia, pues el hecho de que el empleado sienta que se tome en cuenta su opinión y que se confía en el, ayuda a comprometer más a este empleado con la empresa.
- Ya pasando al área operativa, con la ayuda de la mejora que permite y hace rentable a ABC importar de forma mensual al reducir los costos de importación considerablemente, sería conveniente que se estudie la posibilidad de aumentar el número de contenedores mensual de tener ABC un mercado potencial al cual atender con el objetivo de aumentar su participación de mercado, aumentando las ventas y por consiguiente la utilidad de la compañía.
- Una vez solucionado el déficit ocasionado por los desperdicios en el área de importación de la empresa identificado a través del IDEFO, el siguiente paso es atender el resto de áreas problemas que se apreciaron gracias a la aplicación de la mencionada metodología con el objetivo de preparar un plan de eliminación acorde al problema del proceso y lograr de esta forma incrementar paso a paso la eficiencia

del resto de áreas que comprenden la empresa para completar de esta manera la reingeniería completa de la empresa que la encamine en un futuro no muy lejano a ser la líder del mercado gracias a su eficiencia para ofrecer el mejor servicios en el mercado de los neumáticos en Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

Marca David, McGowan Clement. IDEF0/SADT Business Process and Enterprise Modeling, Eclectic Solutions, San Diego USA, 1998

Black J.T, The design of the Factory with a future, McGraw Hill, USA

Feldmann Clarence, The Practical Guide to Business Process Reengineering Using IDEF0, Dorset House, New York USA, 1997.

Haines Stephen G, System Thinking & Learning, HRD Press, Amherst Massachusetts, 1998.

Horngreen Charles, Sundem Gary, Elliott John. Introducción a la Contabilidad Financiera, Pearson Educación, México D.F., 2000.

Portus Lincoyán, Matemáticas Financieras, McGraw Hill, Bogotá Colombia, 1997.

PÁGINAS WEB.

www.idef.com

www.bpmtutorial.com

www.bpm.org

www.bpmi.org

WORKSHOPS

INDICE DE WORKSHOPS

Diagrama Principal de la Empresa

Workshop 1	Bounding the subject / Limitando el objetivo Empresa ABC (limitando el objetivo)	162
Workshop 2	Determining purpose and viewpoint / Determinando el propósito y el punto de vista Empresa ABC (propósito y punto de vista)	163
Workshop 3	Drawing the top diagram / Graficando el diagrama principal. Empresa ABC (esquemmatizando el diagrama principal)	164
Workshop 4	Summarizing the top diagram / Condensando el diagrama principal Empresa ABC (esquemmatizando el diagrama)	165
Workshop 5	Critiquing the summary diagram / Criticando el diagrama condensado Empresa ABC (criticando el diagrama)	166
Workshop 6	Critiquing the top diagram / Criticando el diagrama principal Empresa ABC (criticando el diagrama principal)	167
Workshop 7	Revising the summary and top diagrams / Revisando los diagramas condensado y principal Empresa ABC - Diagrama condensado Empresa ABC - Diagrama principal	168

Descomposición de Primer Nivel de Jerarquía

Workshop 8	Group diagramming / Diagramas de grupo	
	A0 - Empresa ABC	169
	A1 - Planificación Estratégica	
	A0 - Empresa ABC	170
	A2 - Administración de Recursos	
	A0 - Empresa ABC	171
	A3 - Compra o Importación de productos	
	A0 - Empresa ABC	172
	A4 - Venta de productos	
	A0 - Empresa ABC	173
	A5 - Servicio Post-venta	
Workshop 9	Critiquing first-level decomposition / Criticando el primer nivel de jerarquía	
	A1 - Planificación Estratégica	174
	A1 - Planificación Estratégica	

A2 - Administración de Recursos	175
A2 - Administración de Recursos	
A3 - Compra o Importación de productos	176
A3 - Compra o Importación de productos	
A4 - Venta de productos	177
A4 - Venta de productos	
A5 - Servicio Post-venta	178
A5 - Servicio Post-venta	
Workshop 10 Group kit preparation / Preparación del kit de validación para primer nivel jerarquía	
KIT / A1 - Planificación Estratégica	179
A0 - Empresa ABC	
A1 - Planificación Estratégica	180
A1 - Planificación Estratégica (glosario)	
KIT / A2 - Administración de Recursos	181
A0 - Empresa ABC	
A2 - Administración de Recursos	182
A2 - Administración de Recursos (glosario)	
KIT / A3 - Compra o Importación de productos	183
A0 - Empresa ABC	
A3 - Compra o Importación de productos	184
A3 - Compra o Importación de productos (glosario)	
KIT / A4 - Venta de productos	185
A0 - Empresa ABC	
A4 - Venta de productos	186
A4 - Venta de productos (glosario)	
KIT / A5 - Servicio Post-venta	187
A0 - Empresa ABC	
A5 - Servicio Post-venta	188
A5 - Servicio Post-venta (glosario)	
Workshop 11 Group commenting / Comentarios sobre primer nivel de jerarquía	
KIT / A1 - Planificación Estratégica	189
A0 - Empresa ABC	
A1 - Planificación Estratégica	190
A1 - Planificación Estratégica (glosario)	
KIT / A2 - Administración de Recursos	191
A0 - Empresa ABC	
A2 - Administración de Recursos	192
A2 - Administración de Recursos (glosario)	
KIT / A3 - Compra o Importación de productos	193
A0 - Empresa ABC	
A3 - Compra o Importación de productos	194
A3 - Compra o Importación de productos (glosario)	
KIT / A4 - Venta de productos	195
A0 - Empresa ABC	

A4 - Venta de productos	196
A4 - Venta de productos (glosario)	
KIT / A5 - Servicio Post-venta	197
A0 - Empresa ABC	
A5 - Servicio Post-venta	198
A5 - Servicio Post-venta (glosario)	
Workshop 12 Group reacting / Reacciones sobre primer nivel de jerarquía	
KIT / A1 - Planificación Estratégica	199
A0 - Empresa ABC	
A1 - Planificación Estratégica	200
A1 - Planificación Estratégica (glosario)	
KIT / A2 - Administración de Recursos	201
A0 - Empresa ABC	
A2 - Administración de Recursos	202
A2 - Administración de Recursos (glosario)	
KIT / A3 - Compra o Importación de productos	203
A0 - Empresa ABC	
A3 - Compra o Importación de productos	204
A3 - Compra o Importación de productos (glosario)	
KIT / A4 - Venta de productos	205
A0 - Empresa ABC	
A4 - Venta de productos	206
A4 - Venta de productos (glosario)	
KIT / A5 - Servicio Post-venta	207
A0 - Empresa ABC	
A5 - Servicio Post-venta	208
A5 - Servicio Post-venta (glosario)	
Workshop 13 Revising the top diagram / Revisando el diagrama principal	
A0 - Empresa ABC (A1)	209
A0 - Empresa ABC	
A0 - Empresa ABC (A2)	210
A0 - Empresa ABC	
A0 - Empresa ABC (A3)	211
A0 - Empresa ABC	
A0 - Empresa ABC (A4)	212
A0 - Empresa ABC	
A0 - Empresa ABC (A5)	213
A0 - Empresa ABC	
Workshop 14 Revising first-level decompositions / Revisando el primer nivel de jerarquía	
A1 - Planificación Estratégica	214
A1 - Planificación Estratégica (glosario)	
A2 - Administración de Recursos	215
A2 - Administración de Recursos (glosario)	

A3 - Compra o Importación de productos	216
A3 - Compra o Importación de productos (glosario)	
A4 - Venta de productos	217
A4 - Venta de productos (glosario)	
A5 - Servicio Post-venta	218
A5 - Servicio Post-venta (glosario)	

Descomposición de Segundo Nivel de Jerarquía

Workshop 15	Individual diagramming / Diagramas individuales	
A1 - Planificación Estratégica		219
A11 - Organización de Talleres		
A1 - Planificación Estratégica		220
A12 - Análisis de Talleres		
A1 - Planificación Estratégica		221
A13 - Implementación de Nueva Estrategia		
A1 - Planificación Estratégica		222
A14 - Capacitación Específica		
A2 - Administración de Recursos		223
A21 - Administración de Recursos Financieros		
A2 - Administración de Recursos		224
A22 - Administración de Recursos Humanos		
A2 - Administración de Recursos		225
A23 - Administración de Recursos Físicos		
A3 - Compra o Importación de productos		226
A31 - Aprobar Proforma		
A3 - Compra o Importación de productos		227
A32 - Aprobar Importación		
A3 - Compra o Importación de productos		228
A33 - Importar y Nacionalizar la mercadería		
A3 - Compra o Importación de productos		229
A34 - Manejo de Reclamos o ajustes de mercadería		
A4 - Venta de productos		230
A41 - Estrategia de Ventas		
A4 - Venta de productos		231
A42 - Elaborar Proformas de Ventas		
A4 - Venta de productos		232
A43 - Negociar y Cerrar la Venta		
A4 - Venta de productos		233
A44 - Cobrar y Despachar la mercadería		
A5 - Servicio Post-venta		234
A51 - Evaluar Venta al Cliente		
A5 - Servicio Post-venta		235
A52 - Analizar Servicio de Garantía o Cambio		

A5 - Servicio Post-venta	236
A53 - Atender o Ejecutar la Garantía	
Workshop 16 Critiqing second-level decompositions / Critricando el segundo nivel de jerarquía	
A11 - Organización de Talleres	237
A11 - Organización de Talleres	
A12 - Análisis de Talleres	238
A12 - Análisis de Talleres	
A13 - Implementación de Nueva Estrategía	239
A13 - Implementación de Nueva Estrategía	
A14 - Capacitación Específica	240
A14 - Capacitación Específica	
A21 - Administración de Recursos Financieros	241
A21 - Administración de Recursos Financieros	
A22 - Administración de Recursos Humanos	242
A22 - Administración de Recursos Humanos	
A23 - Administración de Recursos Físicos	243
A23 - Administración de Recursos Físicos	
A31 - Aprobar Proforma	244
A31 - Aprobar Proforma	
A32 - Aprobar Importación	245
A32 - Aprobar Importación	
A33 - Importar y Nacionalizar la mercadería	246
A33 - Importar y Nacionalizar la mercadería	
A34 - Manejo de Reclamos o ajustes de mercadería	247
A34 - Manejo de Reclamos o ajustes de mercadería	
A41 - Estrategia de Ventas	248
A41 - Estrategia de Ventas	
A42 - Elaborar Proformas de Ventas	249
A42 - Elaborar Proformas de Ventas	
A43 - Negociar y Cerrar la Venta	250
A43 - Negociar y Cerrar la Venta	
A44 - Cobrar y Despachar la mercadería	251
A44 - Cobrar y Despachar la mercadería	
A51 - Evaluar Venta al Cliente	252
A51 - Evaluar Venta al Cliente	
A52 - Analizar Servicio de Garantía o Cambio	253
A52 - Analizar Servicio de Garantía o Cambio	
A53 - Atender o Ejecutar la Garantía	254
A53 - Atender o Ejecutar la Garantía	
Workshop 17 Individual kit preparation / Preparación del kit de validación para diagramas individuales	
KIT / A11 - Organización de Talleres	255
A1 - Planificación Estratégica	
A11 - Organización de Talleres	256
A11 - Organización de Talleres (glosario)	

KIT / A12 - Análisis de Talleres	257
A1 - Planificación Estratégica	
A12 - Análisis de Talleres	258
A12 - Análisis de Talleres (glosario)	
KIT / A13 - Implementación de Nueva Estrategia	259
A1 - Planificación Estratégica	
A13 - Implementación de Nueva Estrategia	260
A13 - Implementación de Nueva Estrategia (glosario)	
KIT / A14 - Capacitación Específica	261
A1 - Planificación Estratégica	
A14 - Capacitación Específica	262
A14 - Capacitación Específica (glosario)	
KIT / A21 - Administración de Recursos Financieros	263
A2 - Administración de Recursos	
A21 - Administración de Recursos Financieros	264
A21 - Administración de Recursos Financieros (glosario)	
KIT / A22 - Administración de Recursos Humanos	265
A2 - Administración de Recursos	
A22 - Administración de Recursos Humanos	266
A22 - Administración de Recursos Humanos (glosario)	
KIT / A23 - Administración de Recursos Físicos	267
A2 - Administración de Recursos	
A23 - Administración de Recursos Físicos	268
A23 - Administración de Recursos Físicos (glosario)	
KIT / A31 - Aprobar Proforma	269
A3 - Compra o Importación de productos	
A31 - Aprobar Proforma	270
A31 - Aprobar Proforma (glosario)	
KIT / A32 - Aprobar Importación	271
A3 - Compra o Importación de productos	
A32 - Aprobar Importación	272
A32 - Aprobar Importación (glosario)	
KIT / A33 - Importar y Nacionalizar la mercadería	273
A3 - Compra o Importación de productos	
A33 - Importar y Nacionalizar la mercadería	274
A33 - Importar y Nacionalizar la mercadería (glosario)	
KIT / A34 - Manejo de Reclamos o ajustes de mercadería	275
A3 - Compra o Importación de productos	
A34 - Manejo de Reclamos o ajustes de mercadería	276
A34 - Manejo de Reclamos o ajustes de mercadería (glosario)	
KIT / A41 - Estrategia de Ventas	277
A4 - Venta de productos	
A41 - Estrategia de Ventas	278
A41 - Estrategia de Ventas (glosario)	
KIT / A42 - Elaborar Proformas de Ventas	279

A4 - Venta de productos	
A42 – Elaborar Proformas de Ventas	280
A42 – Elaborar Proformas de Ventas (glosario)	
KIT / A43 - Negociar y Cerrar la Venta	281
A4 - Venta de productos	
A43 - Negociar y Cerrar la Venta	282
A43 - Negociar y Cerrar la Venta (glosario)	
KIT / A44 - Cobrar y Despachar la mercadería	283
A4 - Venta de productos	
A44 - Cobrar y Despachar la mercadería	284
A44 - Cobrar y Despachar la mercadería (glosario)	
KIT / A51 - Evaluar Venta al Cliente	285
A5 - Servicio Post-venta	
A51 - Evaluar Venta al Cliente	286
A51 - Evaluar Venta al Cliente (glosario)	
KIT / A52 - Analizar Servicio de Garantía o Cambio	287
A5 - Servicio Post-venta	
A52 – Analizar Servicio de Garantía o Cambio	288
A52 – Analizar Servicio de Garantía o Cambio (glosario)	
KIT / A53 - Atender o Ejecutar la Garantía	289
A5 - Servicio Post-venta	
A53 - Atender o Ejecutar la Garantía	290
A53 - Atender o Ejecutar la Garantía (glosario)	
Workshop 18 Individual commenting / Cometarios sobre diagramas individuales	
KIT / A11 - Organización de Talleres	291
A1 - Planificación Estratégica	
A11 - Organización de Talleres	292
A11 - Organización de Talleres (glosario)	
KIT / A12 - Análisis de Talleres	293
A1 - Planificación Estratégica	
A12 - Análisis de Talleres	294
A12 - Análisis de Talleres (glosario)	
KIT / A13 - Implementación de Nueva Estrategia	295
A1 - Planificación Estratégica	
A13 - Implementación de Nueva Estrategia	296
A13 - Implementación de Nueva Estrategia (glosario)	
KIT / A14 - Capacitación Específica	297
A1 - Planificación Estratégica	
A14 - Capacitación Específica	298
A14 - Capacitación Específica (glosario)	
KIT / A21 - Administración de Recursos Financieros	299
A2 - Administración de Recursos	
A21 - Administración de Recursos Financieros	300
A21 - Administración de Recursos Financieros (glosario)	
KIT / A22 - Administración de Recursos Humanos	301

A2 - Administración de Recursos	
A22 - Administración de Recursos Humanos	302
A22 - Administración de Recursos Humanos (glosario)	
KIT / A23 - Administración de Recursos Físicos	303
A2 - Administración de Recursos	
A23 - Administración de Recursos Físicos	304
A23 - Administración de Recursos Físicos (glosario)	
KIT / A31 - Aprobar Proforma	305
A3 - Compra o Importación de productos	
A31 - Aprobar Proforma	306
A31 - Aprobar Proforma (glosario)	
KIT / A32 - Aprobar Importación	307
A3 - Compra o Importación de productos	
A32 - Aprobar Importación	308
A32 - Aprobar Importación (glosario)	
KIT / A33 - Importar y Nacionalizar la mercadería	309
A3 - Compra o Importación de productos	
A33 - Importar y Nacionalizar la mercadería	310
A33 - Importar y Nacionalizar la mercadería (glosario)	
KIT / A34 - Manejo de Reclamos o ajustes de mercadería	311
A3 - Compra o Importación de productos	
A34 - Manejo de Reclamos o ajustes de mercadería	312
A34 - Manejo de Reclamos o ajustes de mercadería (glosario)	
KIT / A41 - Estrategia de Ventas	313
A4 - Venta de productos	
A41 - Estrategia de Ventas	314
A41 - Estrategia de Ventas (glosario)	
KIT / A42 - Elaborar Proformas de Ventas	315
A4 - Venta de productos	
A42 - Elaborar Proformas de Ventas	316
A42 - Elaborar Proformas de Ventas (glosario)	
KIT / A43 - Negociar y Cerrar la Venta	317
A4 - Venta de productos	
A43 - Negociar y Cerrar la Venta	318
A43 - Negociar y Cerrar la Venta (glosario)	
KIT / A44 - Cobrar y Despachar la mercadería	319
A4 - Venta de productos	
A44 - Cobrar y Despachar la mercadería	320
A44 - Cobrar y Despachar la mercadería (glosario)	
KIT / A51 - Evaluar Venta al Cliente	321
A5 - Servicio Post-venta	
A51 - Evaluar Venta al Cliente	322
A51 - Evaluar Venta al Cliente (glosario)	
KIT / A52 - Analizar Servicio de Garantía o Cambio	323
A5 - Servicio Post-venta	

A52 - Analizar Servicio de Garantía o Cambio	324
A52 - Analizar Servicio de Garantía o Cambio (glosario)	
KIT / A53 - Atender o Ejecutar la Garantía	325
A5 - Servicio Post-venta	
A53 - Atender o Ejecutar la Garantía	326
A53 - Atender o Ejecutar la Garantía (glosario)	
Workshop 19 Individual reacting / Reacciones sobre diagramas individuales	
KIT / A11 - Organización de Talleres	327
A1 - Planificación Estratégica	
A11 - Organización de Talleres	328
A11 - Organización de Talleres (glosario)	
KIT / A12 - Análisis de Talleres	329
A1 - Planificación Estratégica	
A12 - Análisis de Talleres	330
A12 - Análisis de Talleres (glosario)	
KIT / A13 - Implementación de Nueva Estrategía	331
A1 - Planificación Estratégica	
A13 - Implementación de Nueva Estrategía	332
A13 - Implementación de Nueva Estrategía (glosario)	
KIT / A14 - Capacitación Específica	333
A1 - Planificación Estratégica	
A14 - Capacitación Específica	334
A14 - Capacitación Específica (glosario)	
KIT / A21 - Administración de Recursos Financieros	335
A2 - Administración de Recursos	
A21 - Administración de Recursos Financieros	336
A21 - Administración de Recursos Financieros (glosario)	
KIT / A22 - Administración de Recursos Humanos	337
A2 - Administración de Recursos	
A22 - Administración de Recursos Humanos	338
A22 - Administración de Recursos Humanos (glosario)	
KIT / A23 - Administración de Recursos Físicos	339
A2 - Administración de Recursos	
A23 - Administración de Recursos Físicos	340
A23 - Administración de Recursos Físicos (glosario)	
KIT / A31 - Aprobar Proforma	341
A3 - Compra o Importación de productos	
A31 - Aprobar Proforma	342
A31 - Aprobar Proforma (glosario)	
KIT / A32 - Aprobar Importación	343
A3 - Compra o Importación de productos	
A32 - Aprobar Importación	344
A32 - Aprobar Importación (glosario)	
KIT / A33 - Importar y Nacionalizar la mercadería	345
A3 - Compra o Importación de productos	

A33 - Importar y Nacionalizar la mercadería	346
A33 - Importar y Nacionalizar la mercadería (glosario)	
KIT / A34 - Manejo de Reclamos o ajustes de mercadería	347
A3 - Compra o Importación de productos	
A34 - Manejo de Reclamos o ajustes de mercadería	348
A34 - Manejo de Reclamos o ajustes de mercadería (glosario)	
KIT / A41 - Estrategia de Ventas	349
A4 - Venta de productos	
A41 - Estrategia de Ventas	350
A41 - Estrategia de Ventas (glosario)	
KIT / A42 - Elaborar Proformas de Ventas	351
A4 - Venta de productos	
A42 - Elaborar Proformas de Ventas	352
A42 - Elaborar Proformas de Ventas (glosario)	
KIT / A43 - Negociar y Cerrar la Venta	353
A4 - Venta de productos	
A43 - Negociar y Cerrar la Venta	354
A43 - Negociar y Cerrar la Venta (glosario)	
KIT / A44 - Cobrar y Despachar la mercadería	355
A4 - Venta de productos	
A44 - Cobrar y Despachar la mercadería	356
A44 - Cobrar y Despachar la mercadería (glosario)	
KIT / A51 - Evaluar Venta al Cliente	357
A5 - Servicio Post-venta	
A51 - Evaluar Venta al Cliente	358
A51 - Evaluar Venta al Cliente (glosario)	
KIT / A52 - Analizar Servicio de Garantía o Cambio	359
A5 - Servicio Post-venta	
A52 - Analizar Servicio de Garantía o Cambio	360
A52 - Analizar Servicio de Garantía o Cambio (glosario)	
KIT / A53 - Atender o Ejecutar la Garantía	361
A5 - Servicio Post-venta	
A53 - Atender o Ejecutar la Garantía	362
A53 - Atender o Ejecutar la Garantía (glosario)	
Workshop 20	Revising first-level decompositions / Revisando el primer nivel de jerarquía
A1 - Planificación Estratégica	363
A2 - Administración de Recursos	
A3 - Compra o Importación de productos	364
A4 - Venta de productos	
A5 - Servicio Post-venta	365
Workshop 21	Revising second-level decompositions / Revisando el segundo nivel de jerarquía
A11 - Organización de Talleres	366
A11 - Organización de Talleres (glosario)	

A12 - Análisis de Talleres	367
A12 - Análisis de Talleres (glosario)	
A13 - Implementación de Nueva Estrategia	368
A13 - Implementación de Nueva Estrategia (glosario)	
A14 - Capacitación Específica	369
A14 - Capacitación Específica (glosario)	
A21 - Administración de Recursos Financieros	370
A21 - Administración de Recursos Financieros (glosario)	
A22 - Administración de Recursos Humanos	371
A22 - Administración de Recursos Humanos (glosario)	
A23 - Administración de Recursos Físicos	372
A23 - Administración de Recursos Físicos (glosario)	
A31 - Aprobar Proforma	373
A31 - Aprobar Proforma (glosario)	
A32 - Aprobar Importación	374
A32 - Aprobar Importación (glosario)	
A33 - Importar y Nacionalizar la mercadería	375
A33 - Importar y Nacionalizar la mercadería (glosario)	
A34 - Manejo de Reclamos o ajustes de mercadería	376
A34 - Manejo de Reclamos o ajustes de mercadería (glosario)	
A41 - Estrategia de Ventas	377
A41 - Estrategia de Ventas (glosario)	
A42 - Elaborar Proformas de Ventas	378
A42 - Elaborar Proformas de Ventas (glosario)	
A43 - Negociar y Cerrar la Venta	379
A43 - Negociar y Cerrar la Venta (glosario)	
A44 - Cobrar y Despachar la mercadería	380
A44 - Cobrar y Despachar la mercadería (glosario)	
A51 - Evaluar Venta al Cliente	381
A51 - Evaluar Venta al Cliente (glosario)	
A52 - Analizar Servicio de Garantía o Cambio	382
A52 - Analizar Servicio de Garantía o Cambio (glosario)	
A53 - Atender o Ejecutar la Garantía	383
A53 - Atender o Ejecutar la Garantía (glosario)	

Workshop # 1 Bounding the subject

Used at:	Autor:	Fecha:	Lector:	Fecha:	Contexto:
	Proyecto:	Rev:			
	Notas:				
	Grupo Empresa ABC	Mar-07	Trabajo		
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Dibujo		
			Recomendado		
			Publicación		
<p><u>Lista de datos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Llantas embarques pedidos exportador navieras verificadoras Aduana Aseguradora Bodegas camiones despachos DUI's Aplicaciones Notas de Pedido Facturas notas de crédito y débito packing list B/L's Certificados Inspección aforadores estibadores despachador de aduana tiempo de embarque bancos tiempo de crédito 					
<p><u>Lista de actividades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Planificar importación preparar pedido aprobar importación verificar mercadería aprobar verificación verificar documentos aprobar permisos previos aprobar DUI Coordinar embarque ingresar mercadería pagar pedidos pagar sueldos y gastos cobrar ventas vender productos despachar pedidos pagar a proveedores pagar a bancos reparar o restituir productos por garantía exigir créditos por garantía a exportadores visitar clientes 					
<p><u>Equipo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ordenado paciente honrado trabajador 					
Nodo	Empresa ABC (Limitando el objetivo)				Numero DAM001

Workshop # 2 Determining Purpose and viewpoint

Used at:	Autor: Grupo: Empresa ABC	Fecha: Rev:	Mar-07	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:			Trabajo		
	Notas:			Dibujo		
				Recomendado		
				Publicación		

Preguntas:

Que documentos necesito para importar?
 Qué mercadería tiene mayor salida?
 Qué nos conviene importar?
 Cuáles son los costos principales por importar?
 Cómo nos conviene vender?

Propósito:

Entender cuál es la mejor forma de importar de acuerdo a lo que es más rentable vender y los costos de esa importación.

Perpectivas:

Clientes
 Vendedores
 Gerentes
 Exportador
 Aduana

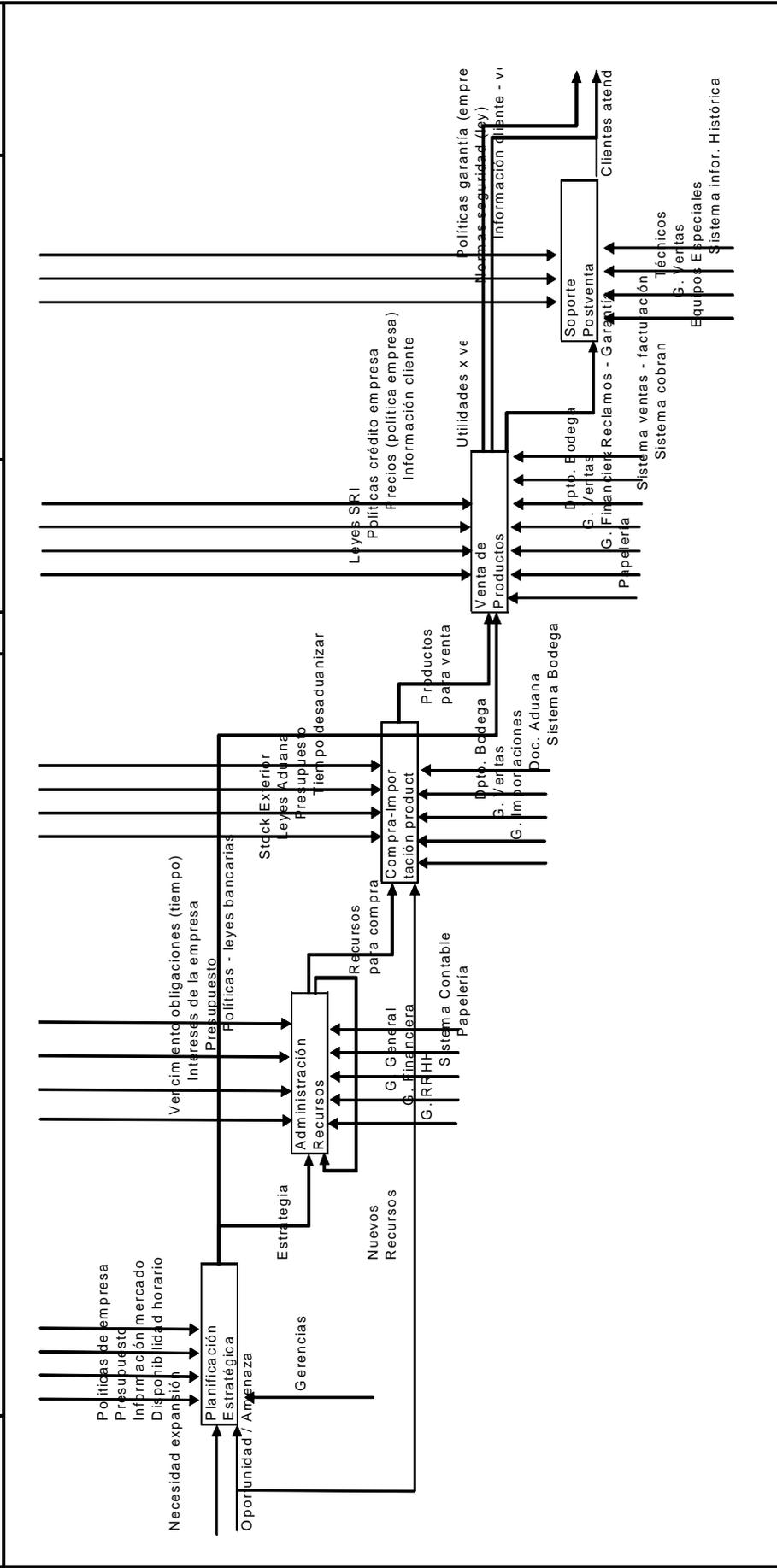
Punto de vista: Gerentes de la empresa

Los gerentes son los que toman decisiones para su empresa en base al mercado y leyes (aduana)

Nodo	FF/AO	Título	Empresa ABC (Determinando el propósito y el punto de vista)	Número	DAM002
------	-------	--------	---	--------	--------

Workshop # 3 Drawing the Top Diagram

Used at:	Autor:	Fecha:	Lector:	Contexto:
	Grupo: Empresa ABC	Mar-07		TOP
	Proyecto:	Rev:	Trabajo:	
			Dibujo:	
			Recomendado:	
			Publicación:	
	Notas:			
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			



Nodo:	FF/A0	Título:	Empresa ABC (Esquematisando el diagrama principal)	Número:	DAM003
-------	-------	---------	--	---------	--------

Workshop # 4 Summarizing the top diagram

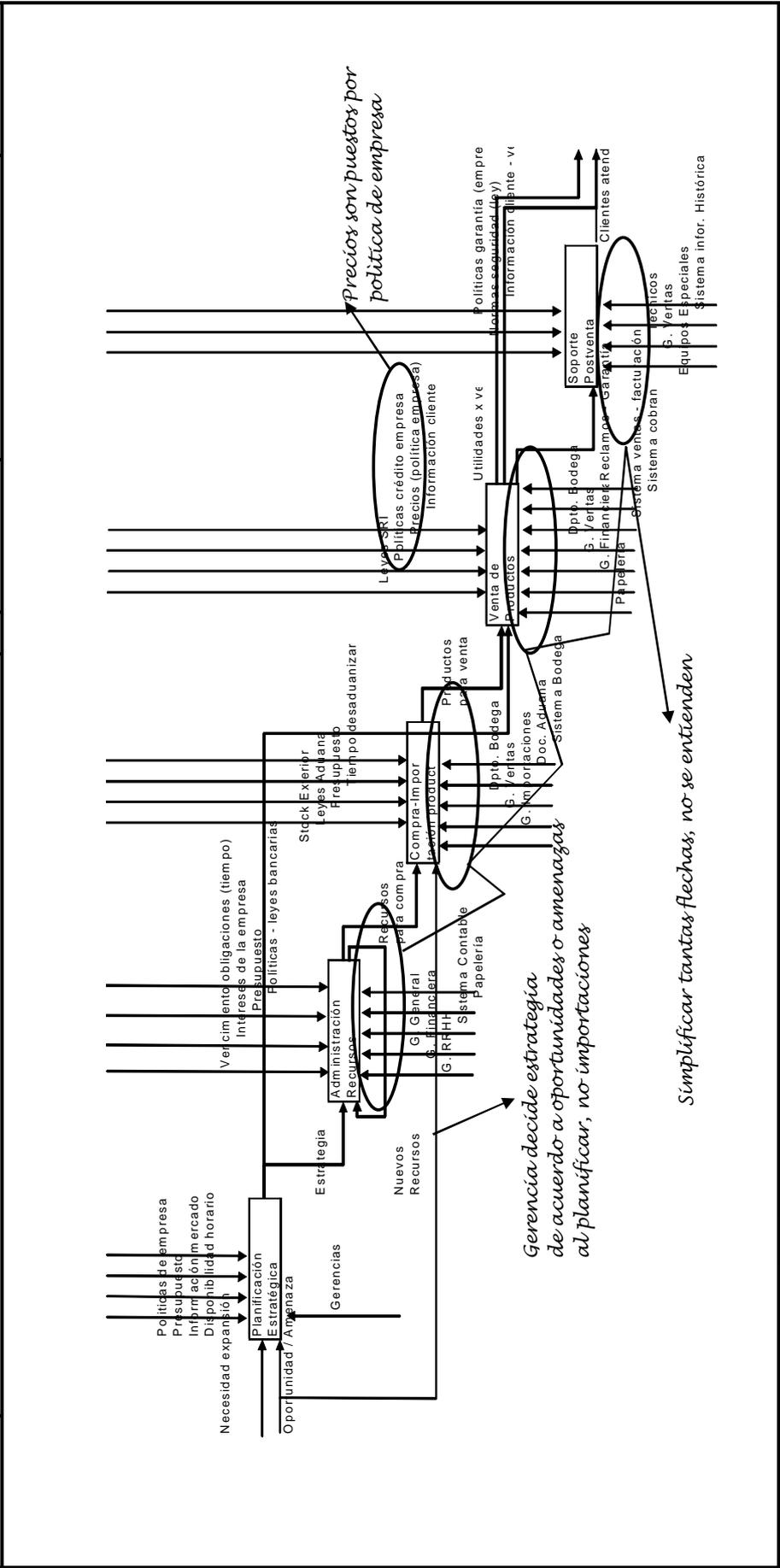
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	Trabajo Dibujo Recomendado Publicación	Lector	Fecha	Contexto
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p><i>Necesidad expansión</i></p> <p>↑</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><i>Oportunidades</i></p> <p>↑</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><i>Amenazas</i></p> <p>↑</p> </div> </div> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;"> <p>Vender productos y servicios para autos</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p><i>Leyes aduanera</i></p> <p>↓</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><i>Políticas de Empresa</i></p> <p>↓</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><i>Presupuesto</i></p> <p>↓</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><i>Tiempo</i></p> <p>↓</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><i>Información mercado - cliente</i></p> <p>↓</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><i>SRI</i></p> <p>↓</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><i>Leyes de tributación</i></p> <p>↓</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <p><i>Cientes atendidos</i></p> <p>↑</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><i>Mercadería colocada</i></p> <p>↑</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><i>Utilidades</i></p> <p>↑</p> </div> </div>						
<p>Propósito: Entender cuál es la mejor forma de importar de acuerdo a lo que es más rentable vender y los costos de esa importación.</p> <p>Punto de vista: Gerentes de la empresa</p>						
Nudo: FF/A0	Título: Empresa ABC (Simplificando el diagrama principal)					Número: DAM004

Workshop # 5 Critiquing the summary diagram

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	Lector: Trabajo: Dibujo: Recomendado: Publicación:	Contexto:
Nodo: FF/A0	Empresa ABC (Critizando el diagrama simplificado)			Número: DAM004

Workshop # 6 Critiquing the top diagram

Used at:	Autor:	Fecha:	Lector:	Contexto
	Grupo Empresa ABC	Mar-07		
	Proyecto:	Rev:		
	Notas:	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		



Nodo	FF/A0	Título	Empresa ABC (Criticanado el diagrama principal)	Número	DAM003
------	-------	--------	---	--------	--------

Workshop # 7 Revising the Summary and top diagrams

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	x	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto: Empresa ABC	Rev:		Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado			
				Publicación			

Propósito: Definiendo cuál es la mejor forma de importar de acuerdo a lo que es más rentable para la empresa

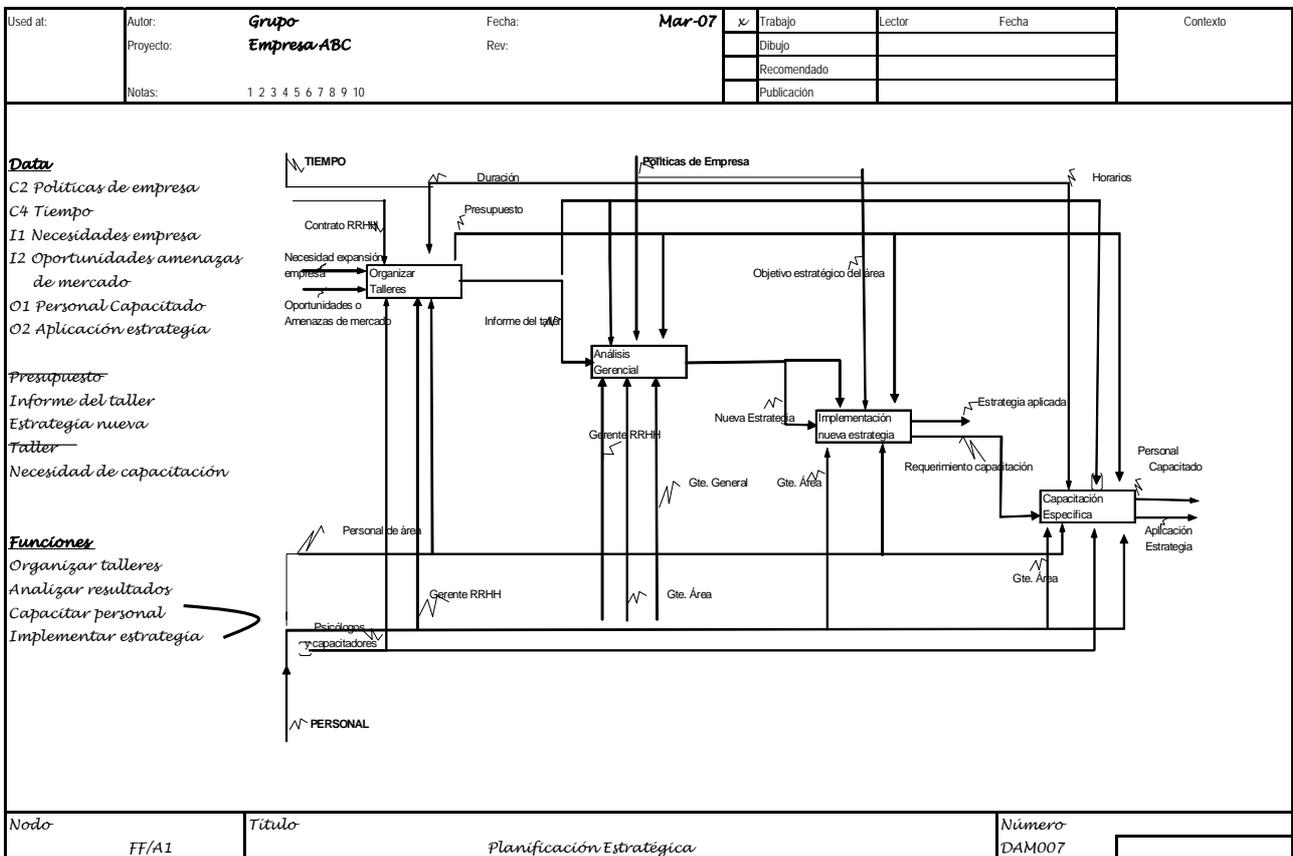
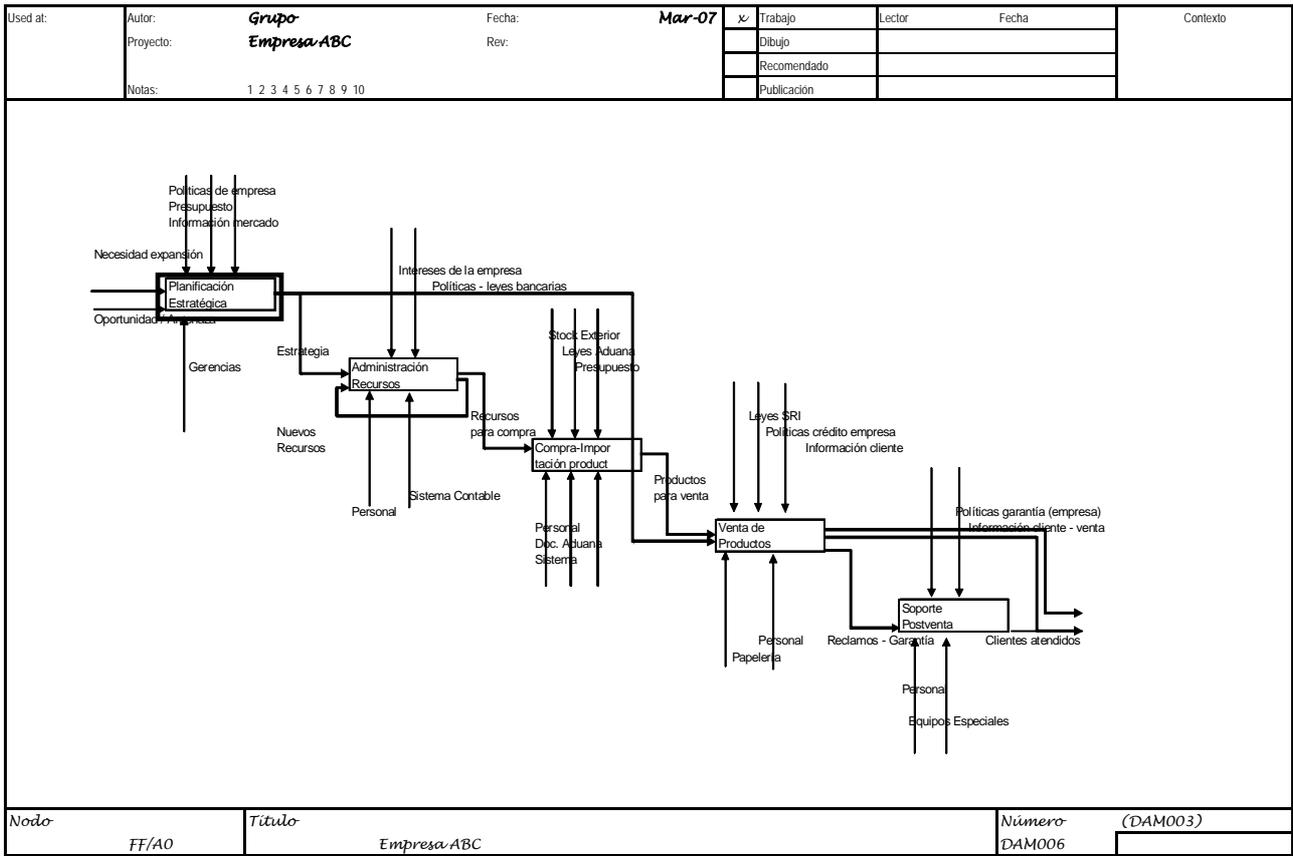
Punto de vistas: Gerentes

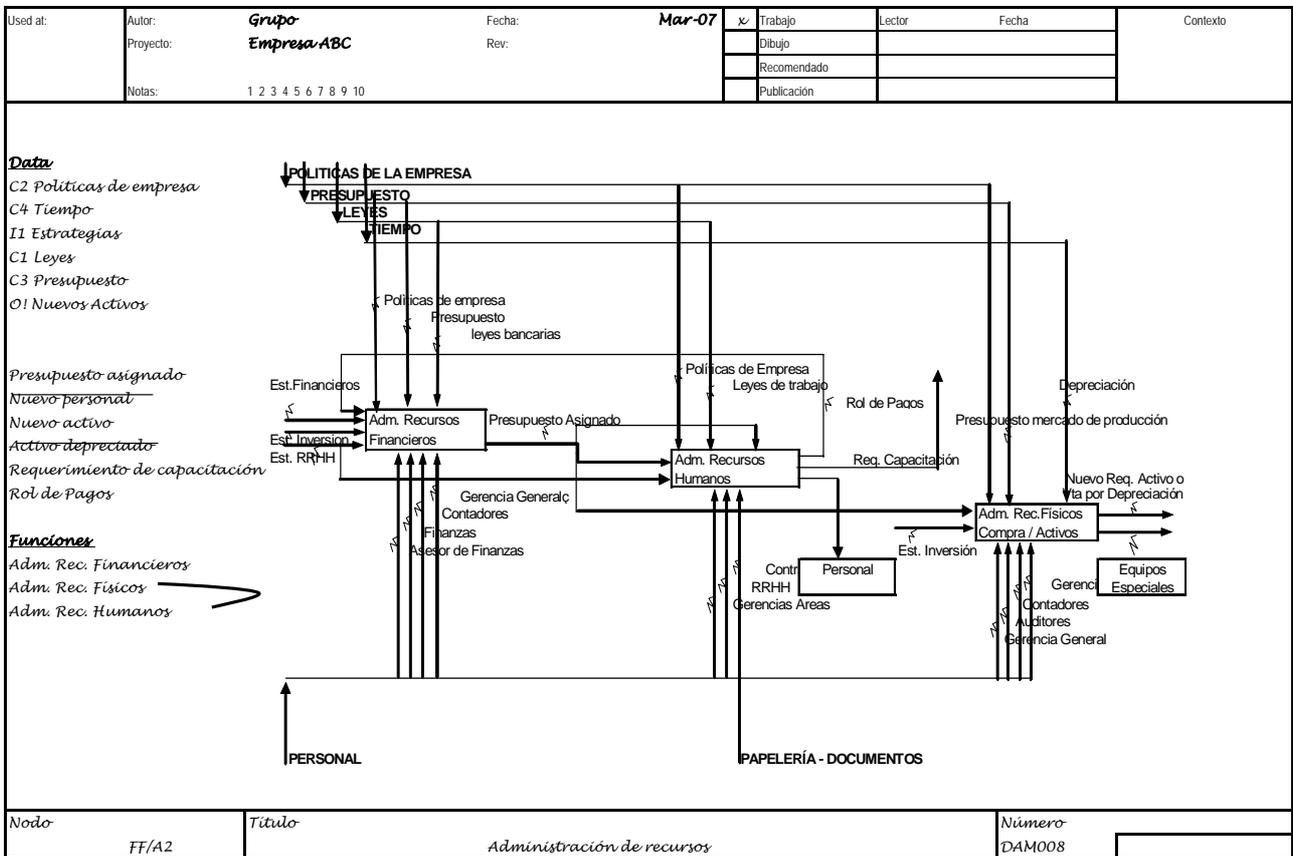
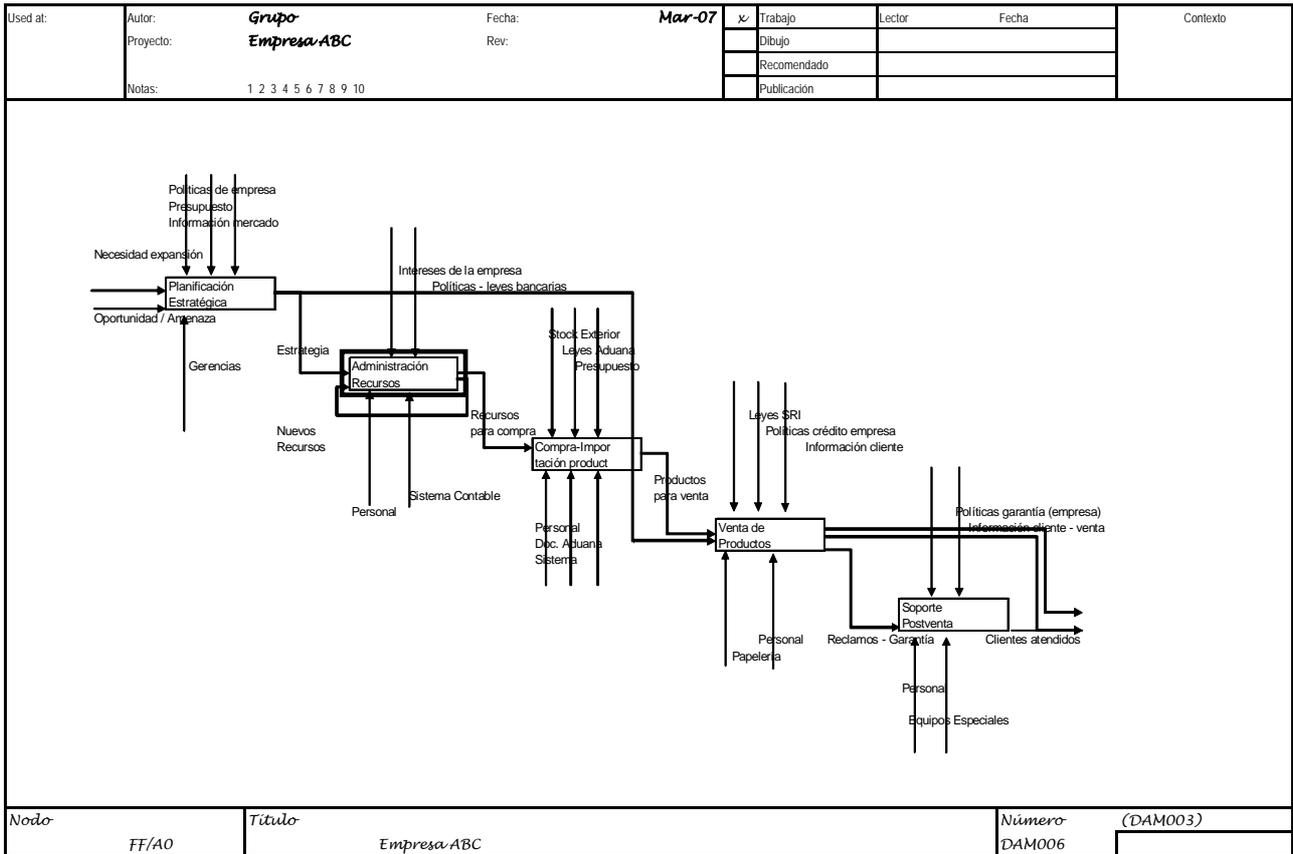
Nodo	Título	Número	Contexto
FF/A0	Empresa ABC Diagrama condensado	DAM005	(DAM004)

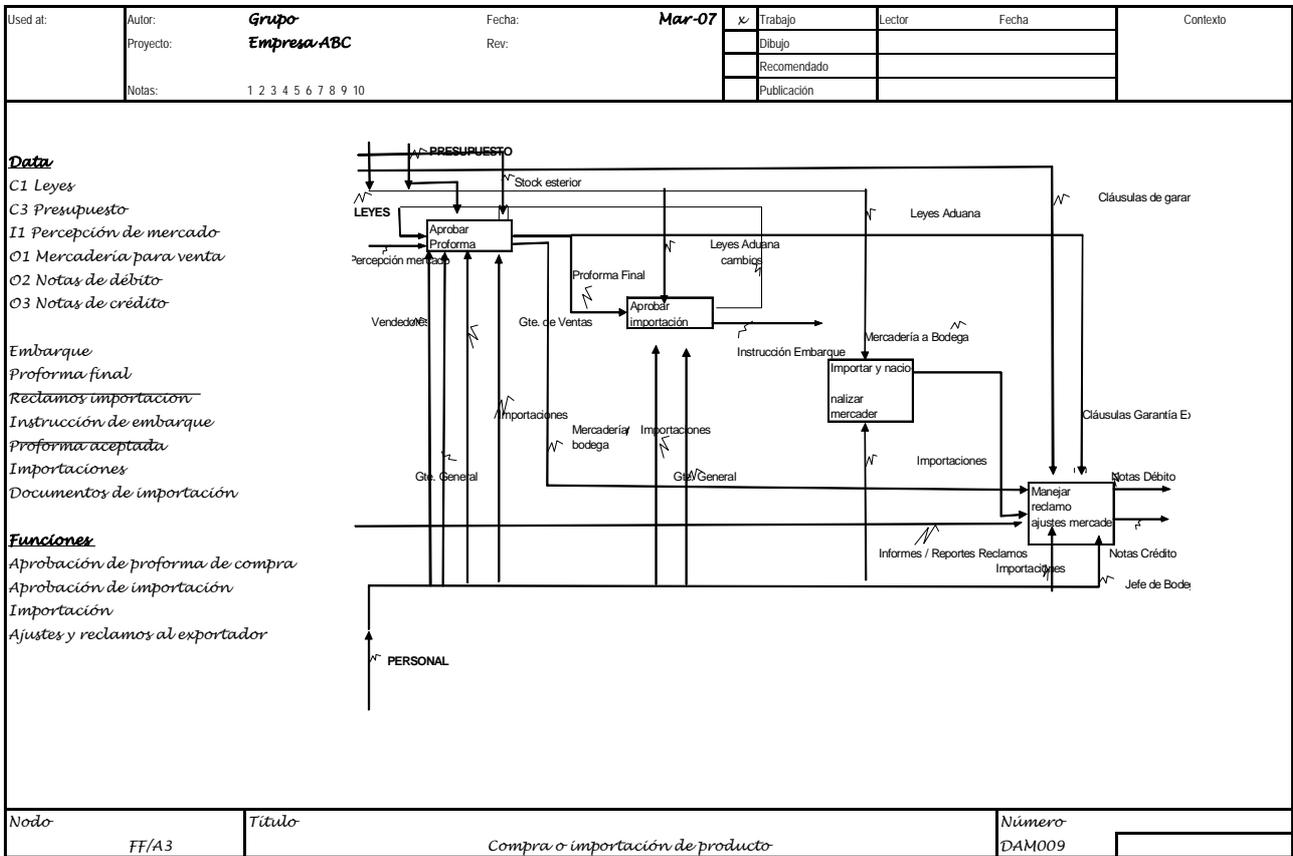
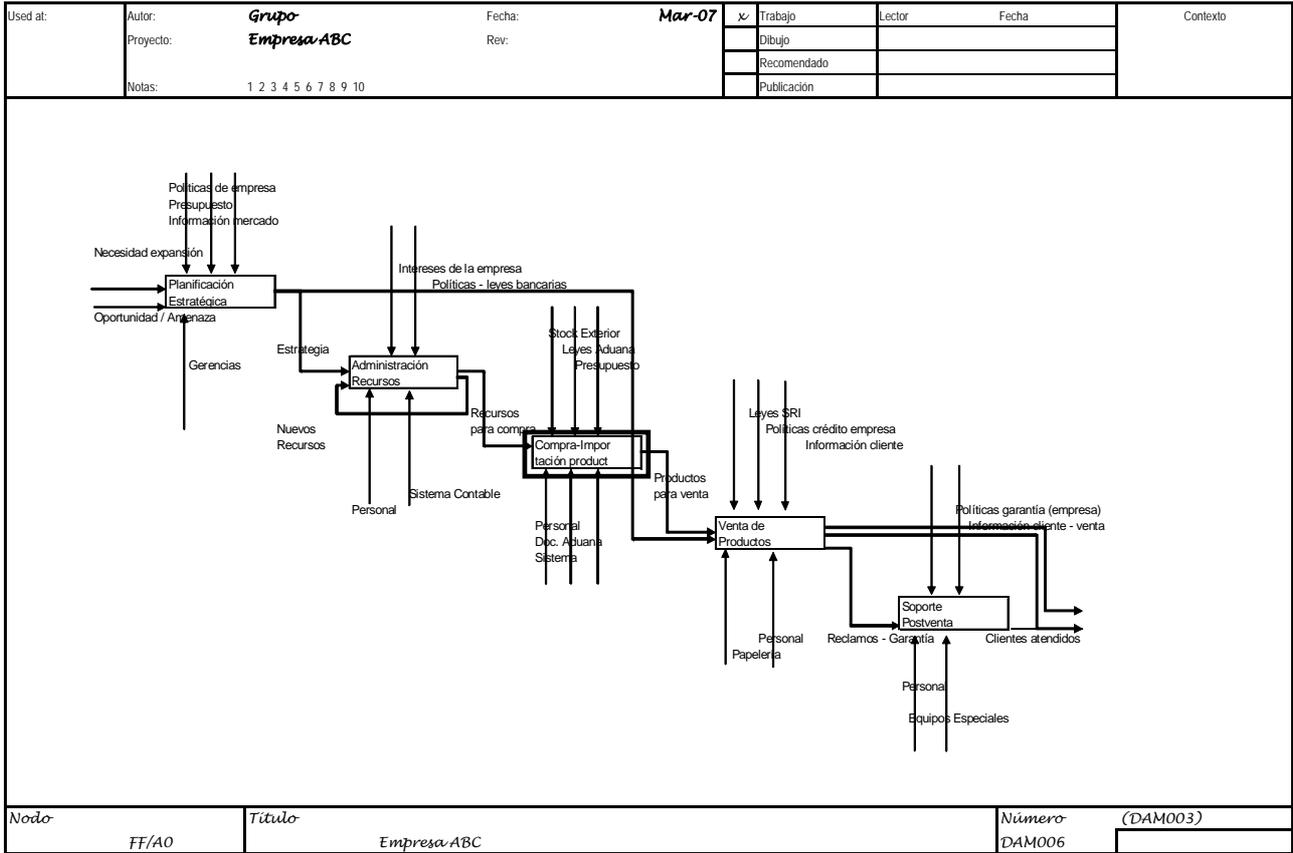
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	x	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto: Empresa ABC	Rev:		Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado			
				Publicación			

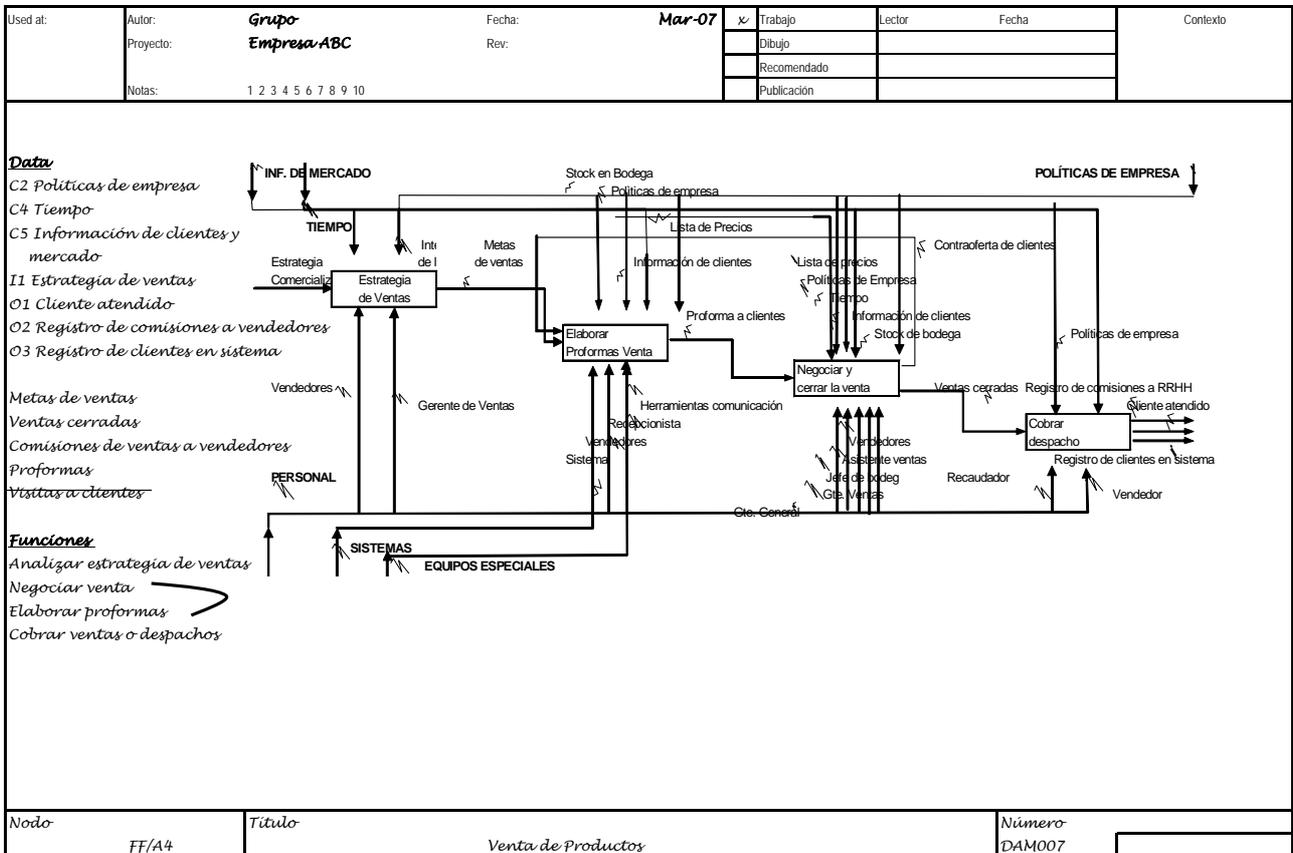
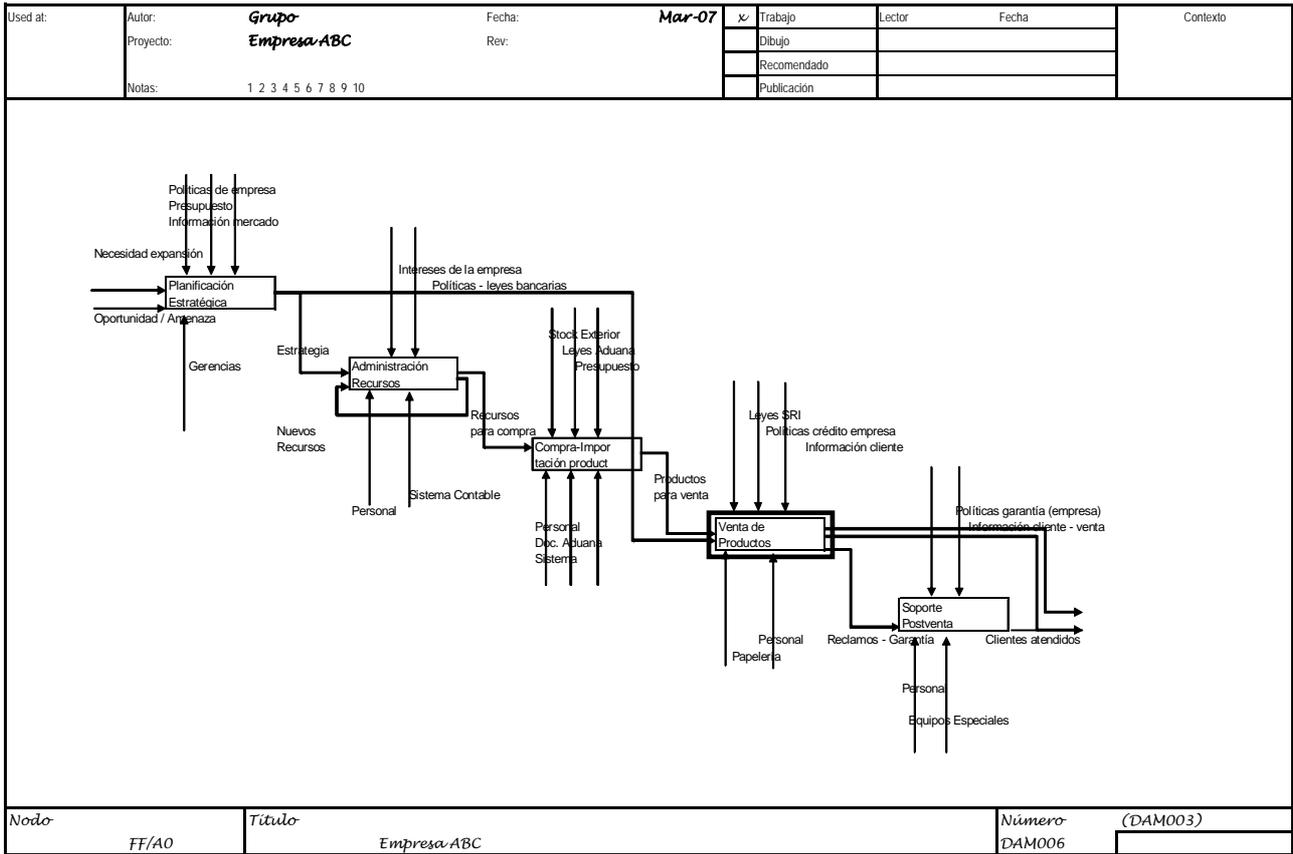
Nodo	Título	Número	Contexto
FF/A0	Empresa ABC Diagrama principal	DAM006	(DAM003)

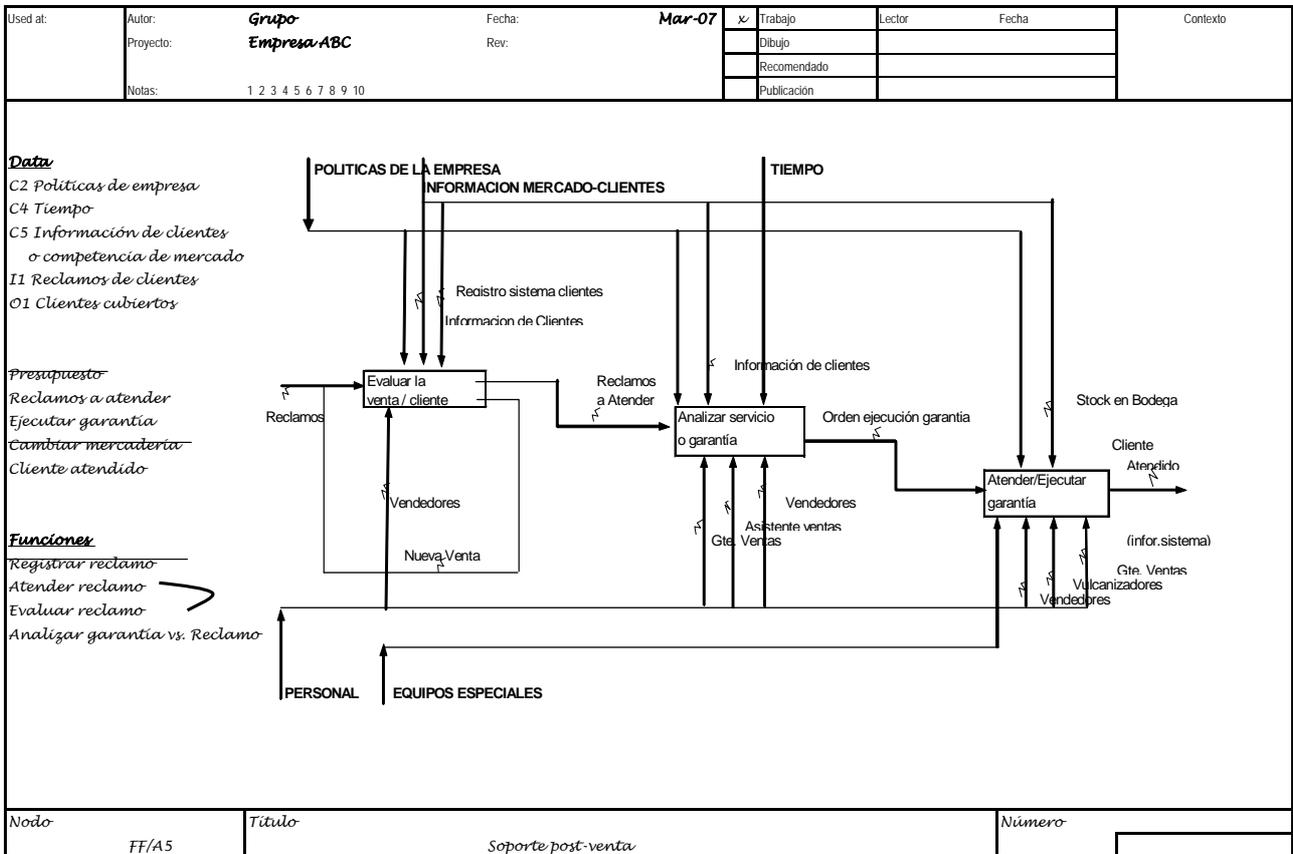
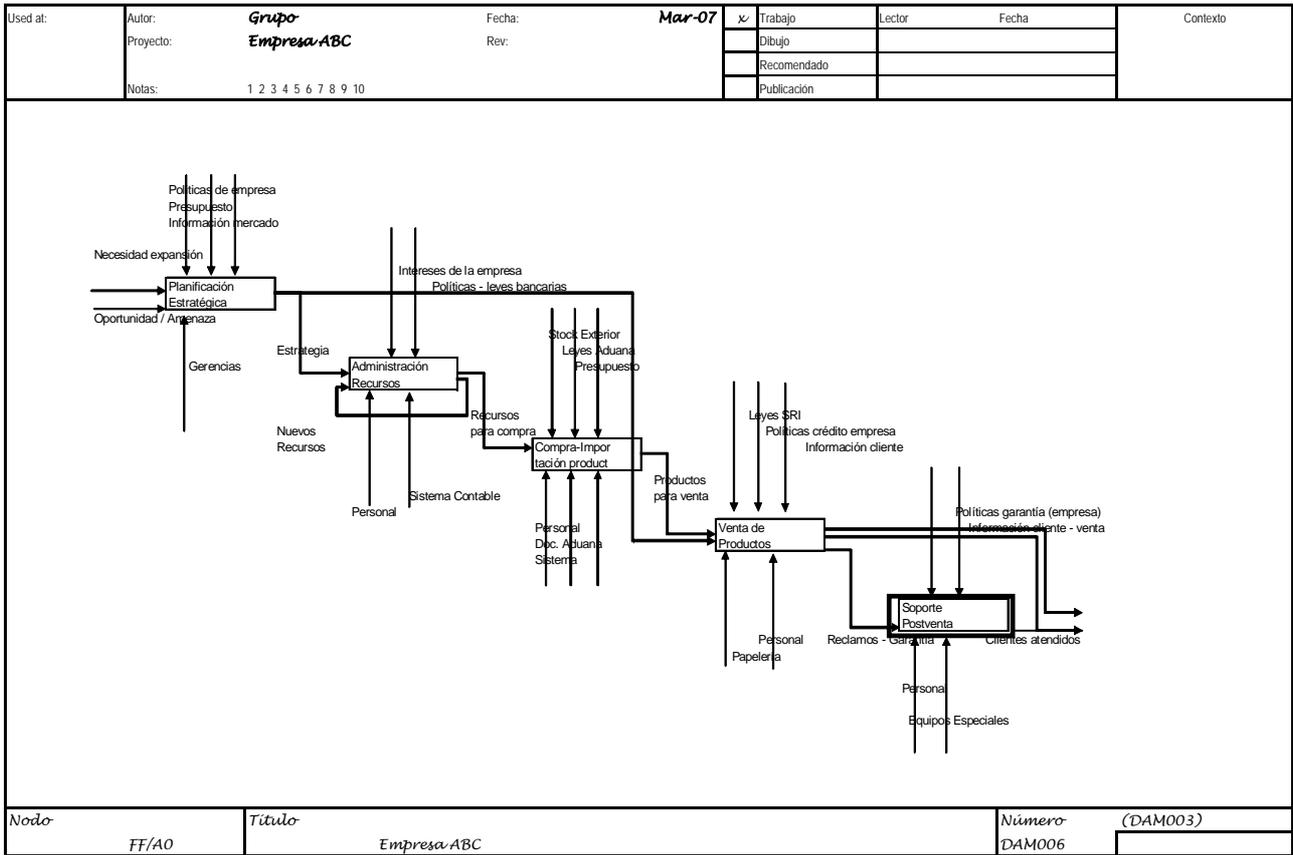
Workshop # 8 Revising the summary and top diagrams











Workshop # 9 Critiquing First-Level Decompositions

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	x	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto: Empresa ABC	Rev:		Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado			
				Publicación			

Data

C2 Políticas de empresa

C4 Tiempo

I1 Necesidades empresa

I2 Oportunidades amenazas de mercado

O1 Personal Capacitado

O2 Aplicación estrategia

Presupuesto

Informe del taller

Estrategia nueva

Taller

Necesidad de capacitación

Funciones

Organizar talleres

Analizar resultados

Capacitar personal

Implementar estrategia

Nodo	Título	Número
FF/A1	Planificación Estratégica	DAM007

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	x	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto: Empresa ABC	Rev:		Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado			
				Publicación			

TIEMPO - C4

Políticas de Empresa - C2

Necesidad expansión empresa

Organizar Talleres

Oportunidades o Amenazas de mercado

Psicólogos y capacitadores

Gerente RRHH

Intereses de la empresa

Reporte análisis taller

Análisis Gerencial

Nueva Estrategia

Implementación nueva estrategia

Estrategia

Requerimiento capacitación

Capacitación Específica

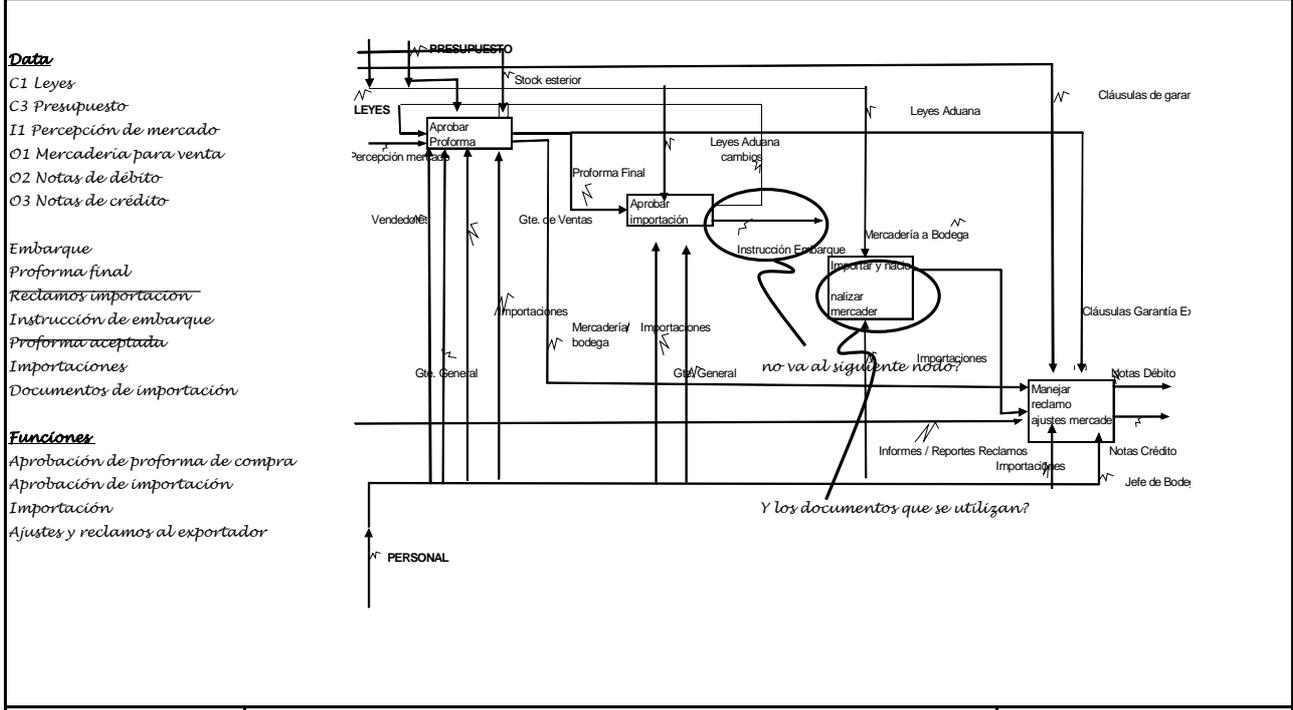
Estrategia

Psicólogos y capacitadores

PERSONAL - M1

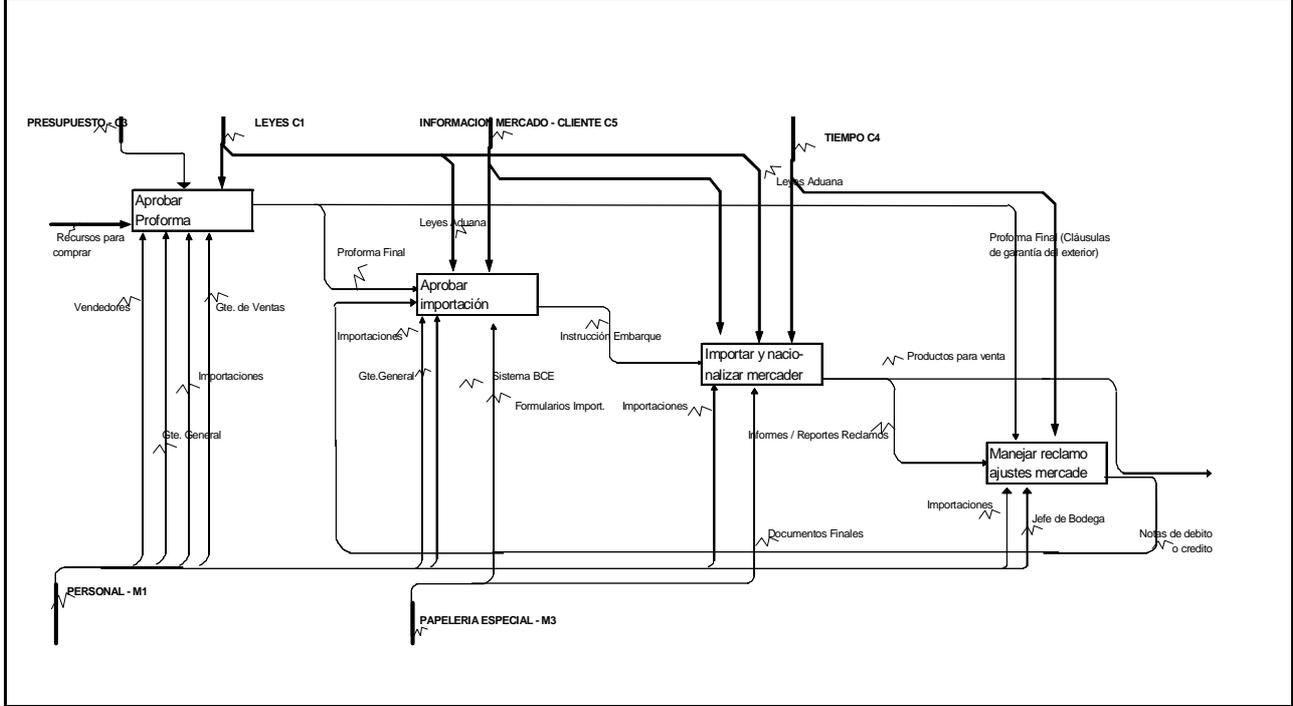
Nodo	Título	Número
FF/A1	Planificación Estratégica	DAM008

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	X Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			



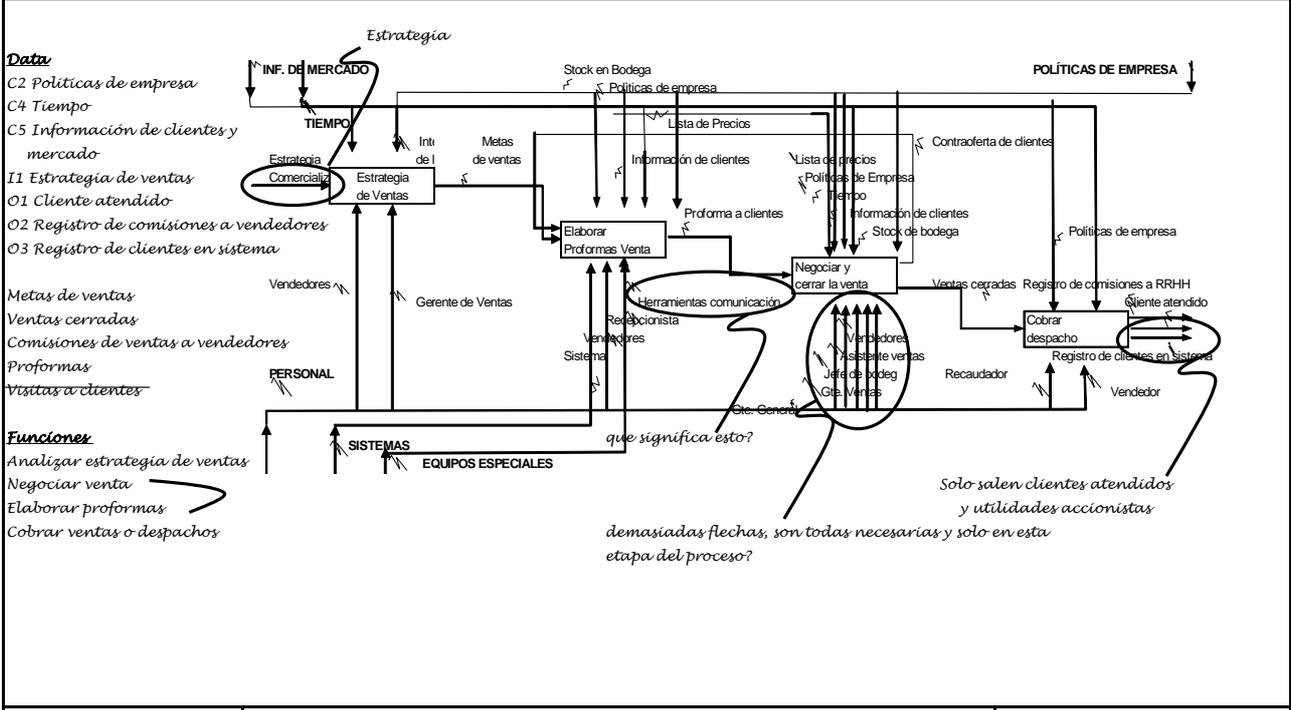
Nodo	Título	Número
FF/A3	Compra o importación de producto	DAM009

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	X Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			



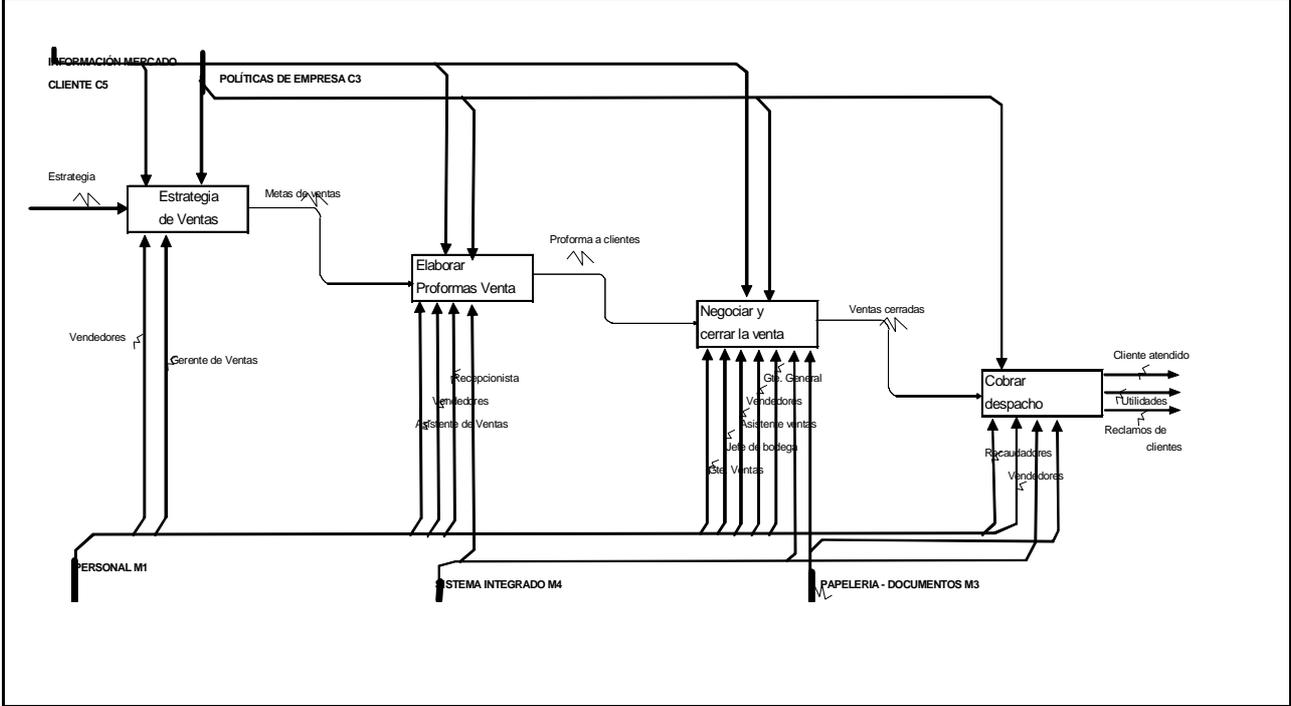
Nodo	Título	Número
FF/A3	Compra o importación de producto	DAM009

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	x/ Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			



Nodo	Título	Número
FF/A4	Venta de Productos	DAM007

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	x/ Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			



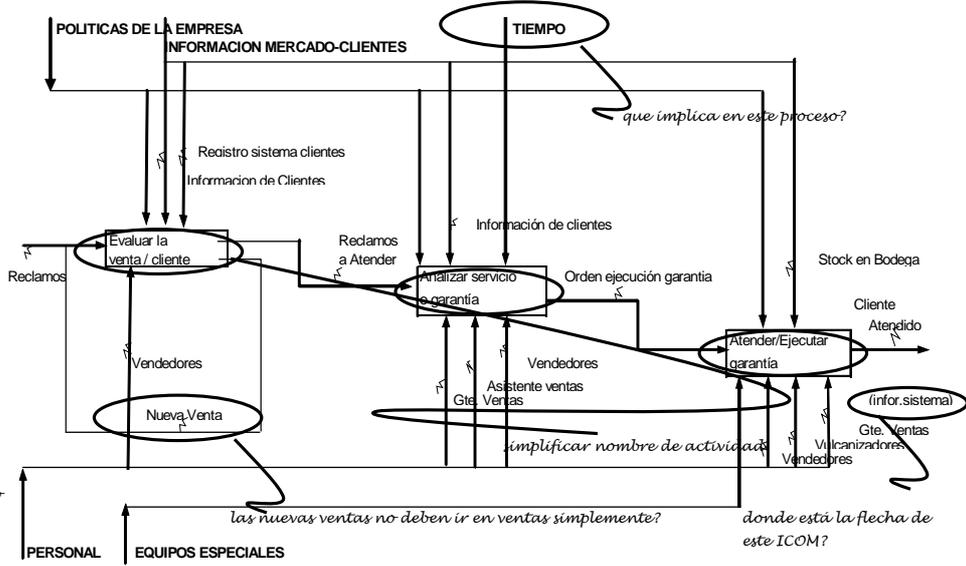
Nodo	Título	Número
FF/A4	Venta de Productos	DAM007

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	x/ Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			

Data
 C2 Políticas de empresa
 C4 Tiempo
 C5 Información de clientes o competencia de mercado
 I1 Reclamos de clientes
 O1 Clientes cubiertos

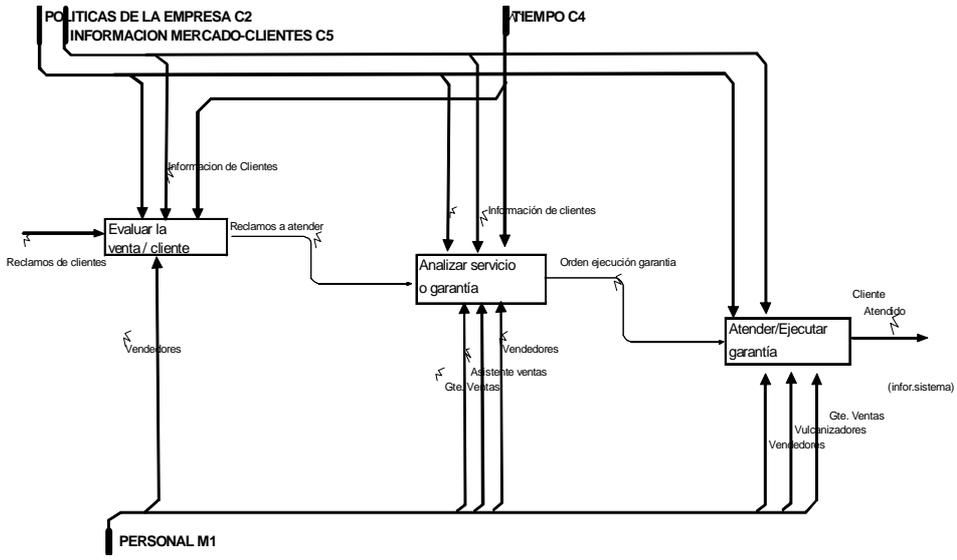
Presupuesto
 Reclamos a atender
 Ejecutar garantía
 Cambiar mercadería
 Cliente atendido

Funciones
 Registrar reclamo
 Atender reclamo
 Evaluar reclamo
 Analizar garantía vs. Reclamo



Nodo	Título	Número
FF/A5	Soporte post-venta	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	x/ Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			

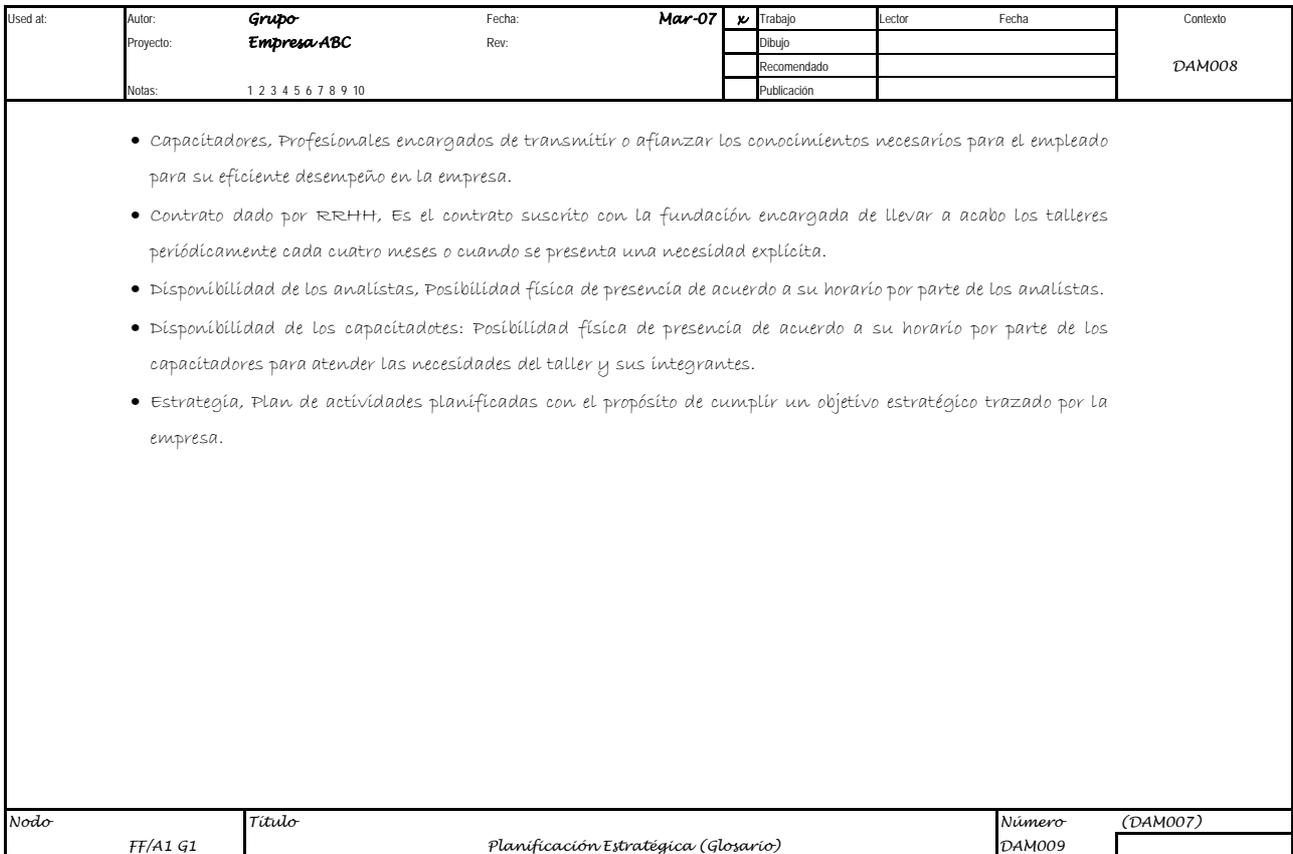
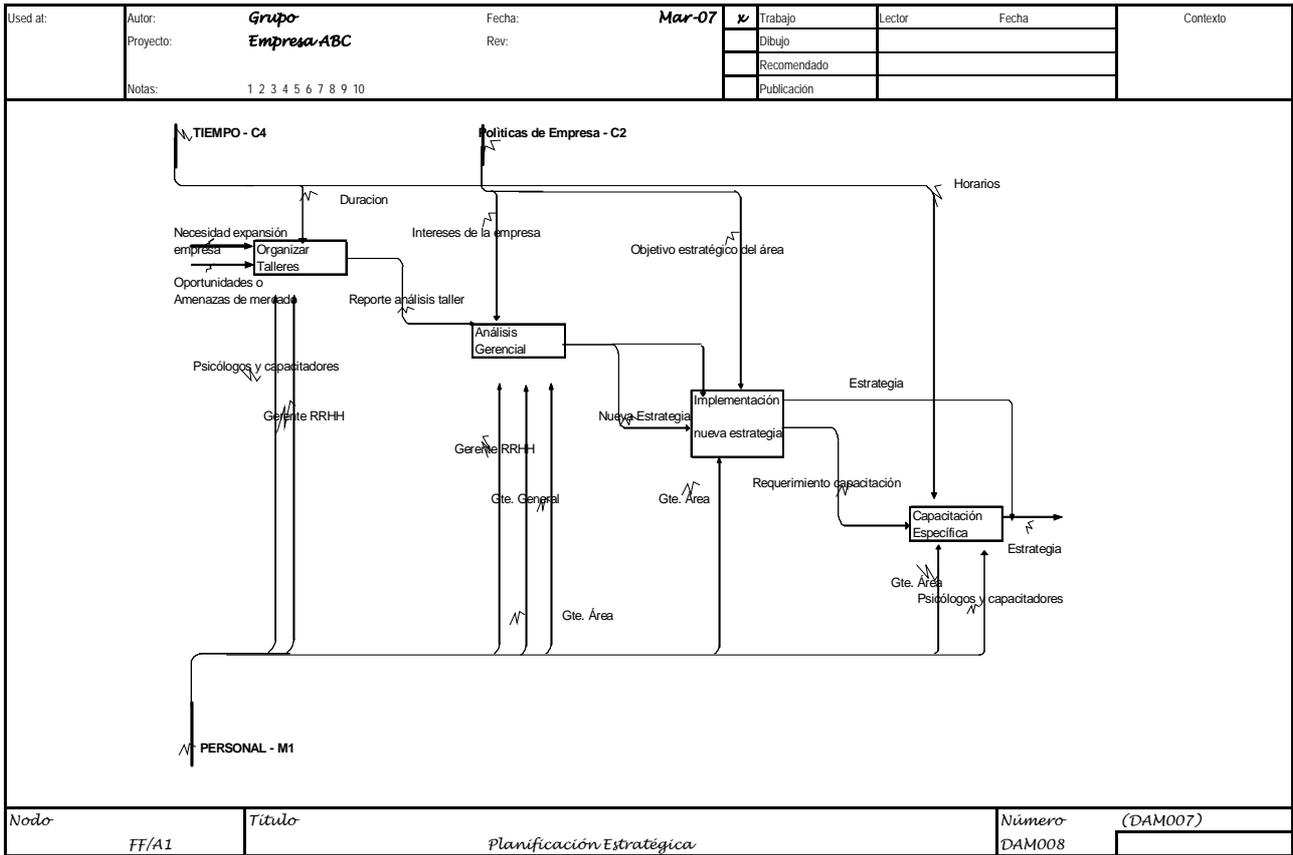


Nodo	Título	Número
FF/A5	Soporte post-venta	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Fecha: Mar-07 Rev: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones		
FILE	FF/A0 FF/A1	Completado	____ copias de ____ papeles ____ total		
AUTOR			Tan pronto sea posible por		
LECTORES:					
Persona A		Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back
Persona B		Mar-07	Mar-07		
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>					
CONTENIDO					
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	COMENTARIOS:
A		COVER SHEET			} Filas del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> ACTUALIZADO <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO INSTRUCCIONES ESPECIALES <input type="checkbox"/> No. Copia del autor ____ Copias extras del autor
B	FF/A1	Planificación	DAM008		
C	FF/A1GL	Glosario	DAM009		
D					
E					
F					
G					
H					
I					
J					
K					
L					
M					
N					
Nodo		Título		Número	
		<i>Primera Descomposición "Planificación Estratégica"</i>			

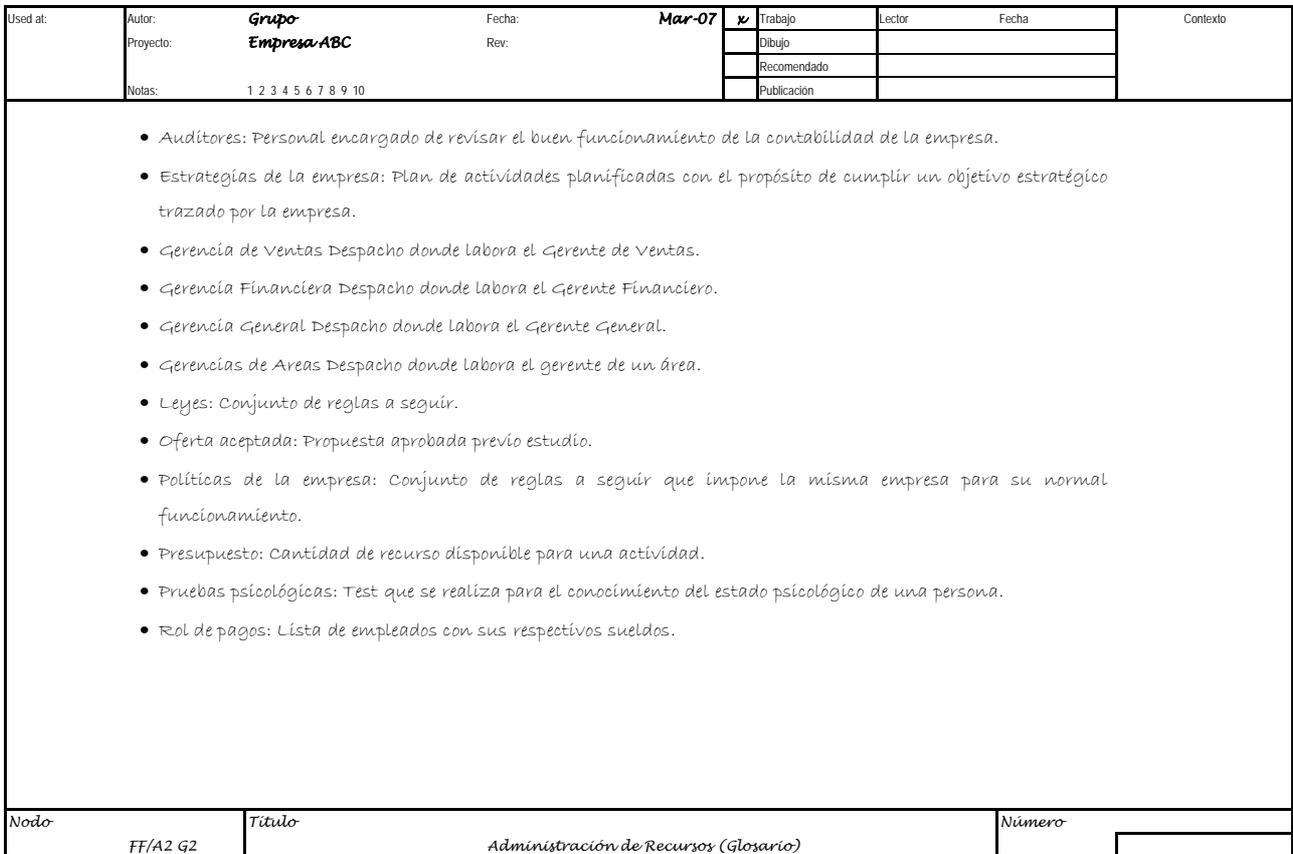
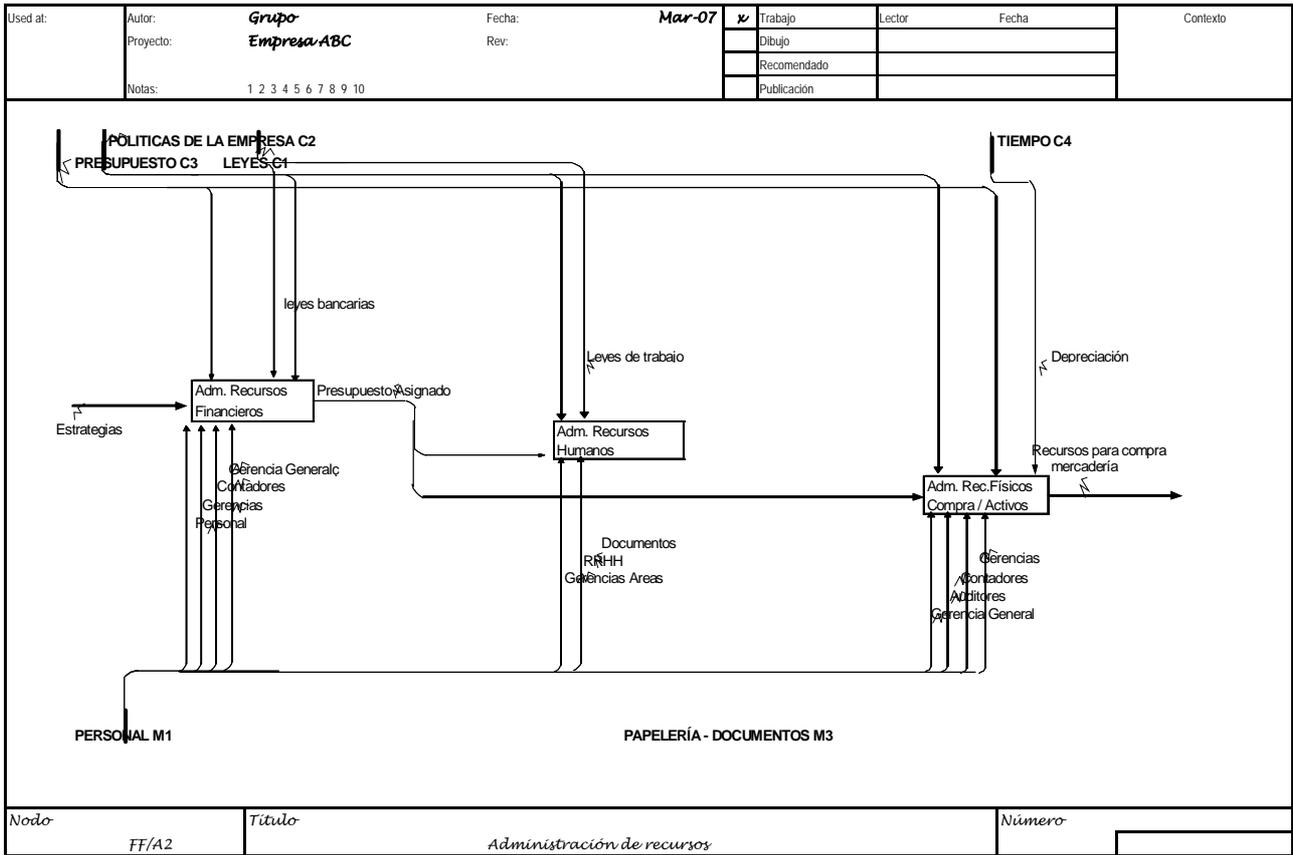
Solo las gerencias participan de la parte de planificación?

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Fecha: Mar-07 Rev: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector Fecha	Contexto
<p>The flowchart illustrates the business process flow. It starts with 'Planificación Estratégica' (Strategic Planning) which is influenced by 'Políticas de empresa', 'Presupuesto', 'Información mercado', 'Necesidad expansión', and 'Oportunidad / Amenaza'. This leads to 'Gerencias' (Managements) and 'Estrategia' (Strategy). 'Estrategia' feeds into 'Administración Recursos' (Resource Administration), which is also influenced by 'Intereses de la empresa' and 'Políticas - leyes bancarias'. 'Administración Recursos' leads to 'Recursos para compra' (Resources for purchase), which then leads to 'Compra-Importación product' (Product Purchase/Importation). This step is influenced by 'Stock Exterior', 'Leyes Aduana', and 'Presupuesto'. 'Compra-Importación product' leads to 'Productos para venta' (Products for sale), which then leads to 'Venta de Productos' (Product Sales). 'Venta de Productos' is influenced by 'Leyes SRI', 'Políticas crédito empresa', and 'Información cliente'. 'Venta de Productos' leads to 'Soporte Postventa' (Post-sales Support), which is influenced by 'Políticas garantía (empresa)' and 'Información cliente - venta'. 'Soporte Postventa' leads to 'Reclamos - Garantía' (Claims - Warranty) and 'Clientes atendidos' (Served Clients). 'Reclamos - Garantía' is supported by 'Personal' and 'Papelería'. 'Clientes atendidos' is supported by 'Personal' and 'Equipos Especiales'.</p>					
Nodo		Título		Número	
FF/A0		Empresa ABC		DAM006 (DAM003)	



Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO		Recibido		Copiando instrucciones		
FILE	FF/A0 FF/A2		Completado		____ copias de ____ papeles ____ total		
AUTOR					Tan pronto sea posible por		
LECTORES:							
Persona A			Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
Persona B			Mar-07	Mar-07			
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>							
CONTENIDO				COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO	Fila del modelo ____ con este kit	
					<input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor	
A		COVER SHEET				____ Copias extras del autor	
B	FF/A2	Administr.			"Sistema contable" incluye los papeles que se usan en la administración de recurso como por ejemplo roles, etc		
C	FF/A2GL	Glosario					
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
M							
N							
Nodo		Título					
		<i>Primera Descomposición "Administración de Recursos"</i>					

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
Nodo		Título			Número		
FF/A0		Empresa ABC			DAM006 (DAM003)		

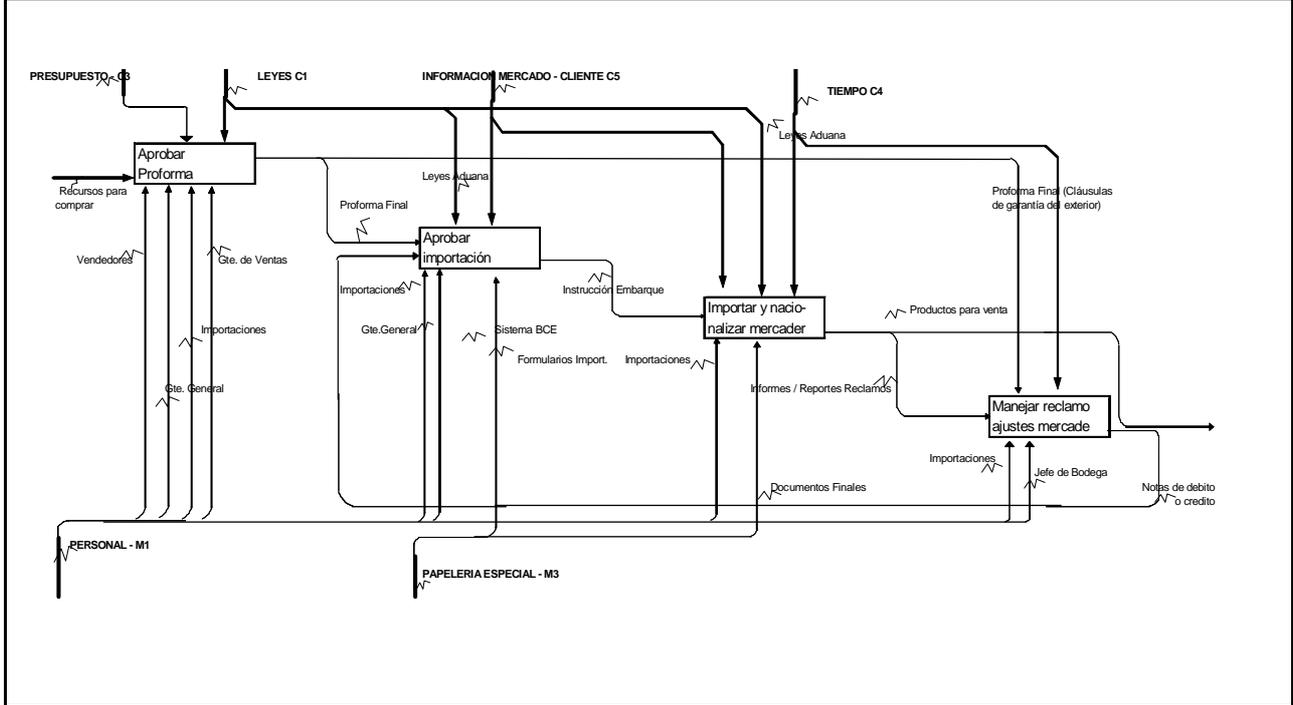


Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO		Recibido		Copiando instrucciones		
FILE	FF/A0 FF/A3		Completado		____ copias de ____ papeles ____ total		
AUTOR					Tan pronto sea posible por		
LECTORES:							
Persona A			Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
Persona B			Mar-07	Mar-07			
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>							
CONTENIDO				COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO	} Fila del modelo ____ con este kit	
					<input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor	
A		COVER SHEET				____ Copias extras del autor	
B	FF/A1	Compra-Import.					
C	FF/A3GL	Glosario					
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
M							
N							
Nodo		Título				Número	
		<i>Primera Descomposición "Compra - Importación de producto"</i>					

Especificar "leyes de aduana", solo estas leyes rigen este proceso?

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
Nodo		Título				Número	
FF/A0		Empresa ABC				DAM006 (DAM003)	

Used at:	Autor:	Grupo Empresa ABC	Fecha:	Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:		Rev:		<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas:	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			<input type="checkbox"/> Recomendado			
					<input type="checkbox"/> Publicación			



Nodo	Título	Número
FF/A3	Compra - Importación de producto	

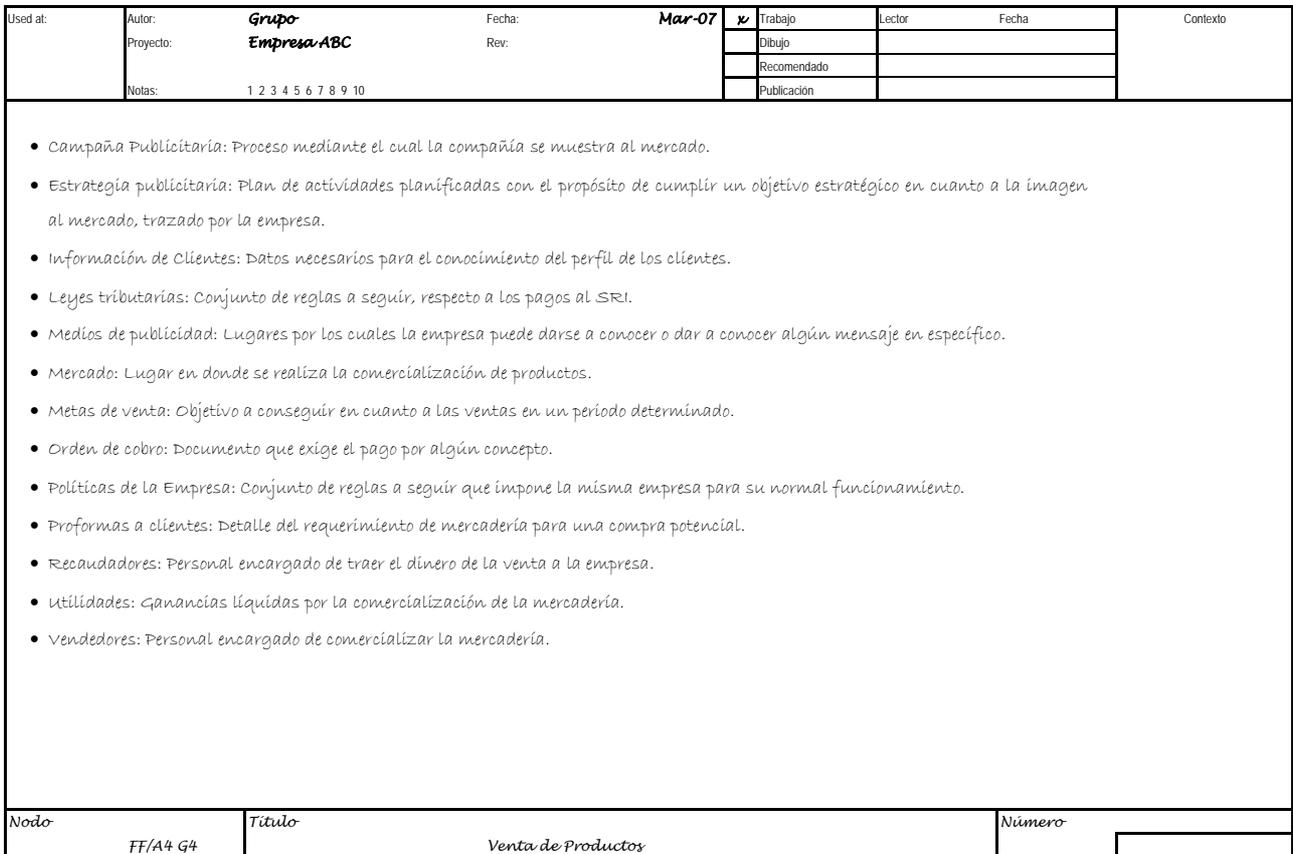
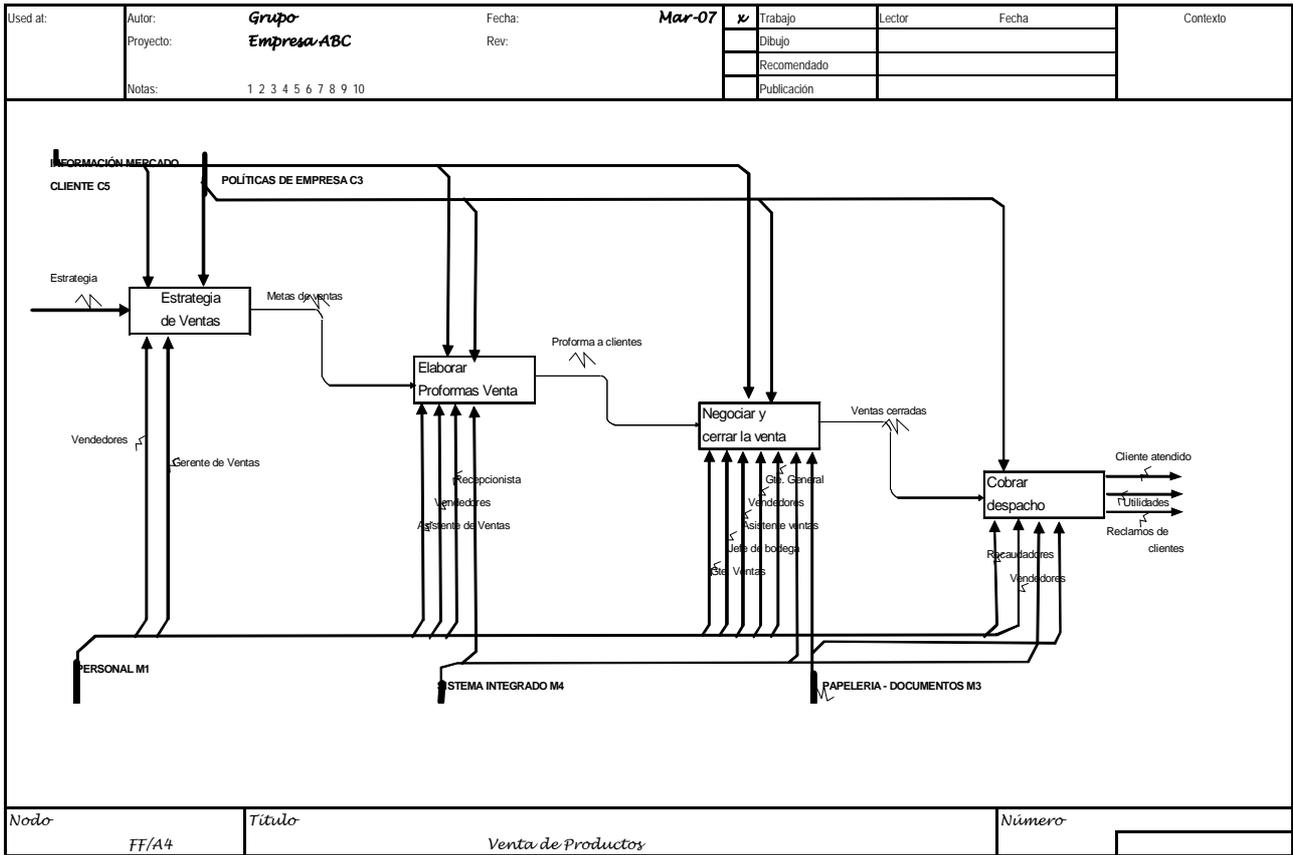
Used at:	Autor:	Grupo Empresa ABC	Fecha:	Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:		Rev:		<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas:	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			<input type="checkbox"/> Recomendado			
					<input type="checkbox"/> Publicación			

- **Agente Afianzado.**- Persona encargada de tramitar la desaduanización de la mercadería de la aduana.
- **Departamentos Financiero - Contable:** Departamento encargado de la actividad contable y del movimiento monetario.
- **Documentos finales:** Papeles necesarios al final de una transacción.
- **Formularios de Importación:** Incluye todas las formas a llenar, obligatorias para autorizar las importaciones. Por ejemplo: DUI (Documento Único de Importación), Nota de Pedido, Solicitud de Inspección, Aplicación de Seguro, Certificado o aprobaciones previas, etc.
- **Importación aprobada:** Trámite de adquisición de mercadería del extranjero la cual fue aceptada por las partes.
- **Importaciones:** Mercadería requerida proveniente del exterior.
- **Importaciones en interacción con el sistema:** Mercadería requerida proveniente del exterior, vinculada al sistema de la Empresa.
- **Información de Clientes - Mercado:** Datos que relaciona al consumidor con la industria.
- **Información del mercado:** Datos sobre la industria.
- **Leyes aduaneras:** Conjunto de reglas a seguir respecto a las Aduanas.
- **Mercadería en tránsito:** Mercadería que se encuentra en algún lugar entre el lugar de origen y el lugar de destino.
- **Nota de débito o crédito:** Documento que detalla dinero por pagar o por cobrar respectivamente, por algún concepto.
- **Reclamos por discrepancias en embarques:** Requerimientos por parte del cliente por un desacuerdo en la mercadería recibida.

Nodo	Título	Número
FF/A3 G3	Compra - Importación de producto	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO		Recibido		Copiando instrucciones		
FILE	FF/A0 FF/A4		Completado		____ copias de ____ papeles ____ total		
AUTOR					Tan pronto sea posible por		
LECTORES:							
Persona A			Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
Persona B			Mar-07	Mar-07			
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>							
CONTENIDO				COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor ____ Copias extras del autor	
A		COVER SHEET			} Fila del modelo ____ con este kit		
B	FF/A1	Ventas			Favor aclarar porque "Leyes SRI" interviene en Ventas		
C	FF/A1GL	Glosario					
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
M							
N							
Nodo		Título					Número
		<i>Primera Descomposición "Venta de productos"</i>					

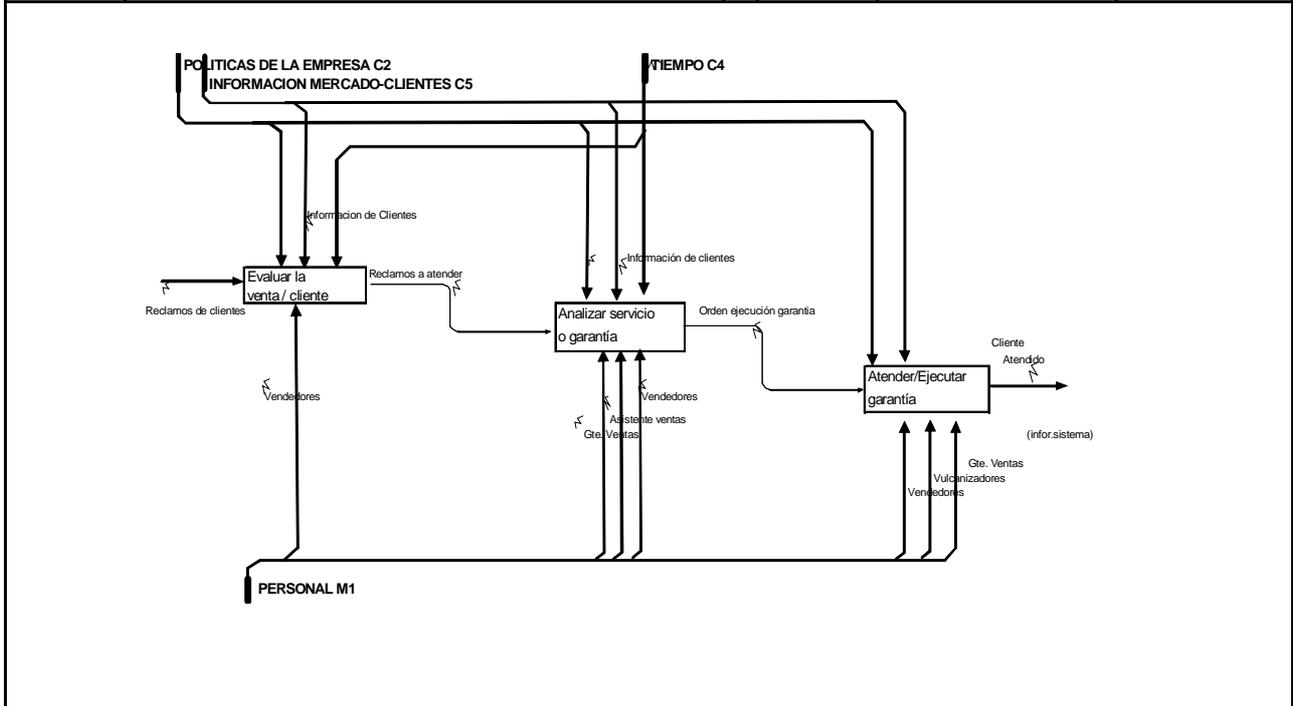
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
<p>The flowchart illustrates the business process flow. It starts with 'Planificación Estratégica' (Strategic Planning) influenced by 'Políticas de empresa', 'Presupuesto', 'Información mercado', 'Necesidad expansión', and 'Oportunidad / Amenaza'. This leads to 'Gerencias' and 'Estrategia', which then feeds into 'Administración Recursos' (Resource Administration). 'Administración Recursos' is supported by 'Intereses de la empresa', 'Políticas - leyes bancarias', 'Stock Exterior', 'Leyes Aduanas', and 'Presupuesto'. It then leads to 'Compra-Importación product' (Product Purchase/Importation), which is supported by 'Recursos para compra', 'Sistema Contable', 'Personal', and 'Dob. Aduana Sistema'. This process results in 'Productos para venta' (Products for sale), which then leads to 'Venta de Productos' (Product Sales). 'Venta de Productos' is supported by 'Leyes SRI', 'Políticas crédito empresa', and 'Información cliente'. The sales process leads to 'Soporte Postventa' (Post-sales Support), which is supported by 'Políticas garantía (empresa)', 'Información cliente - venta', 'Personal Papelería', 'Reclamos - Garantía', 'Personas', and 'Equipos Especiales'. Finally, 'Soporte Postventa' leads to 'Clientes atendidos' (Served Clients).</p>							
Nodo		Título			Número		
FF/A0		Empresa ABC			DAM006		(DAM003)



Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO		Recibido		Copiando instrucciones		
FILE	FF/A0 FF/A5		Completado		____ copias de ____ papeles ____ total		
AUTOR					Tan pronto sea posible por		
LECTORES:							
Persona A			Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
Persona B			Mar-07	Mar-07			
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>							
CONTENIDO				COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO	} Fila del modelo ____ con este kit	
					<input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor	
A		COVER SHEET				____ Copias extras del autor	
B	FF/A1	Post-venta					
C	FF/A1GL	Glosario					
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
M							
N							
Nodo		Título				Número	
		<i>Primera Descomposición "Soporte Post-venta"</i>					

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
<p>The flowchart illustrates the business process flow. It starts with 'Planificación Estratégica' (Strategic Planning) influenced by 'Políticas de empresa', 'Presupuesto', 'Información mercado', 'Necesidad expansión', and 'Oportunidad / Amenaza'. This leads to 'Administración Recursos' (Resource Administration), which is also influenced by 'Gerencias' and 'Intereses de la empresa'. From 'Administración Recursos', the flow goes to 'Compra-Importación product' (Product Purchase/Importation), which is influenced by 'Stock Exterior', 'Leyes Aduanas', and 'Presupuesto'. This leads to 'Venta de Productos' (Product Sales), influenced by 'Leyes SRI', 'Políticas crédito empresa', and 'Información cliente'. Finally, it leads to 'Soporte Postventa' (Post-sales Support), which is influenced by 'Políticas garantía (empresa)', 'Información cliente - venta', and 'Reclamos - Garantía'. The process ends with 'Clientes atendidos' (Served Clients). Other inputs include 'Nuevos Recursos', 'Personal', 'Sistema Contable', 'Personal Dbc. Aduana Sistema', 'Personal Papelería', and 'Equipos Especiales'.</p>							
Nodo		Título				Número	
FF/A0		Empresa ABC					

Used at:	Autor:	Grupo Empresa ABC	Fecha:	Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:		Rev:			Dibujo			
	Notas:	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				Recomendado			
						Publicación			



Nodo	Título	Número
FF/A5	Soporte post-venta	

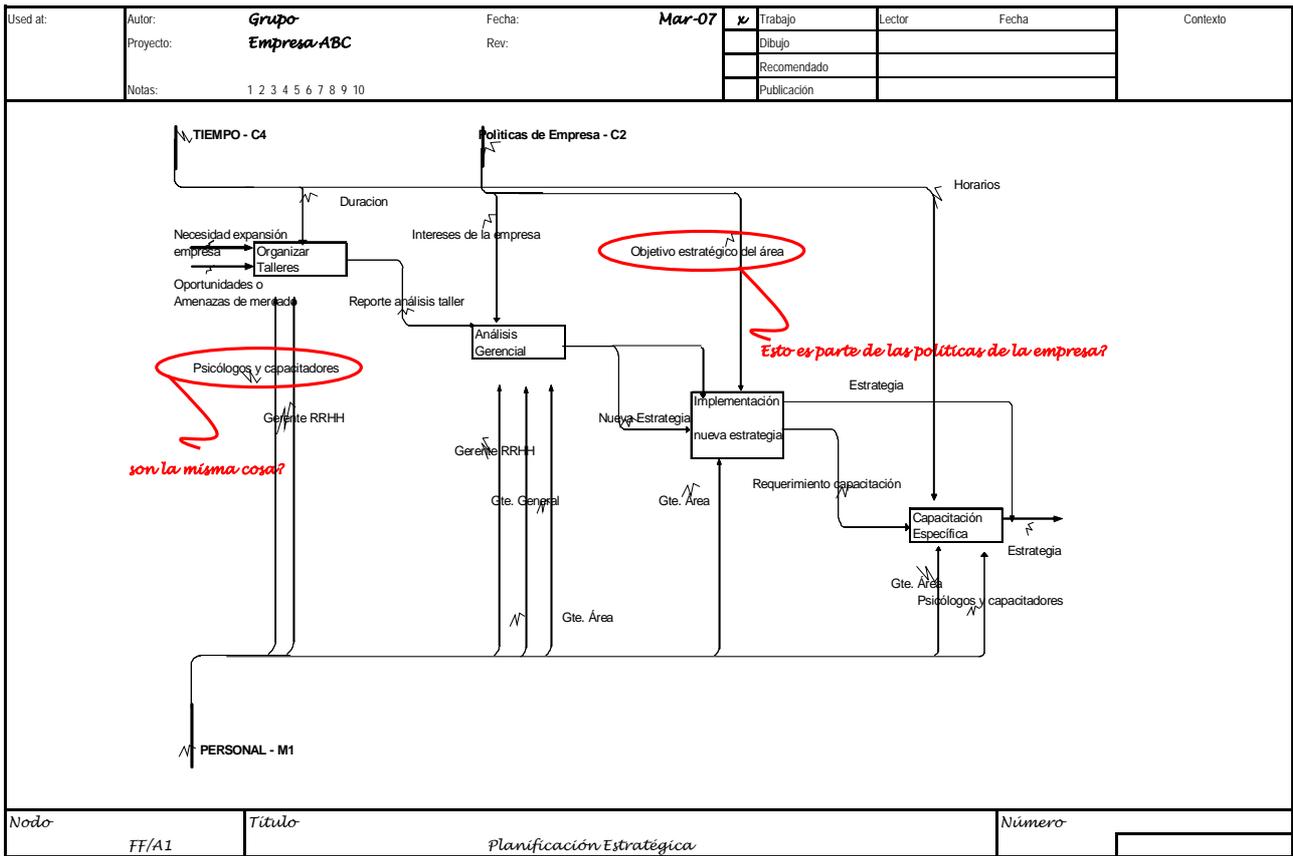
Used at:	Autor:	Grupo Empresa ABC	Fecha:	Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:		Rev:			Dibujo			
	Notas:	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				Recomendado			
						Publicación			

- Auditores: Personal encargado de revisar el buen funcionamiento de la contabilidad de la empresa.
- Cliente: Consumidor.
- Equipos especiales: Instrumentos que se utilizan para ejecutar la garantía si fuera necesario.
- Gerente de Ventas: Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño del Departamento de Ventas dentro de la empresa.
- Gerente General: Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño de la empresa.
- Informe del daño: Documento que detalla la anomalía de un producto.
- Orden de Ejecución de Garantía: Documento que autoriza se realice el trámite de la garantía.
- Políticas de la Empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
- Vulcanizadores: Personal experto en lo concerniente a la reparación de llantas defectuosas.

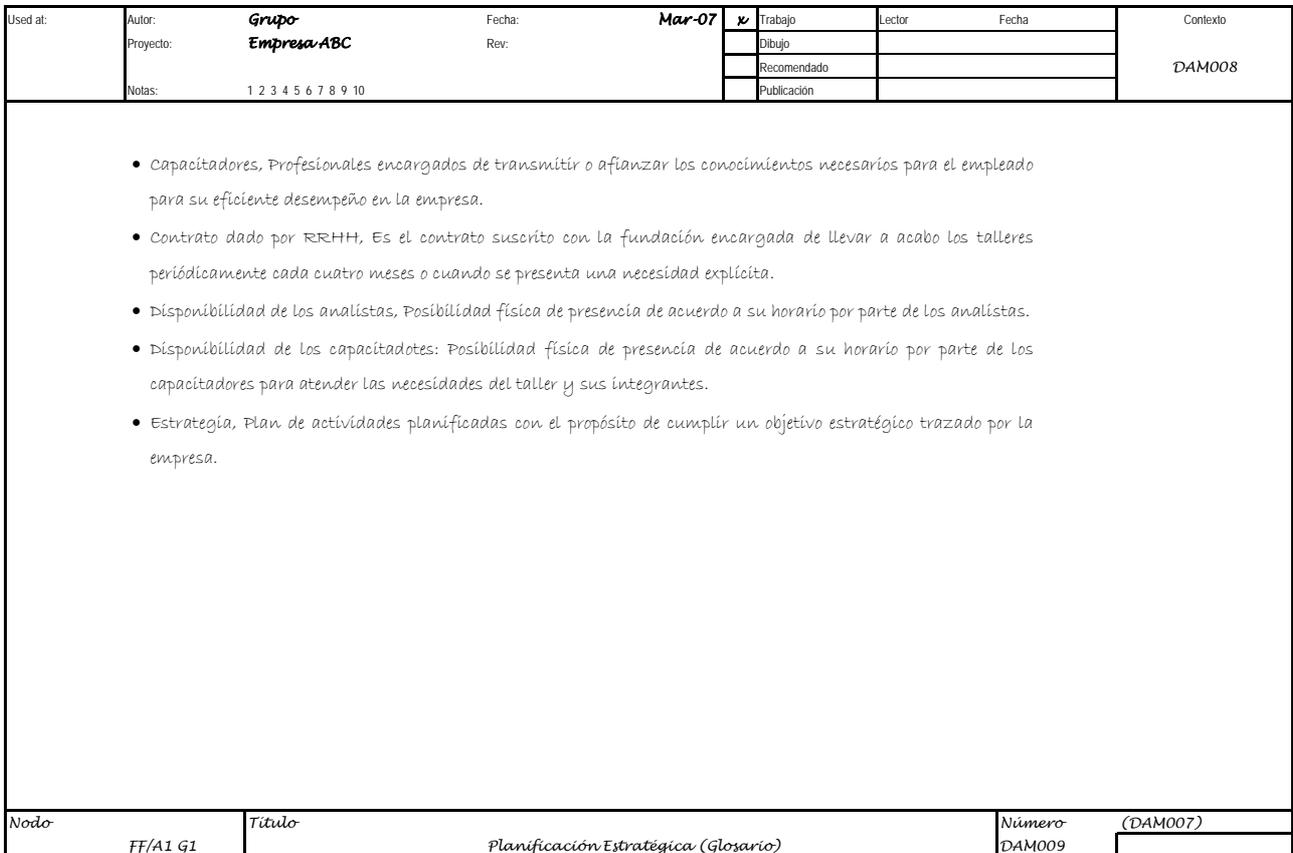
Nodo	Título	Número
FF/A5 G5	Soporte Post-venta (Glosario)	

Used at:	Autor: Grupo Proyecto: Empresa ABC Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A0 FF/A1	Recibido	Mar-07	Copiando instrucciones ____ copias de ____ papeles ____ total Tan pronto sea posible por		
FILE	AUTOR	Completado				
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector		Due Back	Comentarios de autor	Due Back
	Persona B	Mar-07		Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO						
Pg	Nodo	Título	C. Número	Status	COMENTARIOS: <input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	
A		COVER SHEET			INSTRUCCIONES ESPECIALES <input type="checkbox"/> No. Copia del autor ____ Copias extras del autor	
B	FF/A1	Planificación	DAM008		<p><i>Solo las gerencias participan de la parte de planificación?</i> ✓</p>	
C	FF/A1GL	Glosario	DAM009			
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo	Título	Número				
	<i>Primera Descomposición "Planificación Estratégica"</i>					

Used at:	Autor: Grupo Proyecto: Empresa ABC Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
<p>The flowchart illustrates the business process flow. It starts with 'Planificación Estratégica' (Strategic Planning), which is circled in red and labeled 'Planificar' with a red arrow. This process is influenced by 'Políticas de empresa', 'Presupuesto', and 'Información mercado'. It leads to 'Administración Recursos' (Resource Administration), which is influenced by 'Intereses de la empresa', 'Políticas - leyes bancarias', and 'Estrategia'. From 'Administración Recursos', the flow goes to 'Compra-Importación product' (Product Purchase/Importation), which is influenced by 'Stock Exterior', 'Leyes Aduana', and 'Presupuesto'. This leads to 'Venta de Productos' (Product Sales), which is influenced by 'Leyes SRI', 'Políticas crédito empresa', and 'Información cliente'. Finally, it leads to 'Soporte Postventa' (Post-sales Support), which is influenced by 'Políticas garantía (empresa)', 'Información cliente - venta', and 'Personal Papelería'. The process ends with 'Clientes atendidos' (Served Clients). Other inputs include 'Necesidad expansión', 'Oportunidad Amenaza', 'Gerencias', 'Nuevos Recursos', 'Personal', 'Sistema Contable', 'Recursos para compra', 'Personal Dbc. Aduana Sistema', 'Productos para venta', 'Personal', 'Reclamos - Garantía', and 'Equipos Especiales'.</p>						
Nodo	Título	Número				
FF/A0	Empresa ABC	DAM006			(DAM003)	



Nodo	Título	Número
FF/A1	Planificación Estratégica	

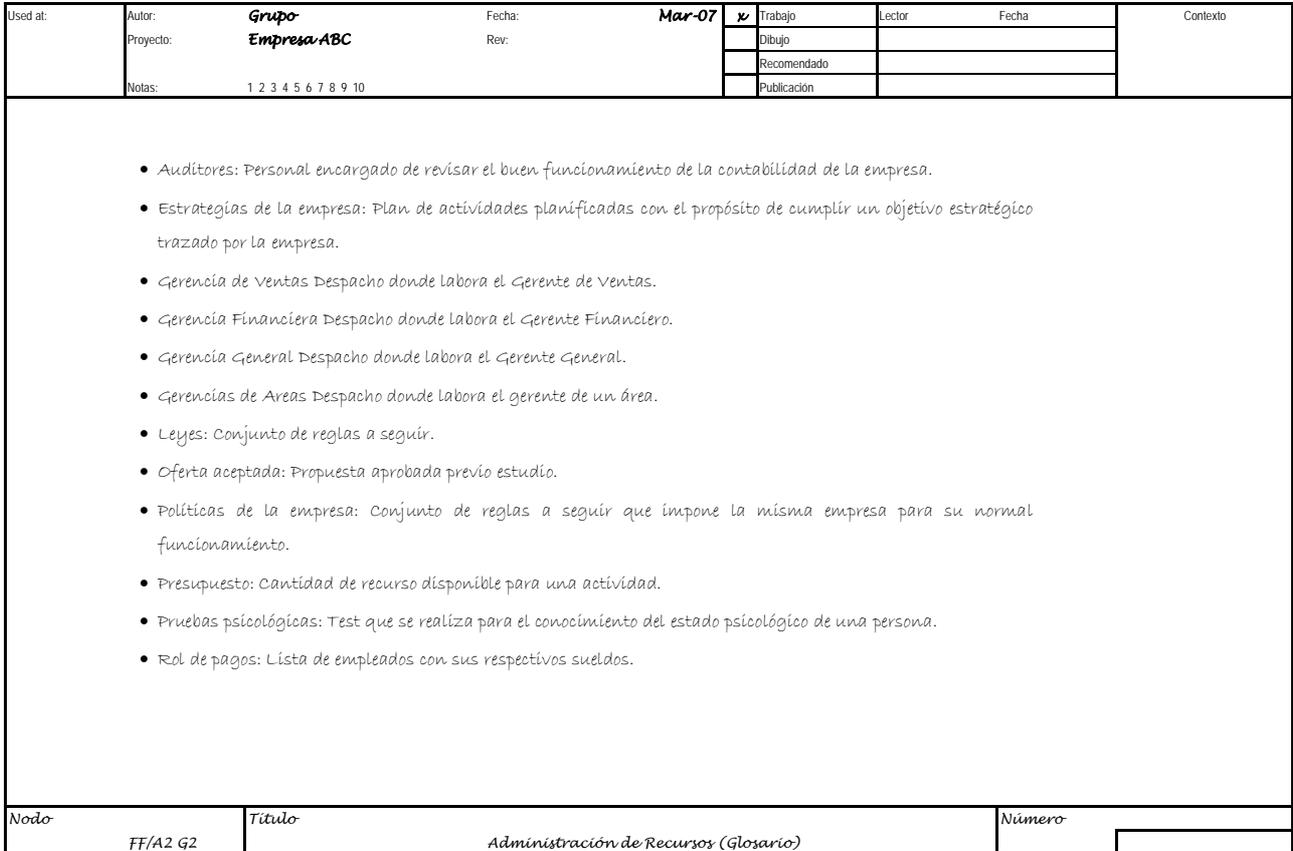
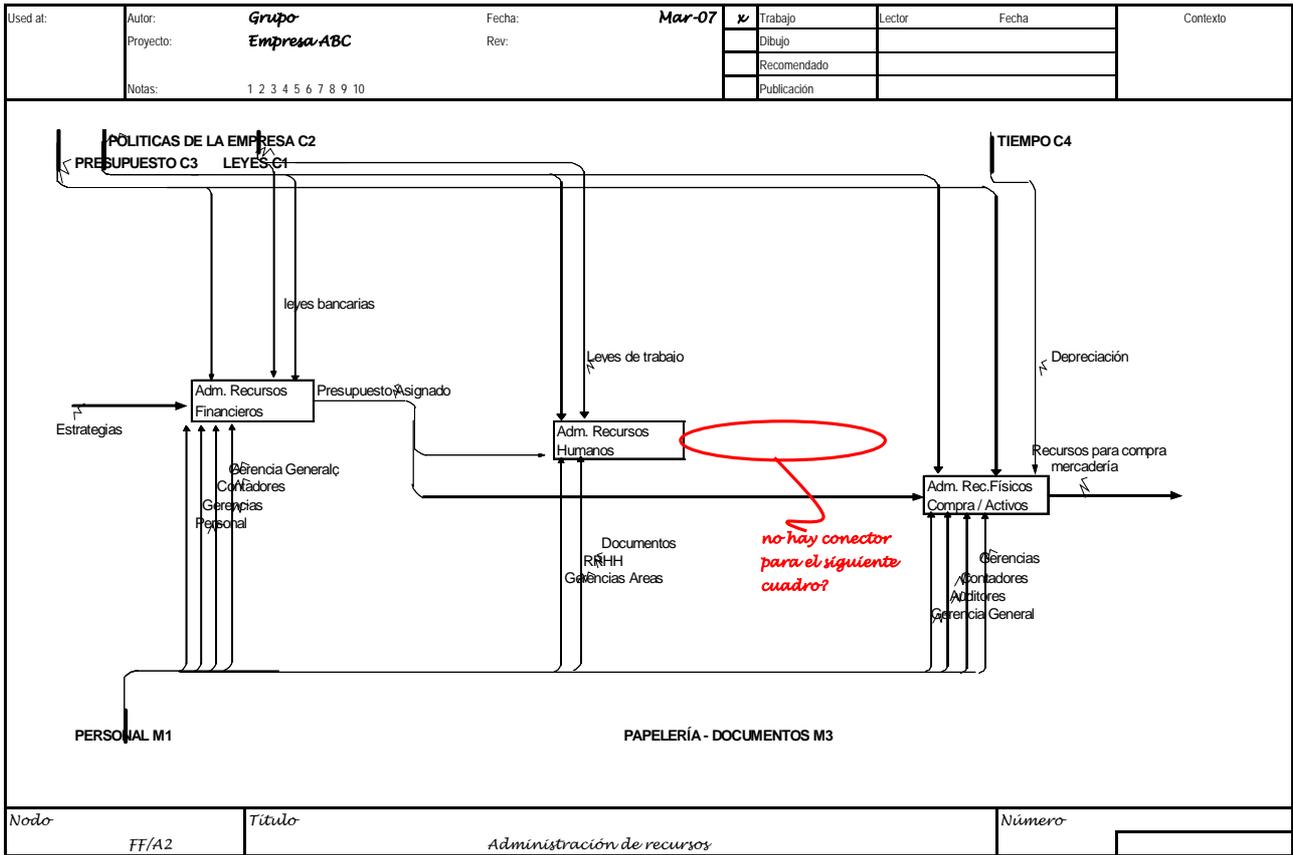


Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto: Empresa ABC Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> Recomendado			
		<input type="checkbox"/> Publicación			
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones		
FILE	FF/A0 FF/A2	Mar-07	____ copias de ____ papeles ____ total		
AUTOR		Completado	Tan pronto sea posible por		
LECTORES:					
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>					
CONTENIDO		COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	
A		COVER SHEET			
B	FF/A1	Administ.			
C	FF/A2GL	Glosario			
D					
E					
F					
G					
H					
I					
J					
K					
L					
M					
N					
Nodo		Título		Número	
		<i>Primera Descomposición "Administración de Recursos"</i>			

COMENTARIOS:
 ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit
 REEMPLAZADO }
"Sistema contable" incluye los papeles que se usan en la administración de recursos como por ejemplo roles, etc ✓

INSTRUCCIONES ESPECIALES
 No. Copia del autor
 ____ Copias extras del autor

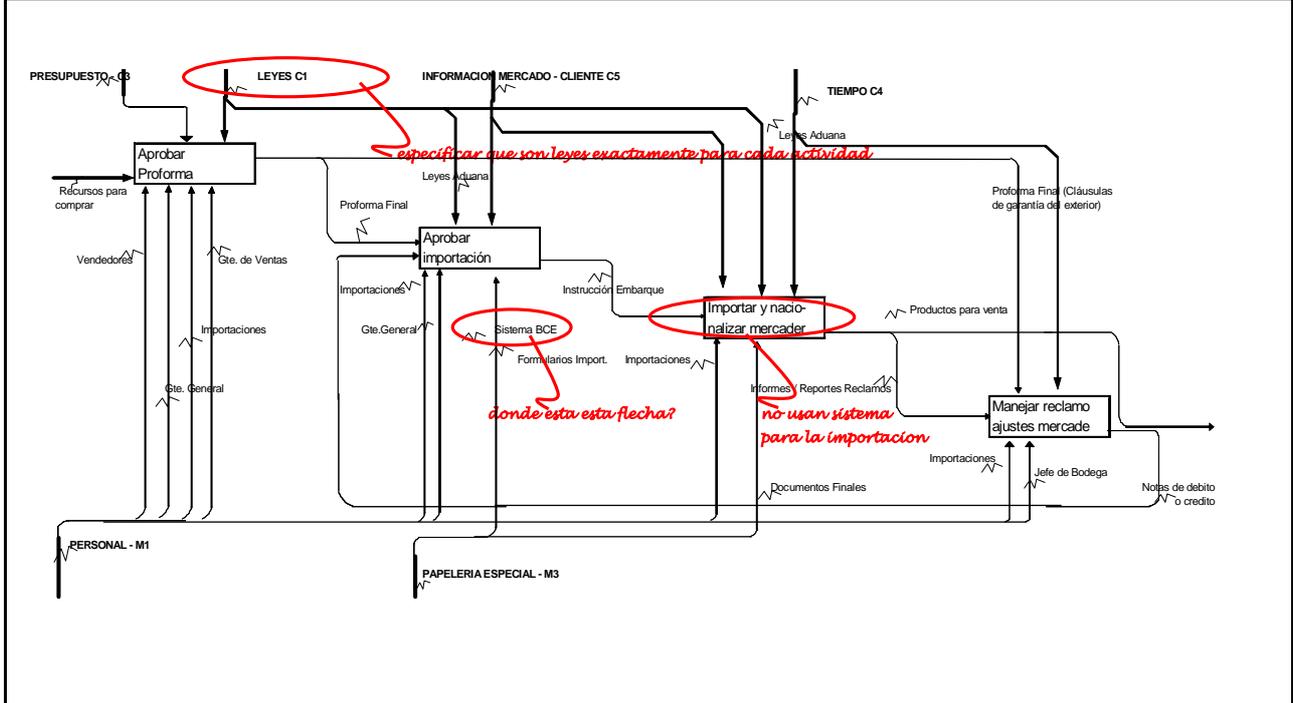
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto: Empresa ABC Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> Recomendado			
		<input type="checkbox"/> Publicación			
<p>The flowchart illustrates the business process flow. It starts with 'Políticas de empresa', 'Presupuesto', and 'Información mercado' leading to 'Necesidad expansión'. This leads to 'Planificación Estratégica', which is influenced by 'Oportunidad/Amenaza' and 'Gerencias'. 'Planificación Estratégica' leads to 'Estrategia', which then leads to 'Administración Recursos'. 'Administración Recursos' is circled in red and labeled 'Administrar'. It also receives input from 'Intereses de la empresa' and 'Políticas - leyes bancarias'. 'Administración Recursos' leads to 'Recursos para compra', which leads to 'Compra-Importación product'. This process is influenced by 'Stock Exterior', 'Leyes Aduanas', and 'Presupuesto'. 'Compra-Importación product' leads to 'Productos para venta', which leads to 'Venta de Productos'. 'Venta de Productos' is influenced by 'Leyes SRI', 'Políticas crédito empresa', and 'Información cliente'. 'Venta de Productos' leads to 'Soporte Postventa', which is influenced by 'Políticas garantía (empresa)' and 'Información cliente - venta'. 'Soporte Postventa' leads to 'Reclamos - Garantía' and 'Clientes atendidos'. 'Reclamos - Garantía' is supported by 'Personal Papelería'. 'Clientes atendidos' is supported by 'Personal' and 'Equipos Especiales'.</p>					
Nodo		Título		Número	
FF/A0		Empresa ABC		DAM006 (DAM003)	



Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	x Trabajo Dibujo Recomendado Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones			
FILE	FF/A0 FF/A3	Completado	Mar-07			
AUTOR			____ copias de ____ papeles ____ total			
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO }	
A		COVER SHEET			<input type="checkbox"/> No. Copia del autor ____ Copias extras del autor	
B	FF/A1	Compra-Import.			Especificar "leyes de aduana", solo estas leyes rigen este proceso? ✓	
C	FF/A3GL	Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título				
		Primera Descomposición "Compra - Importación de producto"				

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	x Trabajo Dibujo Recomendado Publicación	Lector	Fecha	Contexto
Nodo		Título			Número	
FF/A0		Empresa ABC			DAM006 (DAM003)	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			



Nodo	Título	Número
FF/A3	Compra - Importación de producto	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			DAM008
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			

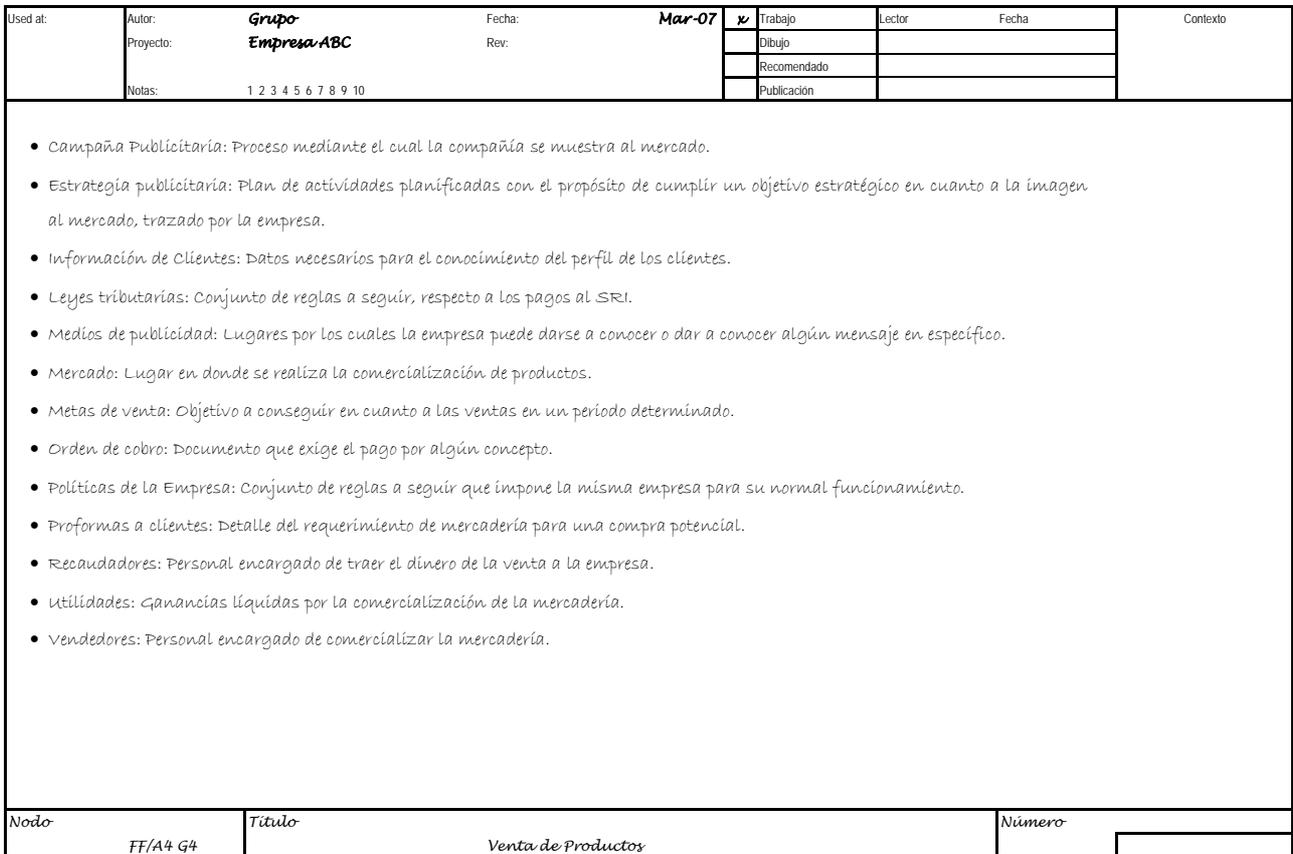
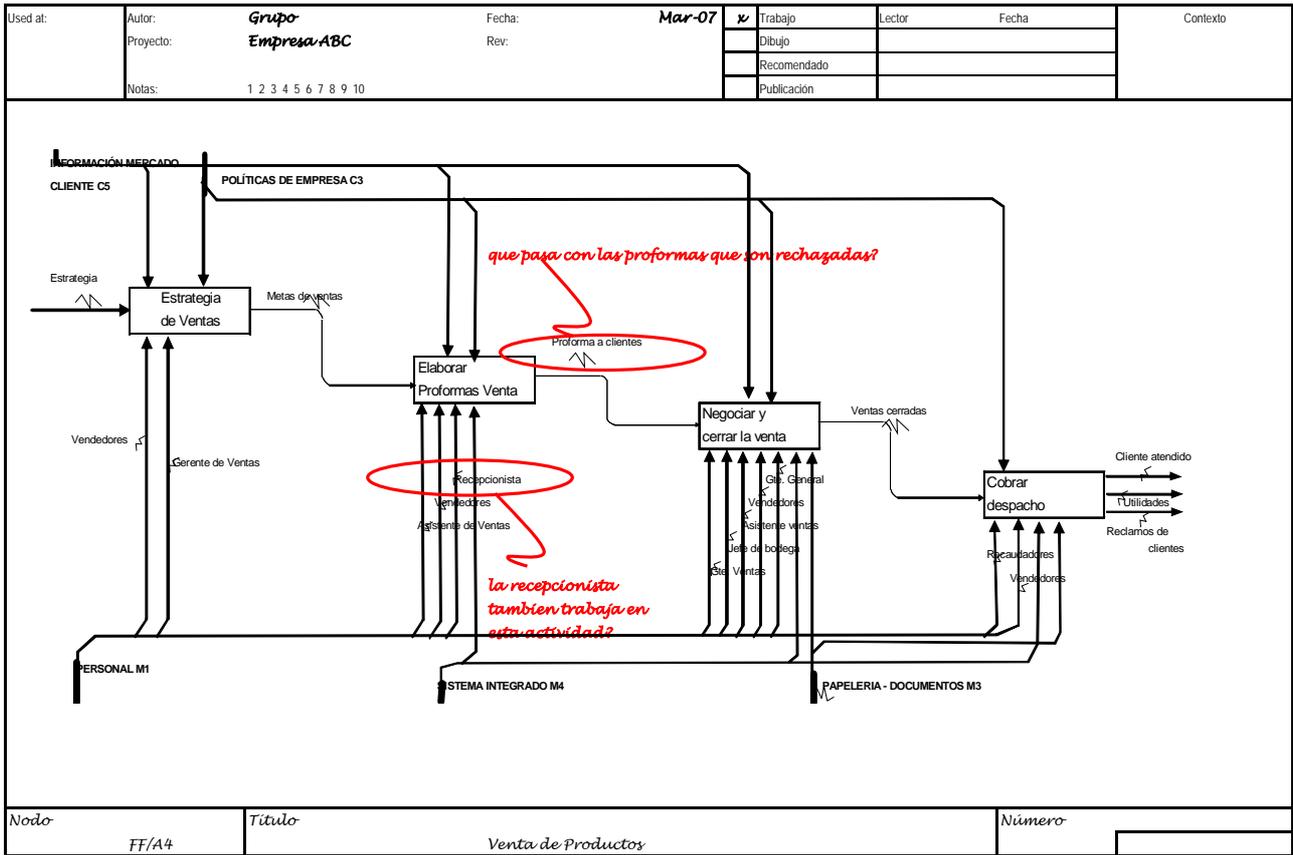
- Agente Afianzado.- Persona encargada de tramitar la desaduanización de la mercadería de la aduana.
- Departamentos Financiero - Contable: Departamento encargado de la actividad contable y del movimiento monetario.
- Documentos finales: Papeles necesarios al final de una transacción.
- Formularios de Importación: Incluye todas las formas a llenar, obligatorias para autorizar las importaciones. Por ejemplo: DU1 (Documento Único de Importación), Nota de Pedido, Solicitud de Inspección, Aplicación de Seguro, Certificado o aprobaciones previas, etc.
- Importación aprobada: Tramite de adquisición de mercadería del extranjero la cual fue aceptada por las partes.
- Importaciones: Mercadería requerida proveniente del exterior.
- Importaciones en interacción con el sistema: Mercadería requerida proveniente del exterior, vinculada al sistema de la Empresa.
- Información de Clientes - Mercado: Datos que relaciona al consumidor con la industria.
- Información del mercado: Datos sobre la industria.
- Leyes aduaneras: Conjunto de reglas a seguir respecto a las Aduanas.
- Mercadería en tránsito: Mercadería que se encuentra en algún lugar entre el lugar de origen y el lugar de destino.
- Nota de débito o crédito: Documento que detalla dinero por pagar o por cobrar respectivamente, por algún concepto.
- Reclamos por discrepancias en embarques: Requerimientos por parte del cliente por un desacuerdo en la mercadería recibida.

Nodo	Título	Número
FF/A3 G3	Compra - Importación de producto	

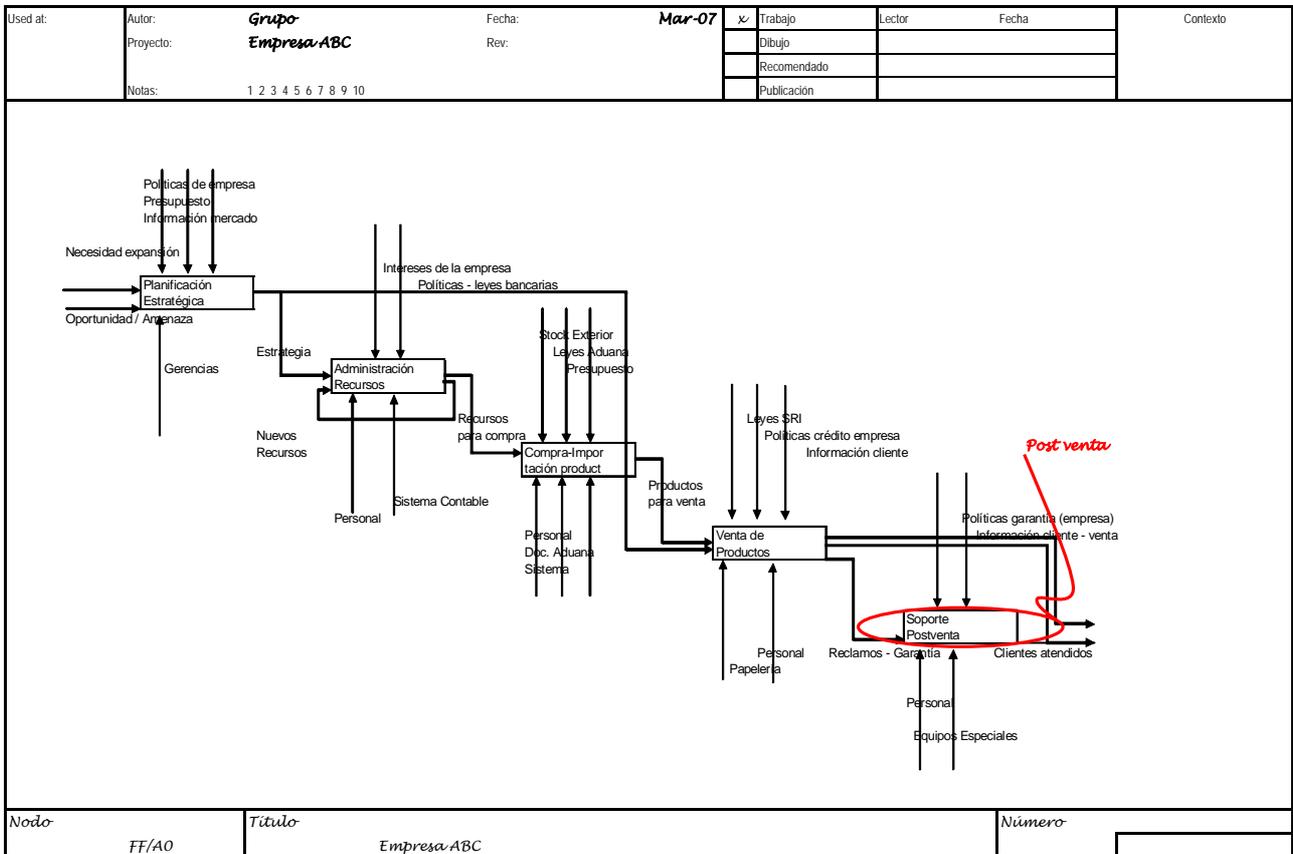
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones			
FILE	FF/A0 FF/A4	Completado	Mar-07			
AUTOR			____ copias de ____ papeles ____ total			
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO }	
A		COVER SHEET			<input type="checkbox"/> No. Copia del autor ____ Copias extras del autor	
B	FF/A1	Ventas				
C	FF/A1GL	Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Primera Descomposición "Venta de productos"</i>				

Favor aclarar porque "Leyes SRI" interviene en Ventas ✓

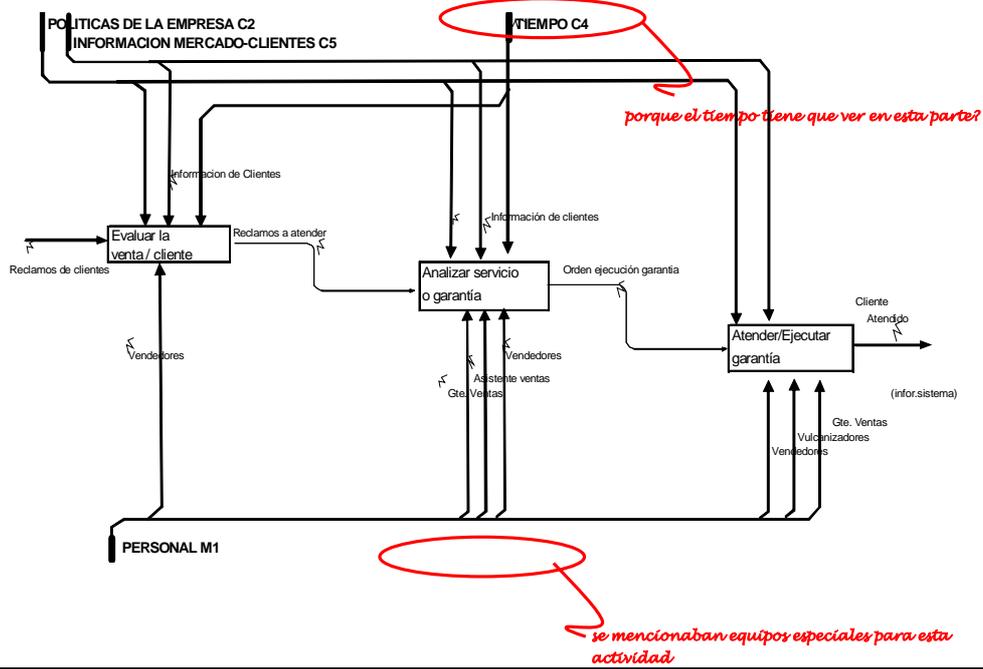
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
<p>The flowchart illustrates the business process flow. It starts with 'Planificación Estratégica' (Strategic Planning) influenced by 'Políticas de empresa', 'Presupuesto', 'Información mercado', 'Necesidad expansión', and 'Oportunidad / Amenaza'. This leads to 'Gerencias' and 'Estrategia', which then feeds into 'Administración Recursos'. 'Administración Recursos' is supported by 'Intereses de la empresa', 'Políticas - leyes bancarias', 'Stock Exterior', 'Leyes Aduanas', and 'Presupuesto'. From 'Administración Recursos', the flow goes to 'Compra-Importación product' (Product Purchase/Importation), which is supported by 'Recursos para compra', 'Sistema Contable', 'Personal', and 'Dob. Aduana Sistema'. This leads to 'Productos para venta' (Products for sale), which then feeds into 'Venta de Productos' (Product Sales). 'Venta de Productos' is supported by 'Leyes SRI', 'Políticas crédito empresa', and 'Información cliente'. From 'Venta de Productos', the flow goes to 'Soporte Postventa' (Post-sales Support), which is supported by 'Personal Papelería', 'Reclamos - Garantía', 'Personas', and 'Equipos Especiales'. 'Soporte Postventa' leads to 'Clientes atendidos' (Served Clients), which is supported by 'Políticas garantía (empresa)' and 'Información cliente - venta'.</p>						
Nodo		Título			Número	
FF/A0		Empresa ABC			DAM006 (DAM003)	



Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones			
FILE	FF/A0 FF/A5	Completado	Mar-07			
AUTOR			____ copias de ____ papeles ____ total			
			Tan pronto sea posible por			
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	} Fila del modelo ____ con este kit	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor
						<input type="checkbox"/> Copias extras del autor
A		COVER SHEET			Aclarar "Equipos Especiales" ✓	
B	FF/A1	Post-venta				
C	FF/A1GL	Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo	Título				Número	
	Primera Descomposición "Soporte Post-venta"					



Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			

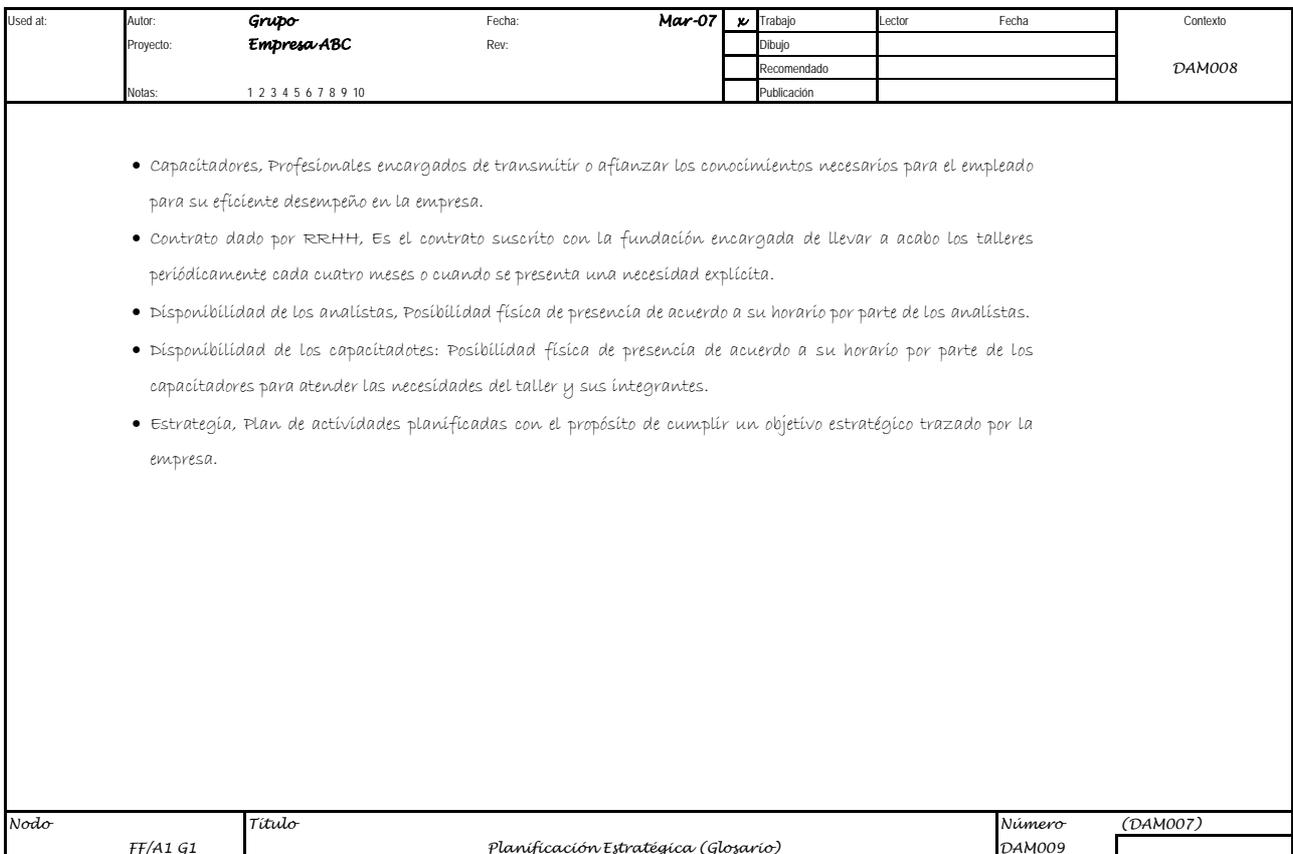
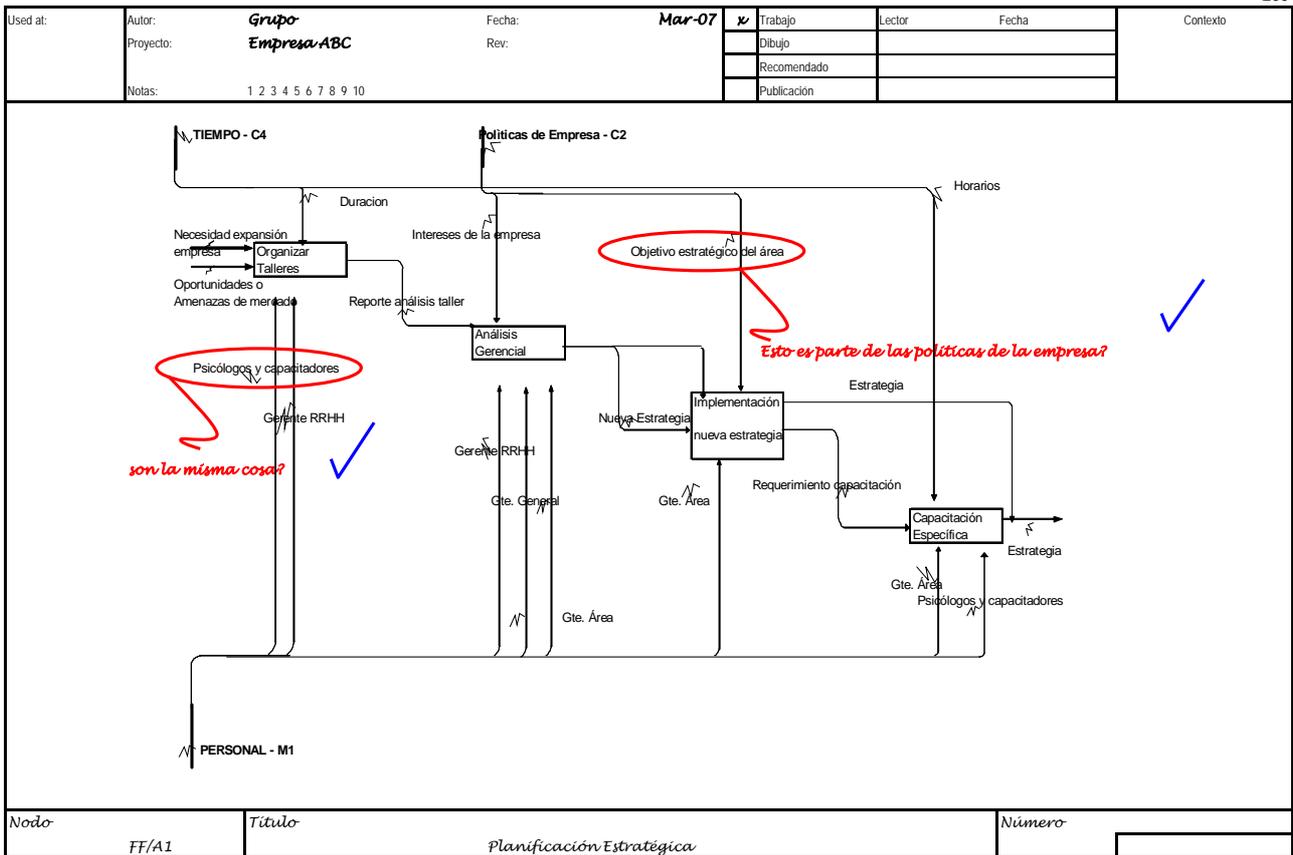


Nodo	Título	Número
FF/A5	Soporte post-venta	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			

- Auditores: Personal encargado de revisar el buen funcionamiento de la contabilidad de la empresa.
- Cliente: Consumidor.
- Equipos especiales: Instrumentos que se utilizan para ejecutar la garantía si fuera necesario.
- Gerente de Ventas: Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño del Departamento de Ventas dentro de la empresa.
- Gerente General: Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño de la empresa.
- Informe del daño: Documento que detalla la anomalía de un producto.
- Orden de Ejecución de Garantía: Documento que autoriza se realice el trámite de la garantía.
- Políticas de la Empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
- Vulcanizadores: Personal experto en lo concerniente a la reparación de llantas defectuosas.

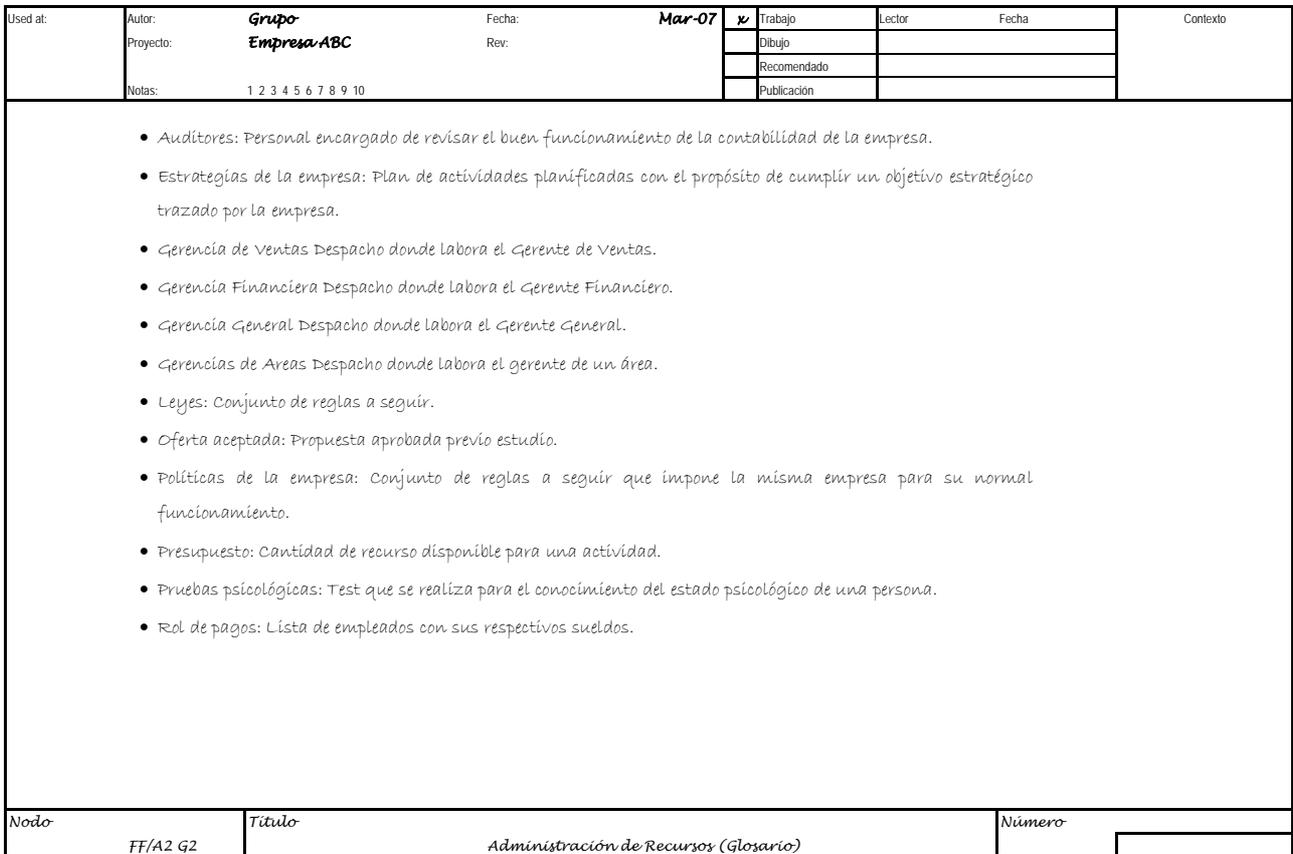
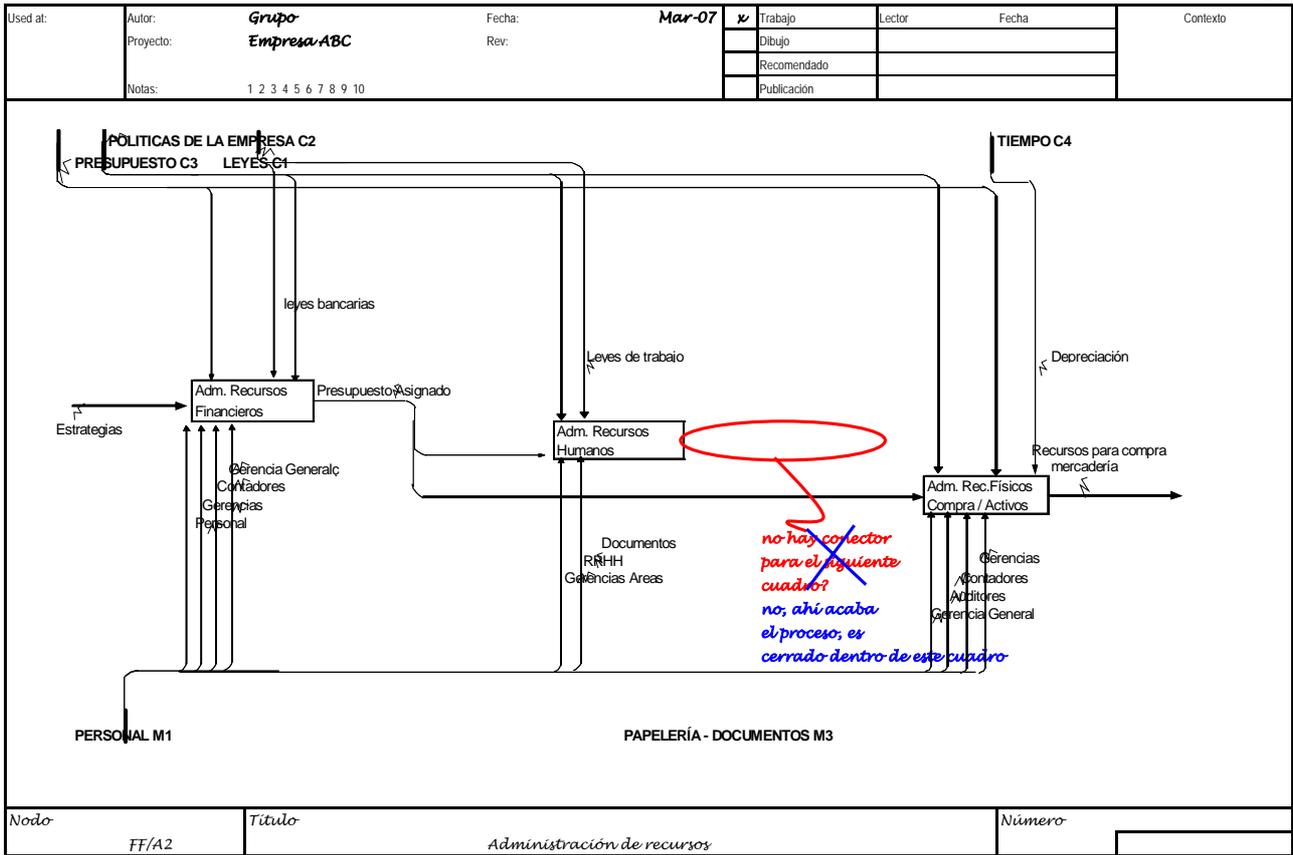
Nodo	Título	Número
FF/A5 G5	Soporte Post-venta (Glosario)	



Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO		Recibido	Copiando instrucciones		
FILE	FF/A0 FF/A2		Completado	_____ copias de _____ papeles _____ total		
AUTOR				Tan pronto sea posible por		
LECTORES:						
Persona A			Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back
Persona B			Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>			COMENTARIOS:			
CONTENIDO			<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status		
A		COVER SHEET				
B	FF/A1	Administr.				
C	FF/A2GL	Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		Primera Descomposición "Administración de Recursos"				

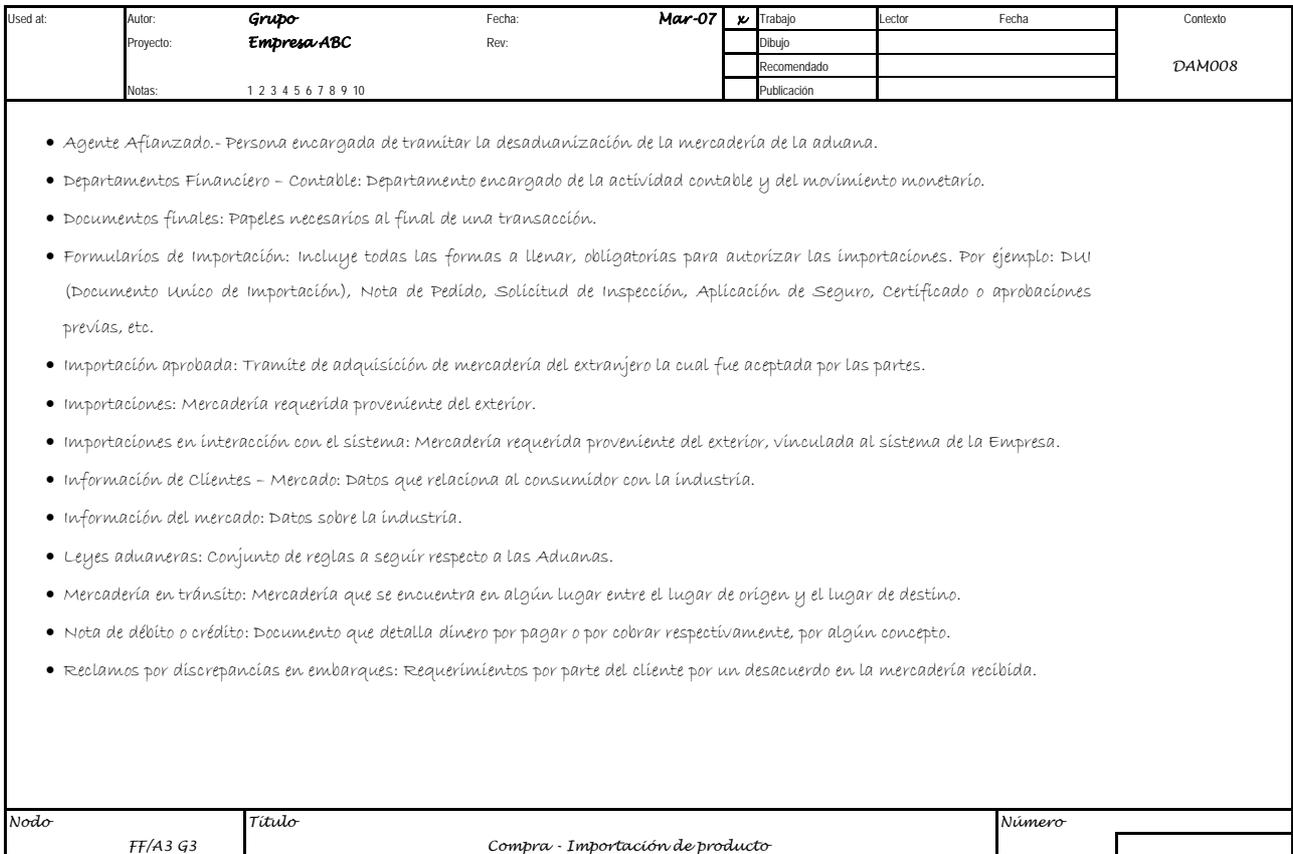
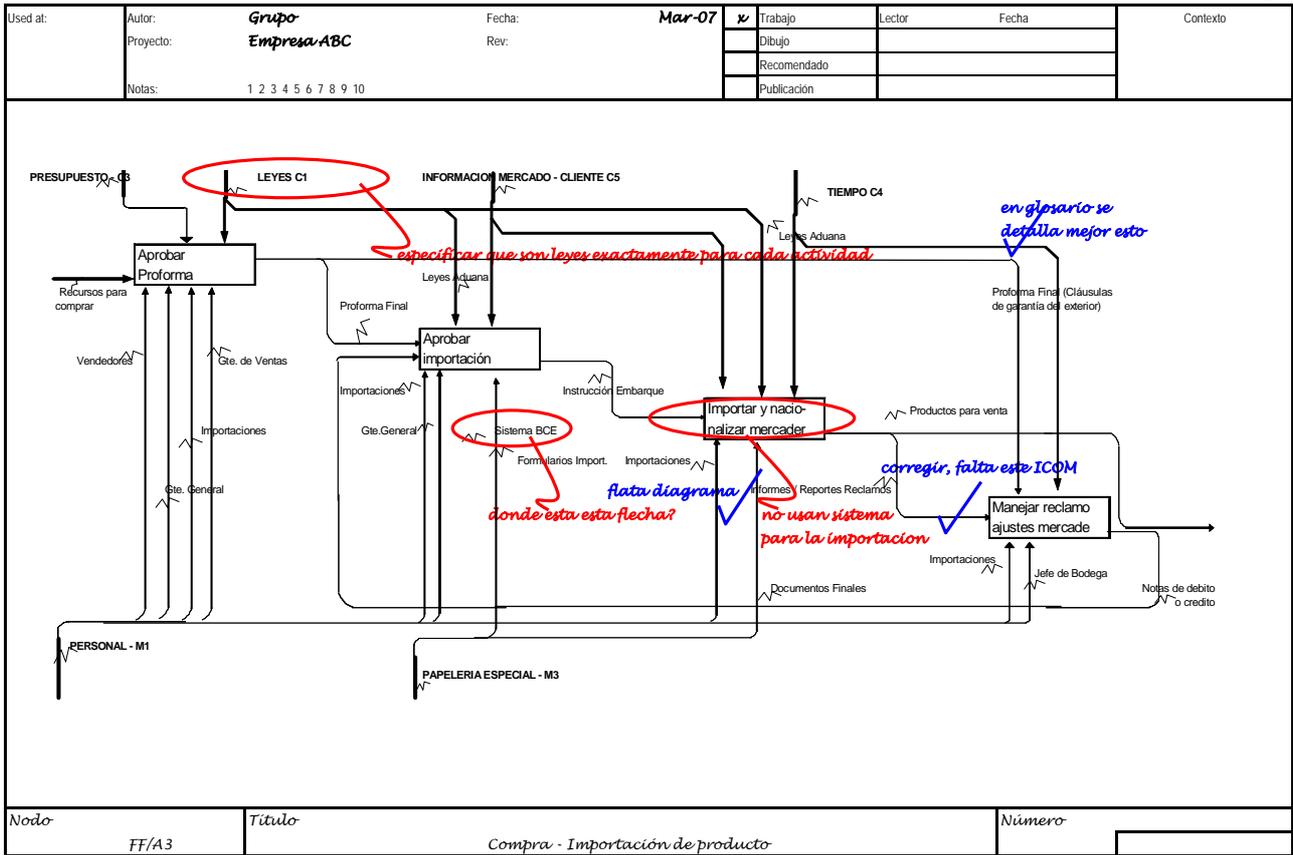
"Sistema contable" incluye los papeles que se usan en la administración de recursos como por ejemplo roles, etc

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
<p>The flowchart illustrates the business process flow. It starts with 'Planificación Estratégica' (Strategic Planning) influenced by 'Políticas de empresa', 'Presupuesto', 'Información mercado', 'Necesidad expansión', and 'Oportunidad / Amenaza'. This leads to 'Gerencias' and 'Estrategia'. 'Estrategia' feeds into 'Administración Recursos' (Resource Administration), which is circled in red and labeled 'Administrar'. 'Administración Recursos' is supported by 'Nuevos Recursos' and 'Personal'. It then flows to 'Compra-Importación product' (Product Purchase/Importation), which is supported by 'Recursos para compra', 'Stock Exterior', 'Leyes Aduanas', and 'Presupuesto'. This leads to 'Venta de Productos' (Product Sales), supported by 'Leyes SRI', 'Políticas crédito empresa', and 'Información cliente'. 'Venta de Productos' leads to 'Soporte Postventa' (Post-sales Support), which is supported by 'Personal Papelería', 'Reclamos - Garantía', and 'Equipos Especiales'. Finally, 'Soporte Postventa' leads to 'Clientes atendidos' (Served Clients), supported by 'Políticas garantía (empresa)' and 'Información cliente - venta'.</p>						
Nodo		Título			Número	
FF/A0		Empresa ABC			DAM006 (DAM003)	



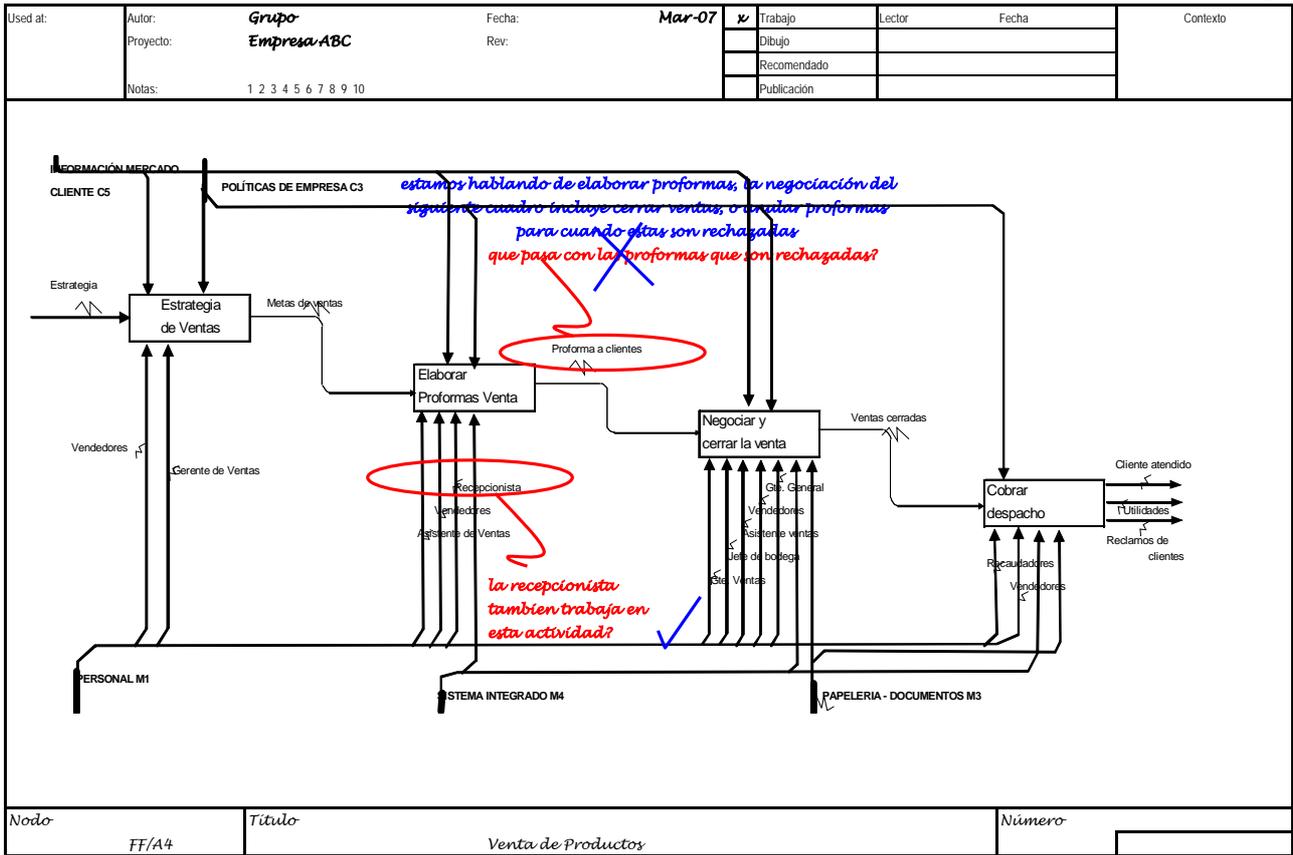
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	x Trabajo Dibujo Recomendado Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Mar-07	Copiando instrucciones			
FILE	FF/A0 FF/A3	Completado	Mar-07	____ copias de ____ papeles ____ total			
AUTOR	LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector		Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>							
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES		
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO	} Fila del modelo ____ con este kit	
					<input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor	
A		COVER SHEET				____ Copias extras del autor	
B	FF/A1	Compra-Import.				Especificar "leyes de aduana", solo estas leyes rigen este proceso? ✓ ✓	
C	FF/A3GL	Glosario					
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
M							
N							
Nodo		Título			Número		
		<i>Primera Descomposición "Compra - Importación de producto"</i>					

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	x Trabajo Dibujo Recomendado Publicación	Lector	Fecha	Contexto
Nodo		Título			Número	
FF/A0		Empresa ABC			DAM006 (DAM003)	



Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	✕ Trabajo Dibujo Recomendado Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO		Recibido	Copiando instrucciones		
FILE	FF/A0 FF/A4		Completado	_____ copias de _____ papeles _____ total		
AUTOR				Tan pronto sea posible por		
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO }	
A		COVER SHEET			<input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor	
B	FF/A1	Ventas			Favor aclarar porque "Leyes SRI" interviene en Ventas ✓ ✓	
C	FF/A1GL	Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título				
		<i>Primera Descomposición "Venta de productos"</i>				

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	✕ Trabajo Dibujo Recomendado Publicación	Lector	Fecha	Contexto
<p>The flowchart illustrates the business process flow. It starts with 'Planificación Estratégica' (Strategic Planning) influenced by 'Políticas de empresa', 'Presupuesto', 'Información mercado', 'Necesidad expansión', and 'Oportunidad / Amenaza'. This leads to 'Gerencias' and 'Estrategia', which then feeds into 'Administración Recursos'. 'Administración Recursos' is influenced by 'Intereses de la empresa' and 'Políticas - leyes bancarias'. It then leads to 'Compra-Importación product', which is influenced by 'Stock Exterior', 'Leyes Aduanas', and 'Presupuesto'. This step leads to 'Productos para venta', which then leads to 'Venta de Productos' (highlighted with a red circle and the word 'Vender' written below it). 'Venta de Productos' is influenced by 'Leyes SRI', 'Políticas crédito empresa', and 'Información cliente'. It leads to 'Soporte Postventa', which is influenced by 'Políticas garantía (empresa)' and 'Información cliente - venta'. 'Soporte Postventa' leads to 'Reclamos - Garantía' and 'Clientes atendidos', which are supported by 'Personal Papelería', 'Personal Dbc. Aduana Sistema', 'Personal', and 'Equipos Especiales'.</p>						
Nodo		Título			Número	
FF/A0		Empresa ABC			DAM006 (DAM003)	

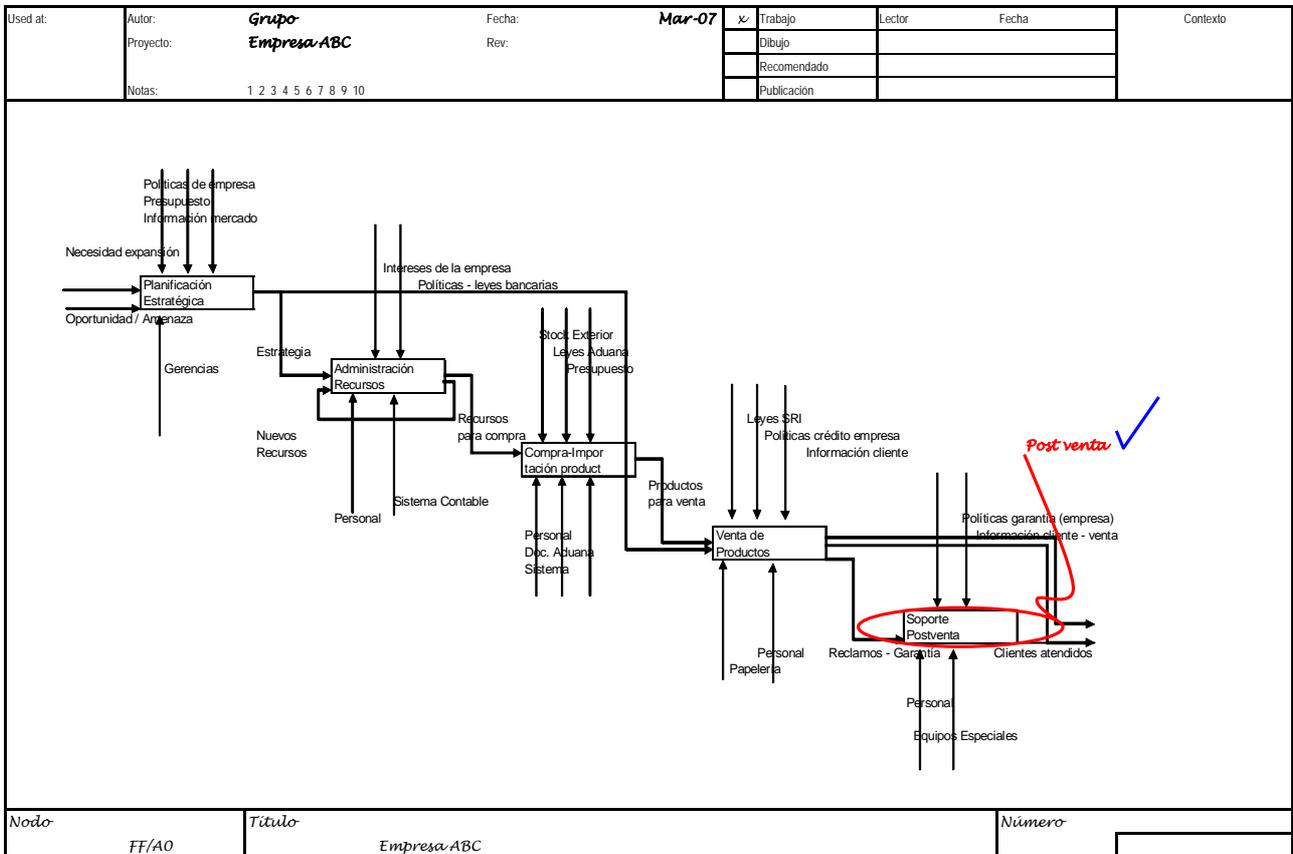


Nodo	Título	Número
FF/A4	Venta de Productos	

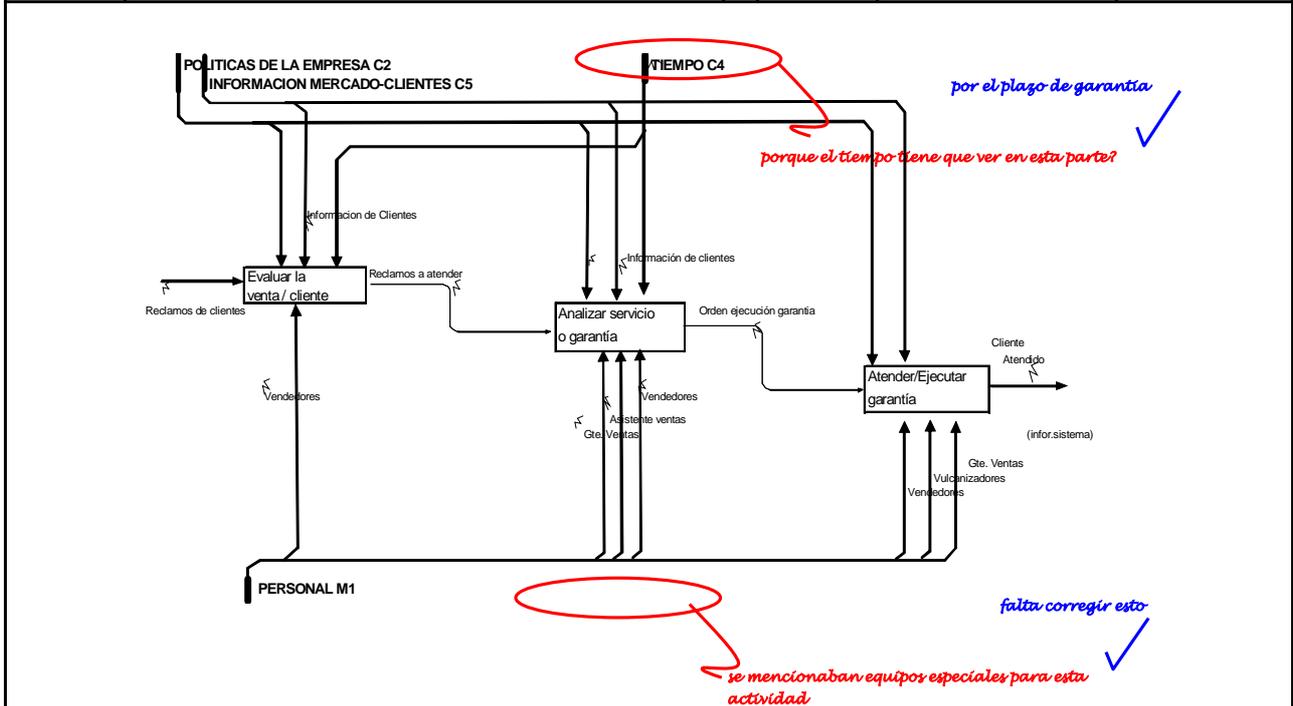
- | | | | | | | | |
|----------|---------------------------------|----------------------|-------------------------------------|-------------|--------|-------|----------|
| Used at: | Autor: Grupo Empresa ABC | Fecha: Mar-07 | <input checked="" type="checkbox"/> | Trabajo | Lector | Fecha | Contexto |
| | Proyecto: | Rev: | | Dibujo | | | |
| | Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | | Recomendado | | | |
| | | | | Publicación | | | |
-
- Campaña Publicitaria: Proceso mediante el cual la compañía se muestra al mercado.
 - Estrategia publicitaria: Plan de actividades planificadas con el propósito de cumplir un objetivo estratégico en cuanto a la imagen al mercado, trazado por la empresa.
 - Información de Clientes: Datos necesarios para el conocimiento del perfil de los clientes.
 - Leyes tributarias: Conjunto de reglas a seguir, respecto a los pagos al SRI.
 - Medios de publicidad: Lugares por los cuales la empresa puede darse a conocer o dar a conocer algún mensaje en específico.
 - Mercado: Lugar en donde se realiza la comercialización de productos.
 - Metas de venta: Objetivo a conseguir en cuanto a las ventas en un periodo determinado.
 - Orden de cobro: Documento que exige el pago por algún concepto.
 - Políticas de La Empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
 - Proformas a clientes: Detalle del requerimiento de mercadería para una compra potencial.
 - Recaudadores: Personal encargado de traer el dinero de la venta a la empresa.
 - utilidades: Ganancias líquidas por la comercialización de la mercadería.
 - Vendedores: Personal encargado de comercializar la mercadería.

Nodo	Título	Número
FF/A4 G4	Venta de Productos	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A0 FF/A5		Recibido Mar-07 Completado Mar-07	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total Tan pronto sea posible por _____		
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C. Número	Status	} Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> ACTUALIZADO <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO Aclarar "Equipos Especiales" ✓ ✓	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor
A		COVER SHEET				
B	FF/A1	Post-venta				
C	FF/A1GL	Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Primera Descomposición "Soporte Post-venta"</i>				



Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			

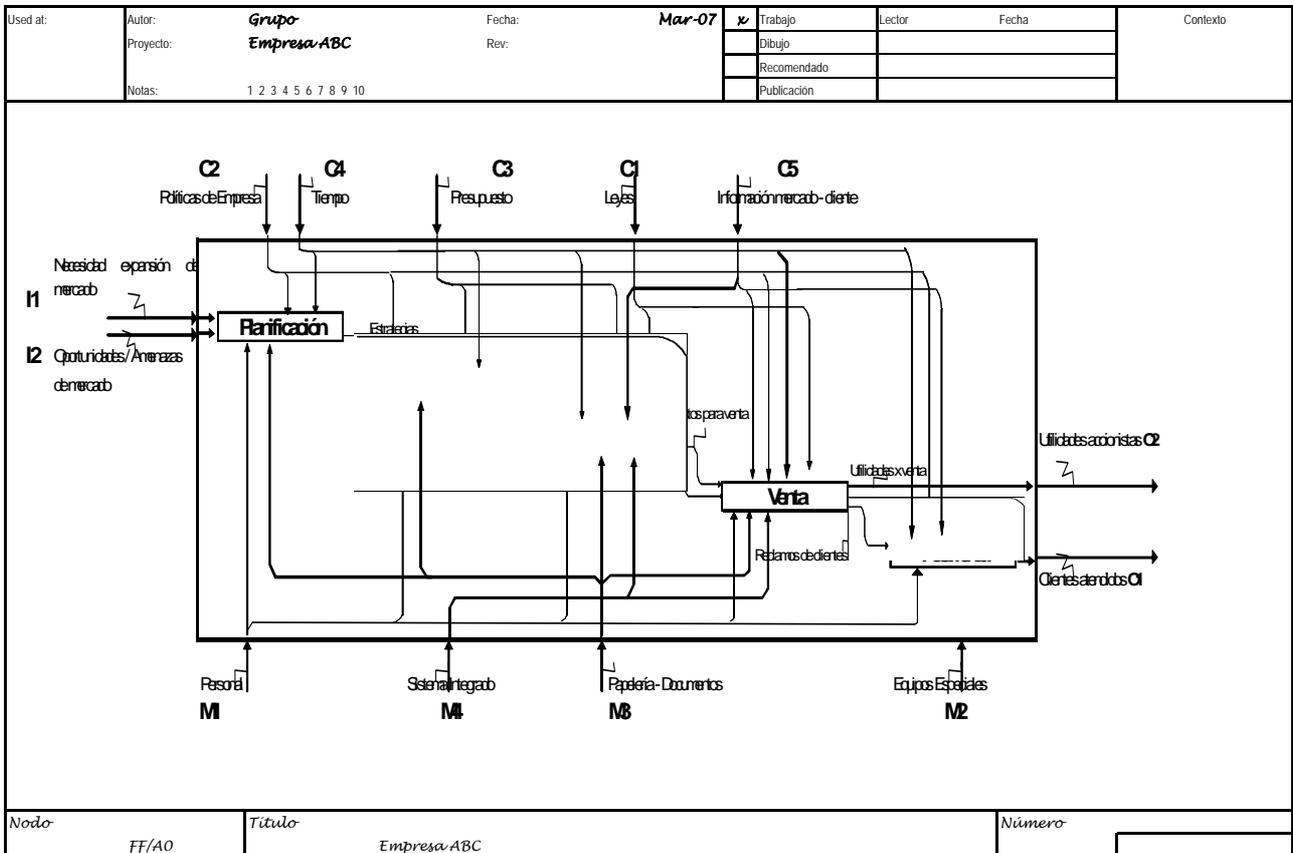
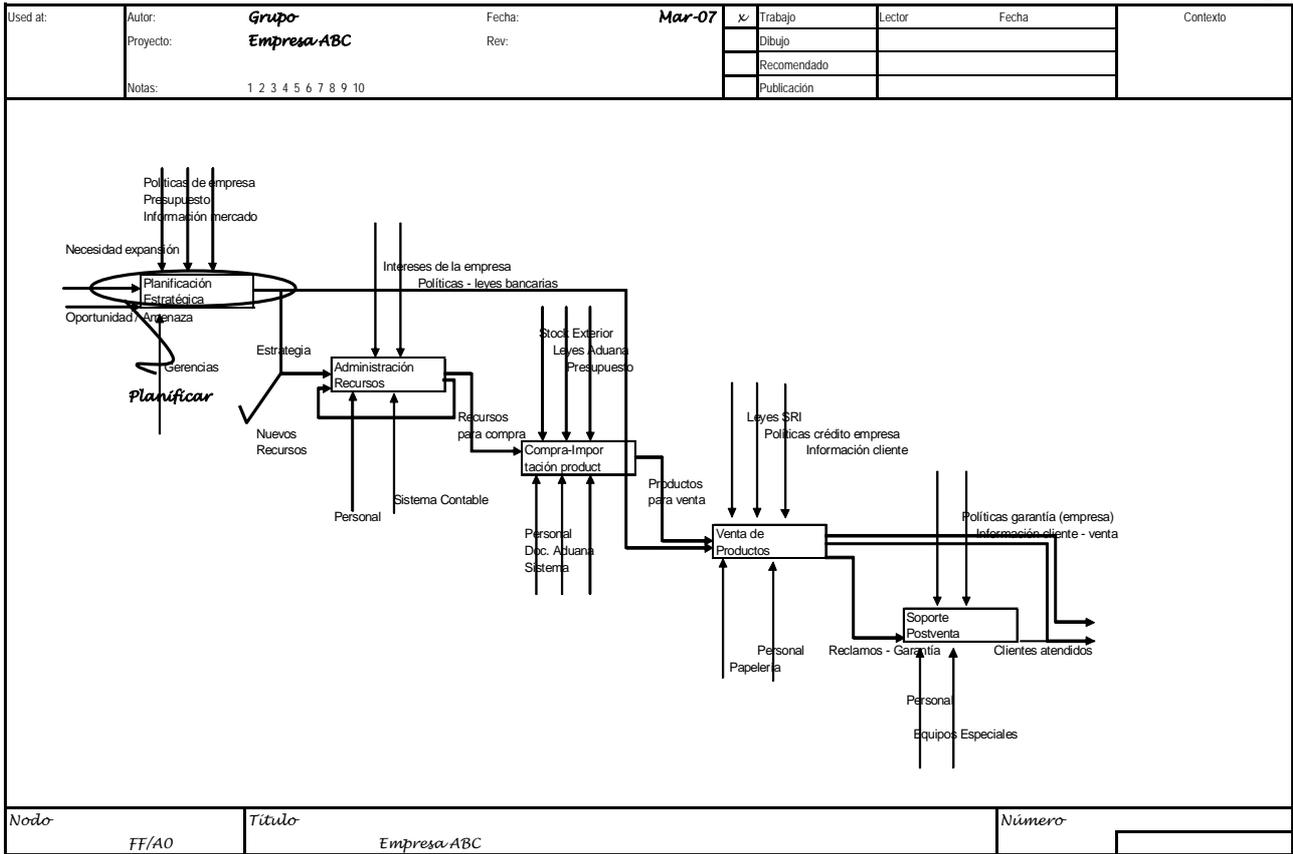


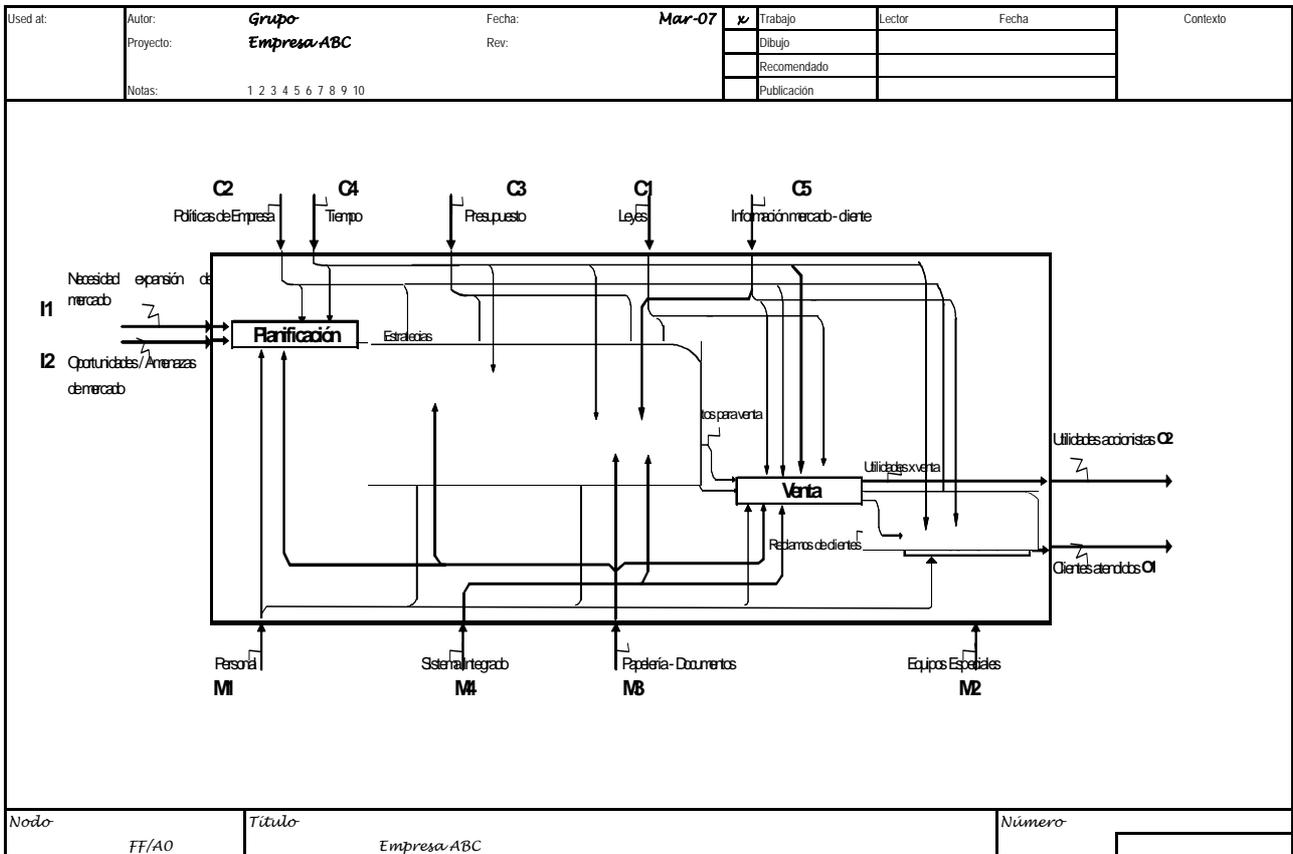
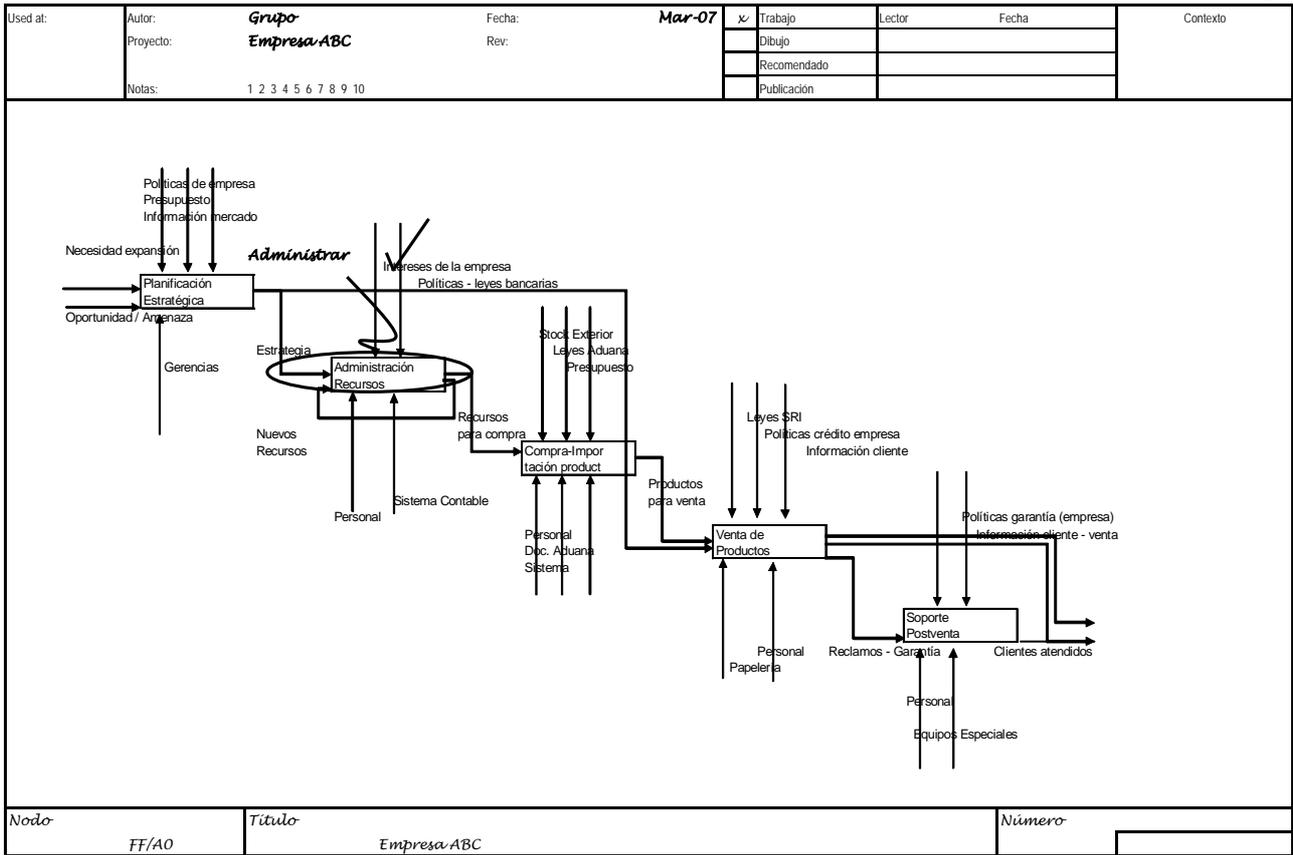
Nodo	Título	Número
FF/A5	Soporte post-venta	

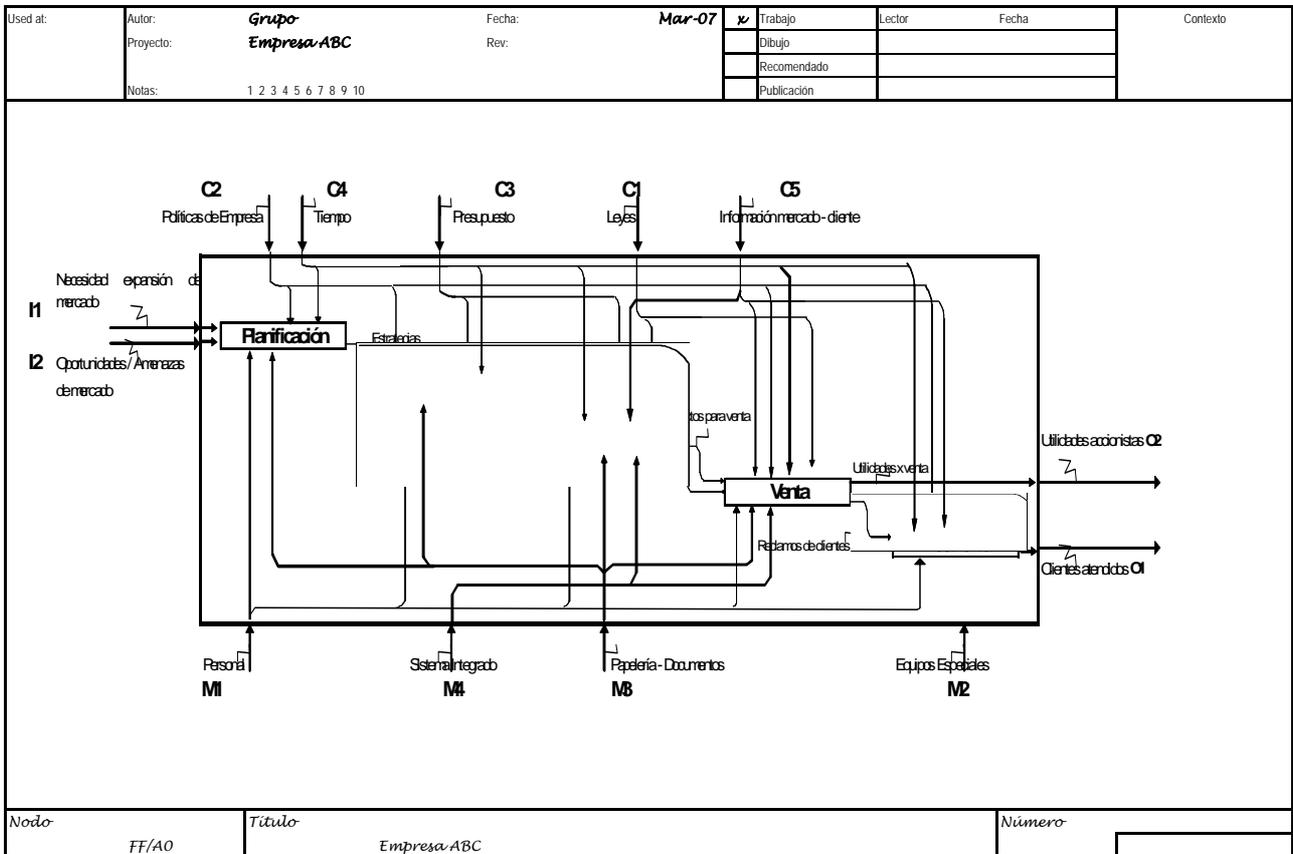
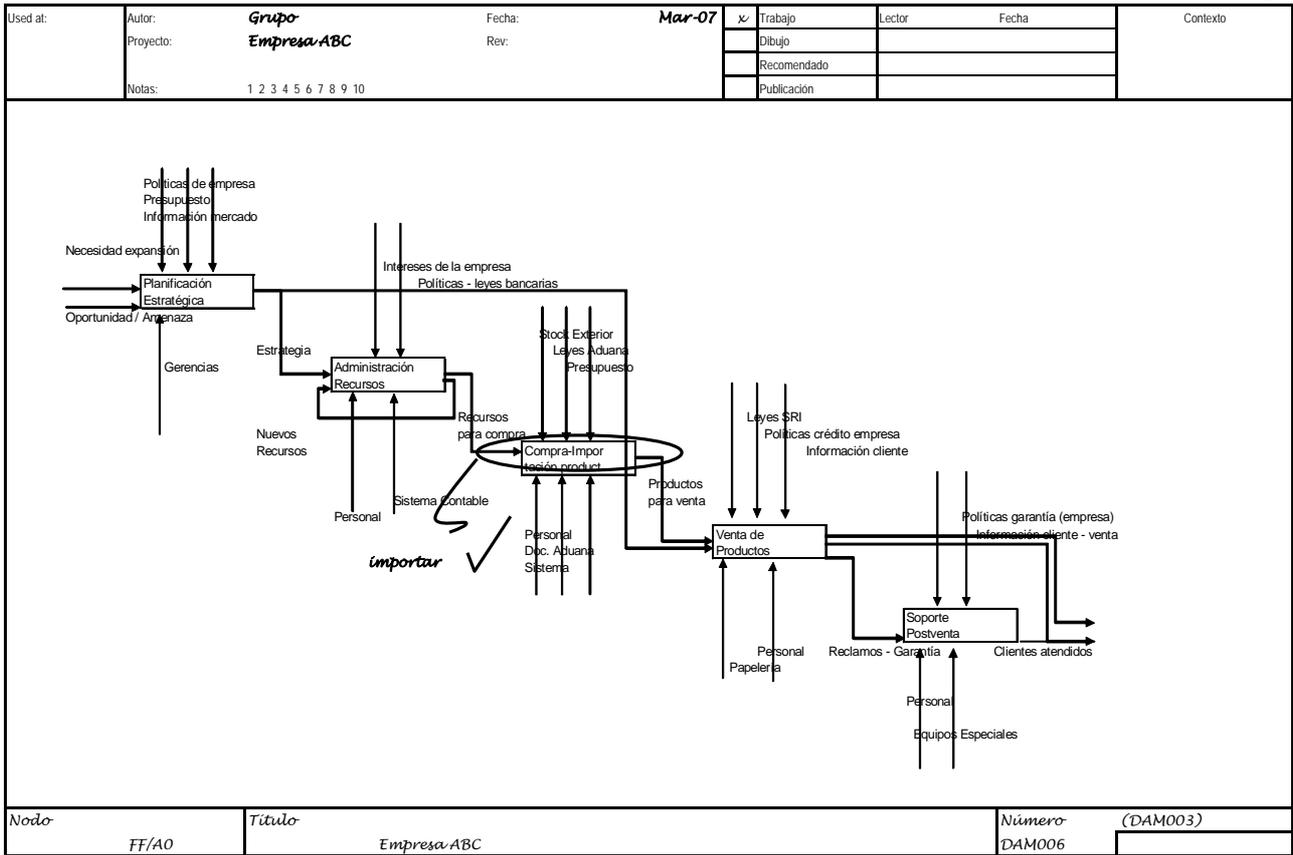
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			

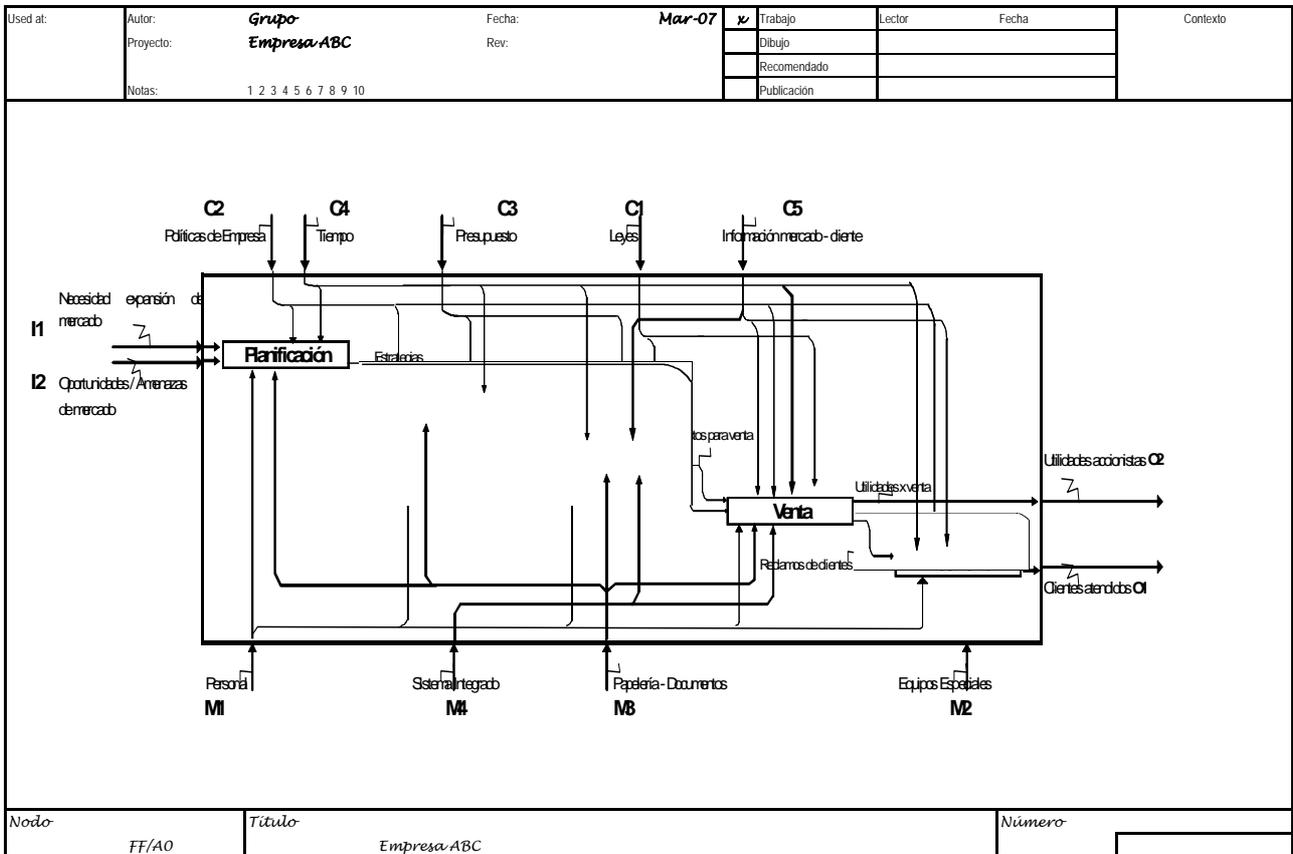
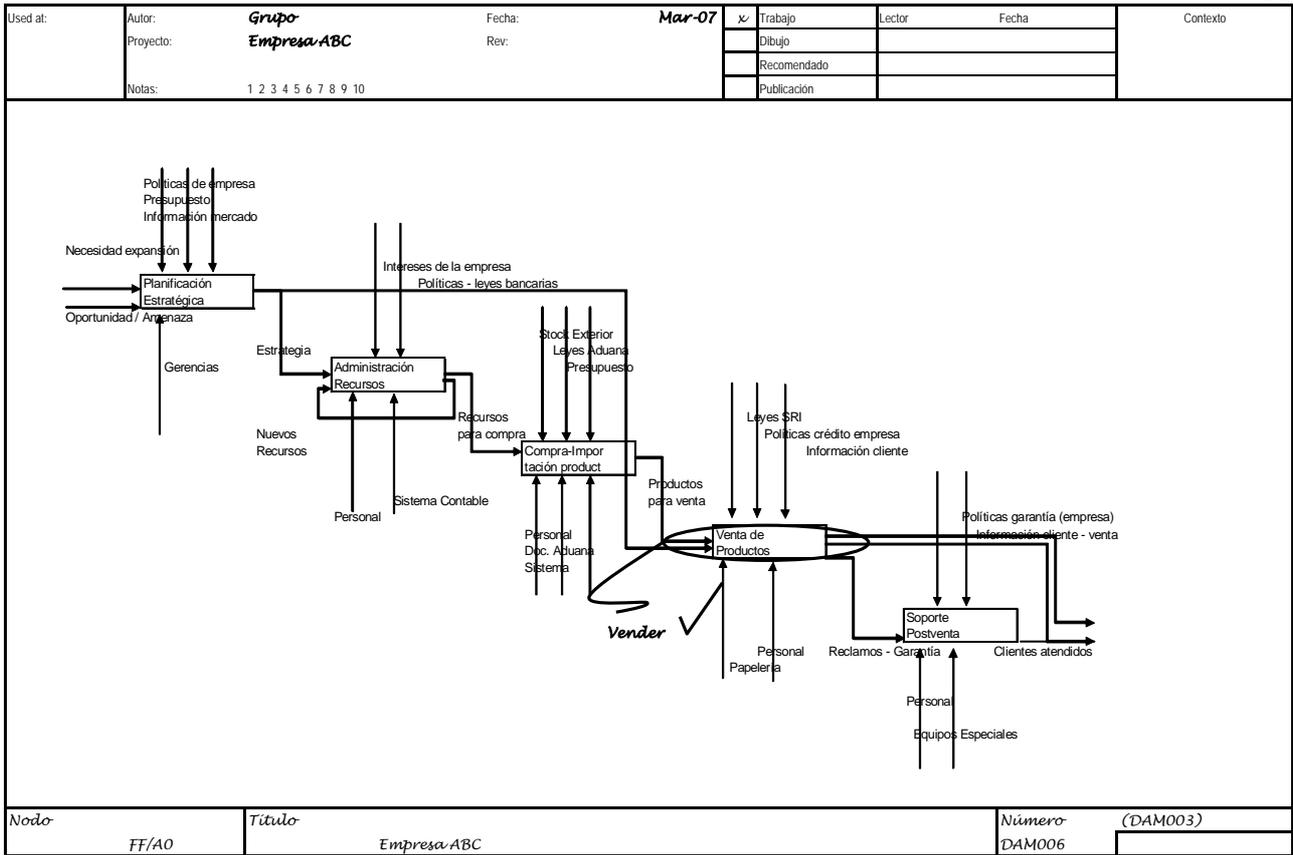
- Auditores: Personal encargado de revisar el buen funcionamiento de la contabilidad de la empresa.
- Cliente: Consumidor.
- Equipos especiales: Instrumentos que se utilizan para ejecutar la garantía si fuera necesario.
- Gerente de Ventas: Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño del Departamento de ventas dentro de la empresa.
- Gerente General: Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño de la empresa.
- Informe del daño: Documento que detalla la anomalía de un producto.
- Orden de Ejecución de Garantía: Documento que autoriza se realice el trámite de la garantía.
- Políticas de la Empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
- Vulcanizadores: Personal experto en lo concerniente a la reparación de llantas defectuosas.

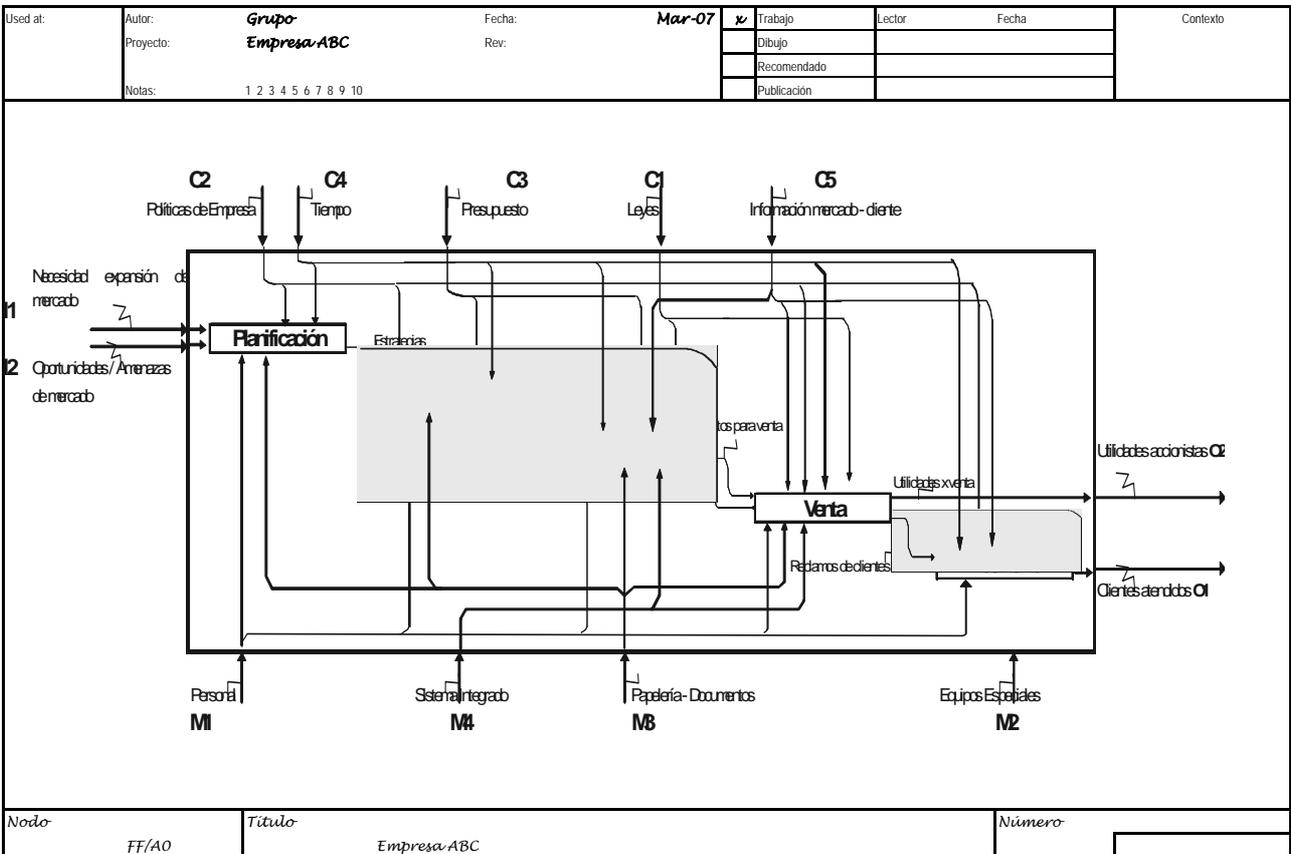
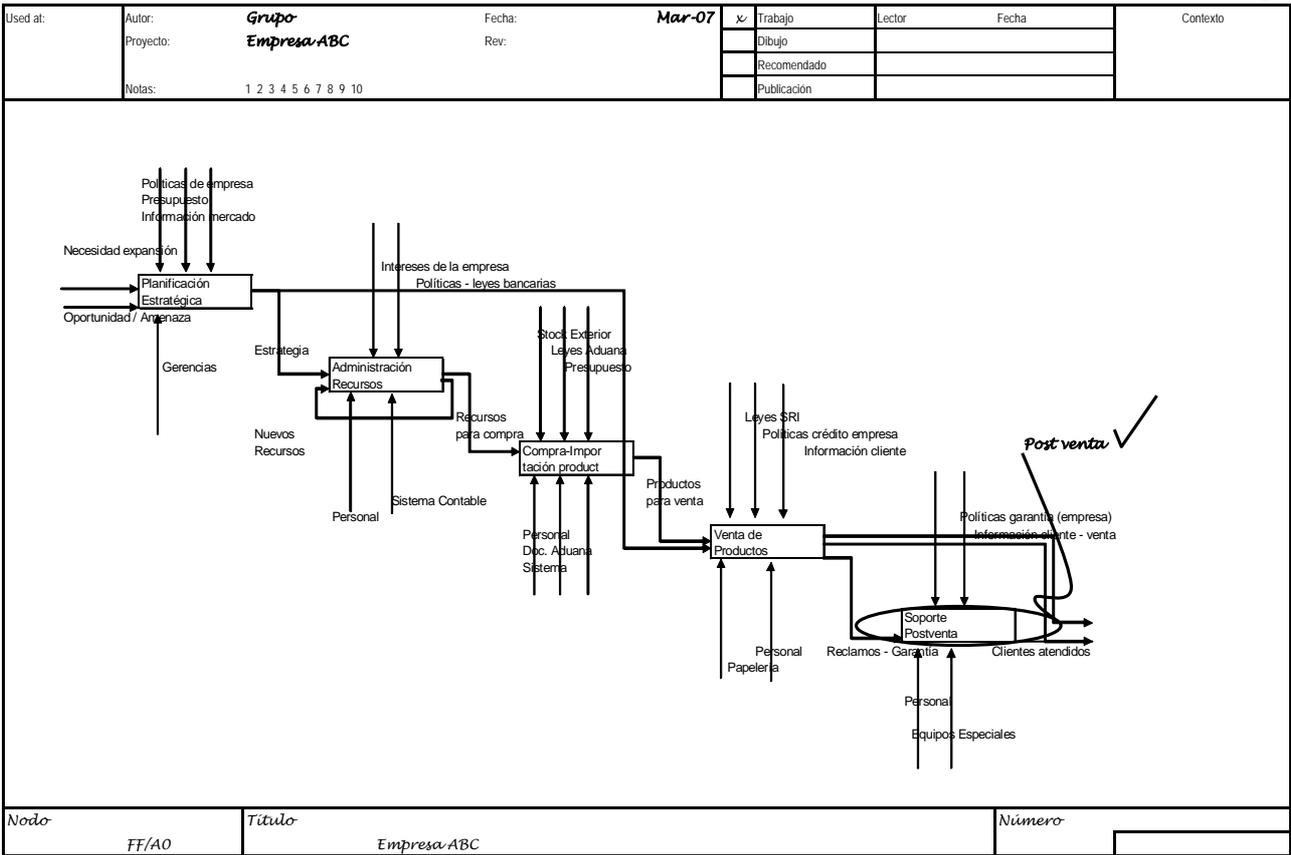
Nodo	Título	Número
FF/A5 G5	Soporte Post-venta (Glosario)	



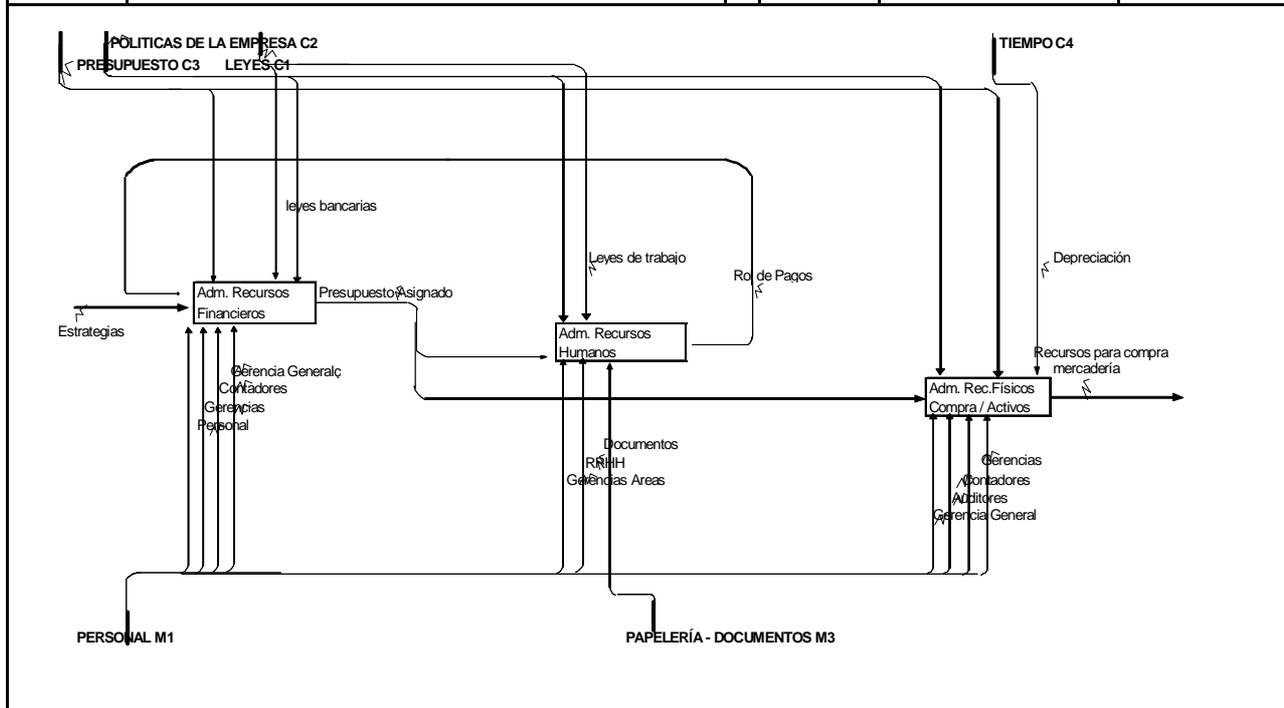








Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			

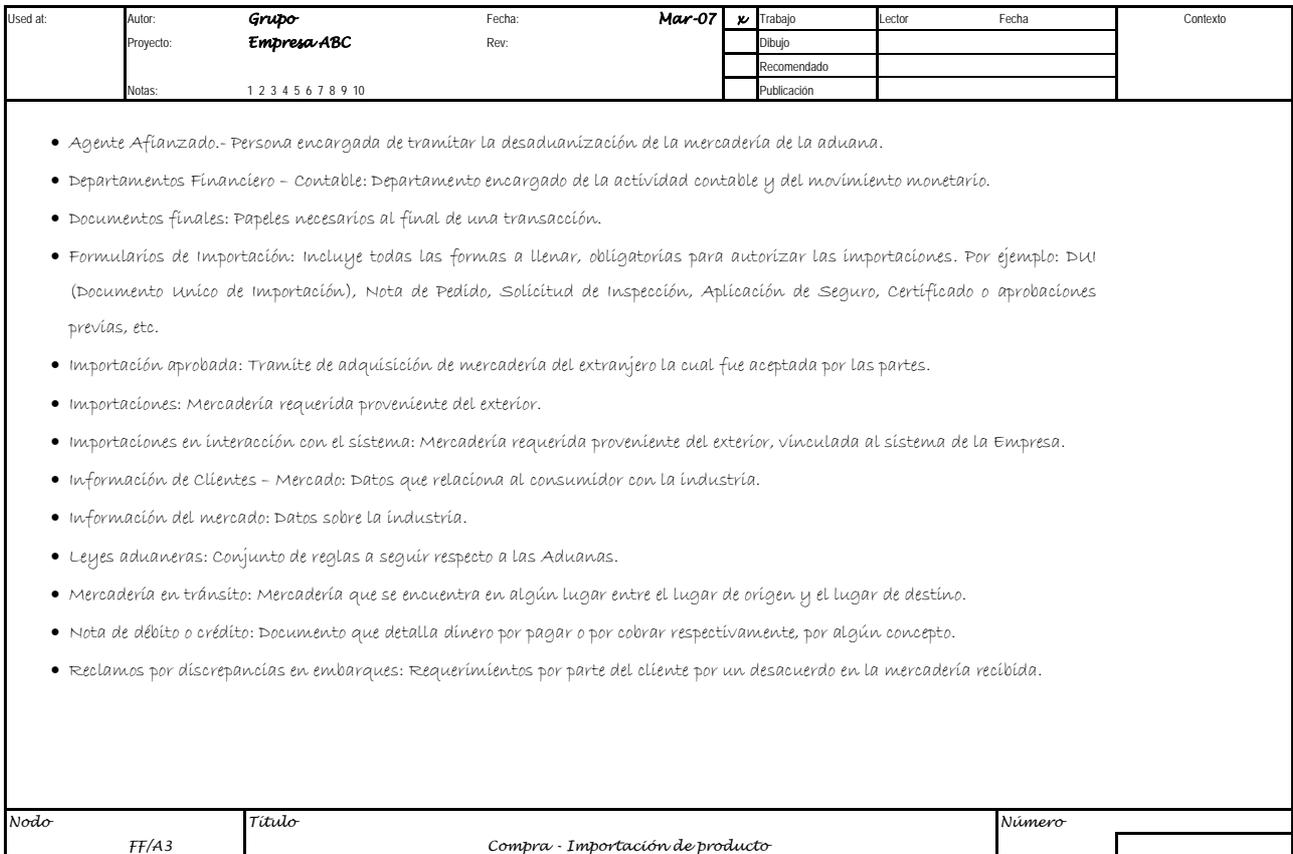
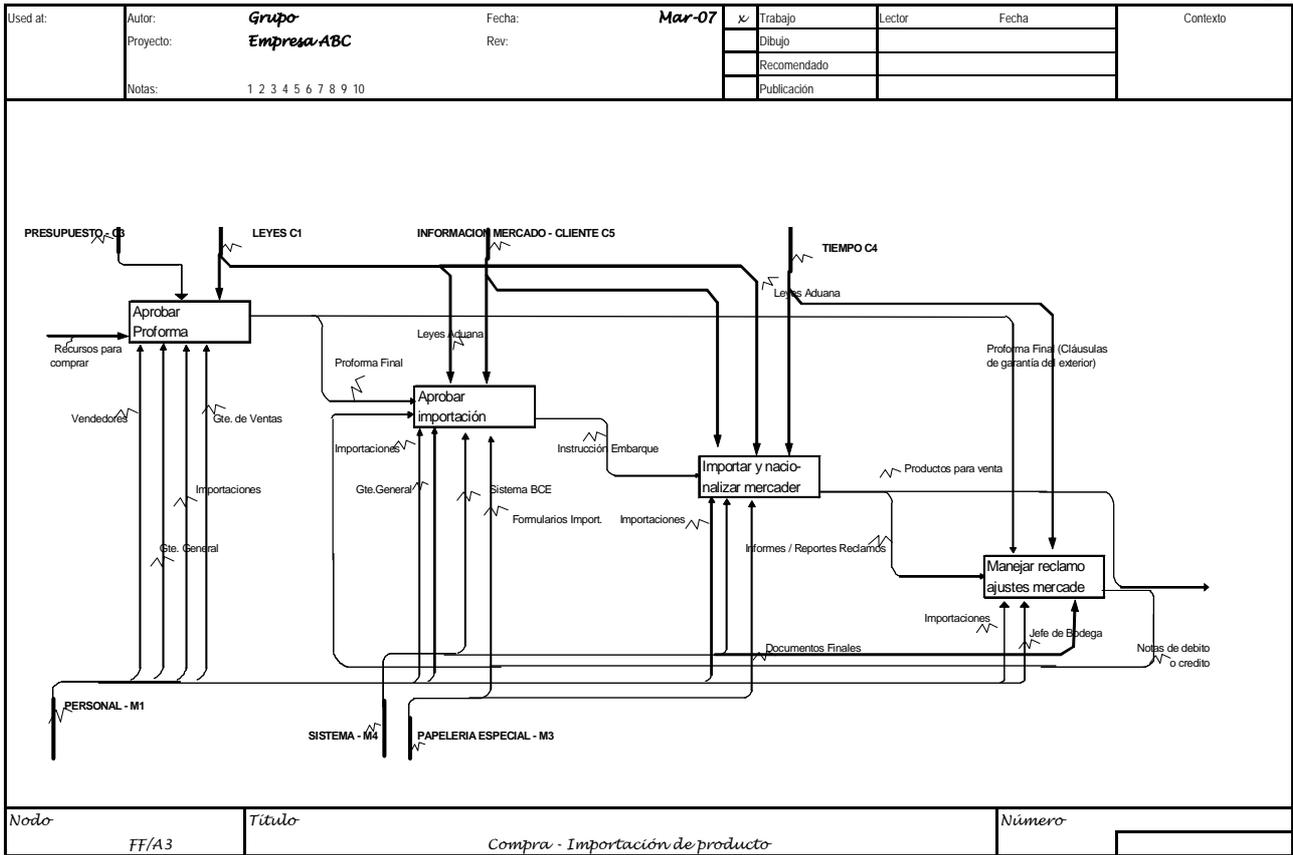


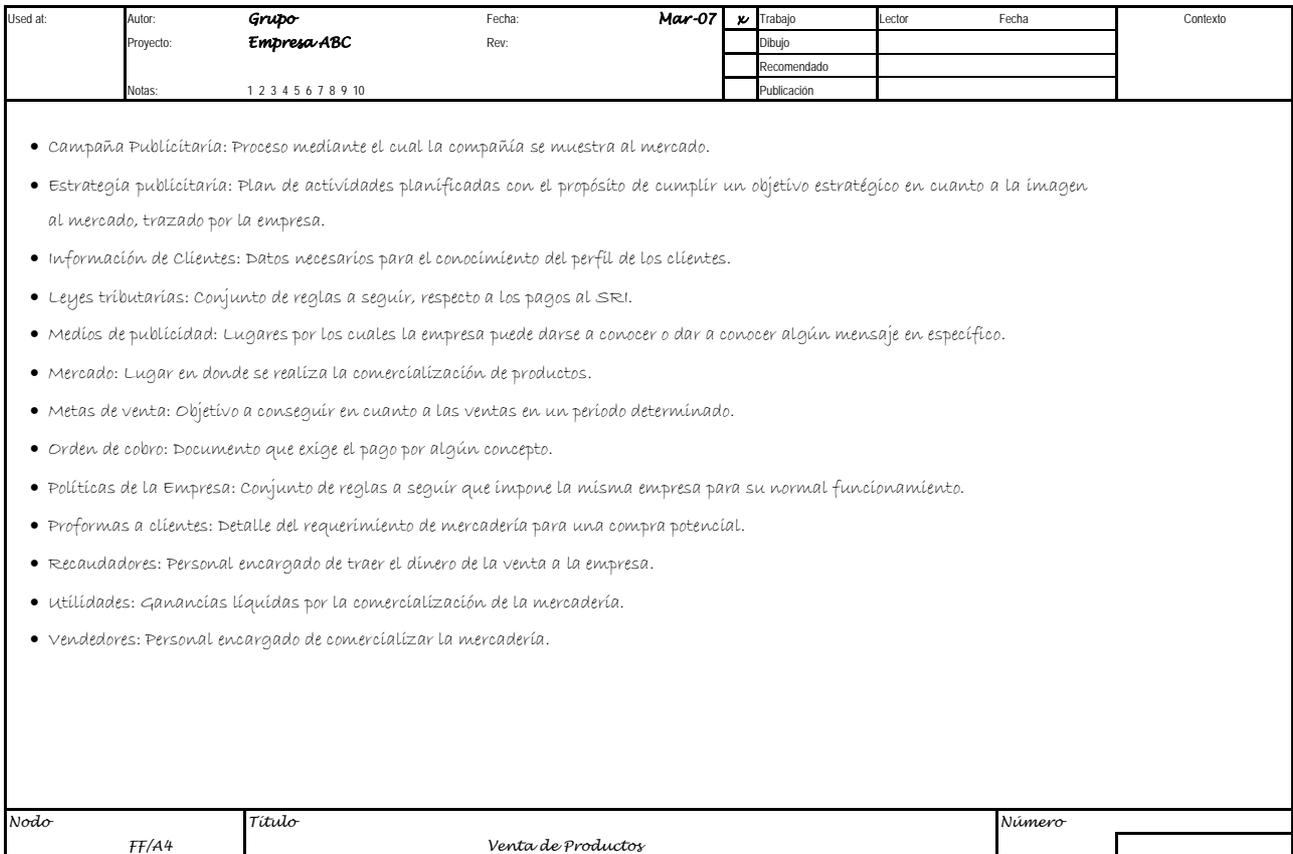
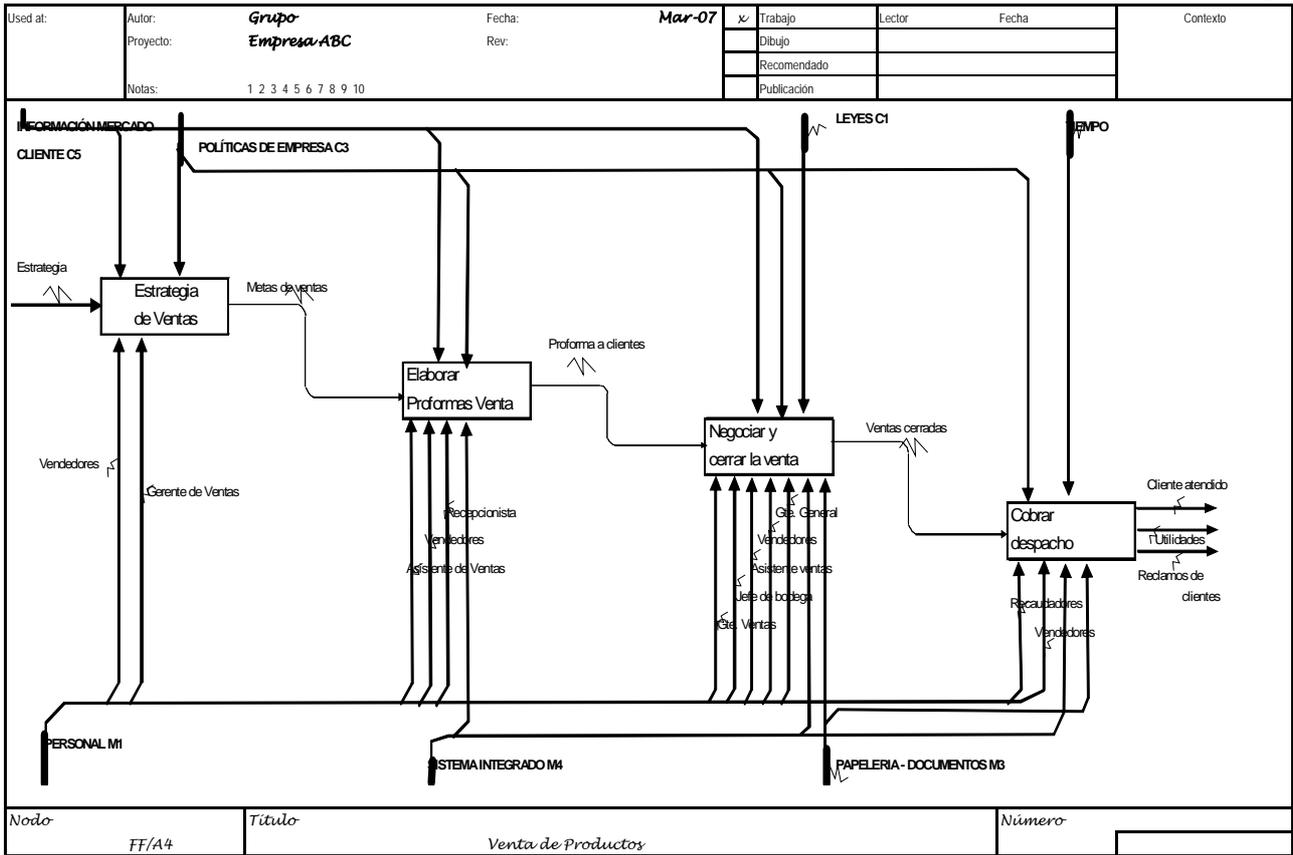
Nodo	Título	Número
FF/A2	Administración de Recursos	

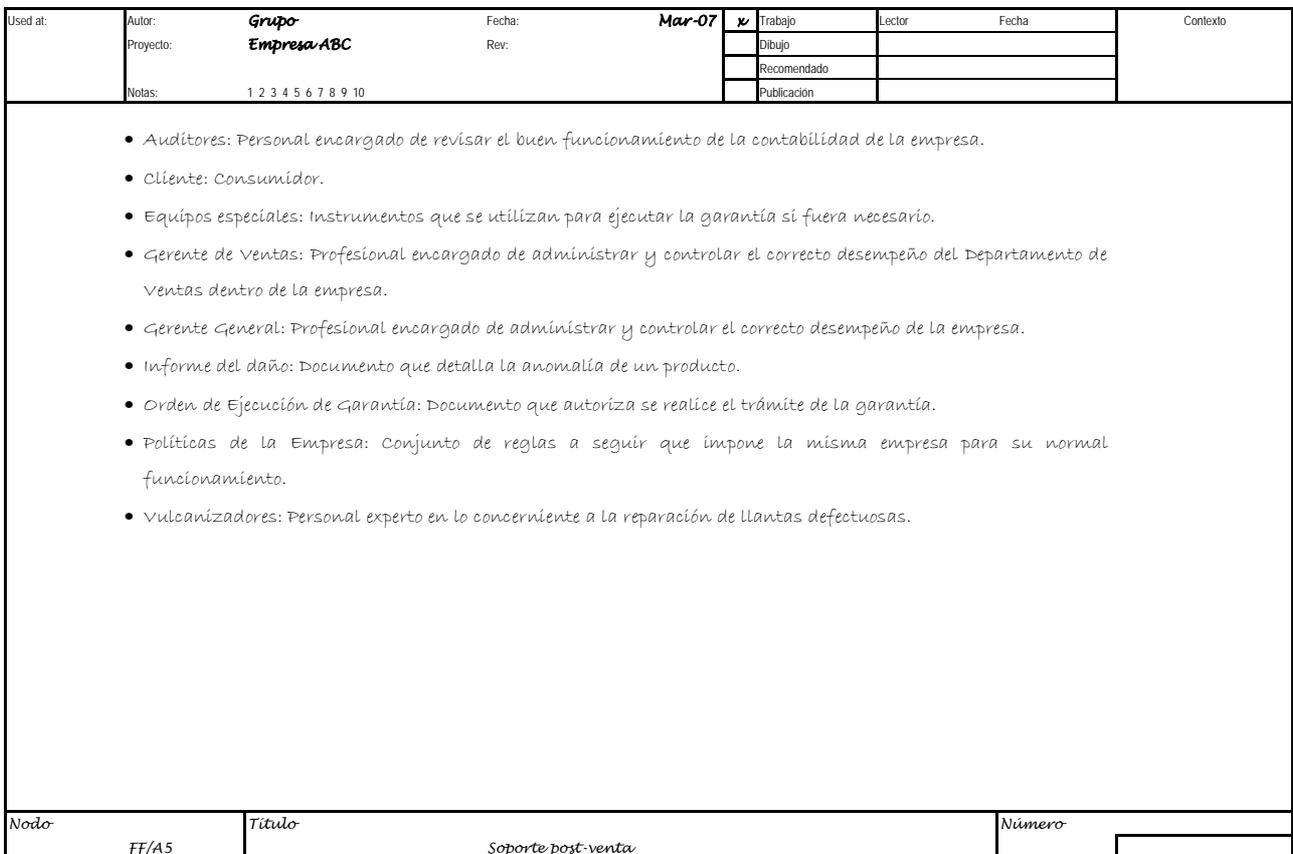
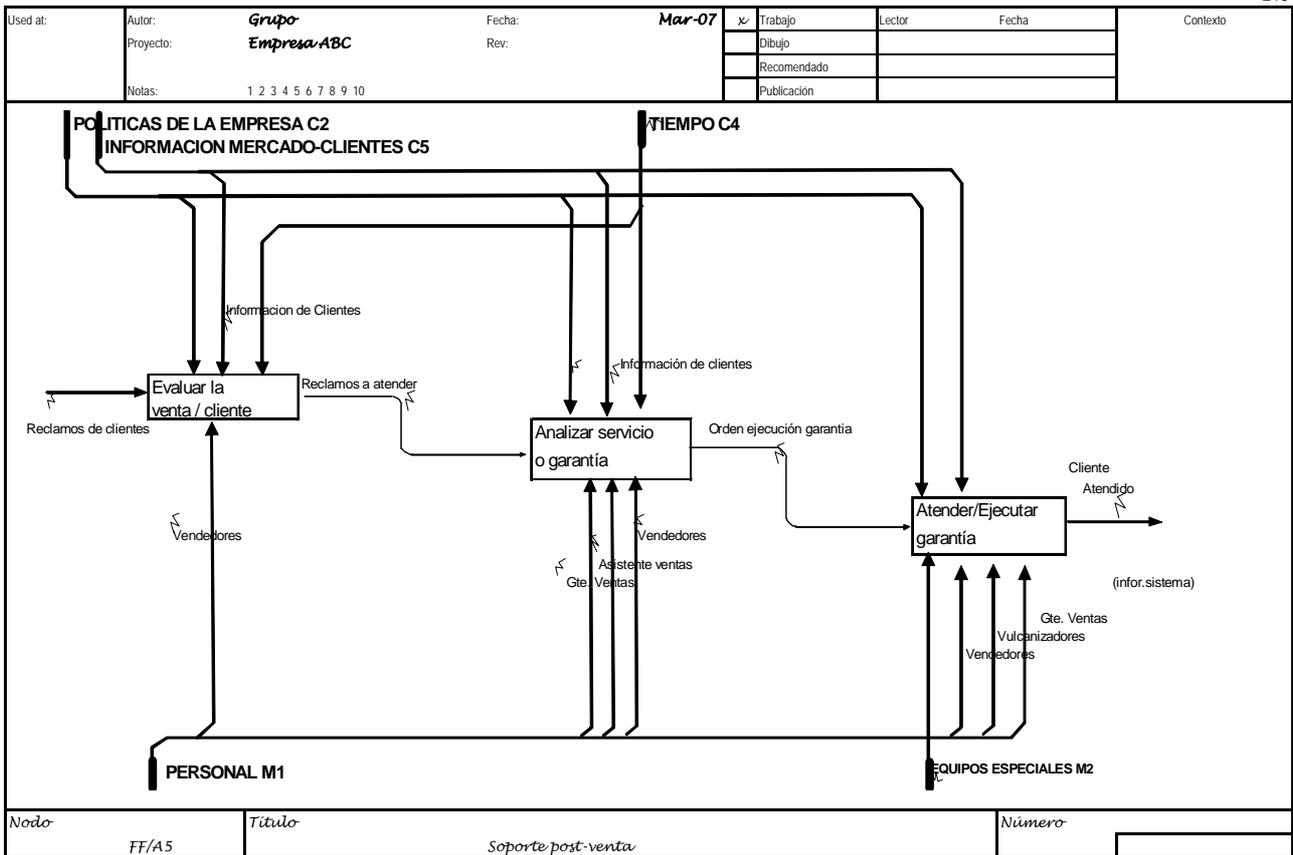
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			

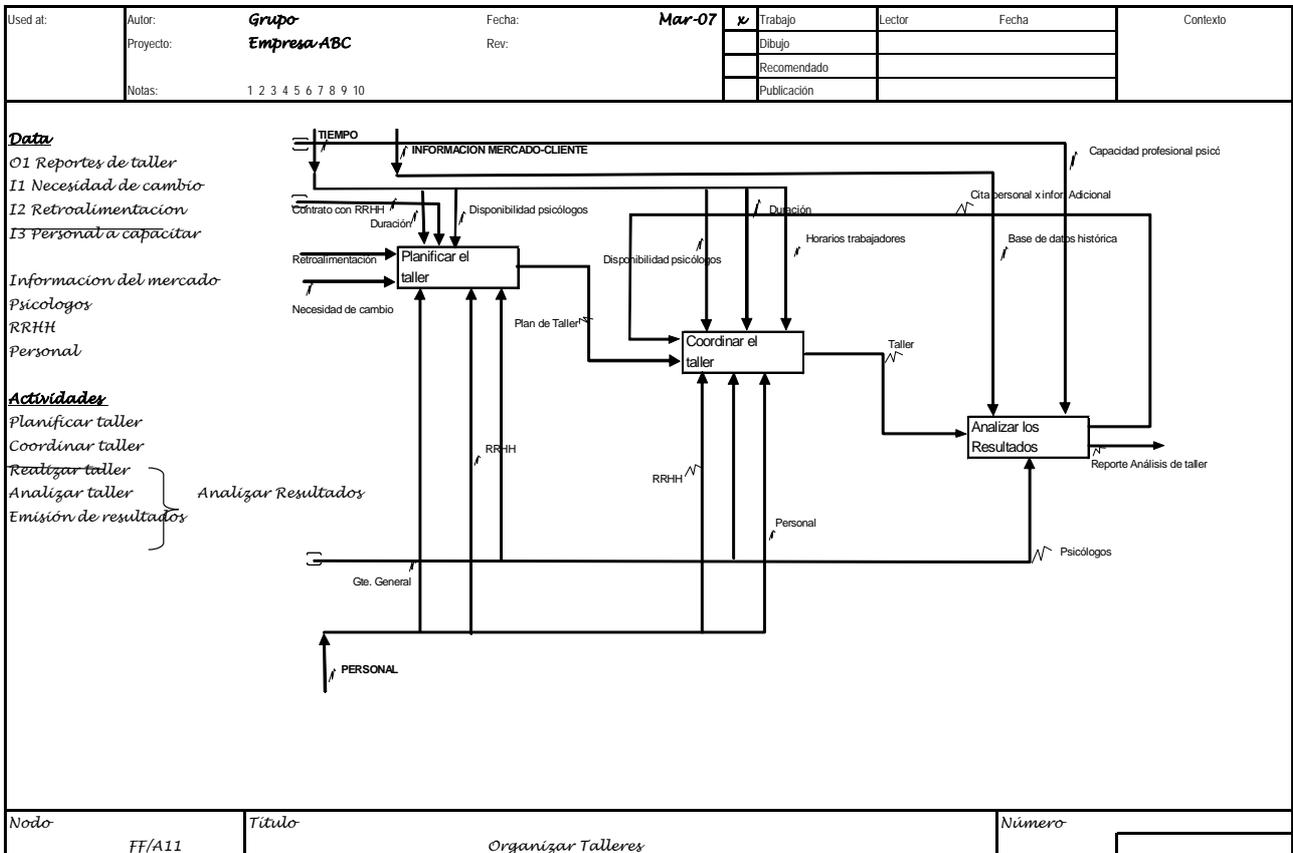
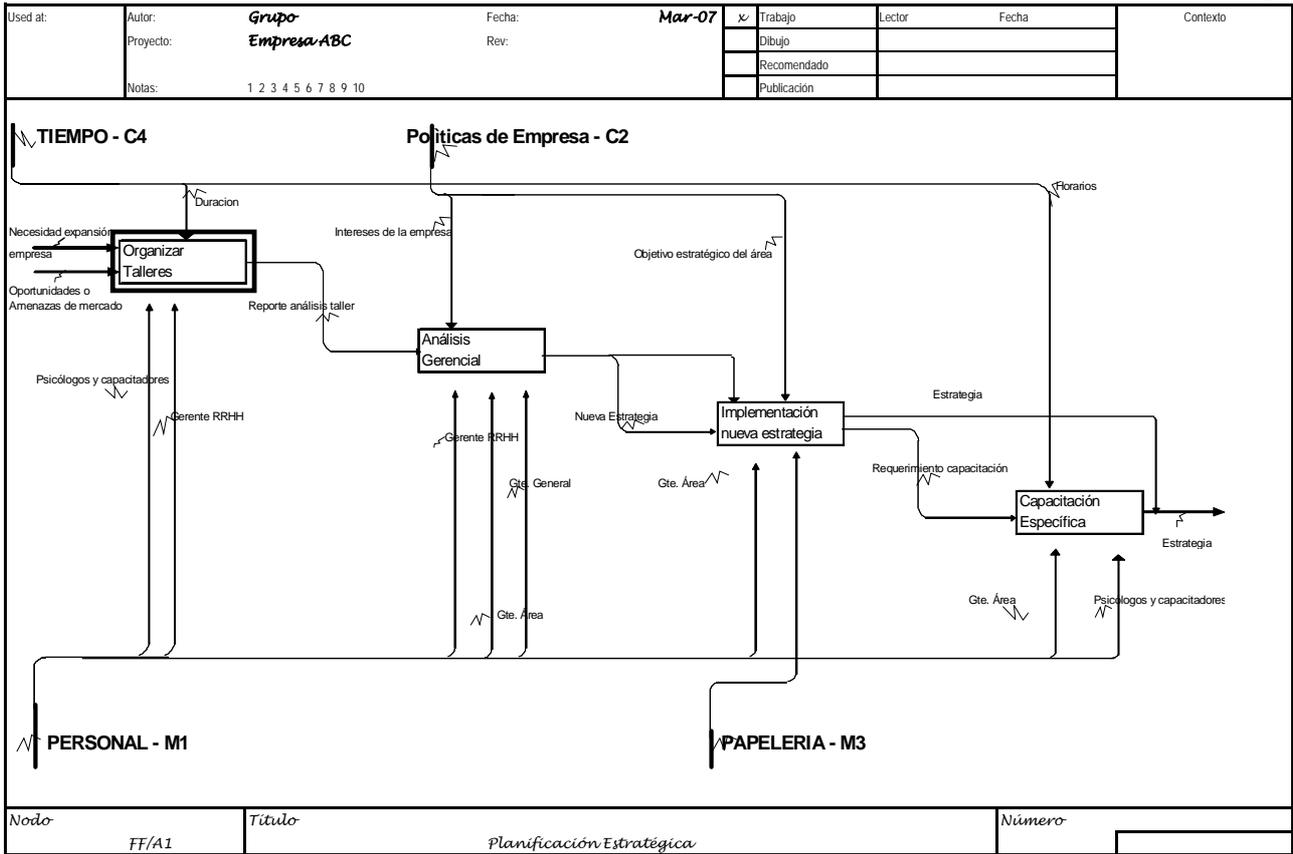
- Auditores: Personal encargado de revisar el buen funcionamiento de la contabilidad de la empresa.
- Estrategias de la empresa: Plan de actividades planificadas con el propósito de cumplir un objetivo estratégico trazado por la empresa.
- Gerencia de Ventas Despacho donde labora el Gerente de Ventas.
- Gerencia Financiera Despacho donde labora el Gerente Financiero.
- Gerencia General Despacho donde labora el Gerente General.
- Gerencias de Areas Despacho donde labora el gerente de un área.
- Leyes: Conjunto de reglas a seguir.
- Oferta aceptada: Propuesta aprobada previo estudio.
- Políticas de la empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
- Presupuesto: Cantidad de recurso disponible para una actividad.
- Pruebas psicológicas: Test que se realiza para el conocimiento del estado psicológico de una persona.
- Rol de pagos: Lista de empleados con sus respectivos sueldos.

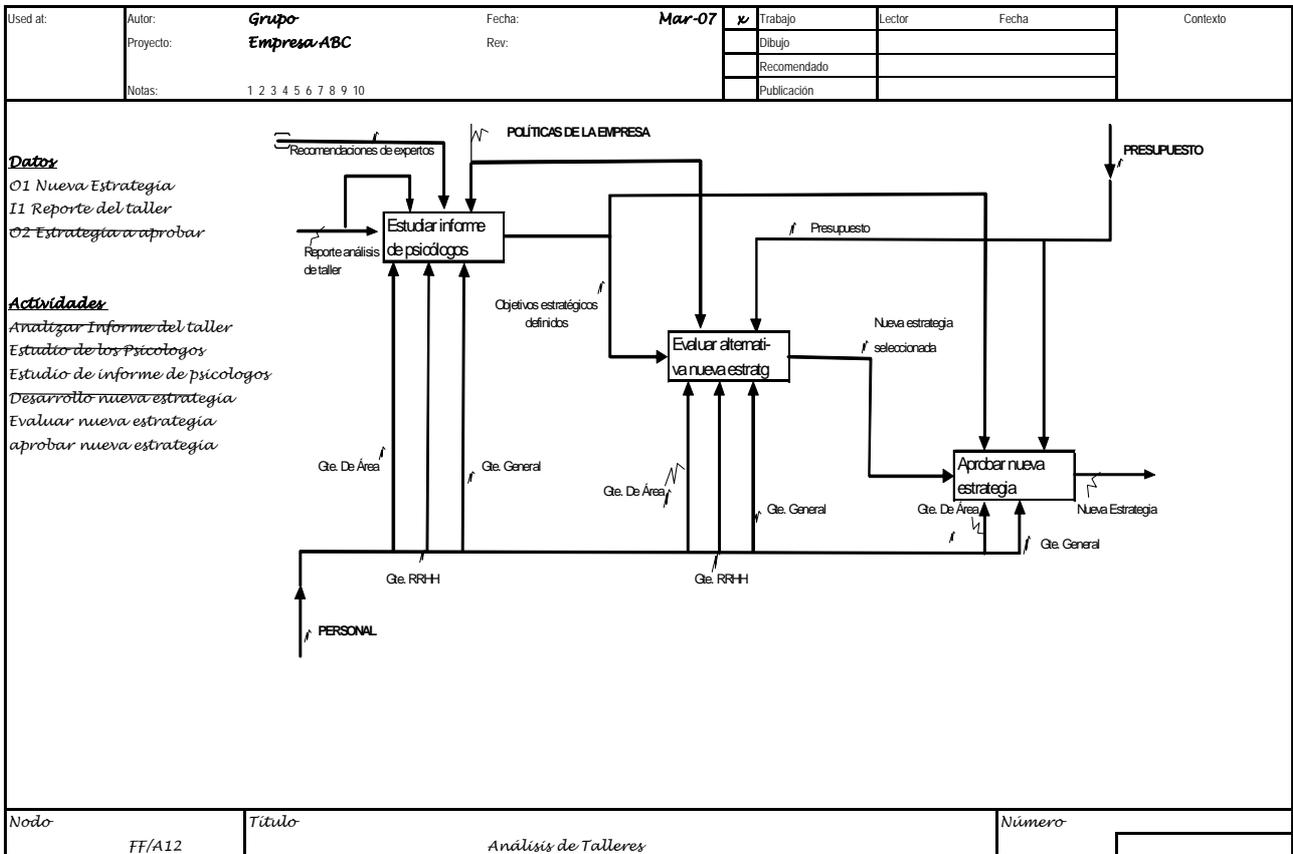
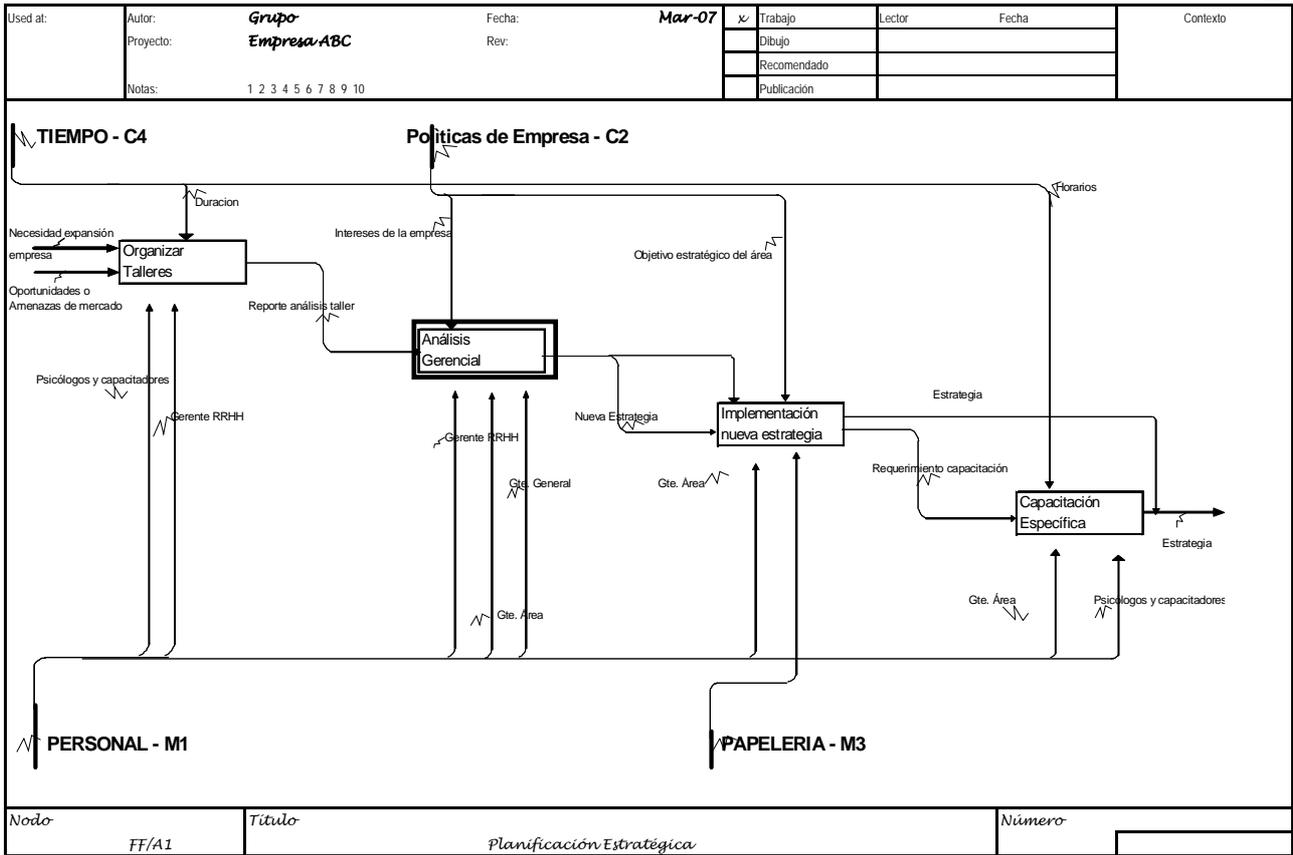
Nodo	Título	Número
FF/A2	Administración de recursos	

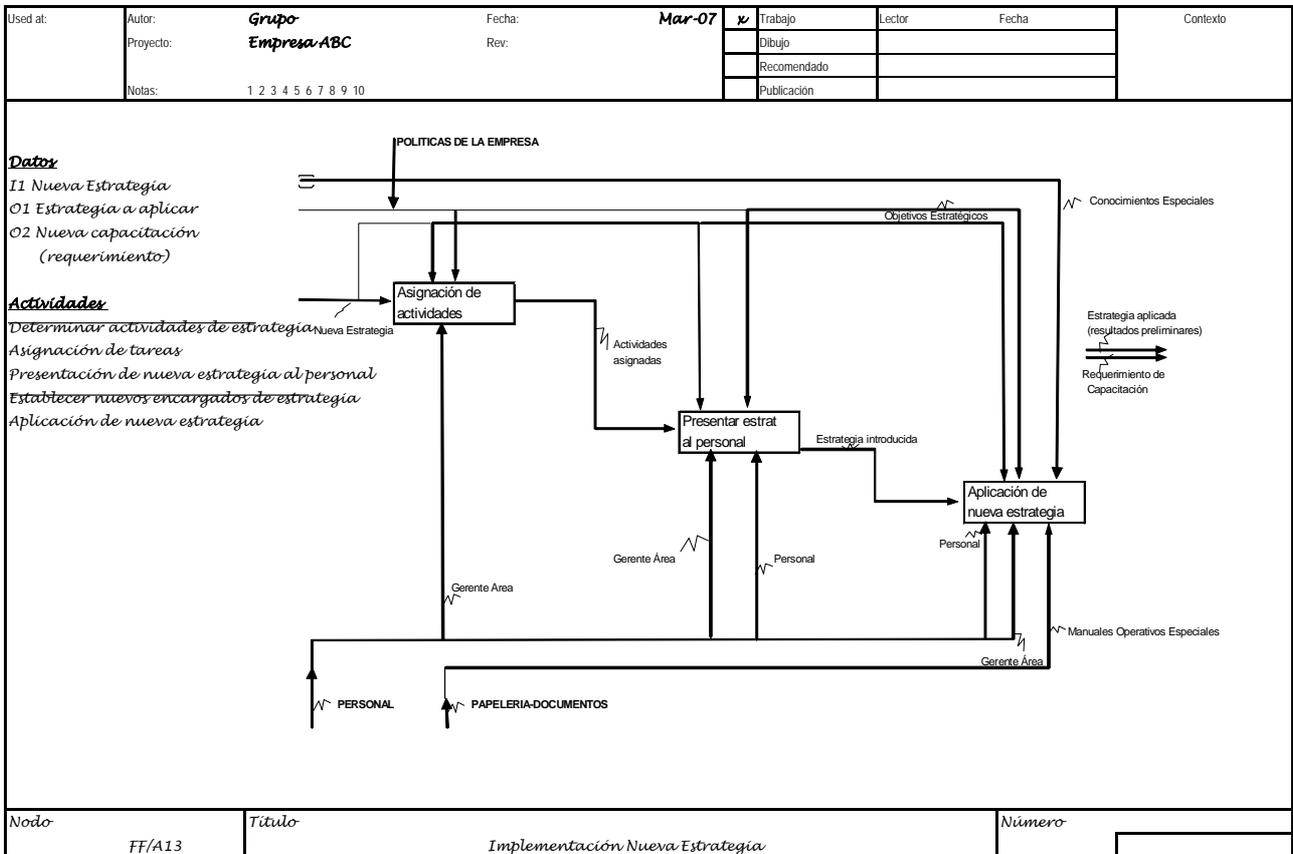
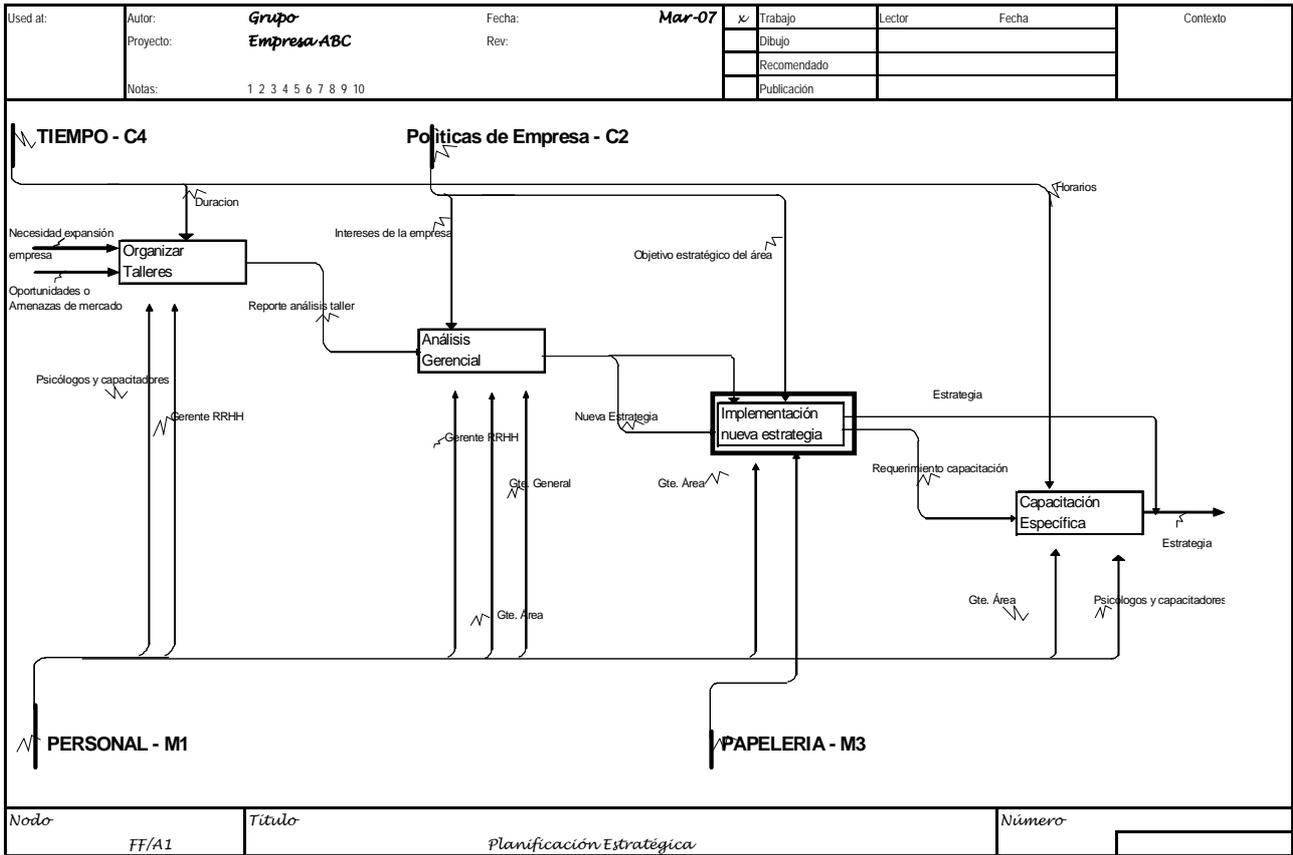


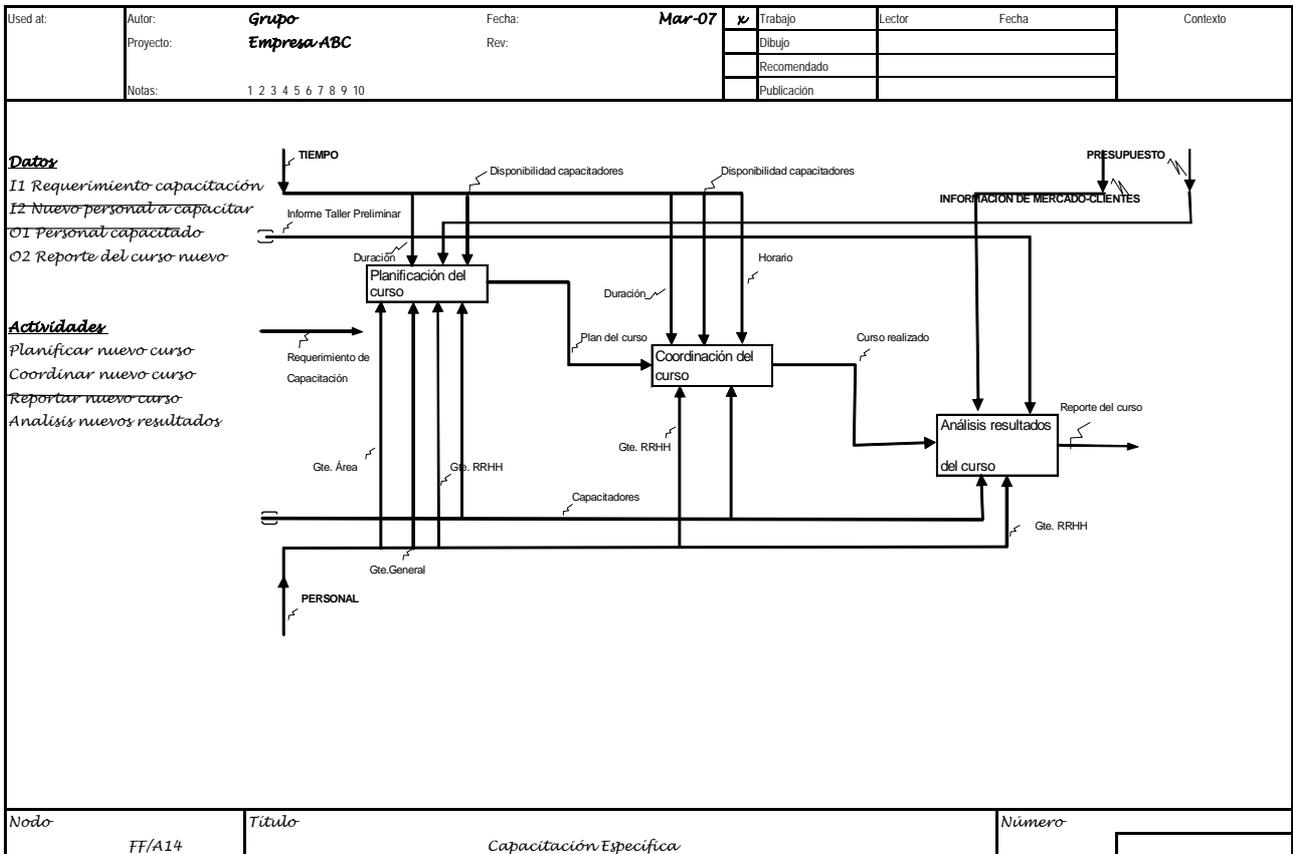
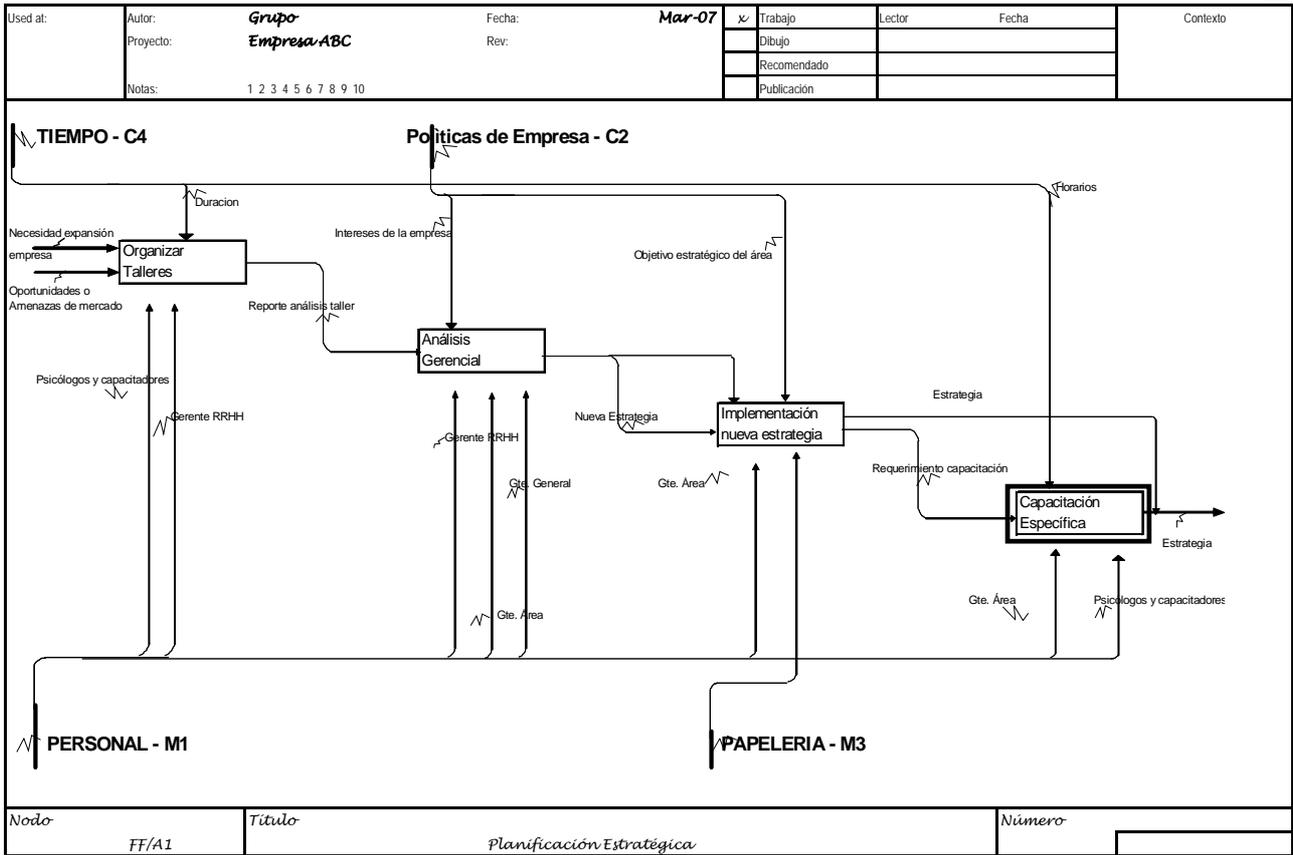


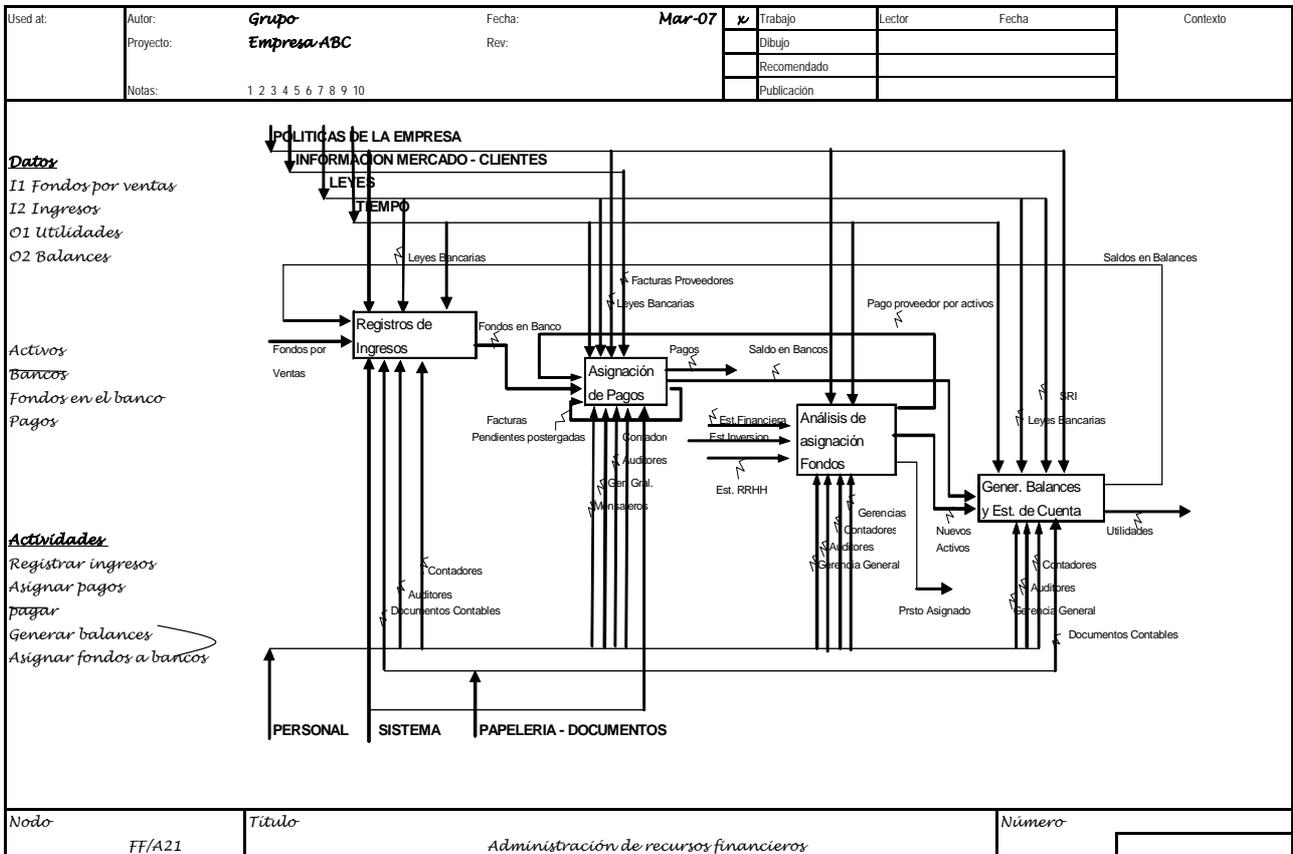
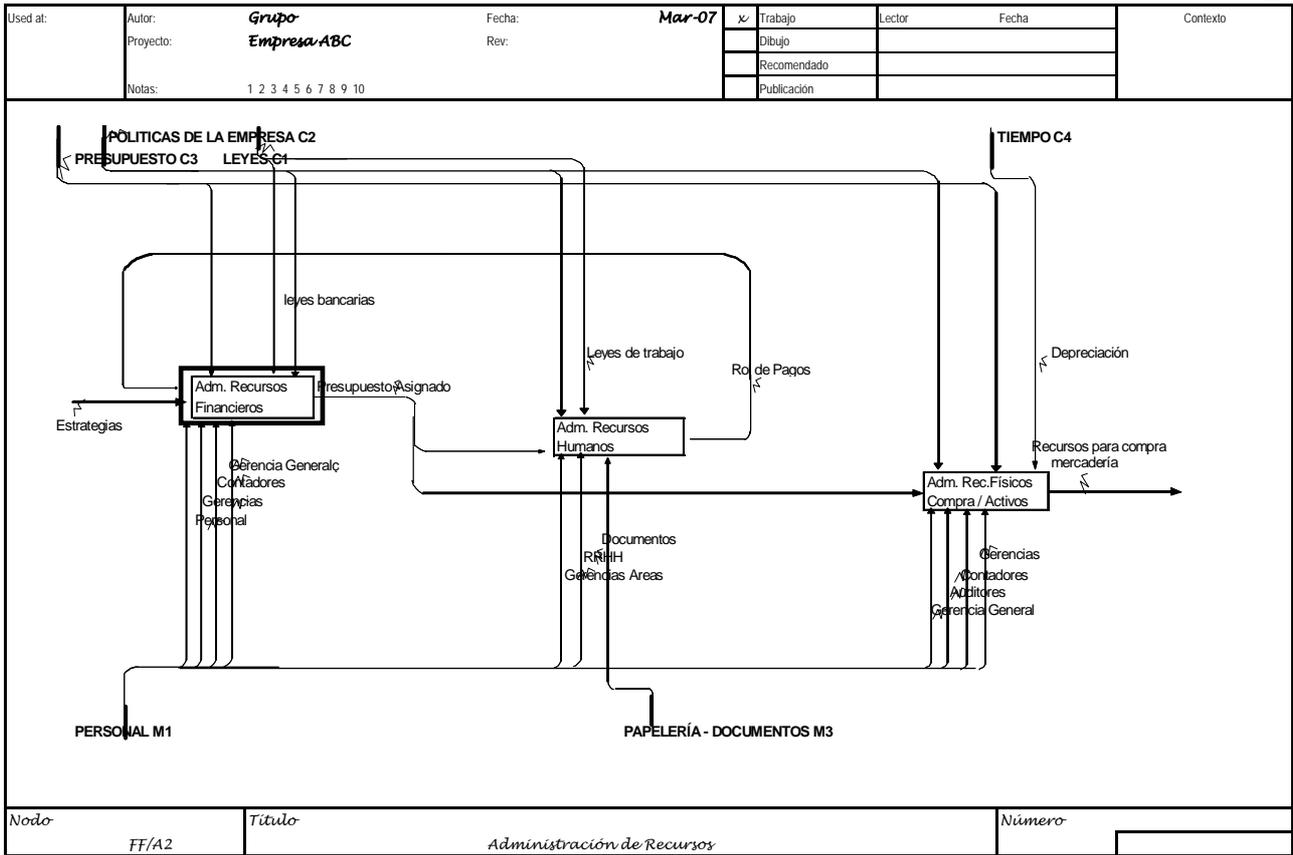


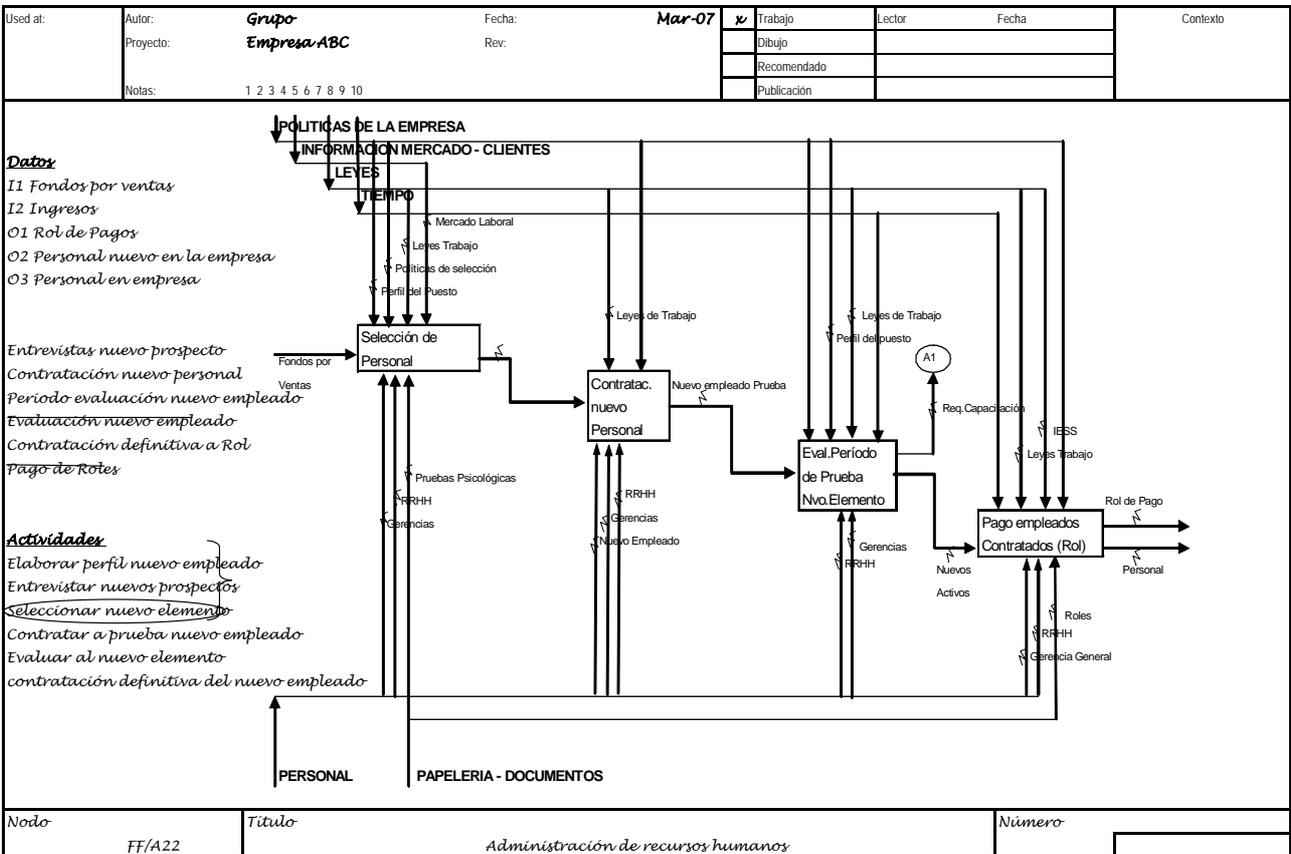
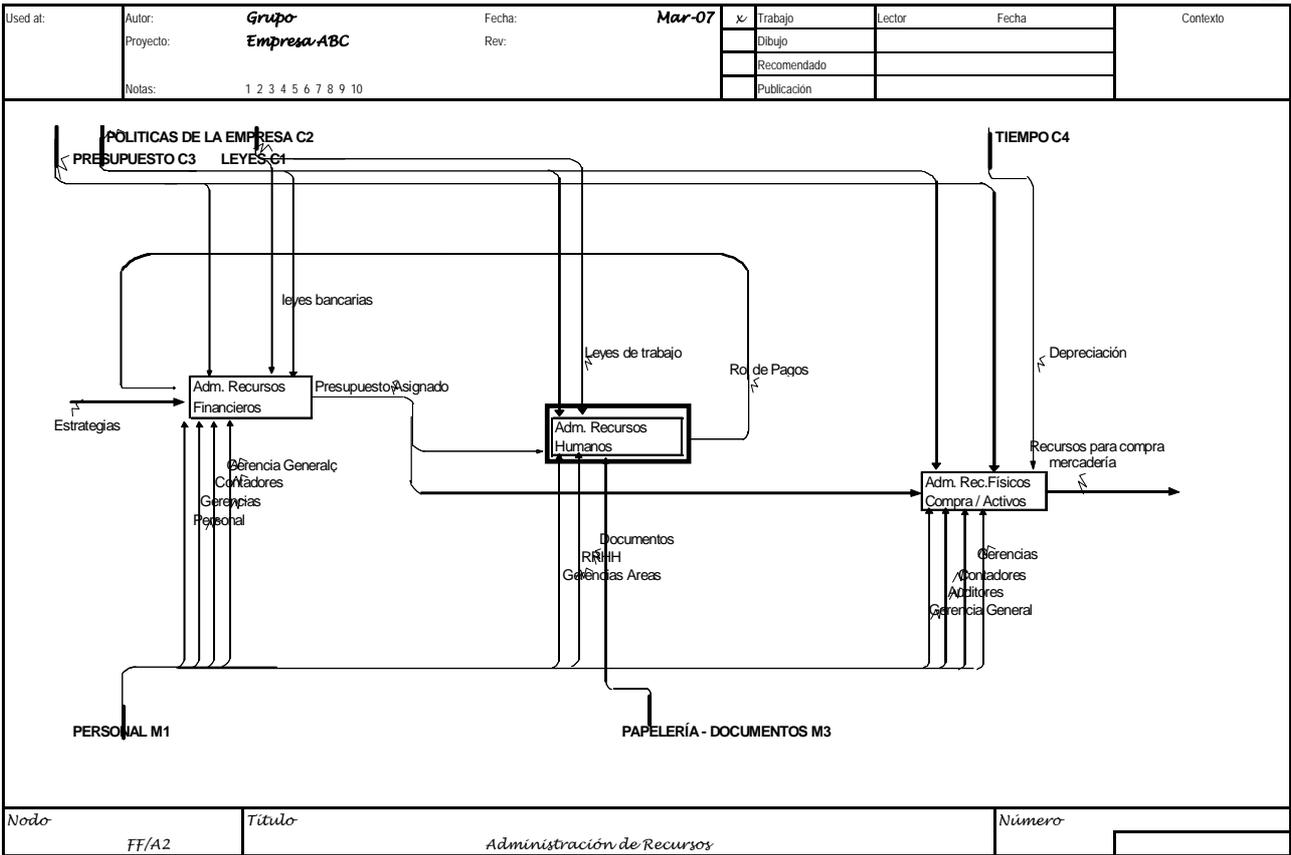


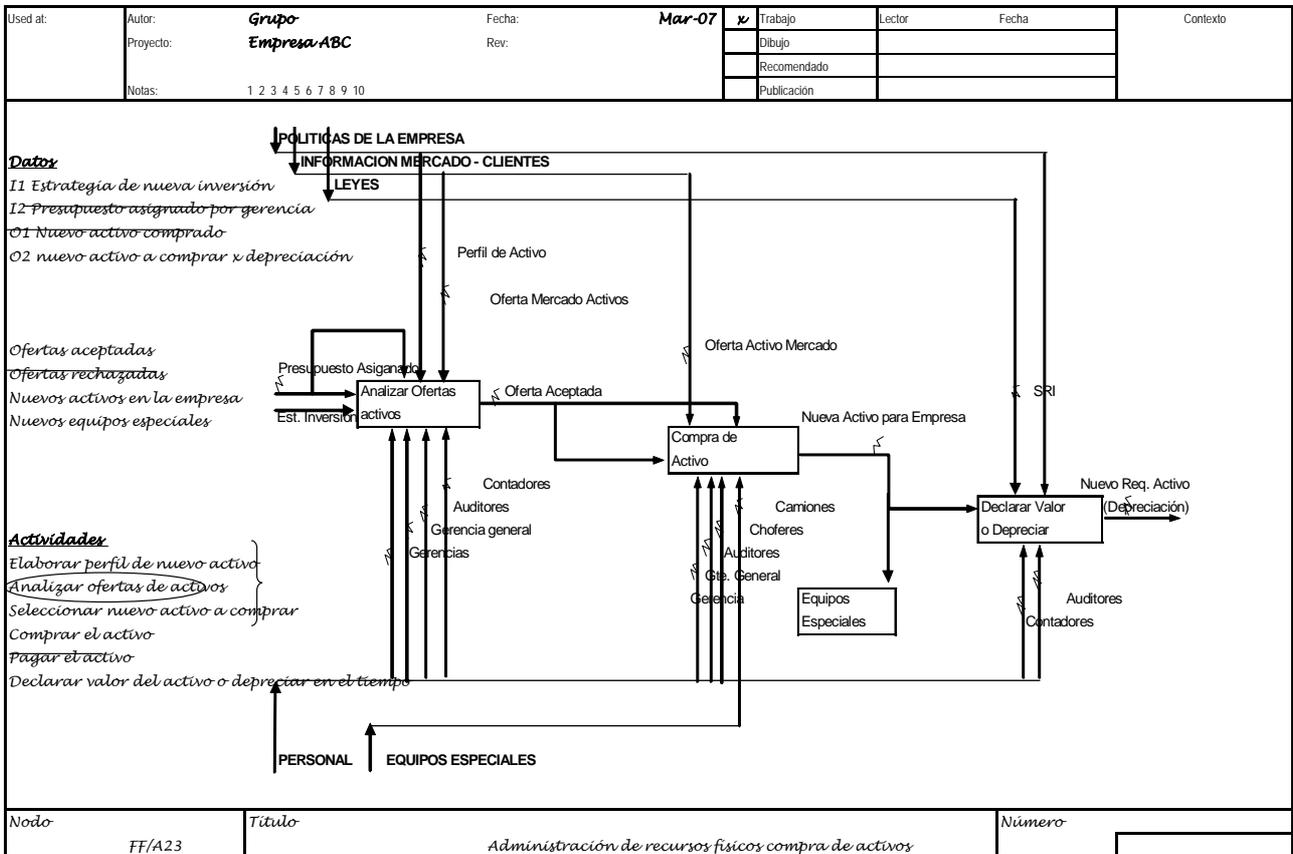
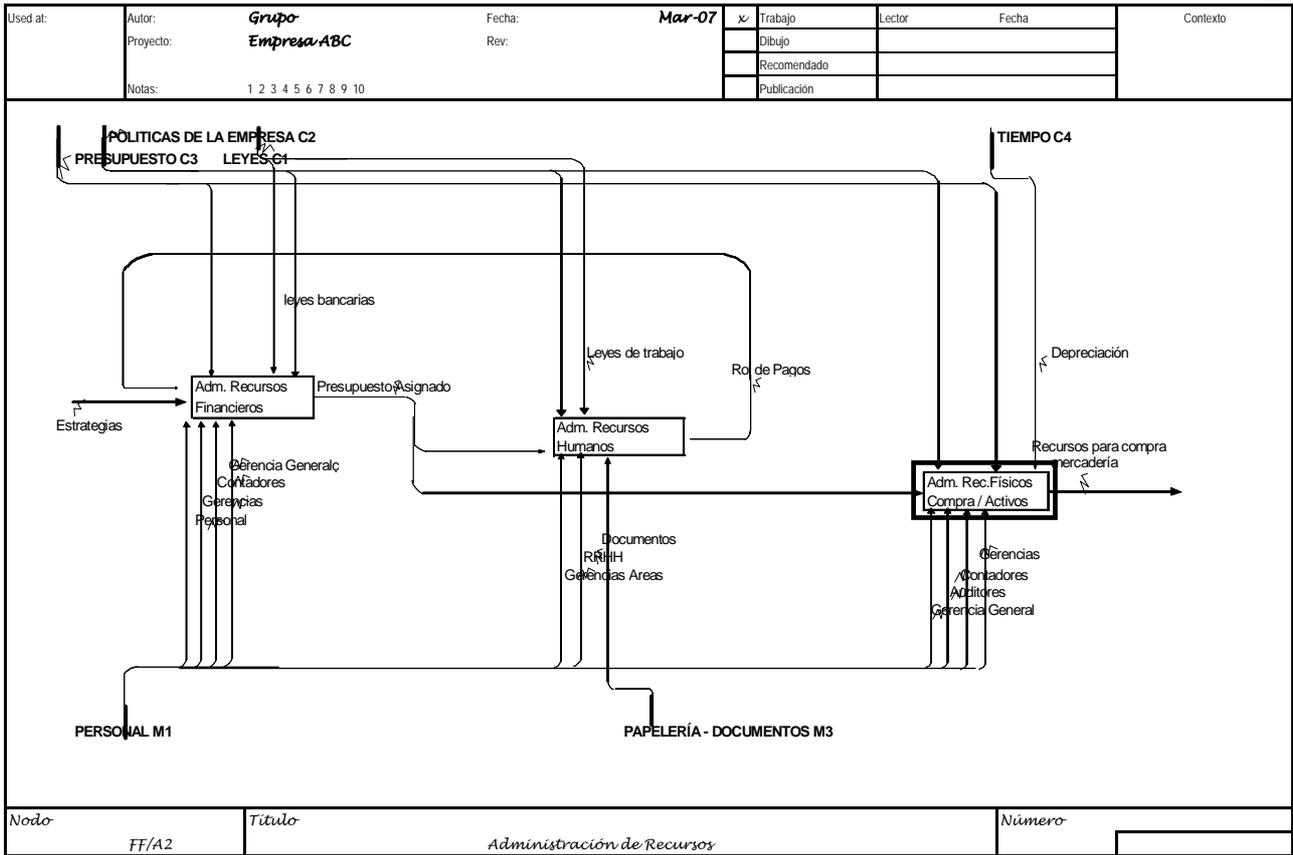




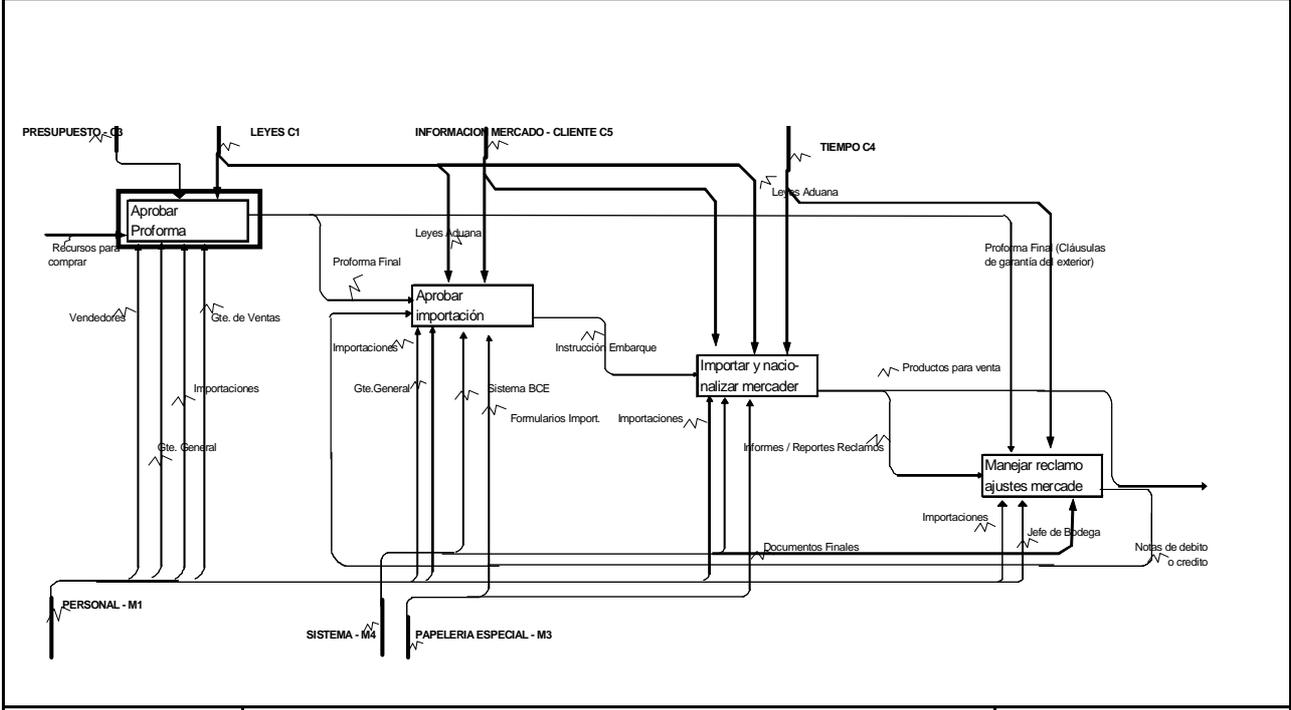






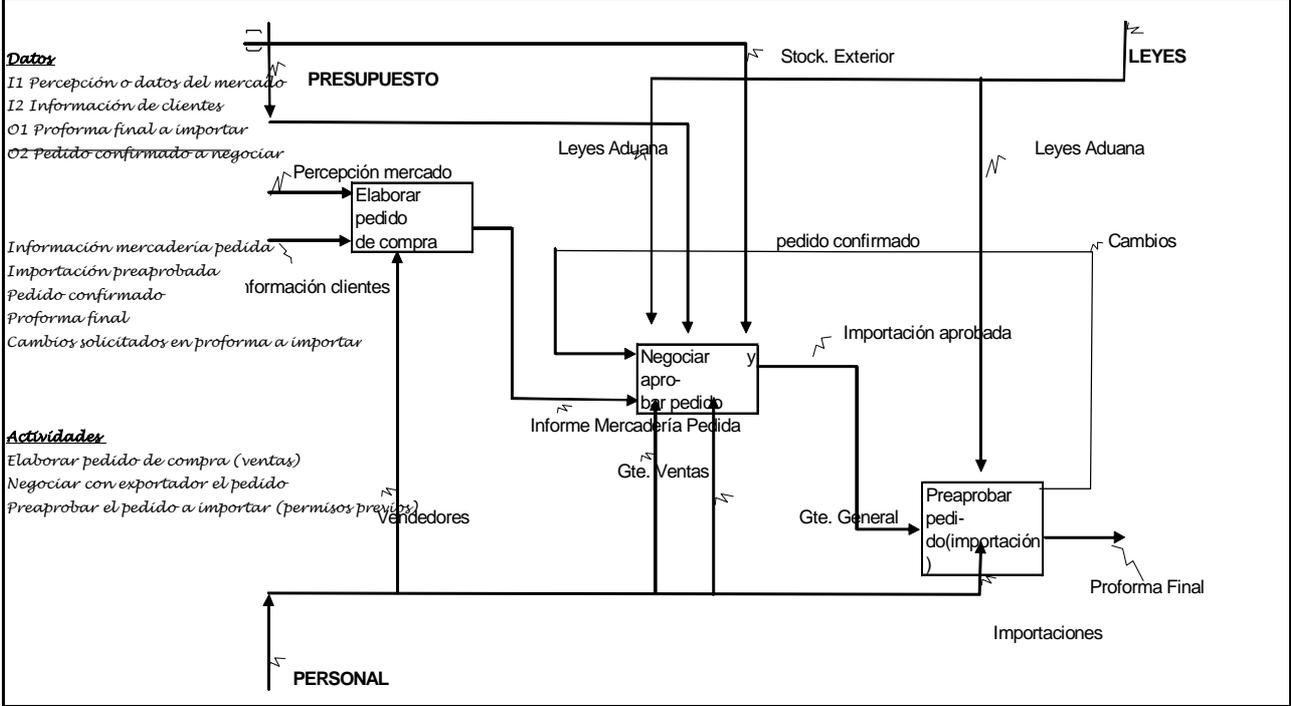


Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			

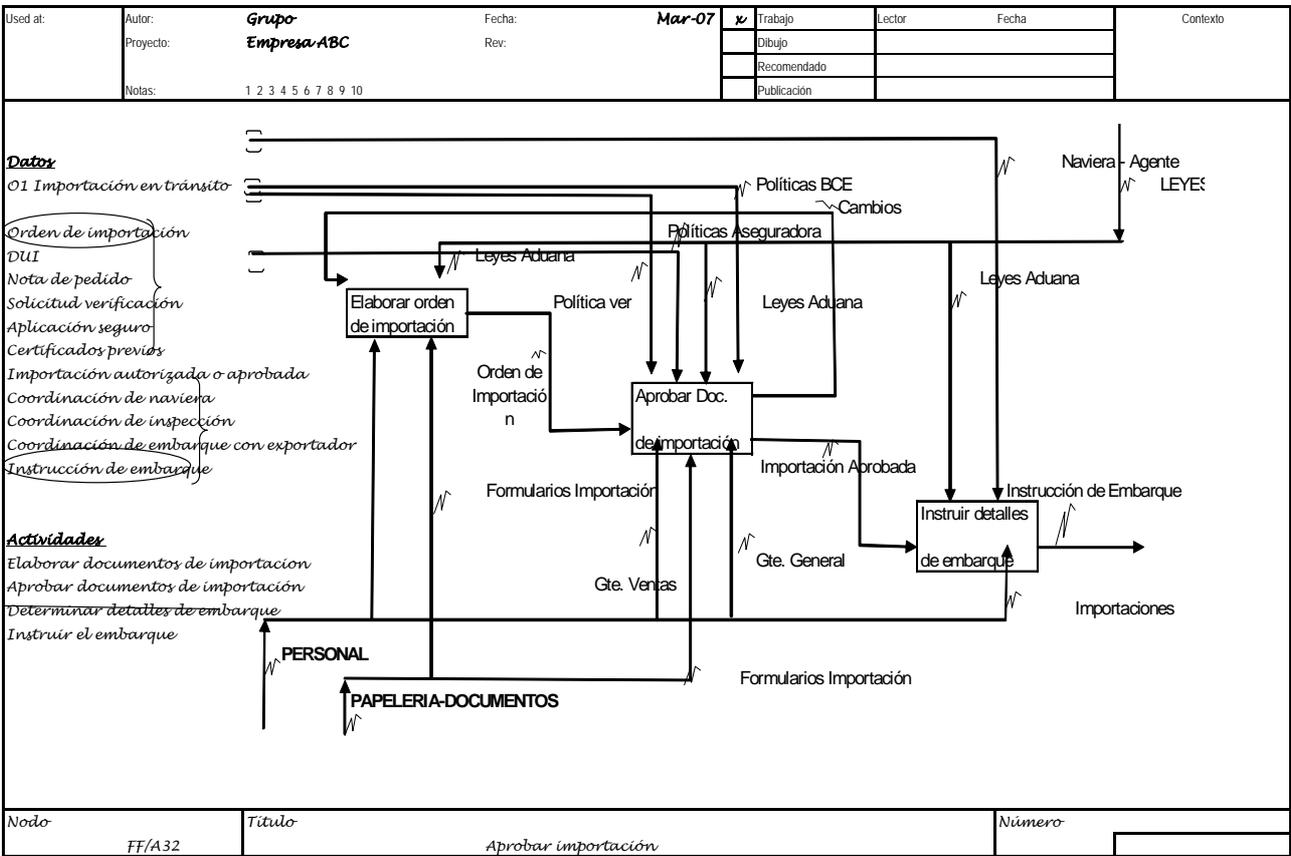
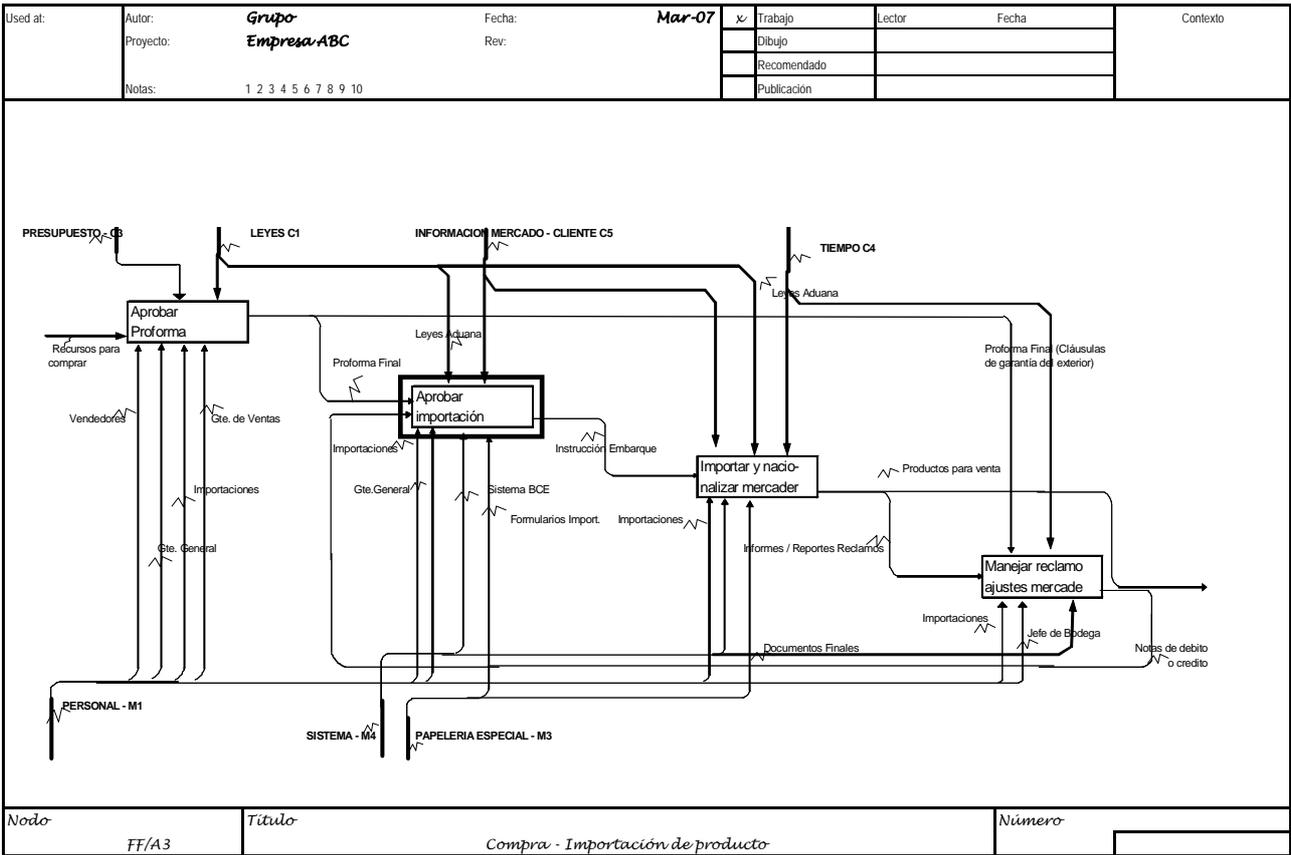


Nodo	Título	Número
FF/A3	Compra - Importación de producto	

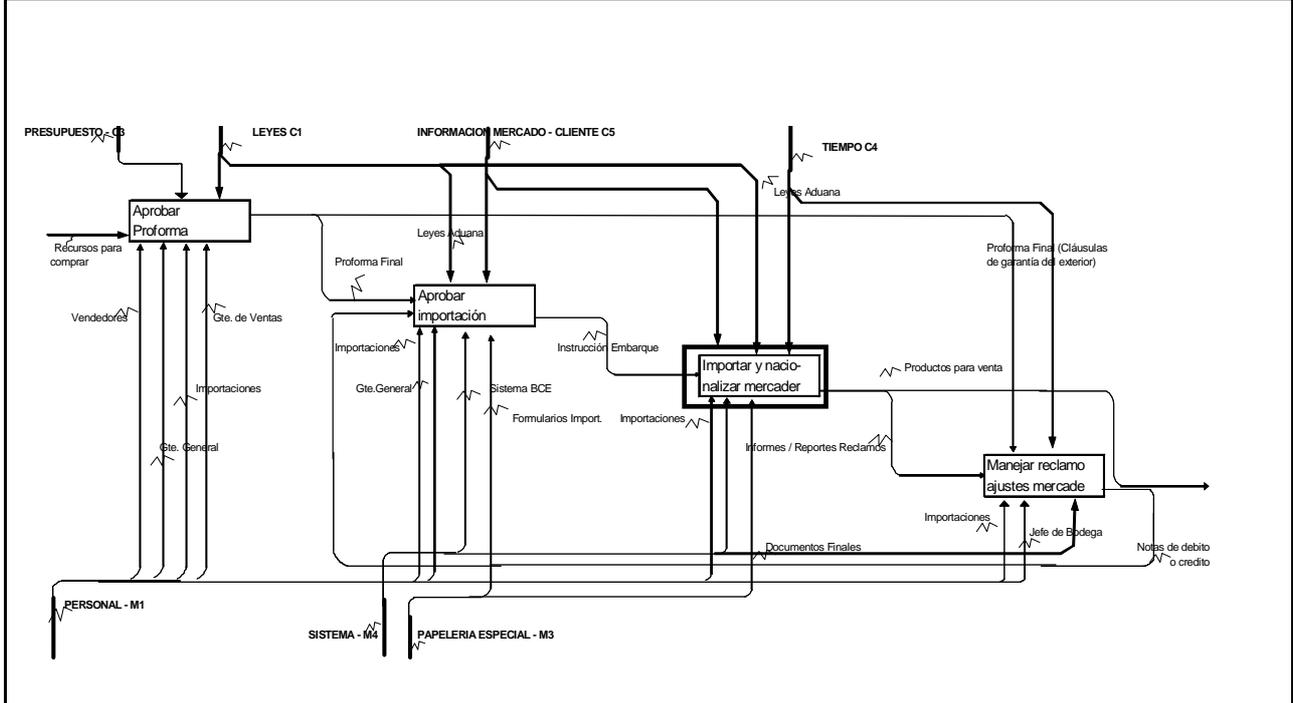
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			



Nodo	Título	Número
FF/A31	Aprobar proforma	

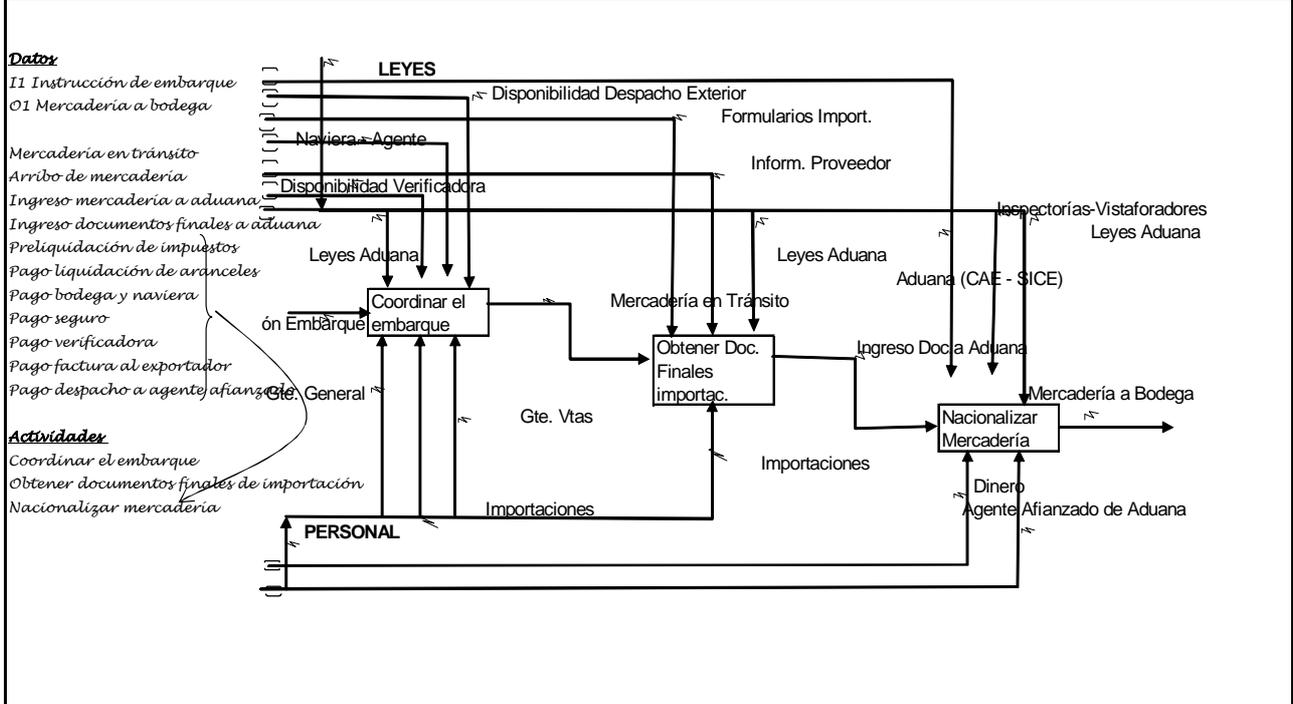


Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	x Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			

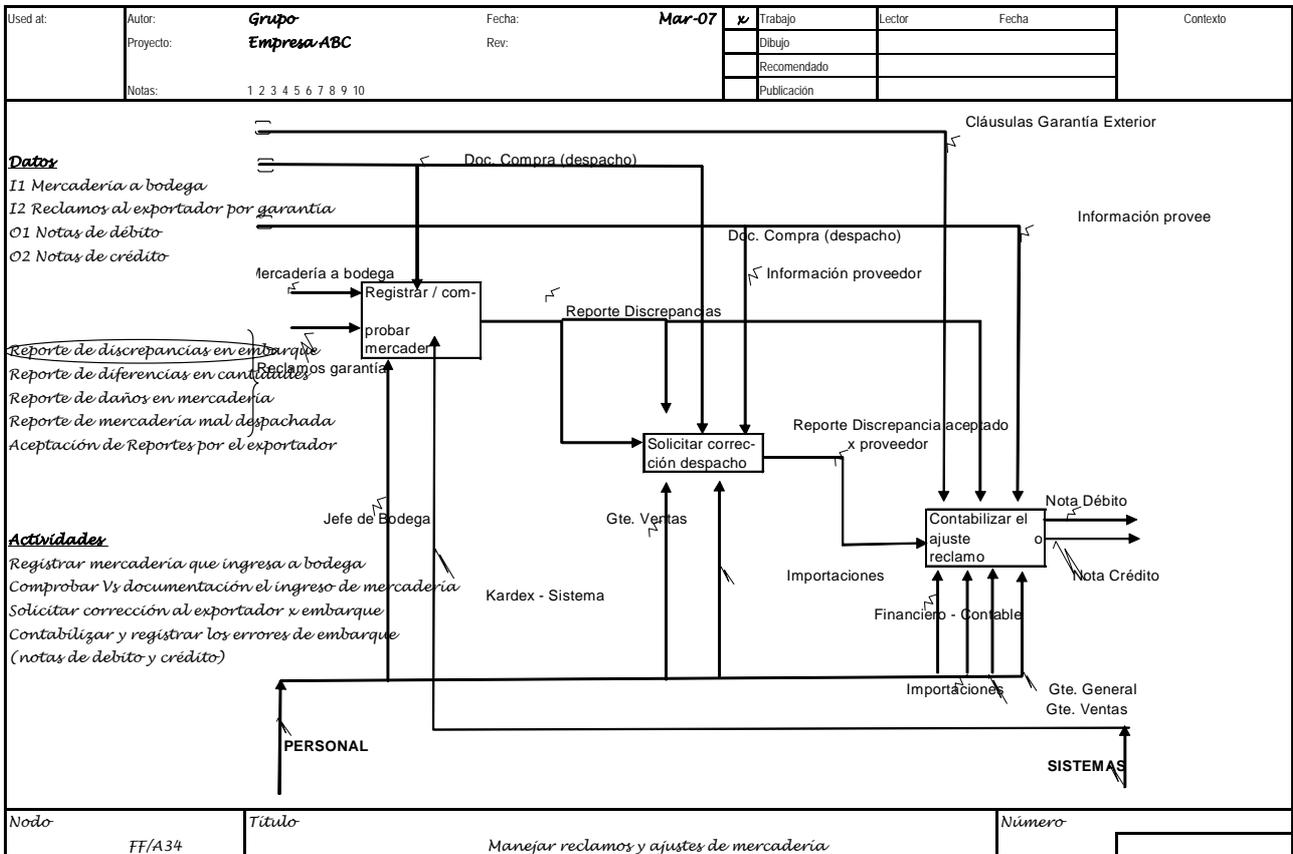
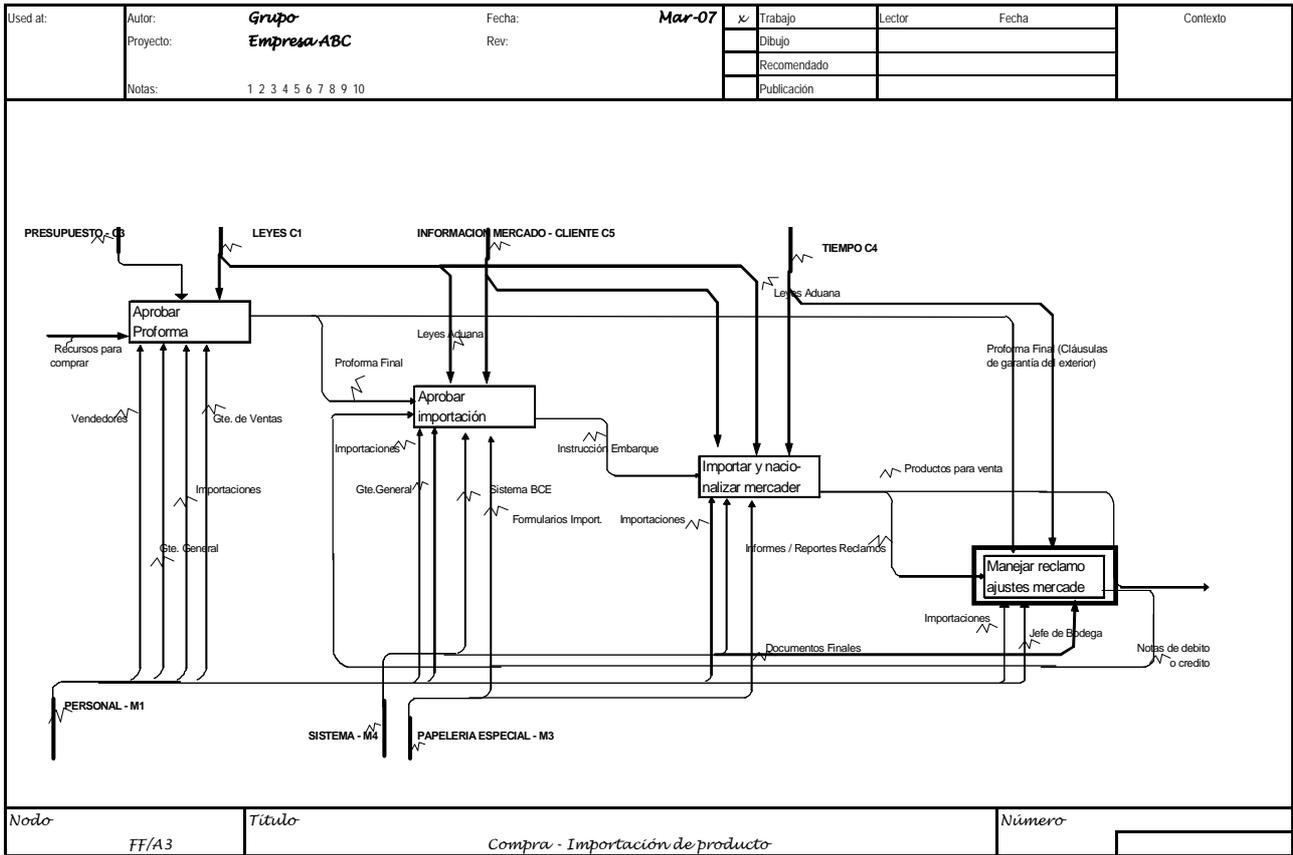


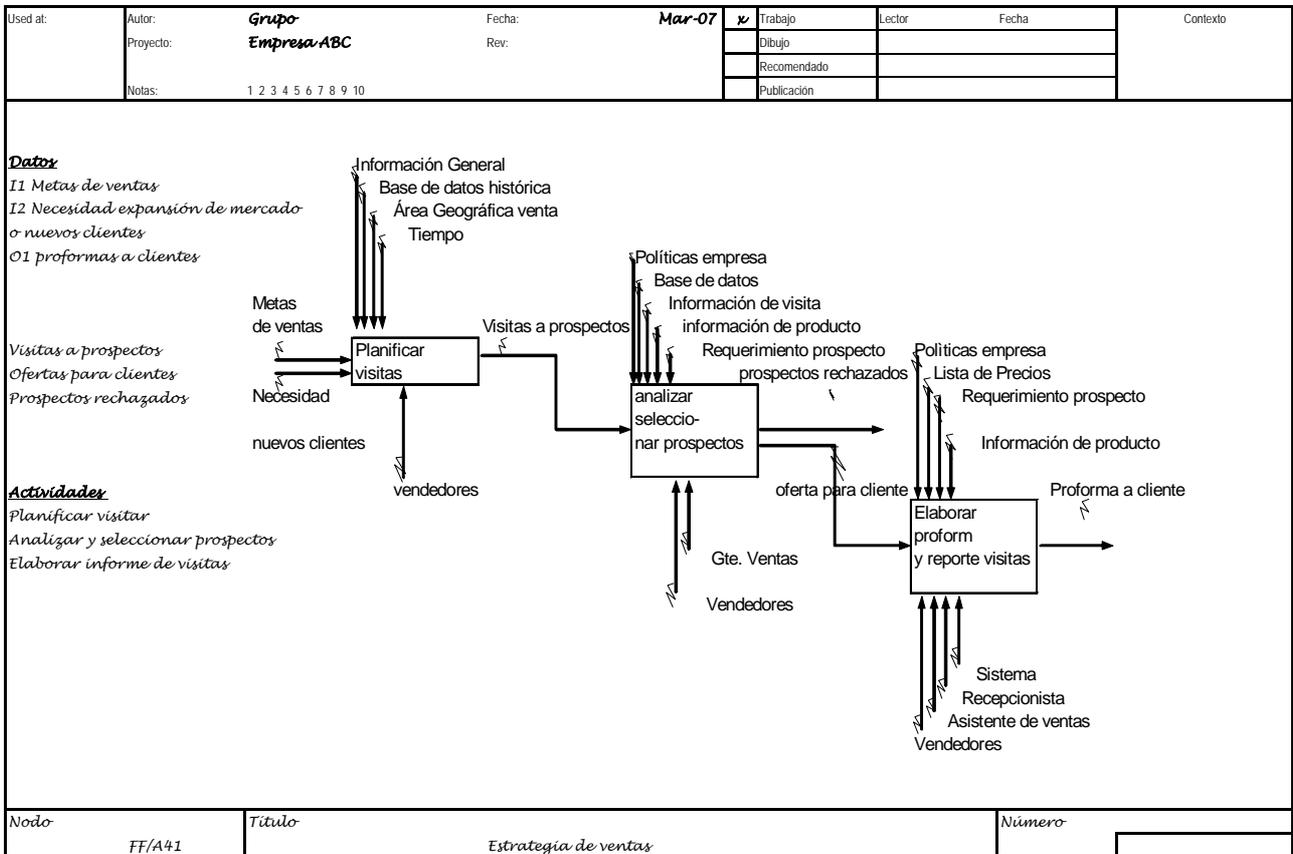
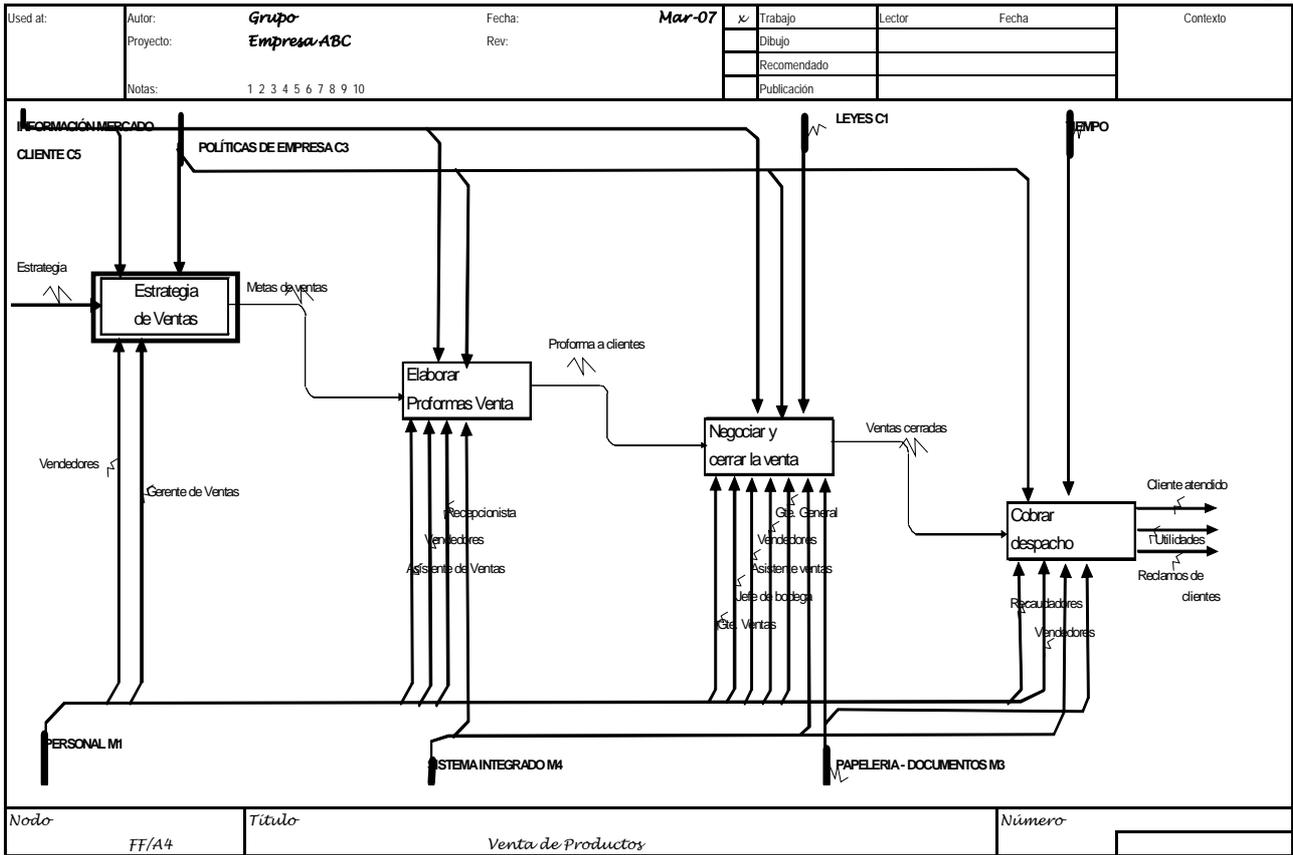
Nodo	Título	Número
FF/A3	Compra - Importación de producto	

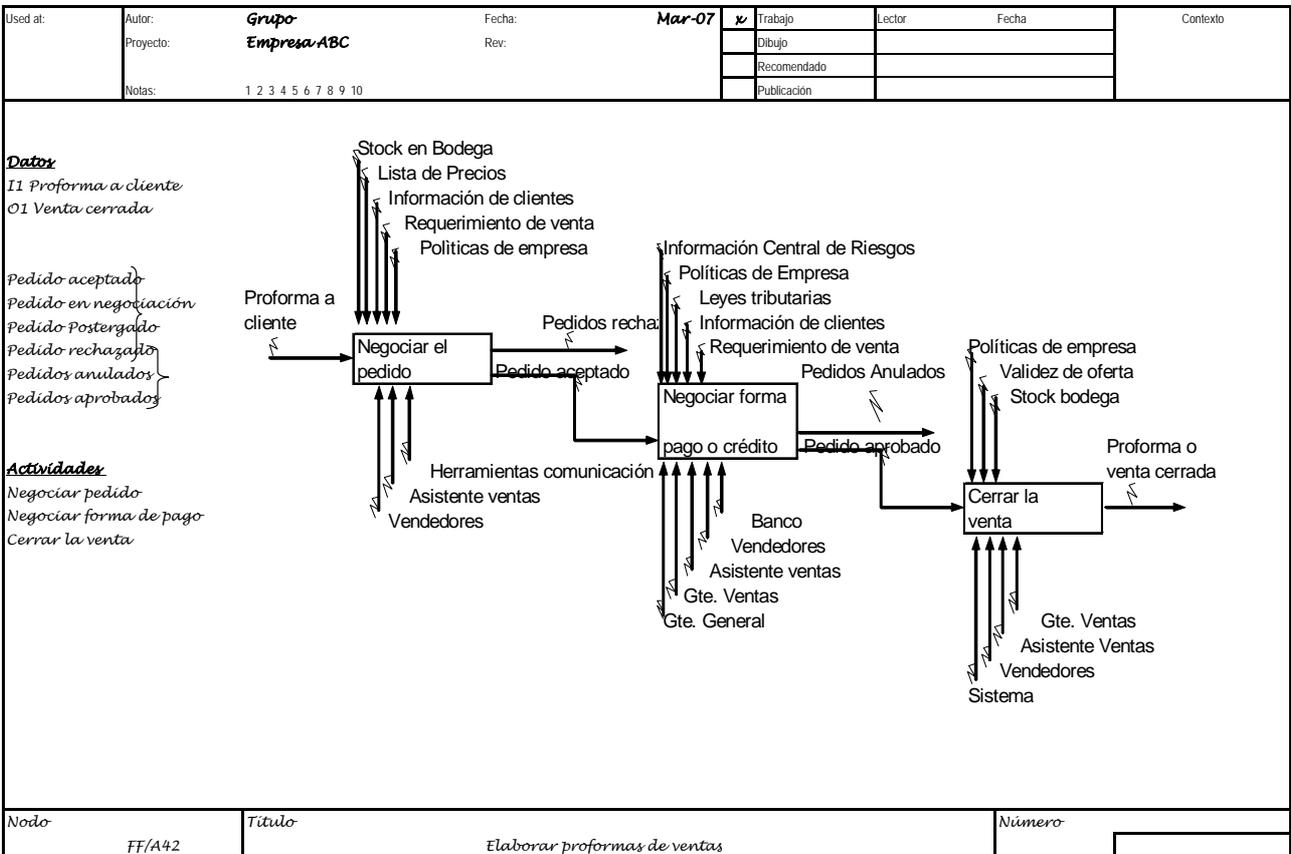
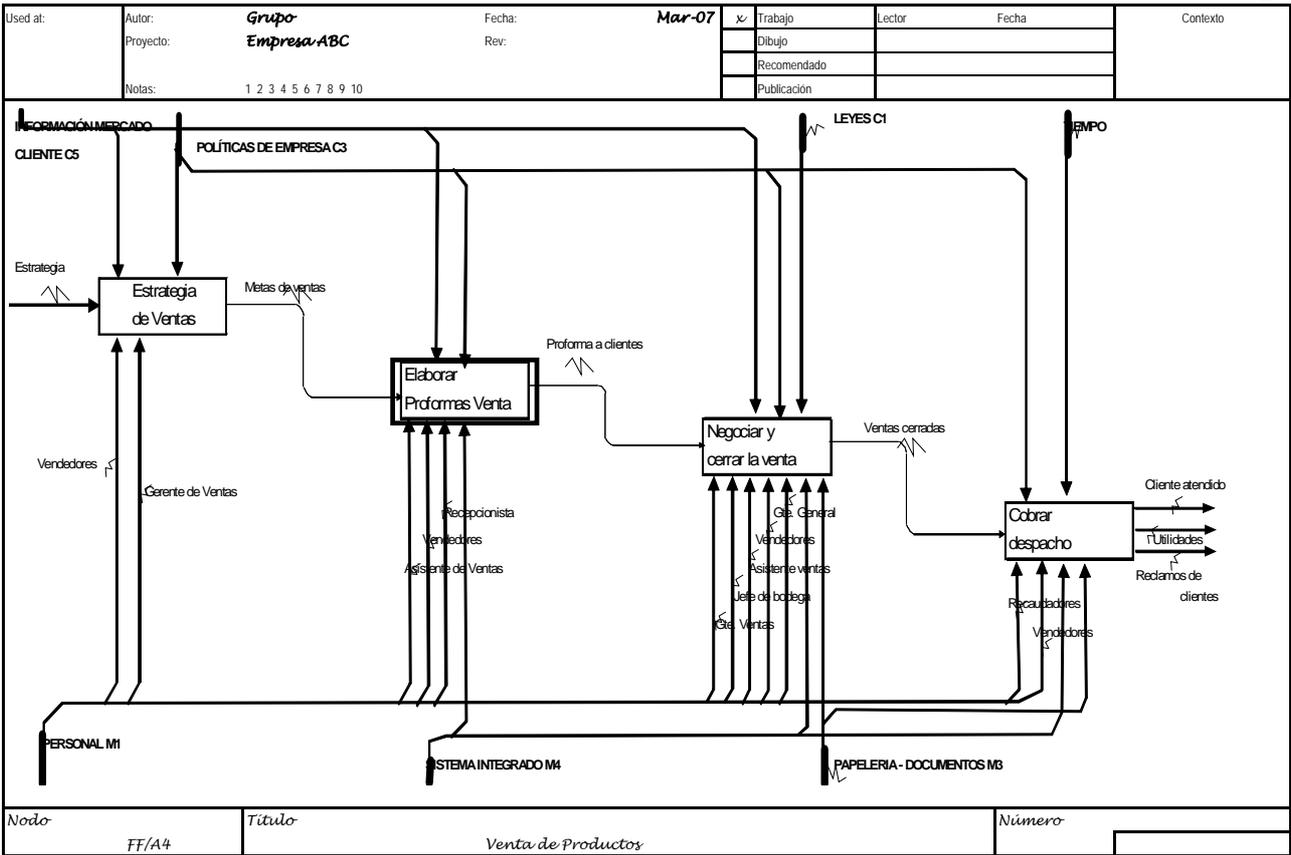
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	x Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			

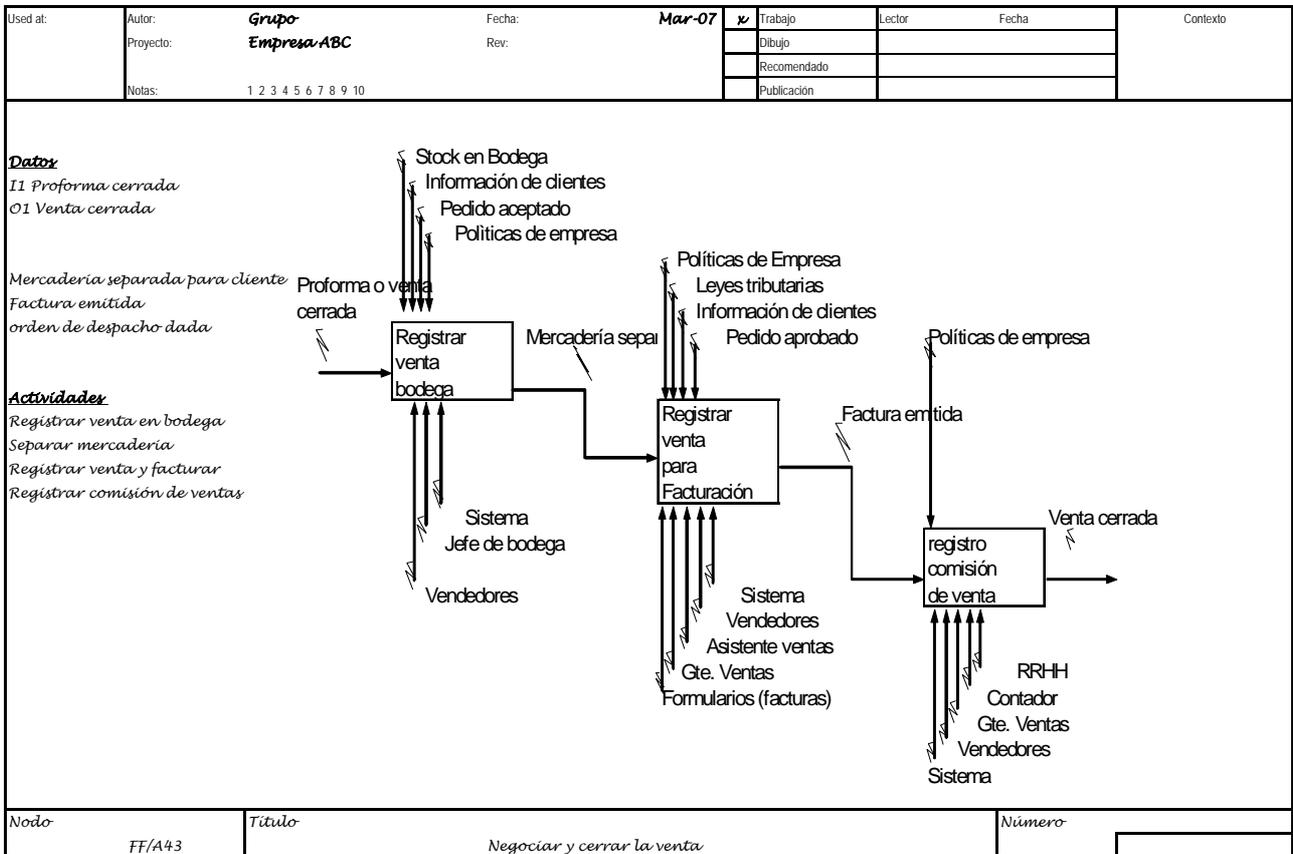
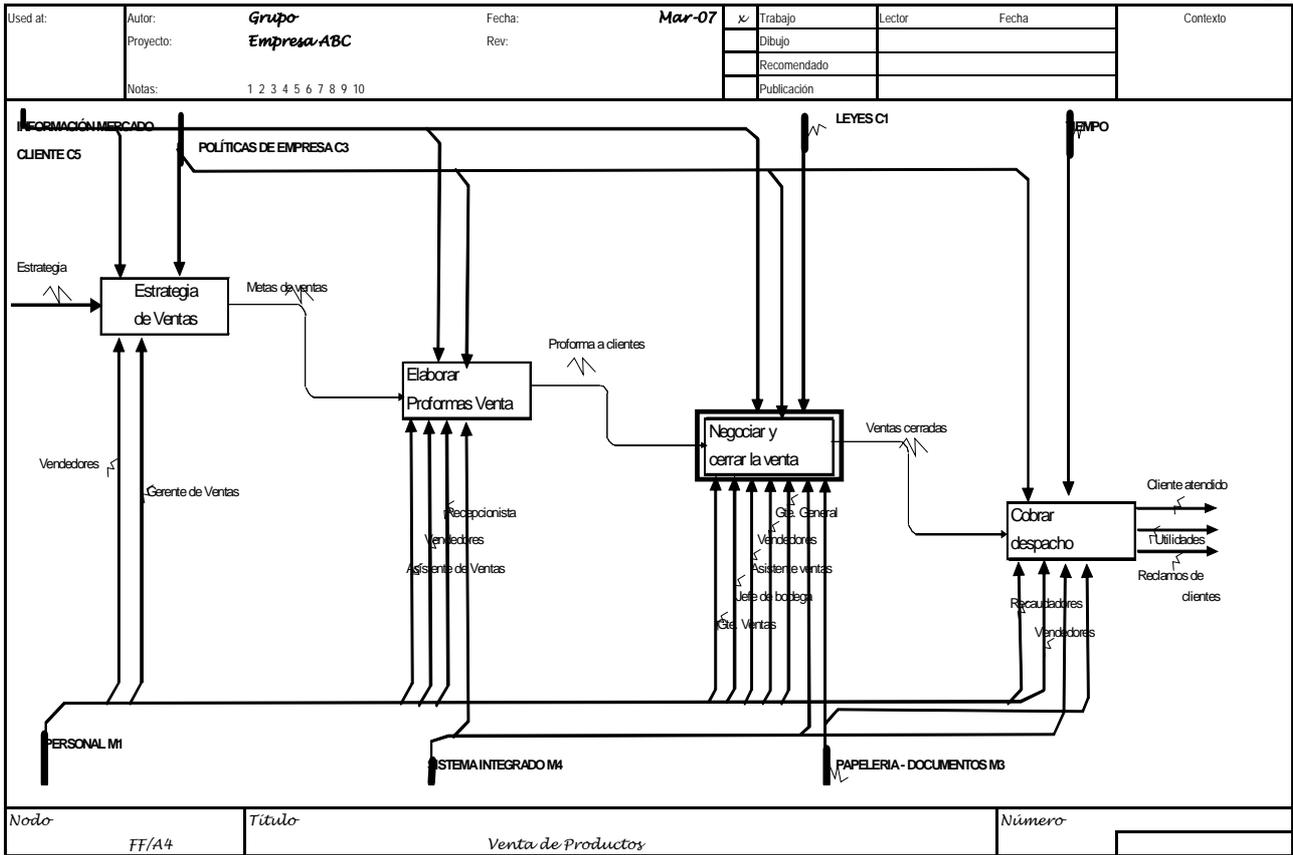


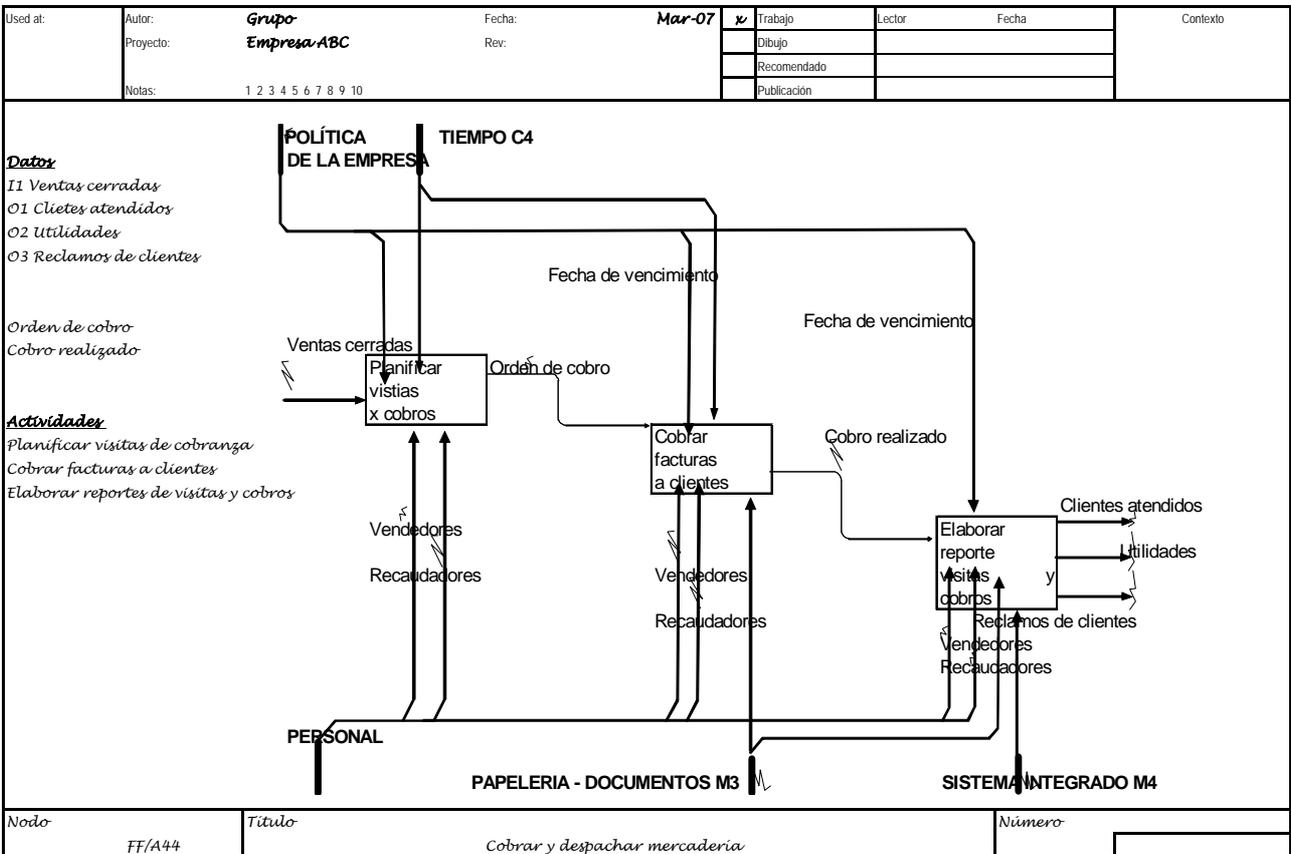
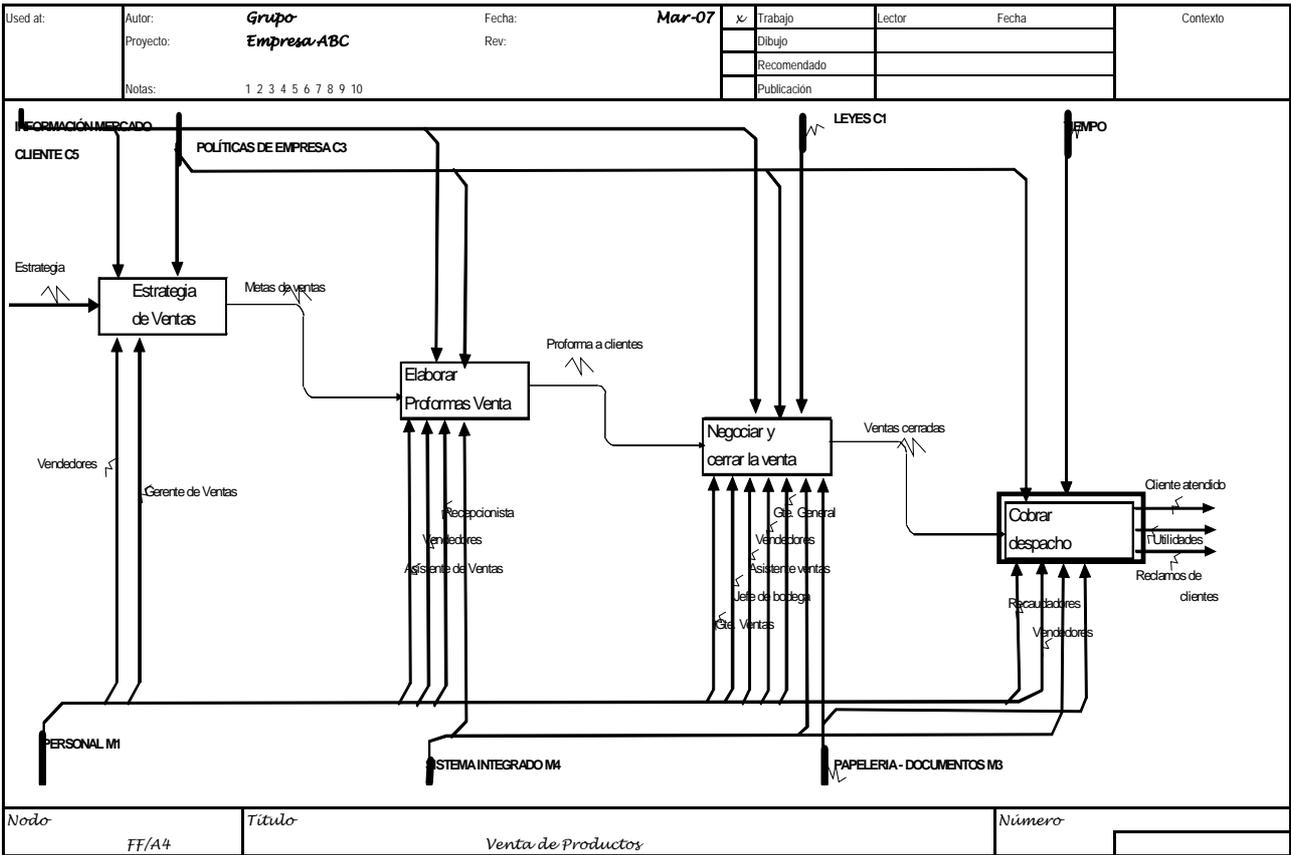
Nodo	Título	Número
FF/A33	Importar y Nacionalizar la mercadería	

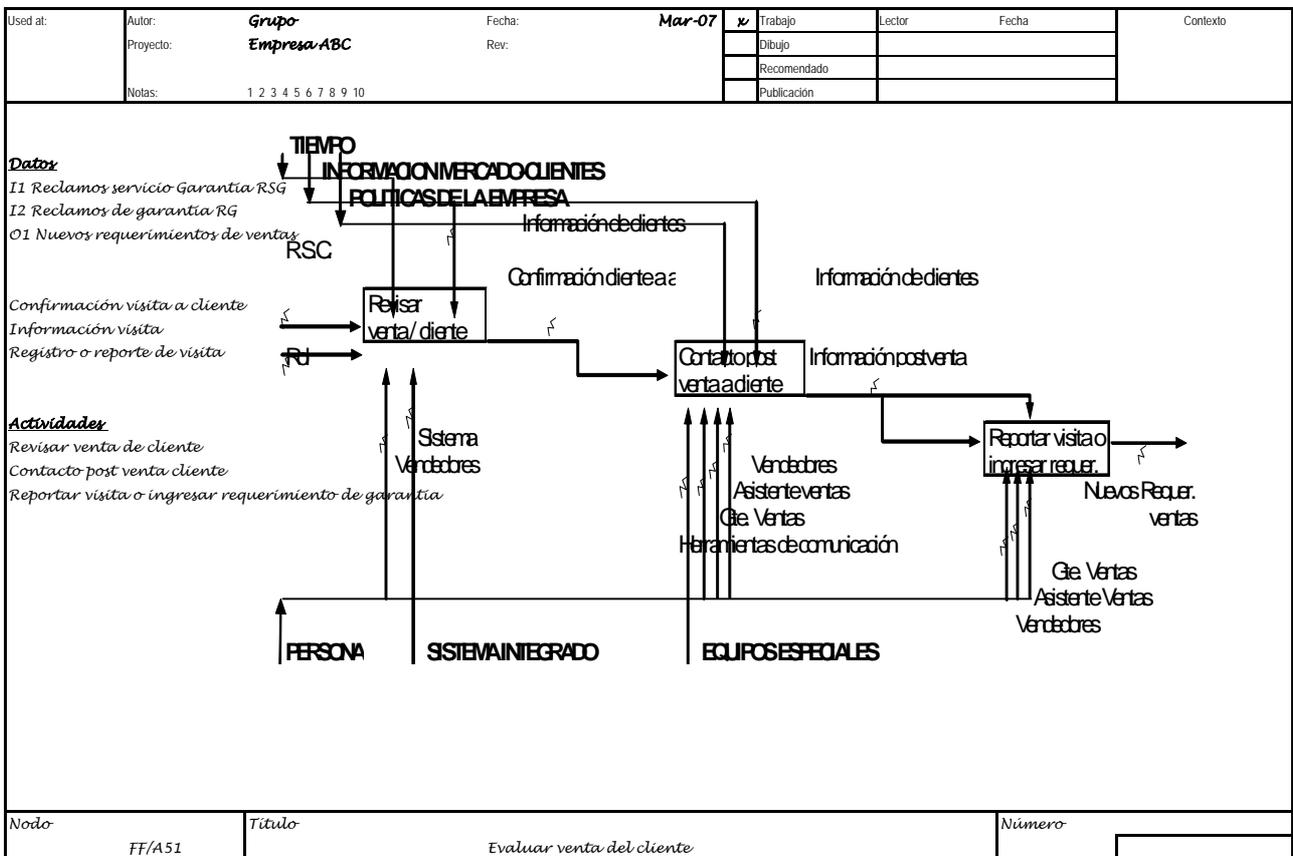
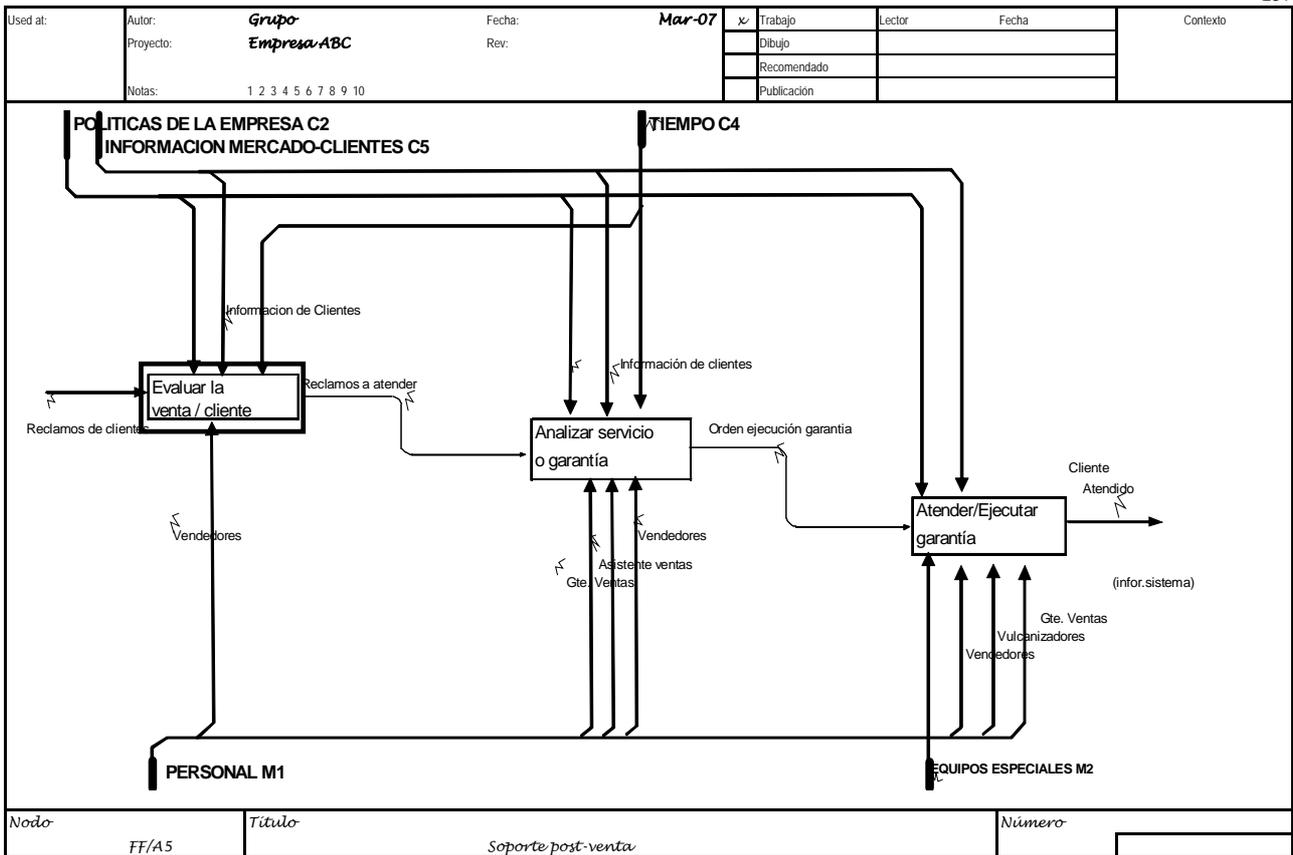


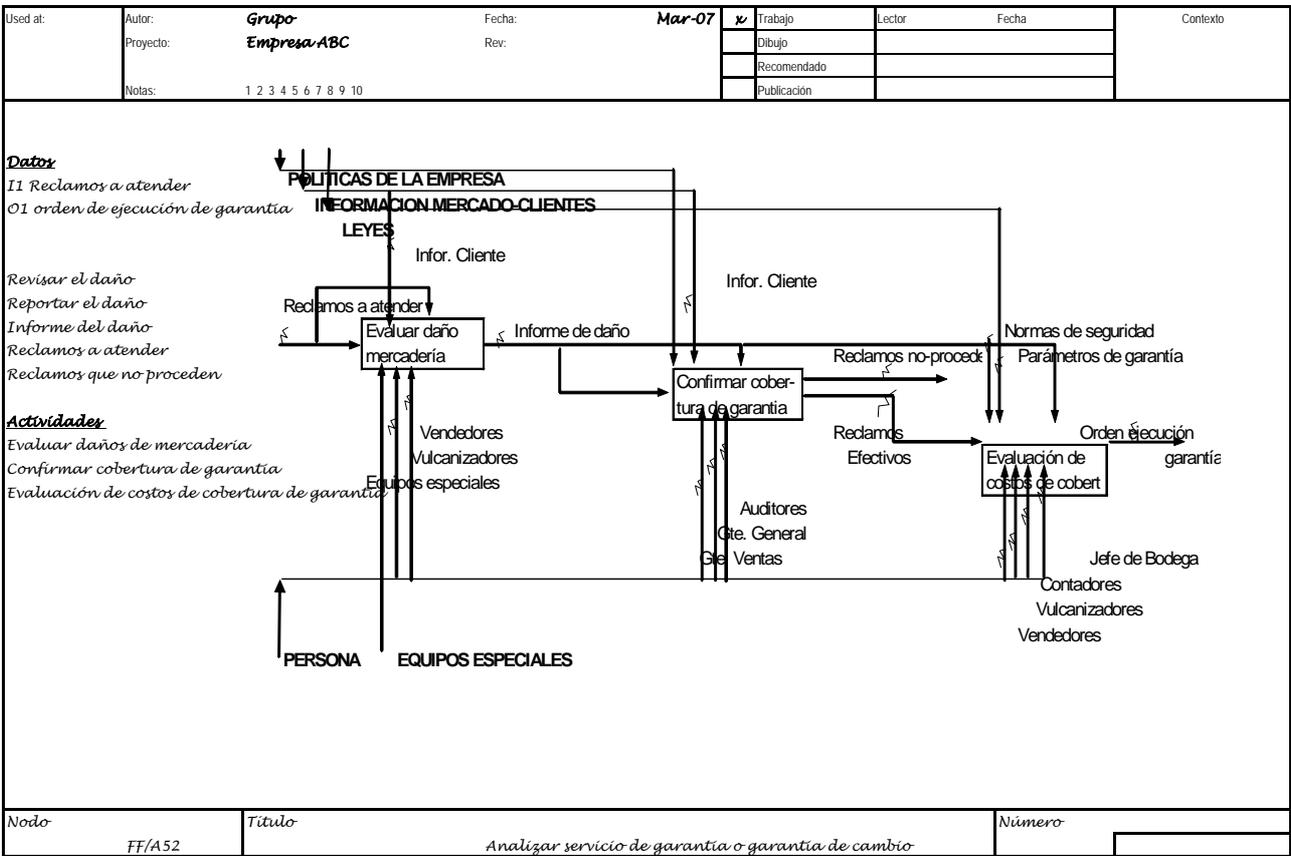
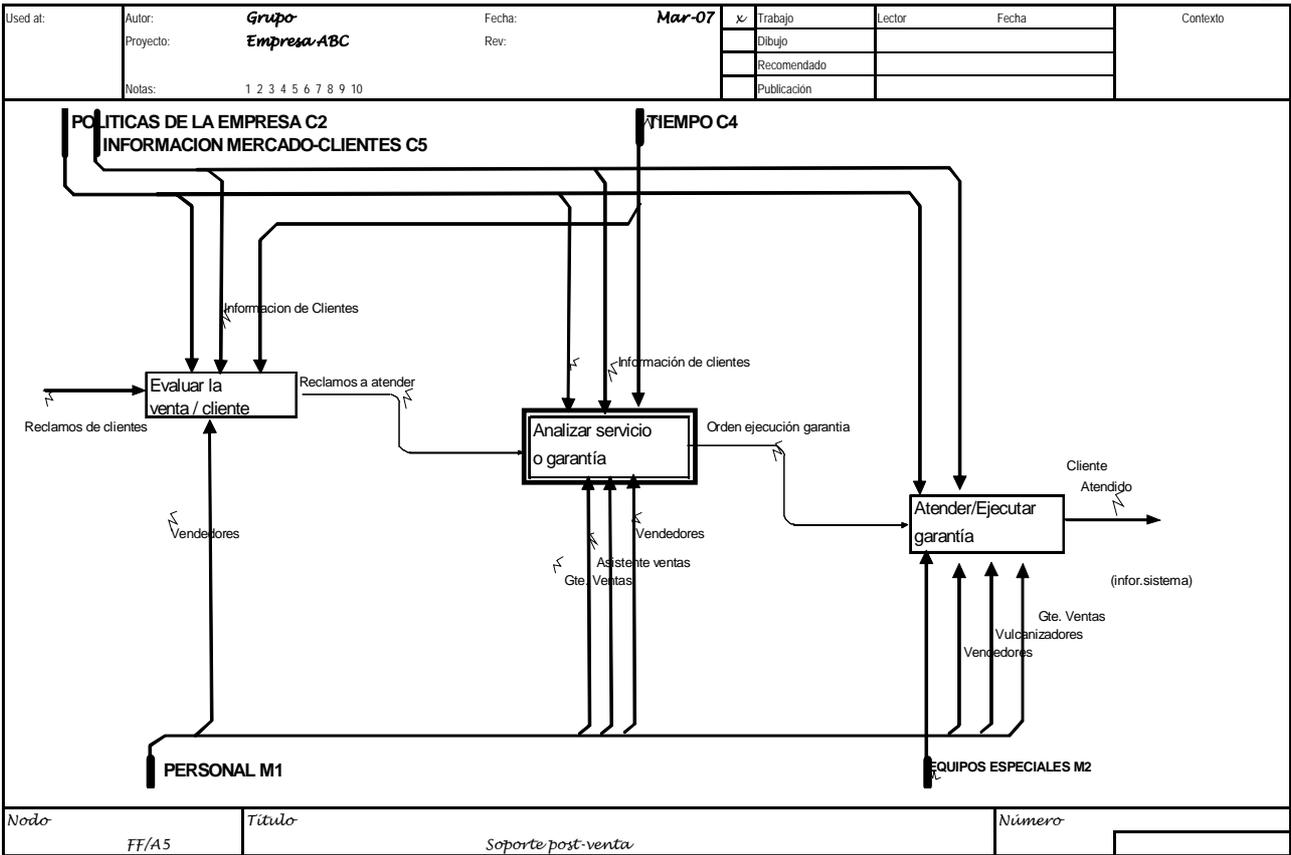


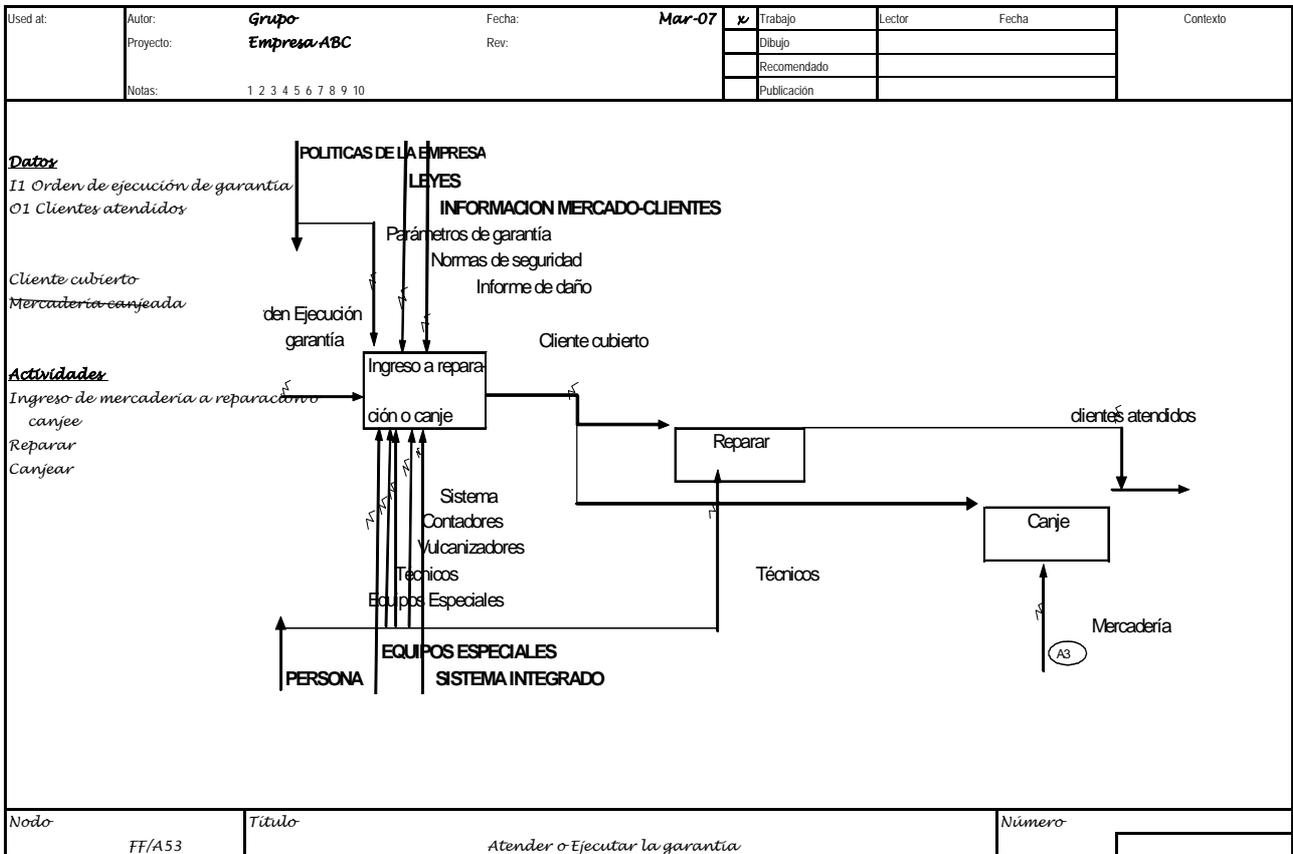
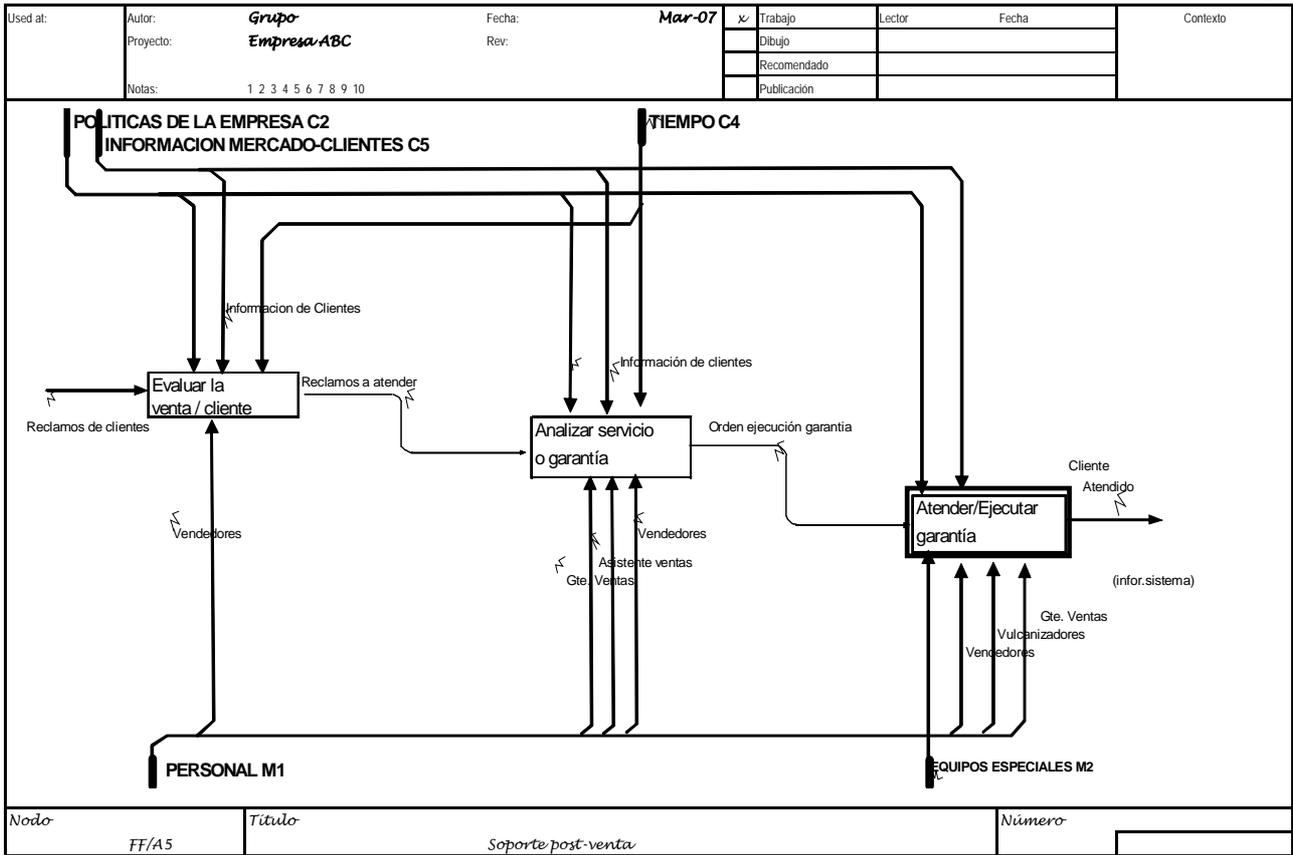




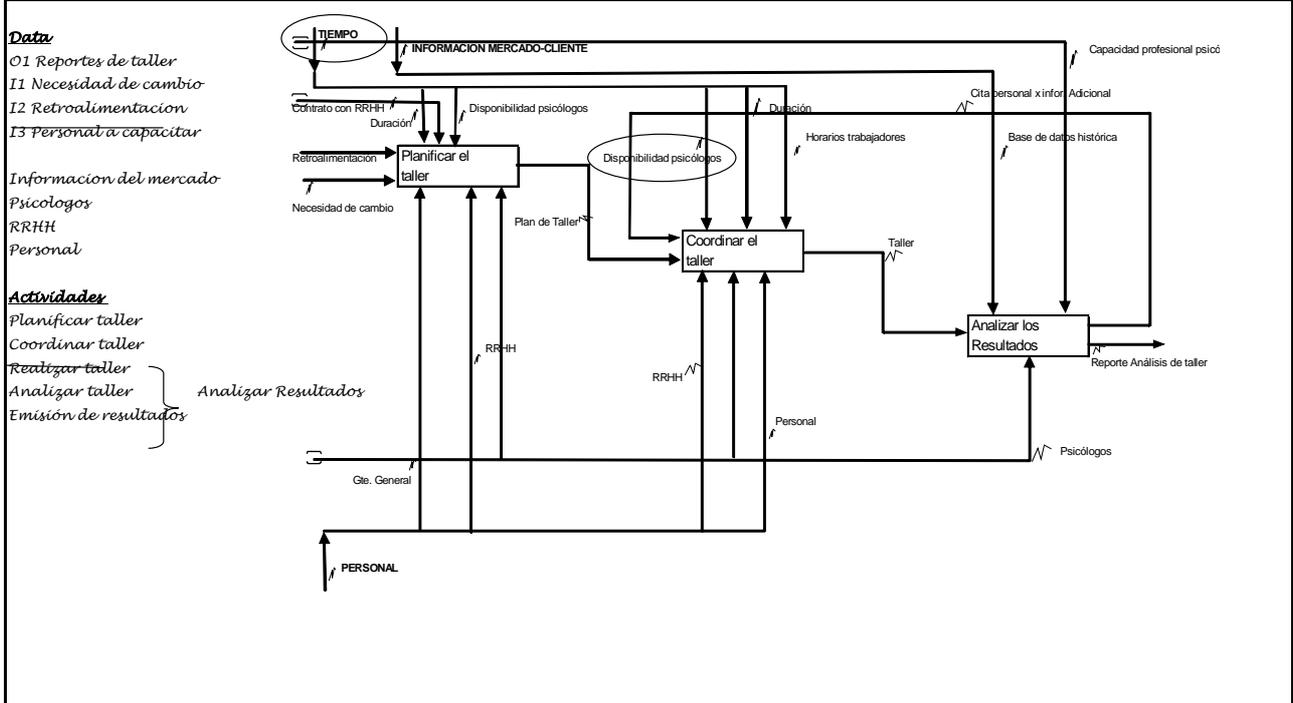






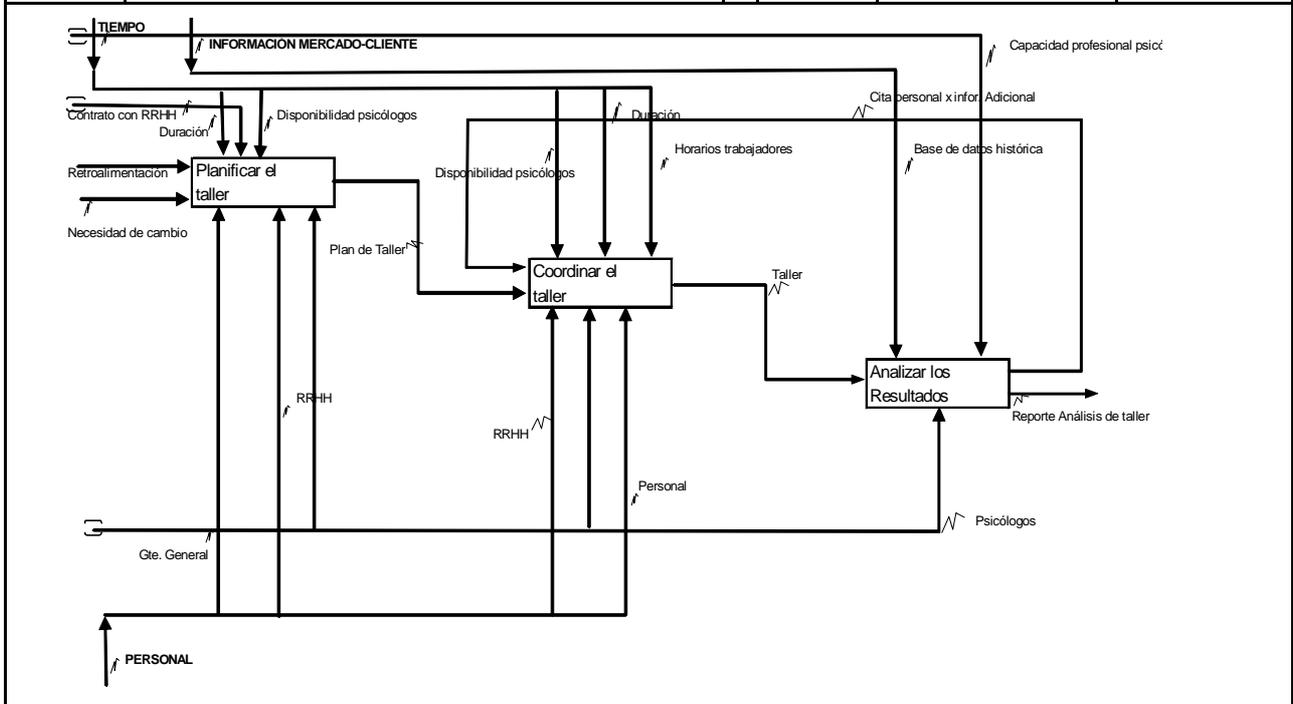


Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
Proyecto:		Rev:	Dibujo			
Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado			
			Publicación			



Nodo	Título	Número
FF/A11	Organizar Talleres	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
Proyecto:		Rev:	Dibujo			
Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado			
			Publicación			



Nodo	Título	Número
FF/A11	Organizar Talleres	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	x	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:		Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado			
				Publicación			

Datos

O1 Nueva Estrategia

I1 Reporte del taller

O2 Estrategia a aprobar

Actividades:

Analizar Informe del taller

Estudio de los Psicólogos

Estudio de informe de psicólogos

Desarrollo nueva estrategia

Evaluar nueva estrategia

aprobar nueva estrategia

Nodo	Título	Número
FF/A12	Análisis de Talleres	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	x	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:		Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado			
				Publicación			

Datos

O1 Nueva Estrategia

I1 Reporte del taller

O2 Estrategia a aprobar

Actividades:

Analizar Informe del taller

Estudio de los Psicólogos

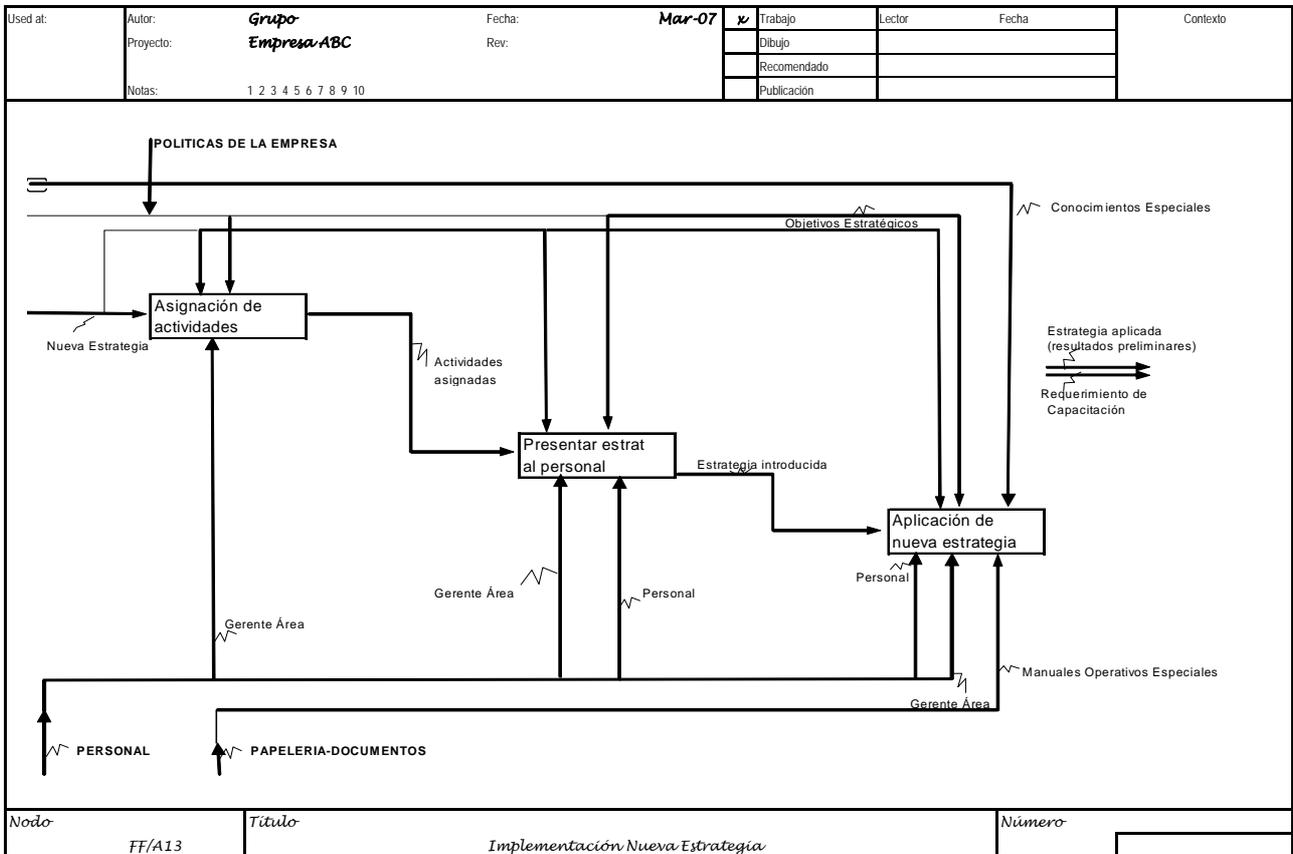
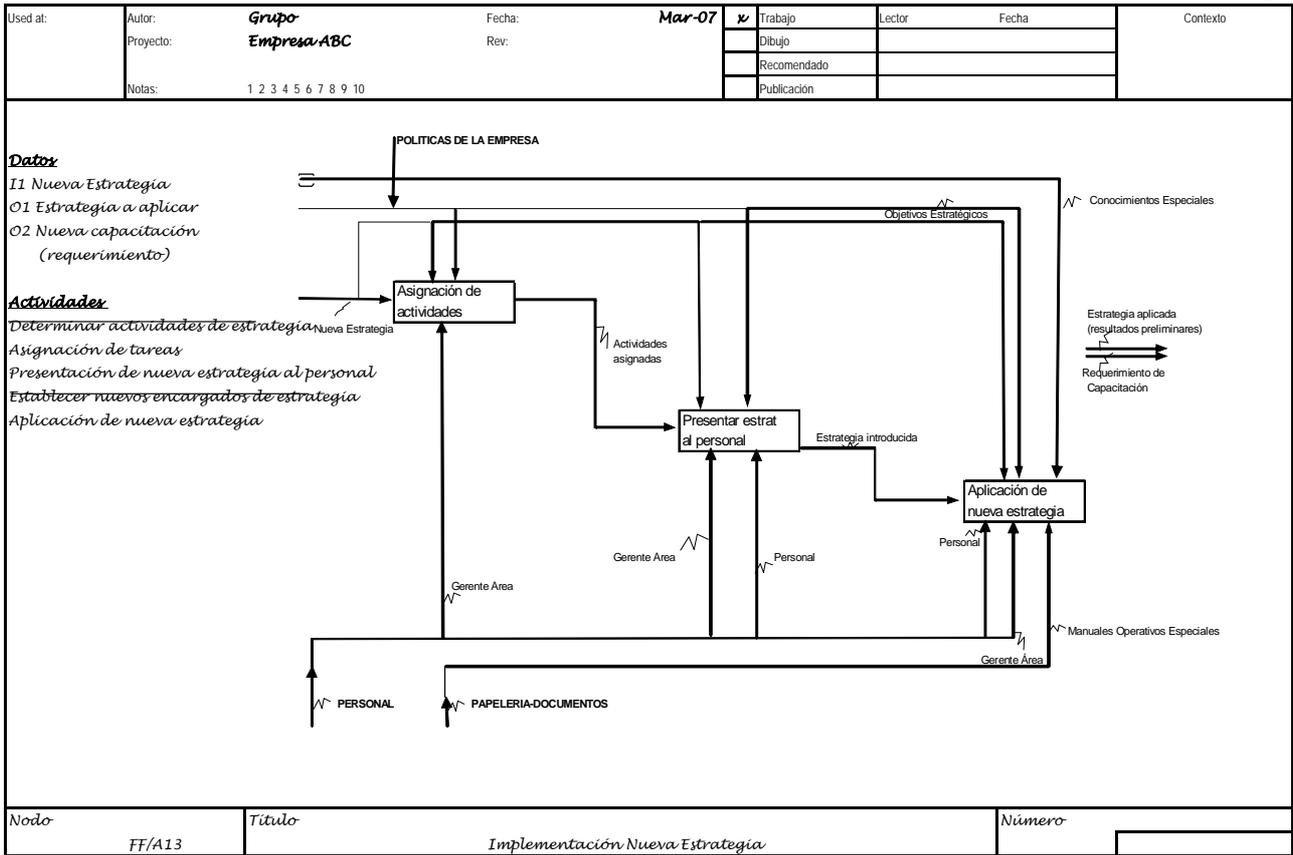
Estudio de informe de psicólogos

Desarrollo nueva estrategia

Evaluar nueva estrategia

aprobar nueva estrategia

Nodo	Título	Número
FF/A12	Análisis de Talleres	



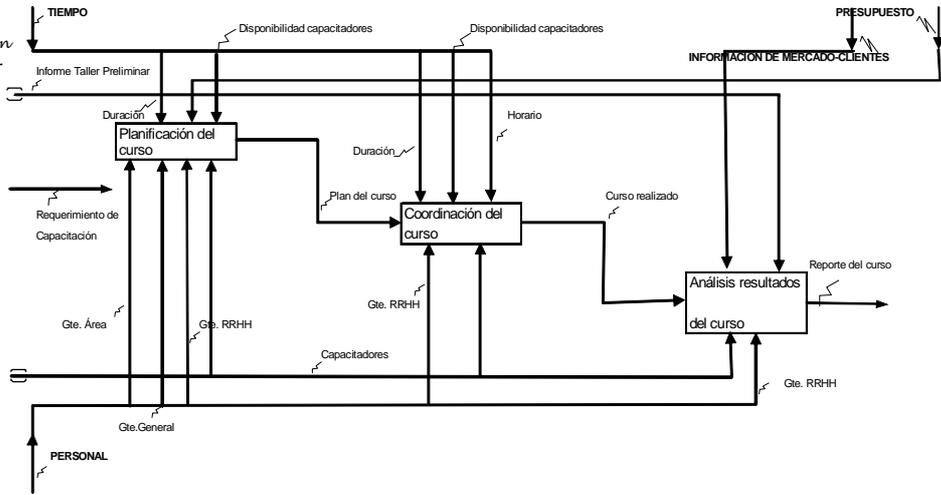
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			

Datos

- I1 Requerimiento capacitación
- I2 Nuevo personal a capacitar
- O1 Personal capacitado
- O2 Reporte del curso nuevo

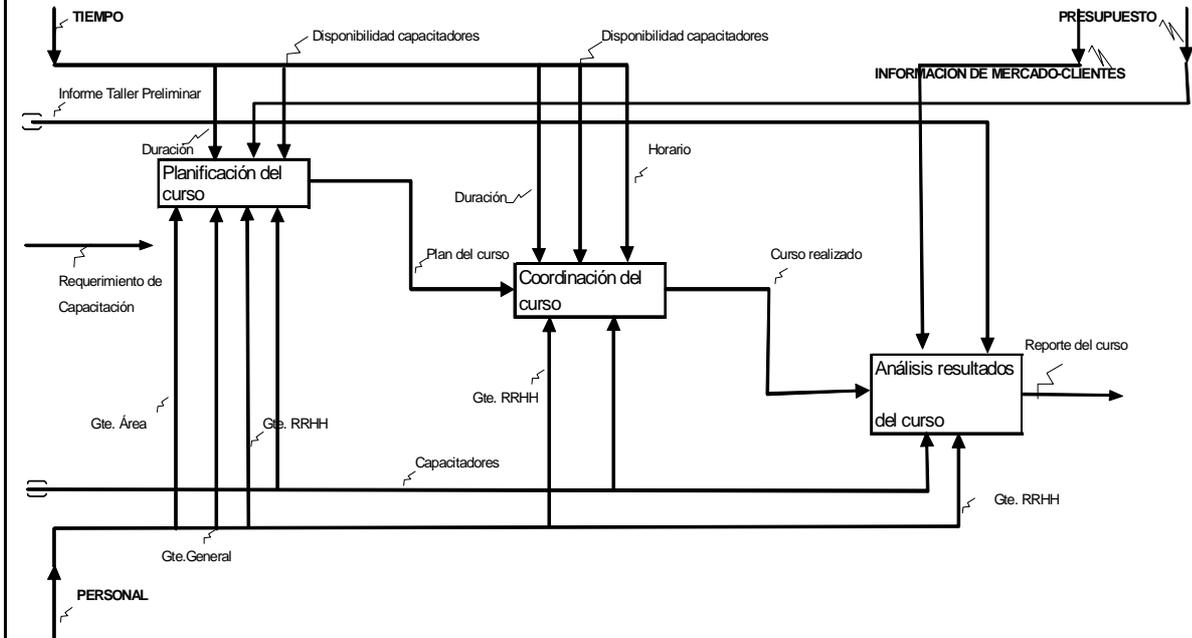
Actividades

- Planificar nuevo curso
- Coordinar nuevo curso
- Reportar nuevo curso
- Análisis nuevos resultados



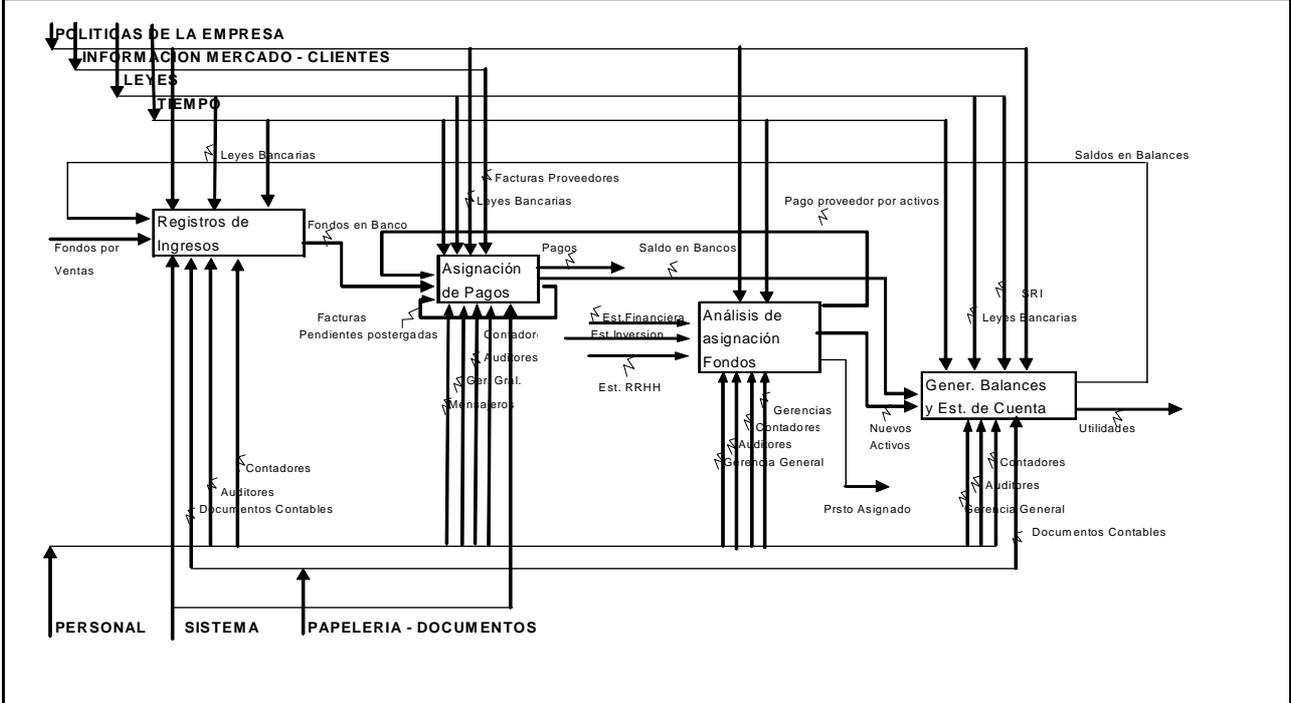
Nodo	Título	Número
FF/A14	Capacitación Especifica	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			



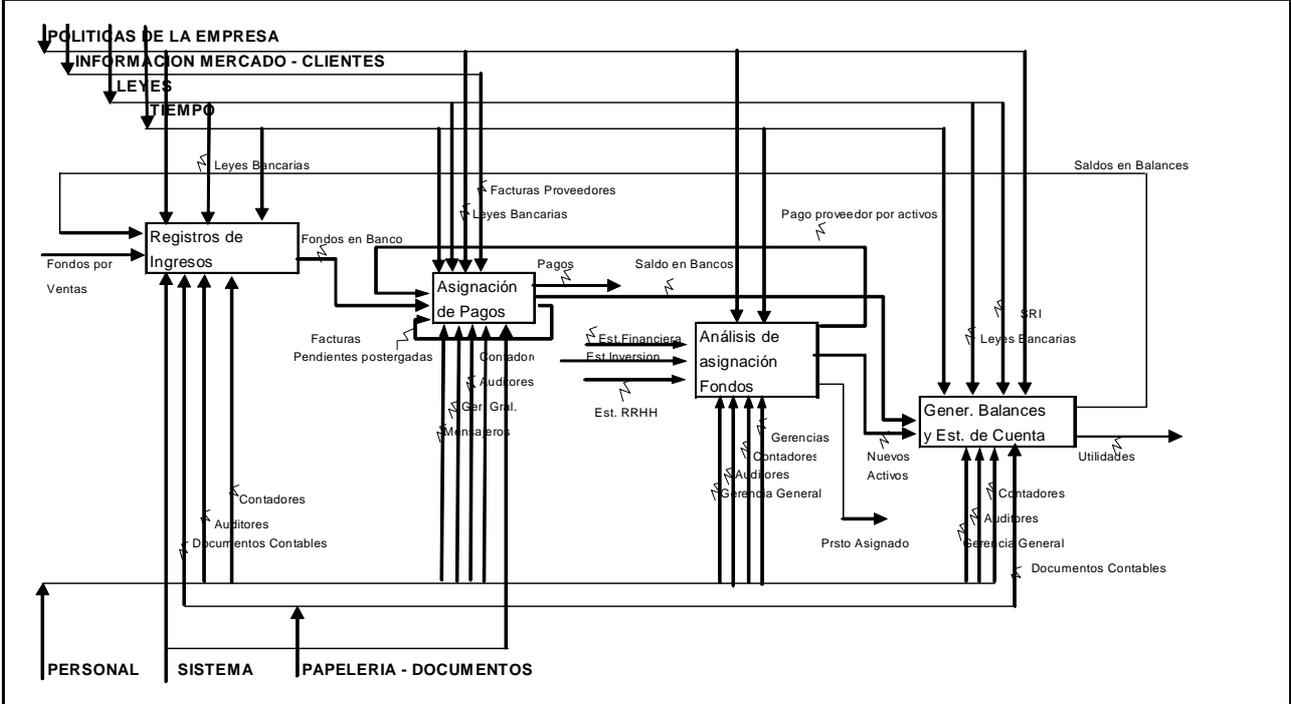
Nodo	Título	Número
FF/A14	Capacitación Especifica	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			

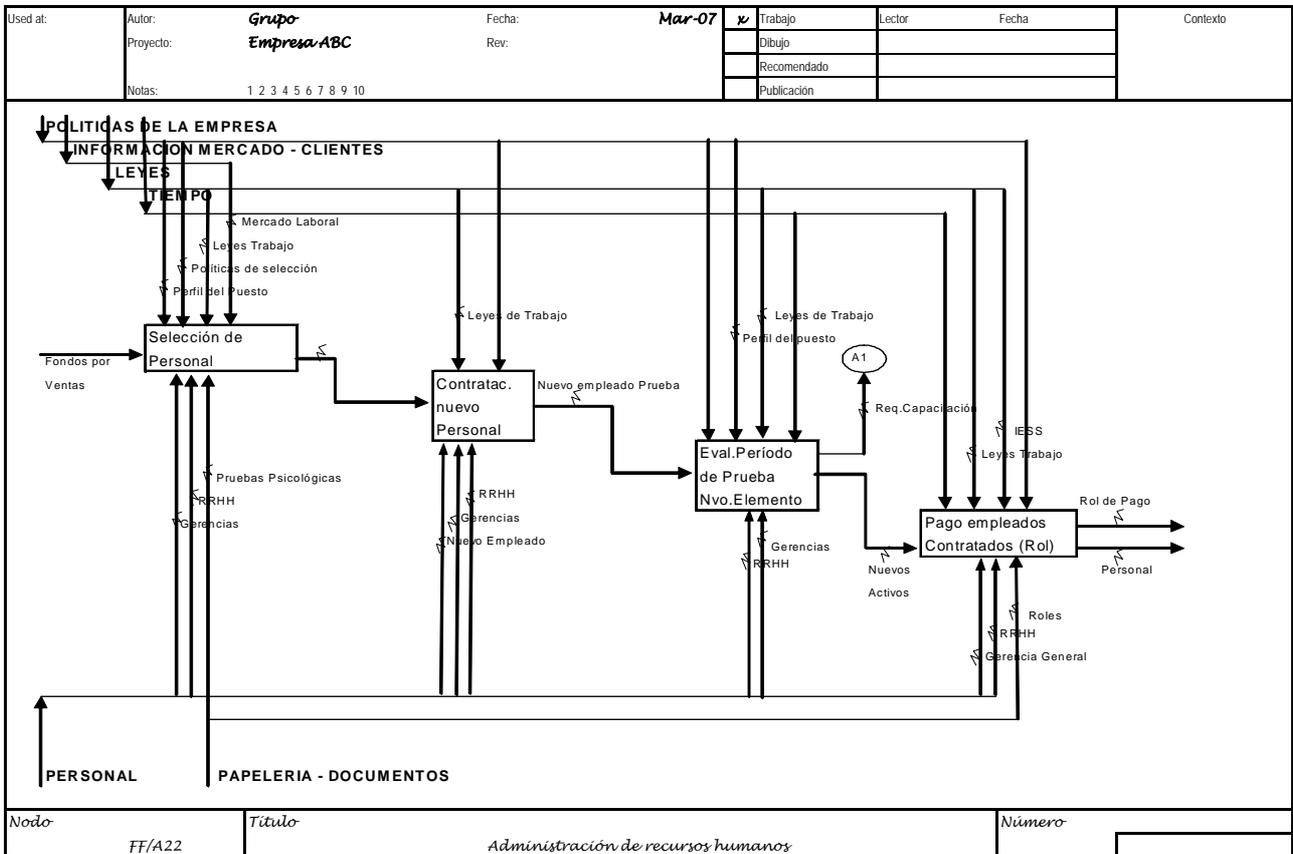
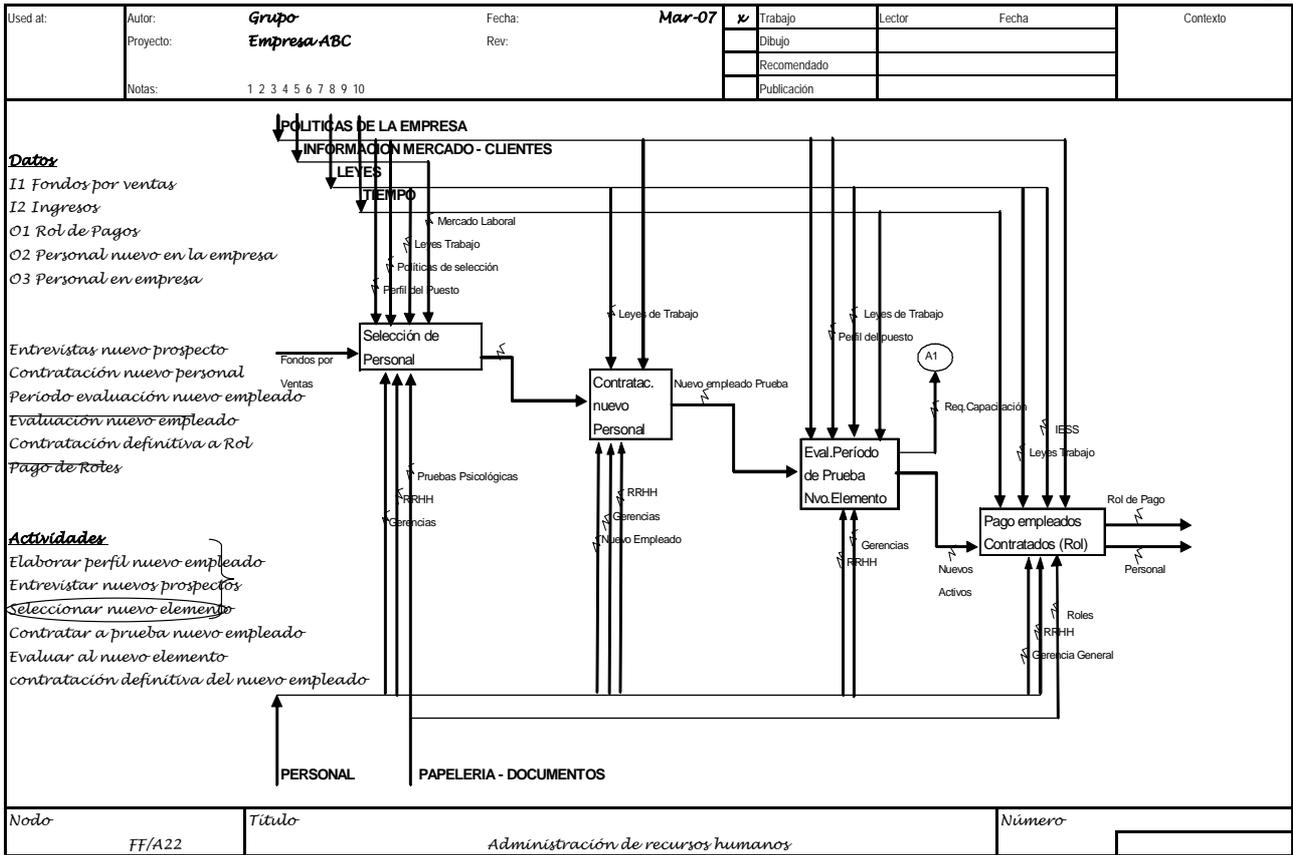


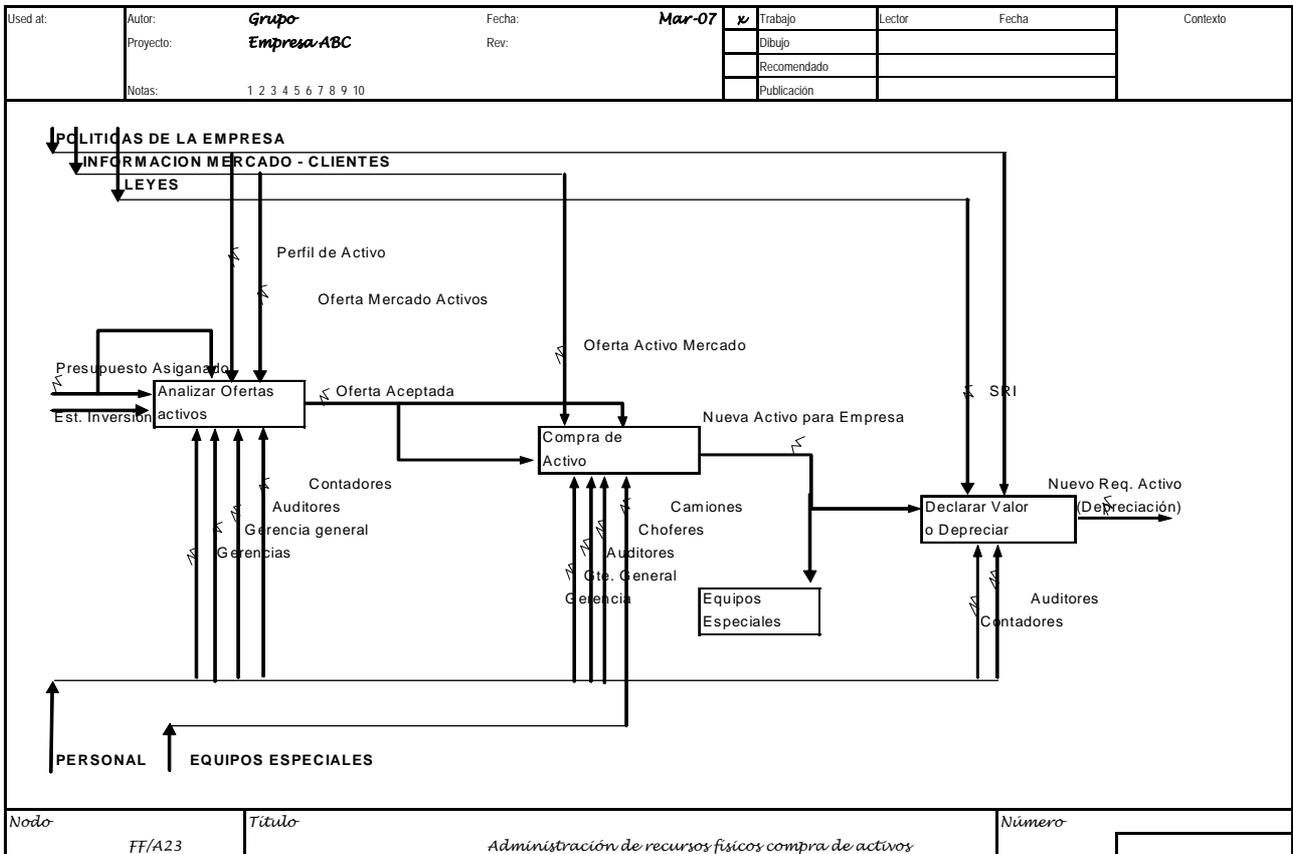
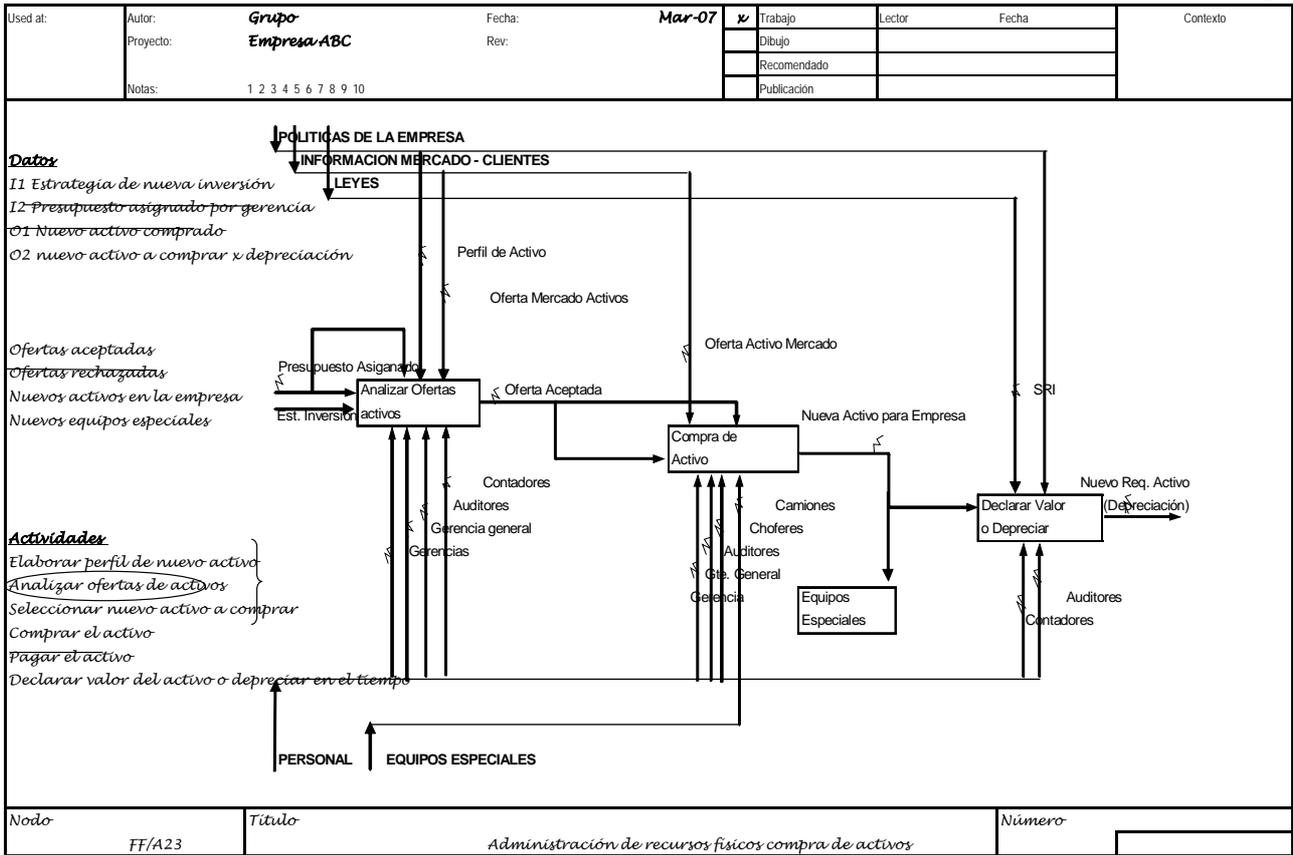
Nodo	Título	Número
FF/A21	Administración de recursos financieros	

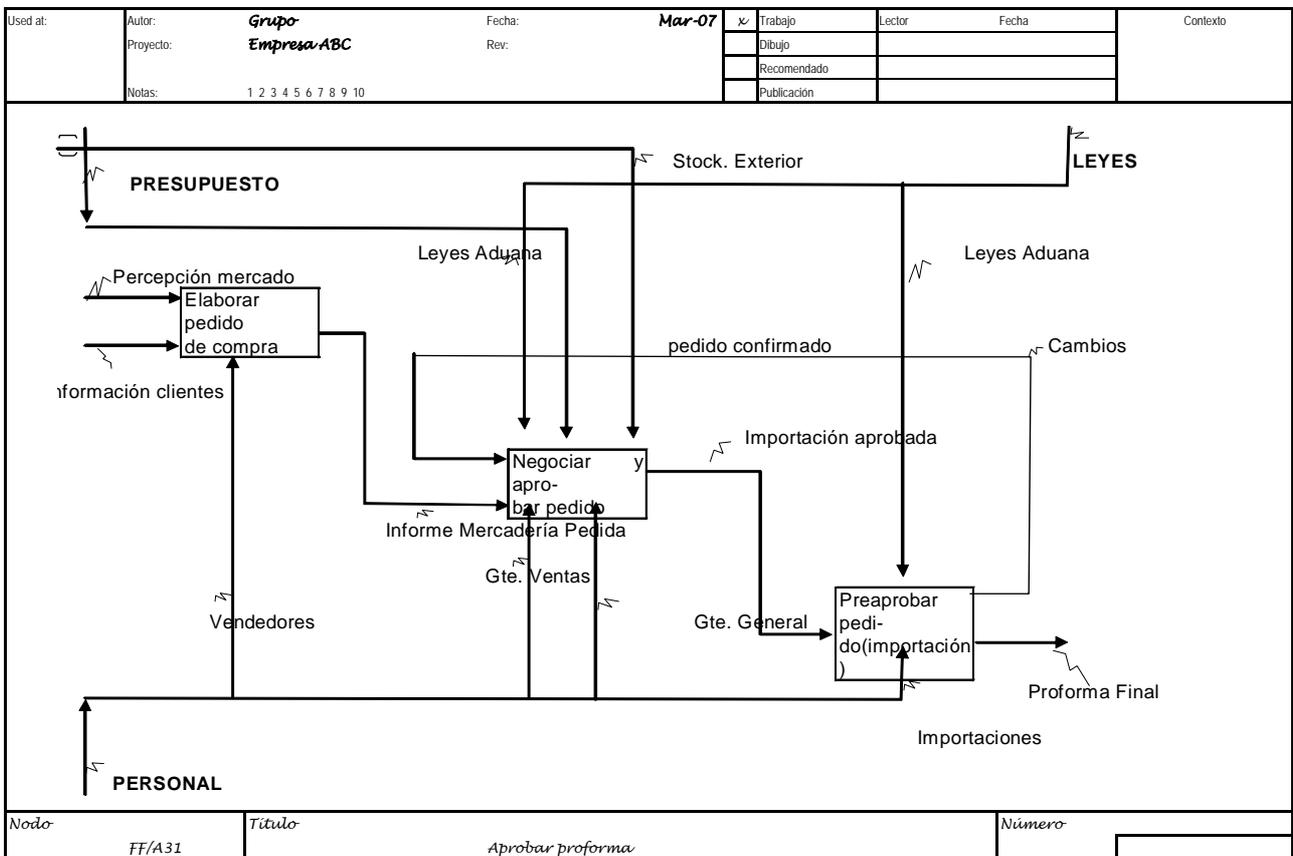
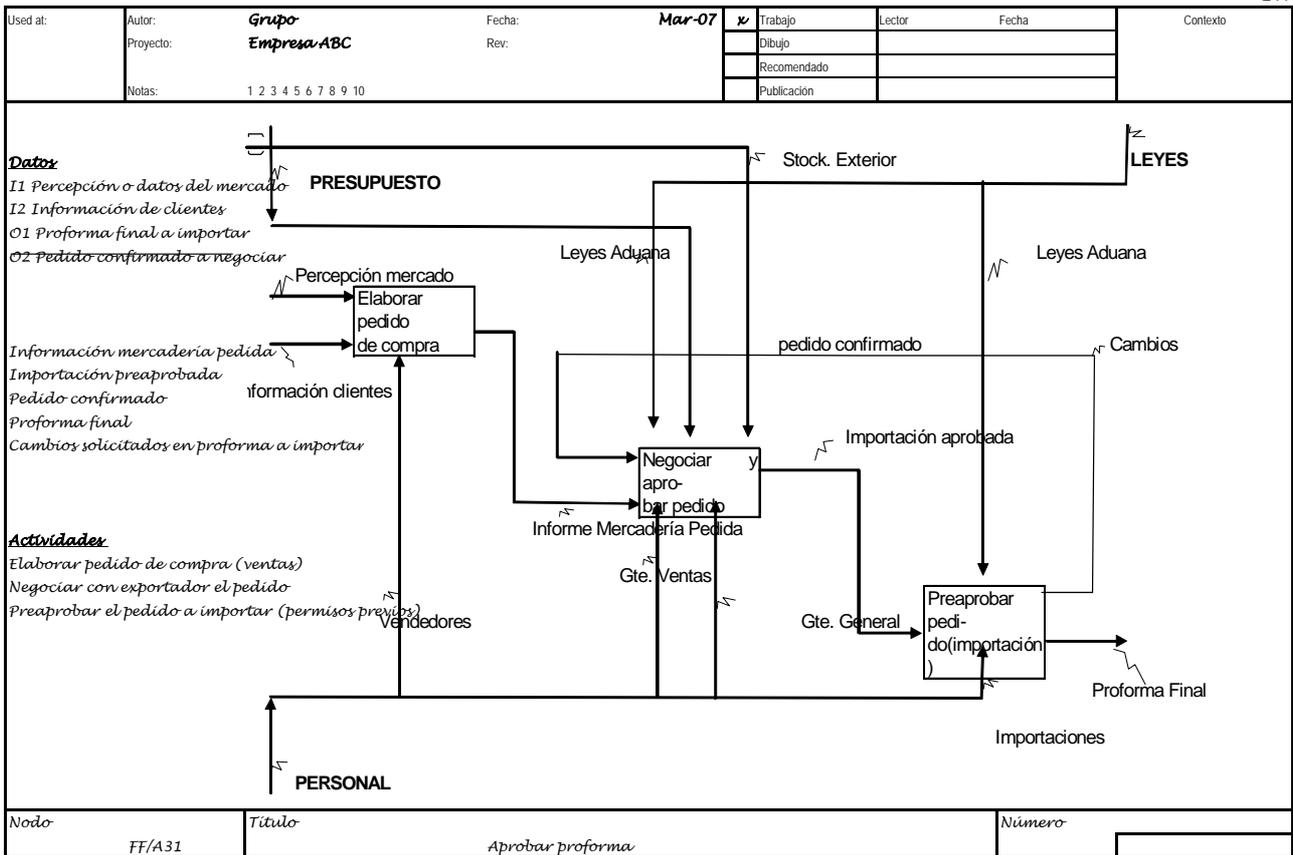
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			

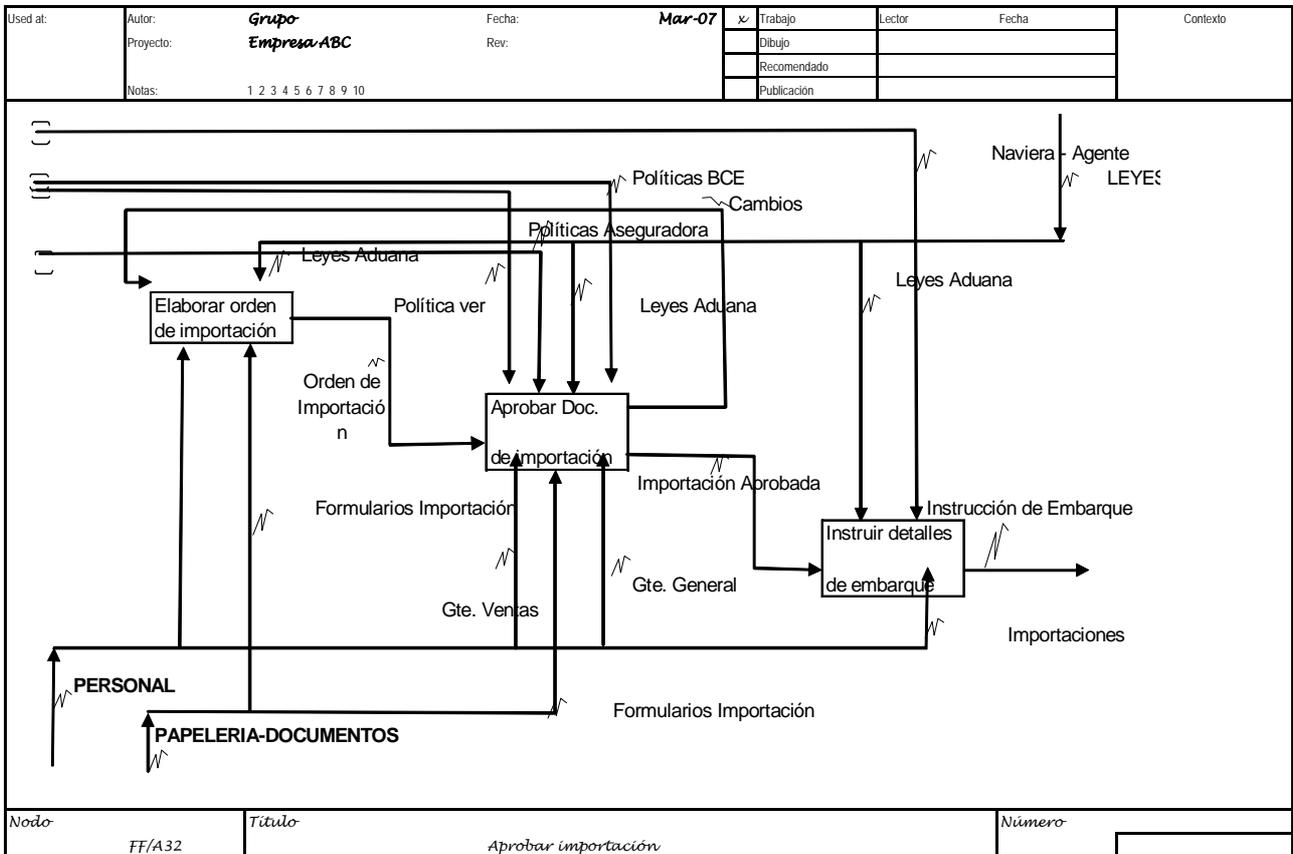
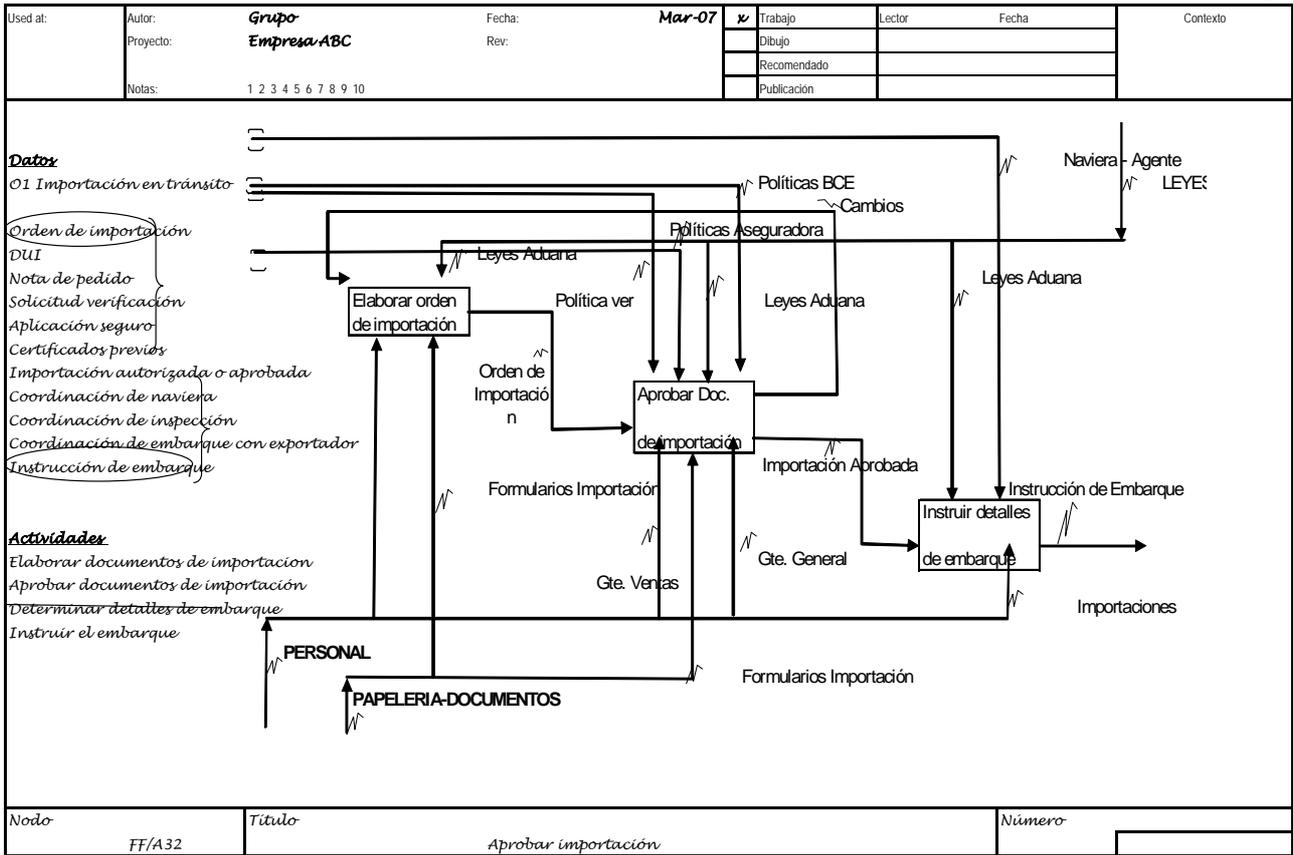


Nodo	Título	Número
FF/A21	Administración de recursos financieros	









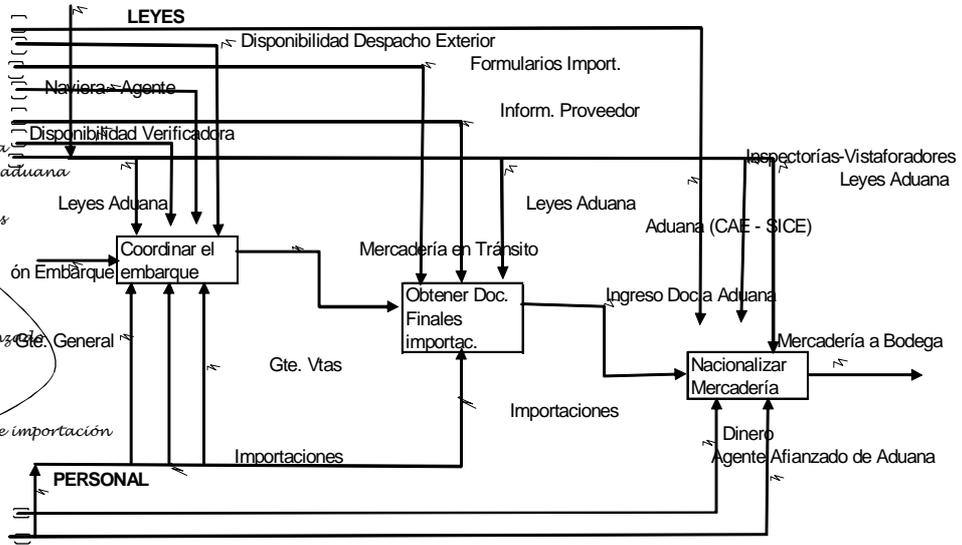
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	✓ Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			

Datos

- I1 Instrucción de embarque
- O1 Mercadería a bodega
- Mercadería en tránsito
- Arribo de mercadería
- Ingreso mercadería a aduana
- Ingreso documentos finales a aduana
- Preliquidación de impuestos
- Pago liquidación de aranceles
- Pago bodega y naviera
- Pago seguro
- Pago verificadora
- Pago factura al exportador
- Pago despacho a agente afianzador

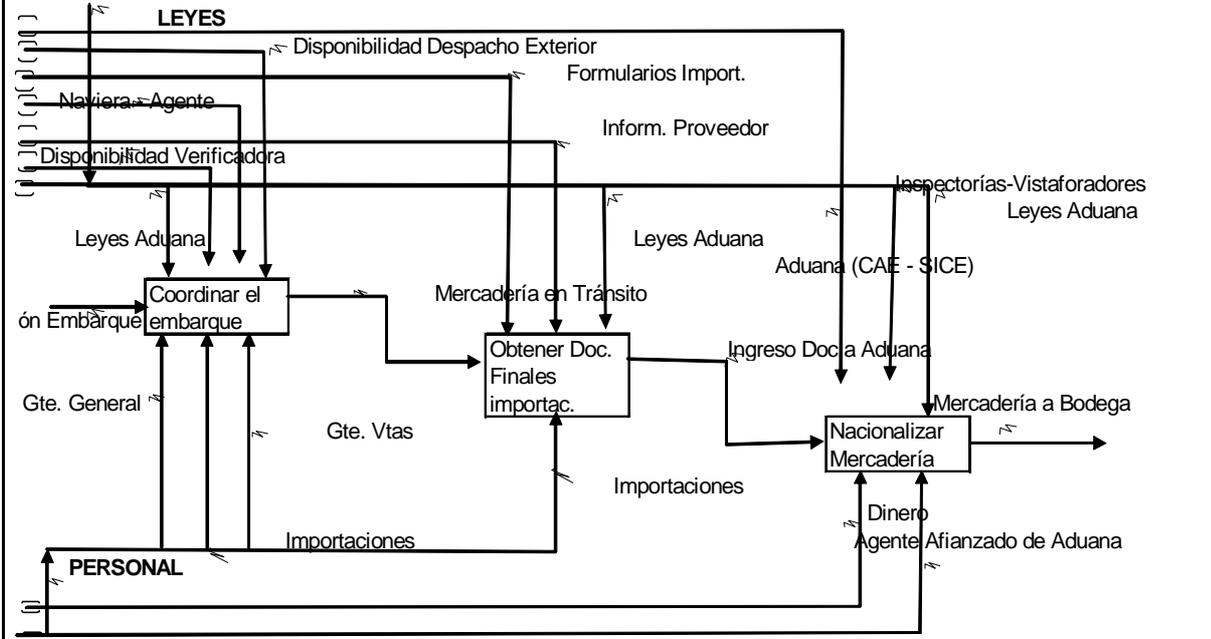
Actividades

- Coordinar el embarque
- Obtener documentos finales de importación
- Nacionalizar mercadería

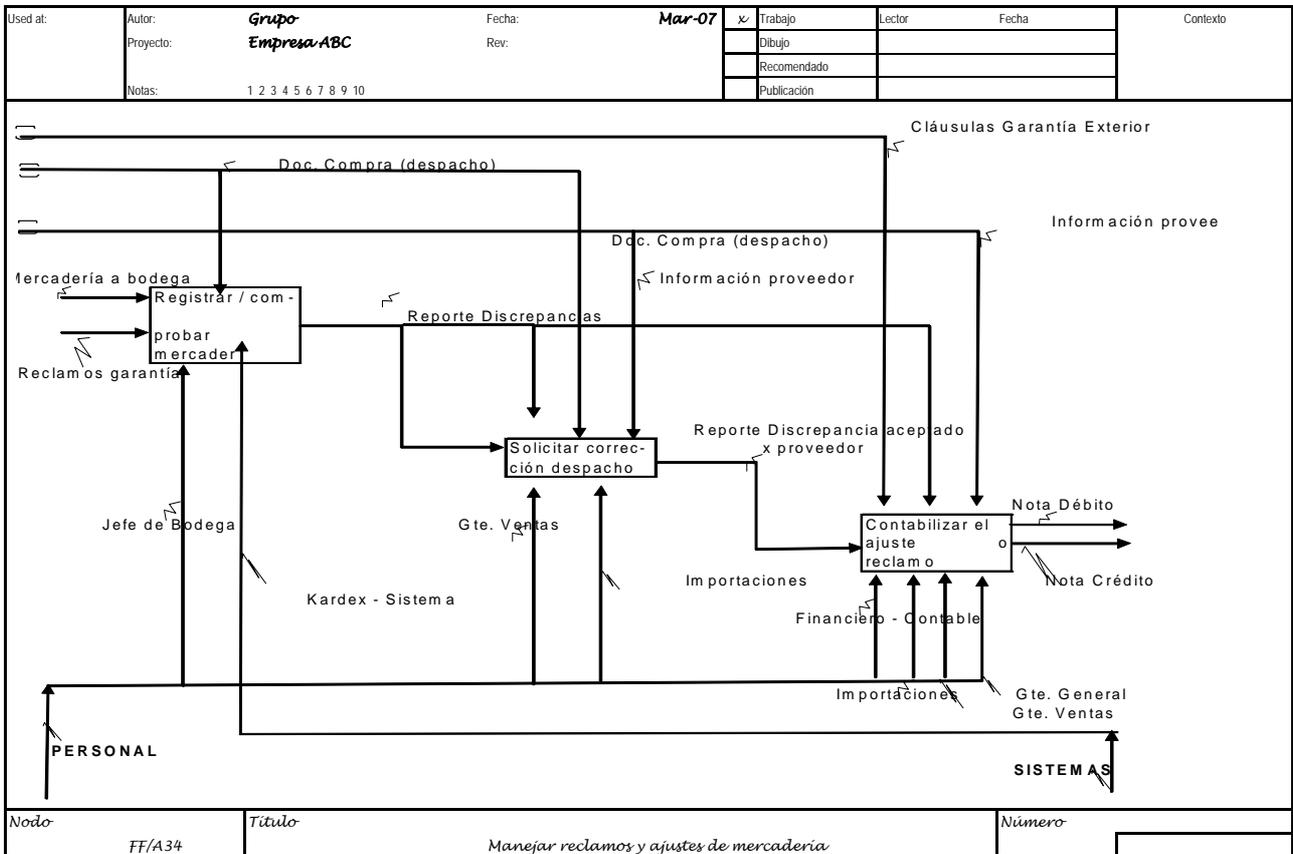
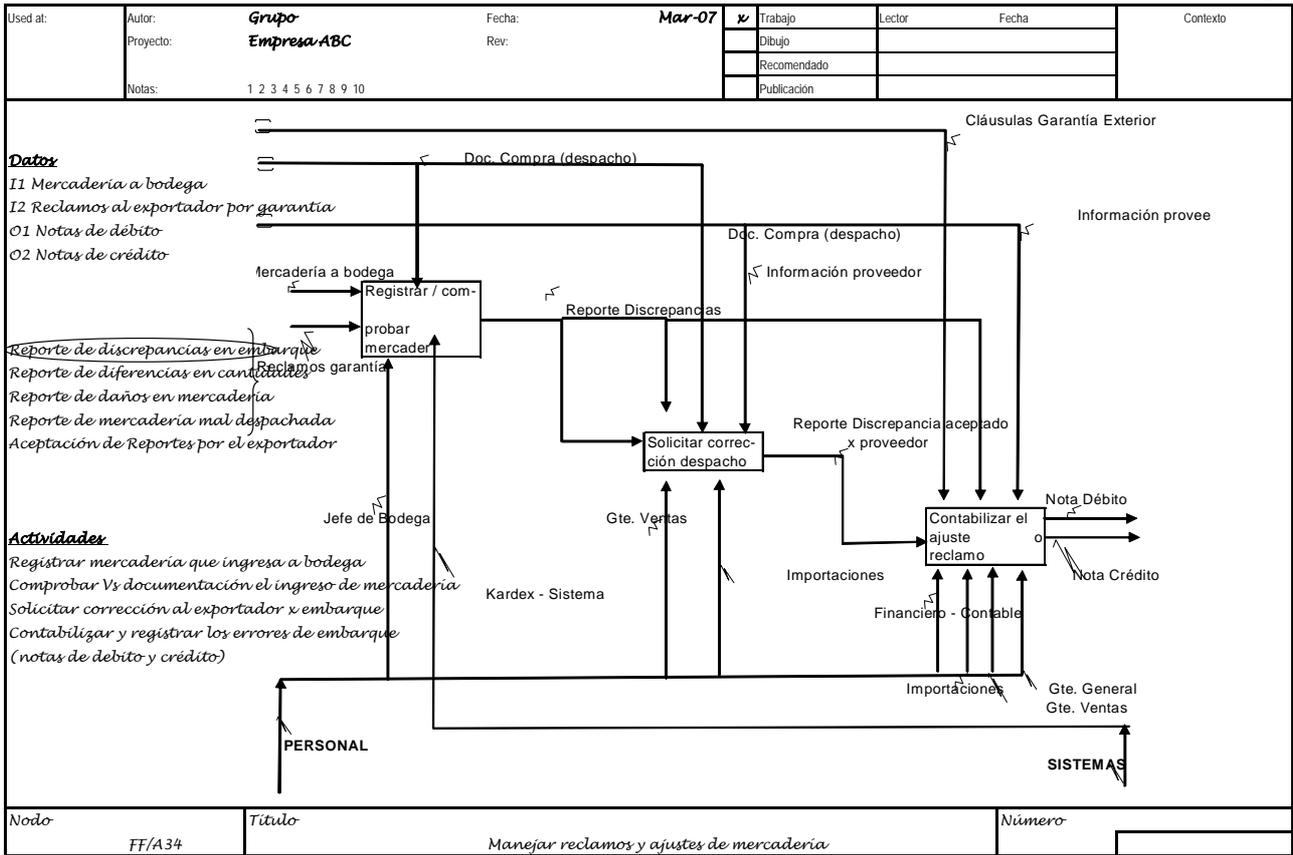


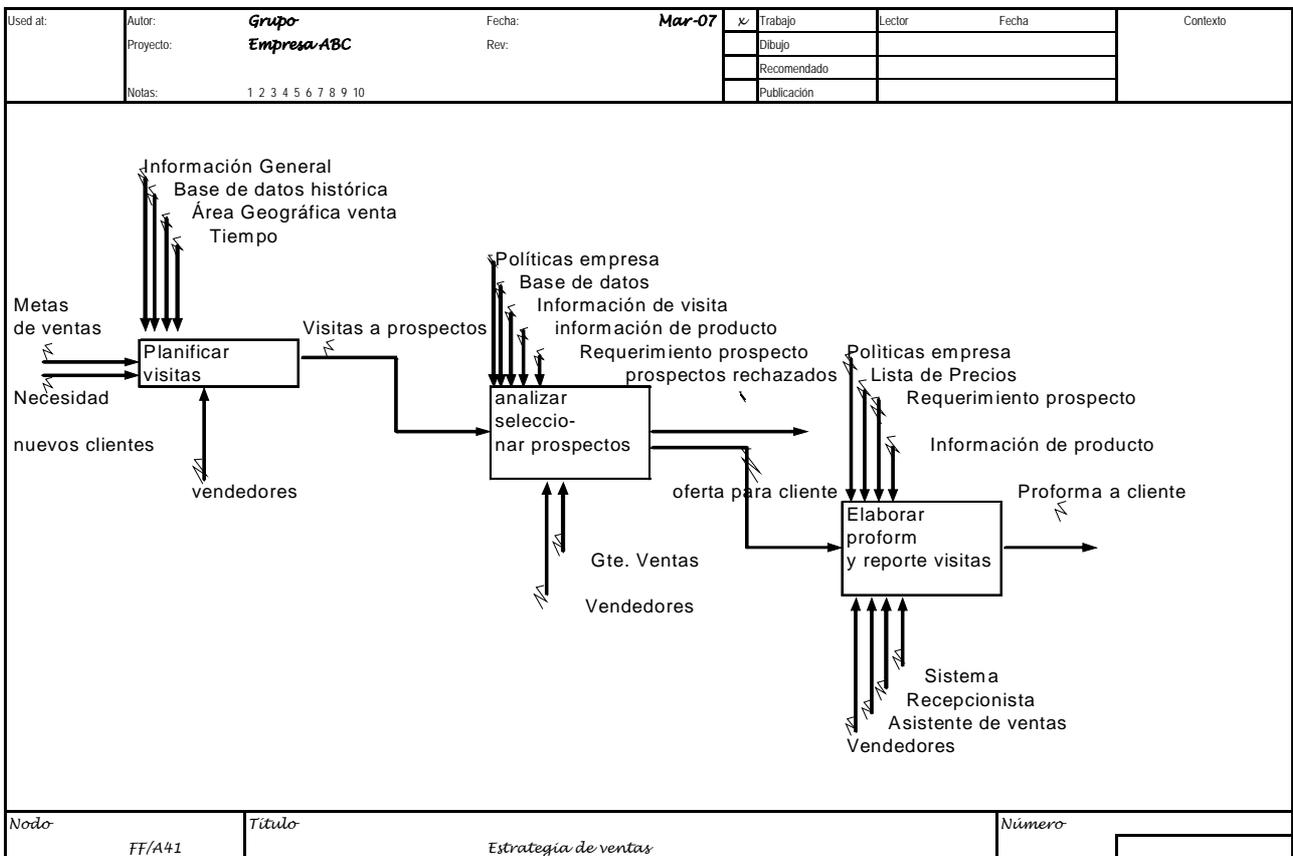
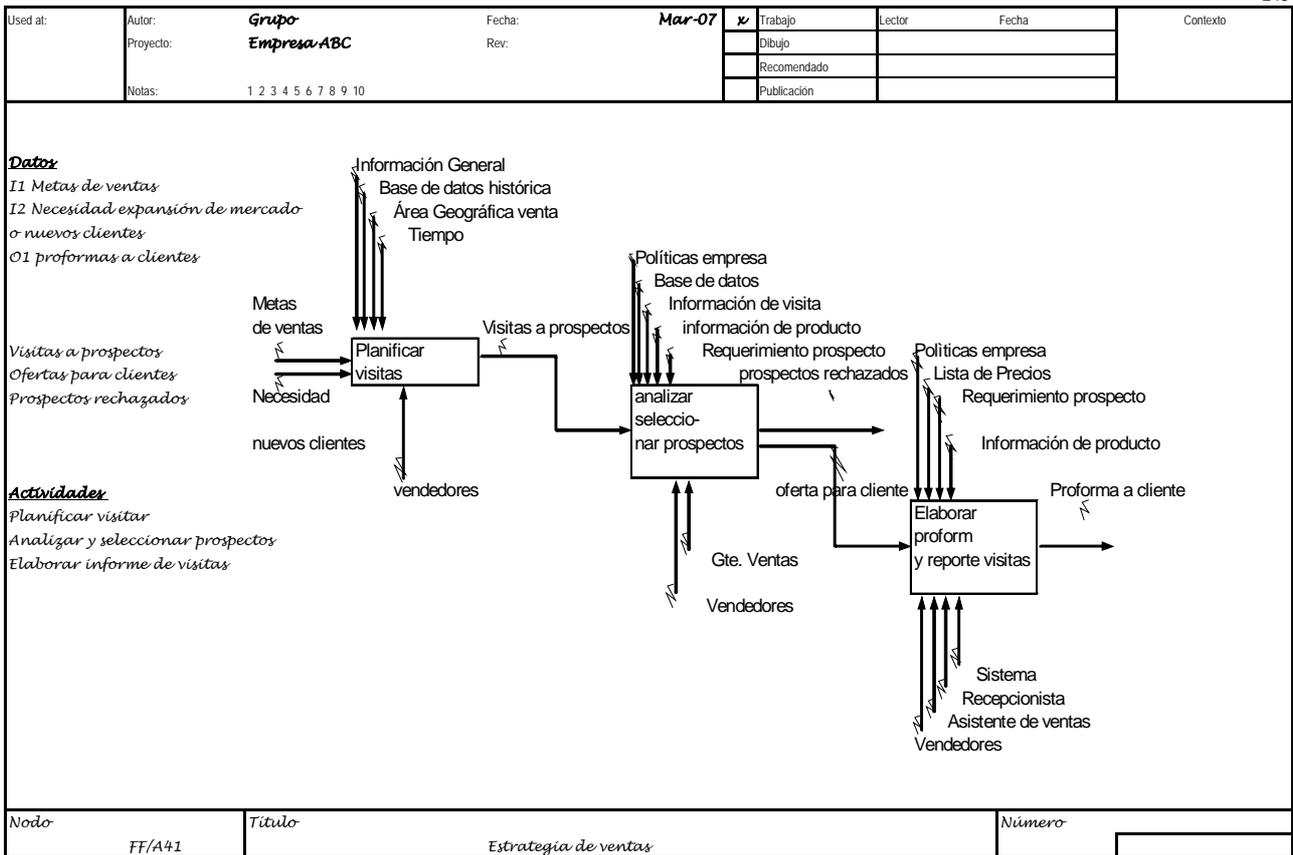
Nodo	Título	Número
FF/A33	Importar y Nacionalizar la mercadería	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	✓ Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			



Nodo	Título	Número
FF/A33	Importar y Nacionalizar la mercadería	

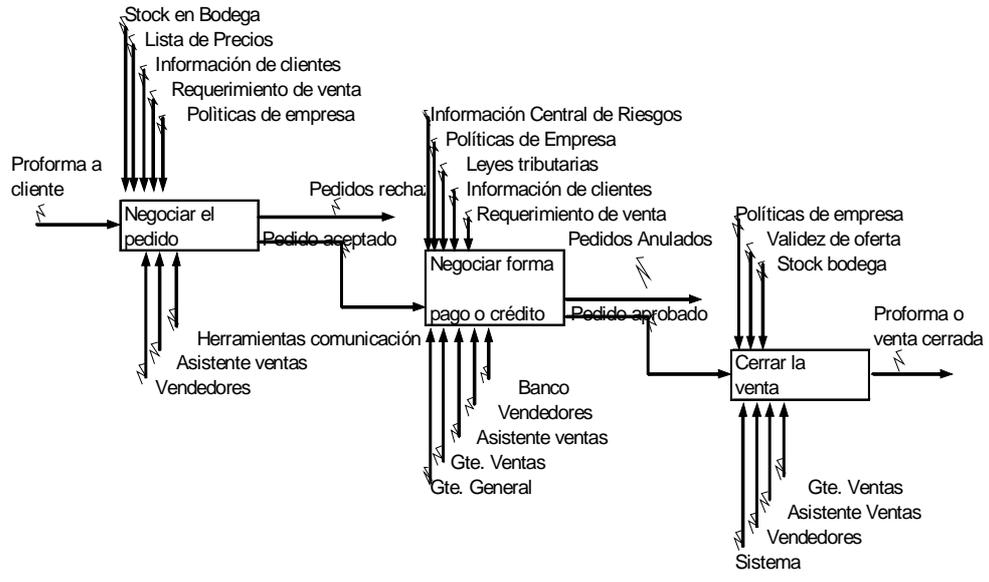




Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			

Datos
 I1 Proforma a cliente
 O1 Venta cerrada

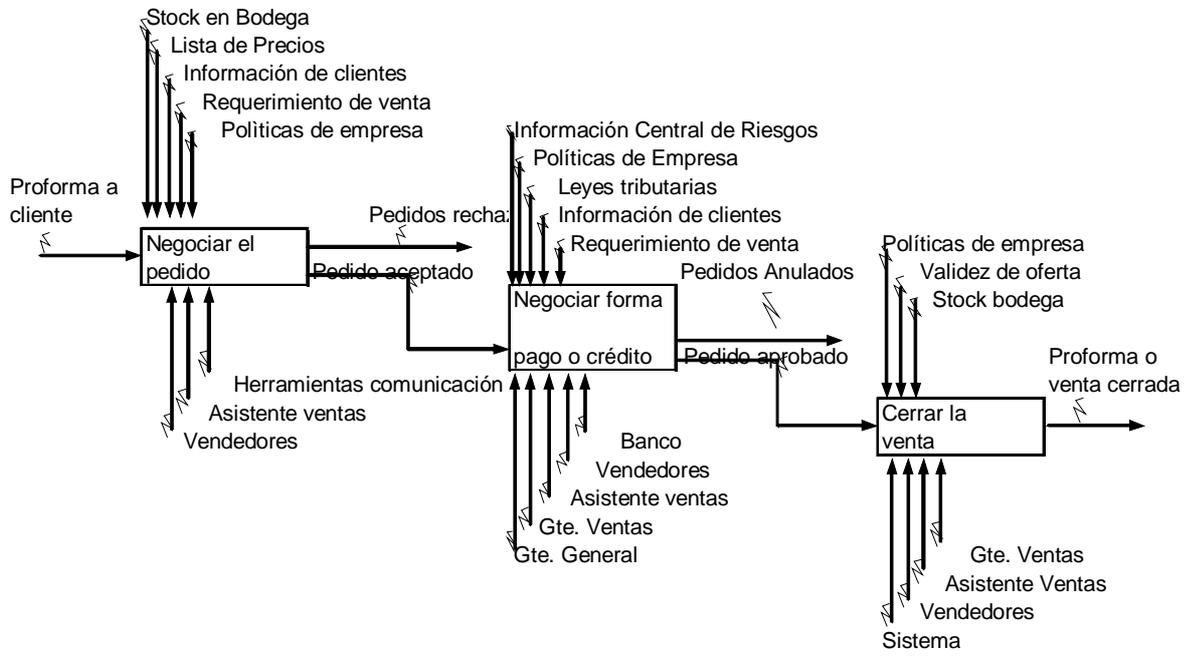
Pedido aceptado
 Pedido en negociación
 Pedido Postergado
 Pedido rechazado
 Pedidos anulados
 Pedidos aprobados



Actividades
 Negociar pedido
 Negociar forma de pago
 Cerrar la venta

Nodo	Título	Número
FF/A42	Elaborar proformas de ventas	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			



Nodo	Título	Número
FF/A42	Elaborar proformas de ventas	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			

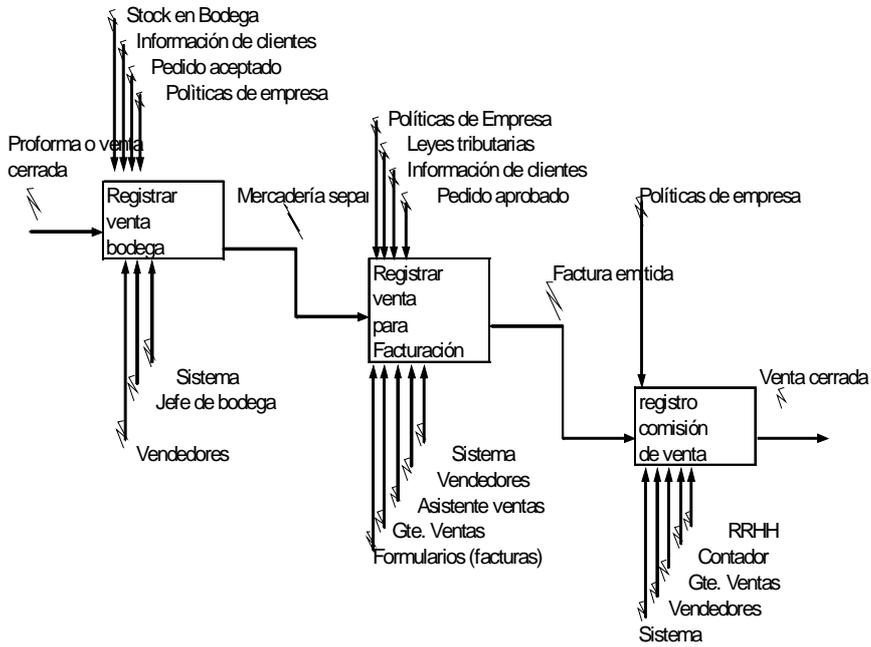
Datos

I1 Proforma cerrada
O1 Venta cerrada

Mercadería separada para cliente
Factura emitida
orden de despacho dada

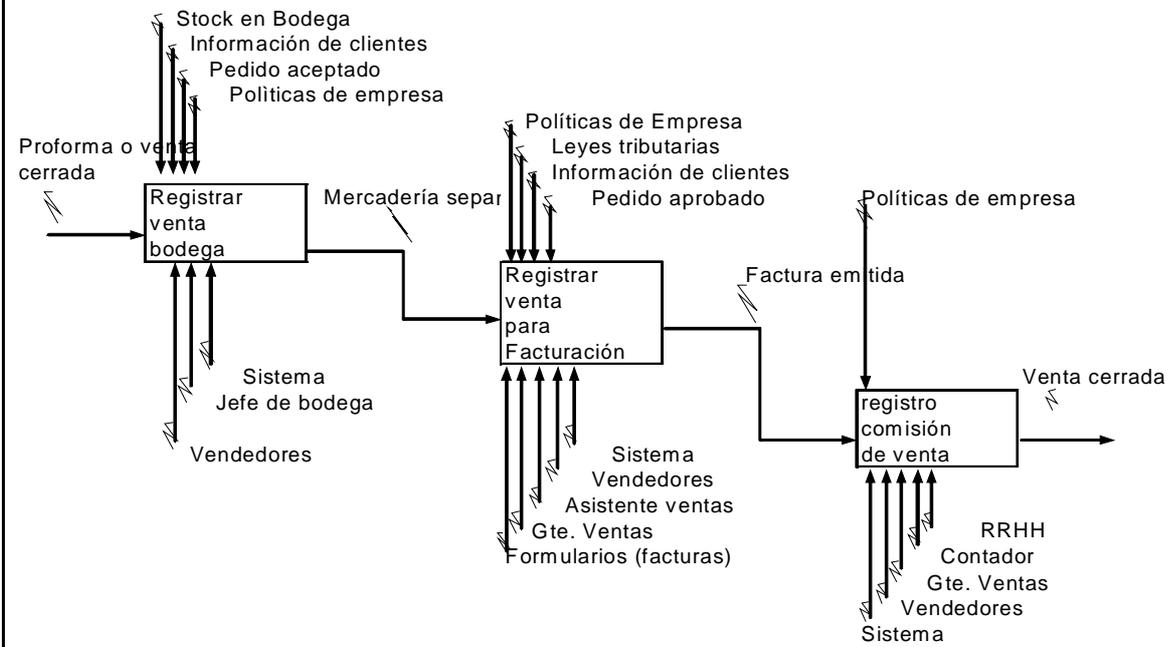
Actividades

Registrar venta en bodega
Separar mercadería
Registrar venta y facturar
Registrar comisión de ventas

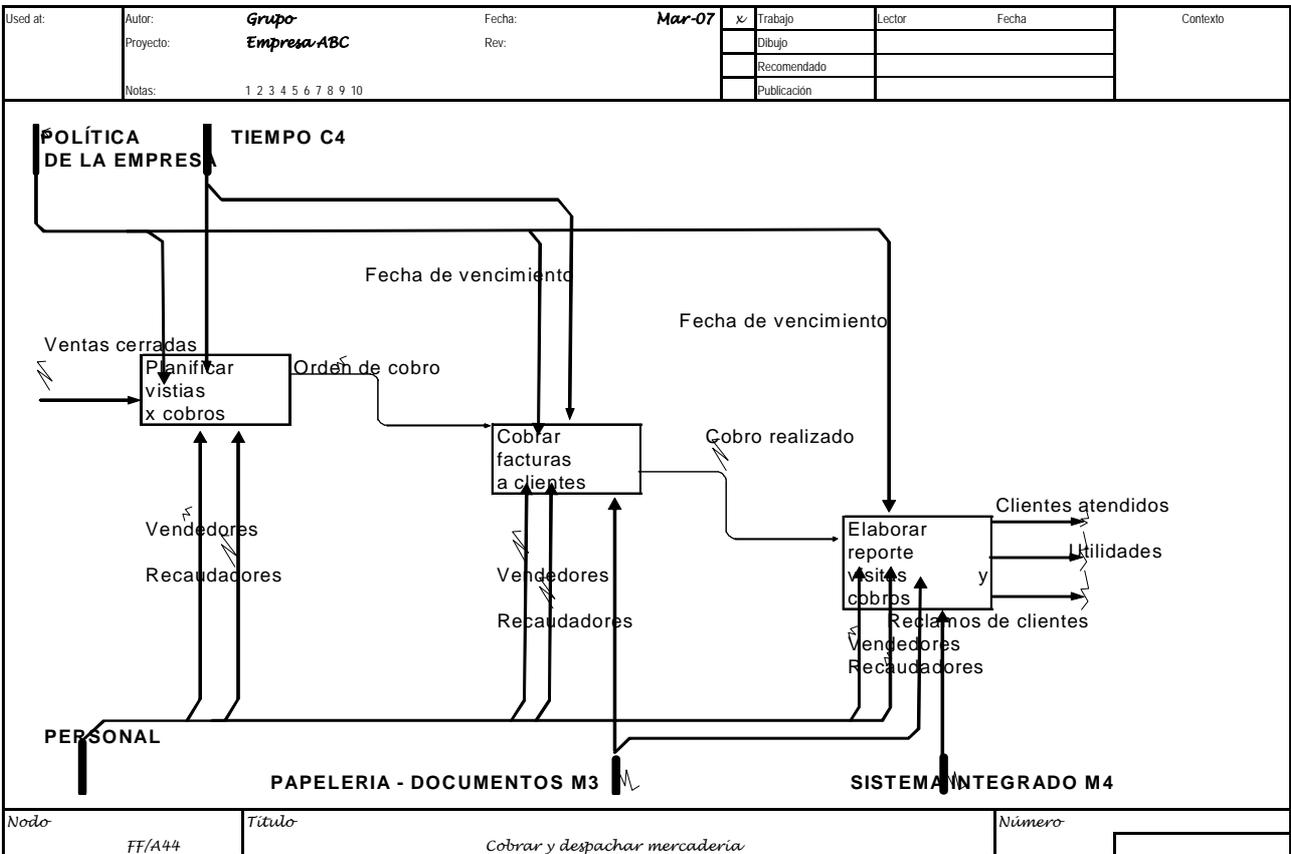
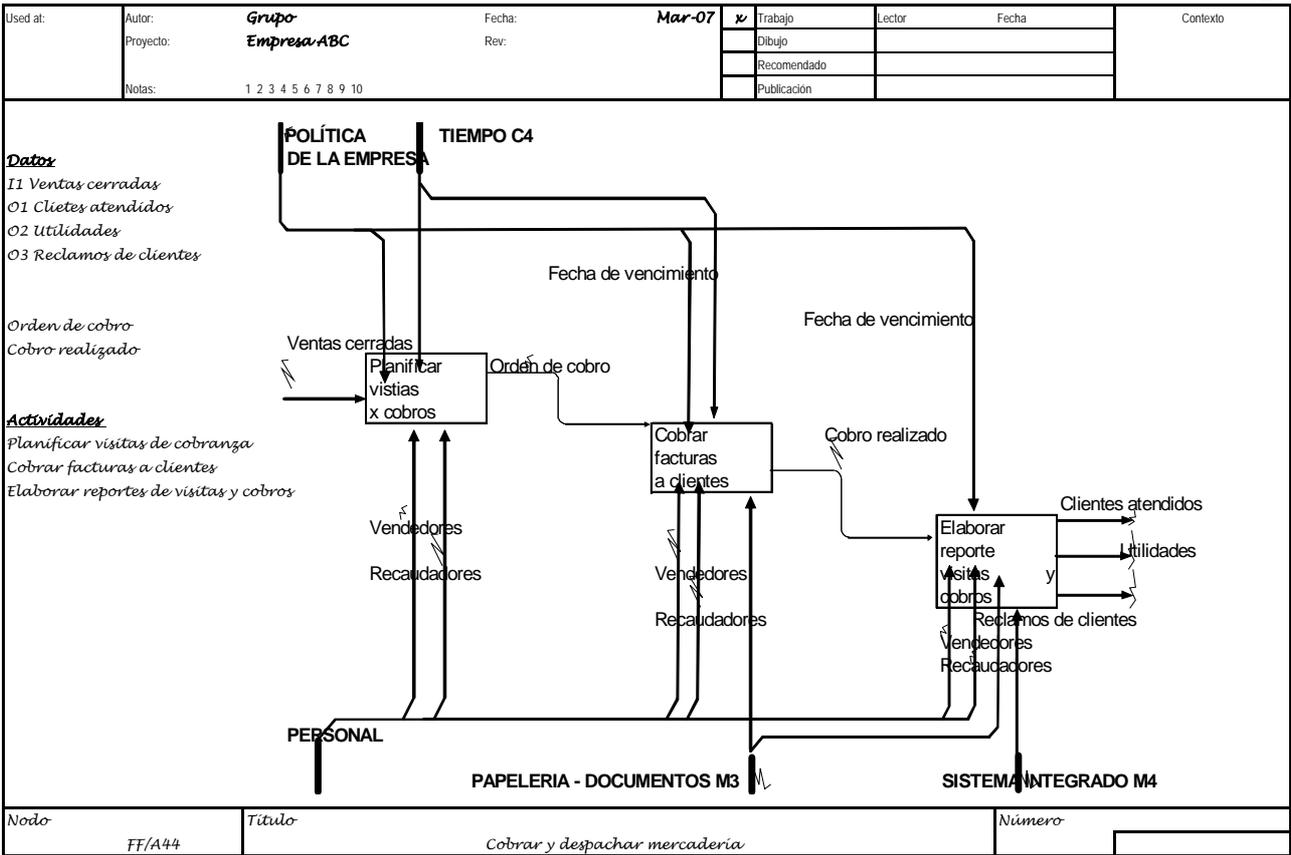


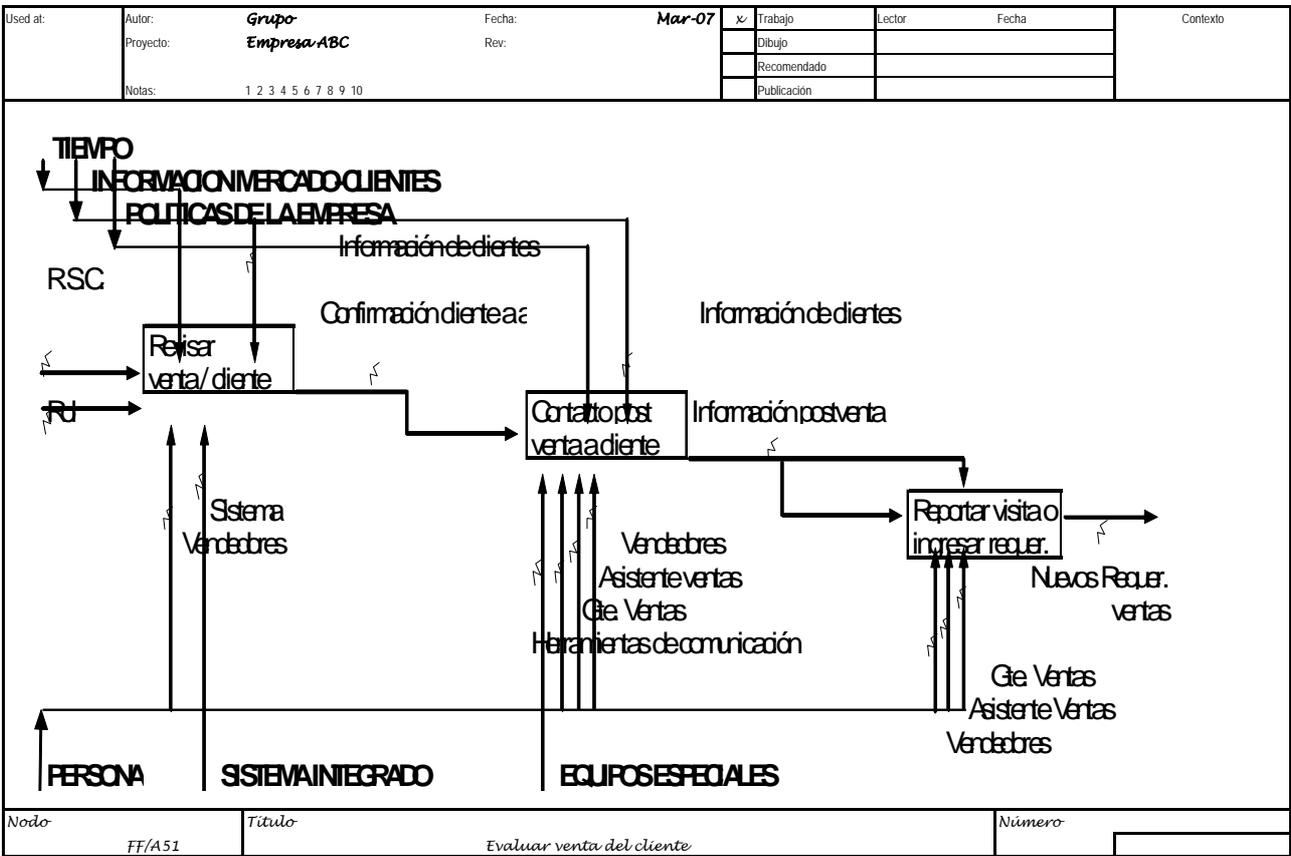
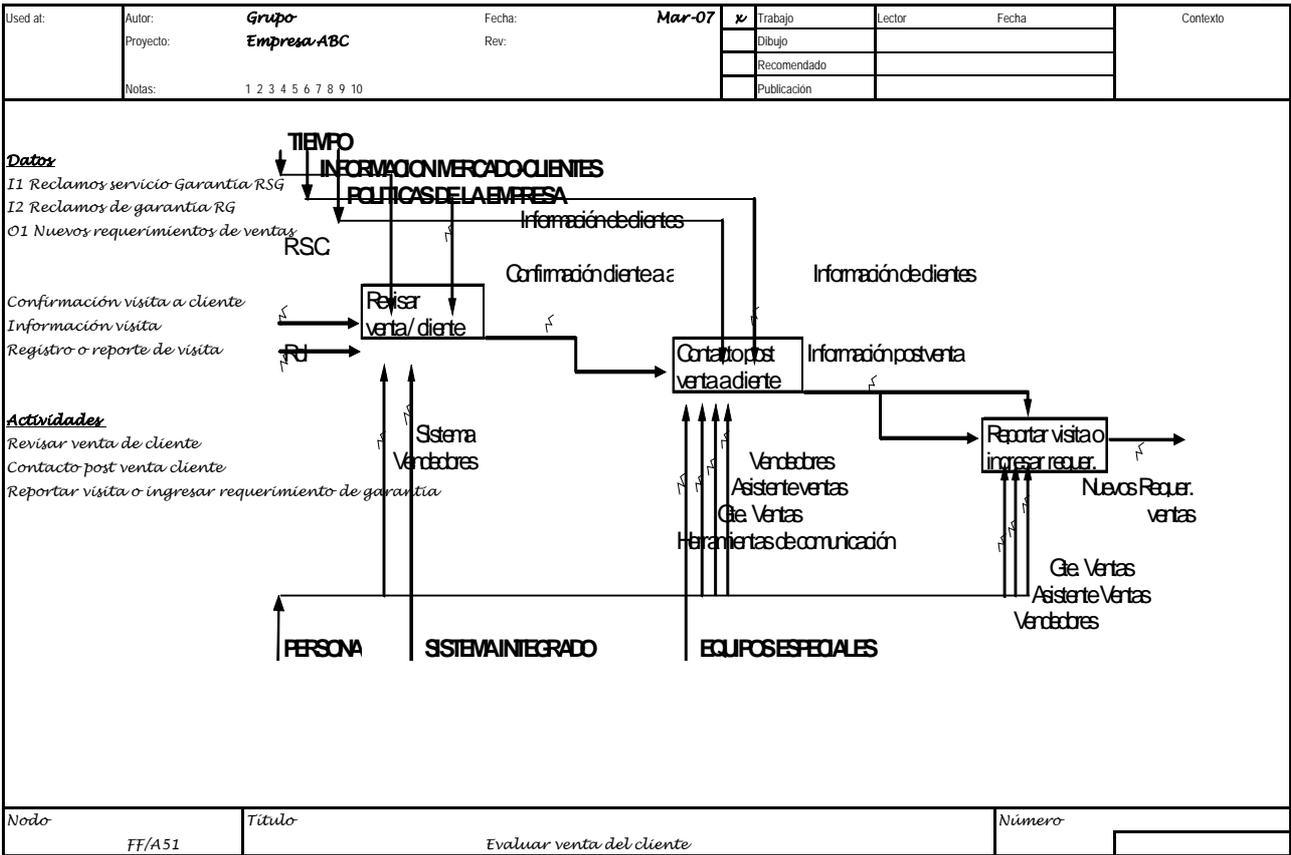
Nodo	Título	Número
FF/A43	Negociar y cerrar la venta	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			

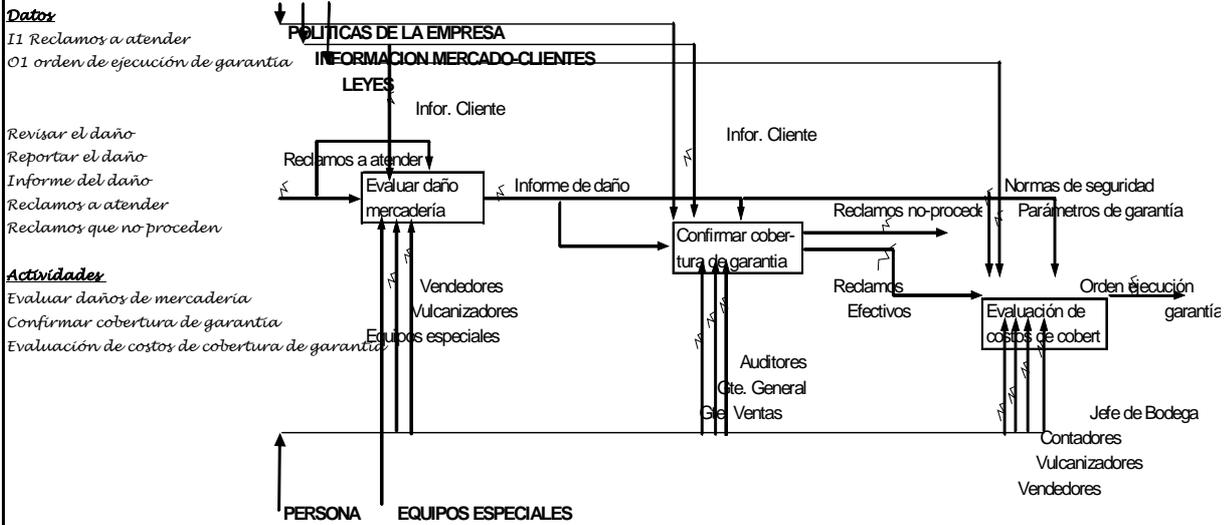


Nodo	Título	Número
FF/A43	Negociar y cerrar la venta	



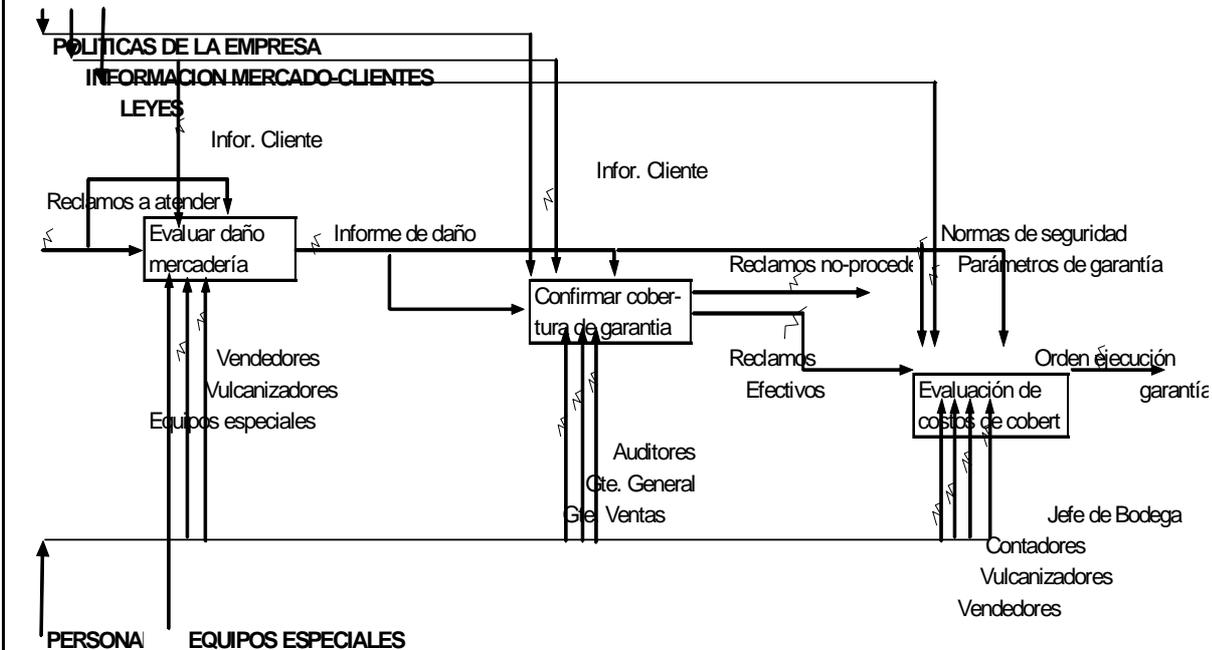


Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	✓ Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			



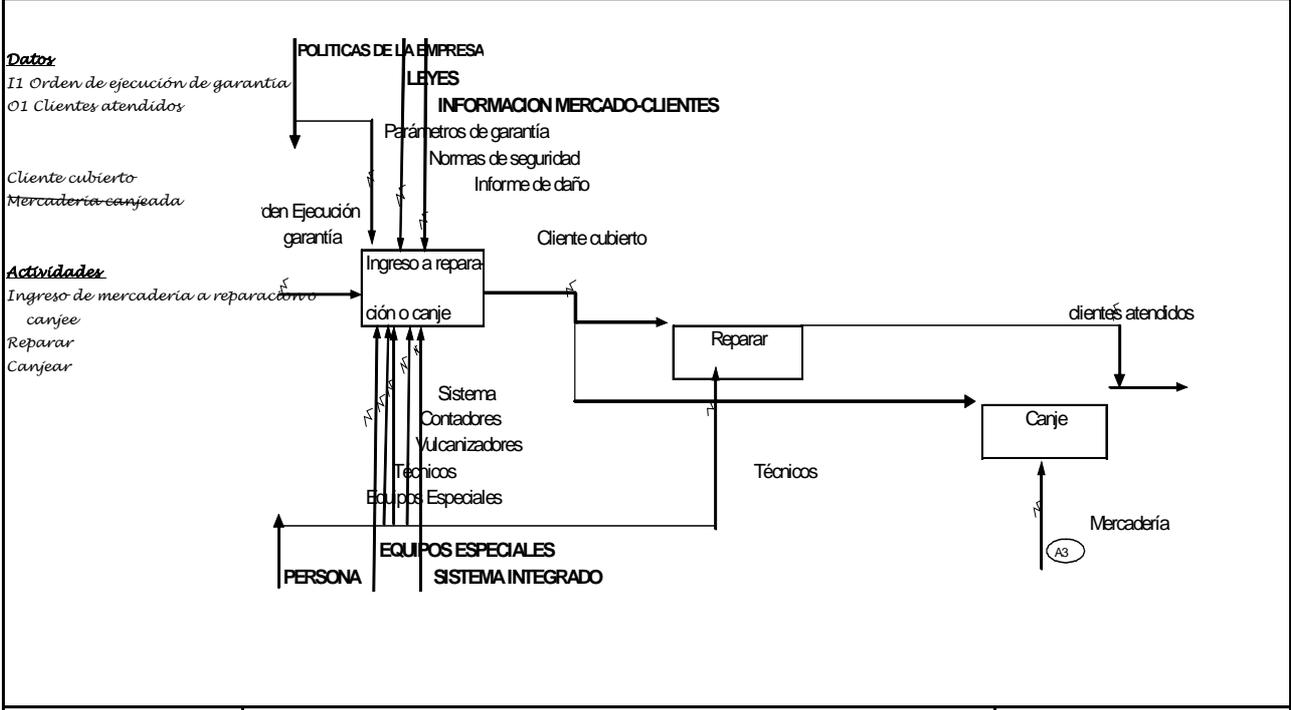
Nodo	Título	Número
FF/A52	Analizar servicio de garantía o garantía de cambio	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	✓ Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			



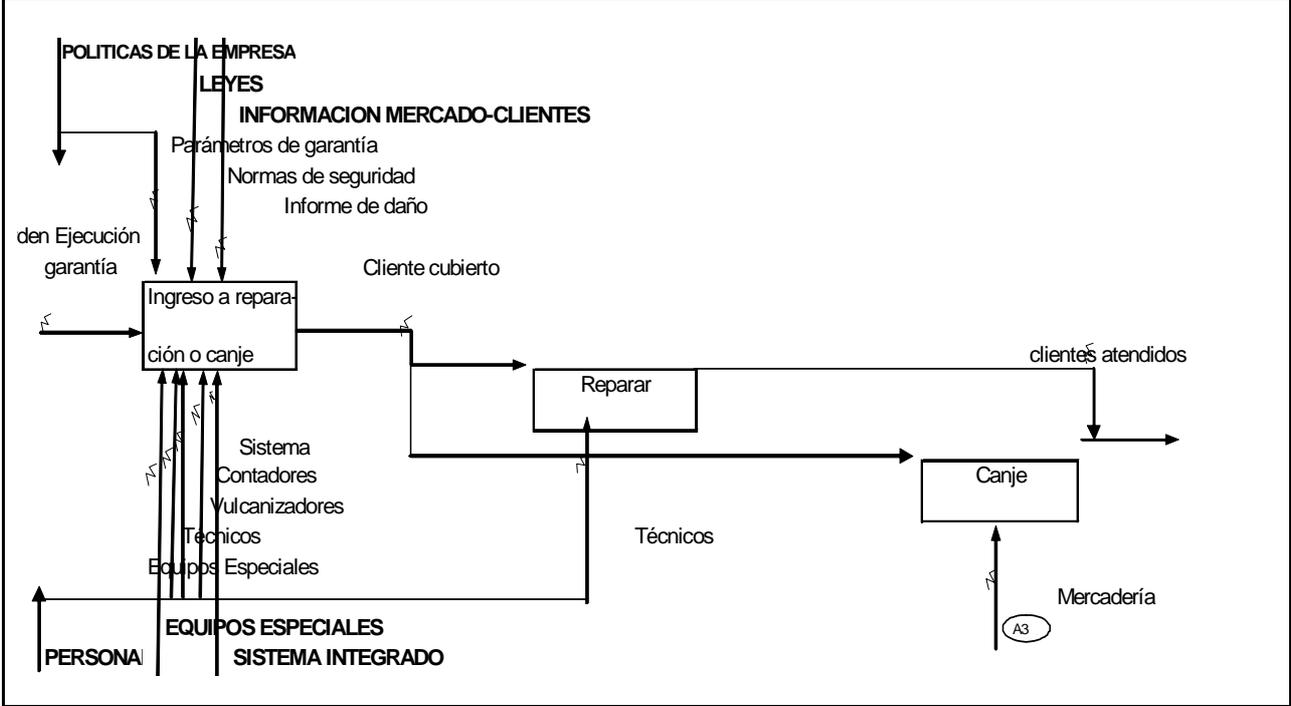
Nodo	Título	Número
FF/A52	Analizar servicio de garantía o garantía de cambio	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			



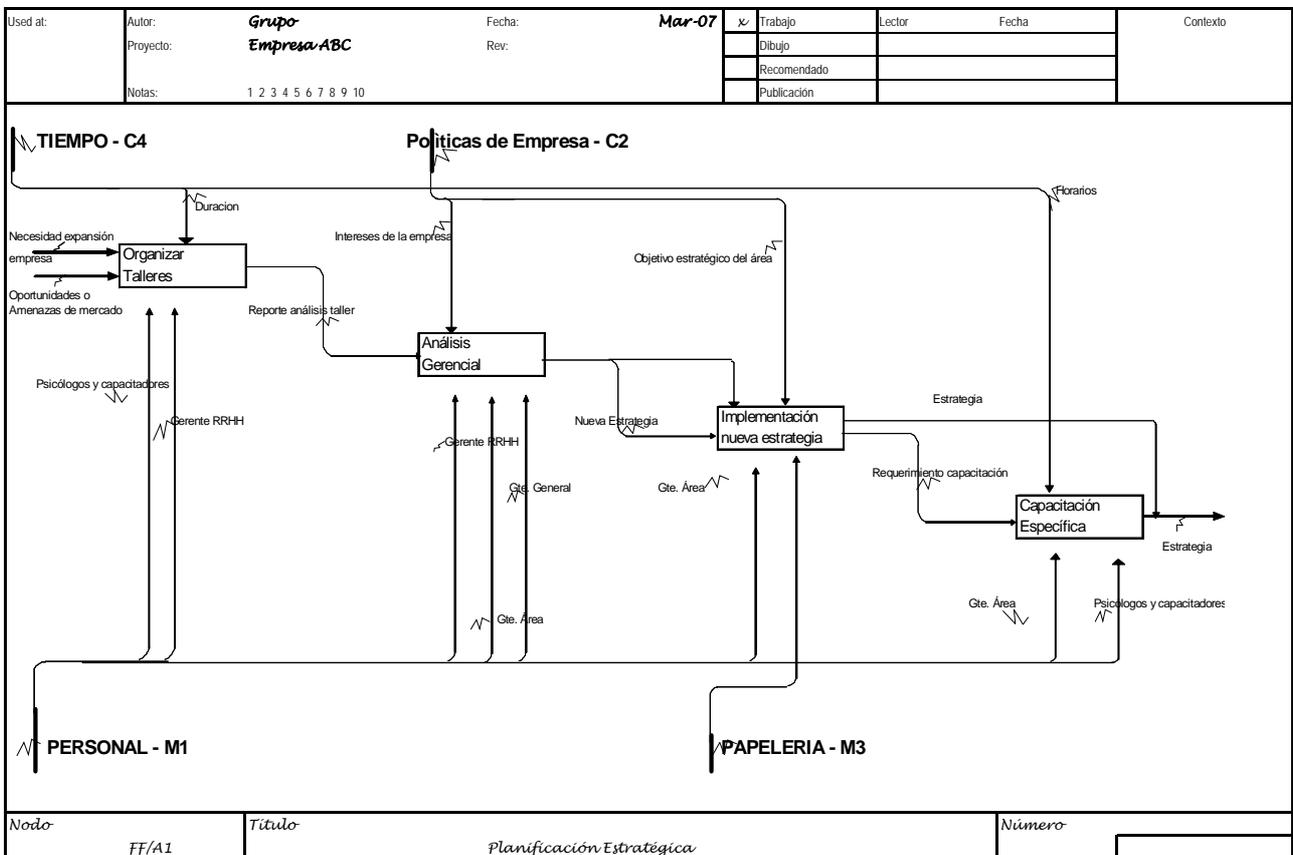
Nodo	Título	Número
FF/A53	Atender o Ejecutar la garantía	

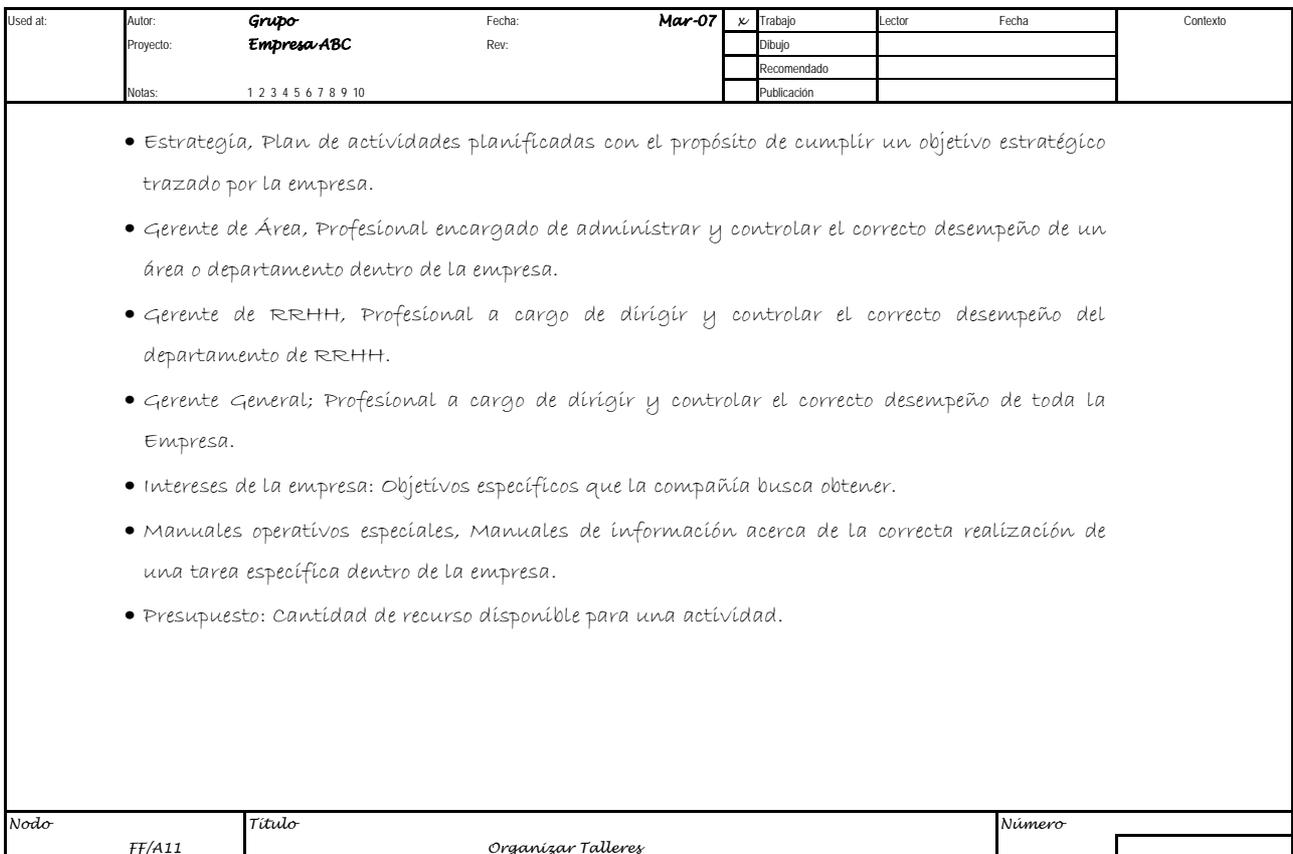
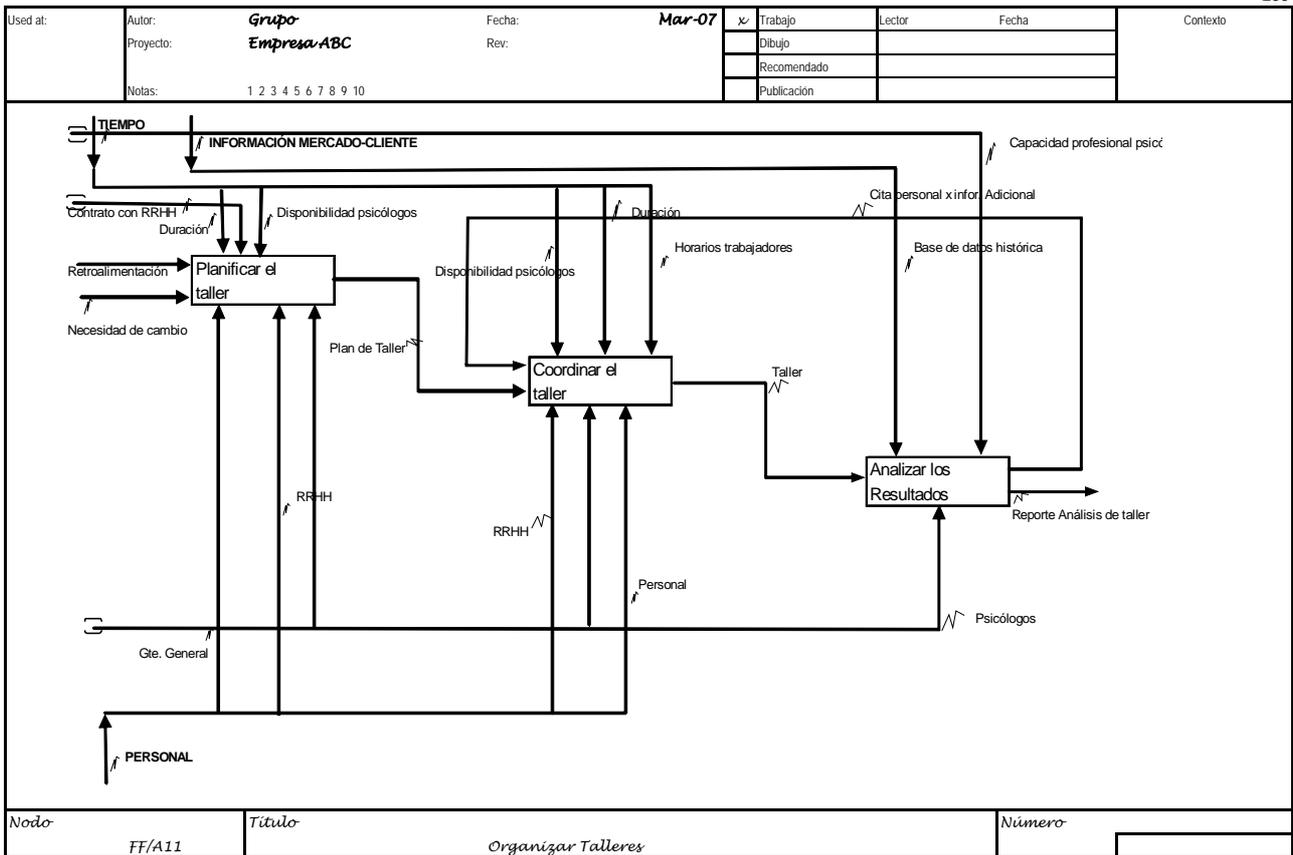
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			



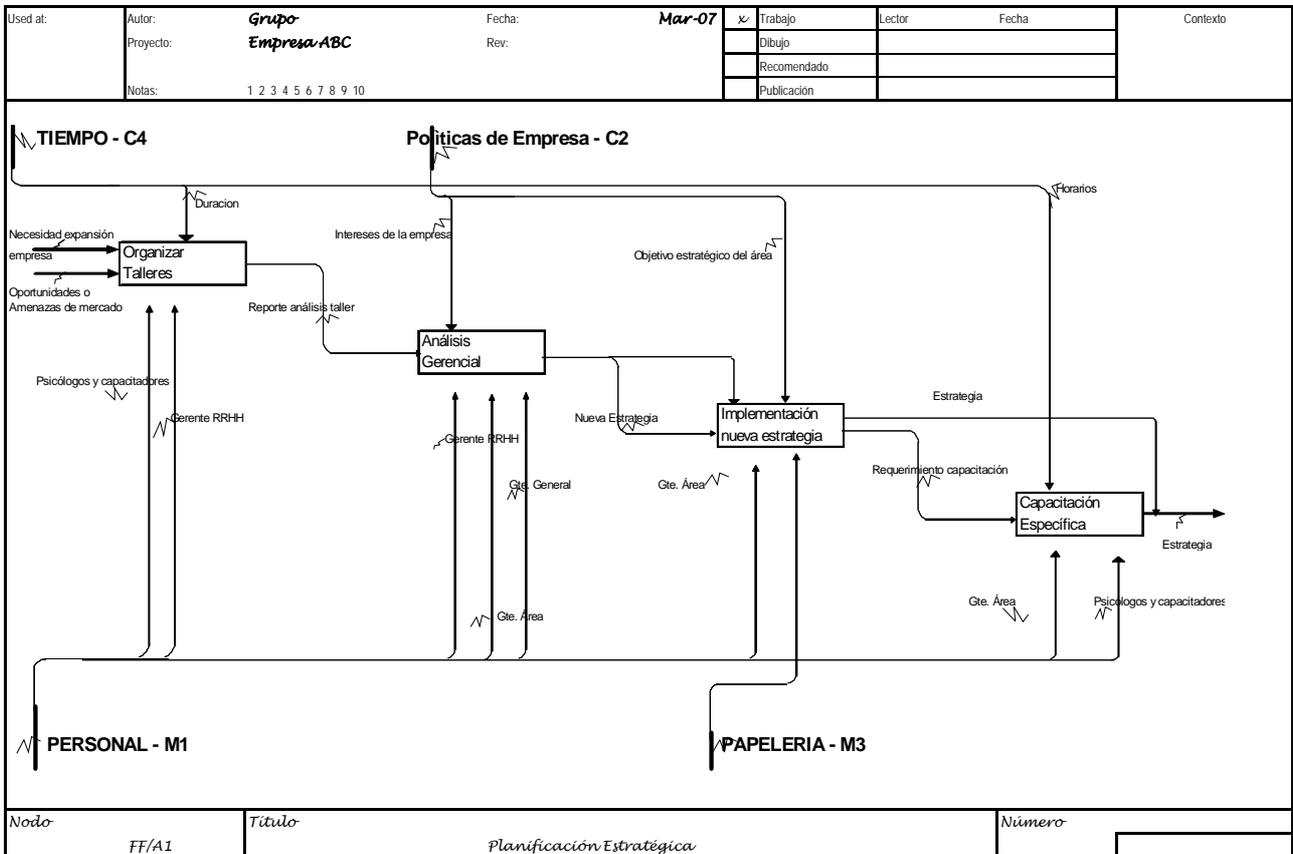
Nodo	Título	Número
FF/A53	Atender o Ejecutar la garantía	

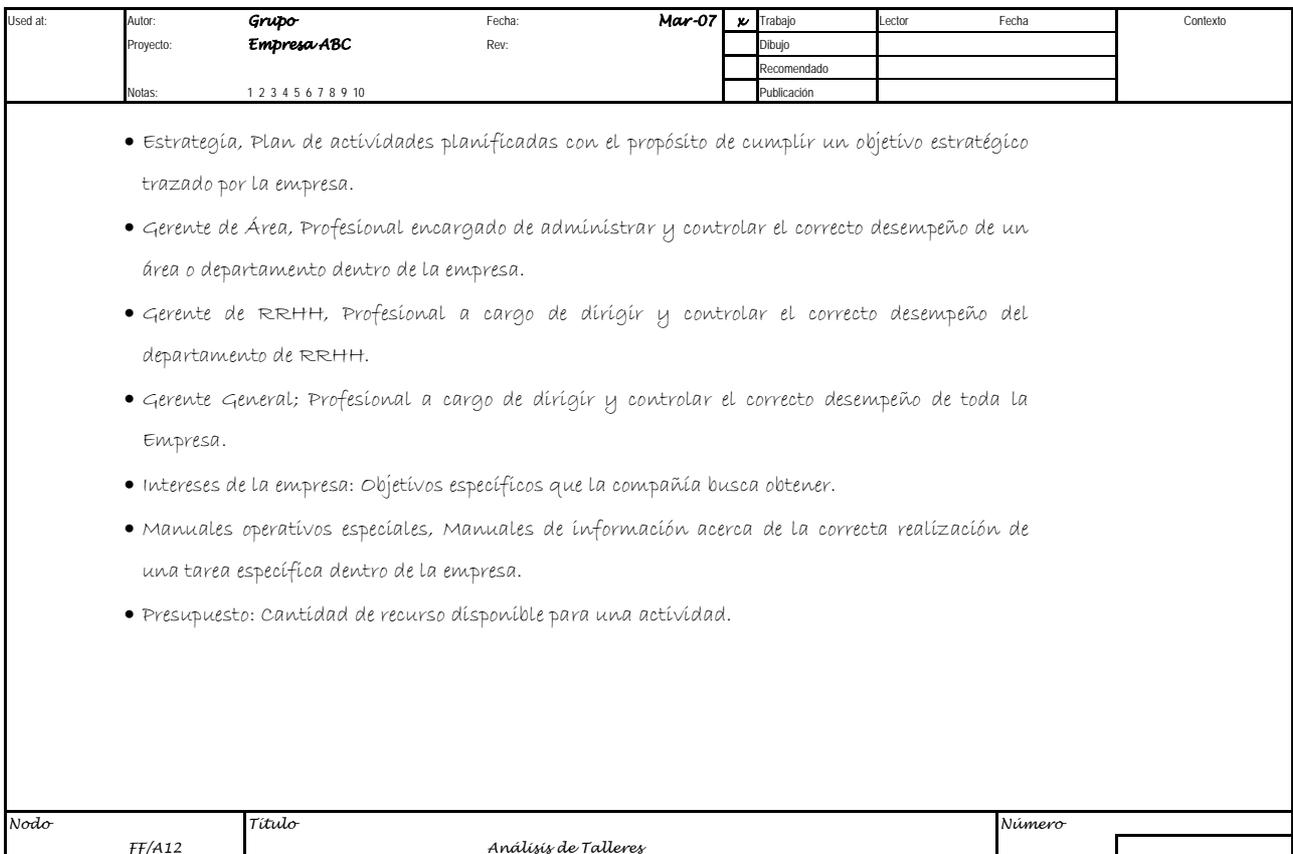
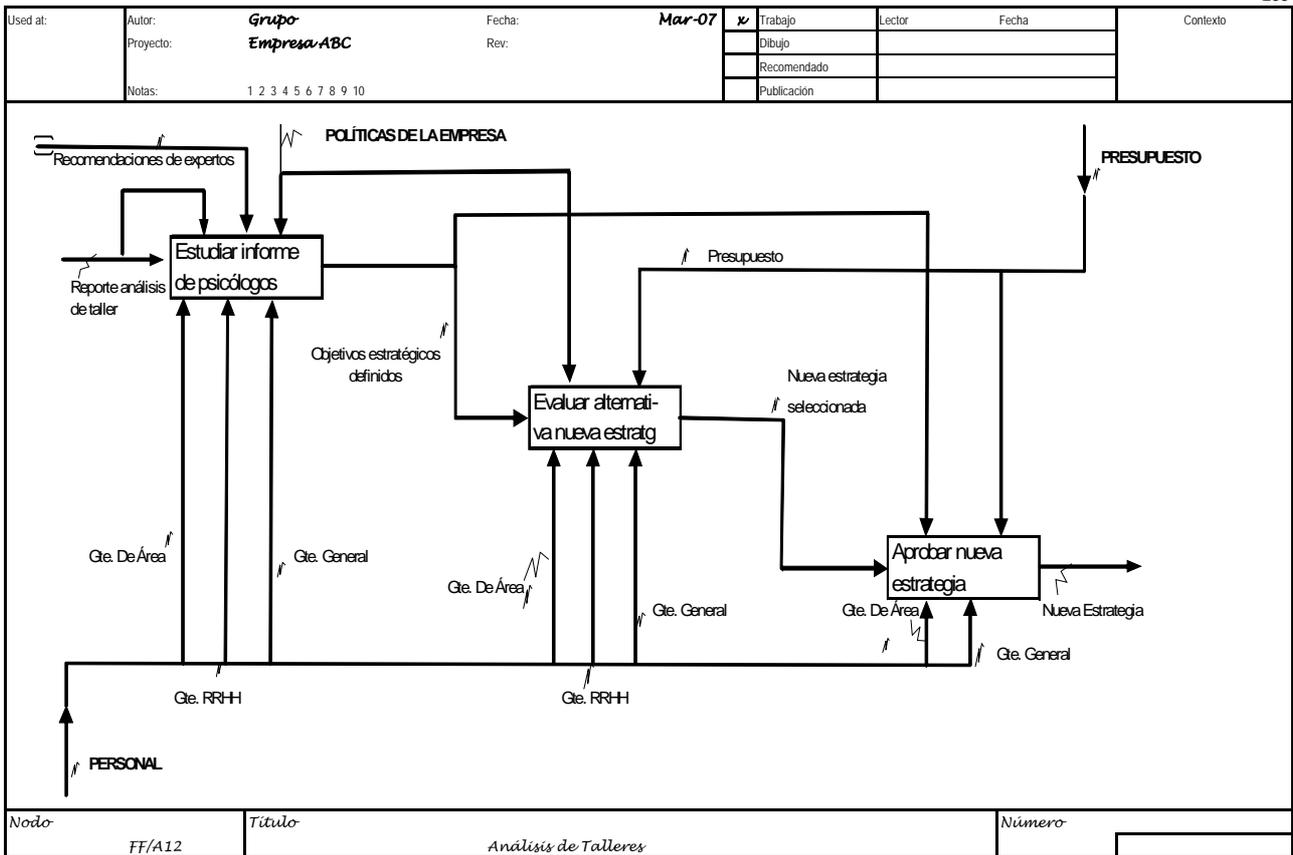
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto: Empresa ABC	Rev:		Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado			
				Publicación			
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO		Recibido		Copiando instrucciones		
FILE	FF/A1 FF/A11				_____ copias de _____ papeles _____ total		
AUTOR			Completado		Tan pronto sea posible por _____		
LECTORES:							
	Persona A	Nuevo kit para lector		Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07		Mar-07			
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>							
CONTENIDO				COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO	} Fila del modelo _____ con este kit	
					<input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor	
A		COVER SHEET				_____ Copias extras del autor	
B	FF/A11	Organizar Talleres					
C		Glosario					
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
M							
N							
Nodo	Título					Número	
	<i>Segunda Descomposición Organizar Talleres</i>						



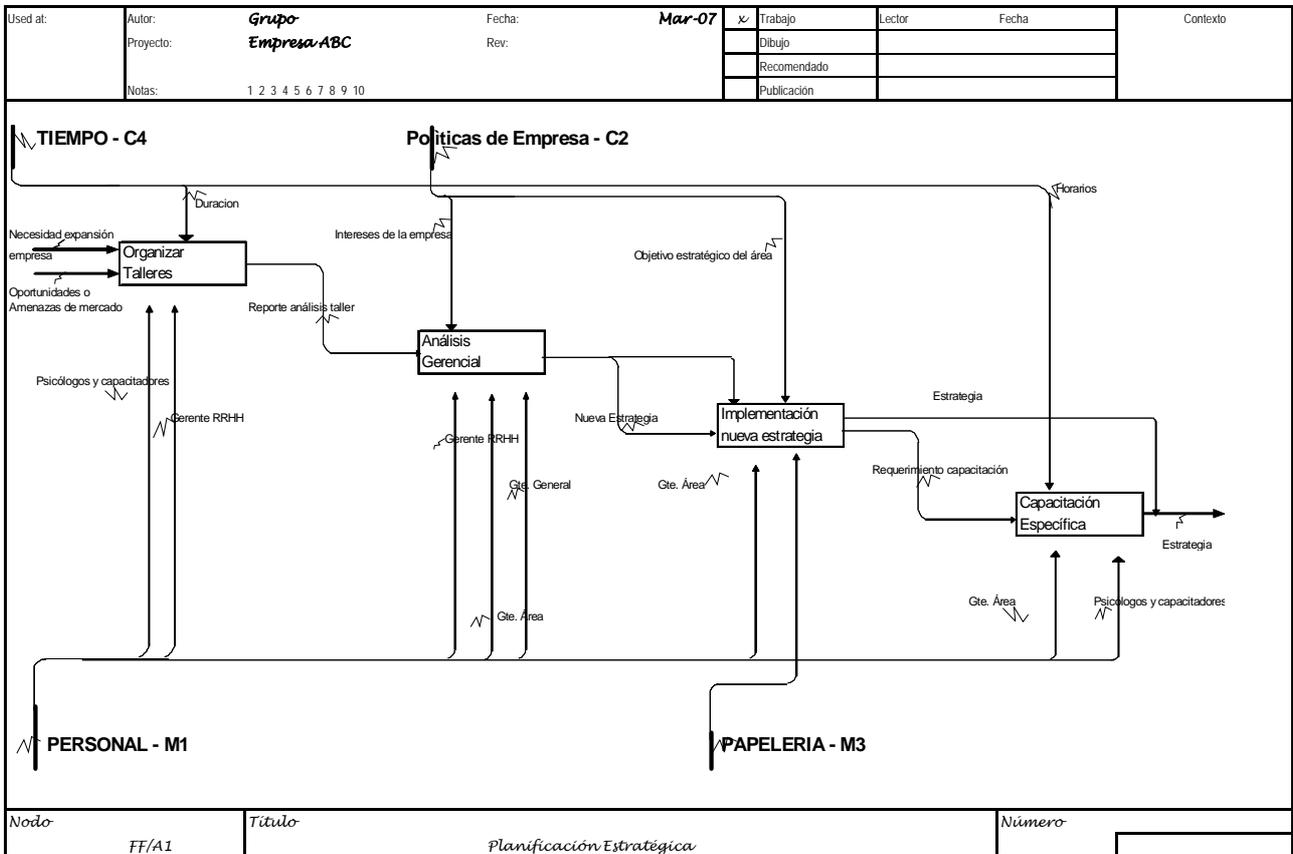


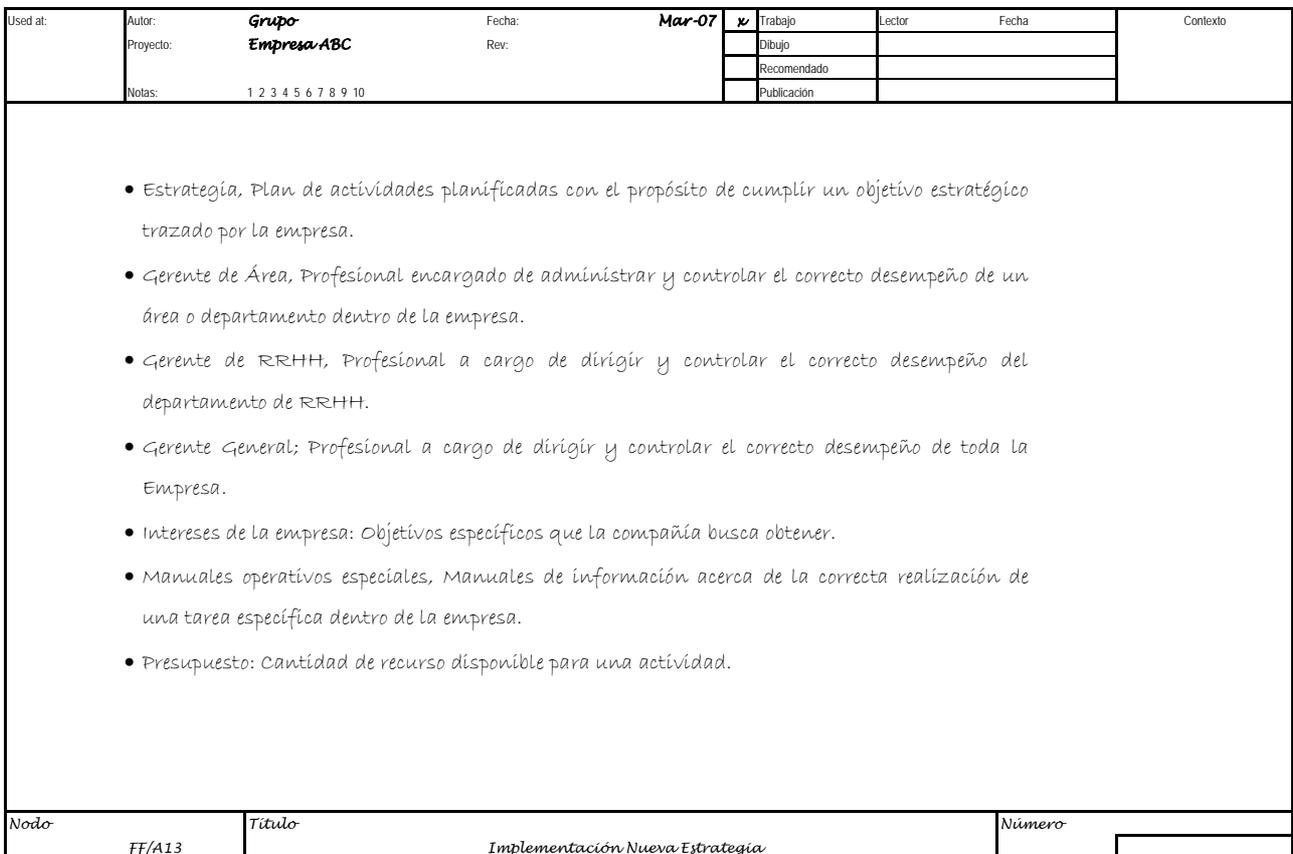
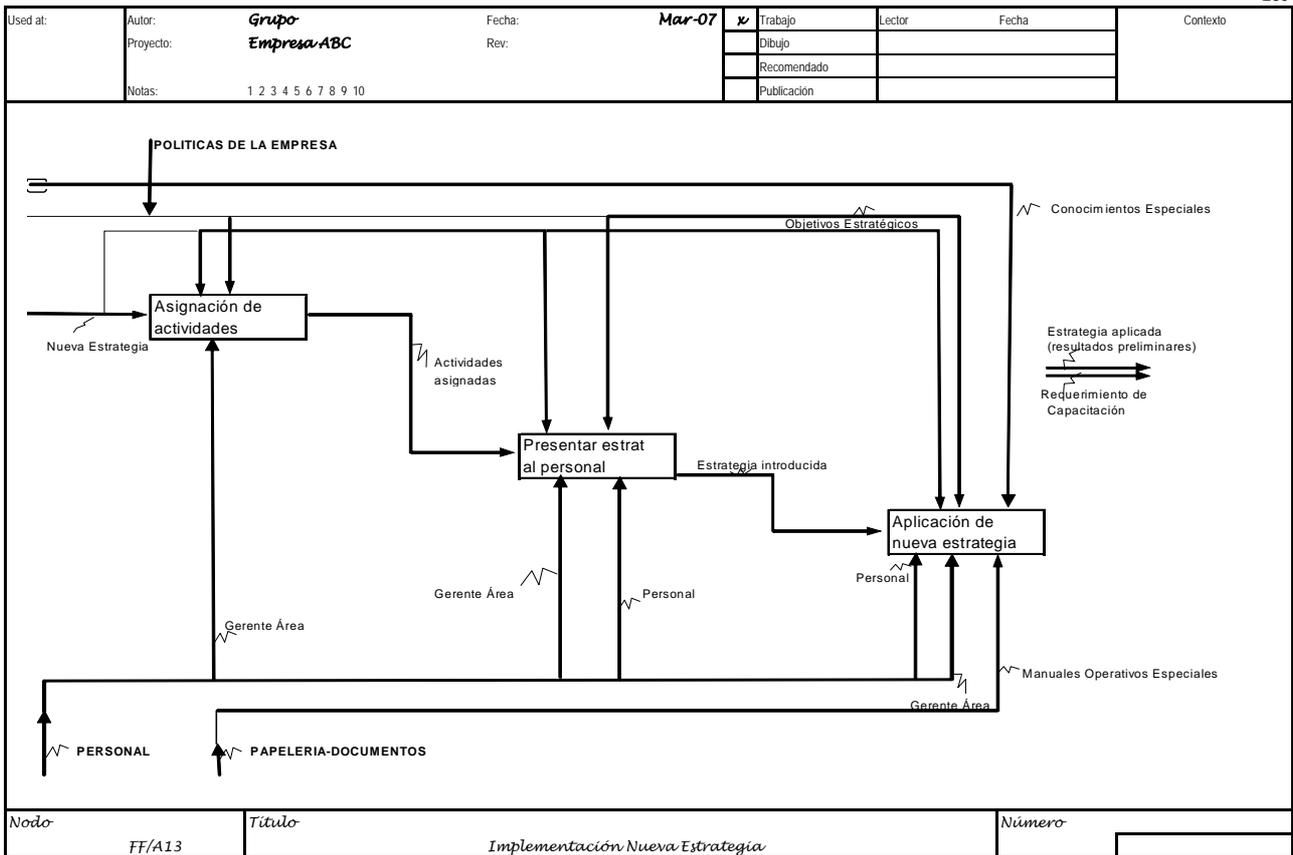
Usad at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones			
FILE	FF/A1 FF/A12	Completado	_____ copias de _____ papeles _____ total			
AUTOR	Tan pronto sea posible por					
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07			
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input checked="" type="checkbox"/> REEMPLAZADO } <input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor	
A		COVER SHEET				
B	FF/A12	Análisis de Talleres				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Análisis de Talleres</i>				



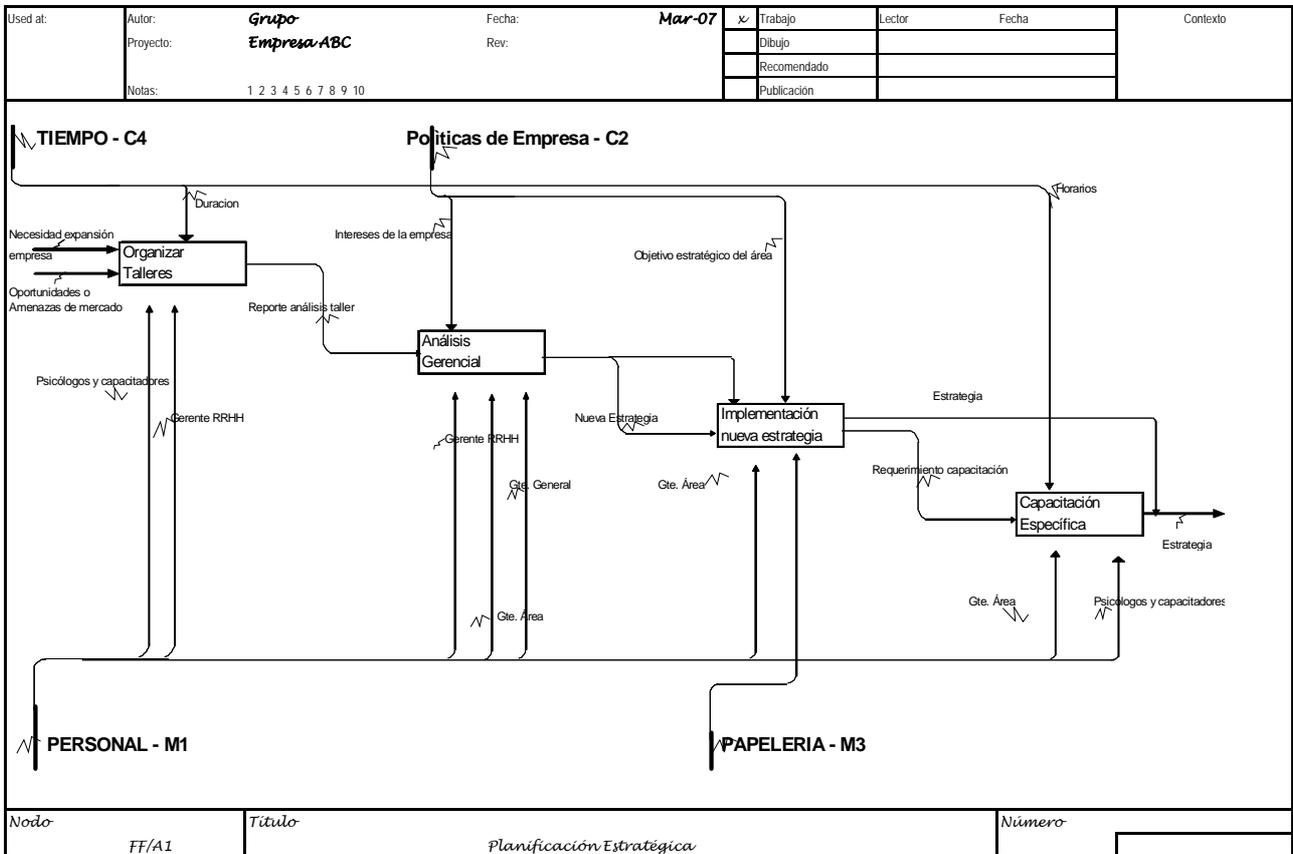


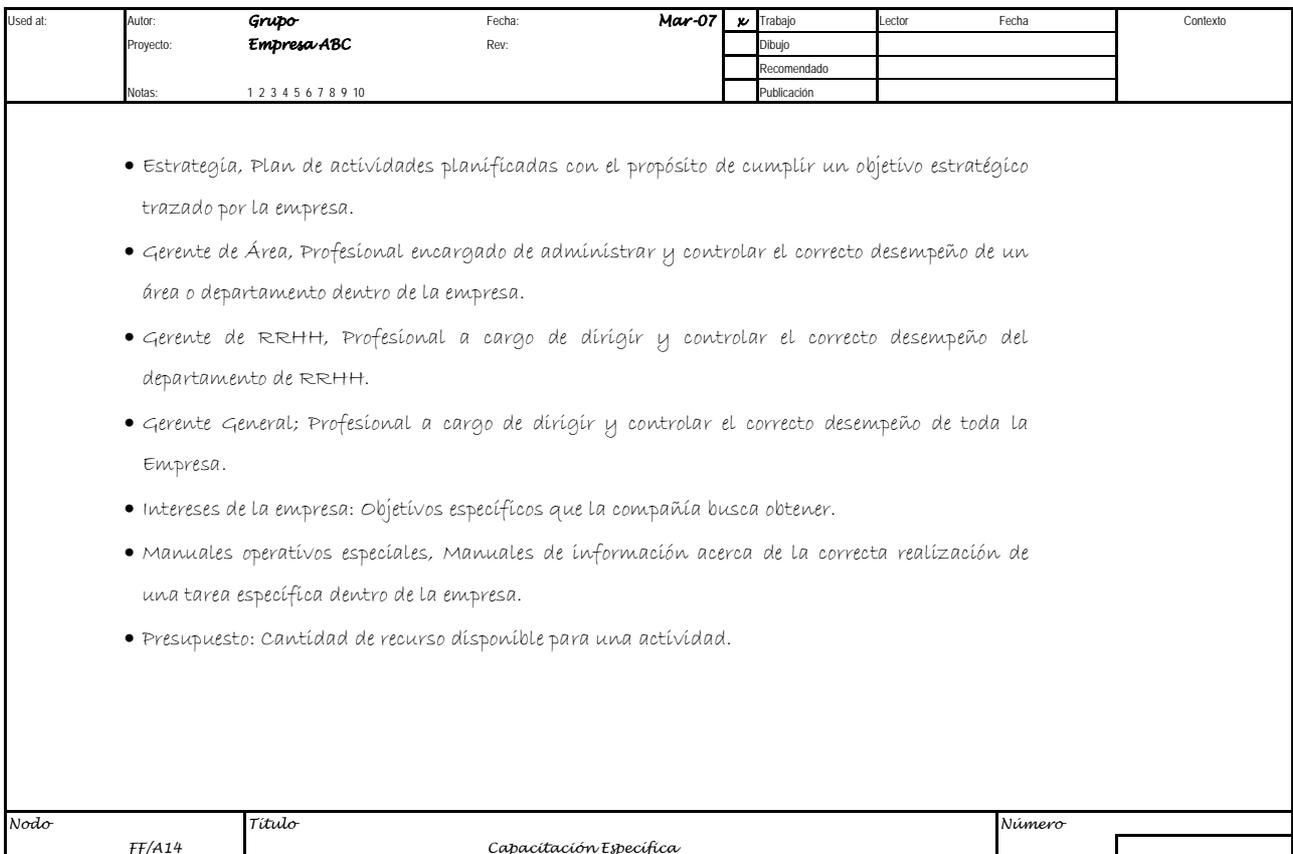
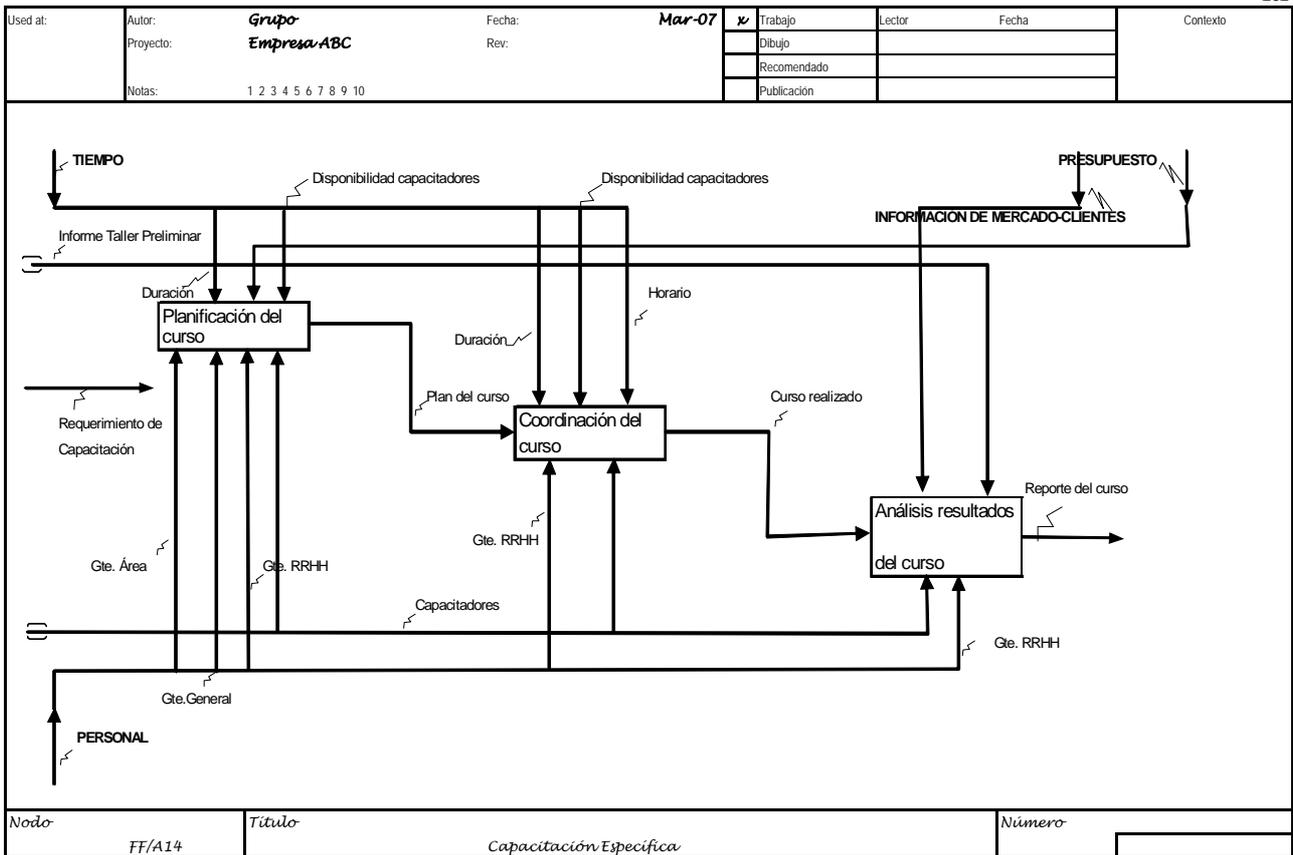
Usad at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A1 FF/A13		Recibido	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total			
FILE			Completado	Tan pronto sea posible por			
AUTOR	LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector	
	Persona B	Mar-07	Mar-07				
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>							
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES		
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input checked="" type="checkbox"/> REEMPLAZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor ____ Copias extras del autor	
A		COVER SHEET					
B	FF/A13	Implementación Nueva Estrategia					
C		Glosario					
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
M							
N							
Nodo		Título <i>Segunda Descomposición Implementación Nueva Estrategia</i>				Número	



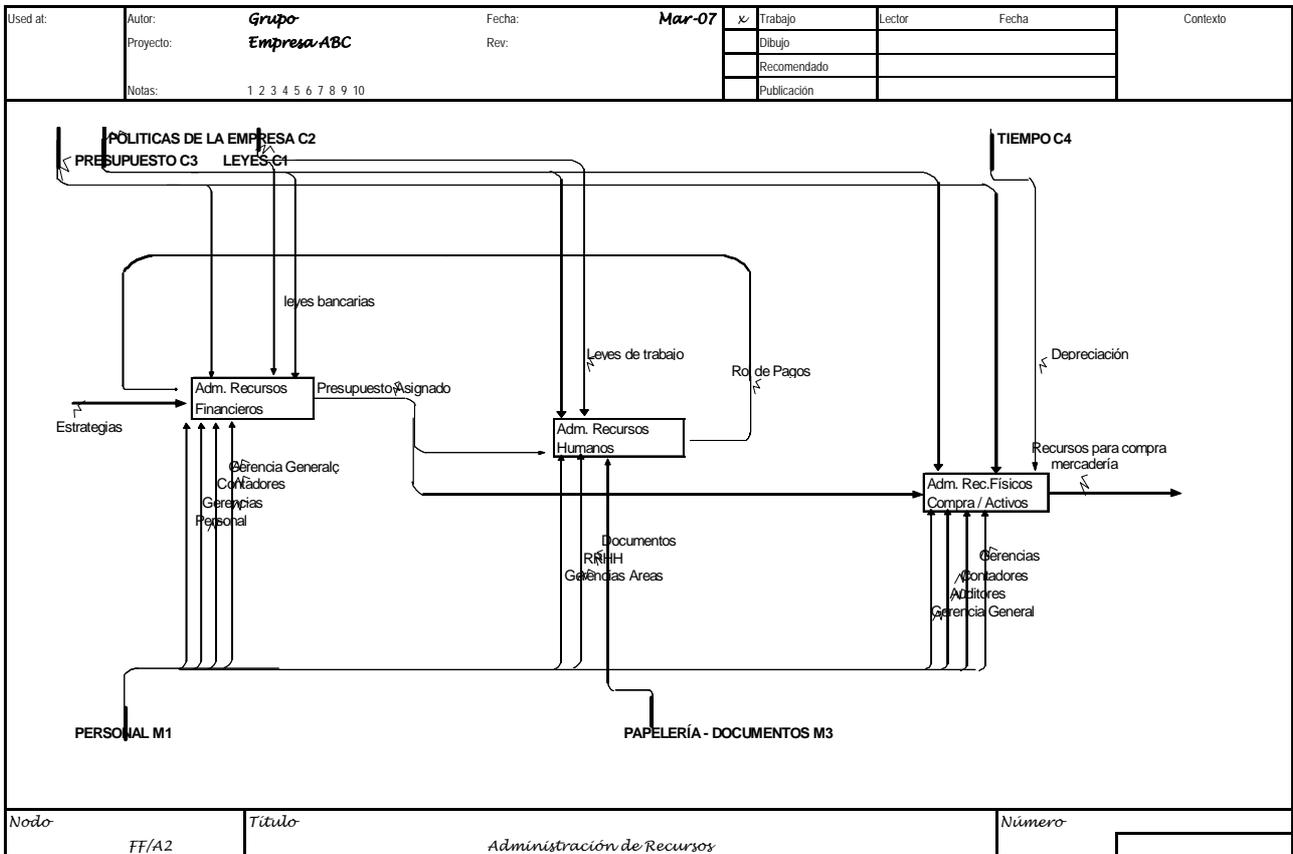


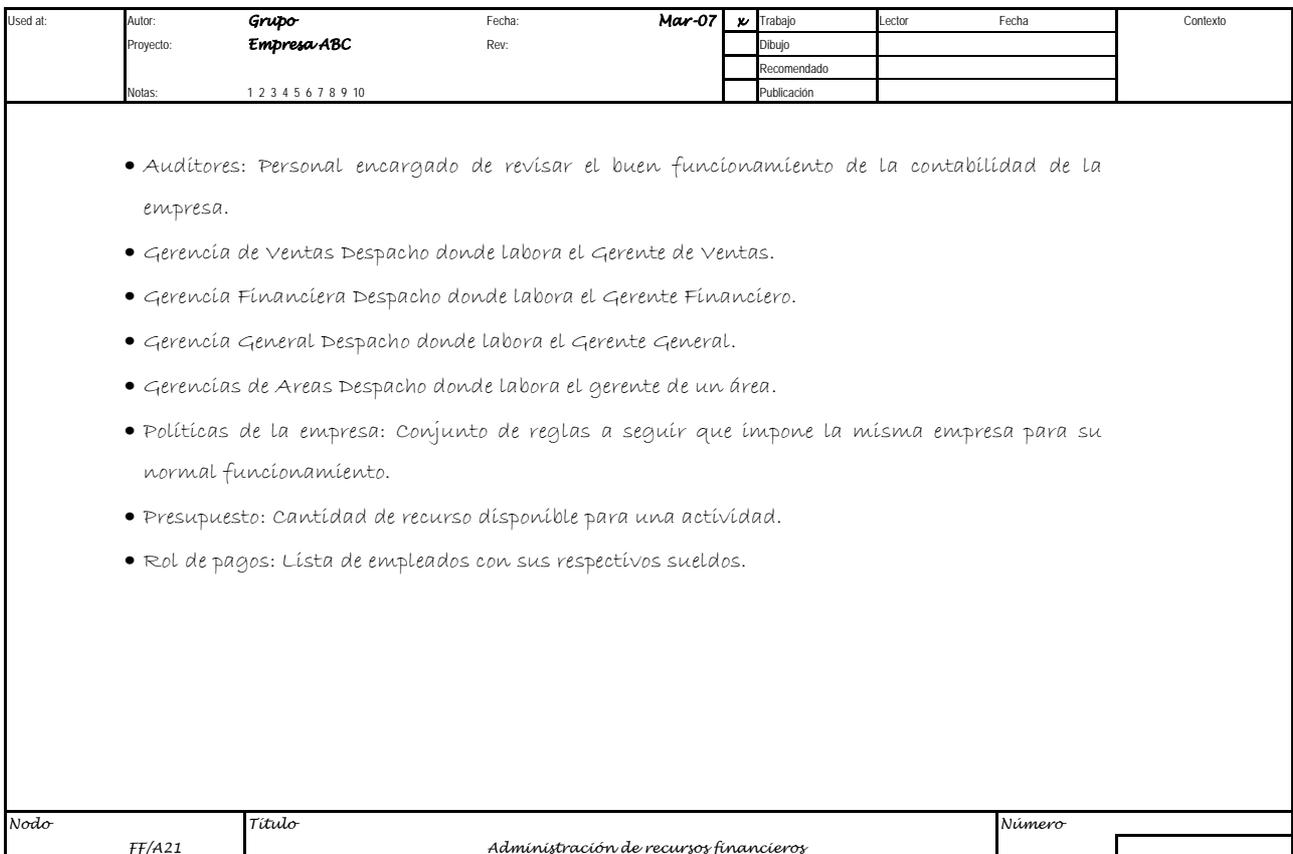
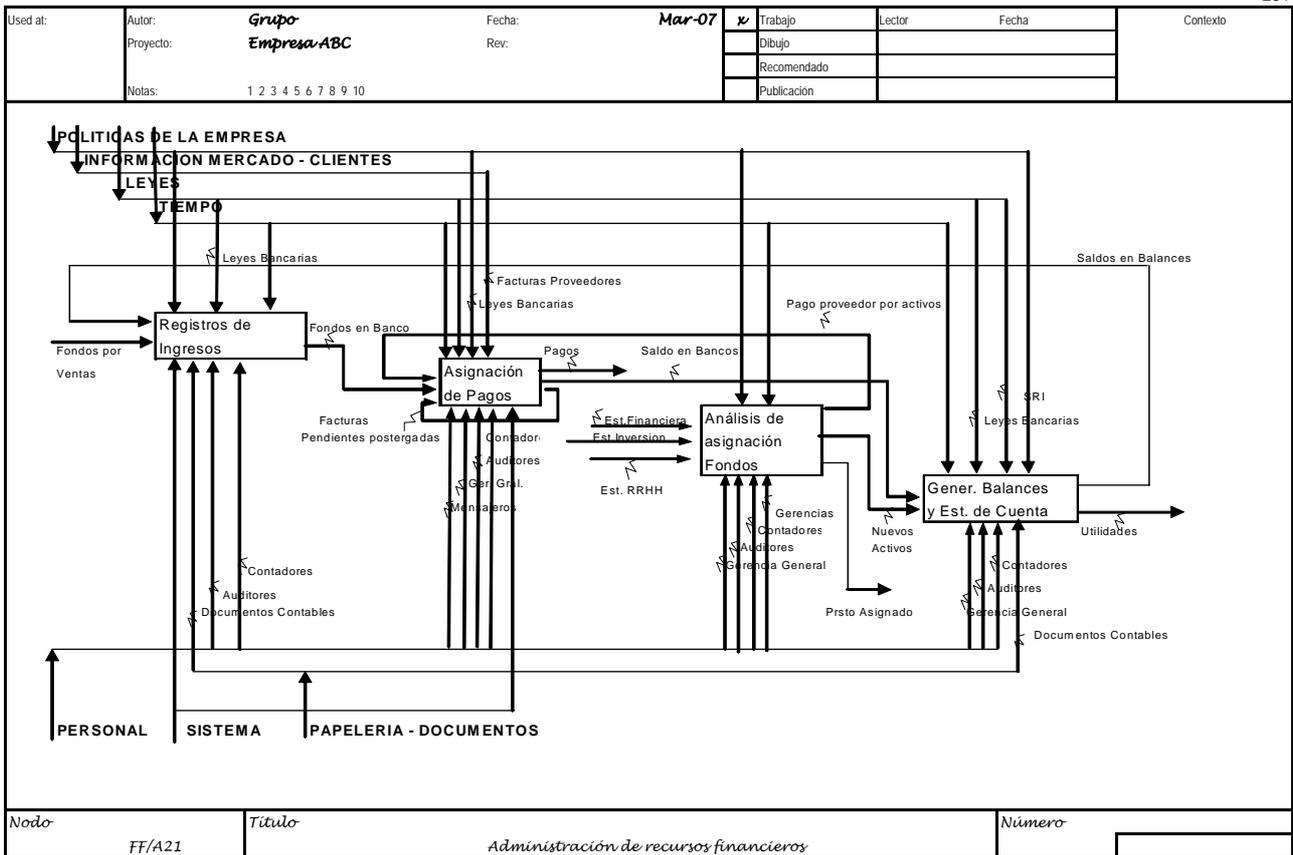
Usad at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO		Recibido		Copiando instrucciones	
FILE	FF/A1 FF/A14				_____ copias de _____ papeles _____ total	
AUTOR			Completado		Tan pronto sea posible por	
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07			
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C. Número	Status	} Fila del modelo _____ con este kit	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor
A		COVER SHEET				
B	FF/A14	Capacitación Especifica				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Capacitación Especifica</i>				



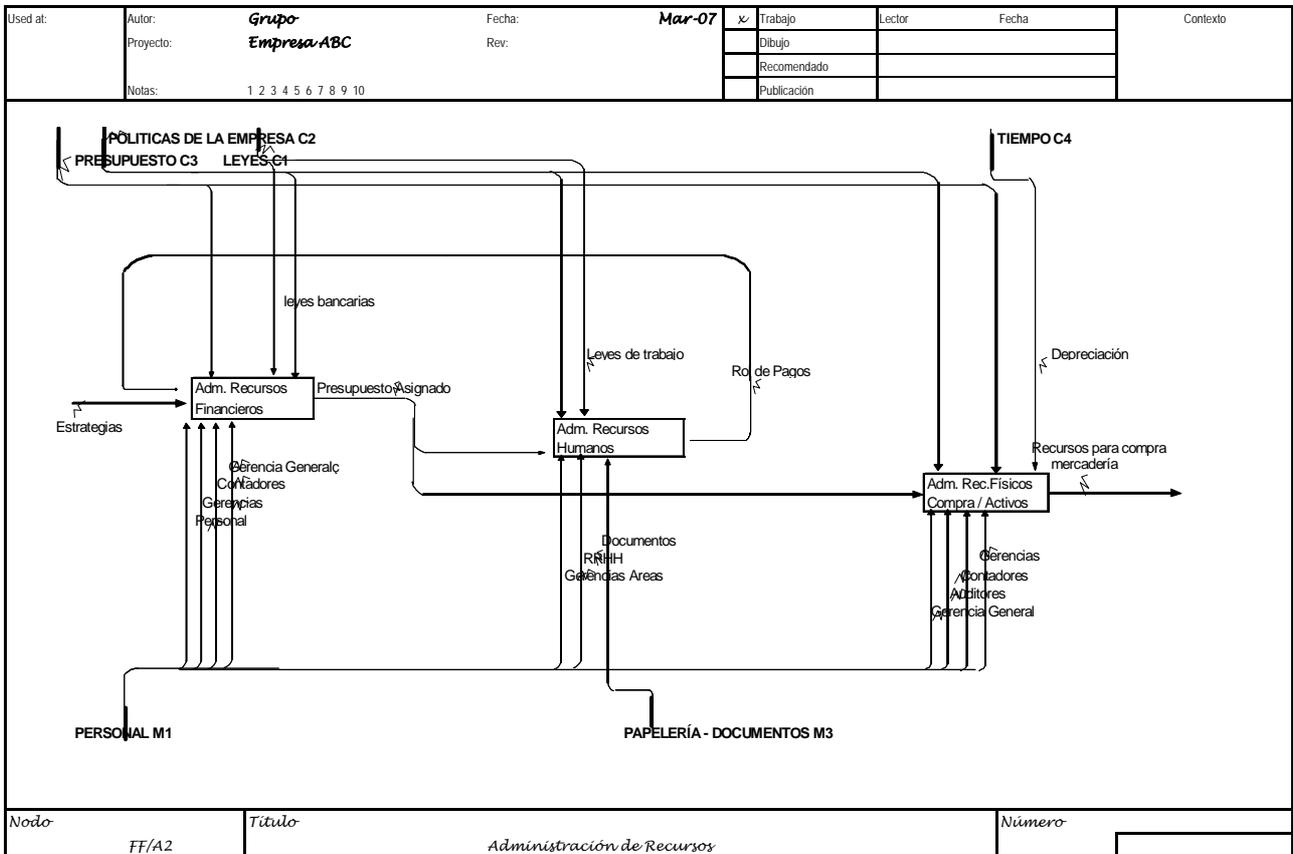


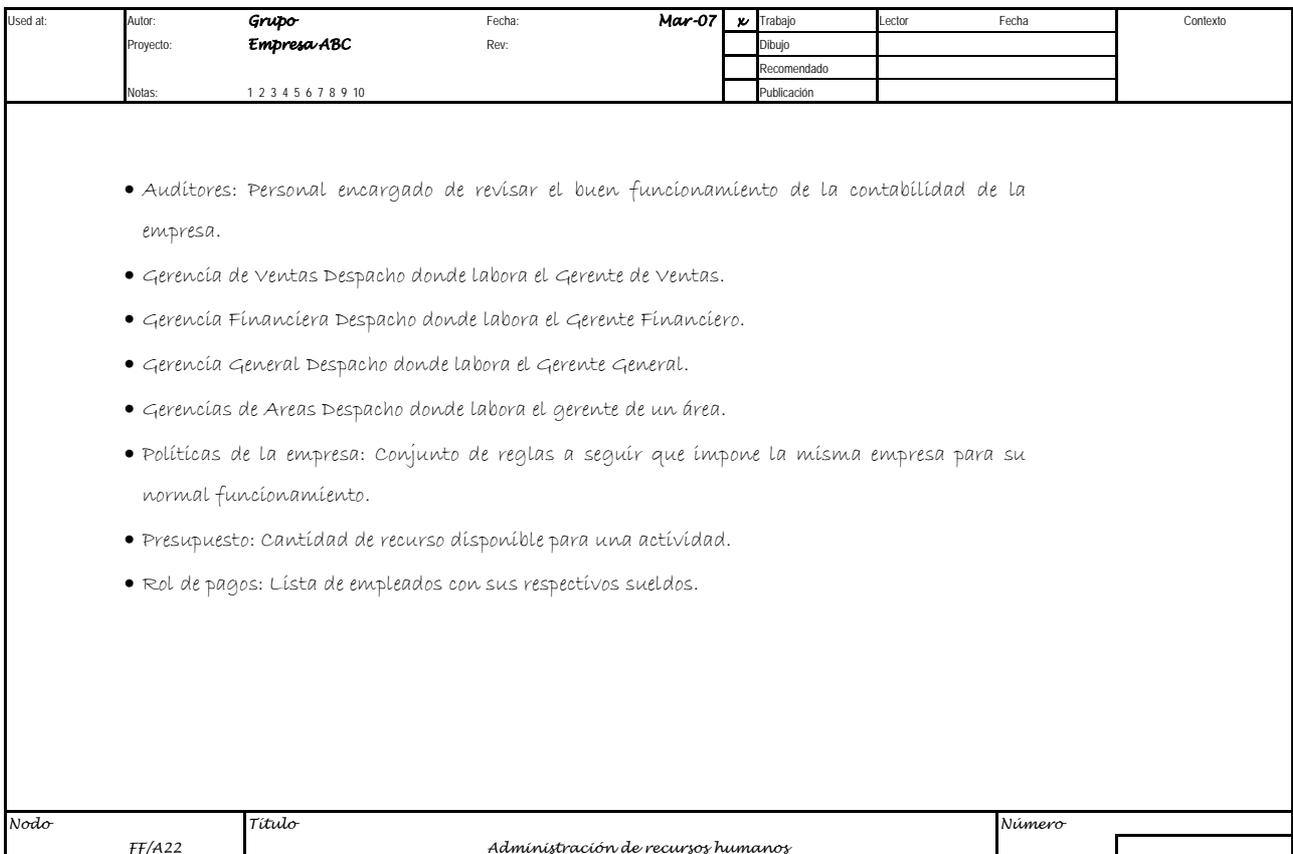
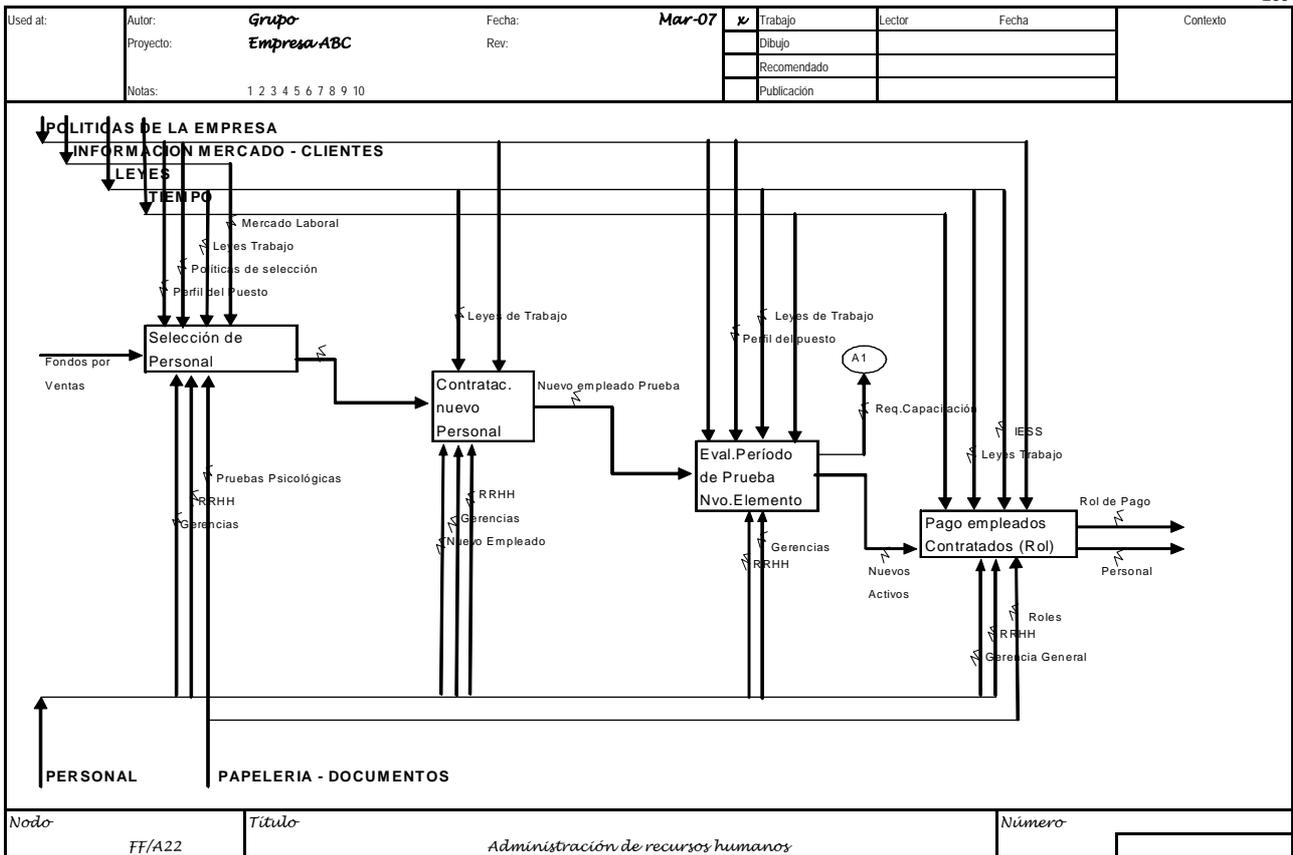
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A2 FF/A21		Recibido		Copiando instrucciones	
FILE			Completado		____ copias de ____ papeles ____ total	
AUTOR					Tan pronto sea posible por	
LECTORES:						
Persona A			Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back
Persona B			Mar-07	Mar-07		Respuesta de lector
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO }	
A		COVER SHEET			<input type="checkbox"/> No. Copia del autor ____ Copias extras del autor	
B	FF/A21	Administración de recursos financieros				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Administración de recursos financieros</i>				



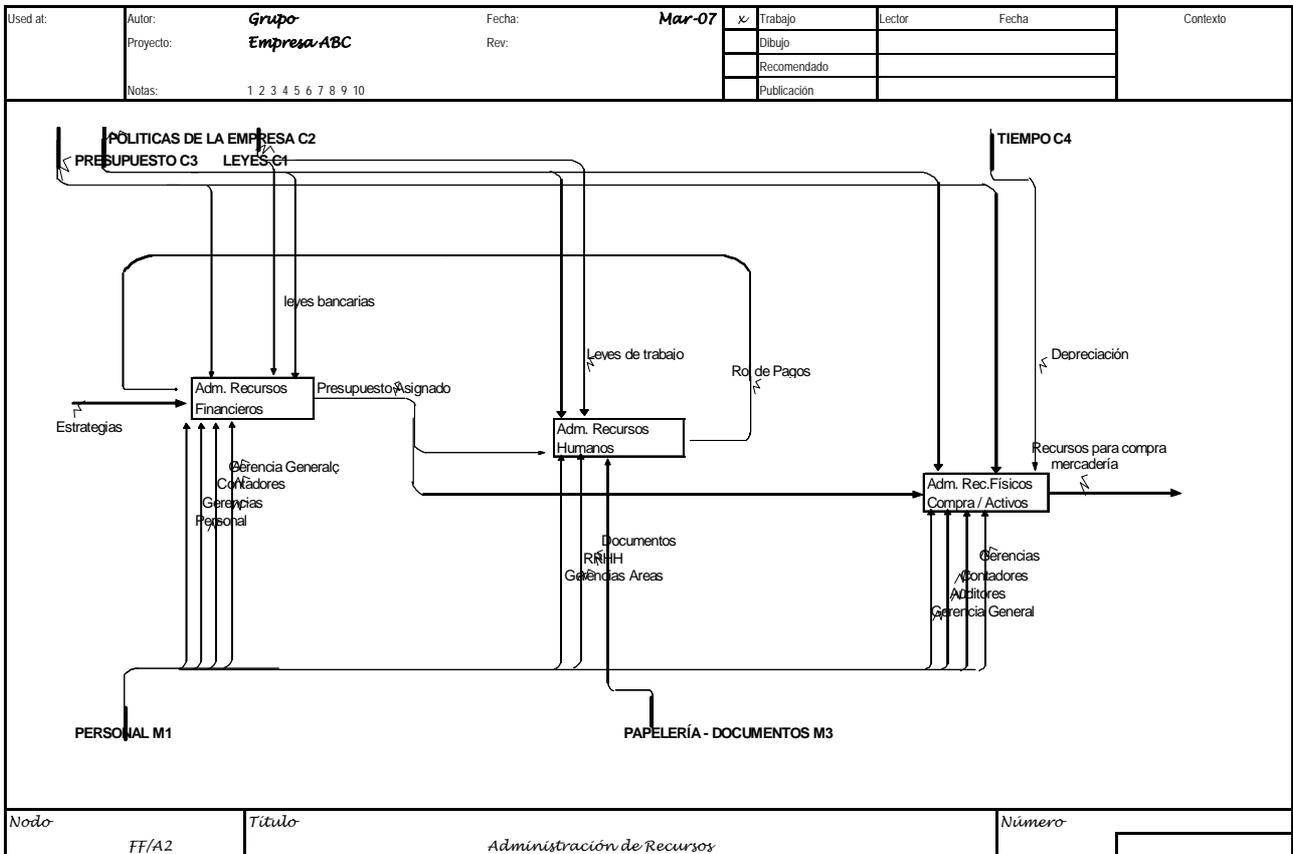


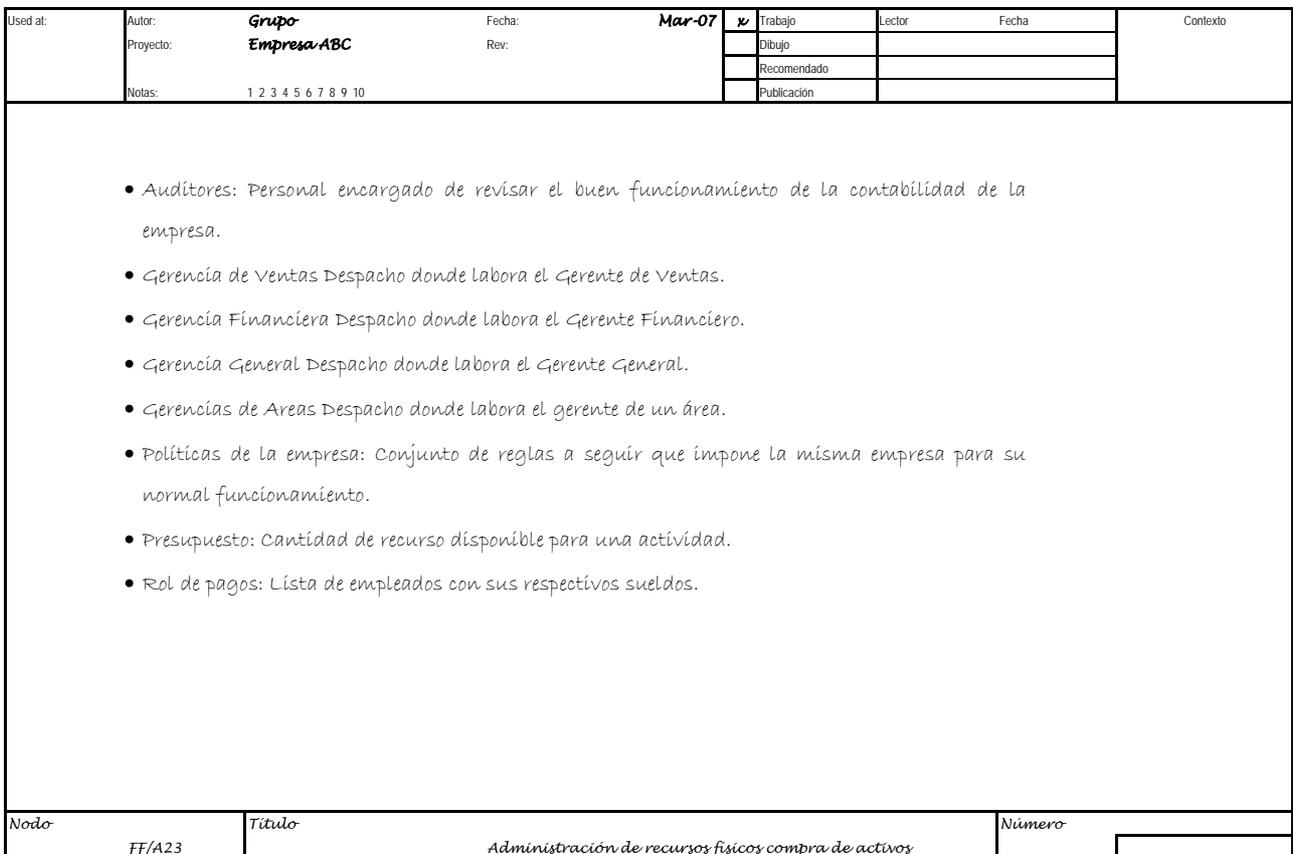
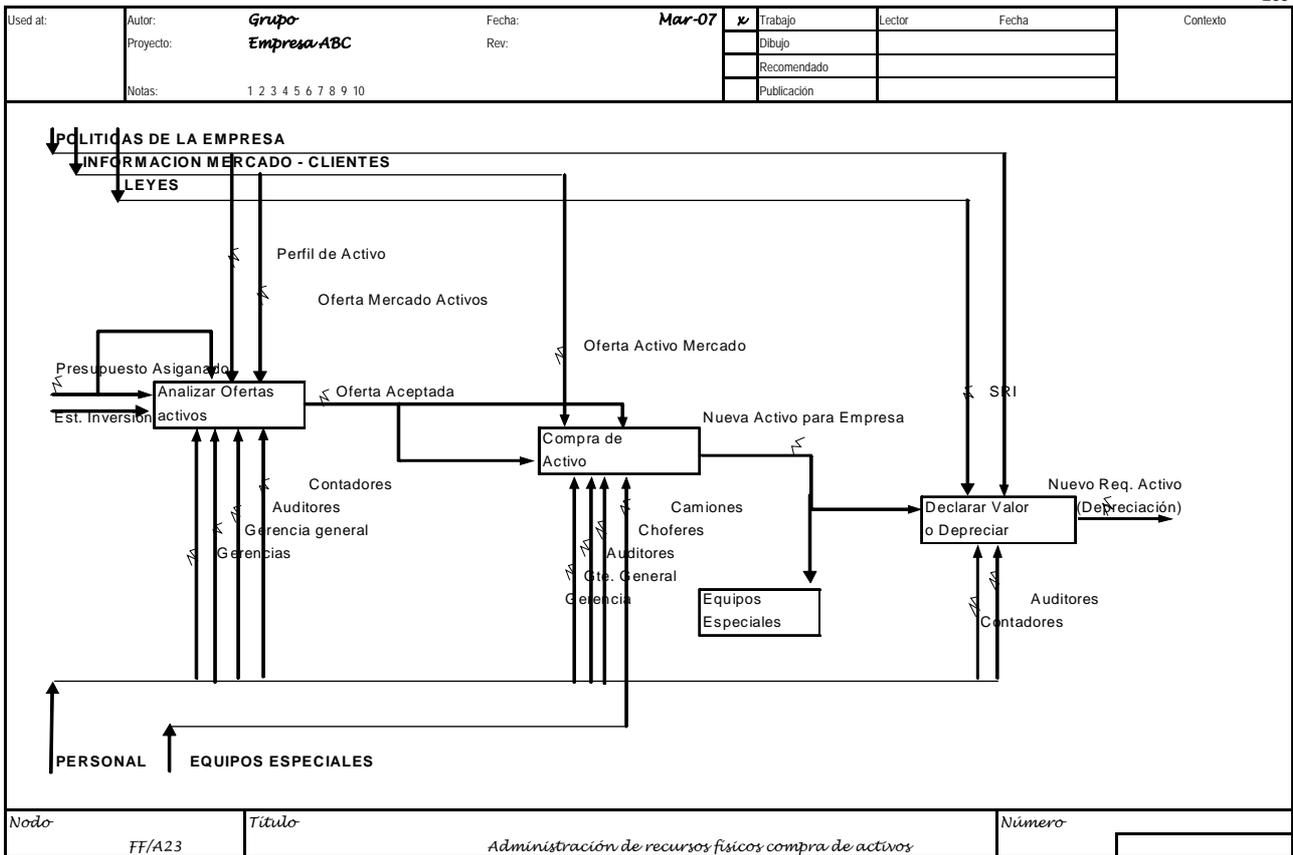
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A2 FF/A22		Recibido		Copiando instrucciones	
FILE			Completado		____ copias de ____ papeles ____ total	
AUTOR					Tan pronto sea posible por	
LECTORES:						
Persona A			Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back
Persona B			Mar-07	Mar-07		
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C. Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO } <input type="checkbox"/> No. Copia del autor <input type="checkbox"/> Copias extras del autor	
A		COVER SHEET				
B	FF/A22	Administración de recursos humanos				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Administración de recursos humanos</i>				



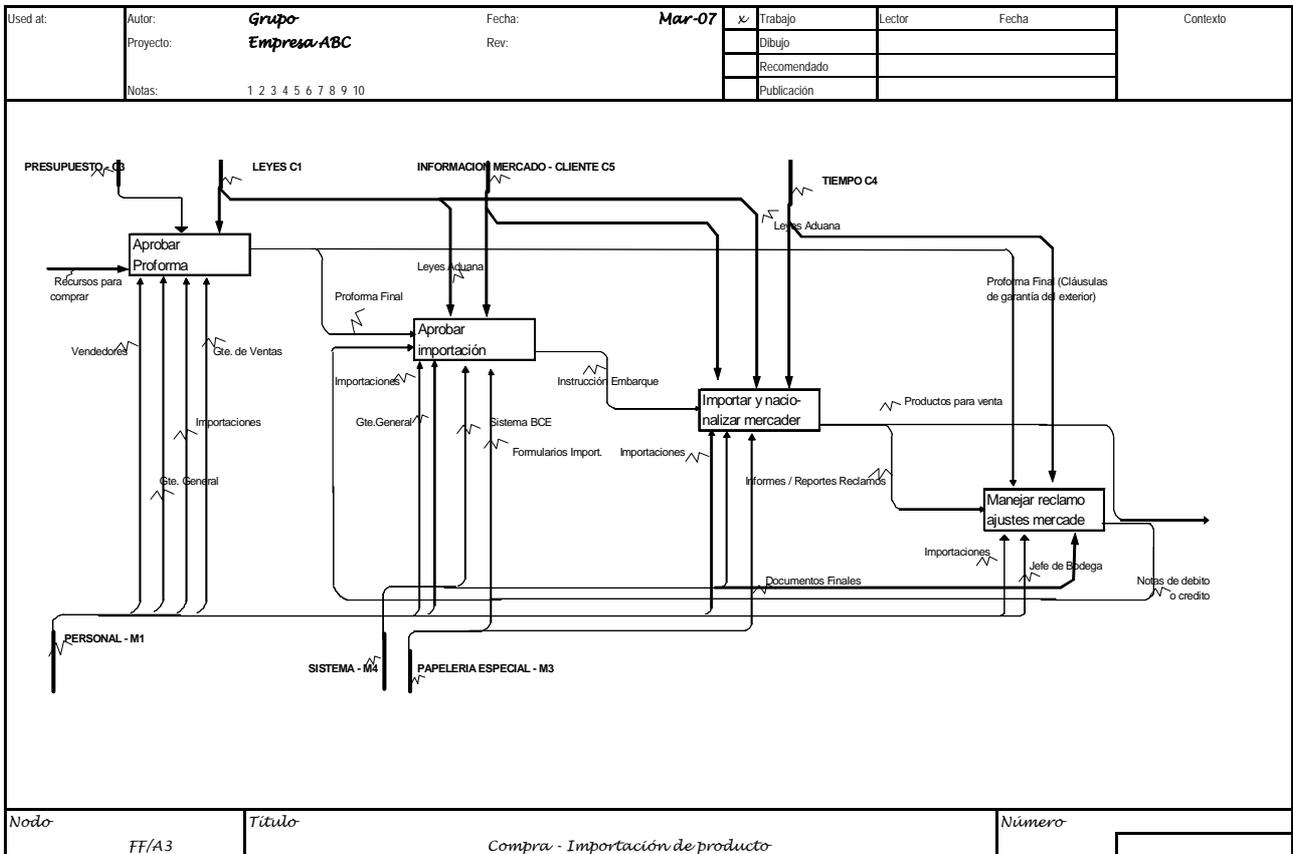


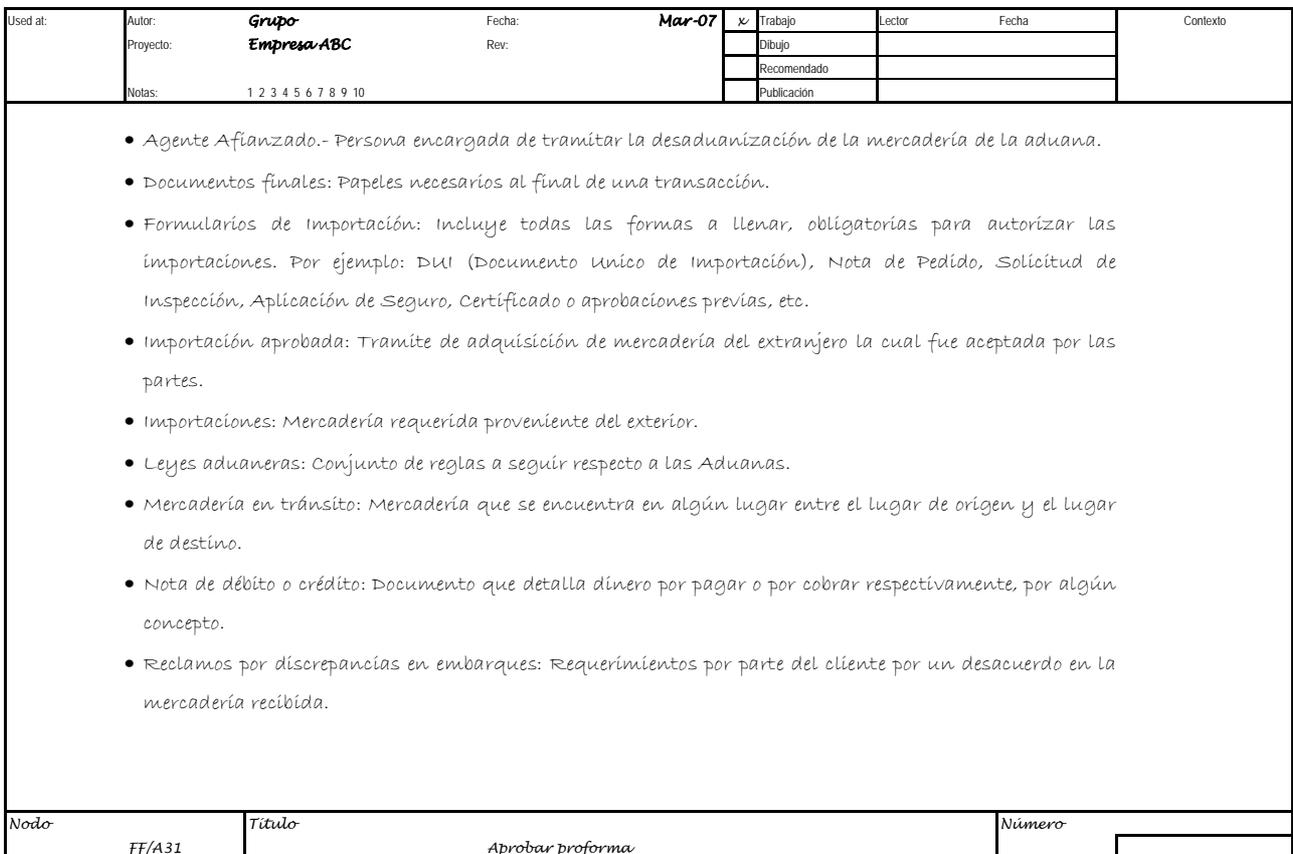
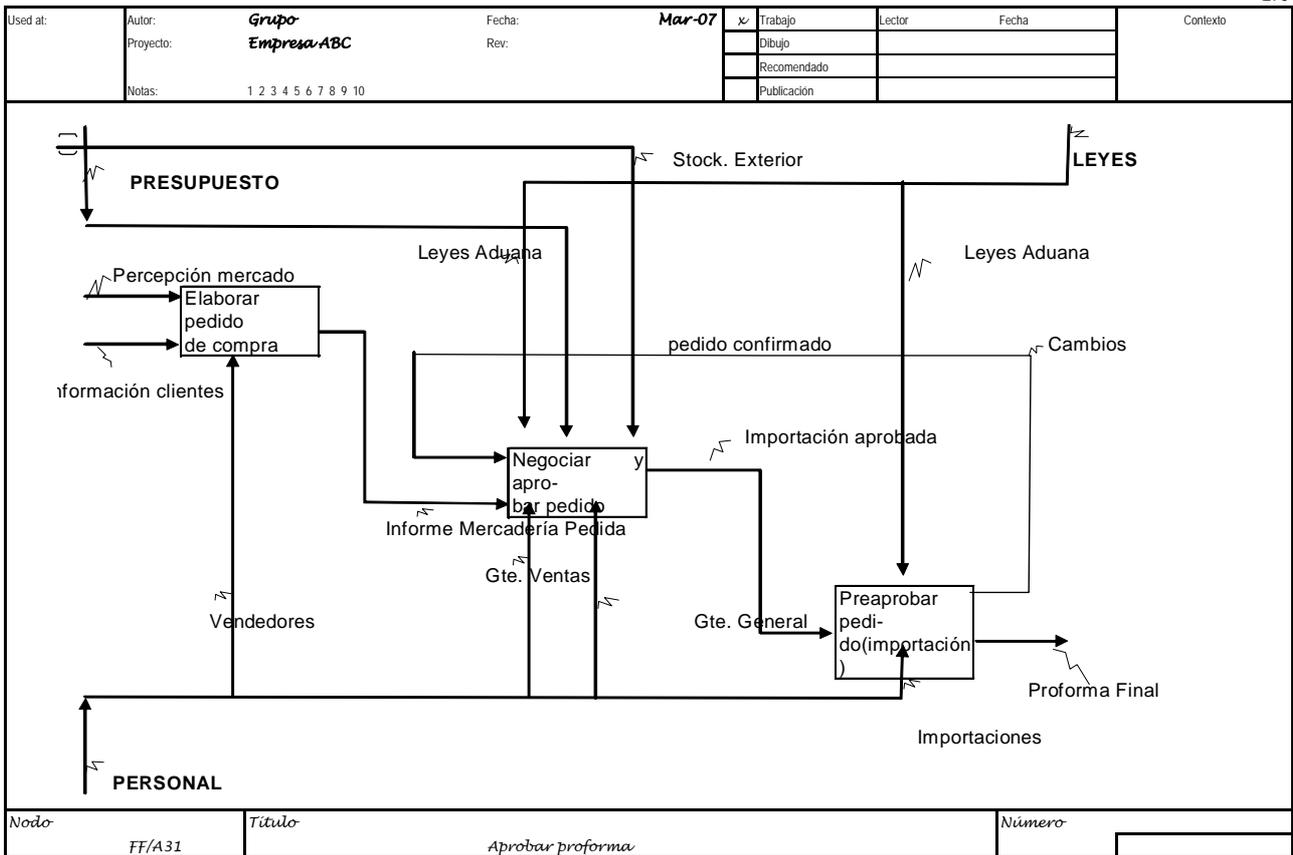
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A2 FF/A23		Recibido		Copiando instrucciones	
FILE			Completado		____ copias de ____ papeles ____ total	
AUTOR					Tan pronto sea posible por	
LECTORES:						
Persona A			Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back
Persona B			Mar-07	Mar-07		Respuesta de lector
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C. Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	
A		COVER SHEET			<input type="checkbox"/> No. Copia del autor ____ Copias extras del autor	
B	FF/A23	Administración de recursos físicos compra de activos				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Administración de recursos físicos compra de activos</i>				



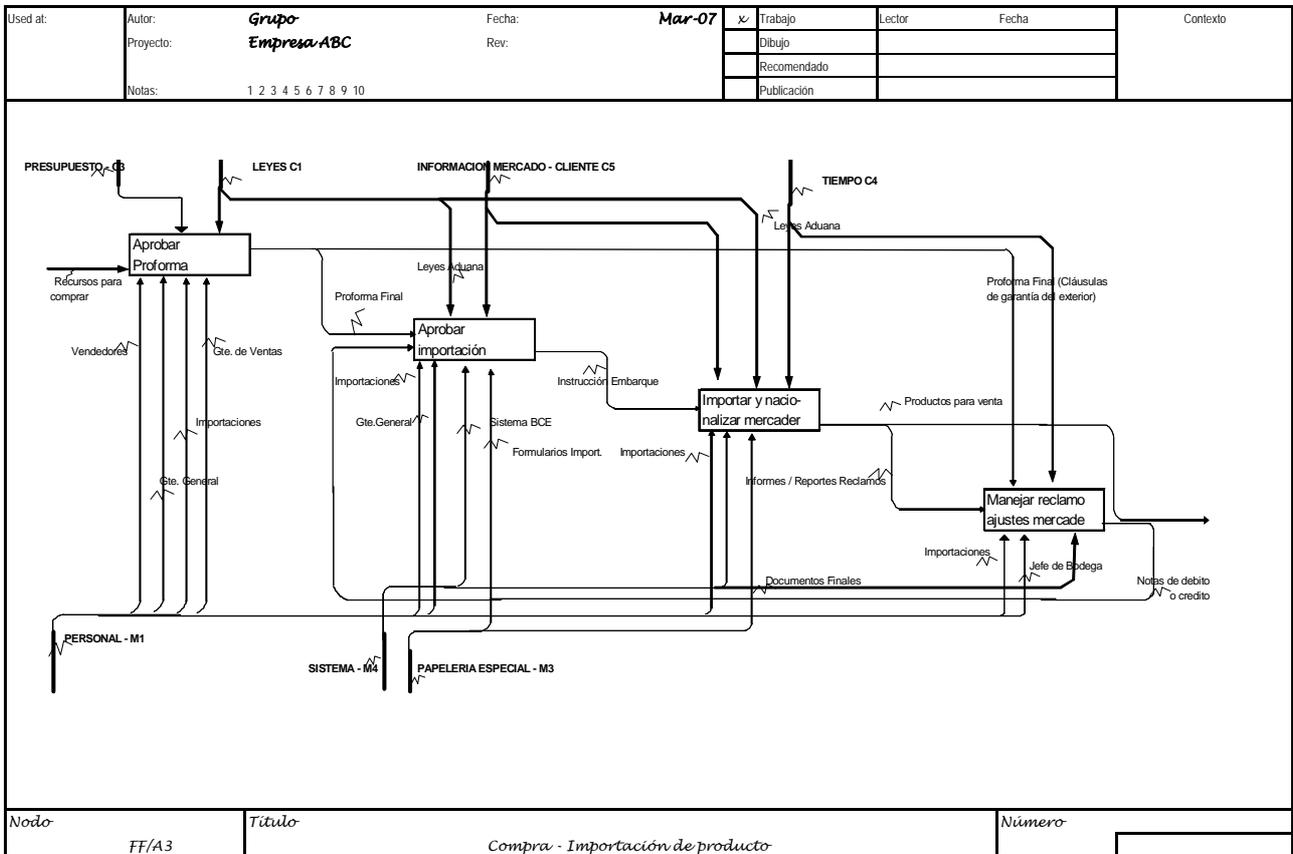


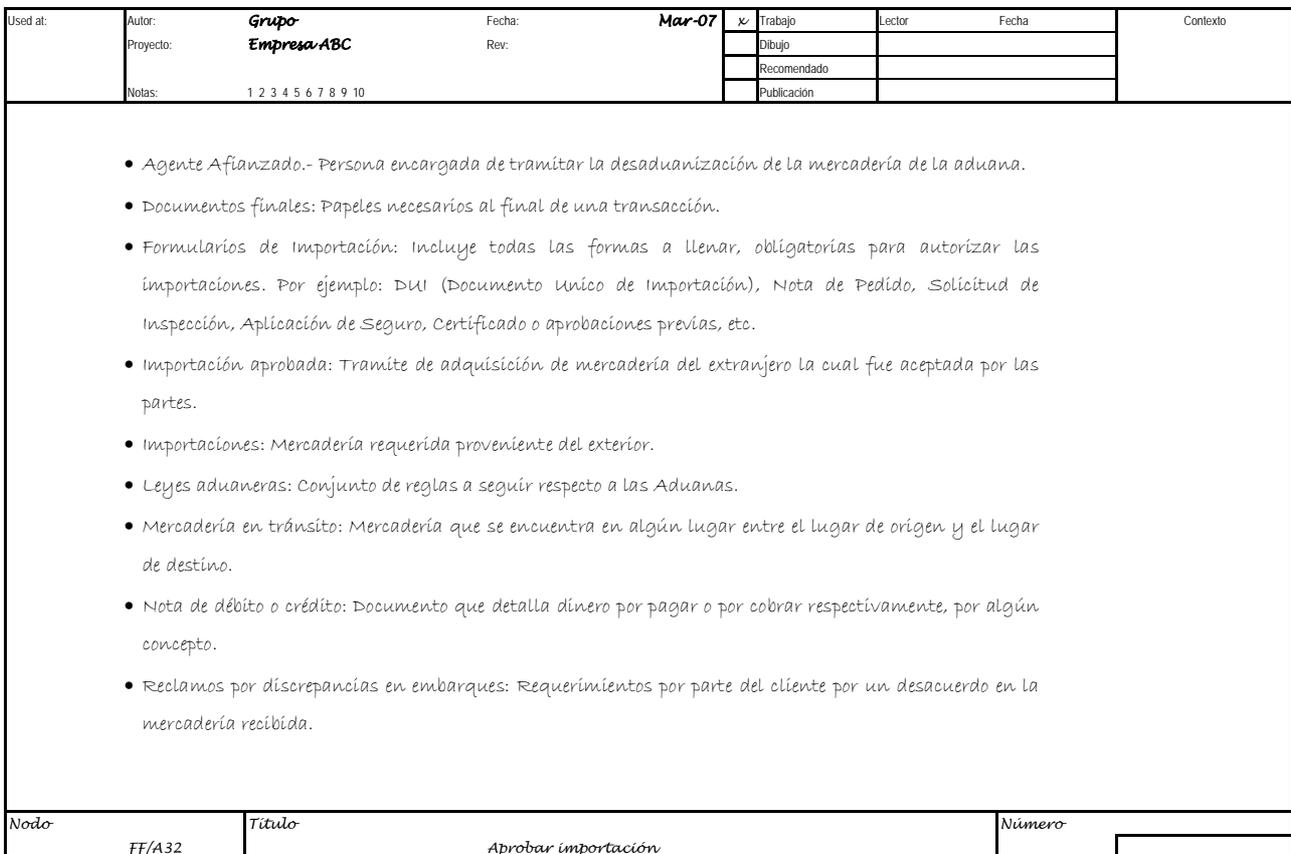
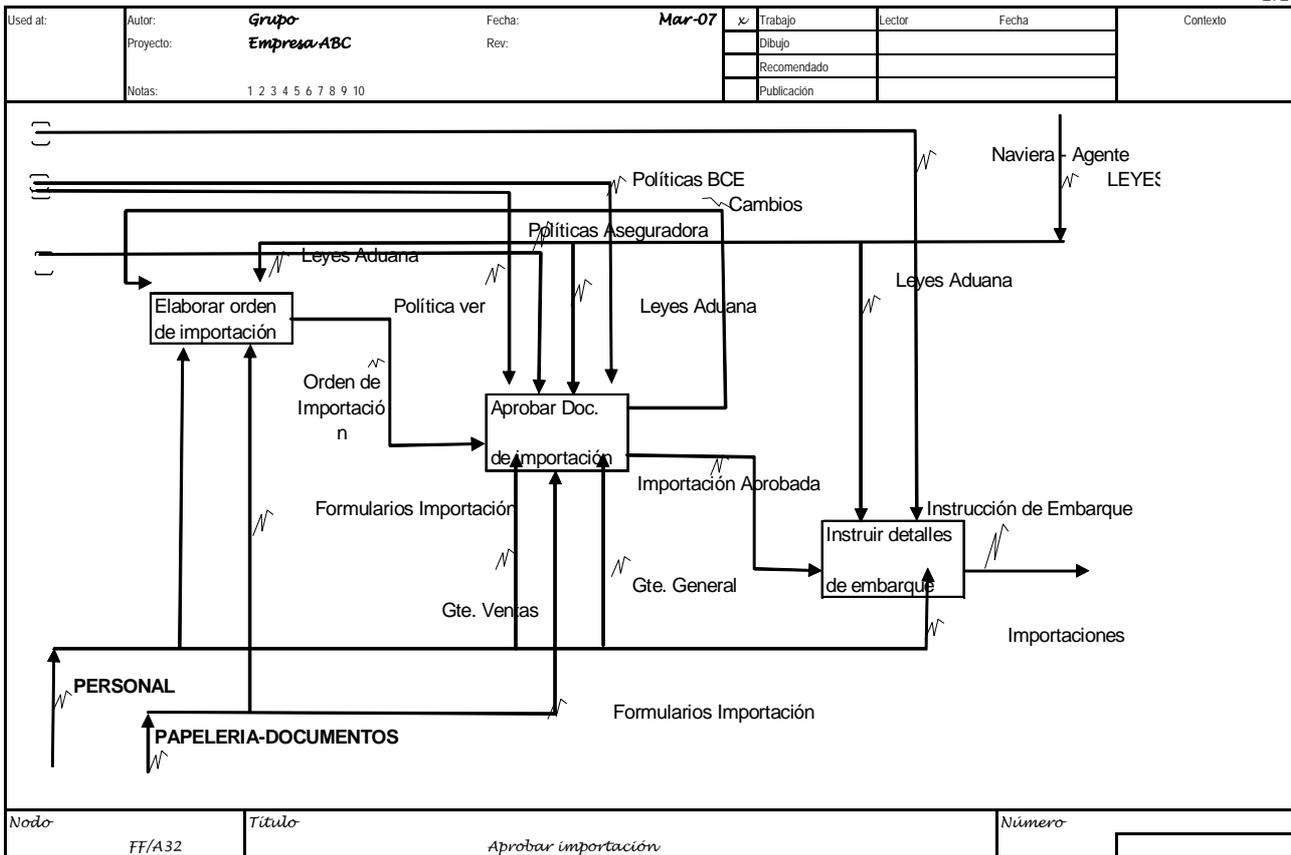
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A3 FF/A31		Recibido		Copiando instrucciones	
FILE			Completado		____ copias de ____ papeles ____ total	
AUTOR					Tan pronto sea posible por	
LECTORES:						
Persona A			Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back
Persona B			Mar-07	Mar-07		
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor ____ Copias extras del autor
A		COVER SHEET				
B	FF/A31	Aprobar proforma				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Aprobar proforma</i>				



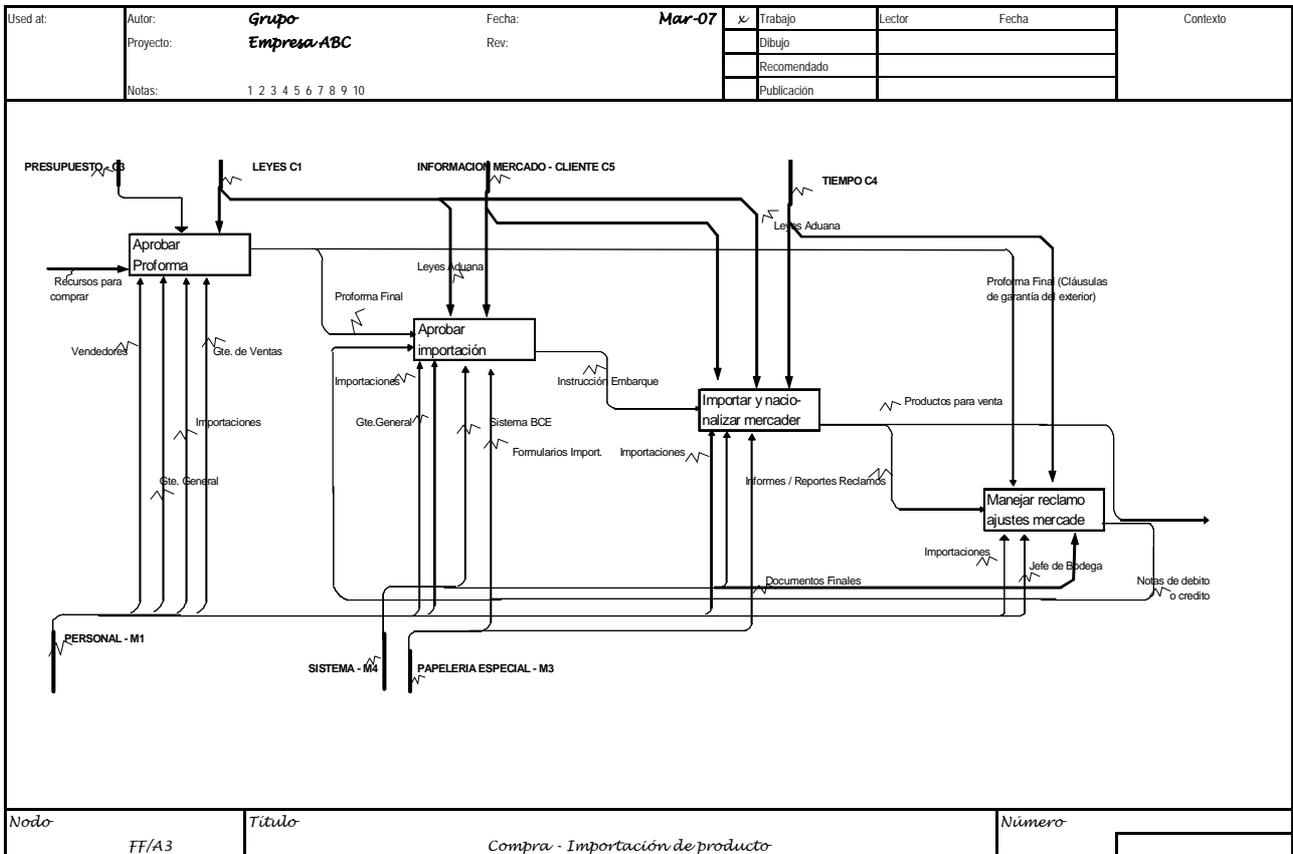


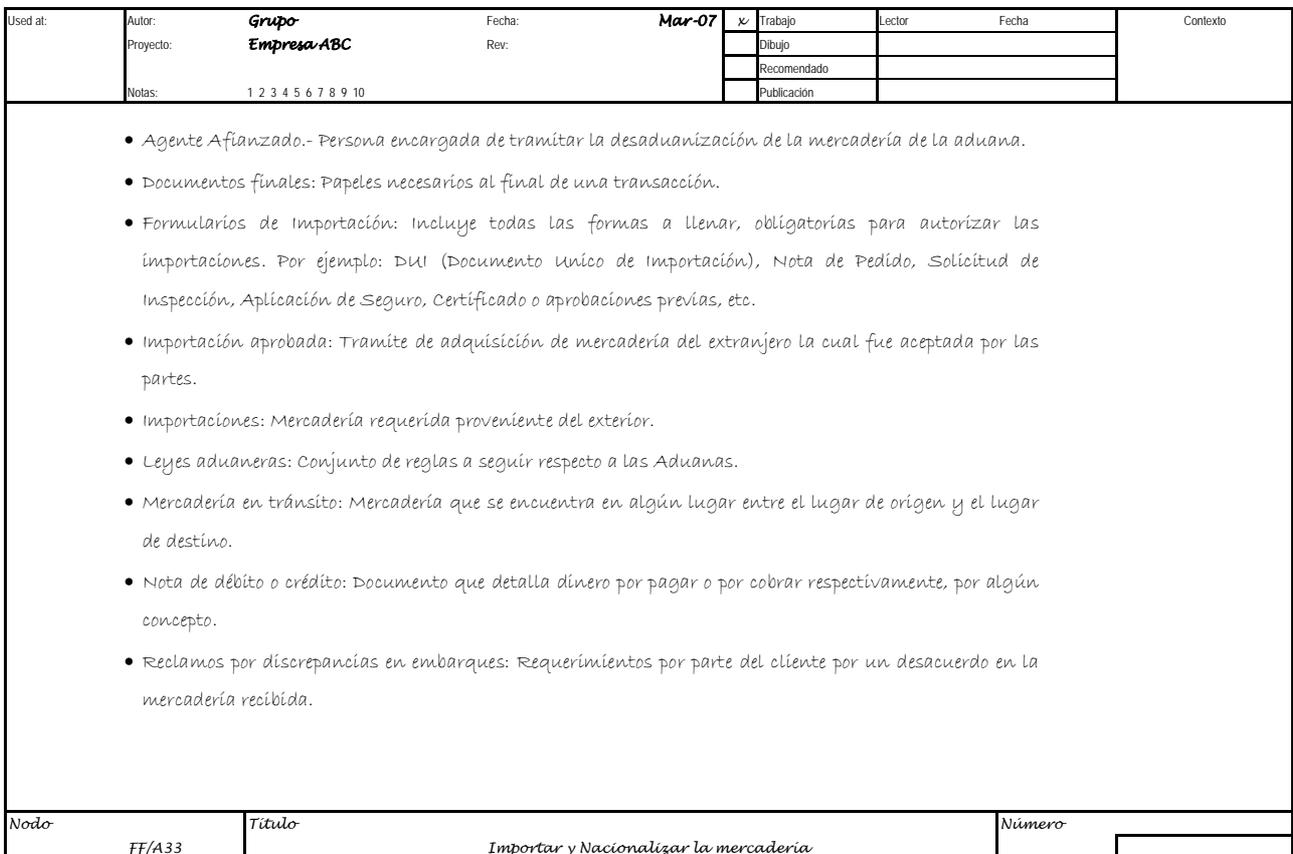
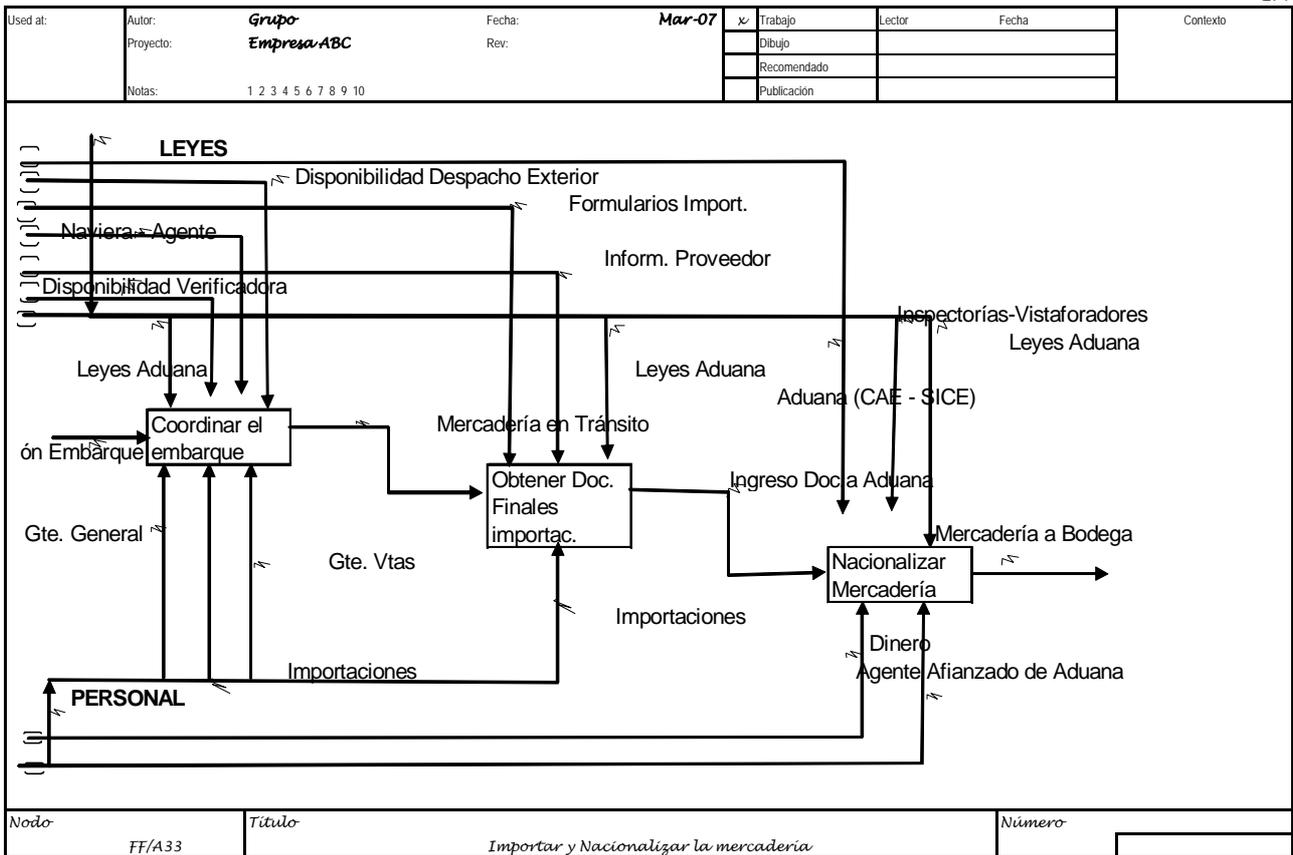
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO		Recibido		Copiando instrucciones	
FILE	FF/A3 FF/A32		Completado		____ copias de ____ papeles ____ total	
AUTOR					Tan pronto sea posible por	
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07			
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor ____ Copias extras del autor
A		COVER SHEET				
B	FF/A32	Aprobar importación				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Aprobar importación</i>				





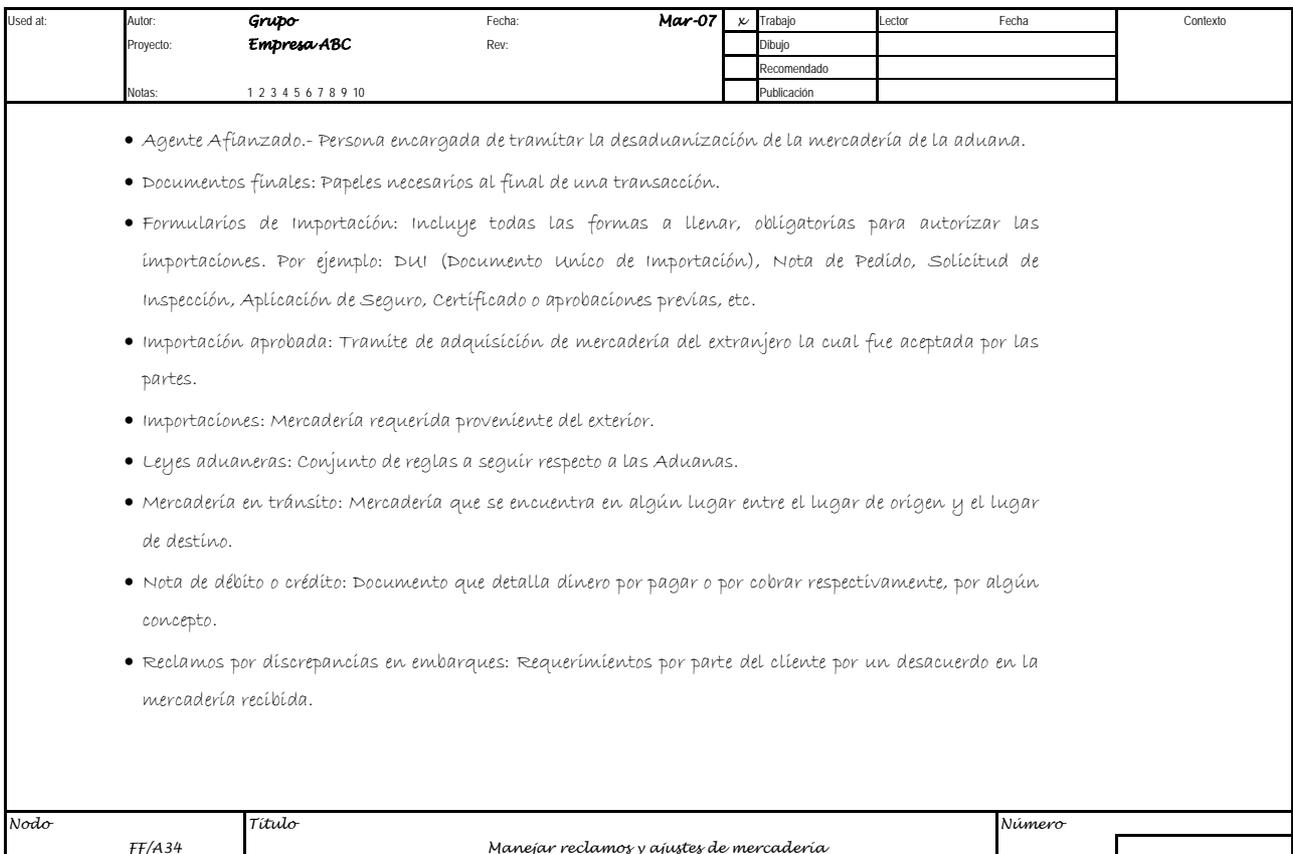
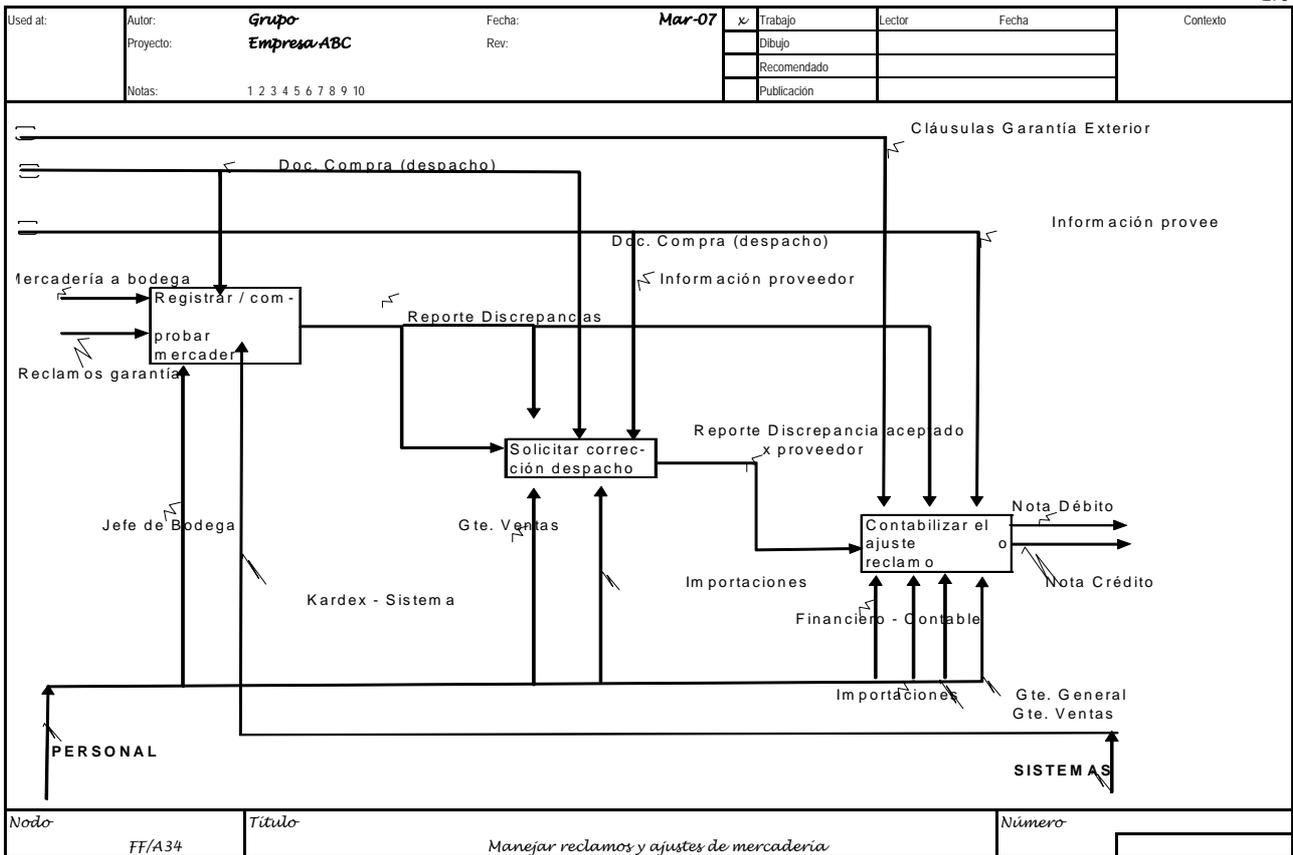
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO		Recibido		Copiando instrucciones		
FILE	FF/A3 FF/A33		Completado		____ copias de ____ papeles ____ total		
AUTOR					Tan pronto sea posible por		
LECTORES:							
Persona A			Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
Persona B			Mar-07	Mar-07			
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>							
CONTENIDO				COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO	} Fila del modelo ____ con este kit	
					<input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor	
A		COVER SHEET				____ Copias extras del autor	
B	FF/A33	Importar y Nacionalizar la mercadería					
C		Glosario					
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
M							
N							
Nodo		Título				Número	
		<i>Segunda Descomposición Importar y Nacionalizar la mercadería</i>					



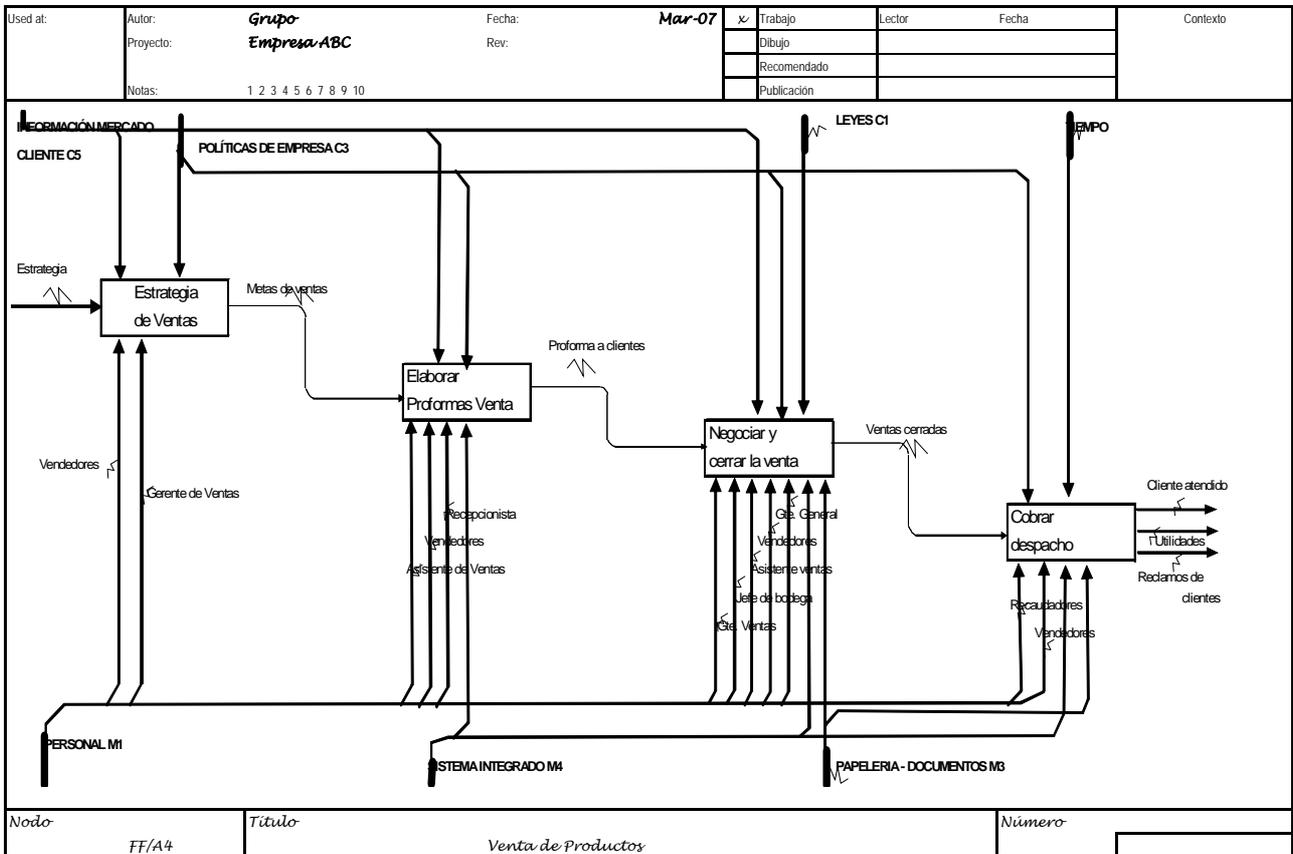


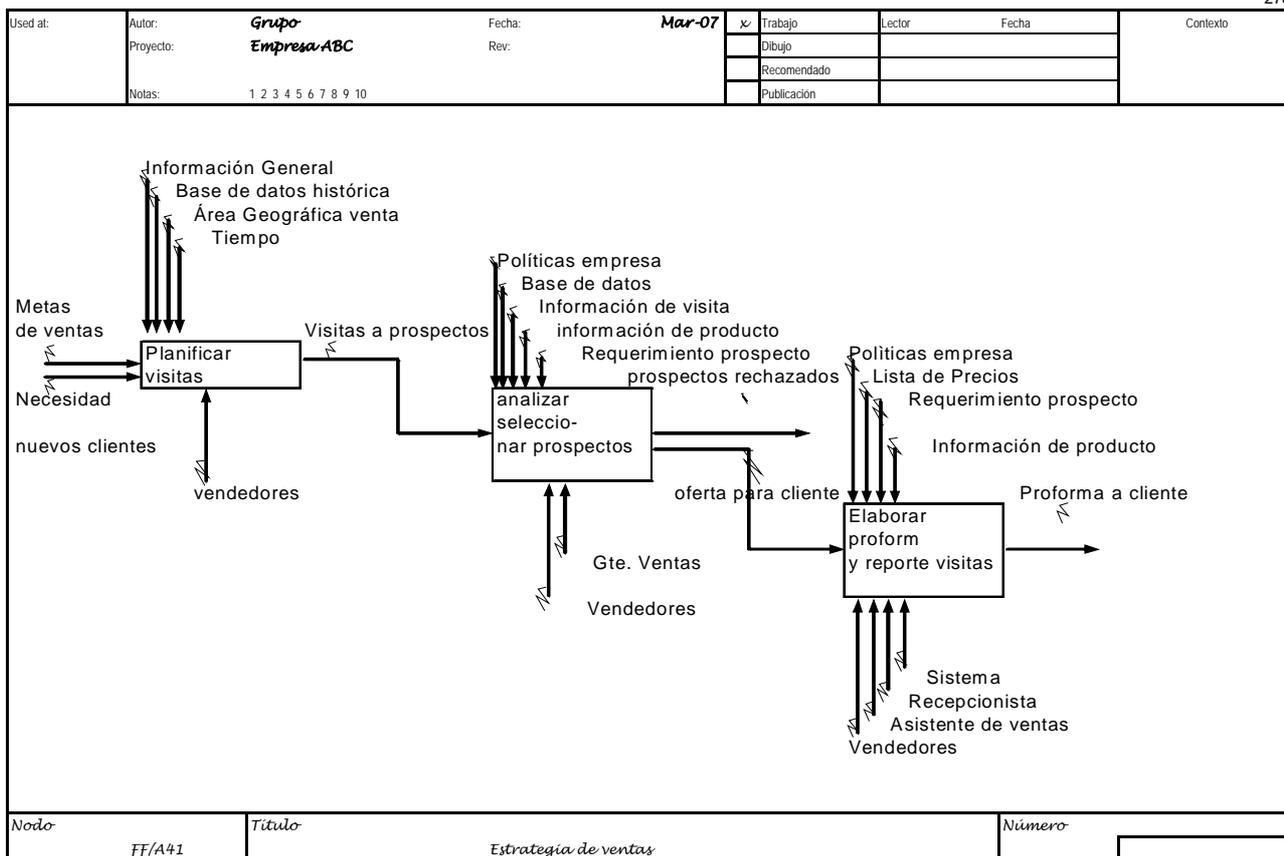
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A3 FF/A34		Recibido		Copiando instrucciones		
FILE			Completado		____ copias de ____ papeles ____ total		
AUTOR					Tan pronto sea posible por		
LECTORES:							
Persona A			Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	
Persona B			Mar-07	Mar-07			
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>							
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES		
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor ____ Copias extras del autor	
A		COVER SHEET					
B	FF/A34	Manejar reclamos y ajustes de mercadería					
C		Glosario					
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
M							
N							
Nodo		Título <i>Segunda Descomposición Manejar reclamos y ajustes de mercadería</i>				Número	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
Nodo		Título <i>Compra - Importación de producto</i>				Número	



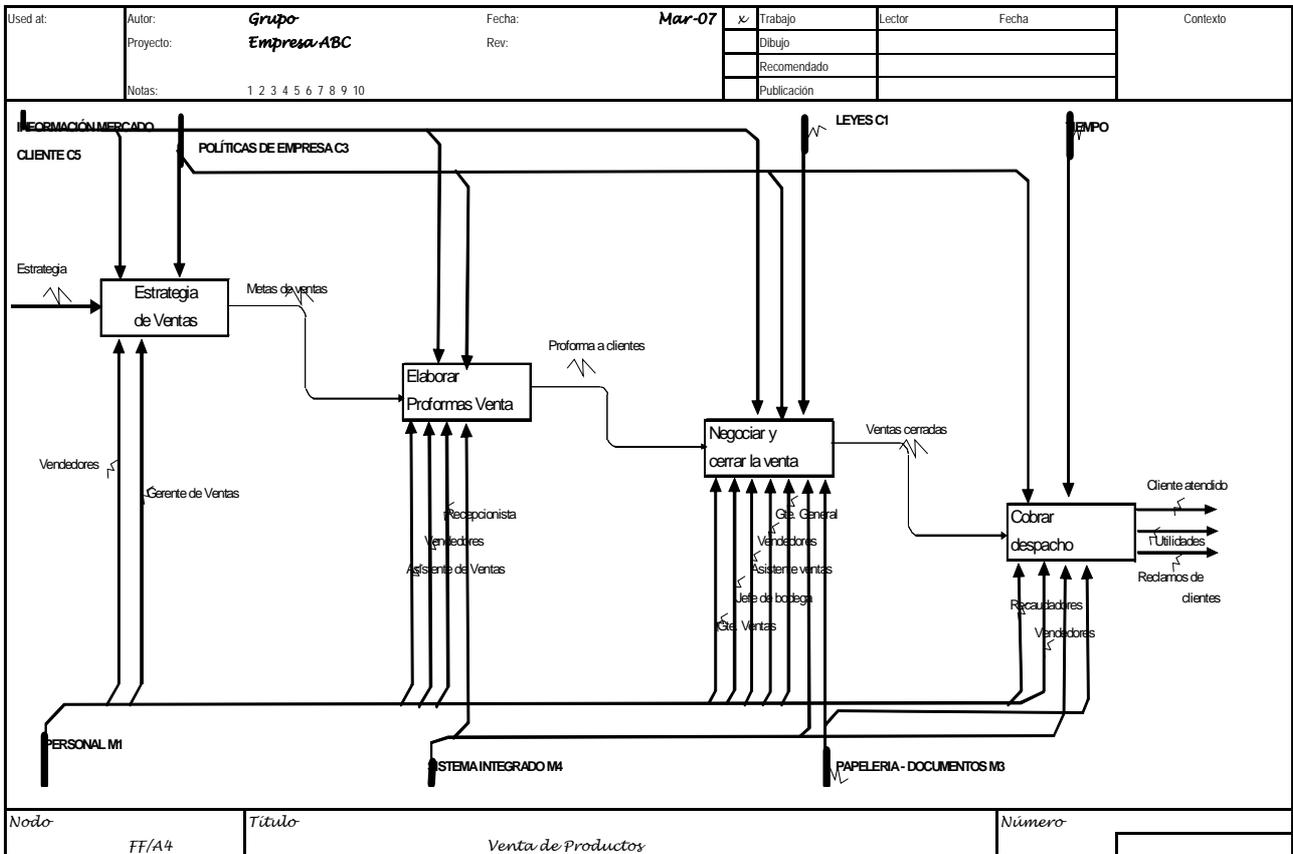
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A4 FF/A41		Recibido		Copiando instrucciones		
FILE			Completado		____ copias de ____ papeles ____ total		
AUTOR					Tan pronto sea posible por		
LECTORES:							
Persona A			Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
Persona B			Mar-07	Mar-07			
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>							
CONTENIDO				COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO	} Fila del modelo ____ con este kit	
					<input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor	
A		COVER SHEET				____ Copias extras del autor	
B	FF/A41	Estrategia de ventas					
C		Glosario					
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
M							
N							
Nodo		Título				Número	
		<i>Segunda Descomposición Estrategia de ventas</i>					

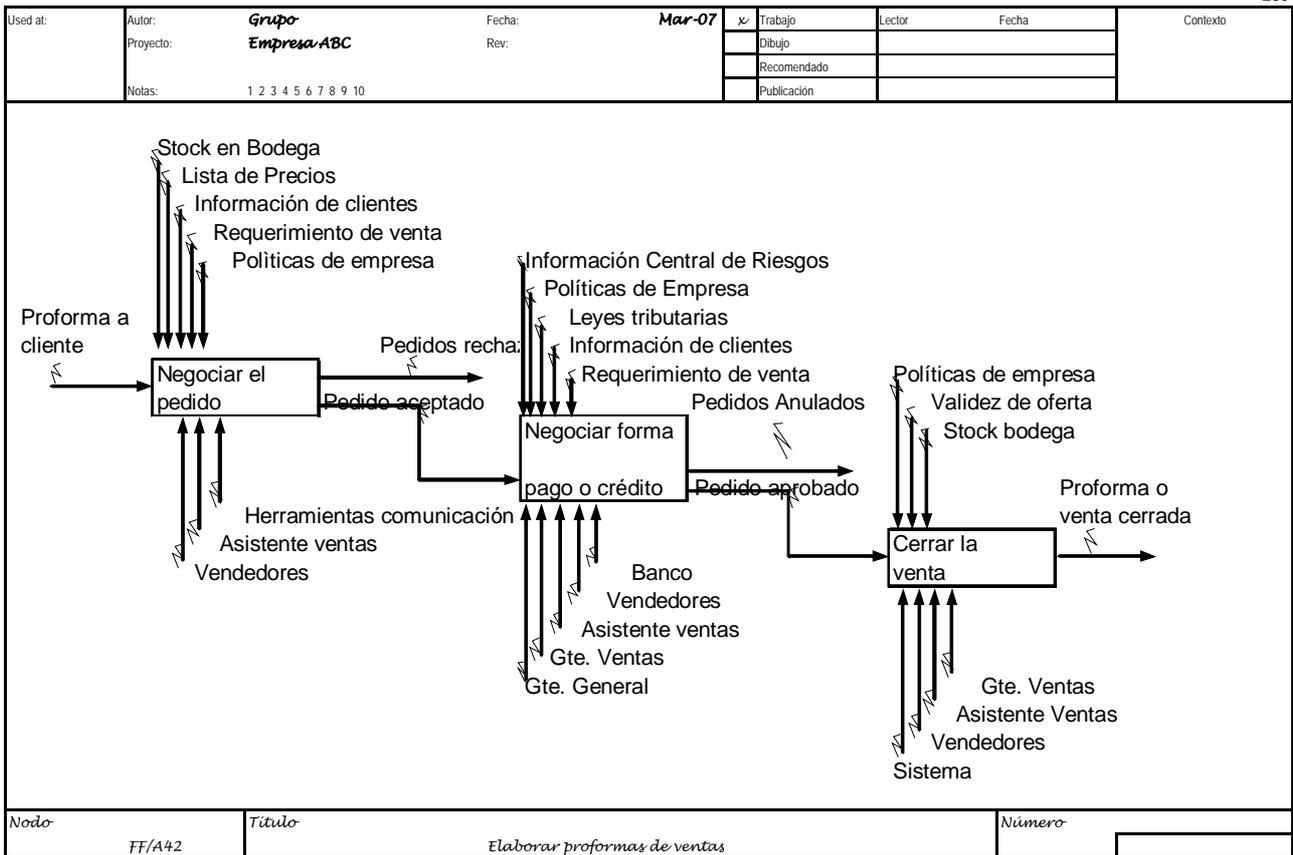




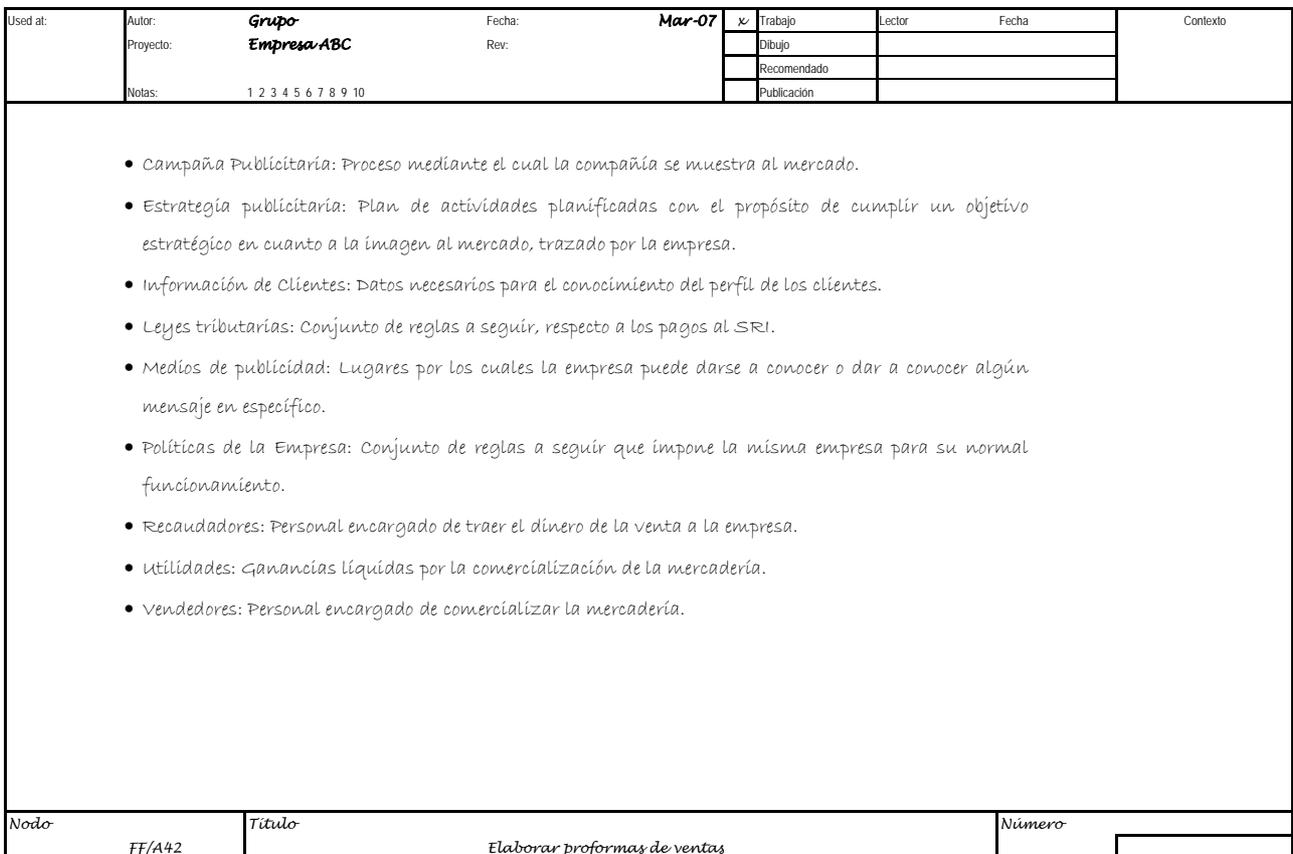
- | | | | | | | | |
|----------|---------------------------------|----------------------|---|-------------|--------|-------|----------|
| Used at: | Autor: Grupo Empresa ABC | Fecha: Mar-07 | x | Trabajo | Lector | Fecha | Contexto |
| | Proyecto: | Rev: | | Dibujo | | | |
| | Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | | Recomendado | | | |
| | | | | Publicación | | | |
-
- Campaña Publicitaria: Proceso mediante el cual la compañía se muestra al mercado.
 - Estrategia publicitaria: Plan de actividades planificadas con el propósito de cumplir un objetivo estratégico en cuanto a la imagen al mercado, trazado por la empresa.
 - Información de Clientes: Datos necesarios para el conocimiento del perfil de los clientes.
 - Leyes tributarias: Conjunto de reglas a seguir, respecto a los pagos al SRI.
 - Medios de publicidad: Lugares por los cuales la empresa puede darse a conocer o dar a conocer algún mensaje en específico.
 - Políticas de la Empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
 - Recaudadores: Personal encargado de traer el dinero de la venta a la empresa.
 - utilidades: Ganancias líquidas por la comercialización de la mercadería.
 - Vendedores: Personal encargado de comercializar la mercadería.
- | | | |
|--------|----------------------|--------|
| Nodo | Título | Número |
| FF/A41 | Estrategia de ventas | |

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones			
FILE	FF/A4 FF/A42	Completado	____ copias de ____ papeles ____ total			
AUTOR			Tan pronto sea posible por			
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07			
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	
A		COVER SHEET			<input type="checkbox"/> No. Copia del autor ____ Copias extras del autor	
B	FF/A42	Elaborar proformas de ventas				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Elaborar proformas de ventas</i>				



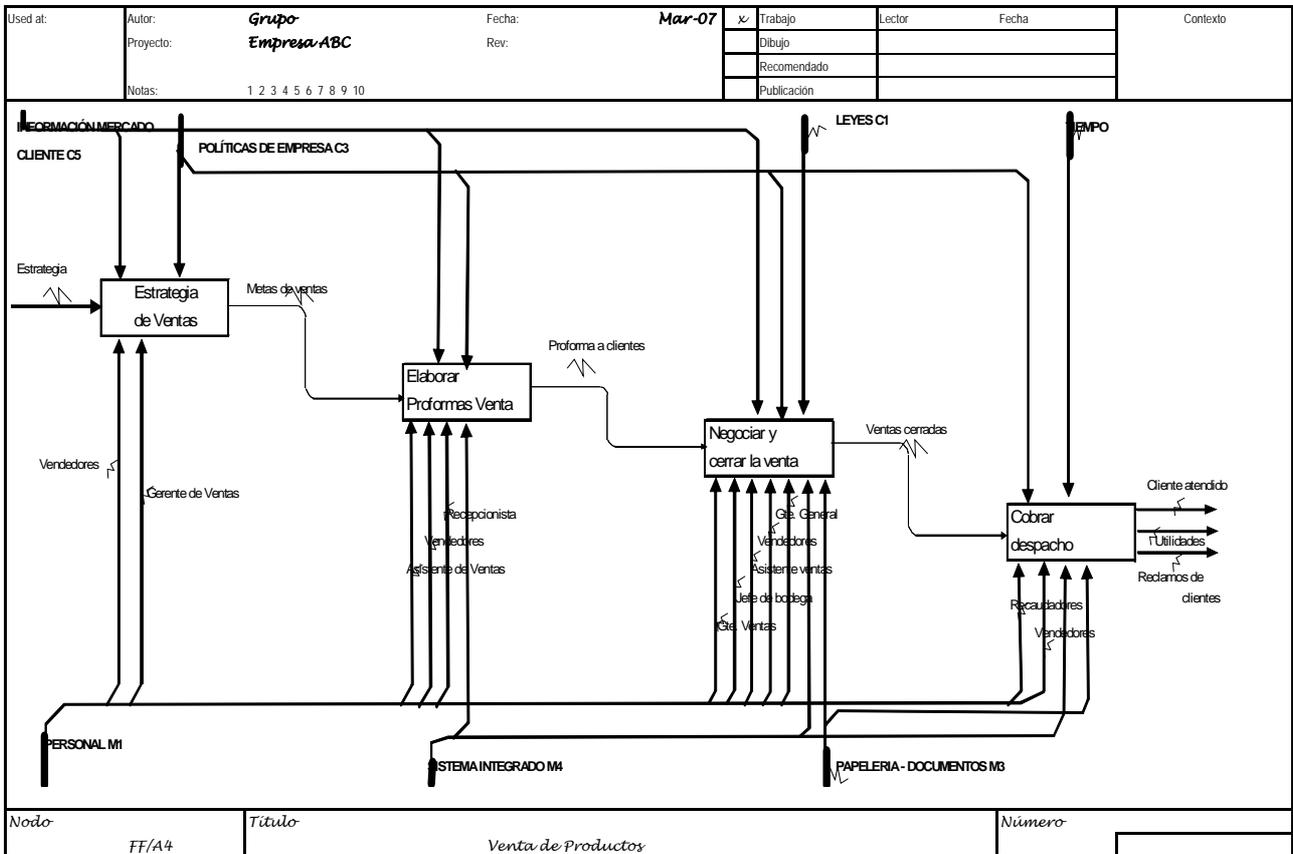


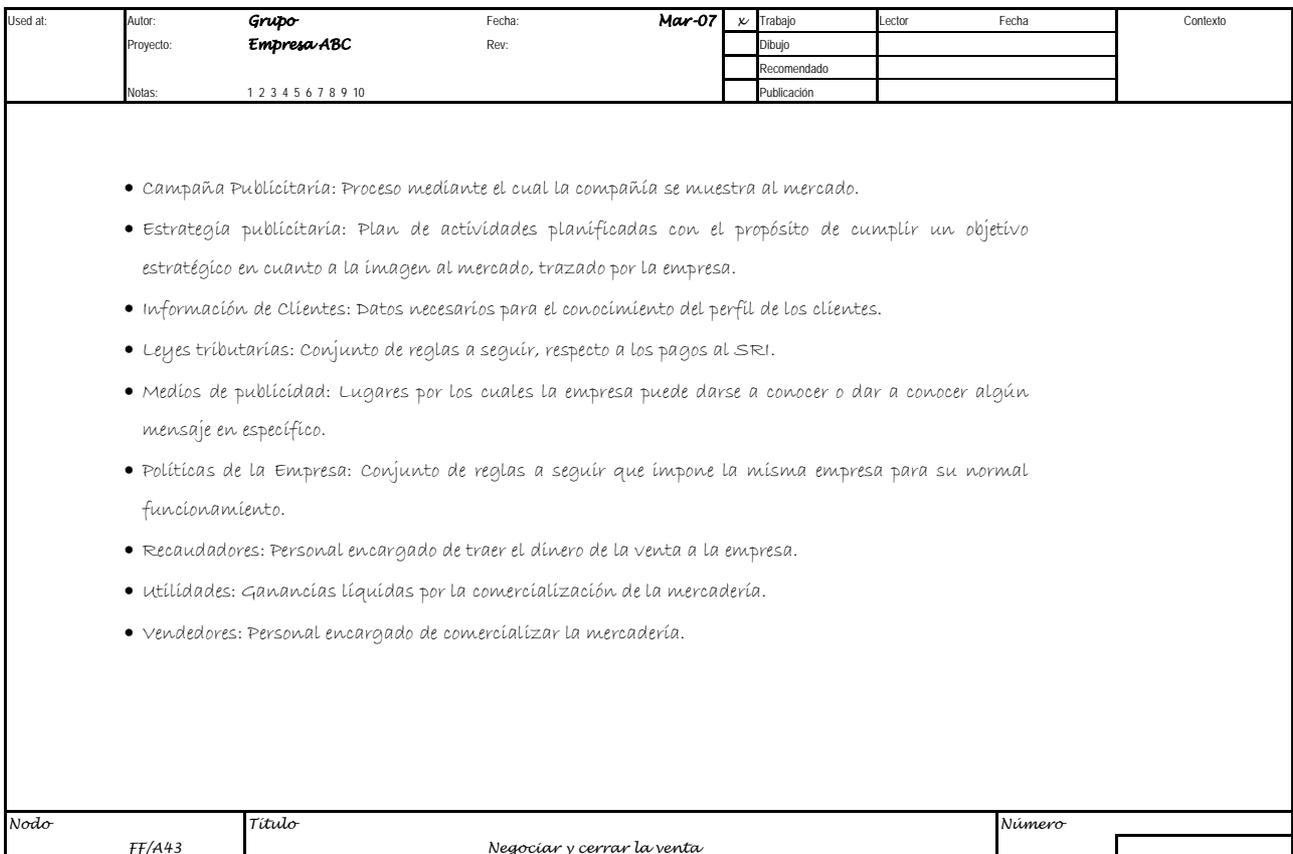
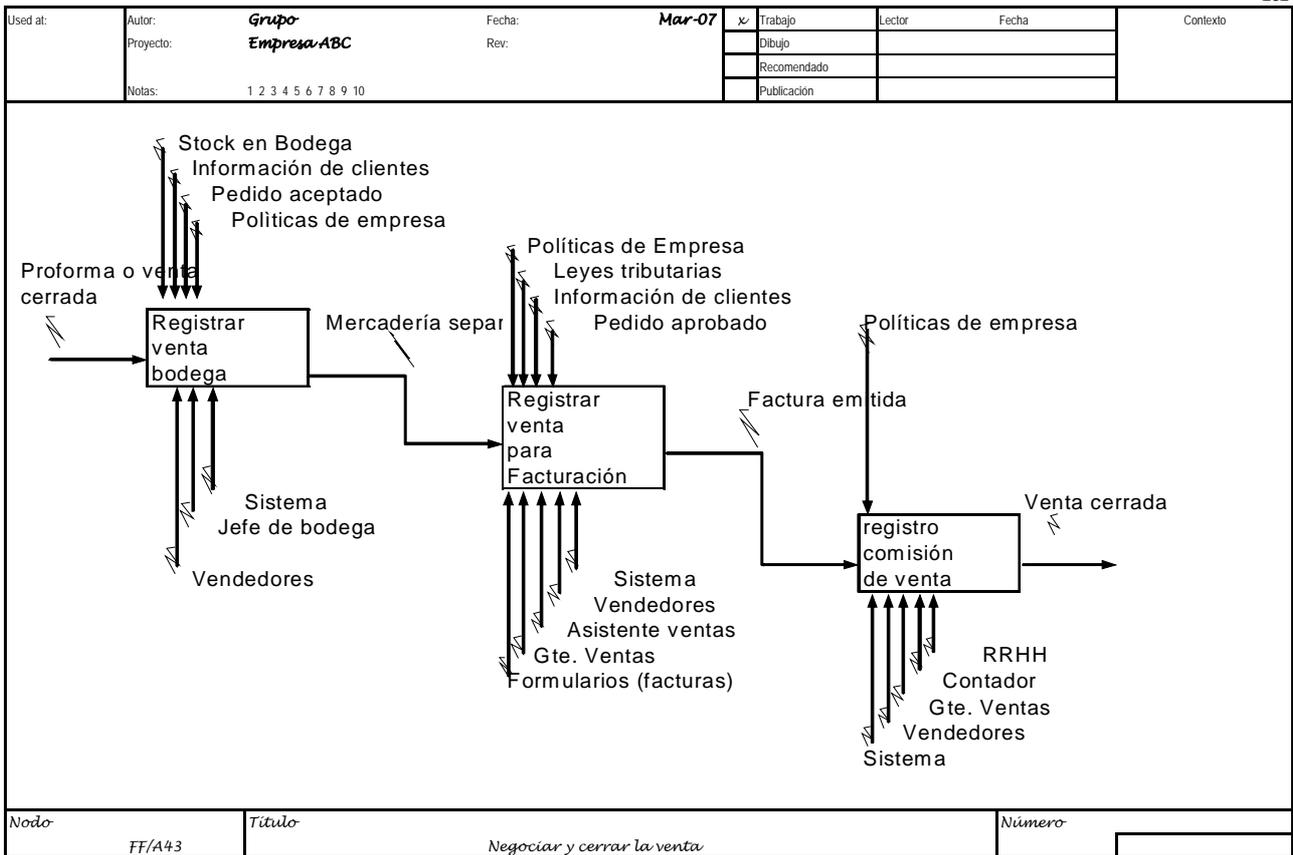
Nodo	Título	Número
FF/A42	Elaborar proformas de ventas	



Nodo	Título	Número
FF/A42	Elaborar proformas de ventas	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A4 FF/A43		Recibido		Copiando instrucciones	
FILE			Completado		____ copias de ____ papeles ____ total	
AUTOR					Tan pronto sea posible por	
LECTORES:						
Persona A			Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back
Persona B			Mar-07	Mar-07		
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO } <input type="checkbox"/> No. Copia del autor ____ Copias extras del autor	
A		COVER SHEET				
B	FF/A43	Negociar y cerrar la venta				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Negociar y cerrar la venta</i>				





Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:		Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado			
				Publicación			

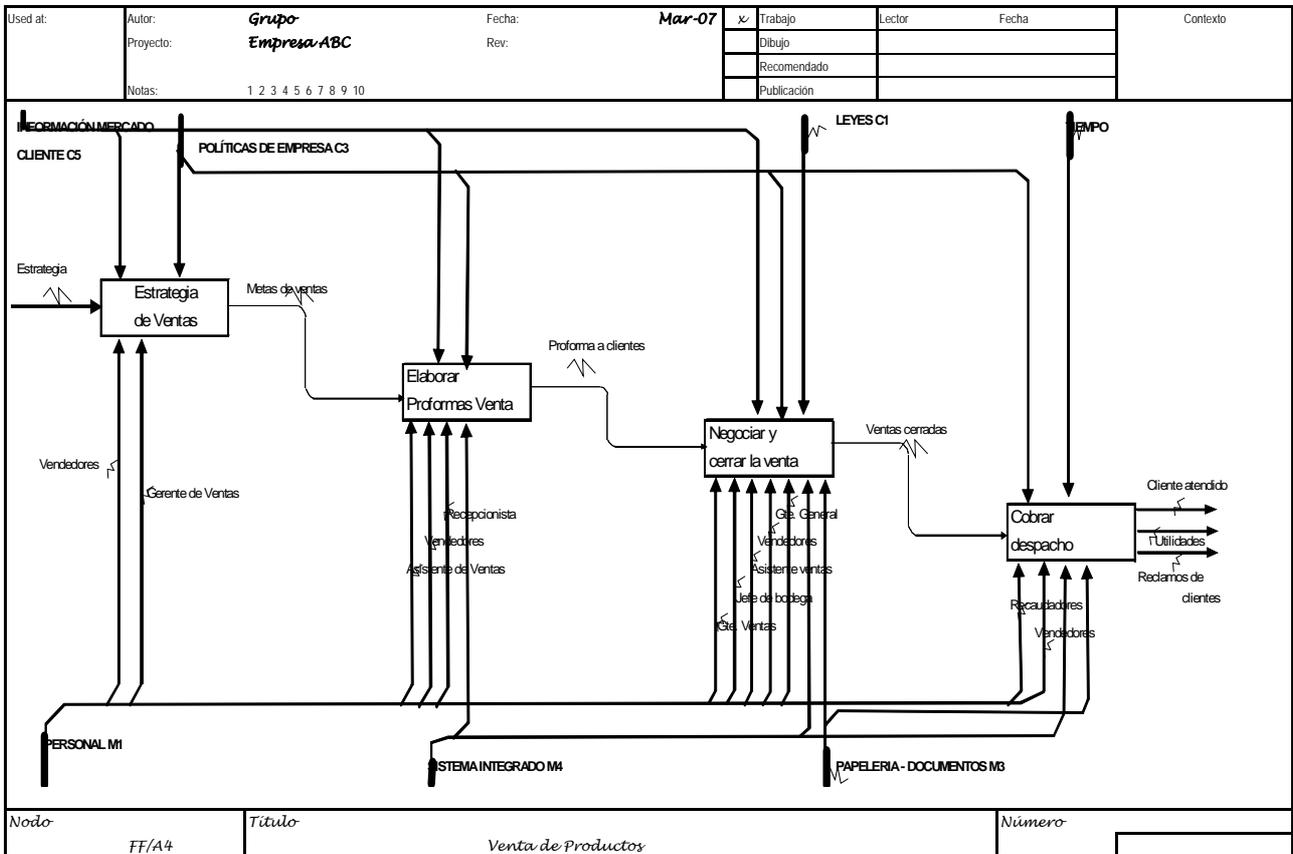
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones
FILE	FF/A4 FF/A44	Completado	_____ copias de _____ papeles _____ total
AUTOR			Tan pronto sea posible por _____

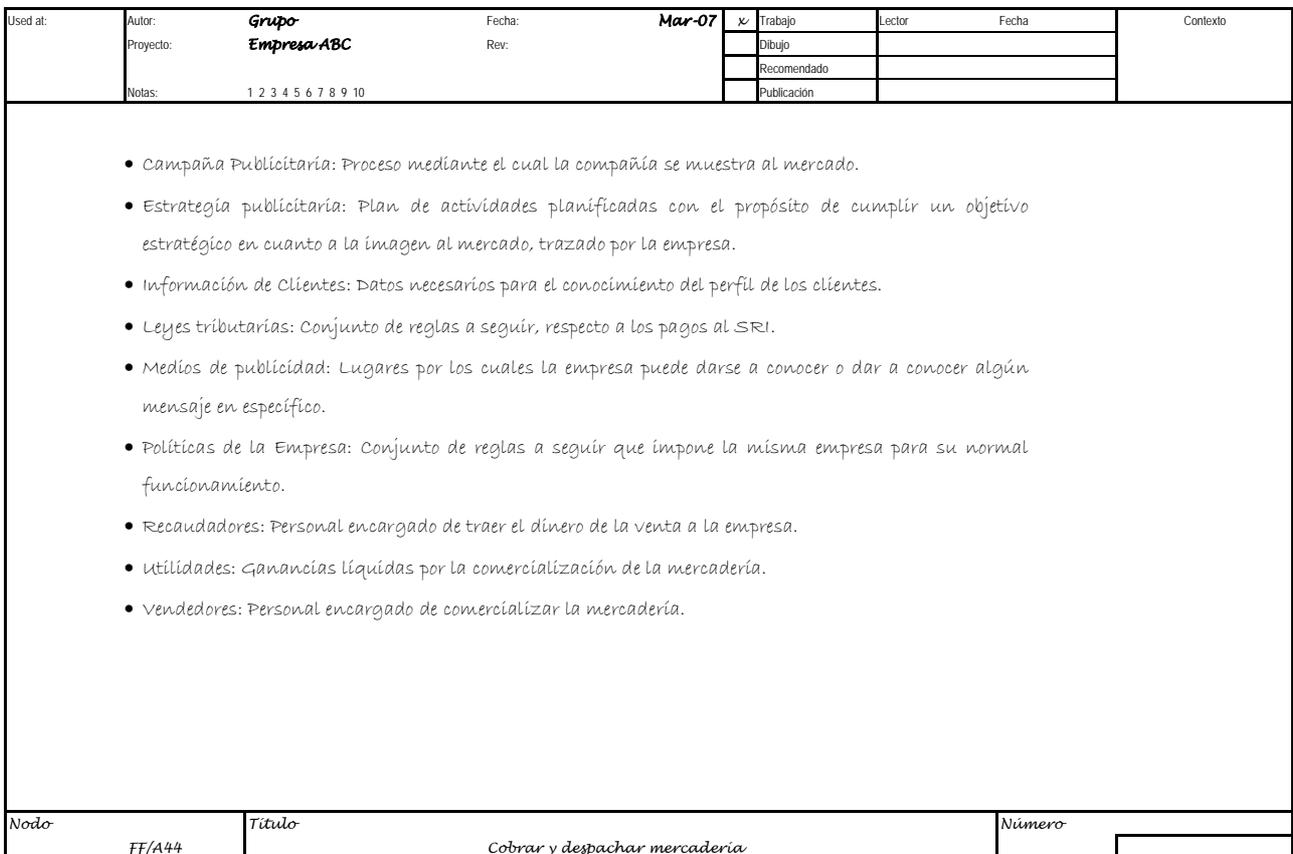
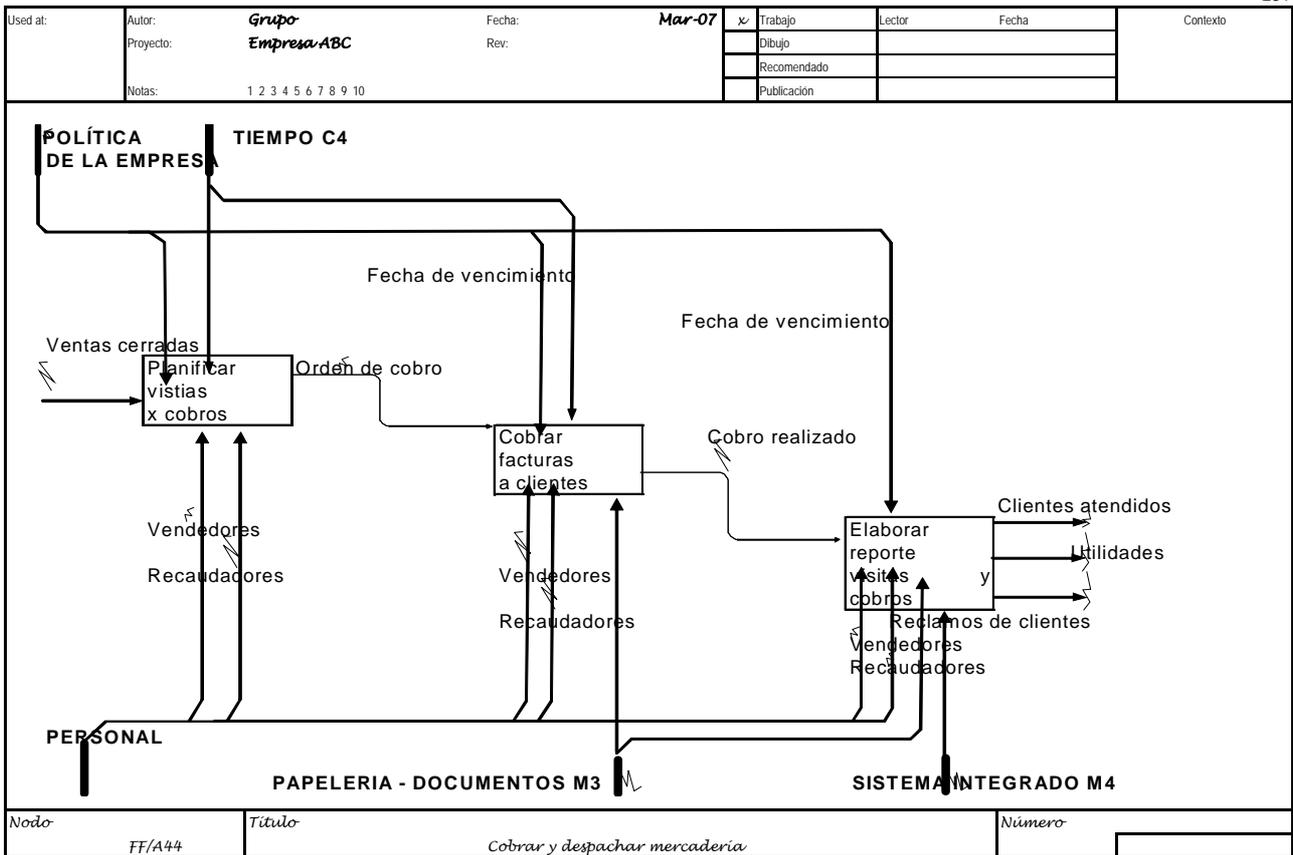
LECTORES:					
Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
Persona B	Mar-07	Mar-07			

RESPUESTA REQUERIDA: X Rápida Normal Lenta Ninguna

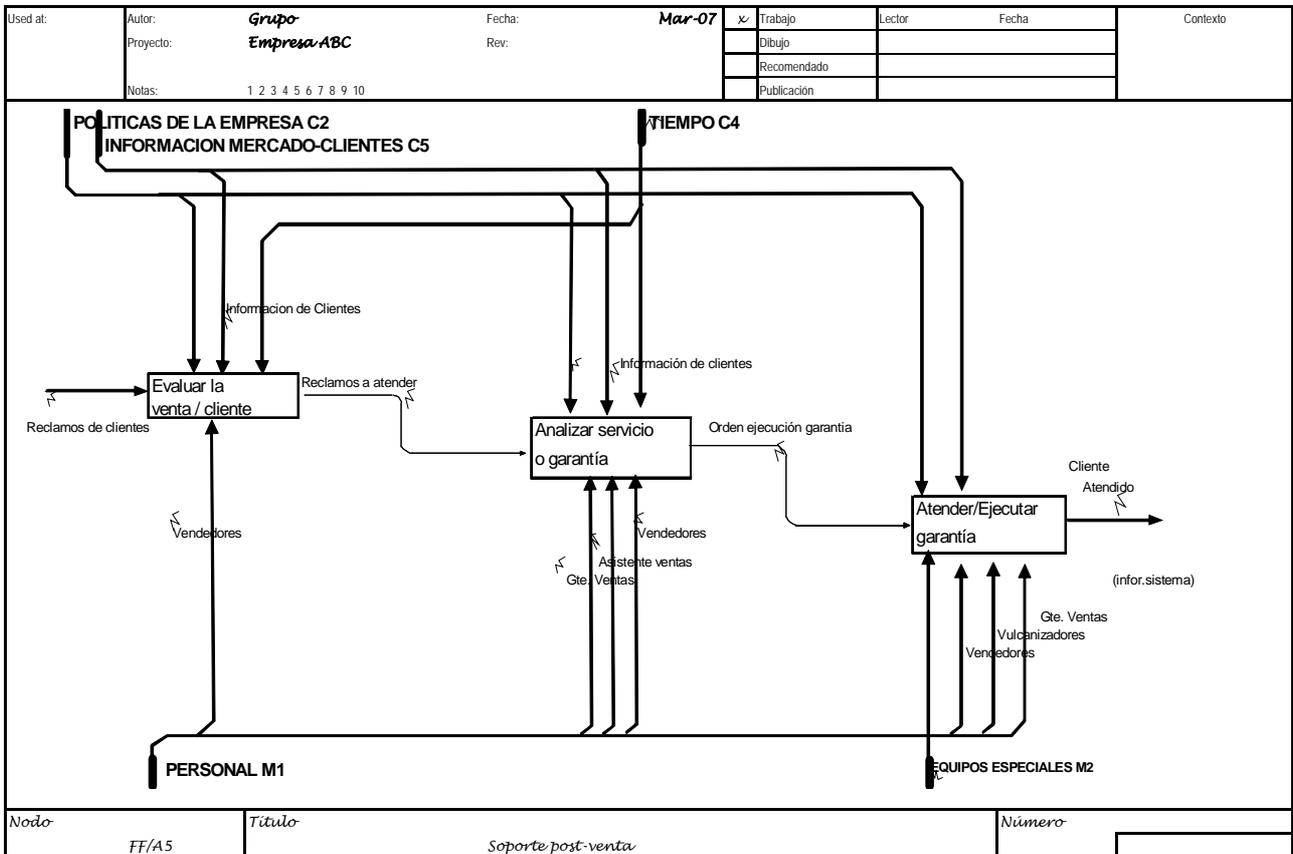
CONTENIDO <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Pg</th> <th>Nodo</th> <th>Título</th> <th>C.Número</th> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>A</td><td></td><td>COVER SHEET</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>B</td><td>FF/A44</td><td>Cobrar y despachar mercadería</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>C</td><td></td><td>Glosario</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>D</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>E</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>F</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>G</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>H</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>I</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>J</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>K</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>L</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>M</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>N</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	A		COVER SHEET			B	FF/A44	Cobrar y despachar mercadería			C		Glosario			D					E					F					G					H					I					J					K					L					M					N					COMENTARIOS: <input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	INSTRUCCIONES ESPECIALES <input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status																																																																									
A		COVER SHEET																																																																											
B	FF/A44	Cobrar y despachar mercadería																																																																											
C		Glosario																																																																											
D																																																																													
E																																																																													
F																																																																													
G																																																																													
H																																																																													
I																																																																													
J																																																																													
K																																																																													
L																																																																													
M																																																																													
N																																																																													

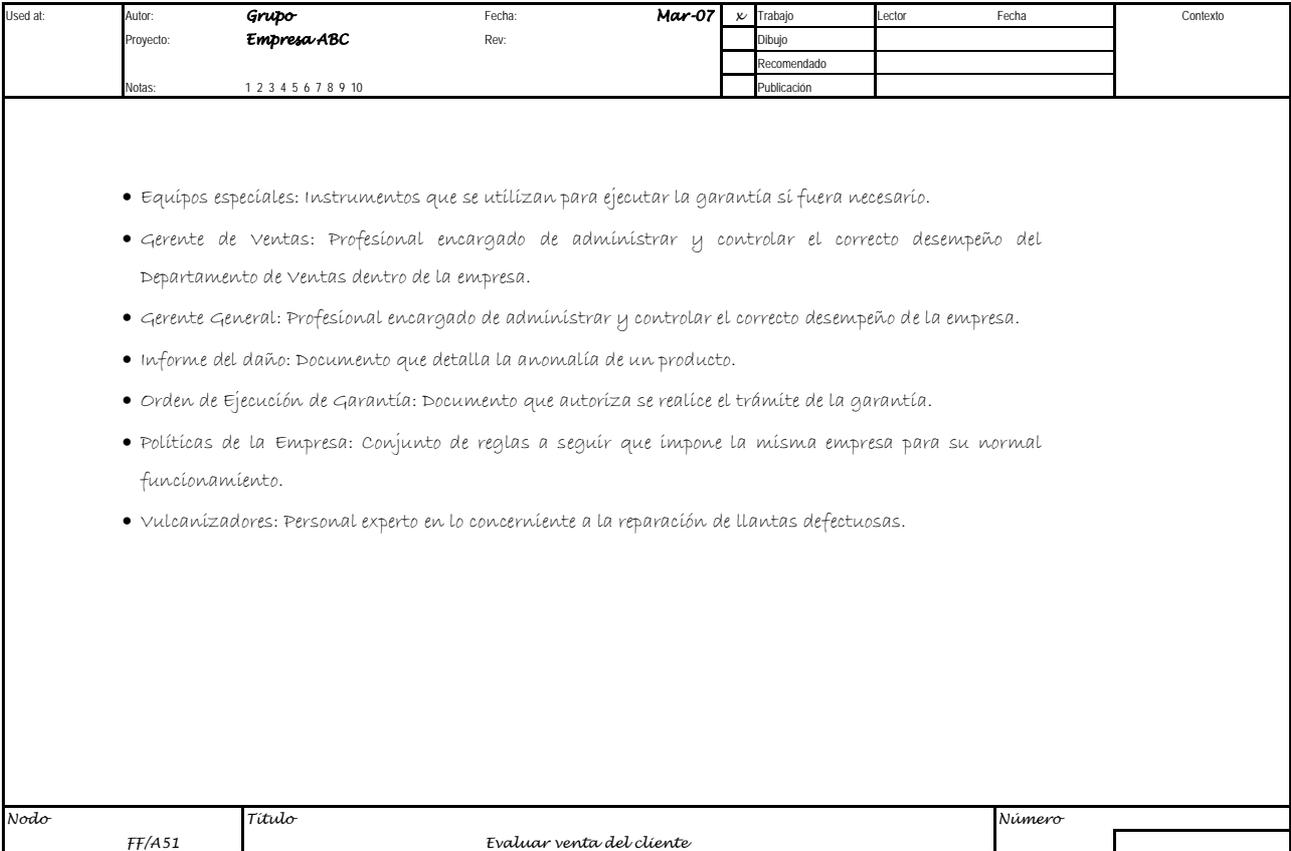
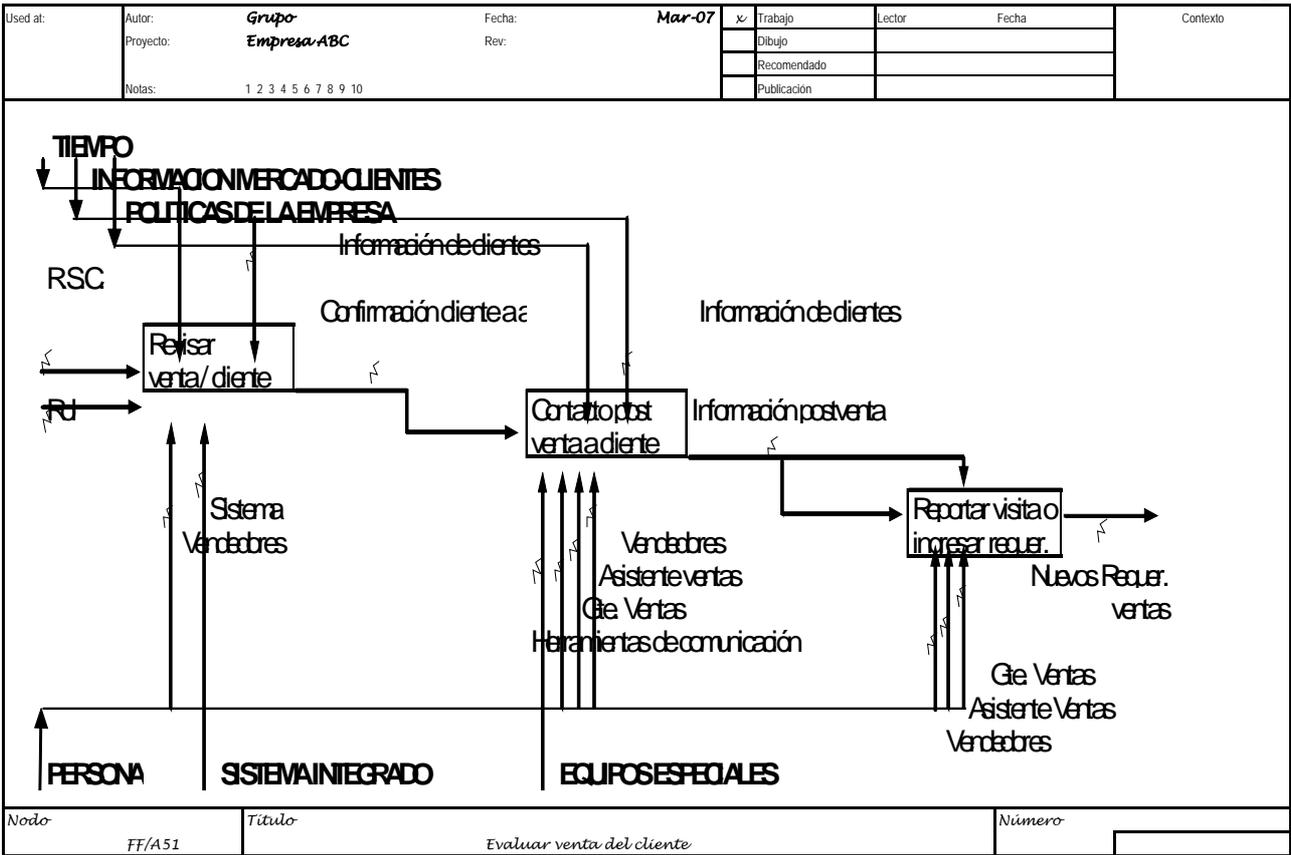
Nodo	Título	Número
	Segunda Descomposición Cobrar y despachar mercadería	



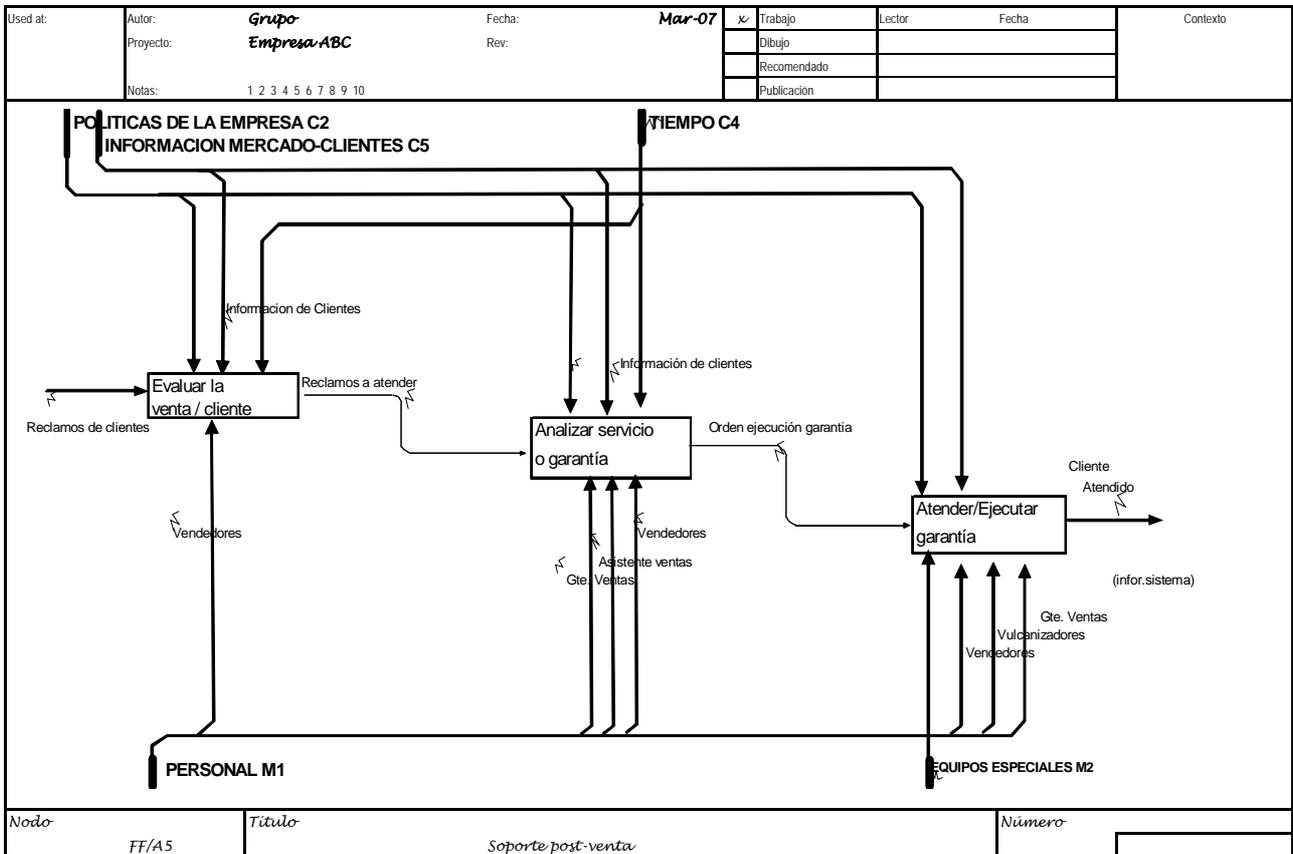


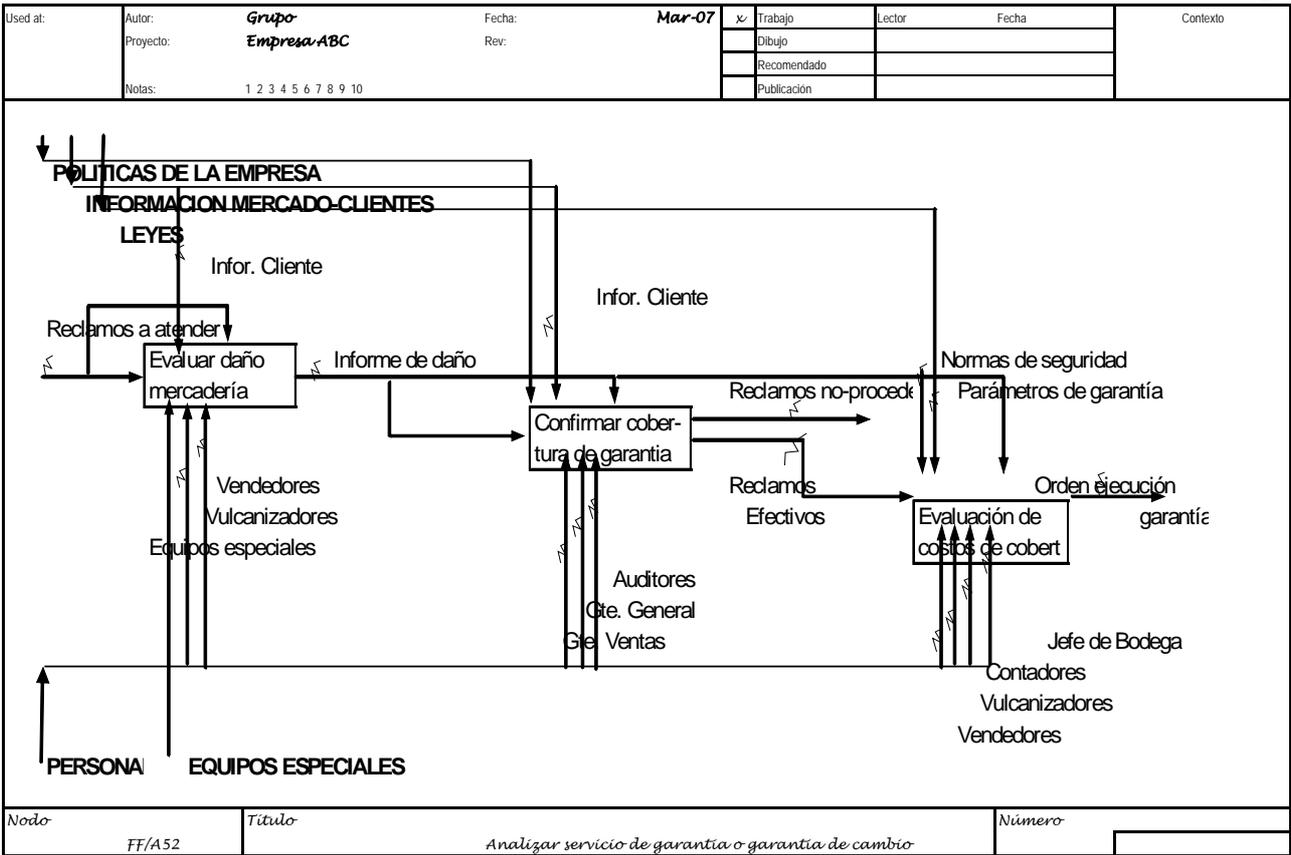
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A5 FF/A51		Recibido		Copiando instrucciones		
FILE			Completado		____ copias de ____ papeles ____ total		
AUTOR					Tan pronto sea posible por		
LECTORES:							
Persona A			Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
Persona B			Mar-07	Mar-07			
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>							
CONTENIDO				COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO	Fila del modelo ____ con este kit	
					<input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor	
A		COVER SHEET				____ Copias extras del autor	
B	FF/A51	Evaluar venta del cliente					
C		Glosario					
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
M							
N							
Nodo		Título				Número	
		<i>Segunda Descomposición Evaluar venta del cliente</i>					



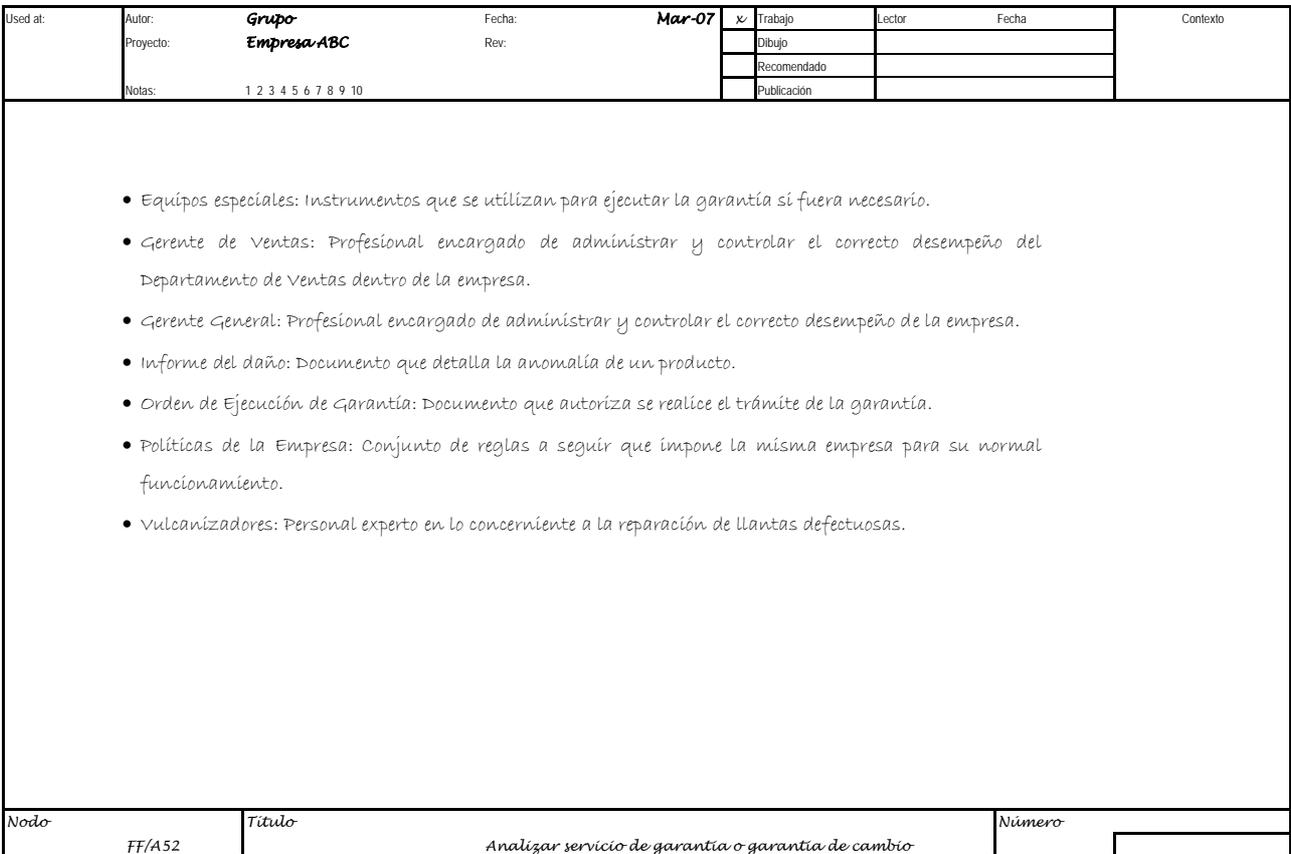


Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A5 FF/A52		Recibido _____ Completado _____	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total Tan pronto sea posible por _____		
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07			
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:	INSTRUCCIONES ESPECIALES		
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO } <input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor	
A		COVER SHEET				
B	FF/A52	Analizar servicio de garantía o garantía de cambio				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		Segunda Descomposición Analizar servicio de garantía o garantía de cambio				



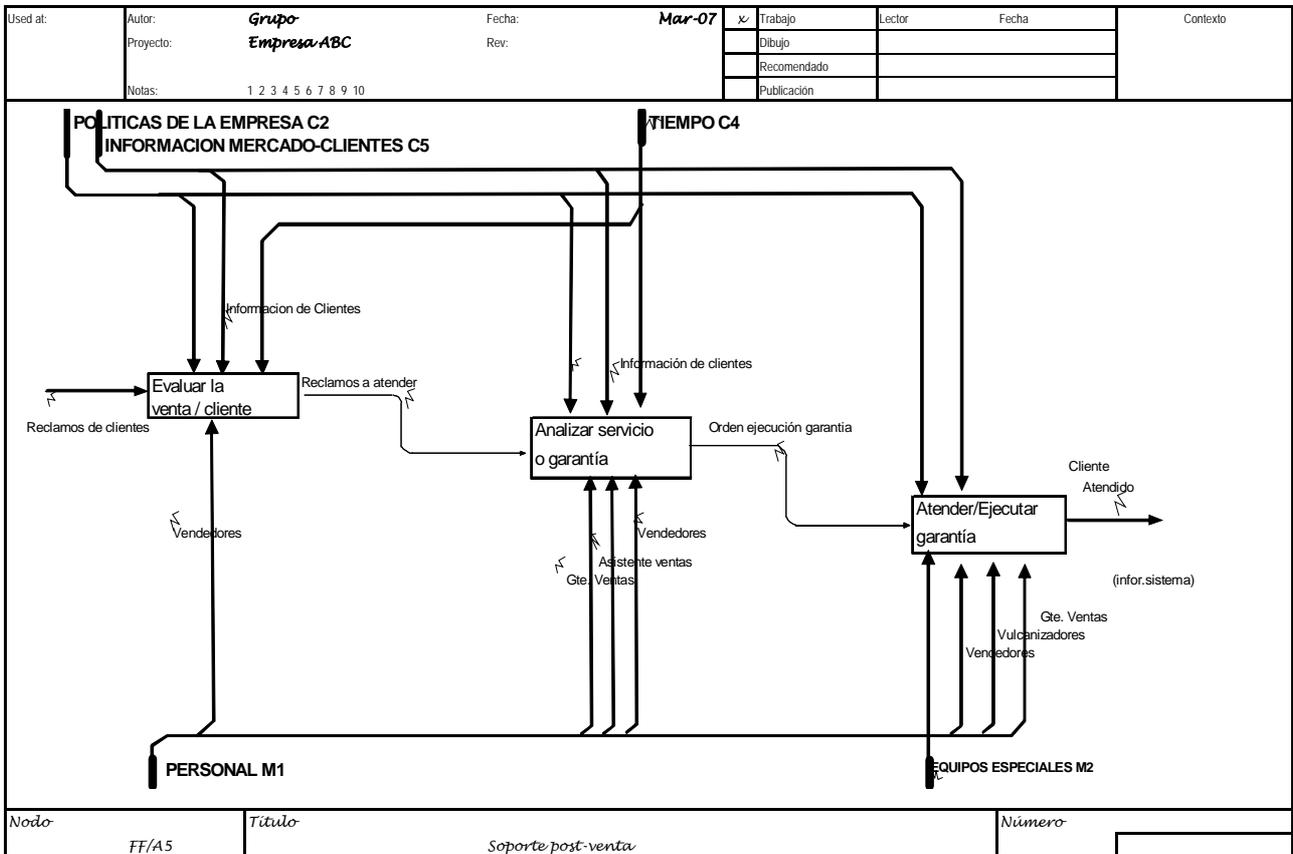


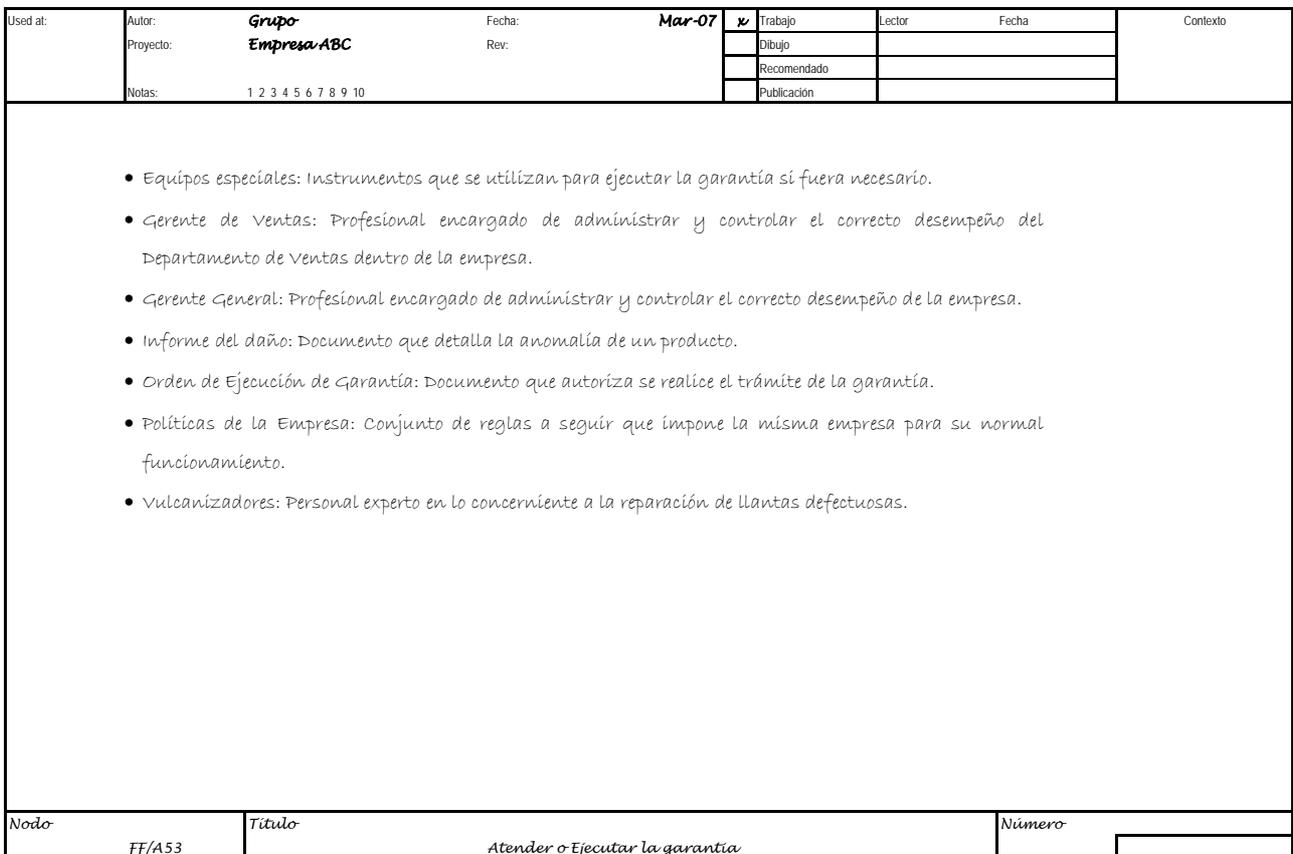
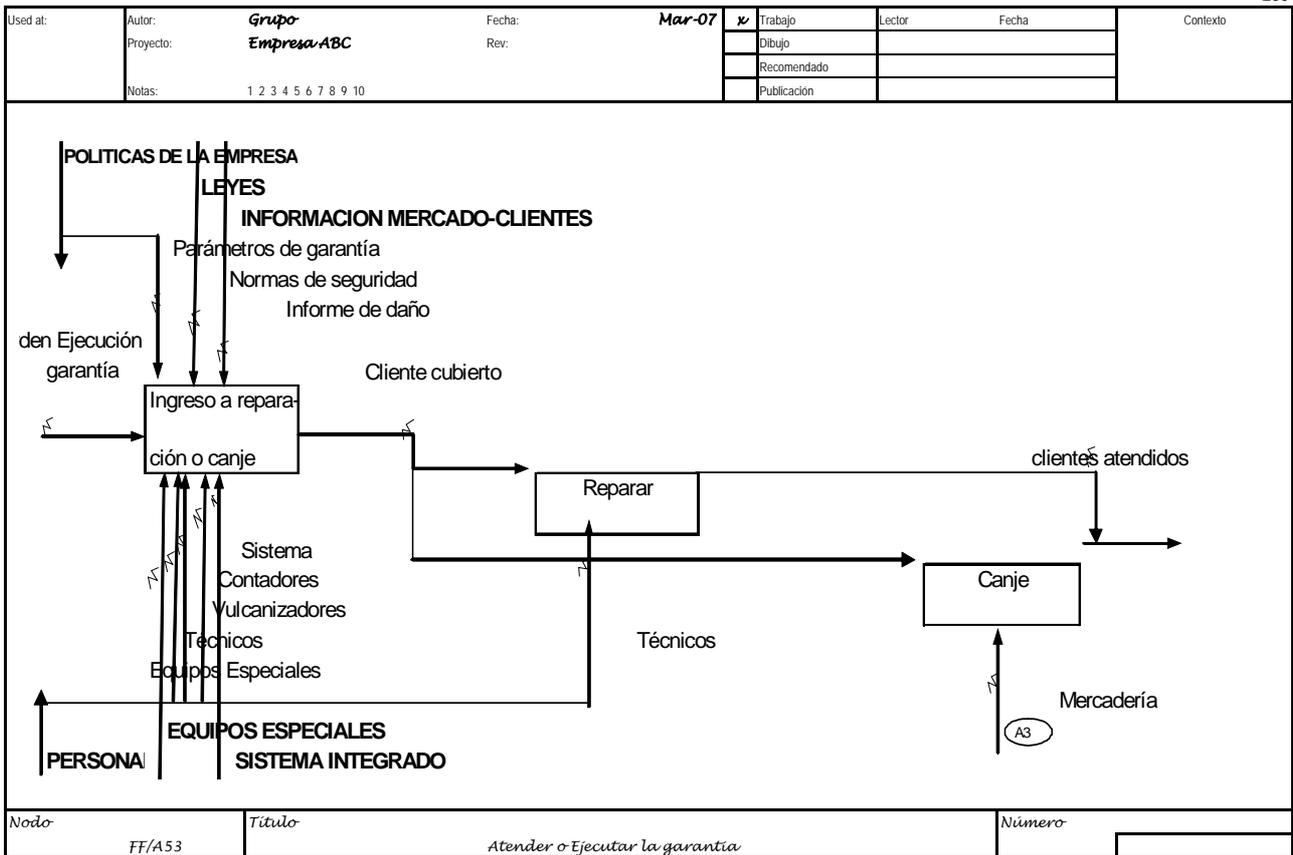
Nodo	Título	Número
FF/A52	Análisis servicio de garantía o garantía de cambio	



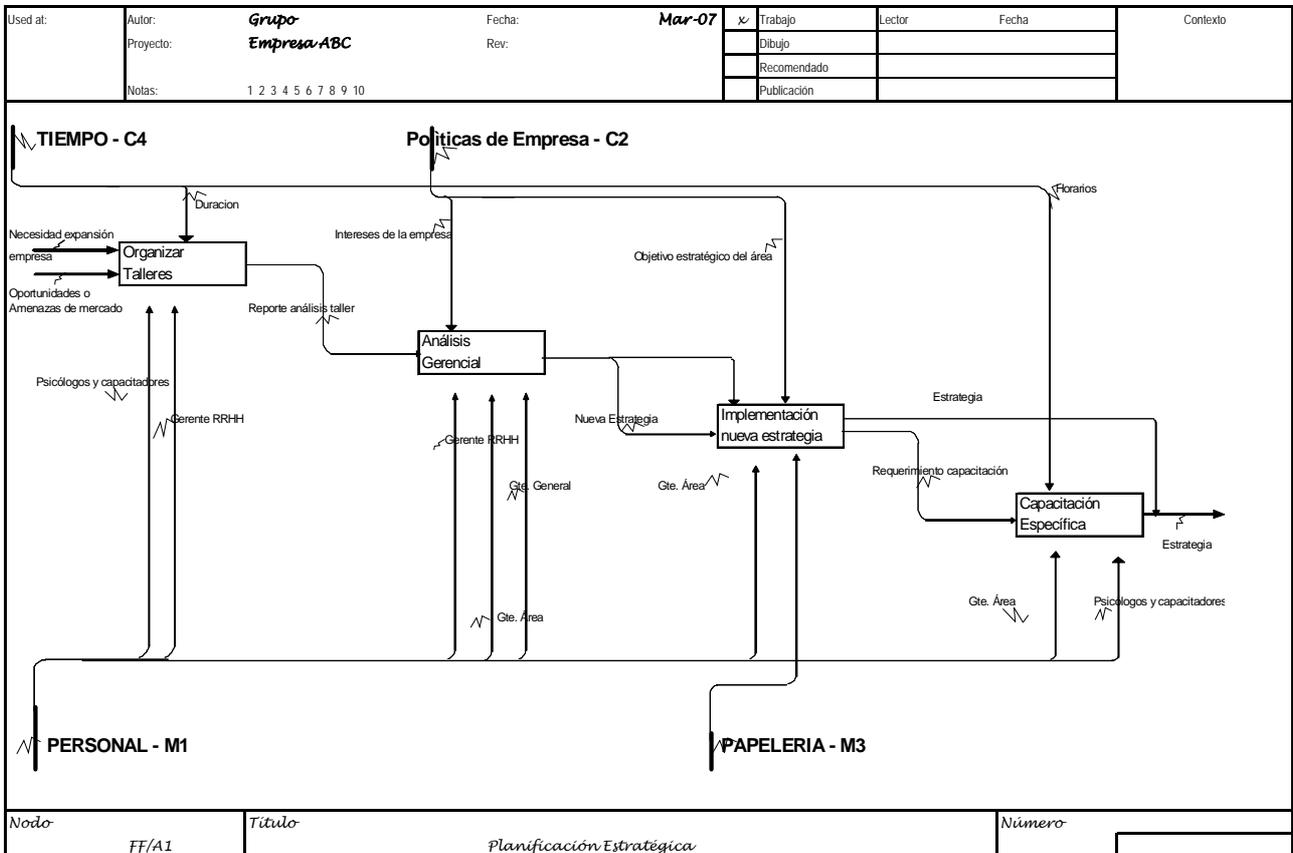
Nodo	Título	Número
FF/A52	Análisis servicio de garantía o garantía de cambio	

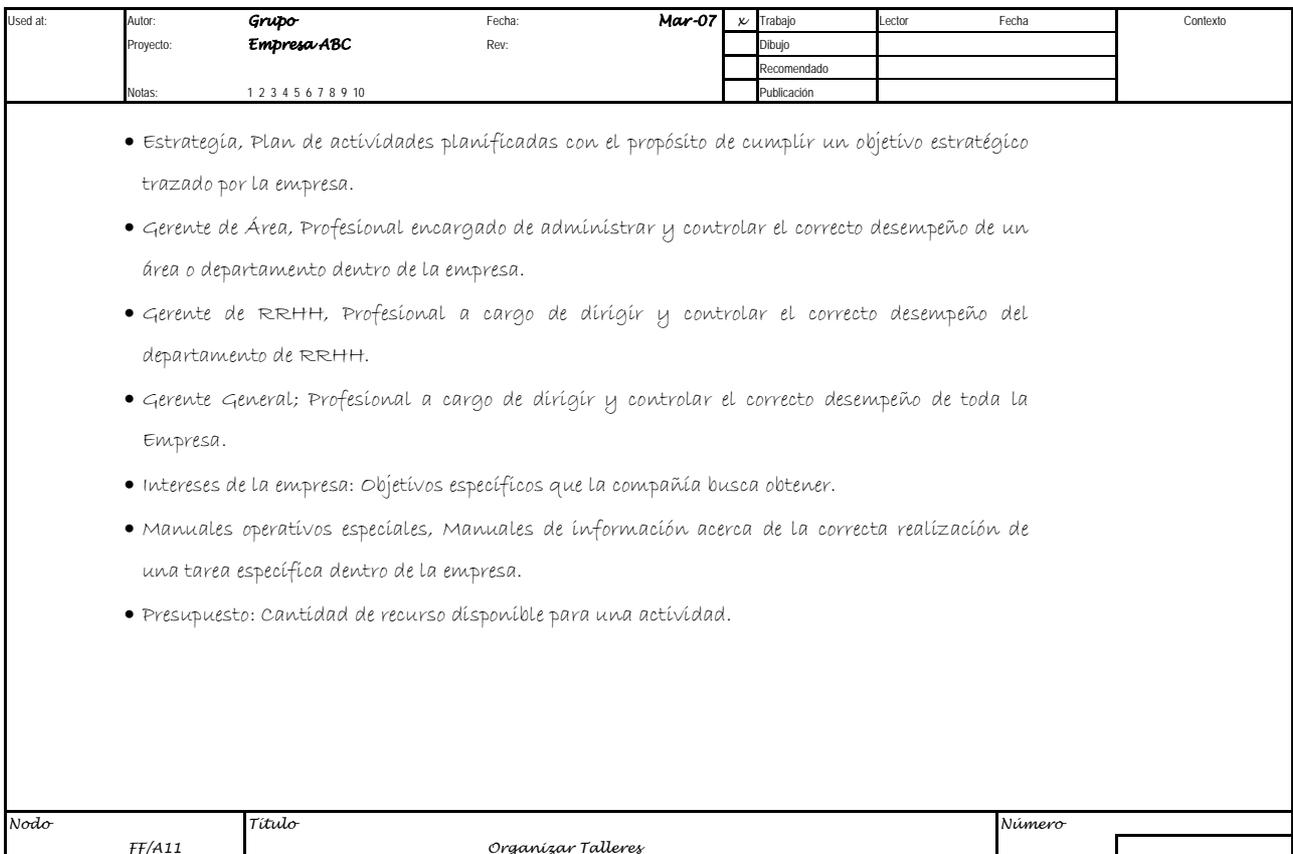
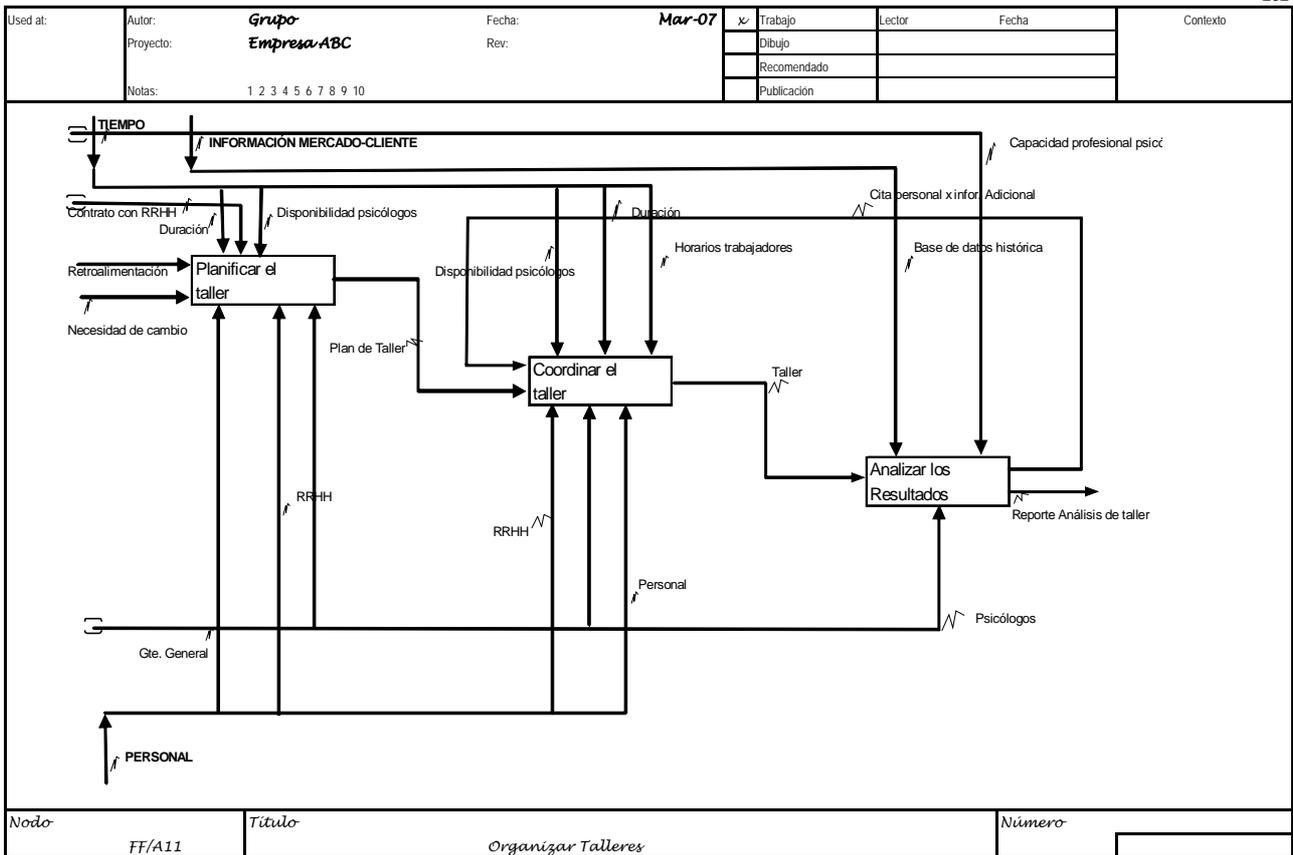
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A5 FF/A53		Recibido	Copiando instrucciones		
FILE			Completado	_____ copias de _____ papeles _____ total Tan pronto sea posible por		
AUTOR	LECTORES:					
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07			
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C. Número	Status	} Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> ACTUALIZADO <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor
A		COVER SHEET				
B	FF/A53	Atender o Ejecutar la garantía				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Atender o Ejecutar la garantía</i>				



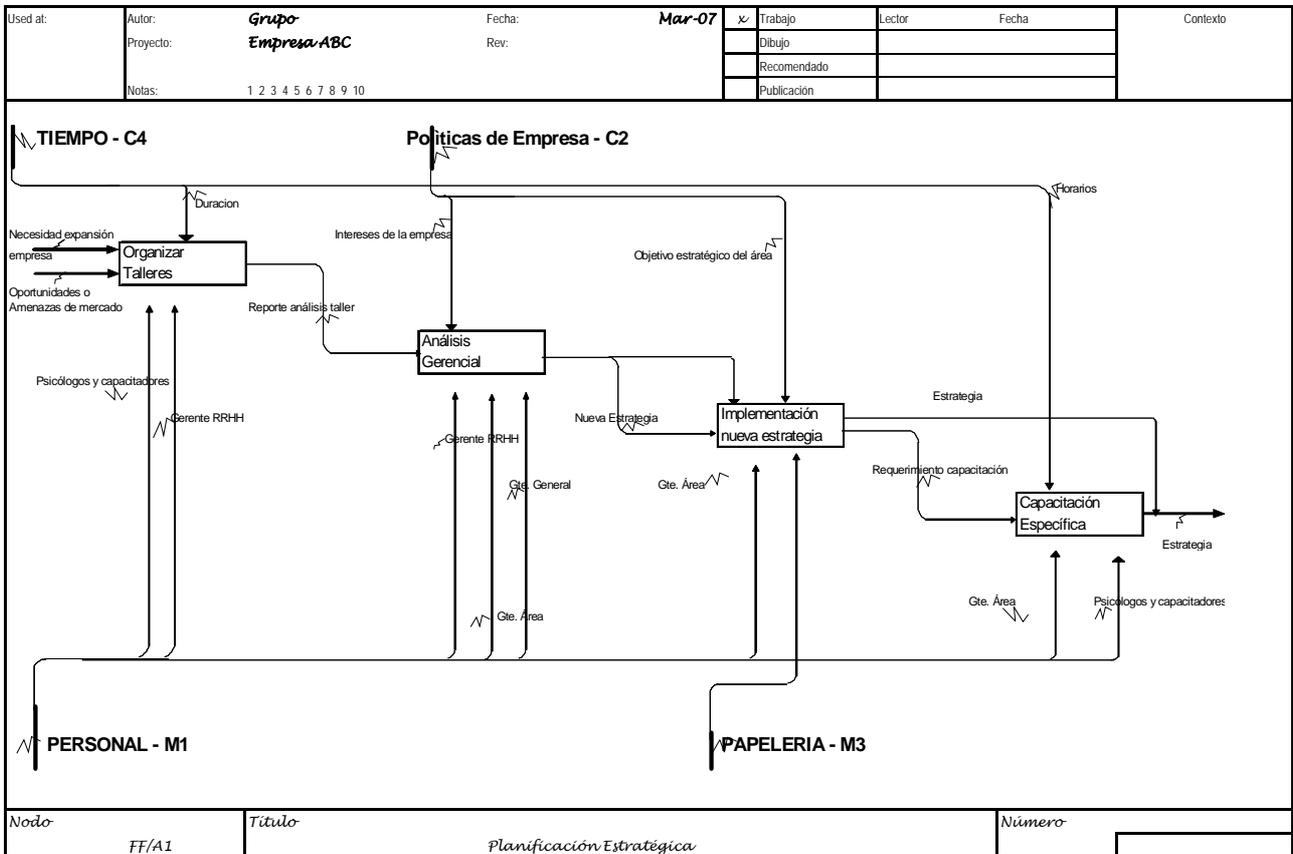


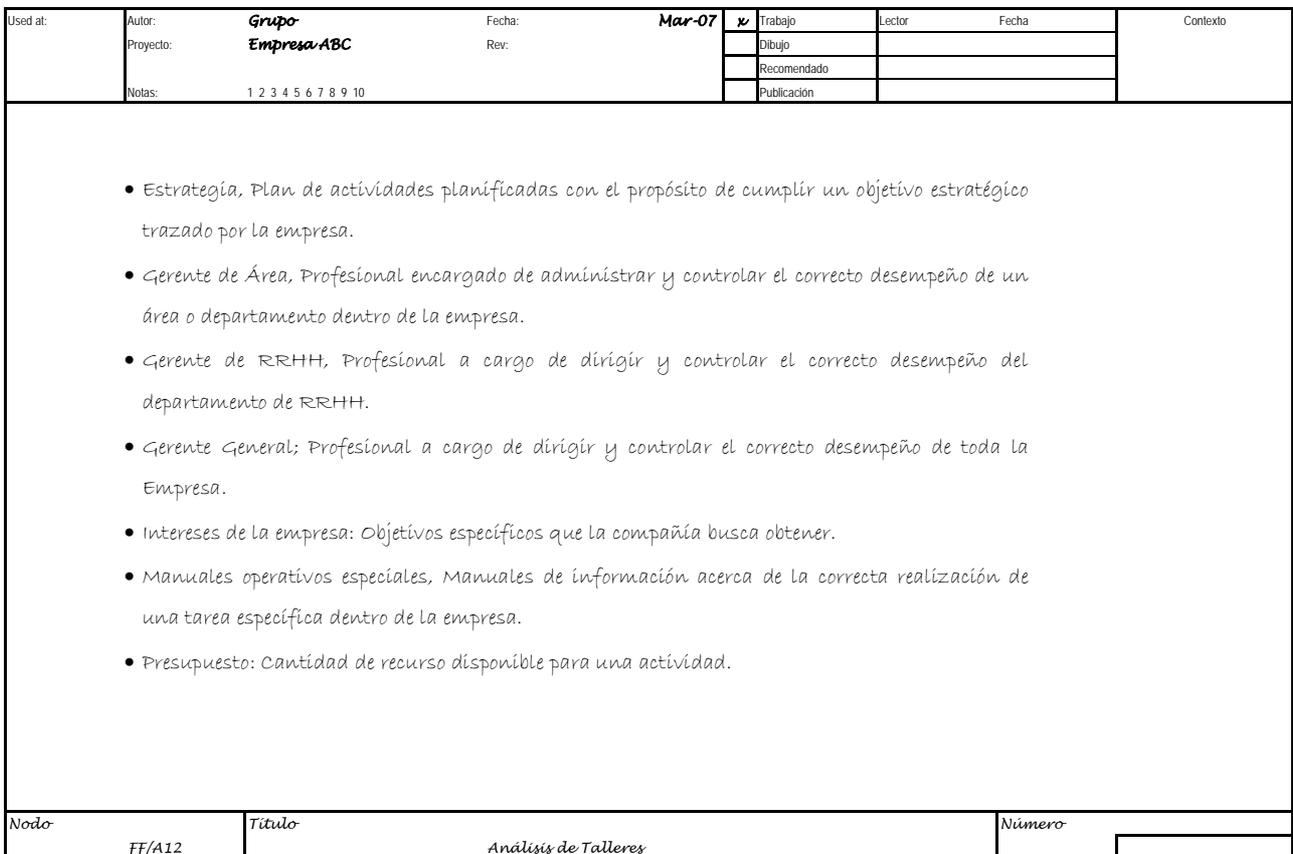
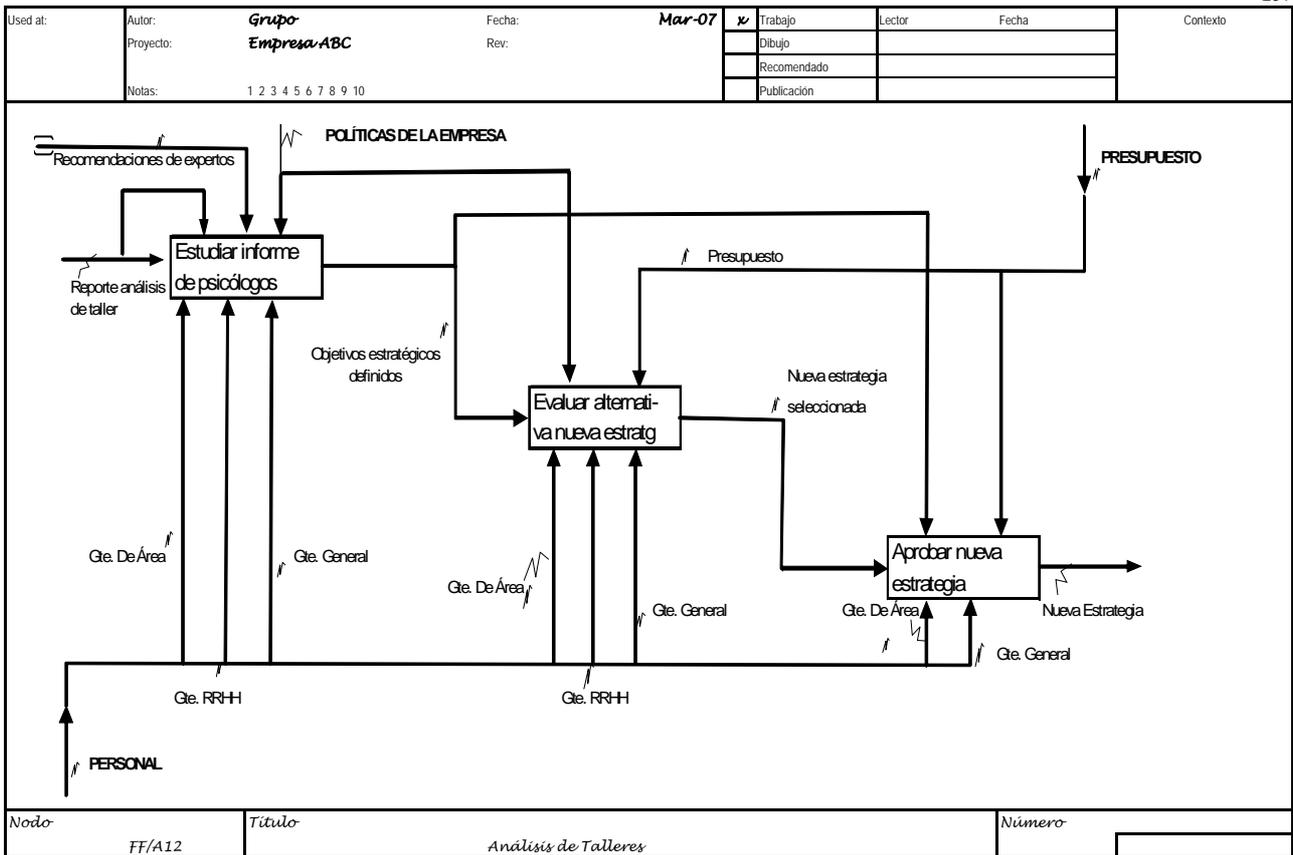
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto: Empresa ABC	Rev:		Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado			
				Publicación			
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO		Recibido		Copiando instrucciones		
FILE	FF/A1 FF/A11		Mar-07		____ copias de ____ papeles ____ total		
AUTOR			Completado		Tan pronto sea posible por		
LECTORES:							
	Persona A	Nuevo kit para lector		Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07		Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>							
CONTENIDO				COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO		<input type="checkbox"/> No. Copia del autor ____ Copias extras del autor
A		COVER SHEET					
B	FF/A11	Organizar Talleres					
C		Glosario					
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
M							
N							
Nodo	Título					Número	
	<i>Segunda Descomposición Organizar Talleres</i>						



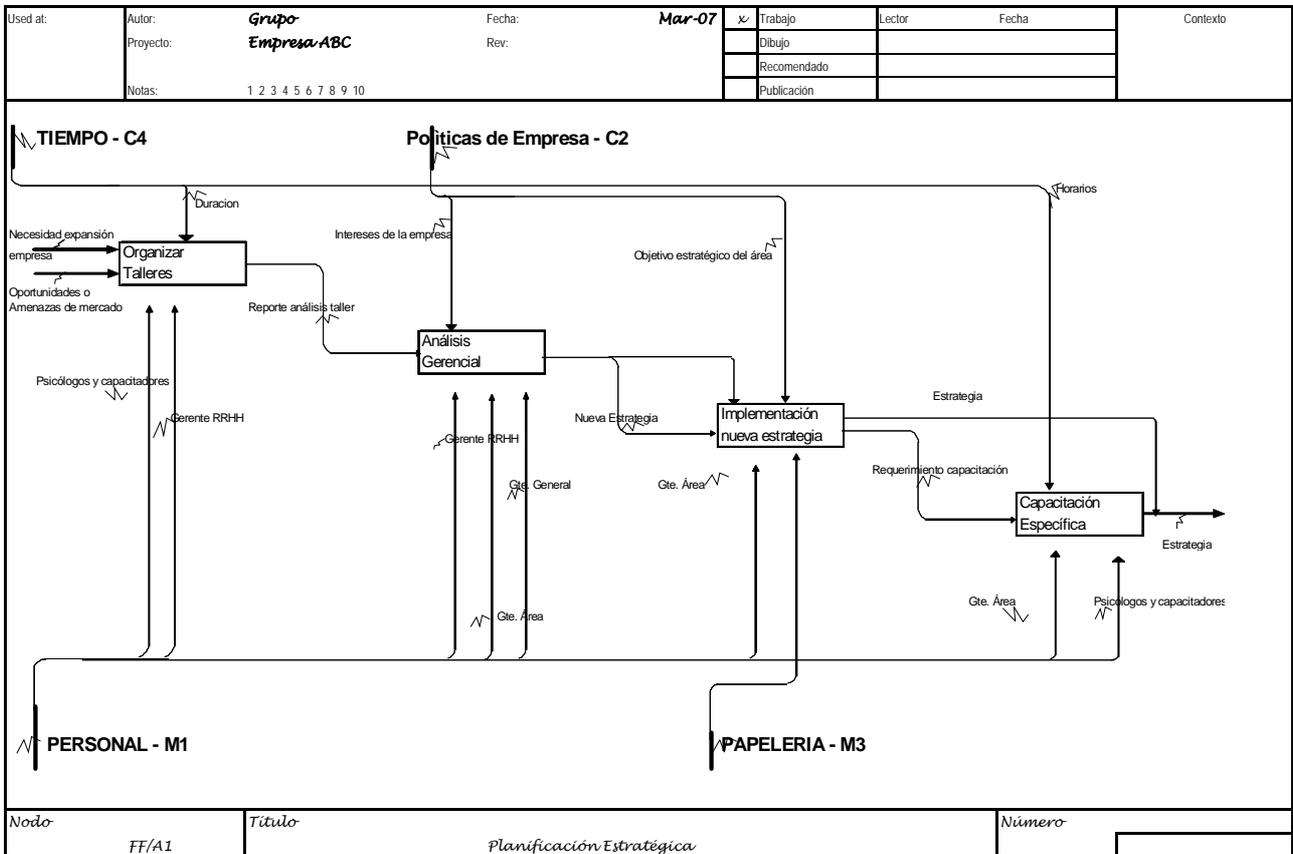


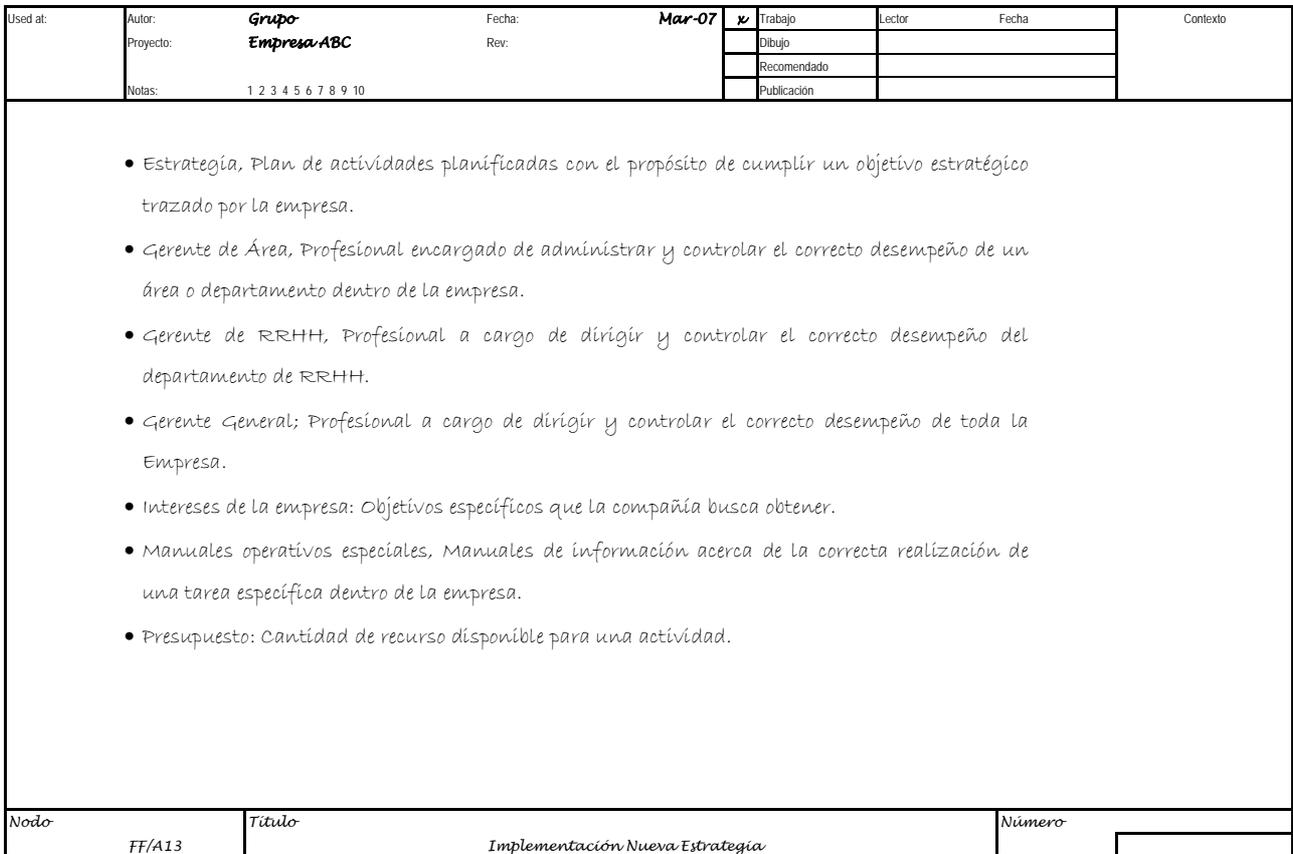
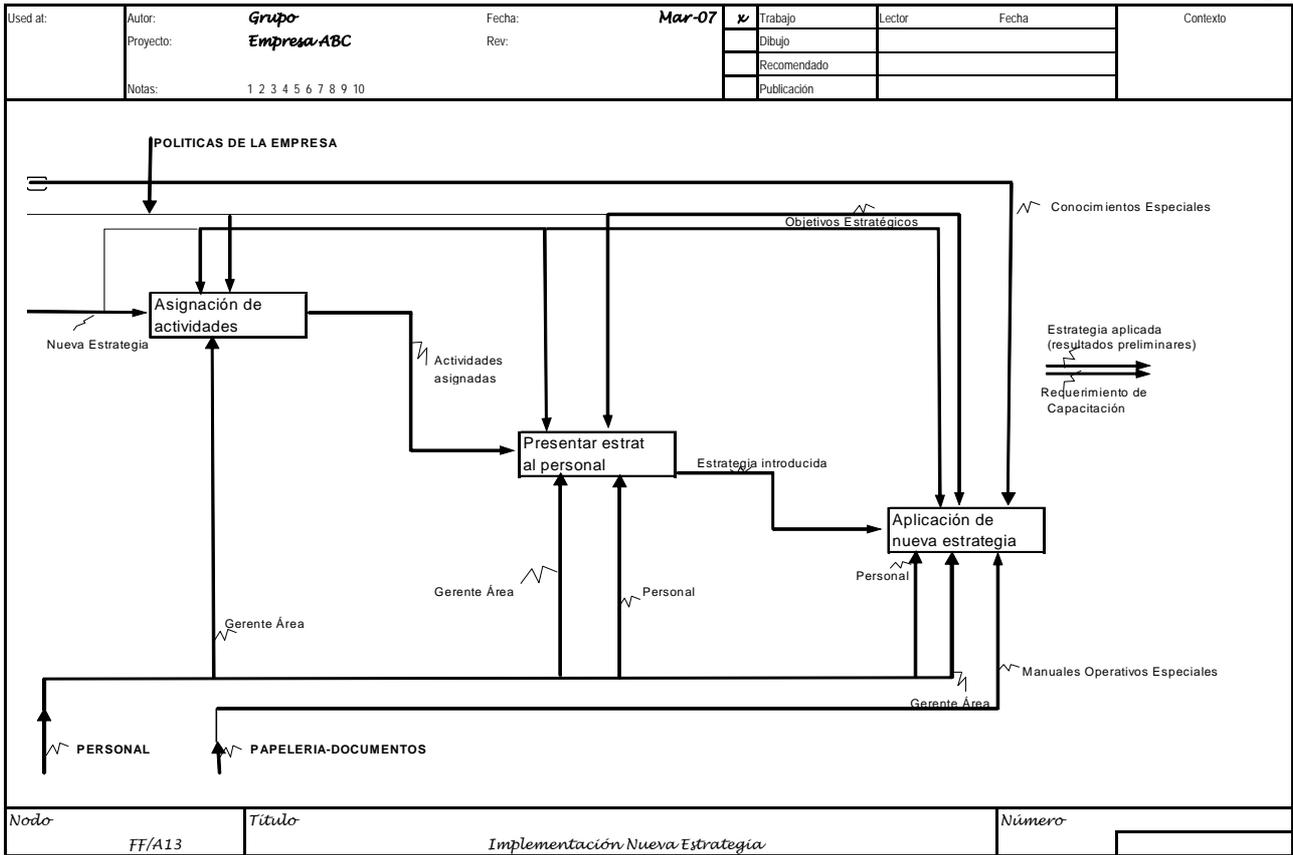
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A1 FF/A12		Recibido Mar-07 Completado	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total Tan pronto sea posible por		
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS: <input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input checked="" type="checkbox"/> REEMPLAZADO	INSTRUCCIONES ESPECIALES <input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor		
Pg.	Nodo	Título	C. Número	Status		
A		COVER SHEET				
B	FF/A12	Análisis de Talleres				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Análisis de Talleres</i>				



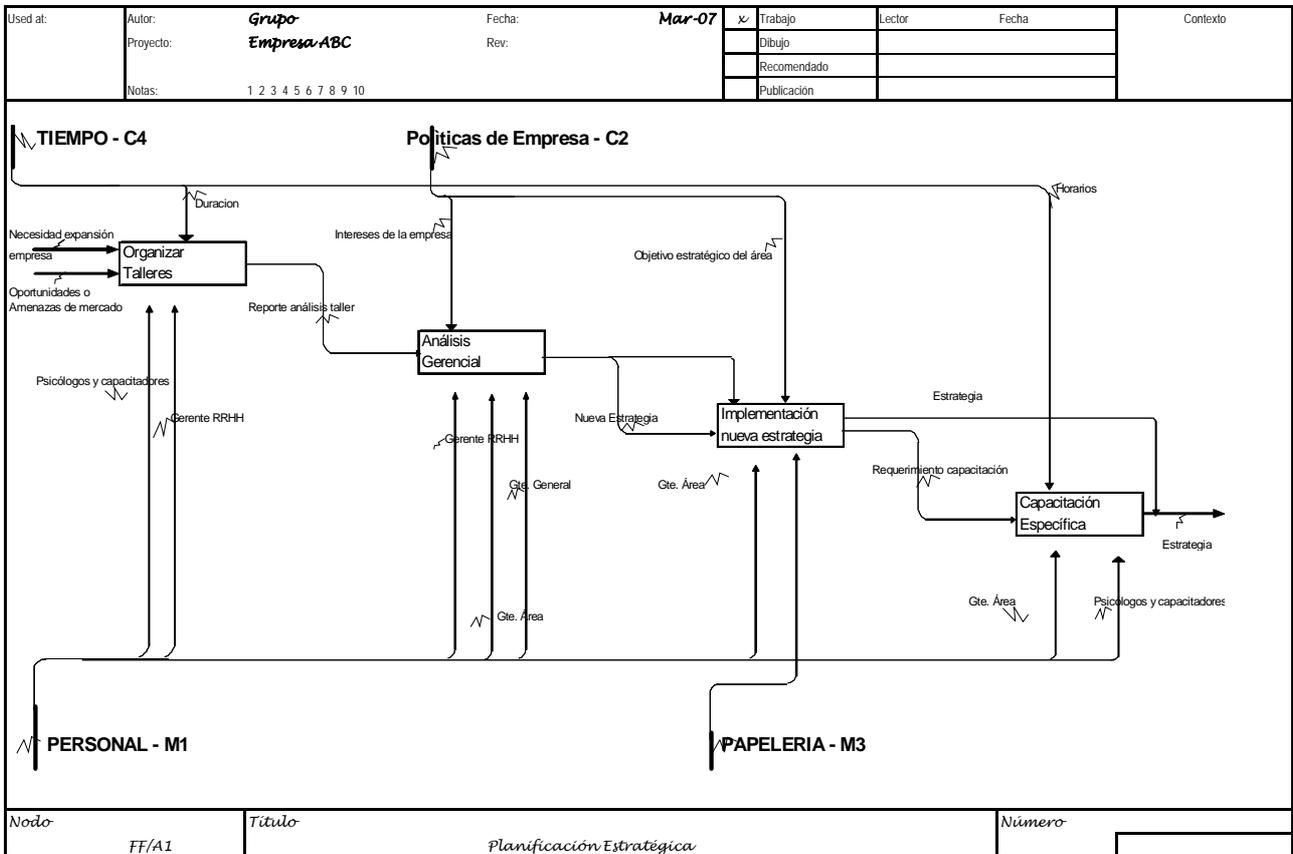


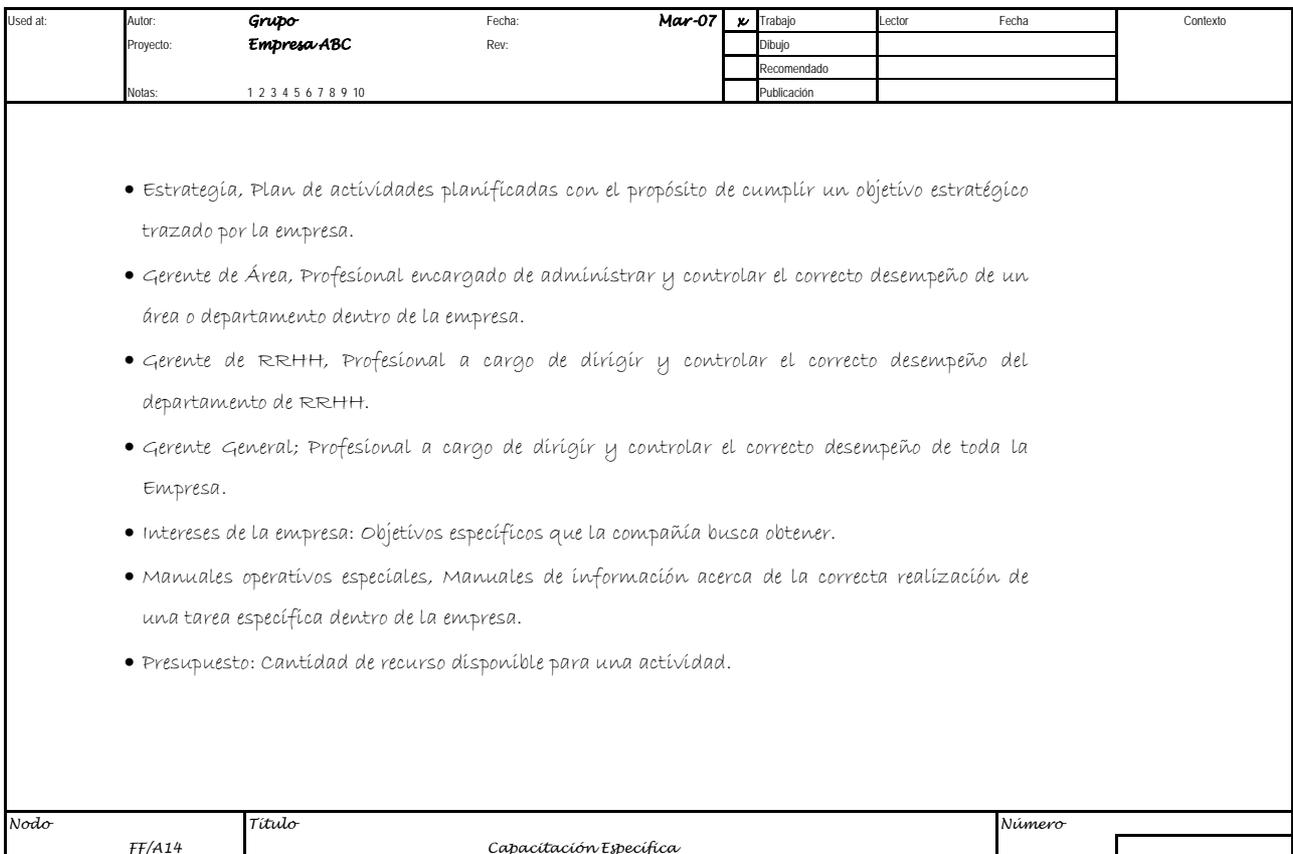
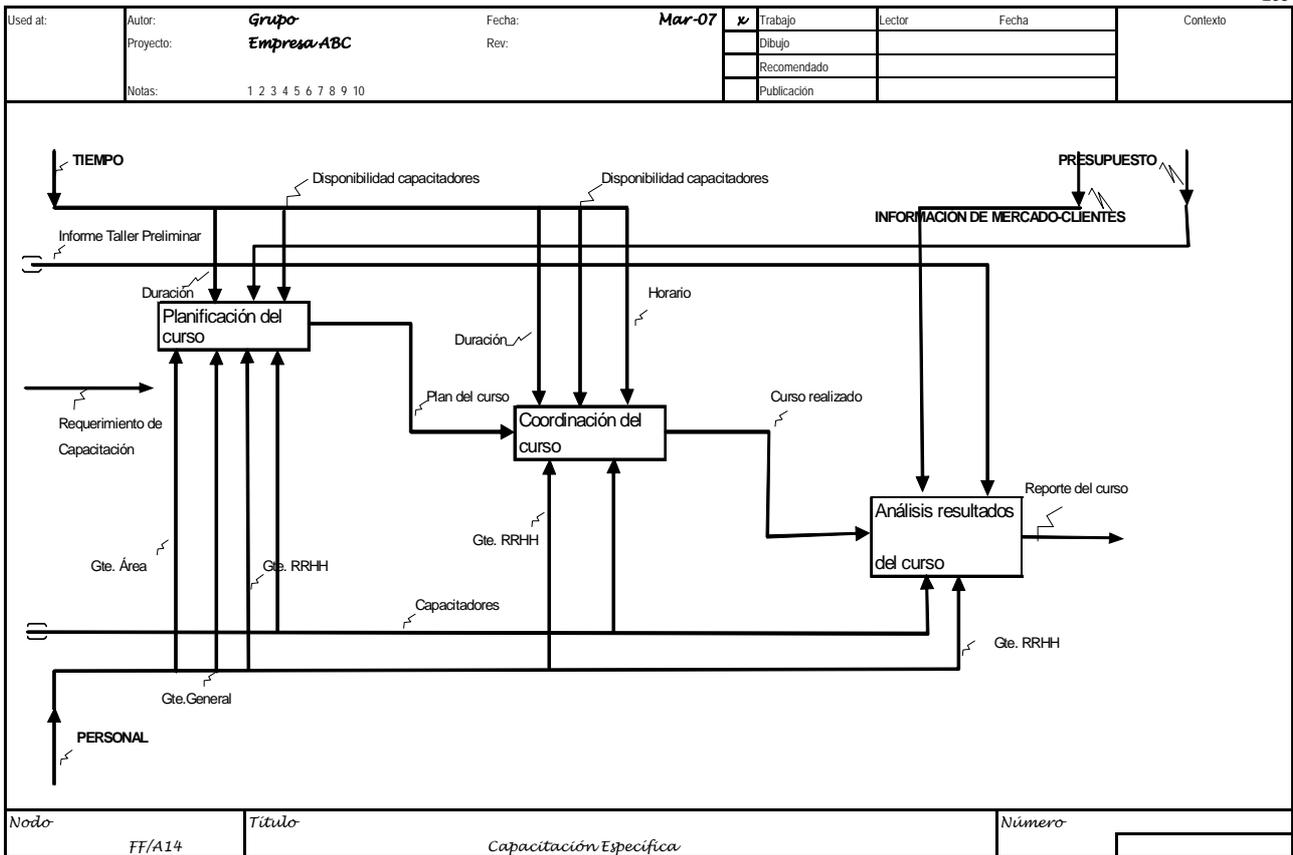
Usad at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones			
FILE	FF/A1 FF/A13	Completado	_____ copias de _____ papeles _____ total			
AUTOR			Tan pronto sea posible por			
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input checked="" type="checkbox"/> REEMPLAZADO }	
A		COVER SHEET			<input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor	
B	FF/A13	Implementación Nueva Estrategia			OK ✓	
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Implementación Nueva Estrategia</i>				



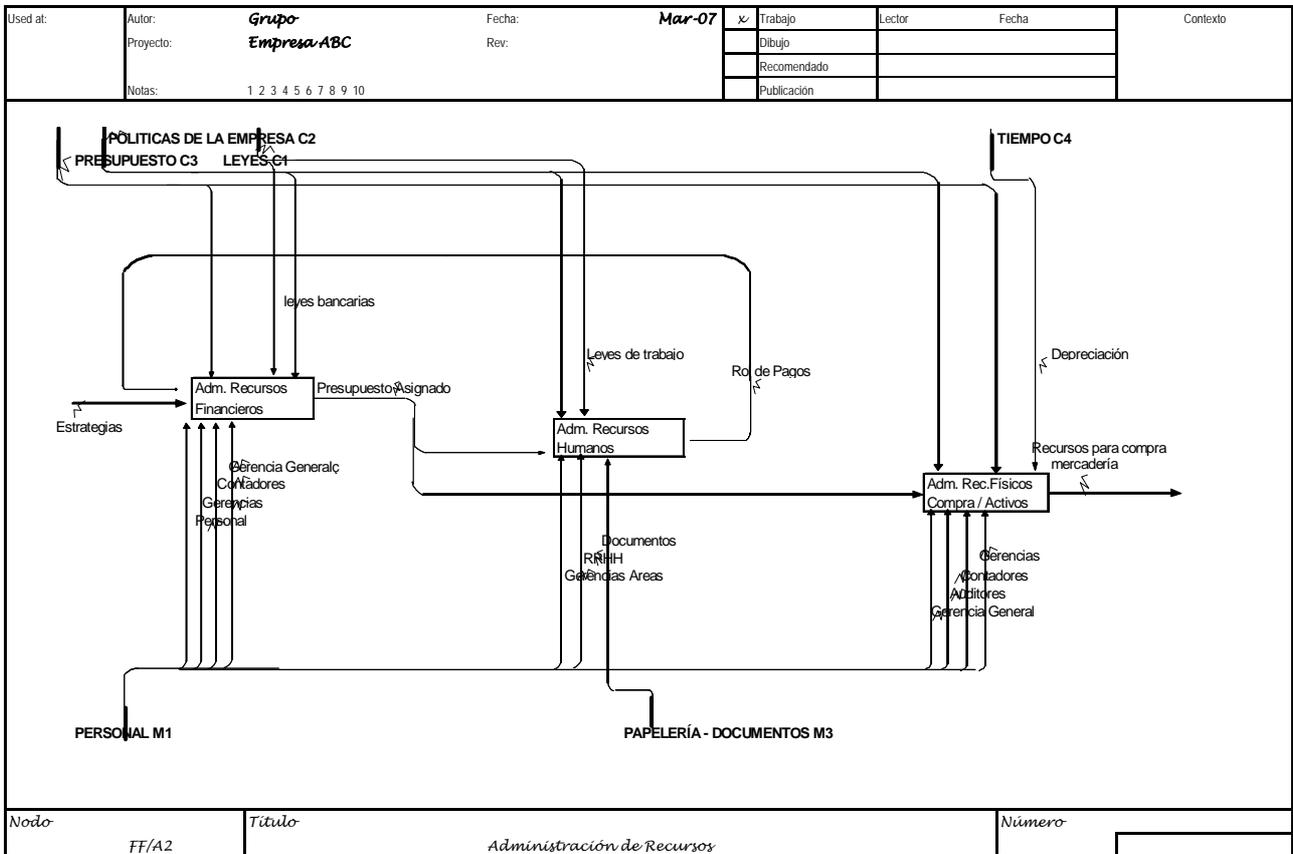


Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:		Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado			
				Publicación			
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO		Recibido	Copiando instrucciones			
FILE	FF/A1 FF/A14		Completado	Mar-07		____ copias de ____ papeles ____ total	
AUTOR				Tan pronto sea posible		por	
LECTORES:							
	Persona A	Nuevo kit para lector		Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07		Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>							
CONTENIDO				COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO	} Fila del modelo ____ con este kit	
					<input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor	
A		COVER SHEET				____ Copias extras del autor	
B	FF/A14	Capacitación Especifica					
C		Glosario					
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
M							
N							
Nodo		Título				Número	
		<i>Segunda Descomposición Capacitación Especifica</i>					

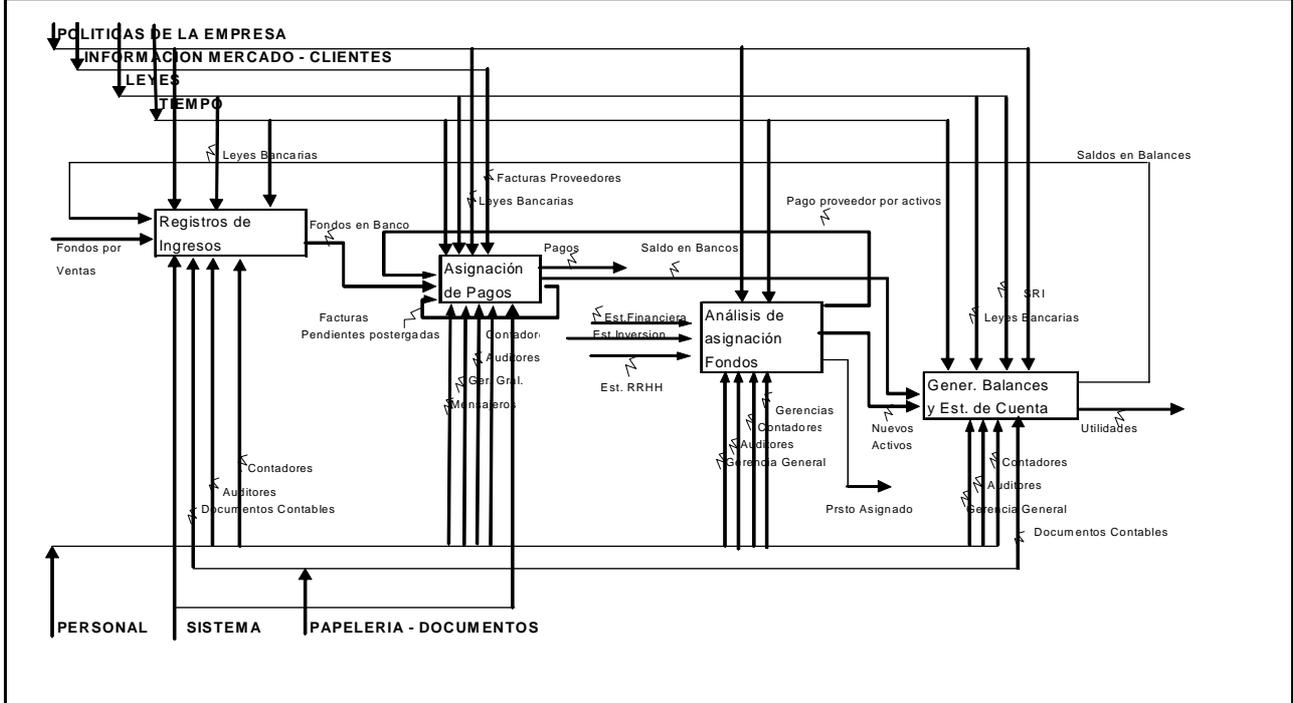




Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A2 FF/A21		Recibido Mar-07 Completado	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total Tan pronto sea posible por		
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS: <input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	INSTRUCCIONES ESPECIALES <input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor		
Pg.	Nodo	Título	C. Número	Status		
A		COVER SHEET				
B	FF/A21	Administración de recursos financieros				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Administración de recursos financieros</i>				



Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			



Nodo	Título	Número
FF/A21	Administración de recursos financieros	

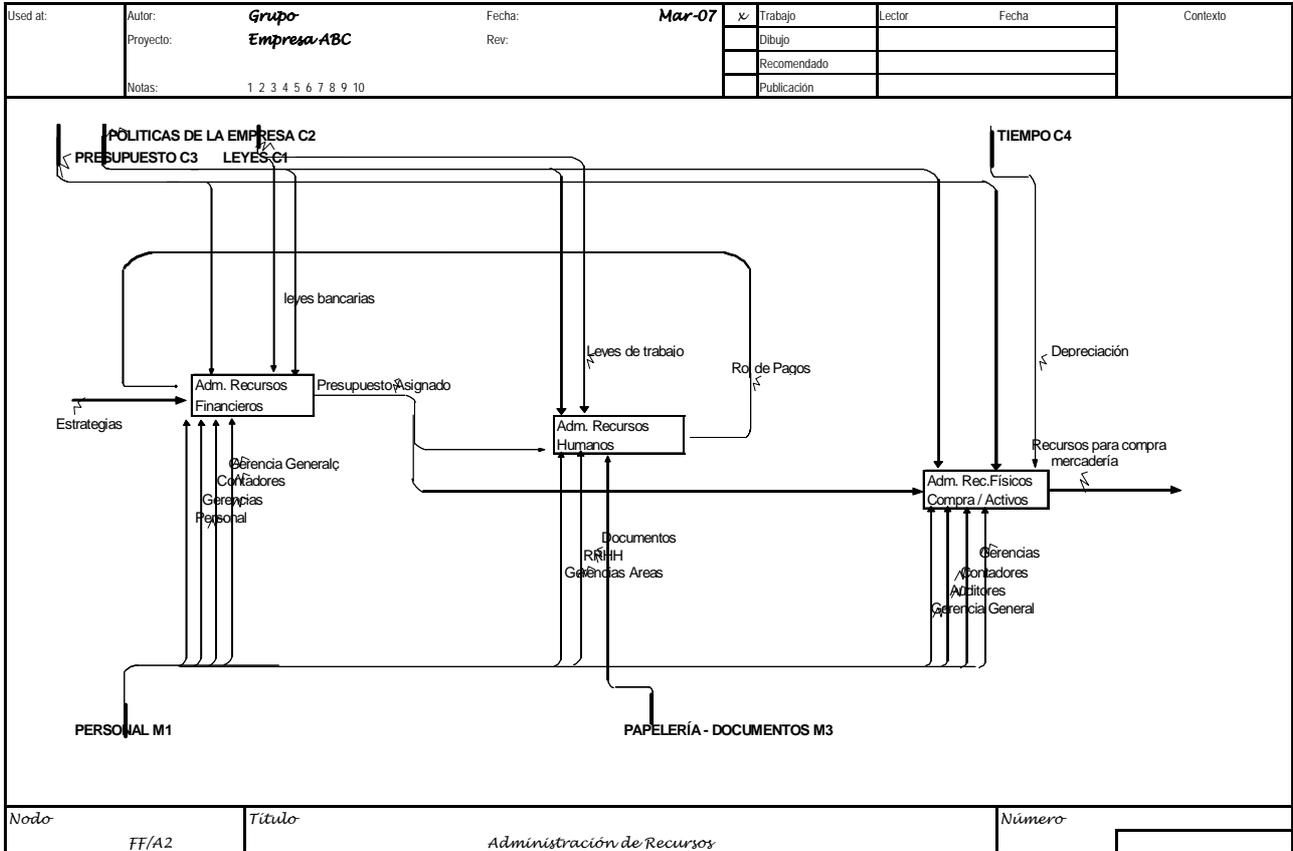
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			

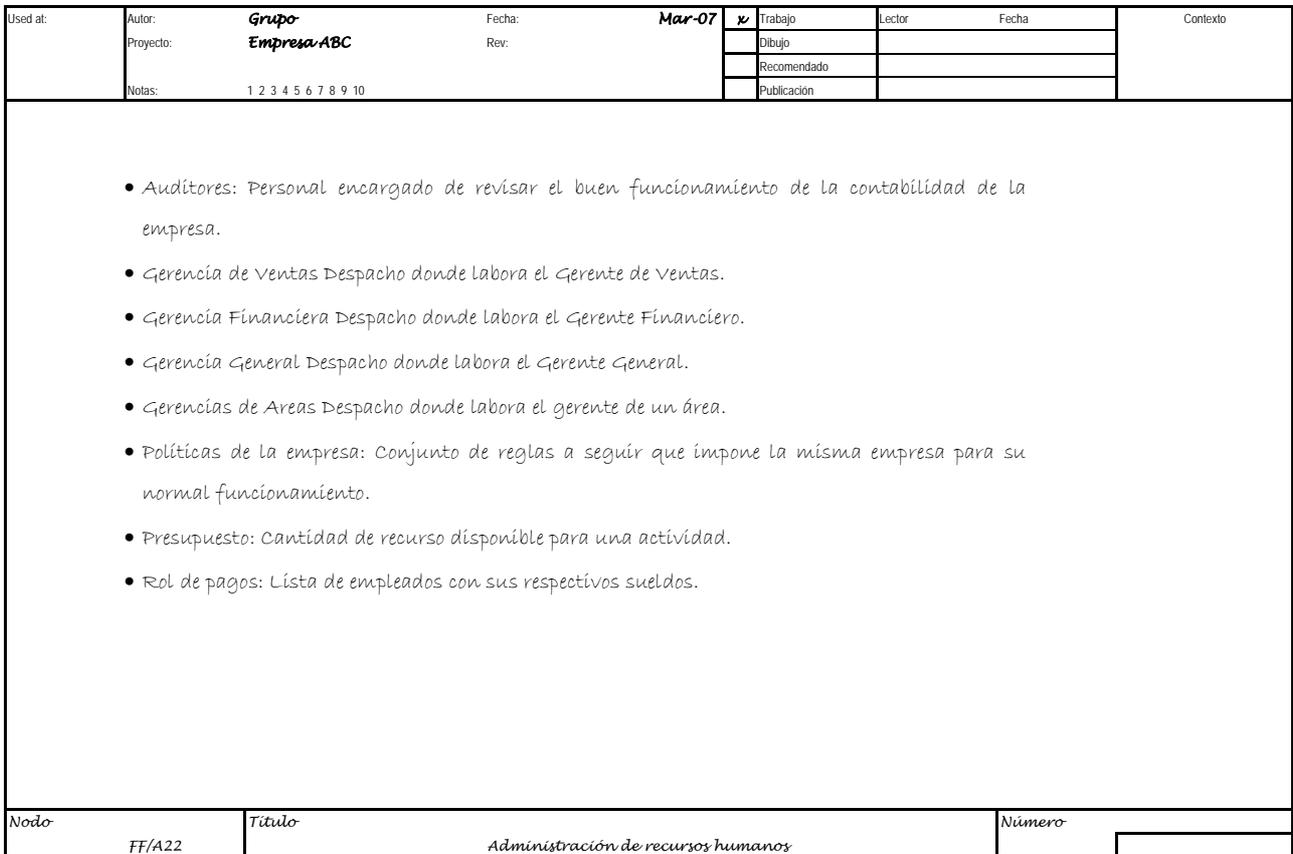
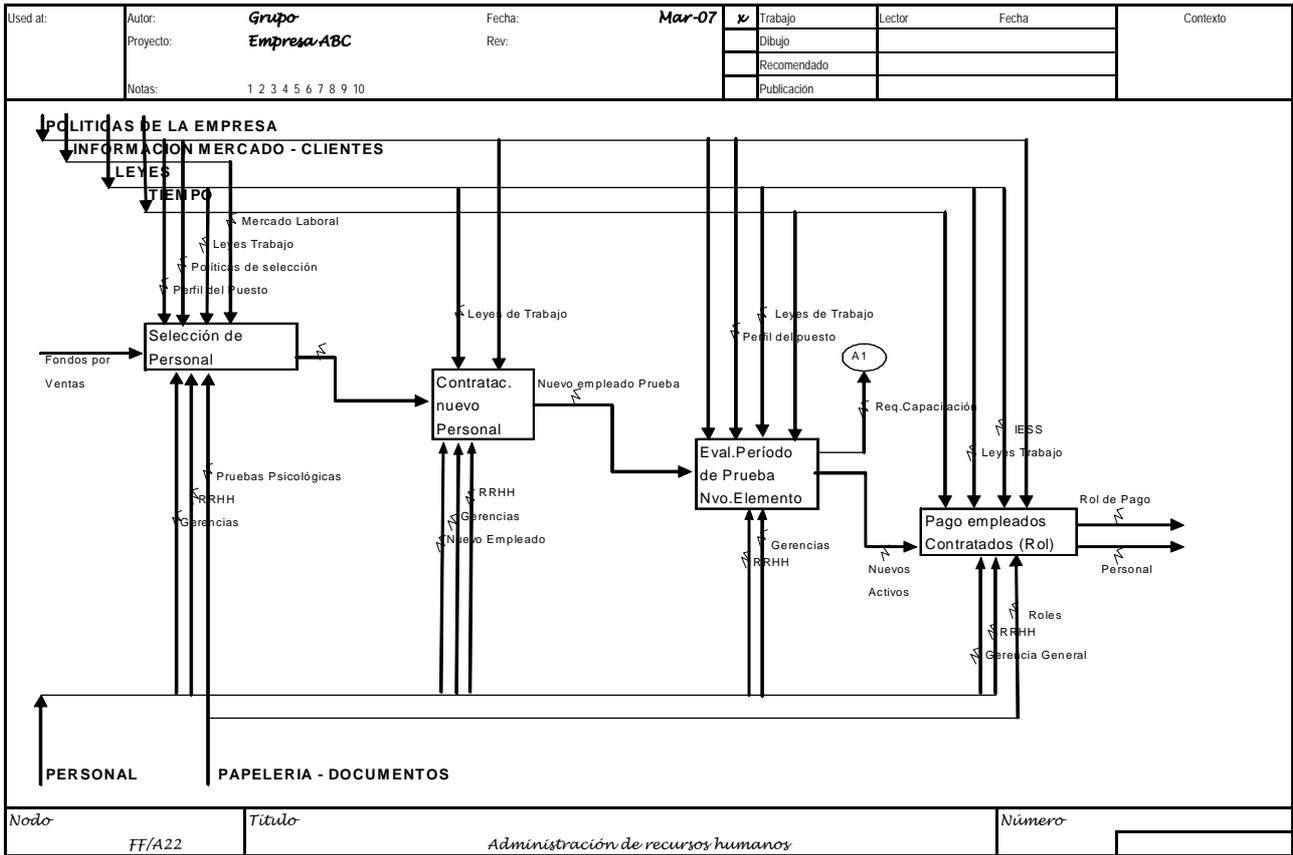
- Auditores: Personal encargado de revisar el buen funcionamiento de la contabilidad de la empresa.
- Gerencia de Ventas Despacho donde labora el Gerente de Ventas.
- Gerencia Financiera Despacho donde labora el Gerente Financiero.
- Gerencia General Despacho donde labora el Gerente General.
- Gerencias de Areas Despacho donde labora el gerente de un área.
- Políticas de la empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
- Presupuesto: Cantidad de recurso disponible para una actividad.
- Rol de pagos: Lista de empleados con sus respectivos sueldos.

Nodo	Título	Número
FF/A21	Administración de recursos financieros	

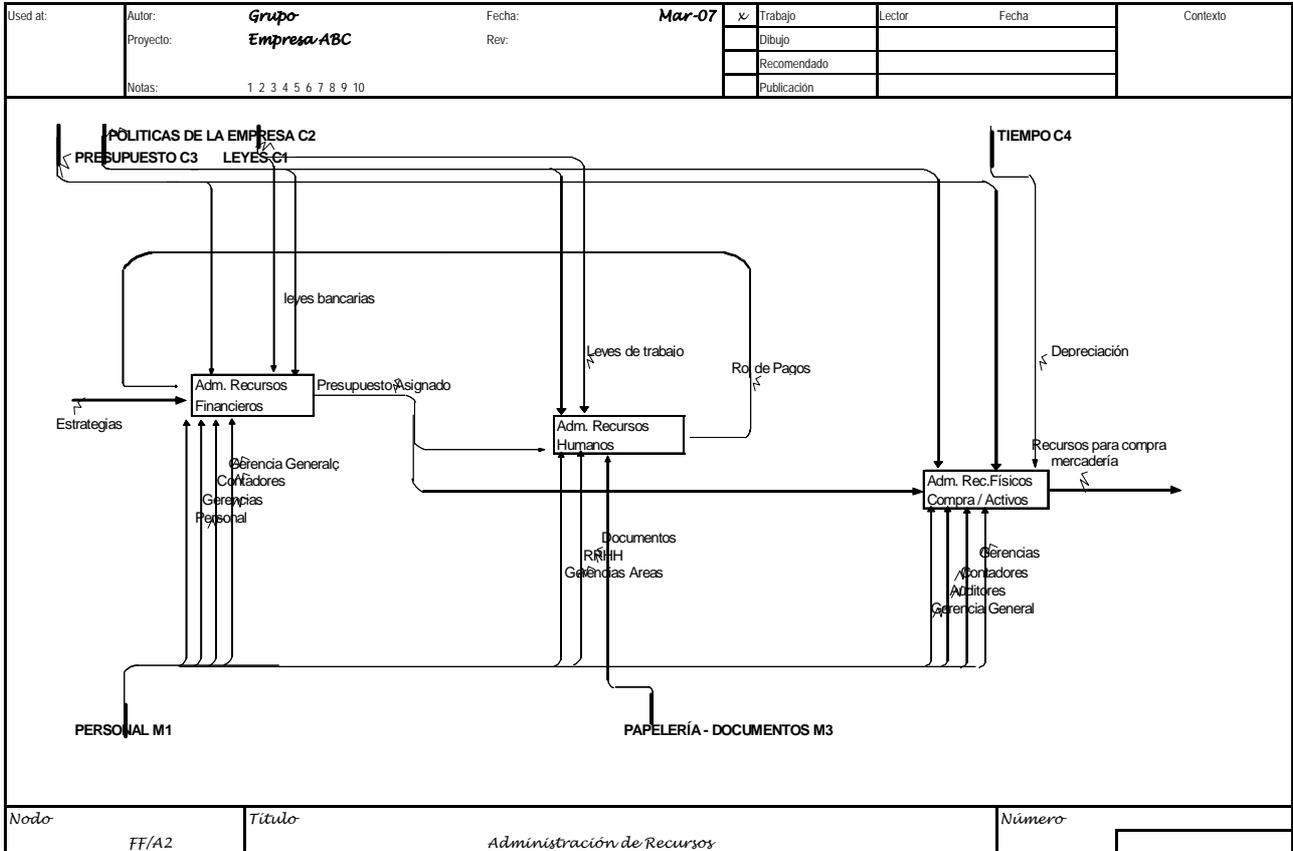
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A2 FF/A22		Recibido Mar-07	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total		
FILE			Completado	Tan pronto sea posible por		
AUTOR	LECTORES:					
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO }	
A		COVER SHEET			<input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor	
B	FF/A22	Administración de recursos humanos				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Administración de recursos humanos</i>				

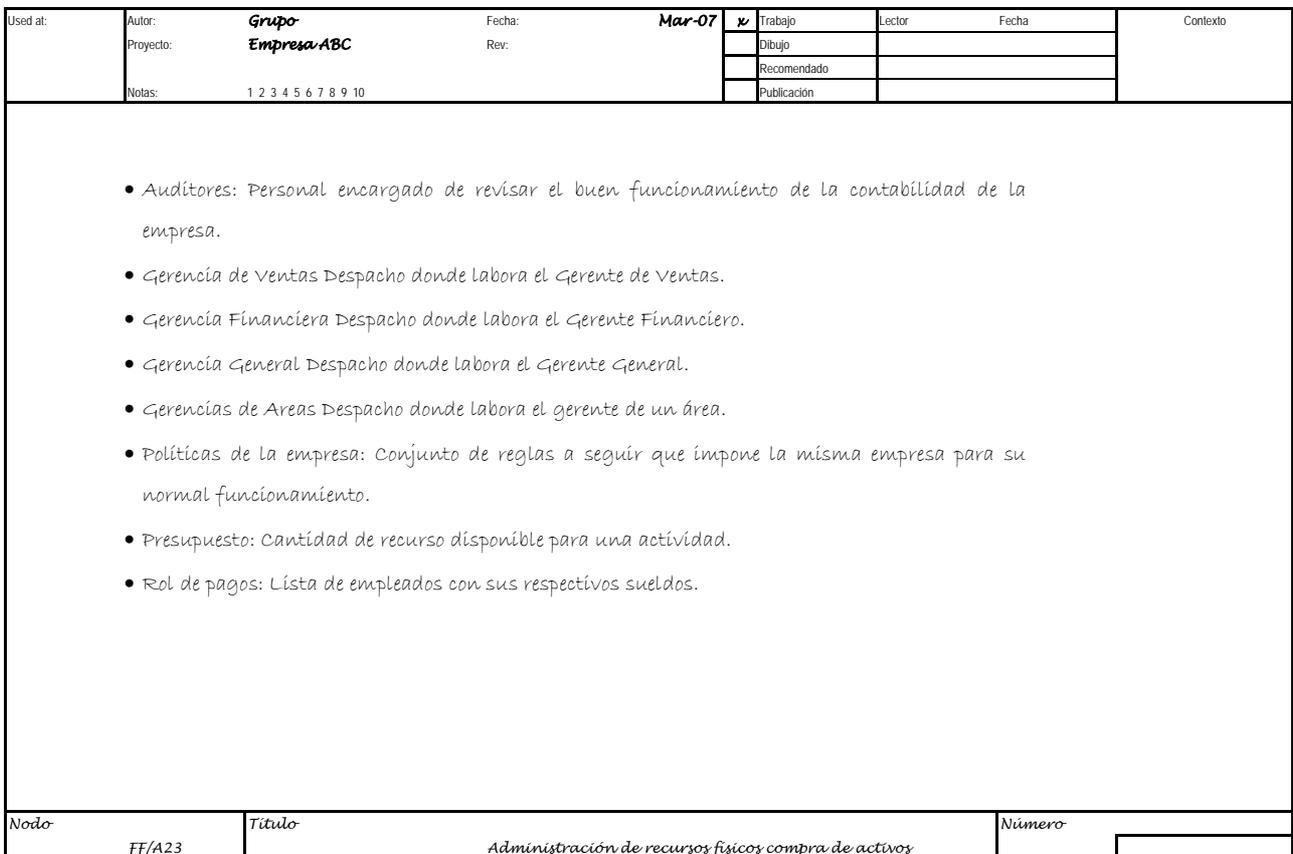
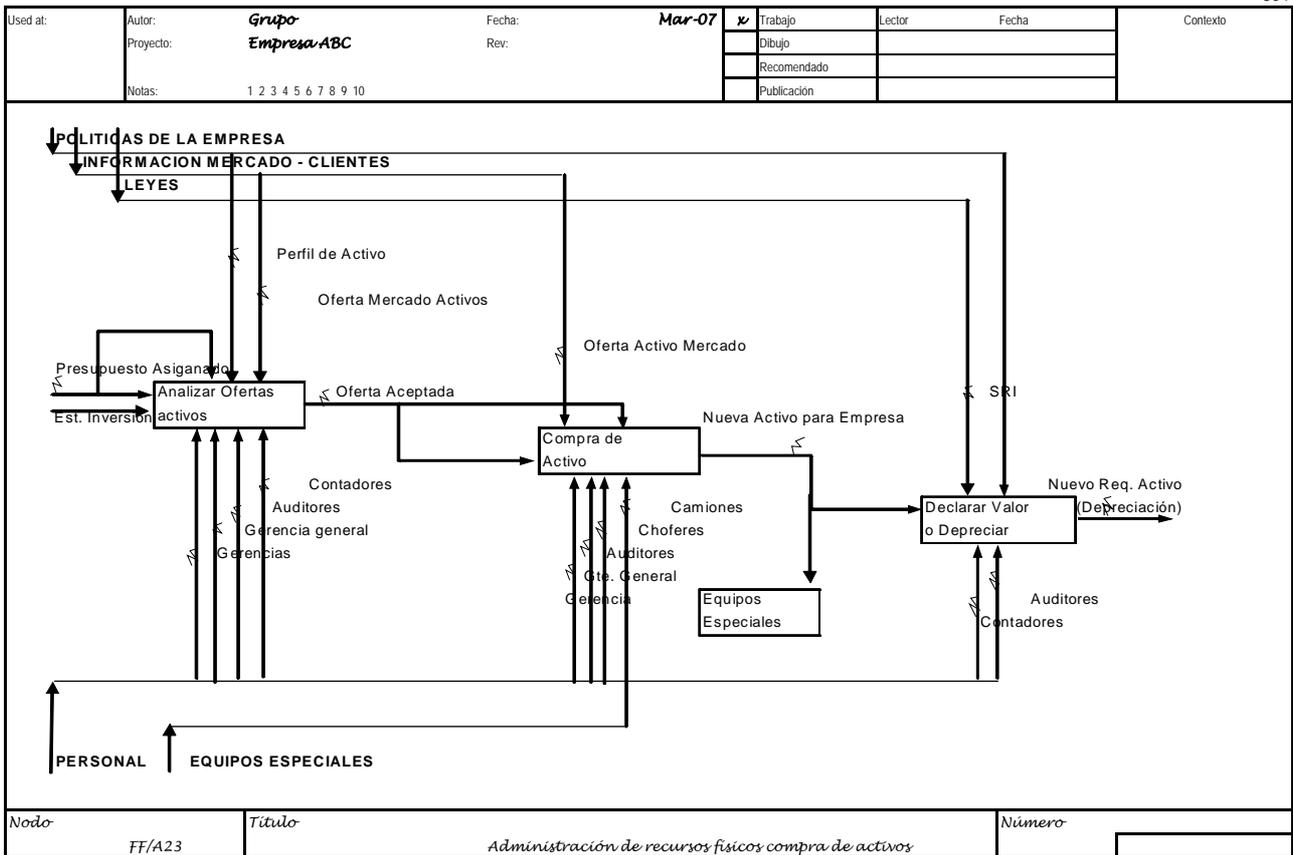
OK ✓





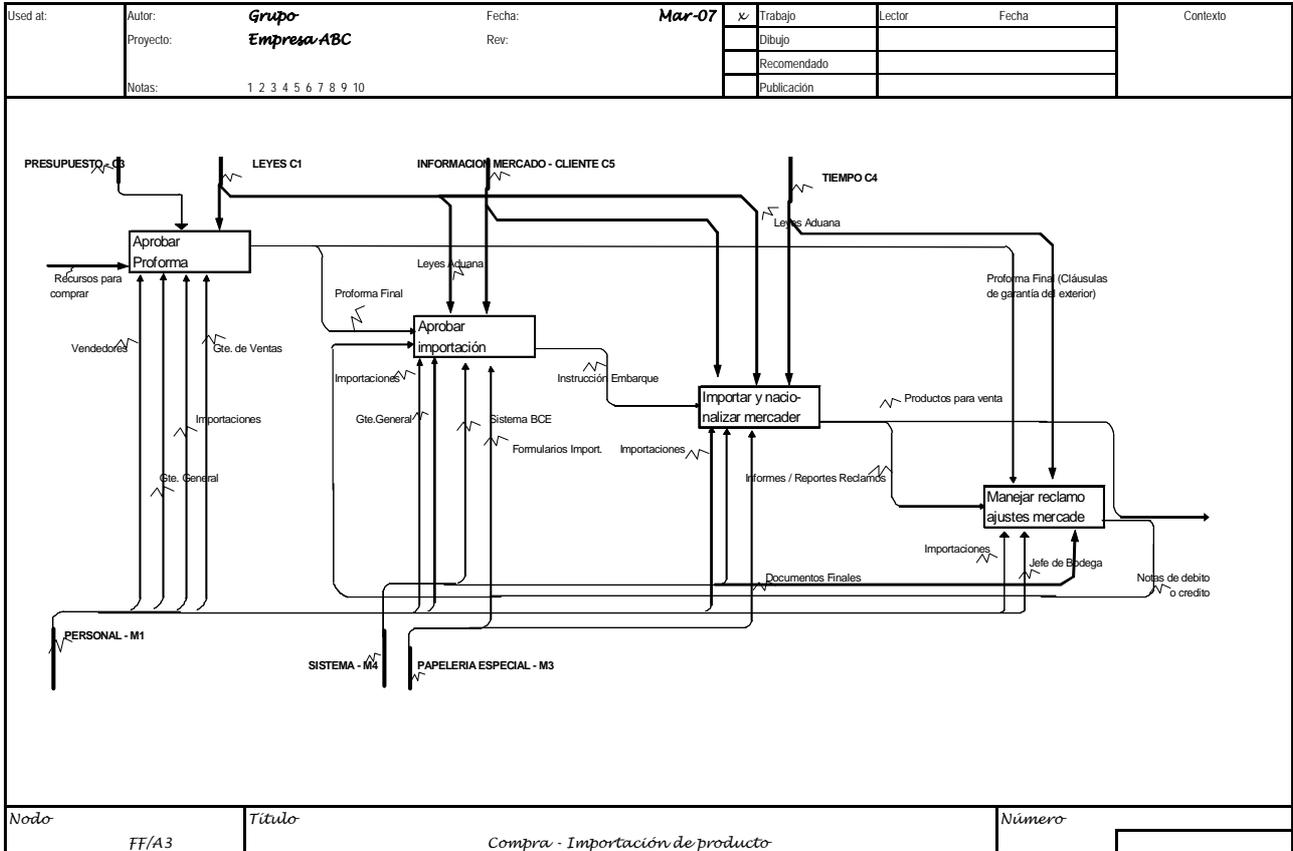
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A2 FF/A23		Recibido Mar-07 Completado	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total Tan pronto sea posible por		
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS: <input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	INSTRUCCIONES ESPECIALES <input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor		
Pg.	Nodo	Título	C. Número	Status		
A		COVER SHEET				
B	FF/A23	Administración de recursos físicos compra de activos				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Administración de recursos físicos compra de activos</i>				

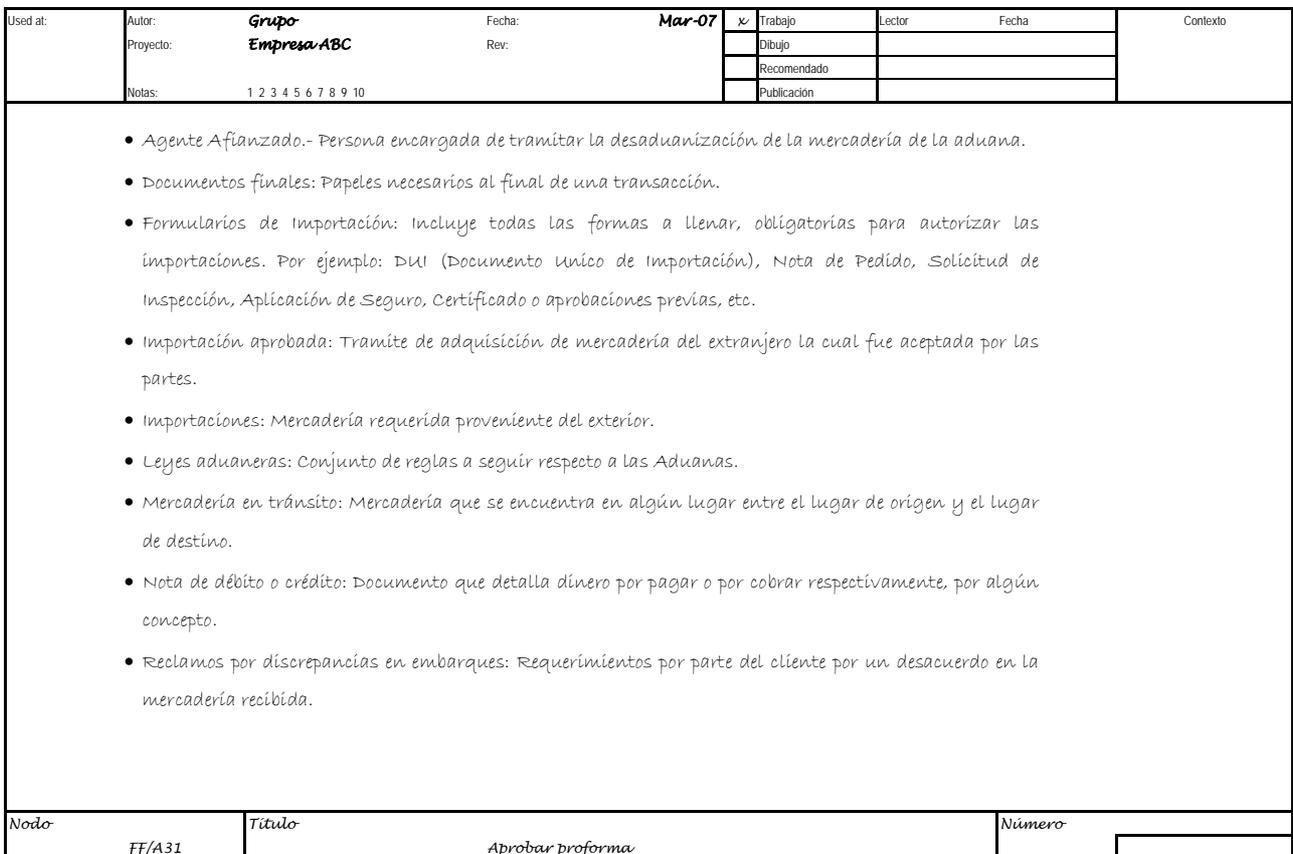
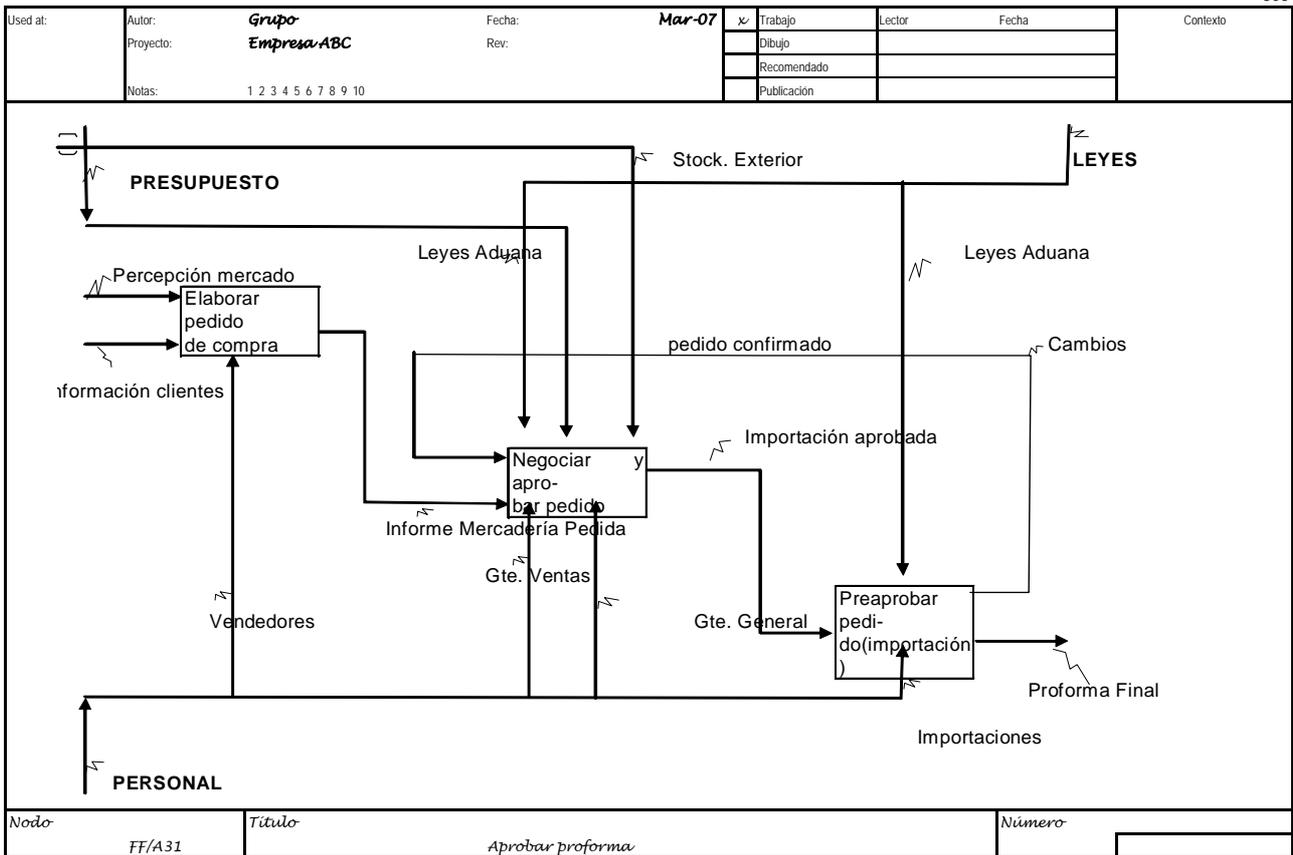




Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A3 FF/A31		Recibido Mar-07	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total		
FILE			Completado	Tan pronto sea posible por		
AUTOR	LECTORES:					
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO }	
A		COVER SHEET			<input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor	
B	FF/A31	Aprobar proforma				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Aprobar proforma</i>				

OK ✓





Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:		Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado			
				Publicación			

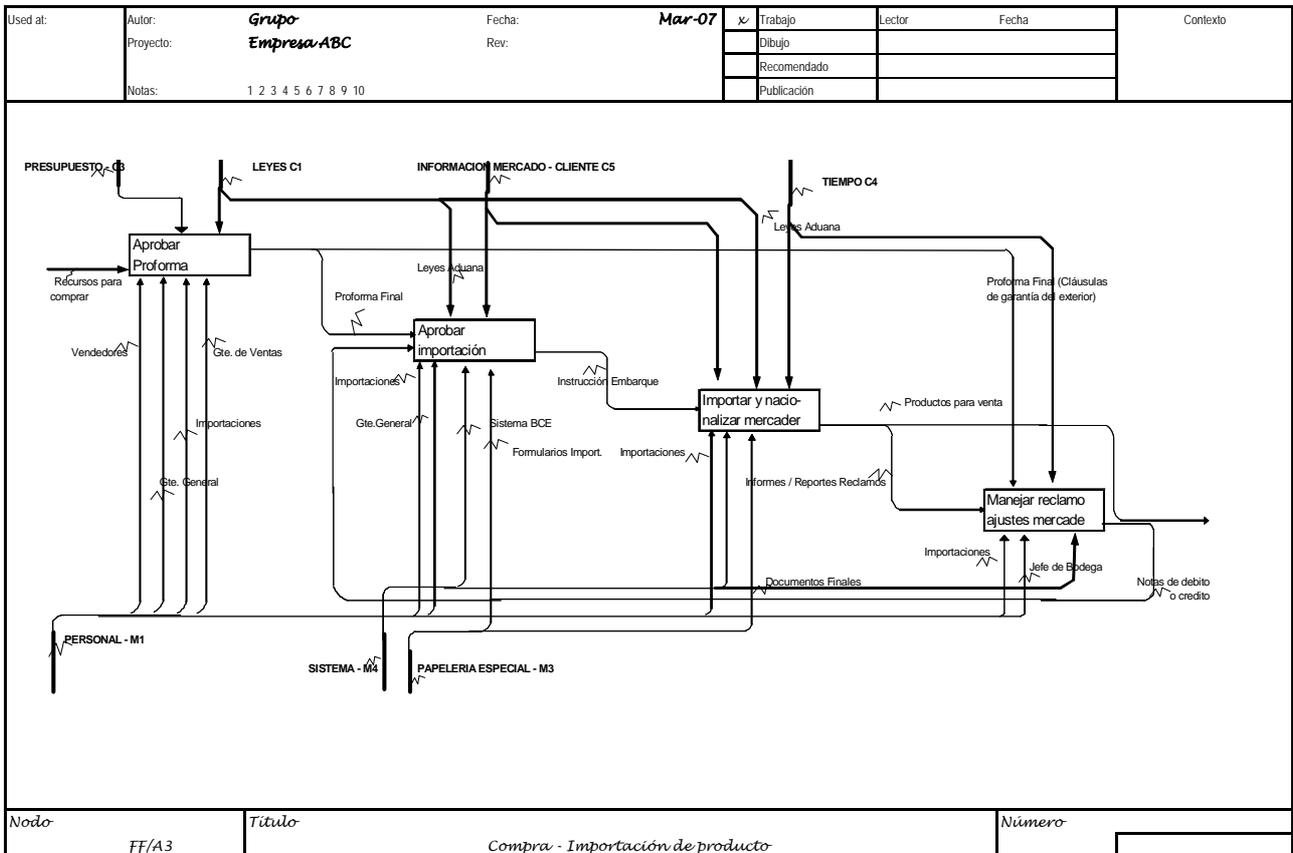
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones
FILE	FF/A3 FF/A32	Mar-07	_____ copias de _____ papeles _____ total
AUTOR		Completado	Tan pronto sea posible por _____

LECTORES:				
Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back
Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07

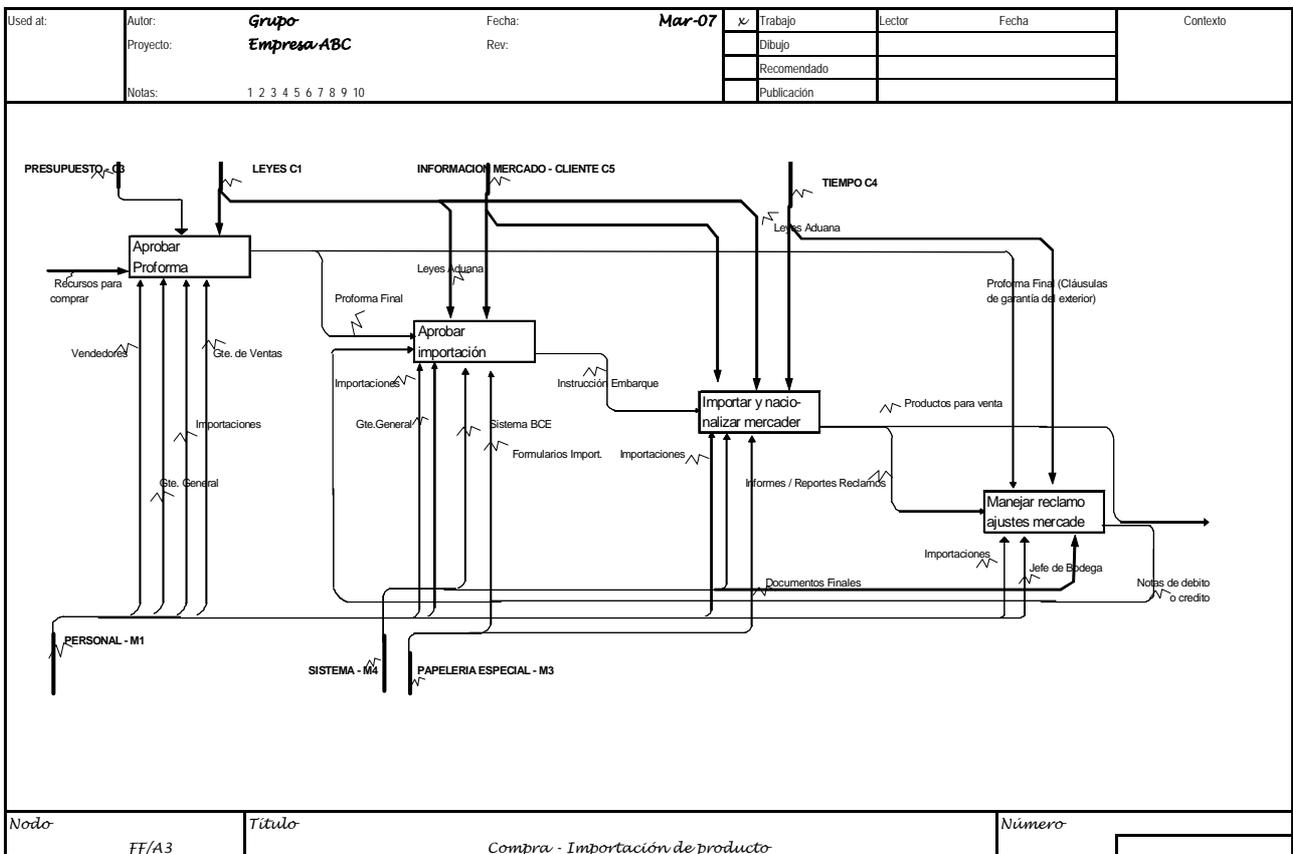
RESPUESTA REQUERIDA: X Rápida Normal Lenta Ninguna

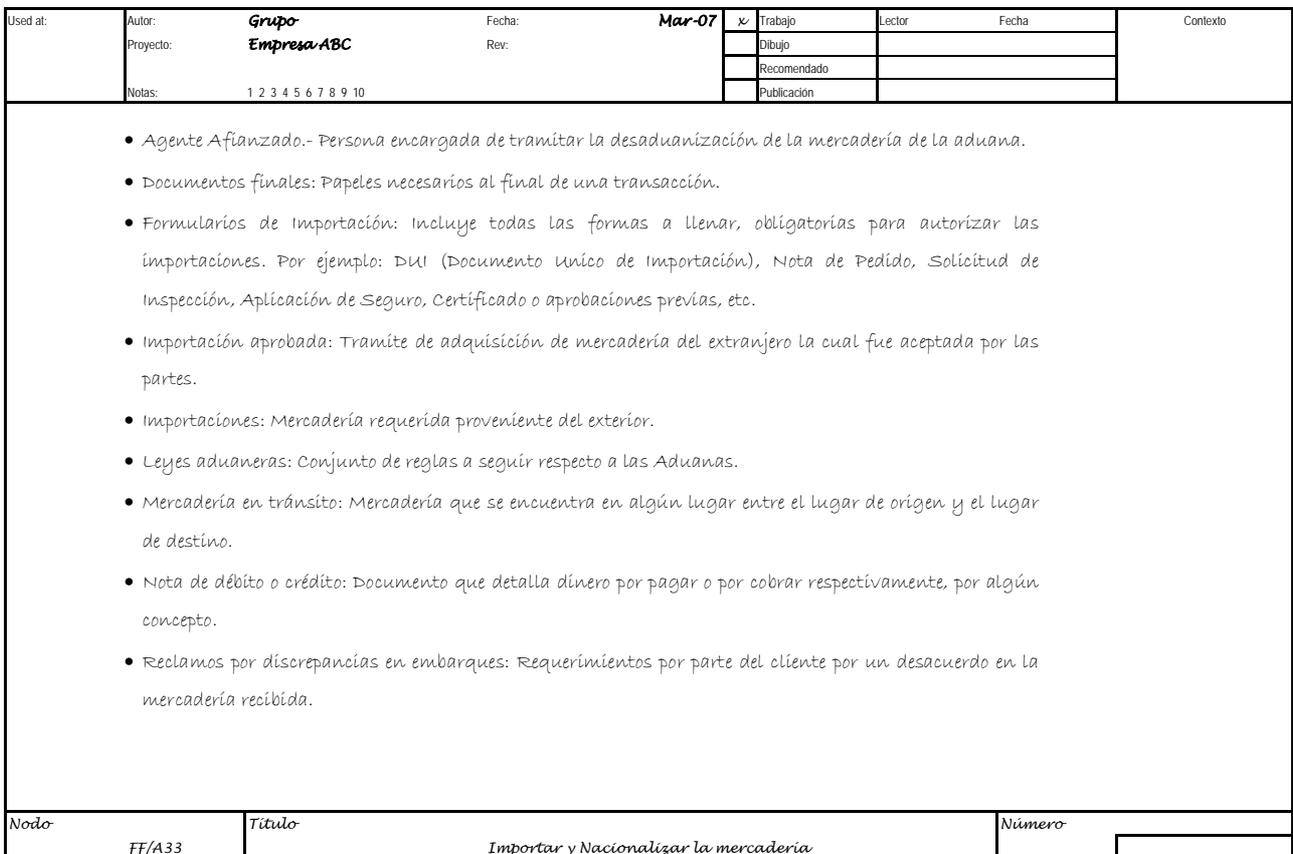
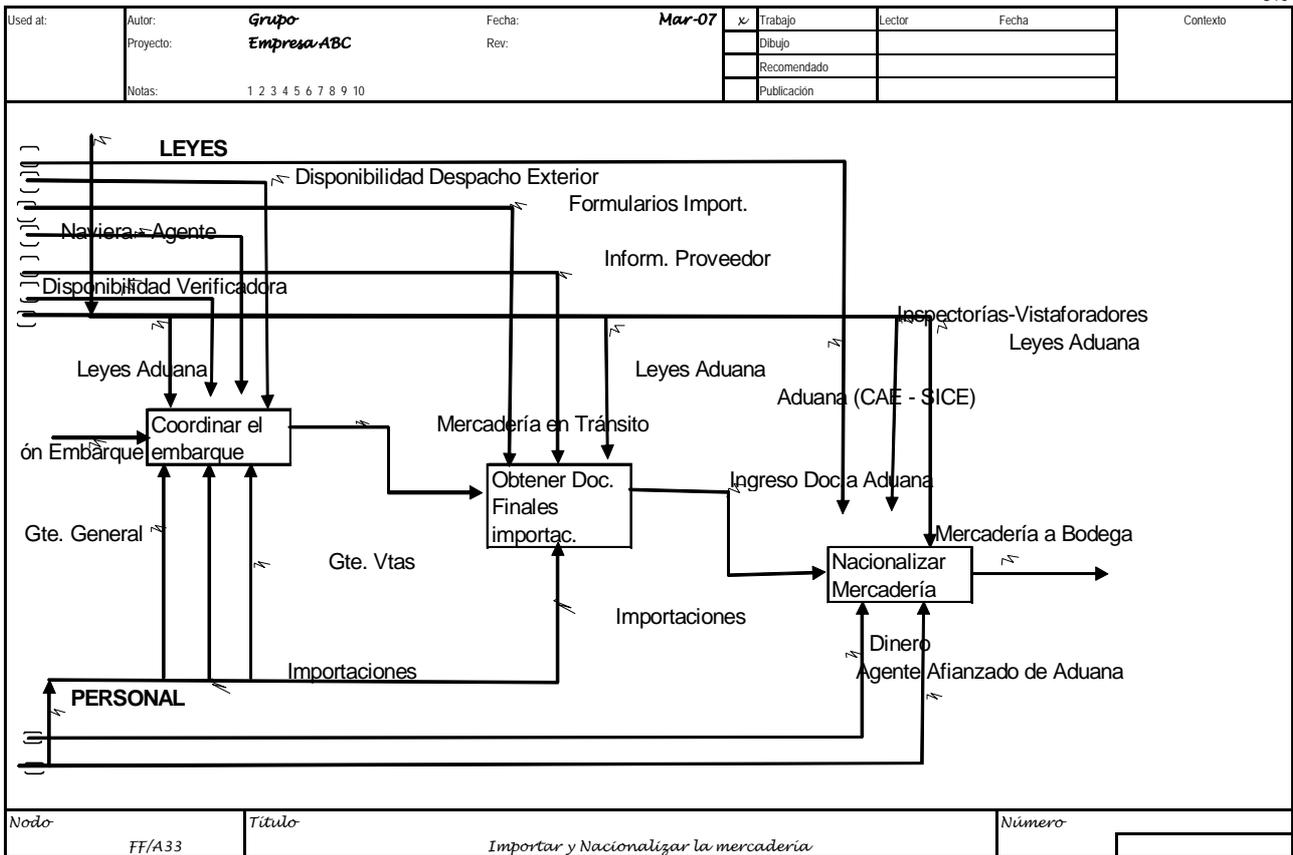
<p>CONTENIDO</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Pg.</th> <th>Nodo</th> <th>Título</th> <th>C.Número</th> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>A</td><td></td><td>COVER SHEET</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>B</td><td>FF/A32</td><td>Aprobar importación</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>C</td><td></td><td>Glosario</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>D</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>E</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>F</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>G</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>H</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>I</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>J</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>K</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>L</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>M</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>N</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	A		COVER SHEET			B	FF/A32	Aprobar importación			C		Glosario			D					E					F					G					H					I					J					K					L					M					N					<p>COMENTARIOS:</p> <input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Filia del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO }	<p>INSTRUCCIONES ESPECIALES</p> <input type="checkbox"/> No. Copia del autor <input type="checkbox"/> Copias extras del autor
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status																																																																									
A		COVER SHEET																																																																											
B	FF/A32	Aprobar importación																																																																											
C		Glosario																																																																											
D																																																																													
E																																																																													
F																																																																													
G																																																																													
H																																																																													
I																																																																													
J																																																																													
K																																																																													
L																																																																													
M																																																																													
N																																																																													

Nodo	Título	Número
	<i>Segunda Descomposición Aprobar importación</i>	



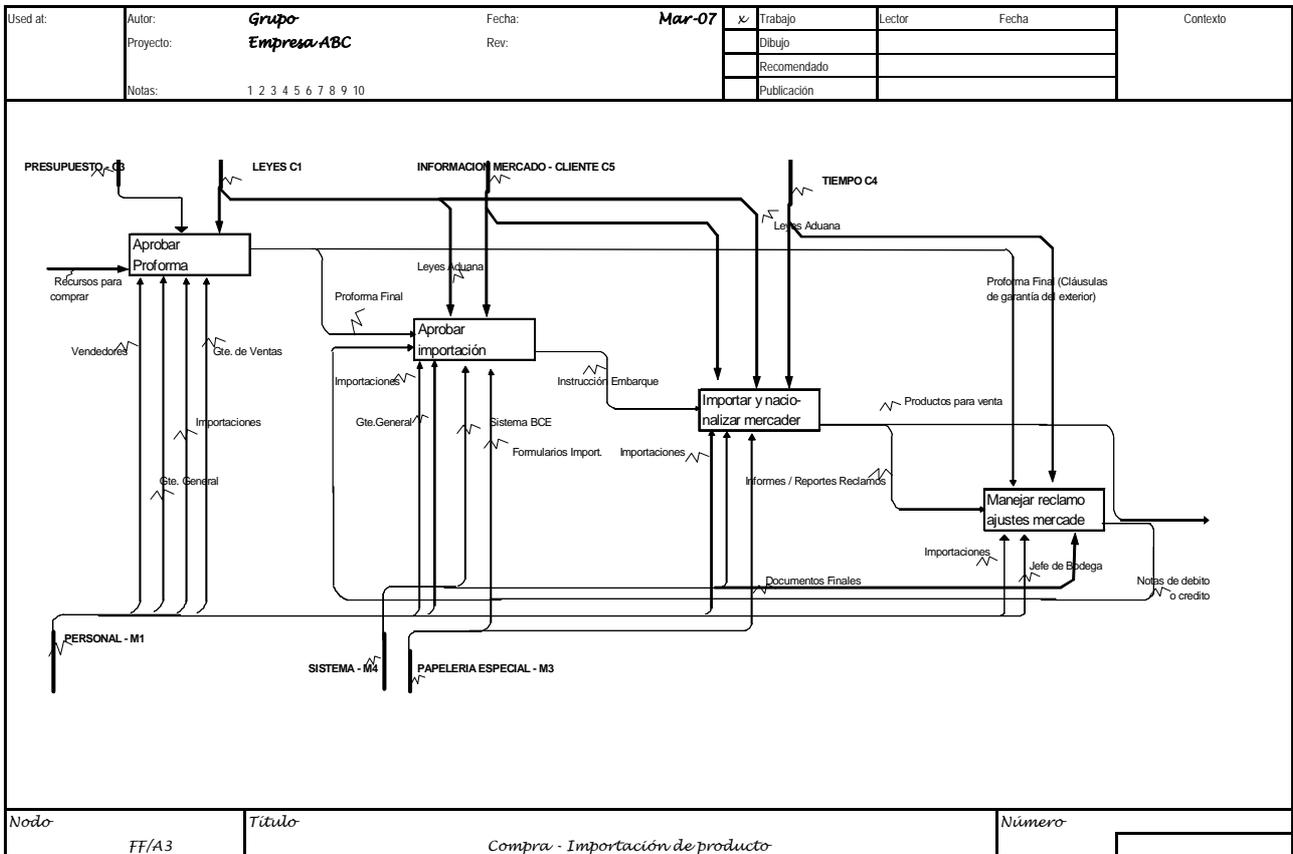
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A3 FF/A33		Recibido Mar-07	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total		
FILE			Completado	Tan pronto sea posible por		
AUTOR	LECTORES:					
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:	INSTRUCCIONES ESPECIALES		
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status		
A		COVER SHEET				
B	FF/A33	Importar y Nacionalizar la mercadería				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título <i>Segunda Descomposición Importar y Nacionalizar la mercadería</i>			Número	

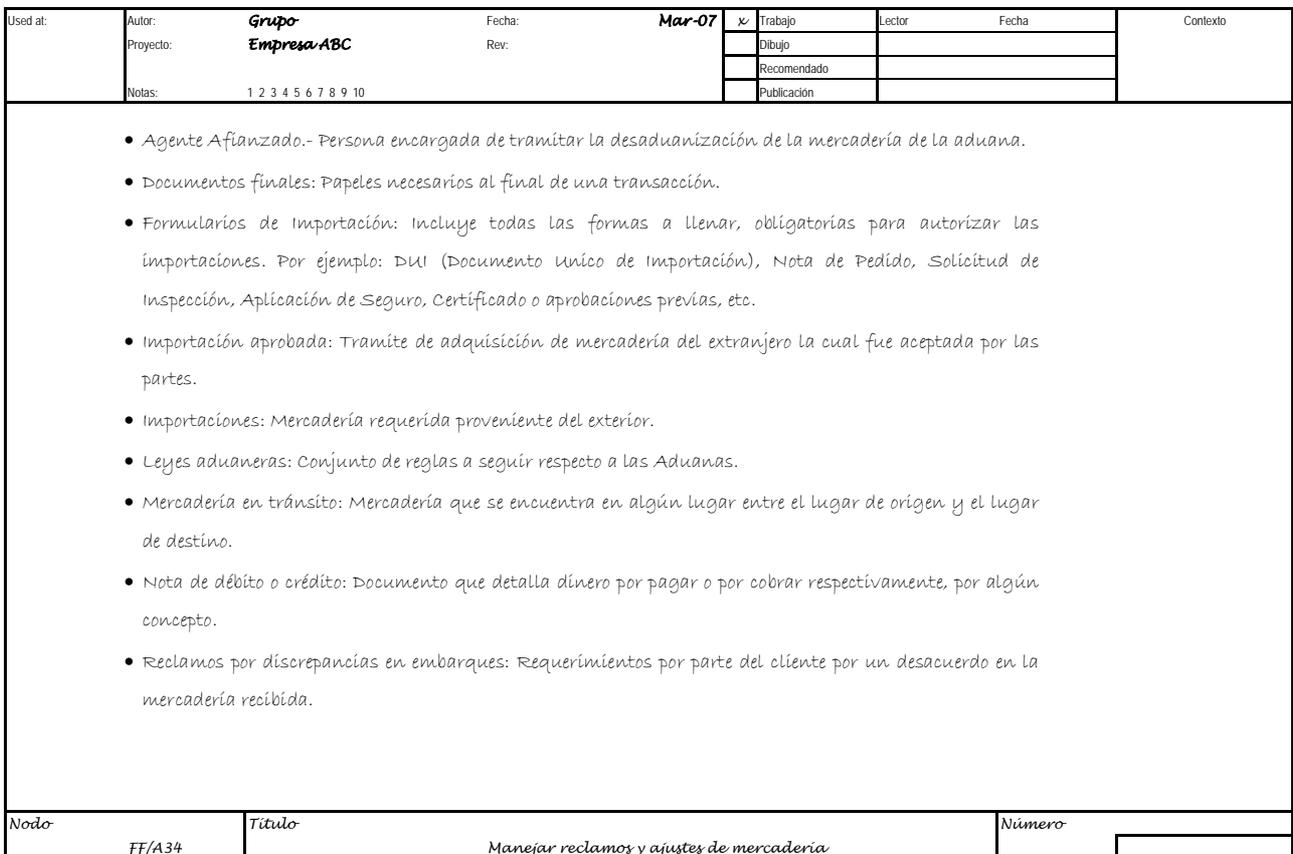
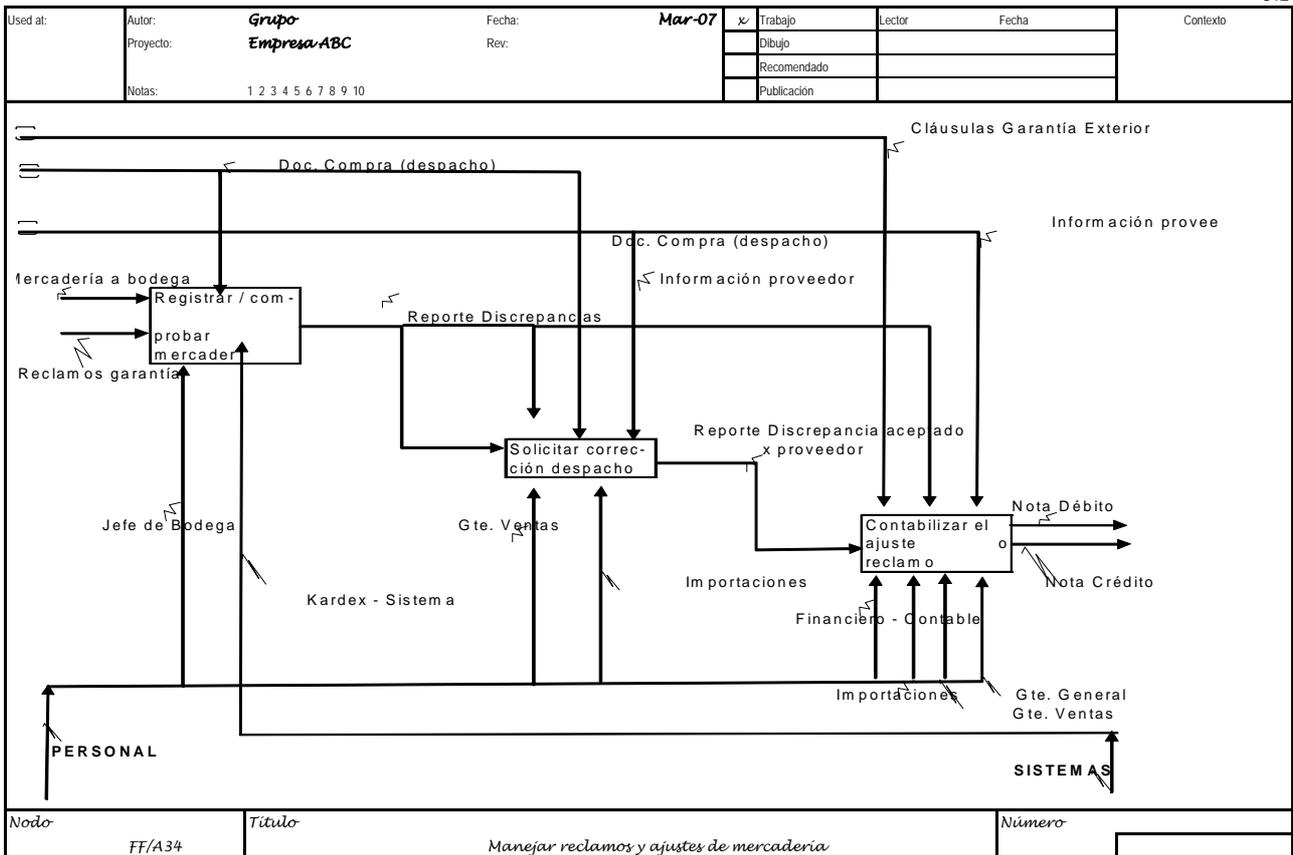




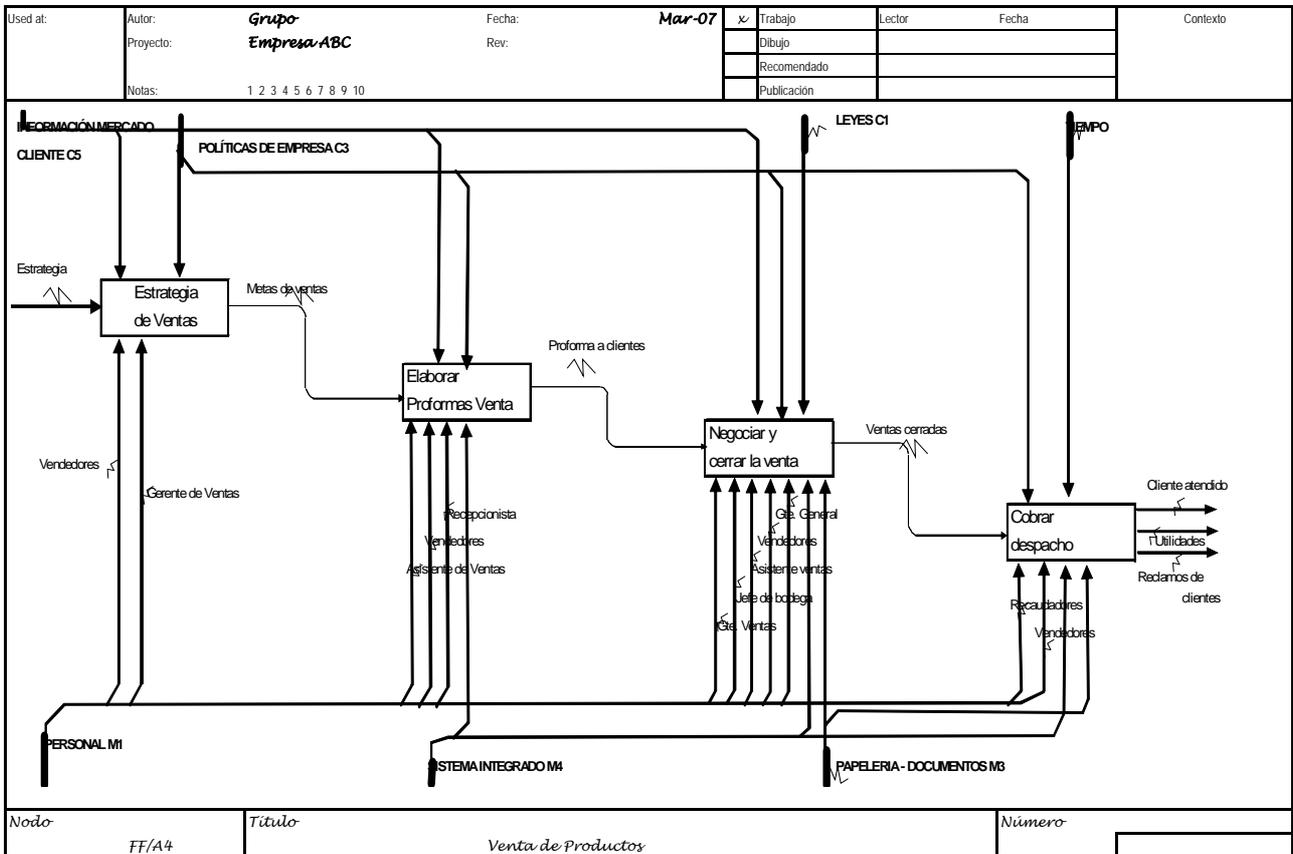
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A3 FF/A34		Recibido Mar-07	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total		
FILE			Completado	Tan pronto sea posible por		
AUTOR	LECTORES:					
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO }	
A		COVER SHEET			<input type="checkbox"/> No. Copia del autor <input type="checkbox"/> Copias extras del autor	
B	FF/A34	Manejar reclamos y ajustes de mercadería				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título <i>Segunda Descomposición Manejar reclamos y ajustes de mercadería</i>			Número	

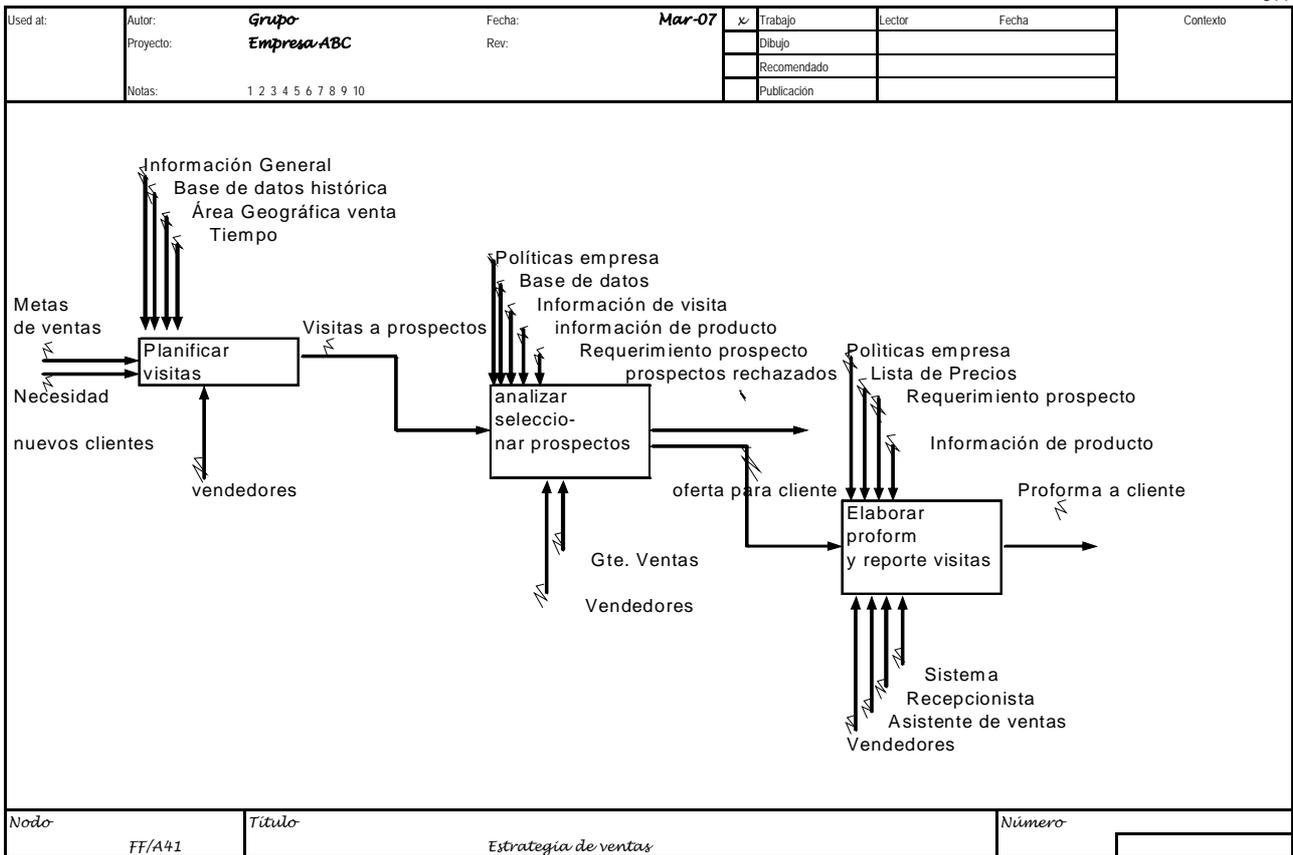
OK ✓





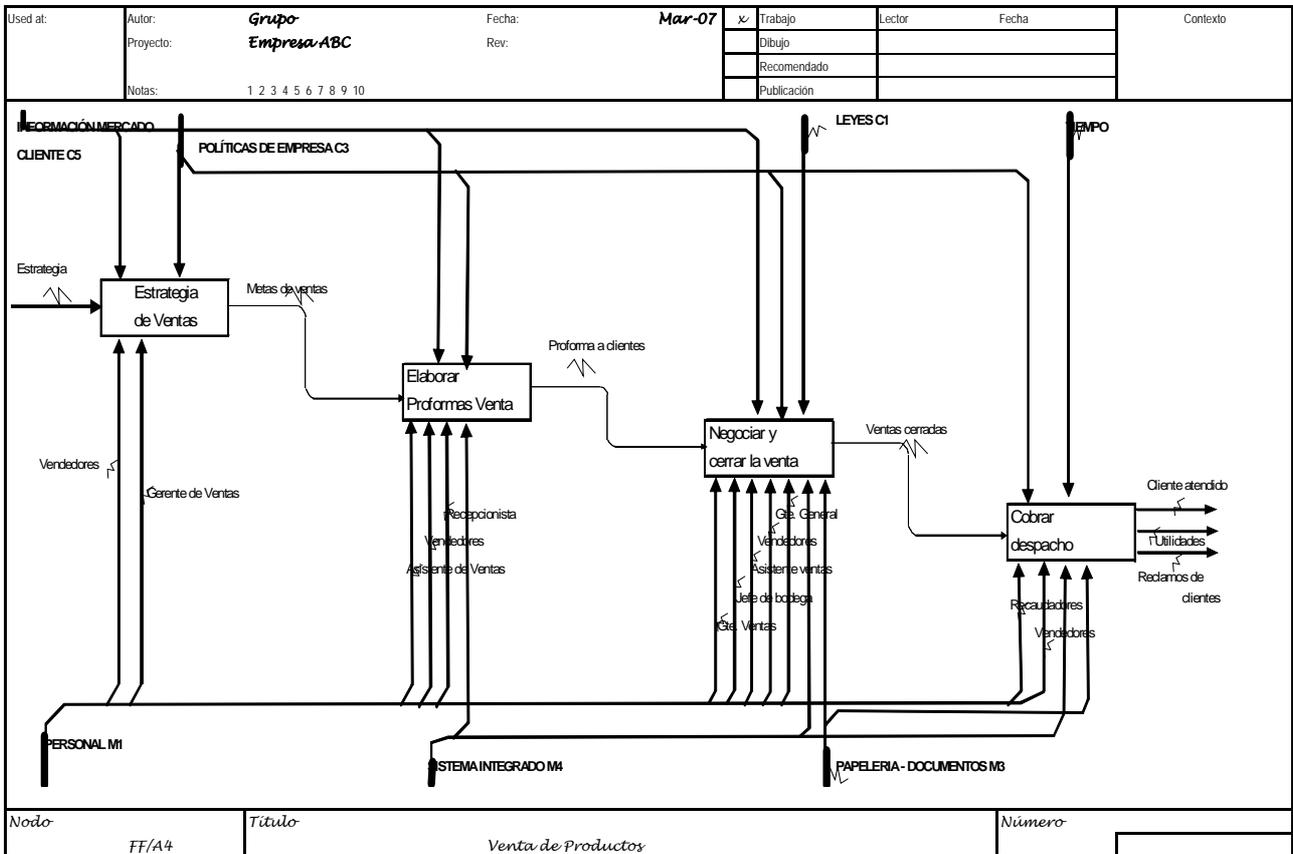
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones			
FILE	FF/A4 FF/A41	Completado	Mar-07			
AUTOR			Tan pronto sea posible por			
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO } <input type="checkbox"/> No. Copia del autor <input type="checkbox"/> Copias extras del autor	
A		COVER SHEET				
B	FF/A41	Estrategia de ventas				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Estrategia de ventas</i>				

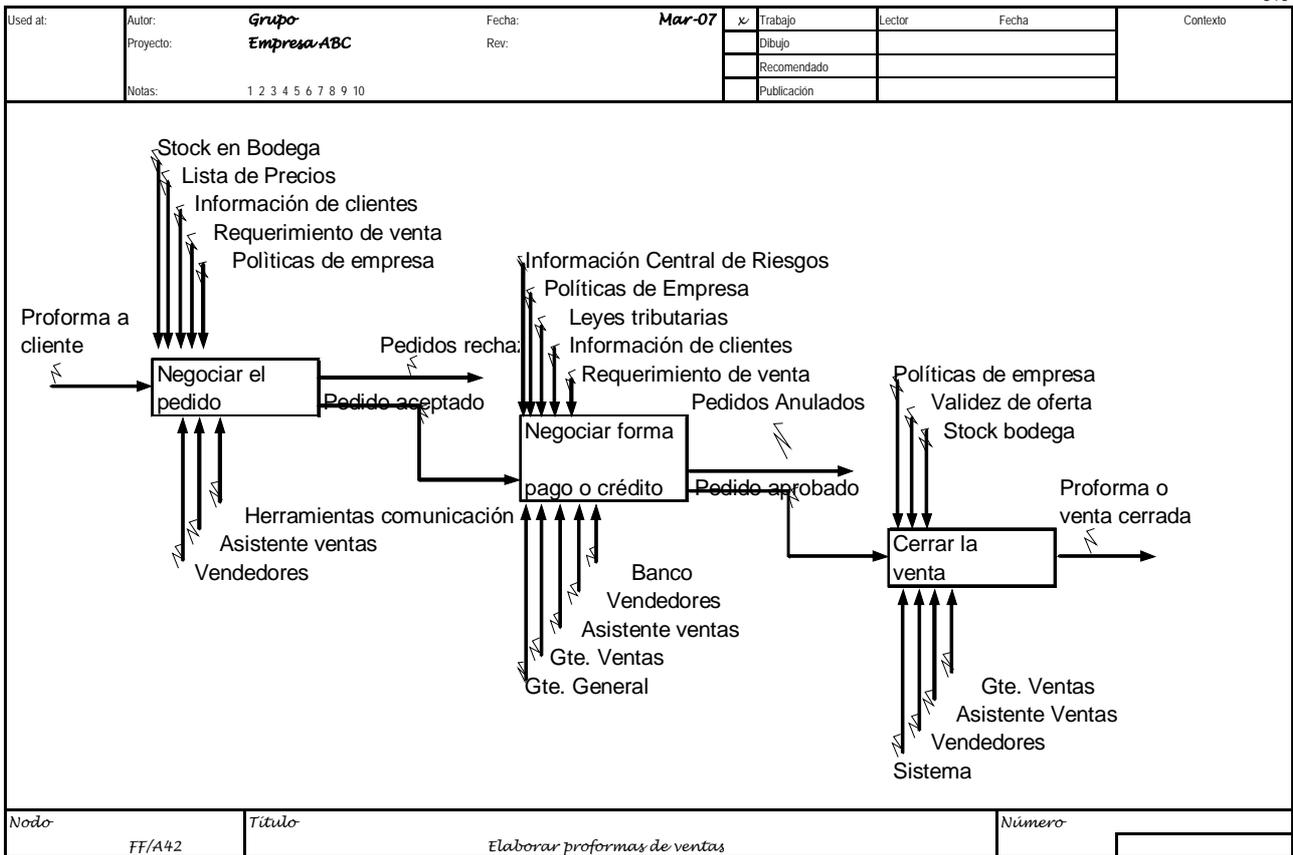




- | | | | | | | | |
|----------|---------------------------------|----------------------|---|-------------|--------|-------|----------|
| Used at: | Autor: Grupo Empresa ABC | Fecha: Mar-07 | x | Trabajo | Lector | Fecha | Contexto |
| | Proyecto: | Rev: | | Dibujo | | | |
| | Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | | Recomendado | | | |
| | | | | Publicación | | | |
-
- Campaña Publicitaria: Proceso mediante el cual la compañía se muestra al mercado.
 - Estrategia publicitaria: Plan de actividades planificadas con el propósito de cumplir un objetivo estratégico en cuanto a la imagen al mercado, trazado por la empresa.
 - Información de Clientes: Datos necesarios para el conocimiento del perfil de los clientes.
 - Leyes tributarias: Conjunto de reglas a seguir, respecto a los pagos al SRI.
 - Medios de publicidad: Lugares por los cuales la empresa puede darse a conocer o dar a conocer algún mensaje en específico.
 - Políticas de la Empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
 - Recaudadores: Personal encargado de traer el dinero de la venta a la empresa.
 - utilidades: Ganancias líquidas por la comercialización de la mercadería.
 - Vendedores: Personal encargado de comercializar la mercadería.
- | | | |
|--------|----------------------|--------|
| Nodo | Título | Número |
| FF/A41 | Estrategia de ventas | |

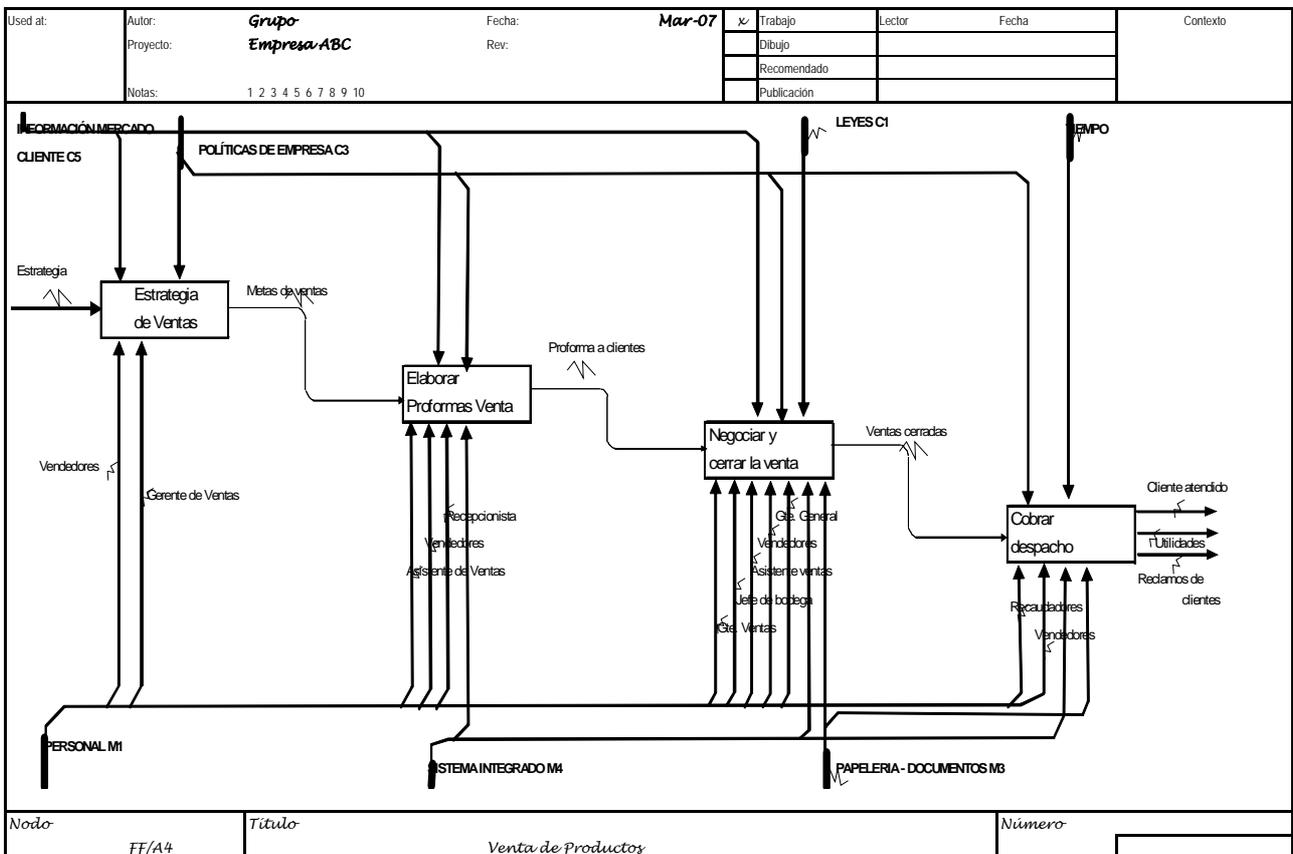
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones			
FILE	FF/A4 FF/A42	Completado	Mar-07			
AUTOR			Tan pronto sea posible por			
LECTORES:						
Persona A		Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
Persona B		Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO } <input type="checkbox"/> No. Copia del autor <input type="checkbox"/> Copias extras del autor	
A		COVER SHEET				
B	FF/A42	Elaborar proformas de ventas				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Elaborar proformas de ventas</i>				

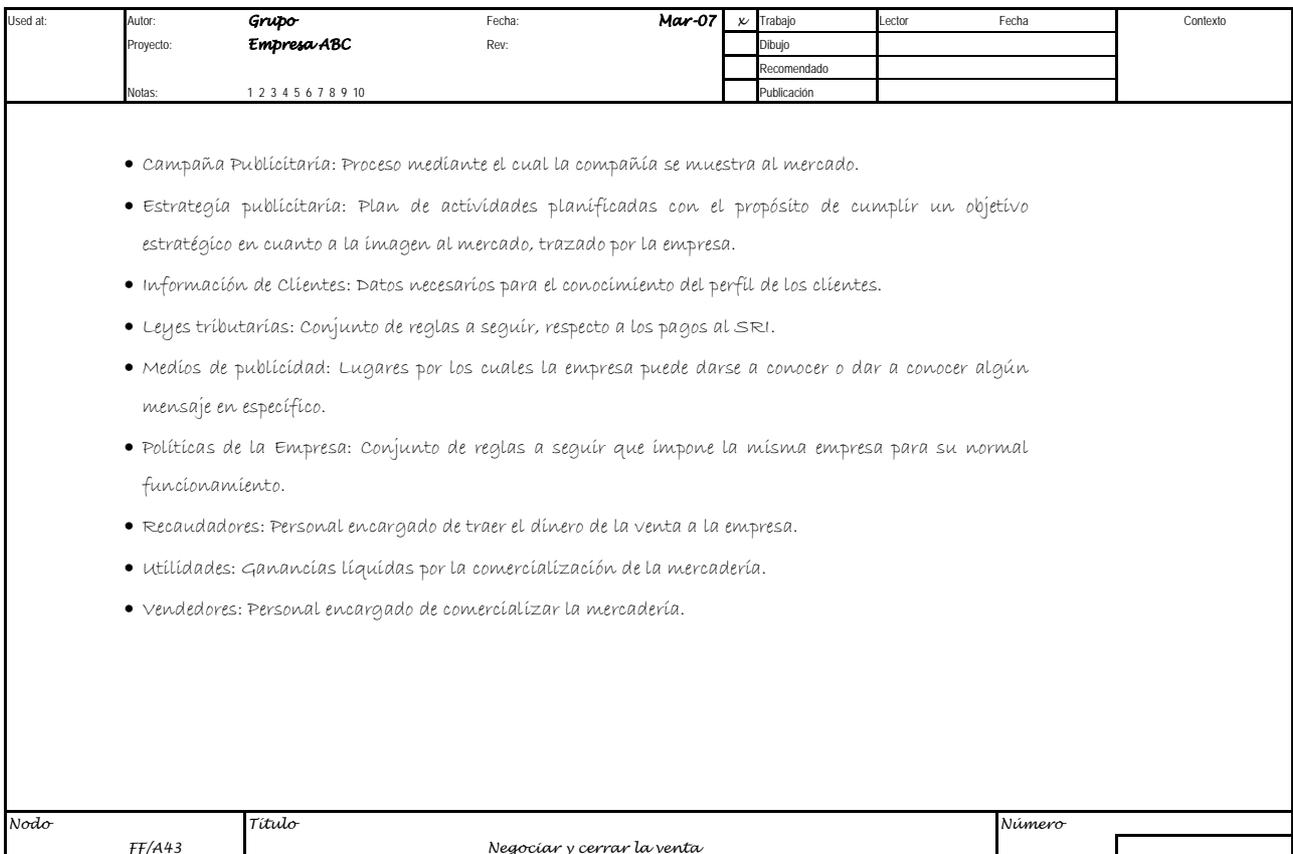
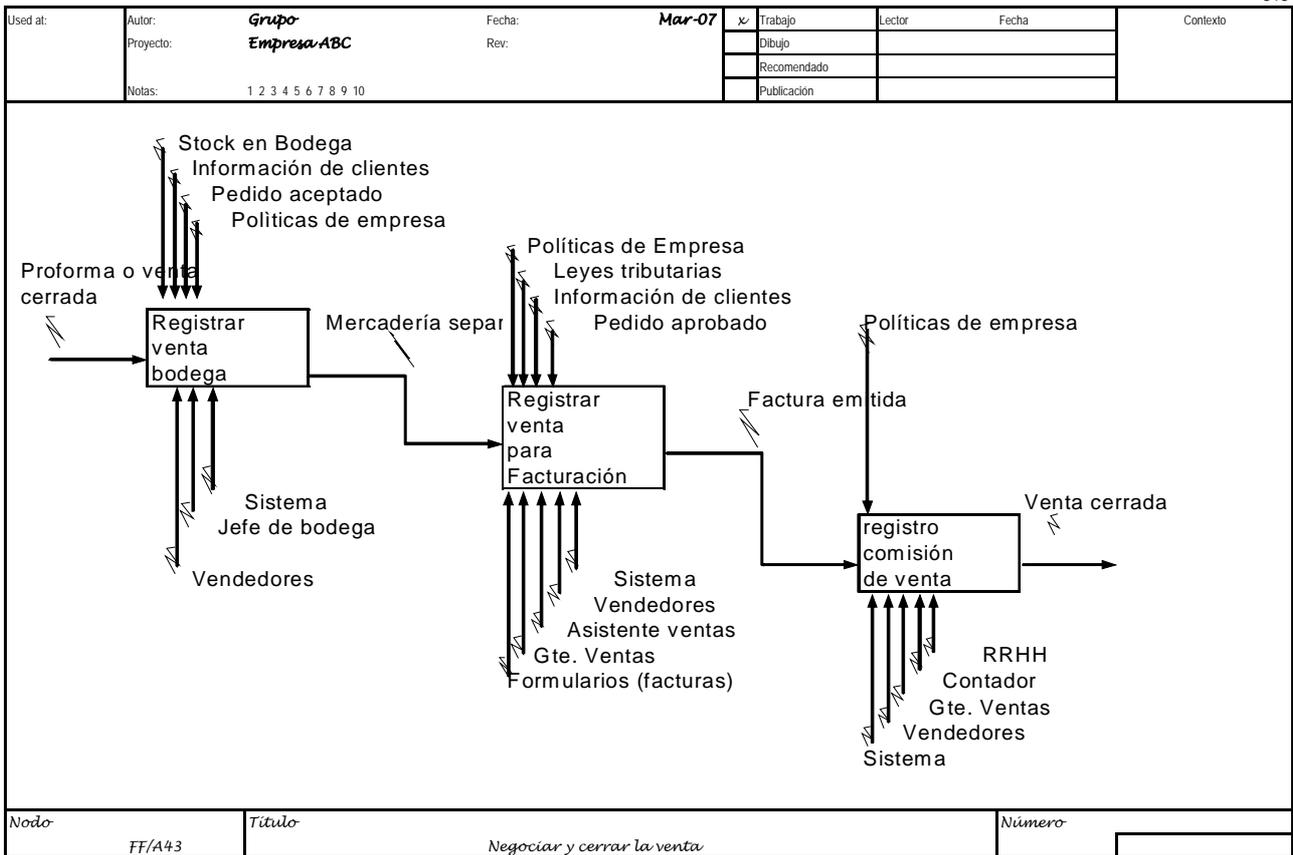




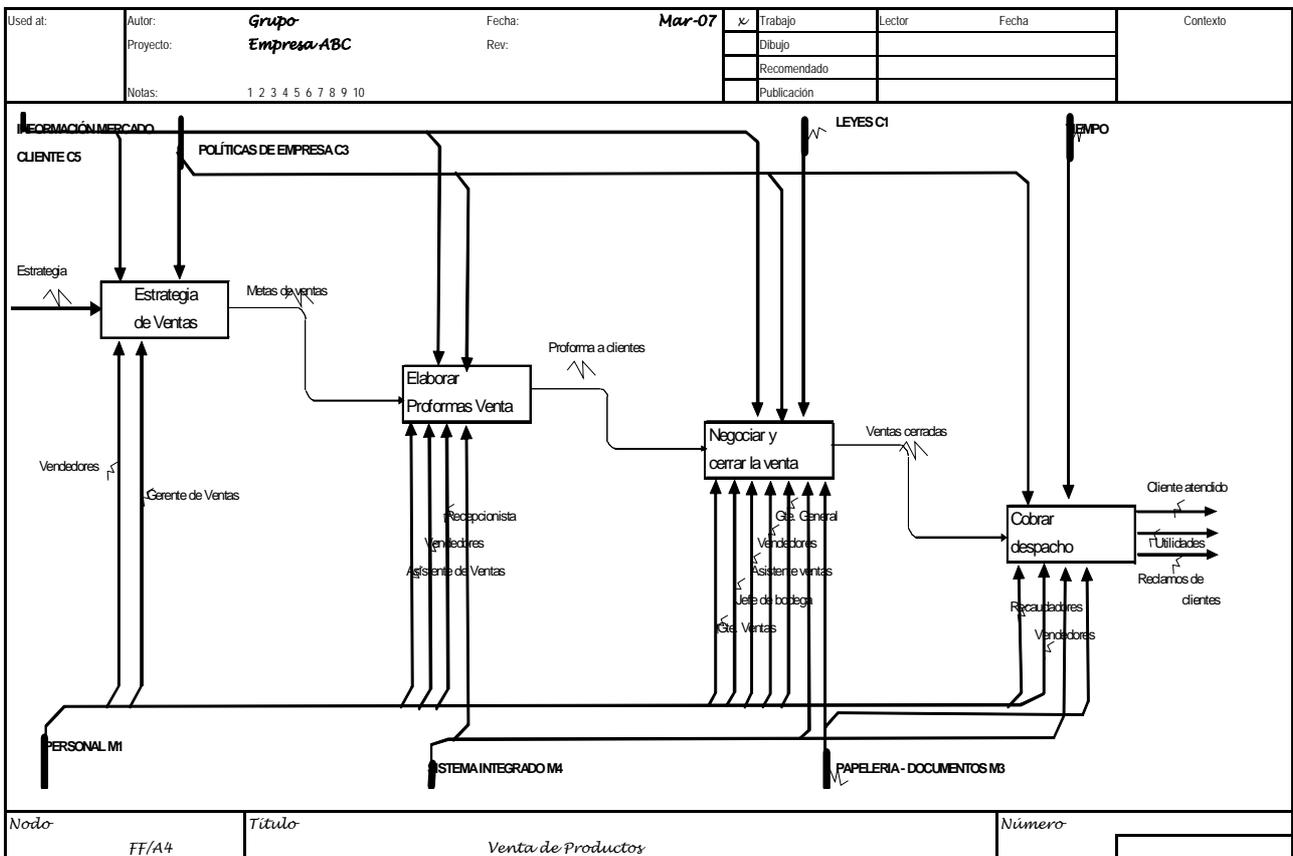
- | | | | | | | | |
|----------|---------------------------------|----------------------|---|-------------|--------|-------|----------|
| Used at: | Autor: Grupo Empresa ABC | Fecha: Mar-07 | x | Trabajo | Lector | Fecha | Contexto |
| | Proyecto: | Rev: | | Dibujo | | | |
| | Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | | Recomendado | | | |
| | | | | Publicación | | | |
-
- Campaña Publicitaria: Proceso mediante el cual la compañía se muestra al mercado.
 - Estrategia publicitaria: Plan de actividades planificadas con el propósito de cumplir un objetivo estratégico en cuanto a la imagen al mercado, trazado por la empresa.
 - Información de Clientes: Datos necesarios para el conocimiento del perfil de los clientes.
 - Leyes tributarias: Conjunto de reglas a seguir, respecto a los pagos al SRI.
 - Medios de publicidad: Lugares por los cuales la empresa puede darse a conocer o dar a conocer algún mensaje en específico.
 - Políticas de la Empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
 - Recaudadores: Personal encargado de traer el dinero de la venta a la empresa.
 - utilidades: Ganancias líquidas por la comercialización de la mercadería.
 - Vendedores: Personal encargado de comercializar la mercadería.
- | | | |
|--------|------------------------------|--------|
| Nodo | Título | Número |
| FF/A42 | Elaborar proformas de ventas | |

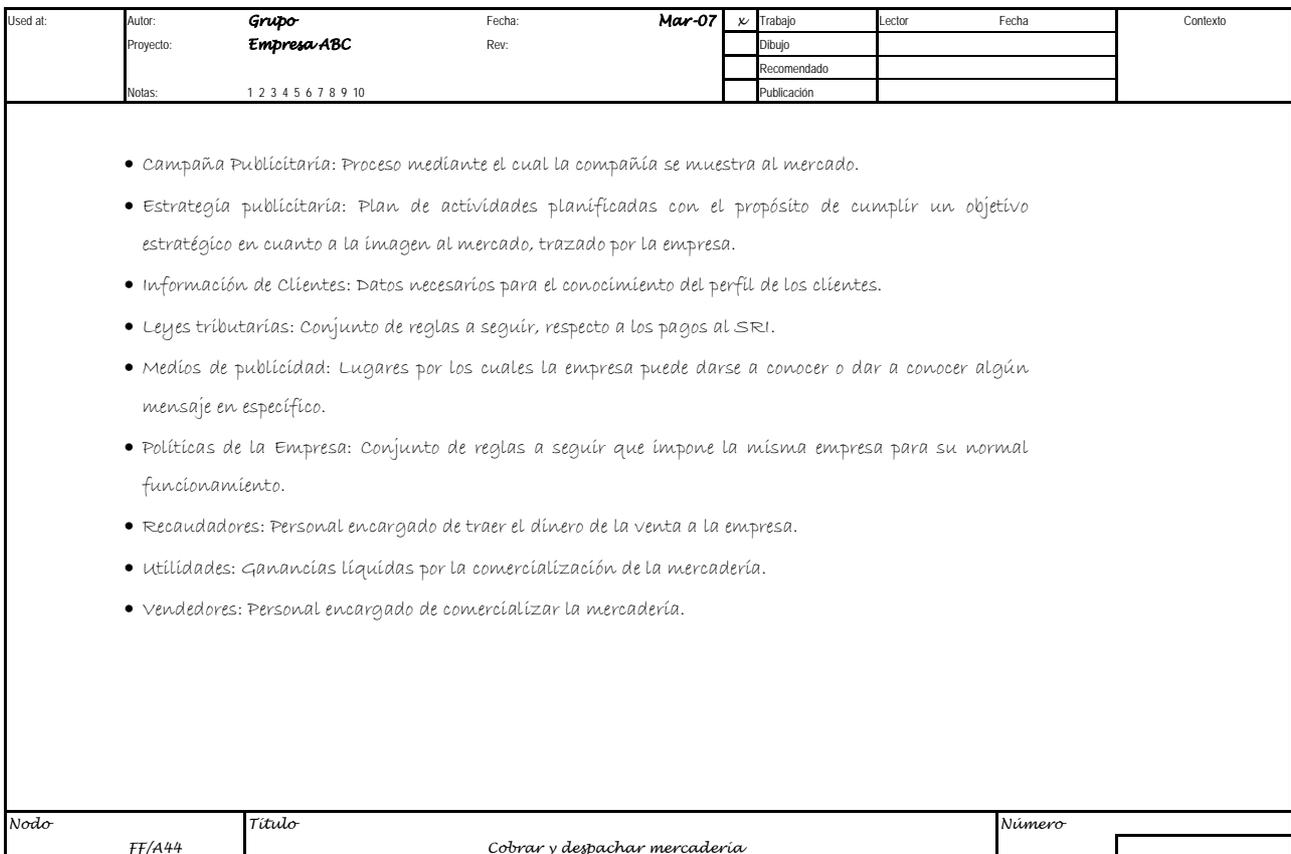
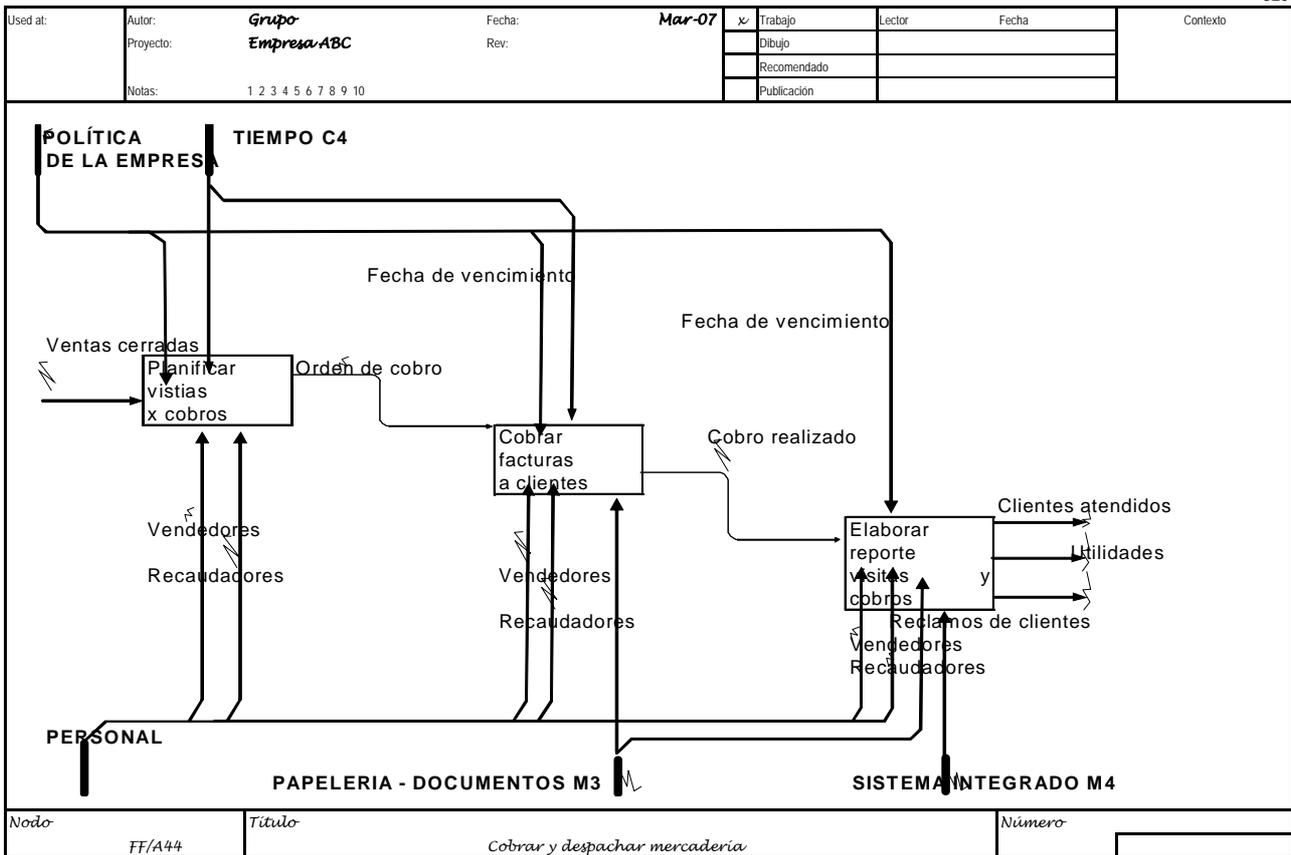
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto	
	Proyecto:	Rev:		Dibujo				
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado				
				Publicación				
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO		Recibido	Copiando instrucciones				
FILE	FF/A4 FF/A43		Completado	Mar-07				
AUTOR				____ copias de ____ papeles ____ total				
LECTORES:				Tan pronto sea posible por				
	Persona A		Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector	
	Persona B		Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07		
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>			COMENTARIOS:				INSTRUCCIONES ESPECIALES	
CONTENIDO			<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO		<input type="checkbox"/> No. Copia del autor ____ Copias extras del autor			
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status				
A		COVER SHEET						
B	FF/A43	Negociar y cerrar la venta						
C		Glosario						
D								
E								
F								
G								
H								
I								
J								
K								
L								
M								
N								
Nodo		Título				Número		
		<i>Segunda Descomposición Negociar y cerrar la venta</i>						





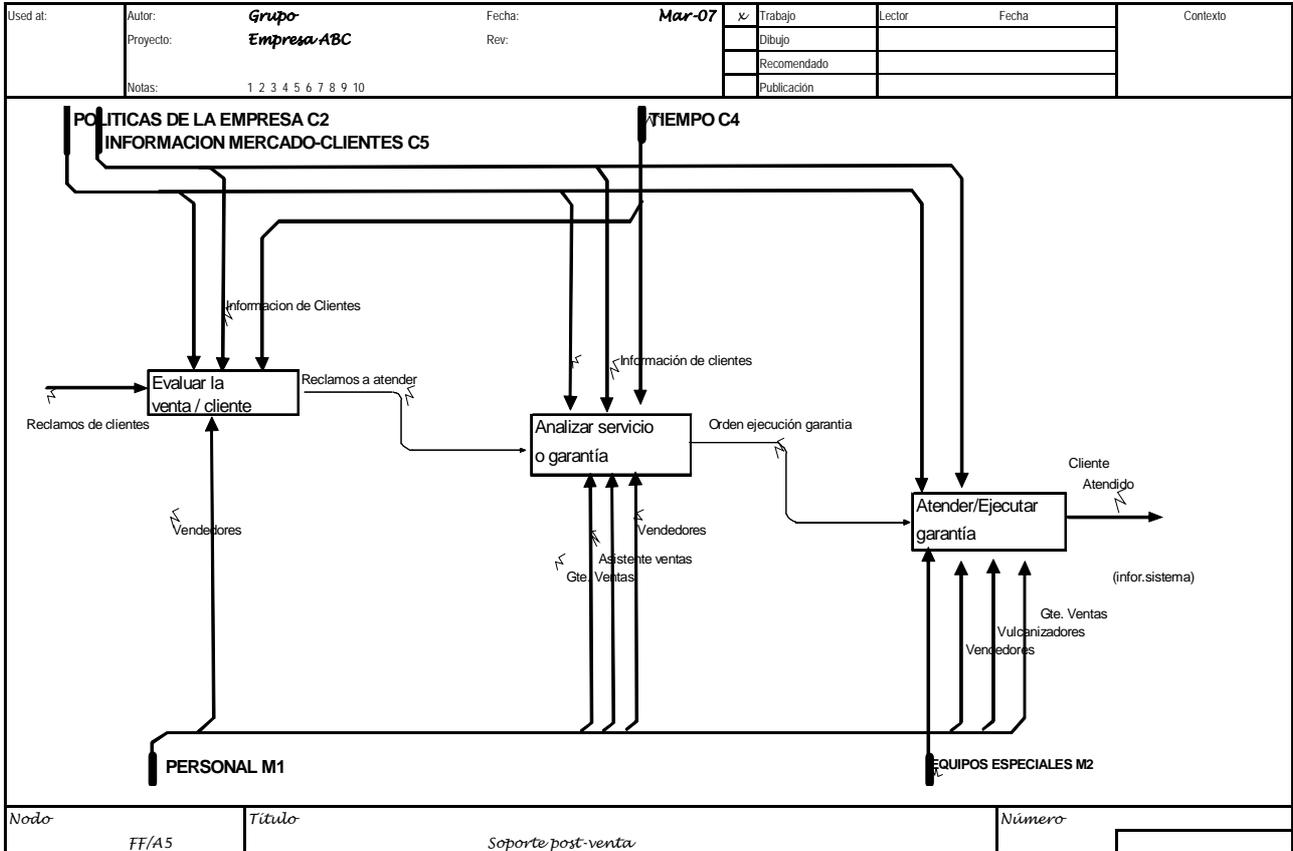
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones			
FILE	FF/A4 FF/A44	Completado	Mar-07			
AUTOR			Tan pronto sea posible por			
LECTORES:						
Persona A		Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
Persona B		Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO }	
A		COVER SHEET			<input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor	
B	FF/A44	Cobrar y despachar mercadería			OK ✓	
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título				
		<i>Segunda Descomposición Cobrar y despachar mercadería</i>				

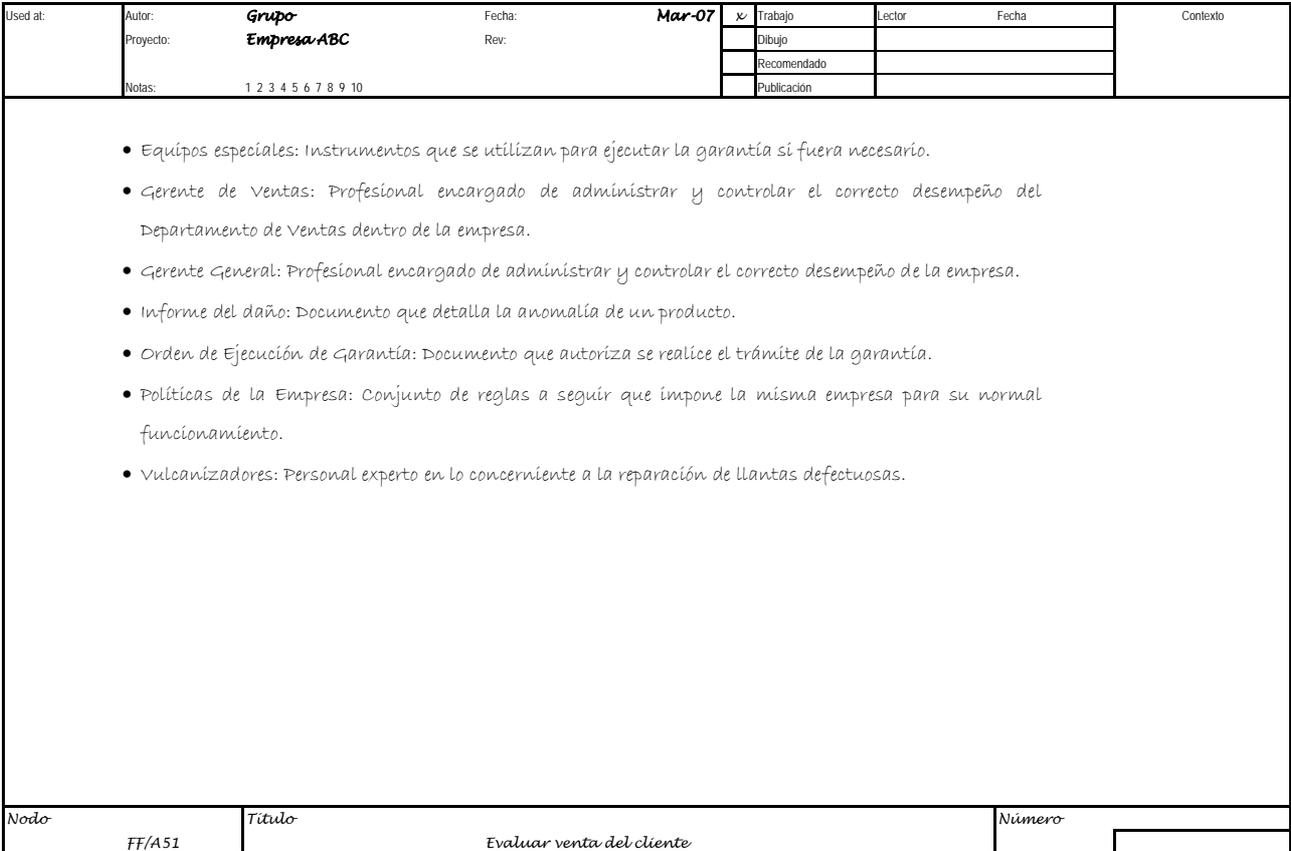
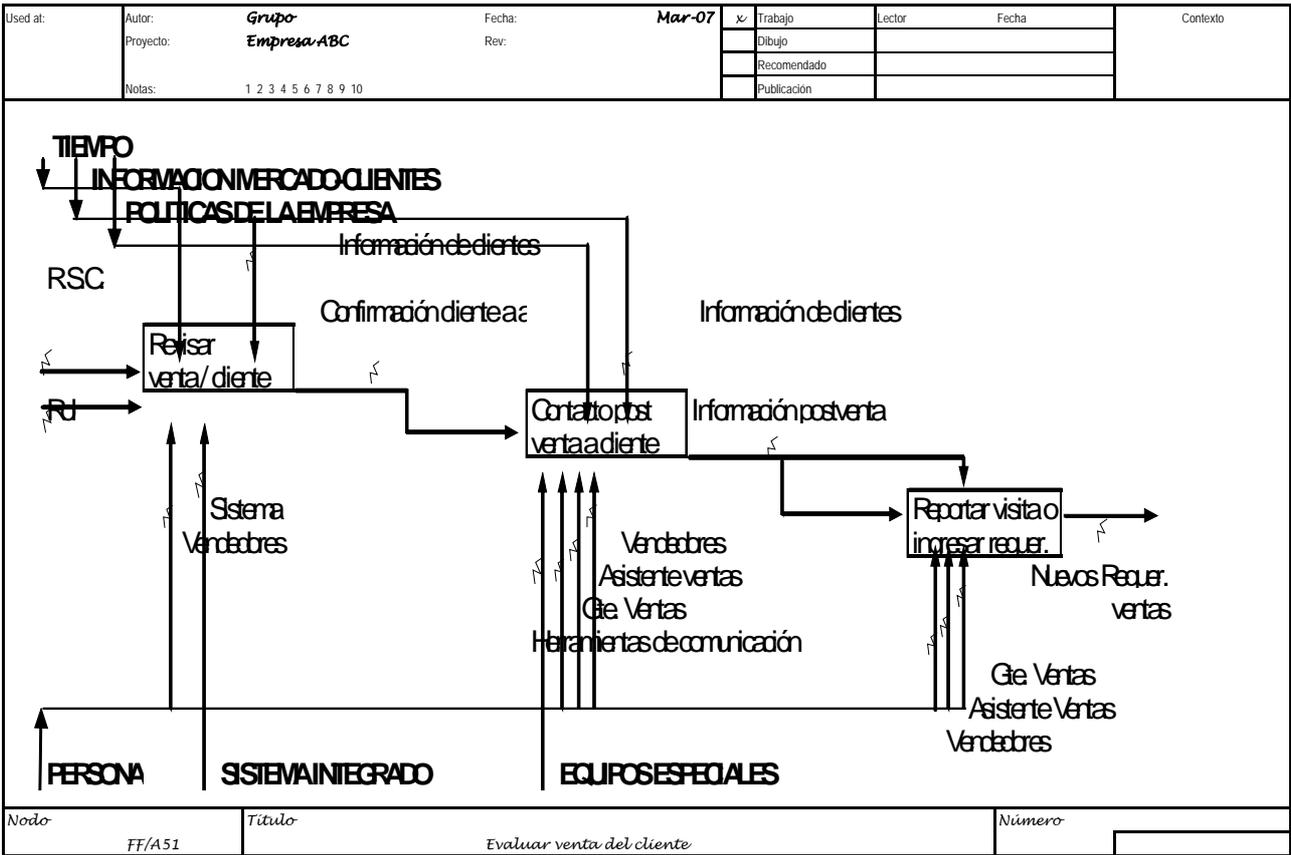




Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A5 FF/A51	Recibido Mar-07	Copiando instrucciones ____ copias de ____ papeles ____ total			
FILE		Completado	Tan pronto sea posible por			
AUTOR	LECTORES:					
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C. Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO } <input type="checkbox"/> No. Copia del autor <input type="checkbox"/> Copias extras del autor	
A		COVER SHEET				
B	FF/A51	Evaluar venta del cliente				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título	Segunda Descomposición Evaluar venta del cliente			Número

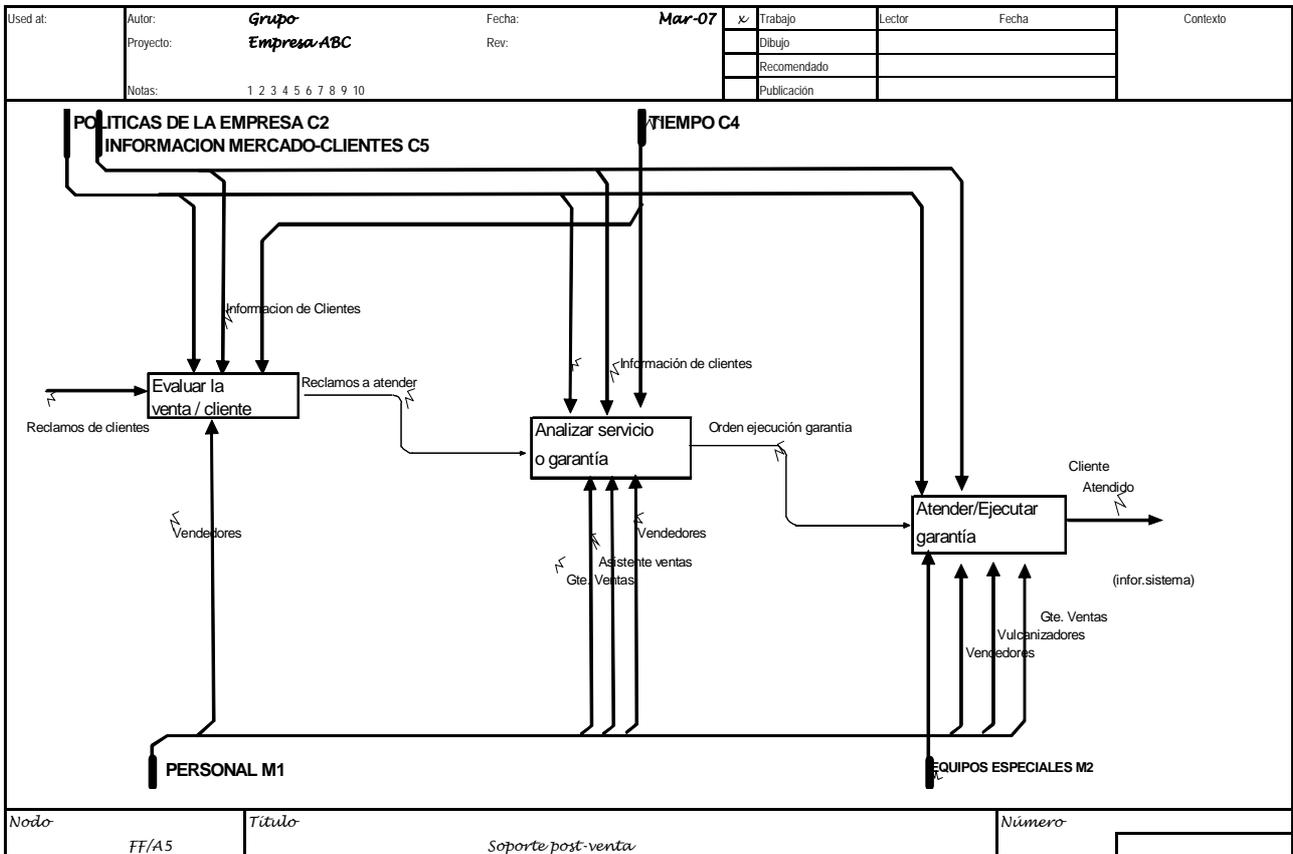
OK ✓

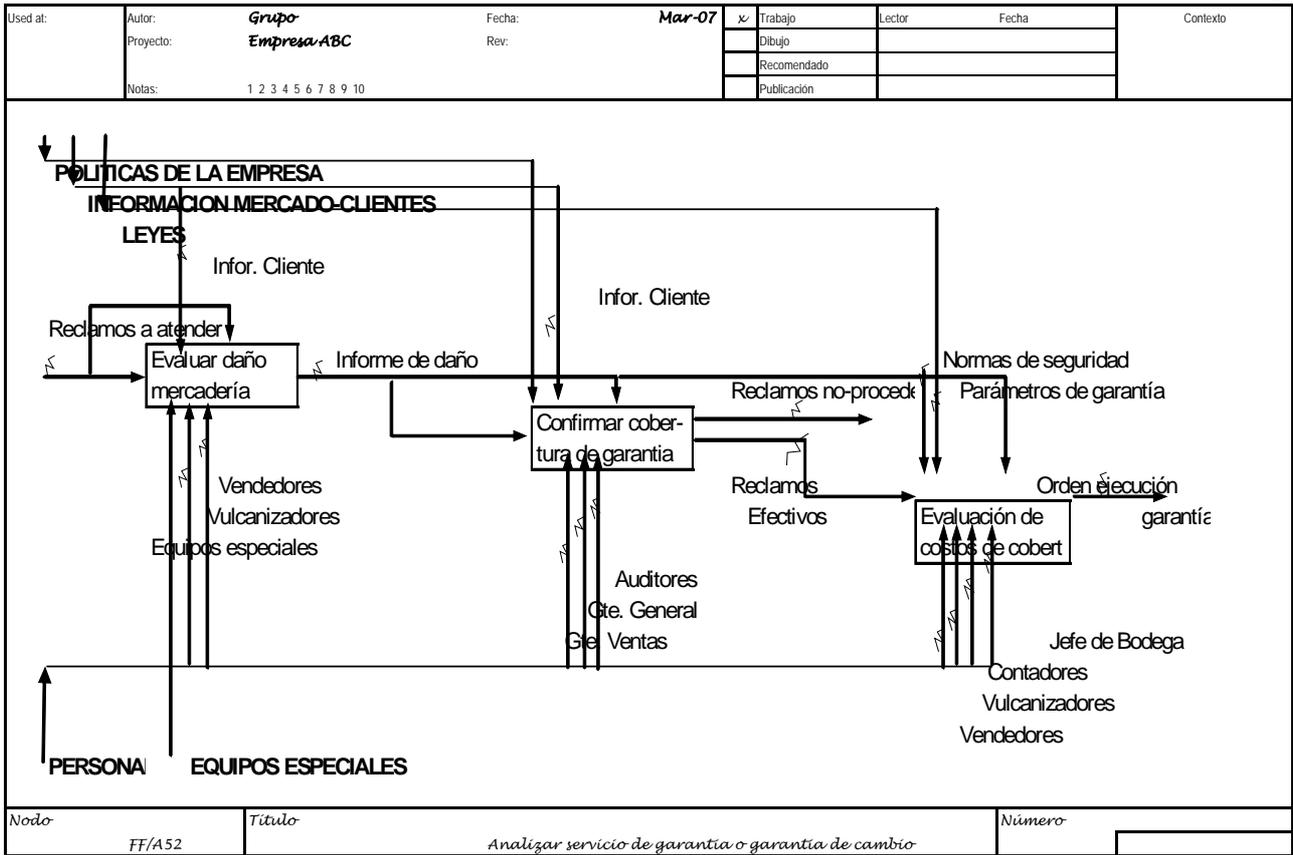




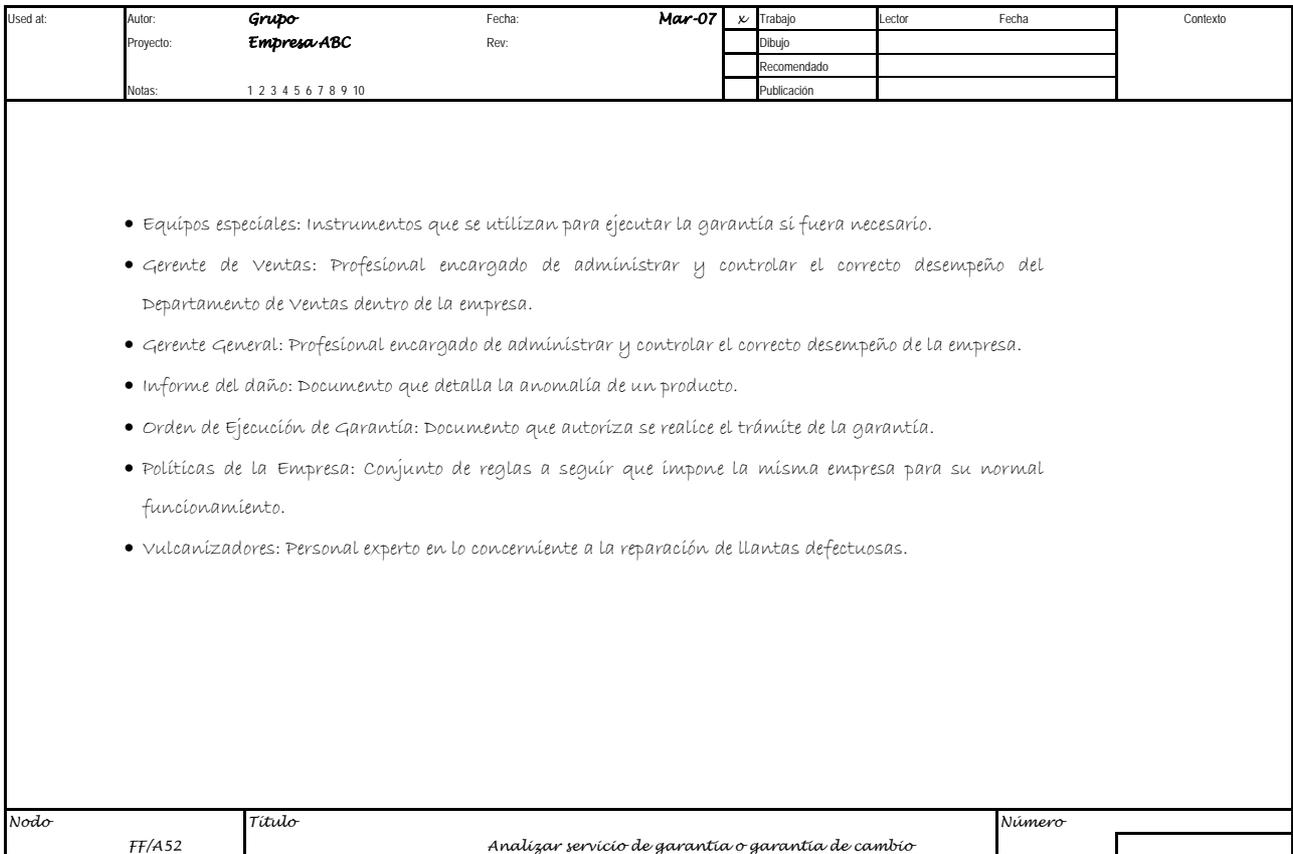
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A5 FF/A52		Recibido Mar-07 Completado	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total Tan pronto sea posible por		
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO } <input type="checkbox"/> No. Copia del autor <input type="checkbox"/> Copias extras del autor	
A		COVER SHEET				
B	FF/A52	Analizar servicio de garantía o garantía de cambio				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		Segunda Descomposición Analizar servicio de garantía o garantía de cambio				

OK ✓



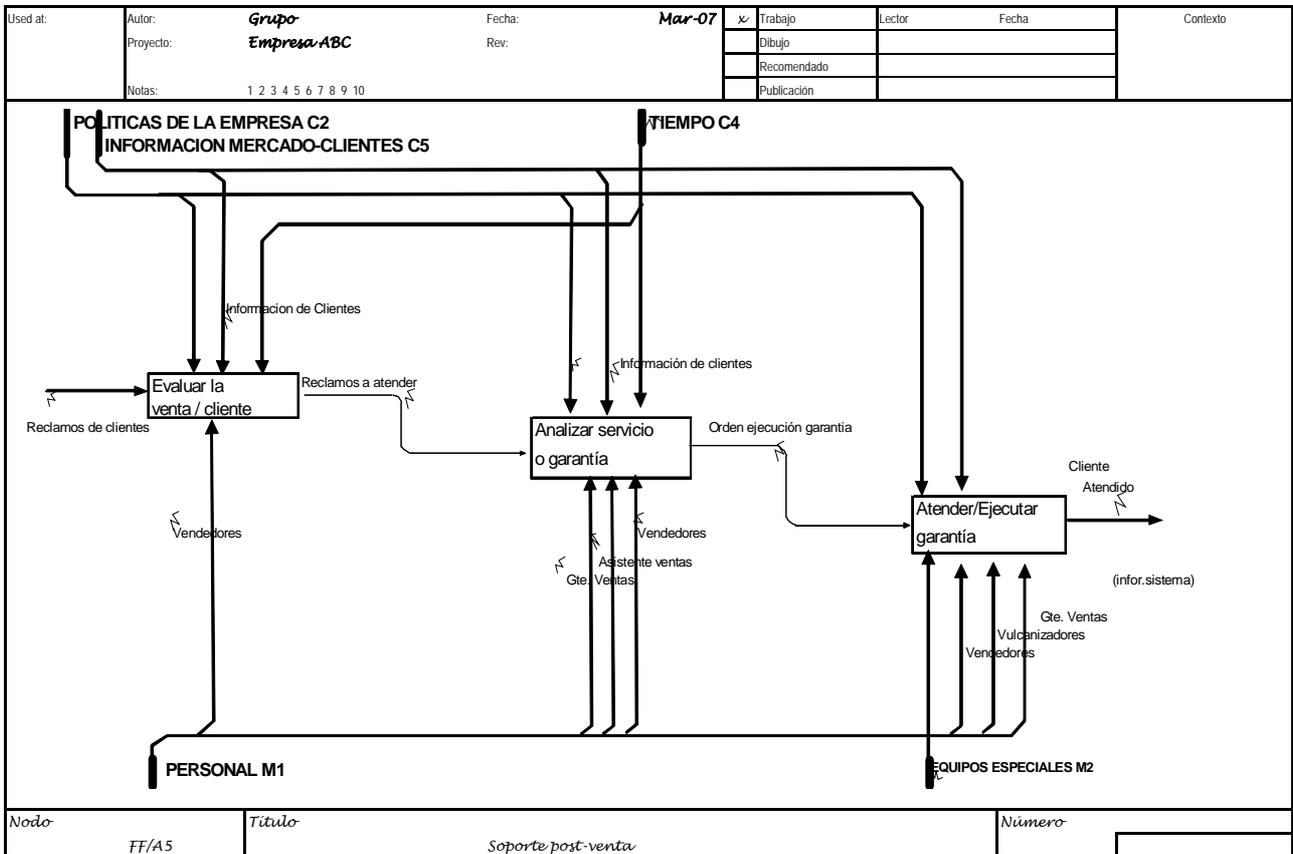


Nodo	Título	Número
FF/A52	Analizar servicio de garantía o garantía de cambio	

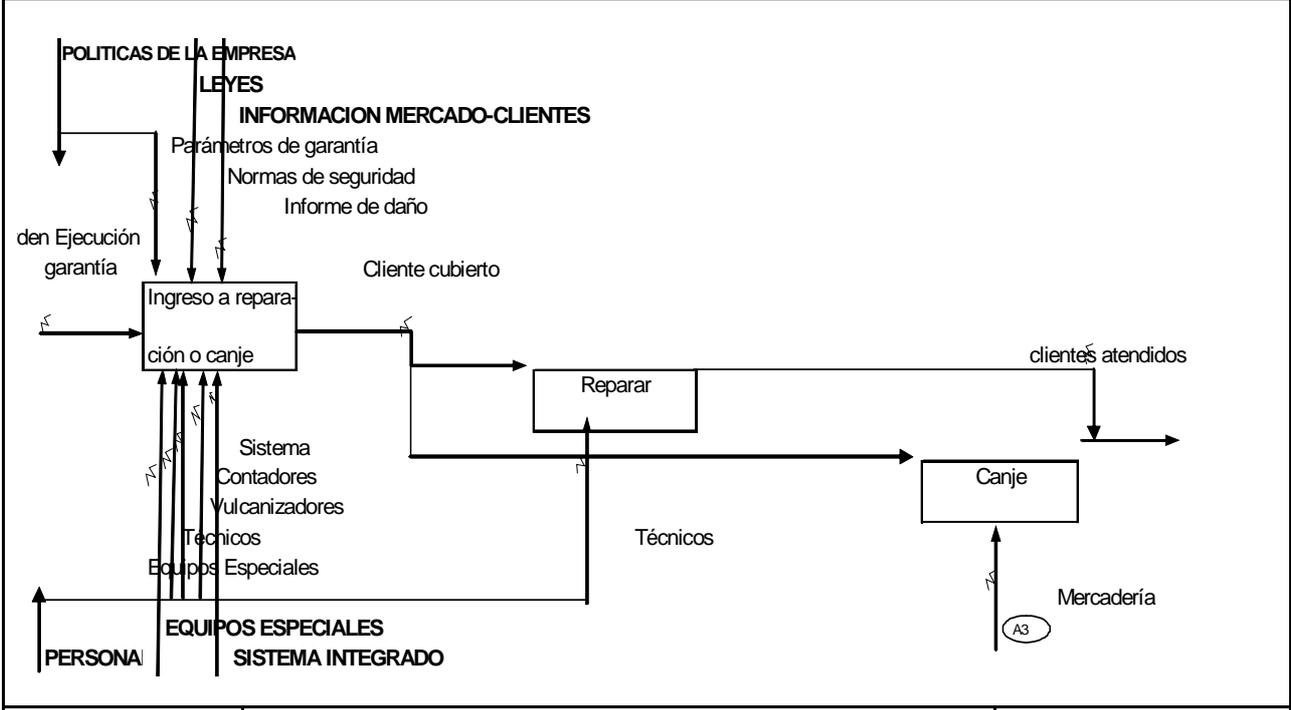


Nodo	Título	Número
FF/A52	Analizar servicio de garantía o garantía de cambio	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto																																																																											
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A5 FF/A53		Recibido Mar-07 Completado	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total Tan pronto sea posible por																																																																													
LECTORES:																																																																																	
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector																																																																											
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07																																																																												
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>																																																																																	
CONTENIDO <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Pg</th> <th>Nodo</th> <th>Título</th> <th>C.Número</th> <th>Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>A</td><td></td><td>COVER SHEET</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>B</td><td>FF/A53</td><td>Atender o Ejecutar la garantía</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>C</td><td></td><td>Glosario</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>D</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>E</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>F</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>G</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>H</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>I</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>J</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>K</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>L</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>M</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>N</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>				Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	A		COVER SHEET			B	FF/A53	Atender o Ejecutar la garantía			C		Glosario			D					E					F					G					H					I					J					K					L					M					N					COMENTARIOS: <input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO }		INSTRUCCIONES ESPECIALES <input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status																																																																													
A		COVER SHEET																																																																															
B	FF/A53	Atender o Ejecutar la garantía																																																																															
C		Glosario																																																																															
D																																																																																	
E																																																																																	
F																																																																																	
G																																																																																	
H																																																																																	
I																																																																																	
J																																																																																	
K																																																																																	
L																																																																																	
M																																																																																	
N																																																																																	
Filas del modelo _____ con este kit		OK ✓																																																																															
Nodo	Título				Número																																																																												
	Segunda Descomposición Atender o Ejecutar la garantía																																																																																



Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			



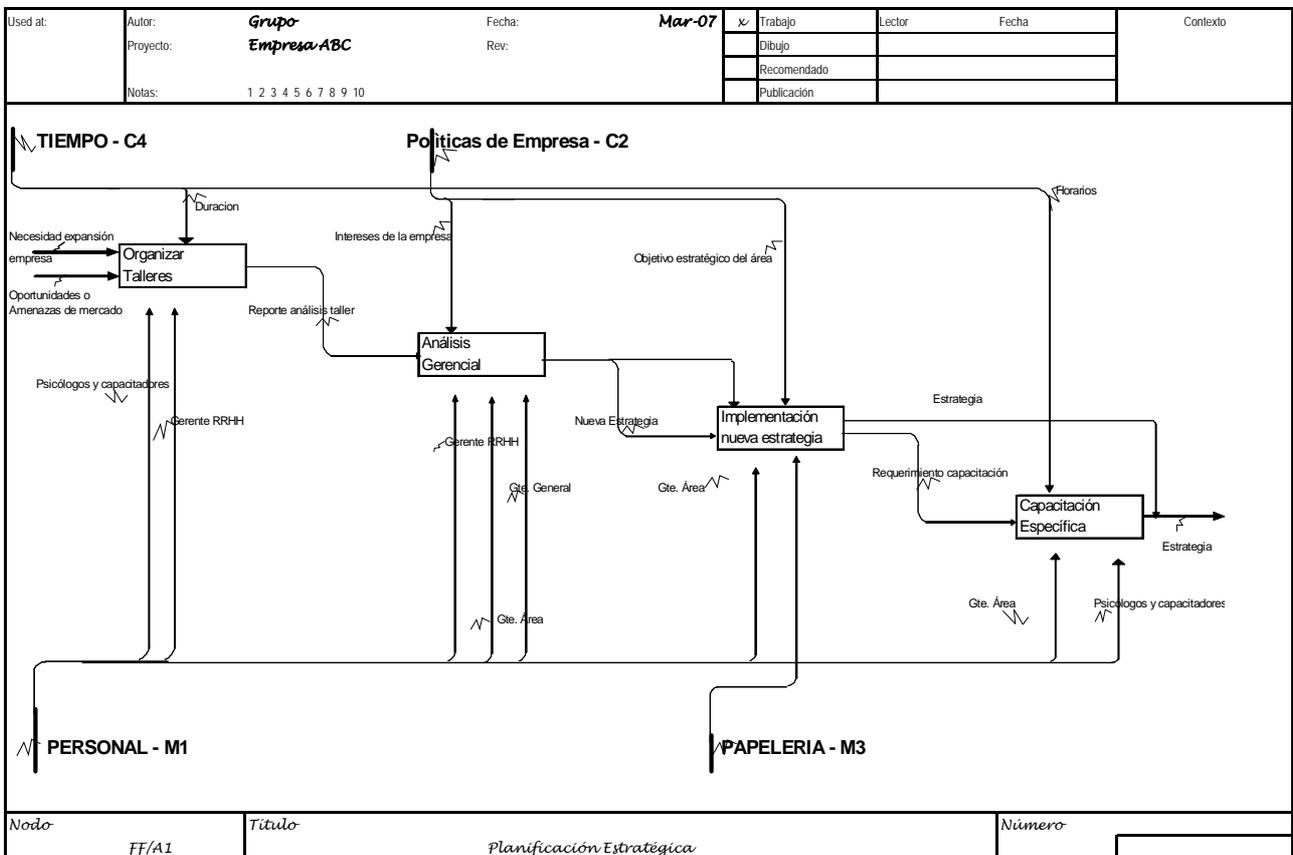
Nodo	Título	Número
FF/A53	Atender o Ejecutar la garantía	

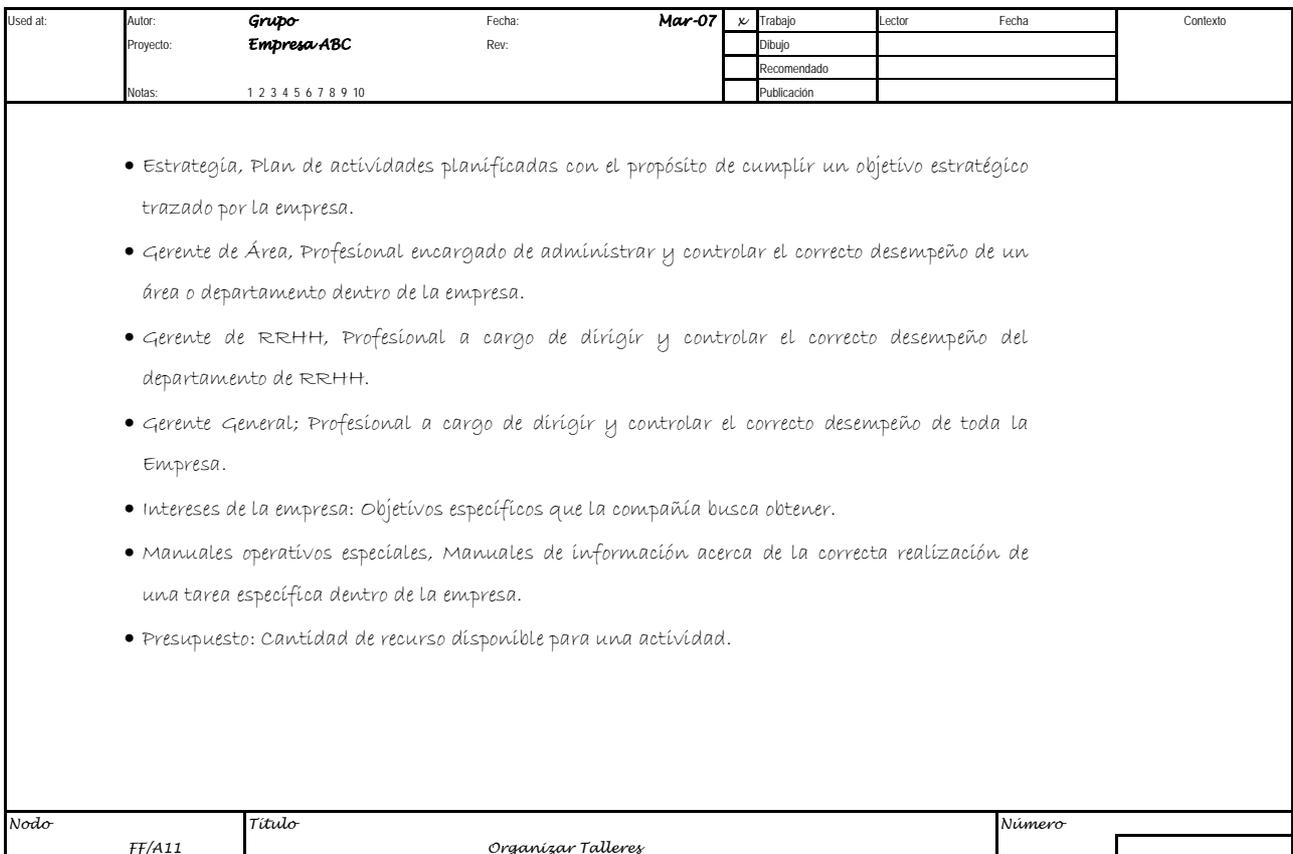
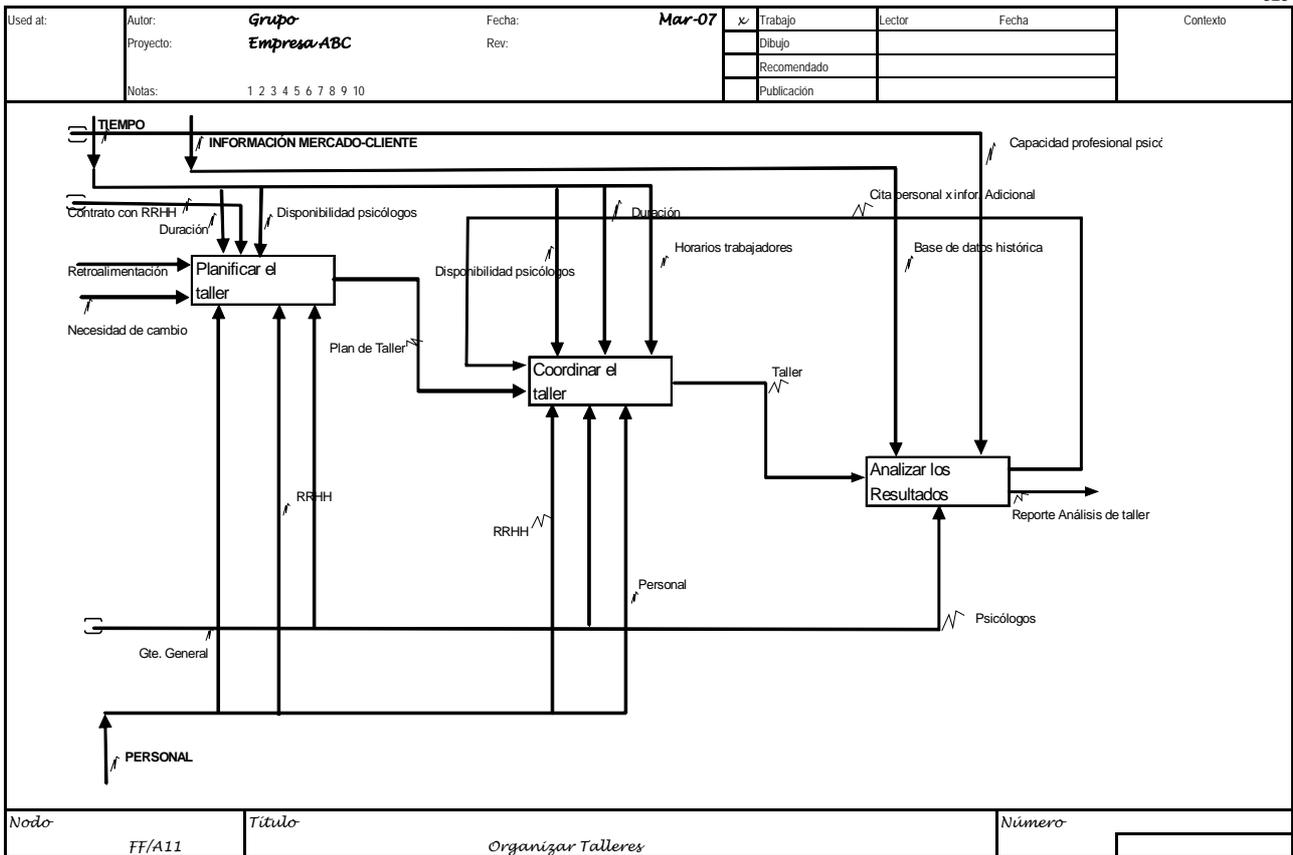
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			

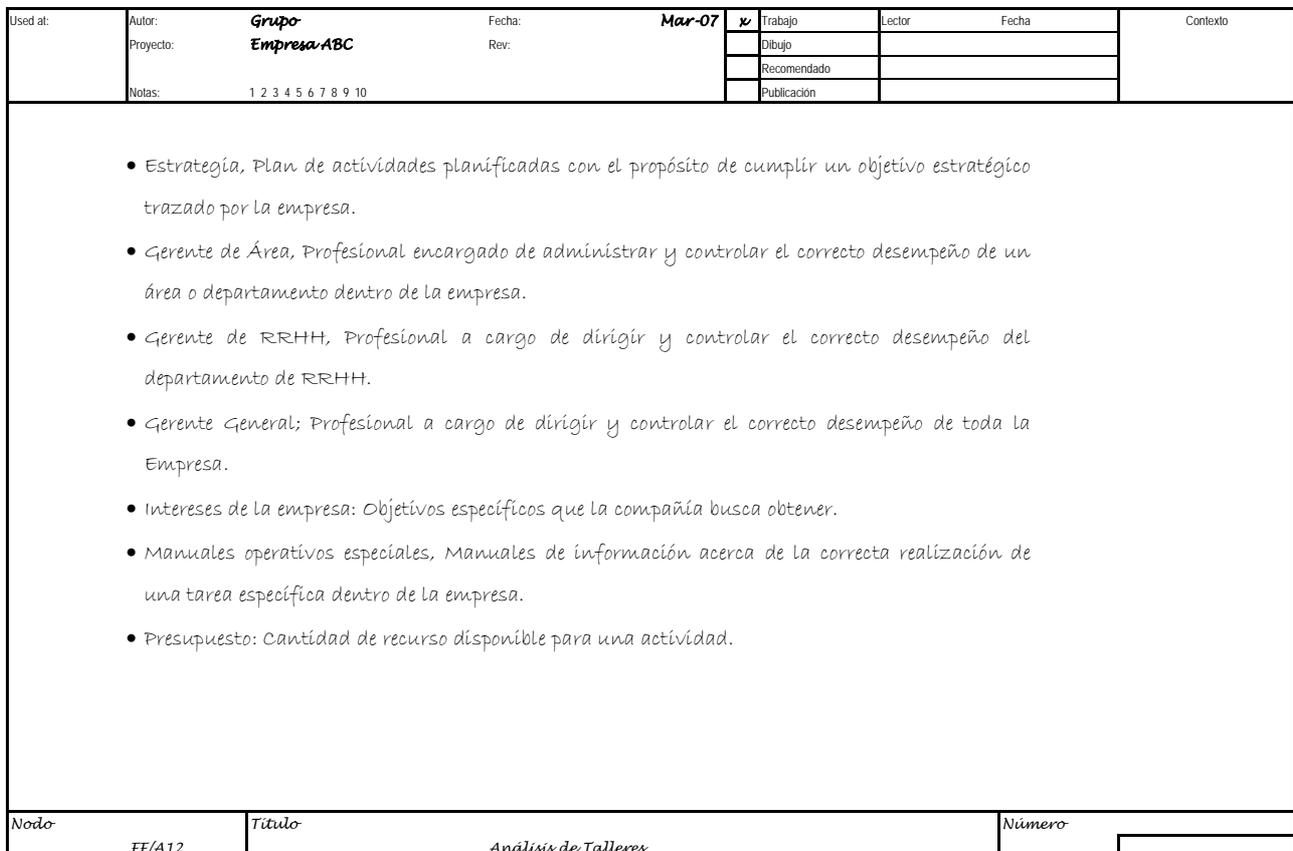
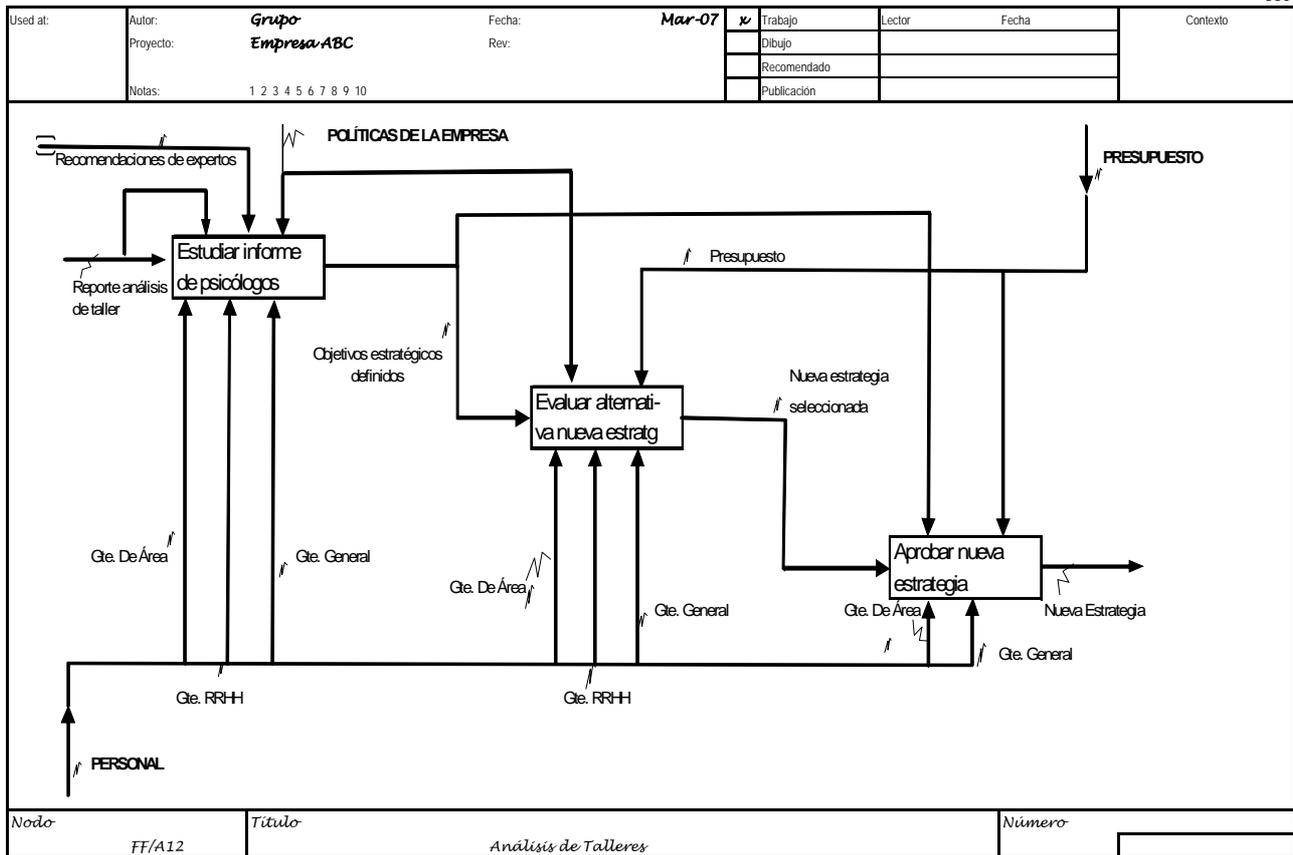
- Equipos especiales: Instrumentos que se utilizan para ejecutar la garantía si fuera necesario.
- Gerente de Ventas: Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño del Departamento de Ventas dentro de la empresa.
- Gerente General: Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño de la empresa.
- Informe del daño: Documento que detalla la anomalía de un producto.
- Orden de Ejecución de Garantía: Documento que autoriza se realice el trámite de la garantía.
- Políticas de la Empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
- Vulcanizadores: Personal experto en lo concerniente a la reparación de llantas defectuosas.

Nodo	Título	Número
FF/A53	Atender o Ejecutar la garantía	

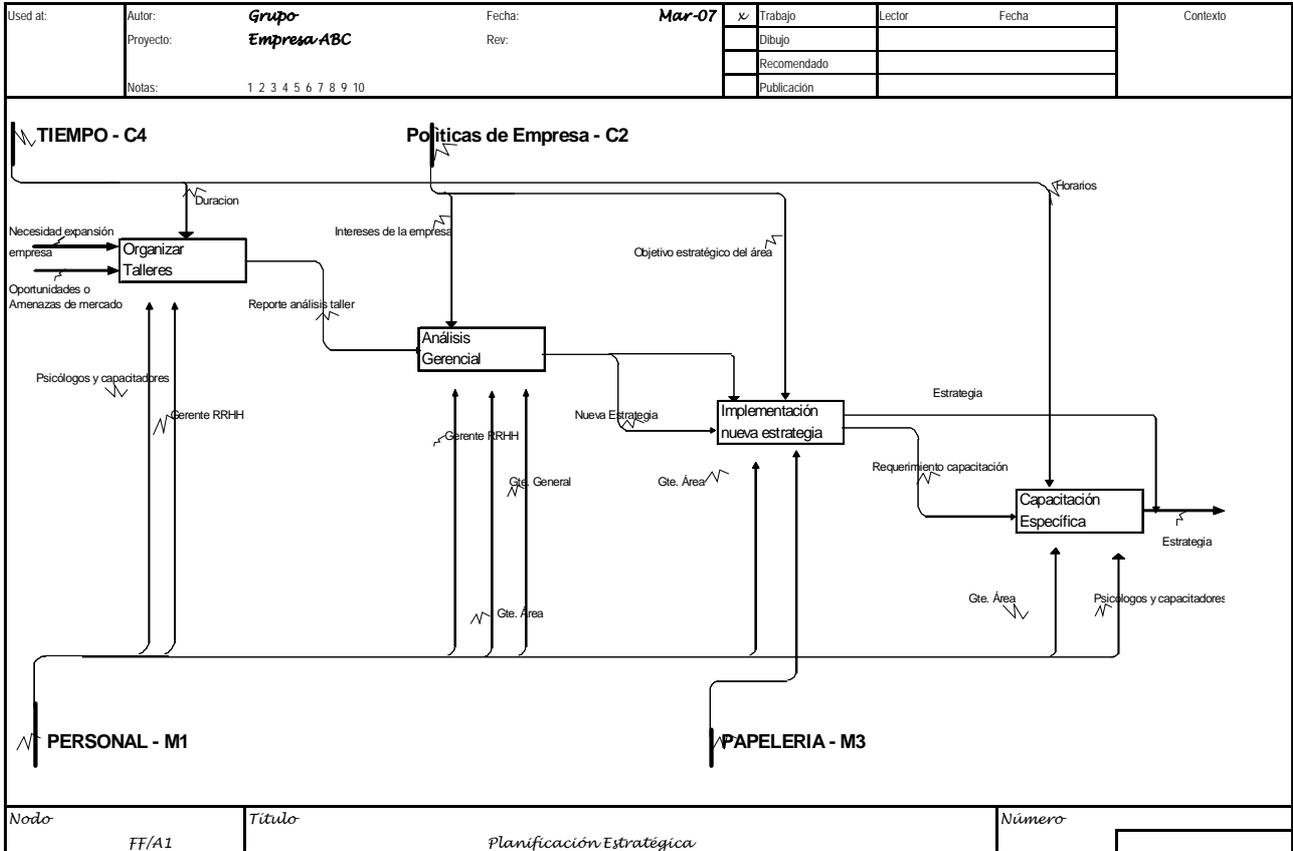
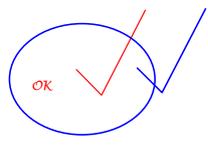
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto: Empresa ABC	Rev:		Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado			
				Publicación			
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO		Recibido		Copiando instrucciones		
FILE	FF/A1 FF/A11		Mar-07		____ copias de ____ papeles ____ total		
AUTOR			Completado		Tan pronto sea posible por		
LECTORES:							
	Persona A	Nuevo kit para lector		Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07		Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>							
CONTENIDO				COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO	} Fila del modelo ____ con este kit	
					<input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor	
A		COVER SHEET				____ Copias extras del autor	
B	FF/A11	Organizar Talleres					
C		Glosario					
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
M							
N							
Nodo		Título					
		<i>Segunda Descomposición Organizar Talleres</i>					



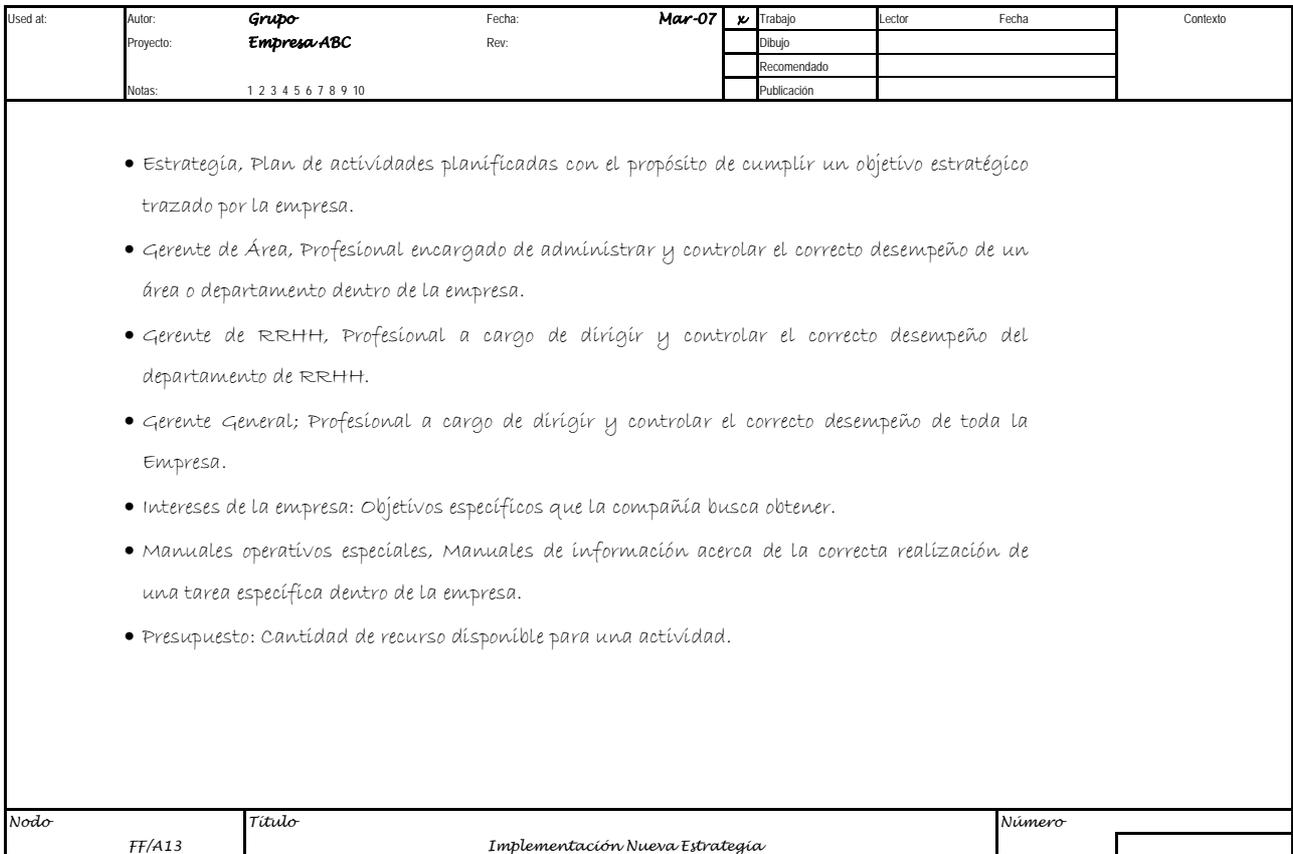
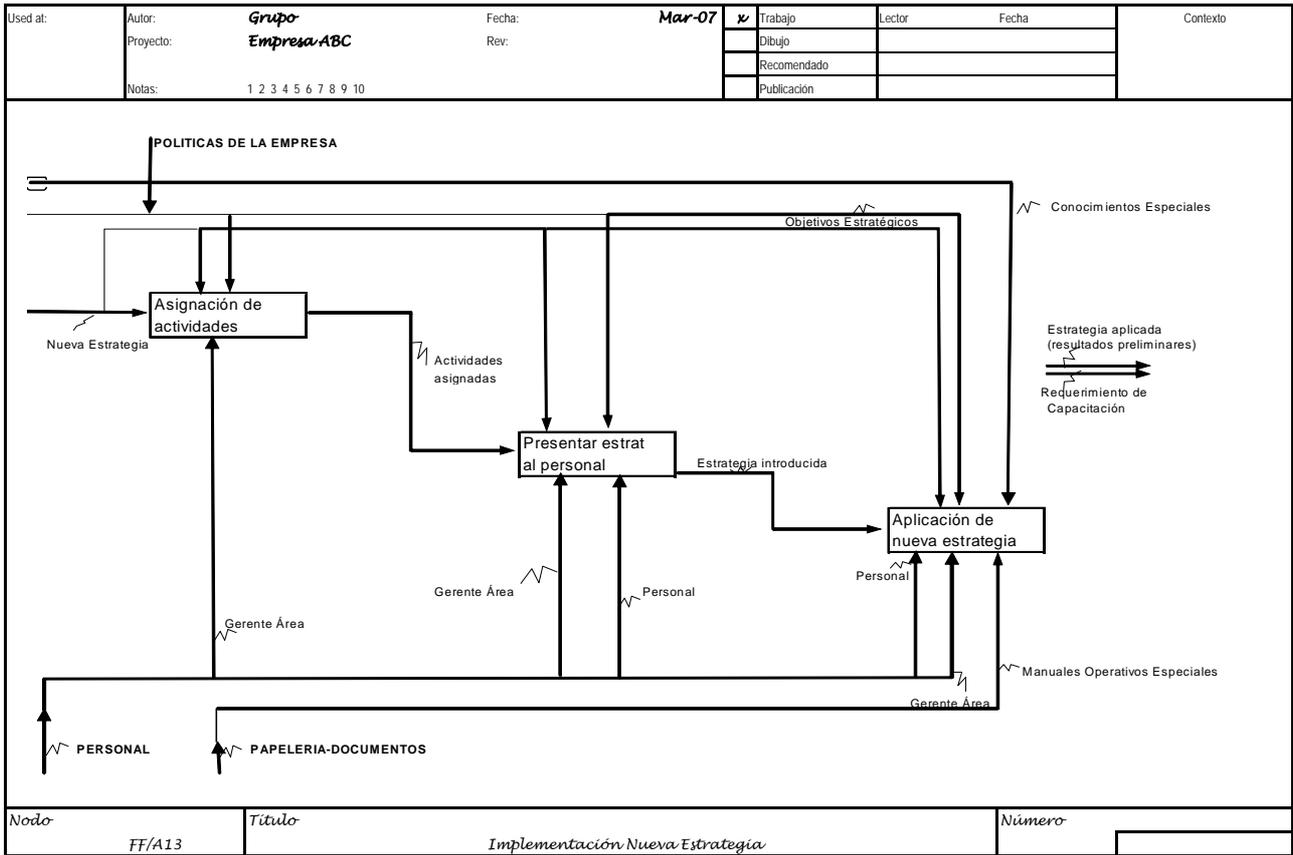




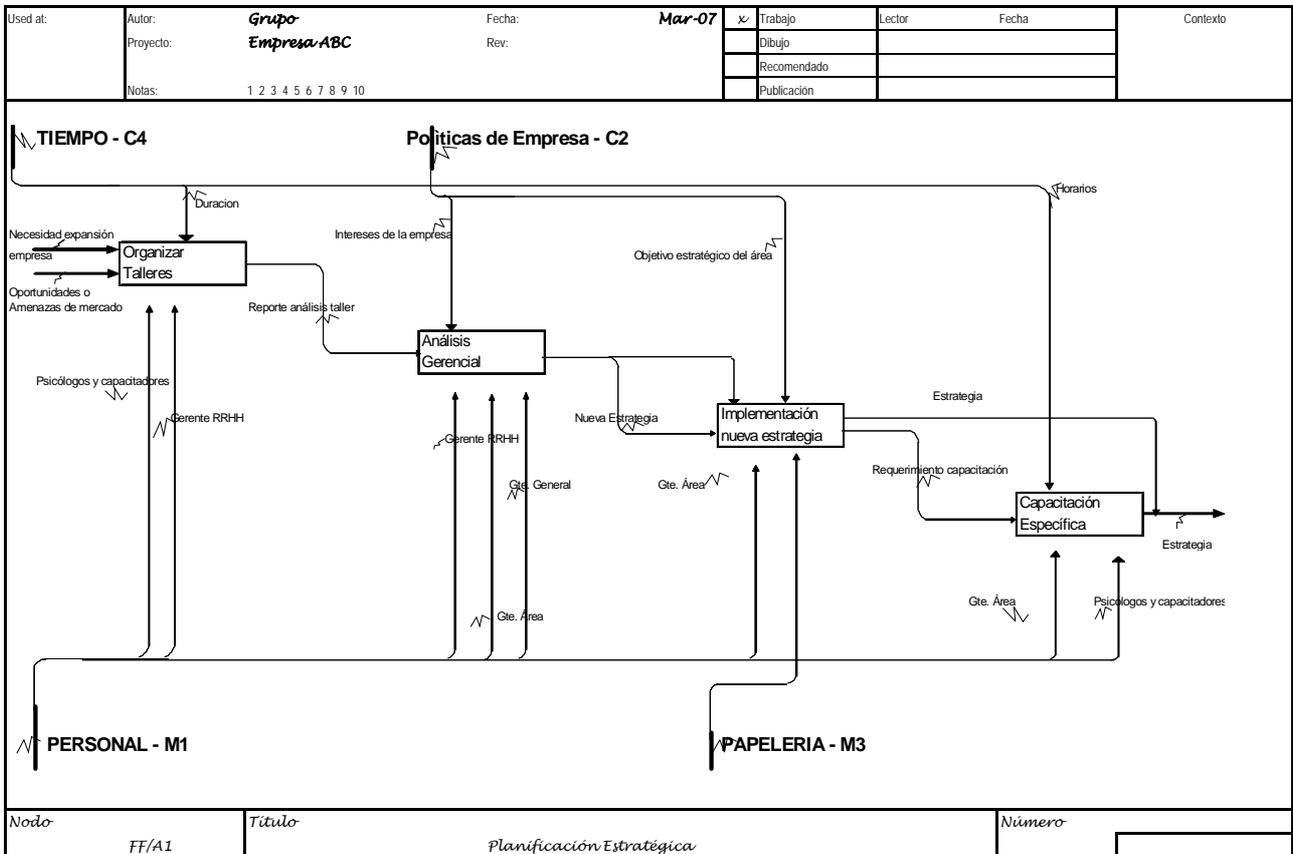
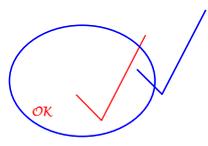
Usad at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones			
FILE	FF/A1 FF/A13	Mar-07	_____ copias de _____ papeles _____ total			
AUTOR		Completado	Mar-07	Tan pronto sea posible por		
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector		Due Back	Comentarios de autor	Due Back
	Persona B	Mar-07		Mar-07	Mar-07	Mar-07
						Respuesta de lector
						Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO	<input type="checkbox"/> No. Copia del autor
					<input type="checkbox"/> REEMPLAZADO	_____ Copias extras del autor
A		COVER SHEET				
B	FF/A13	Implementación Nueva Estrategia				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		Segunda Descomposición Implementación Nueva Estrategia				

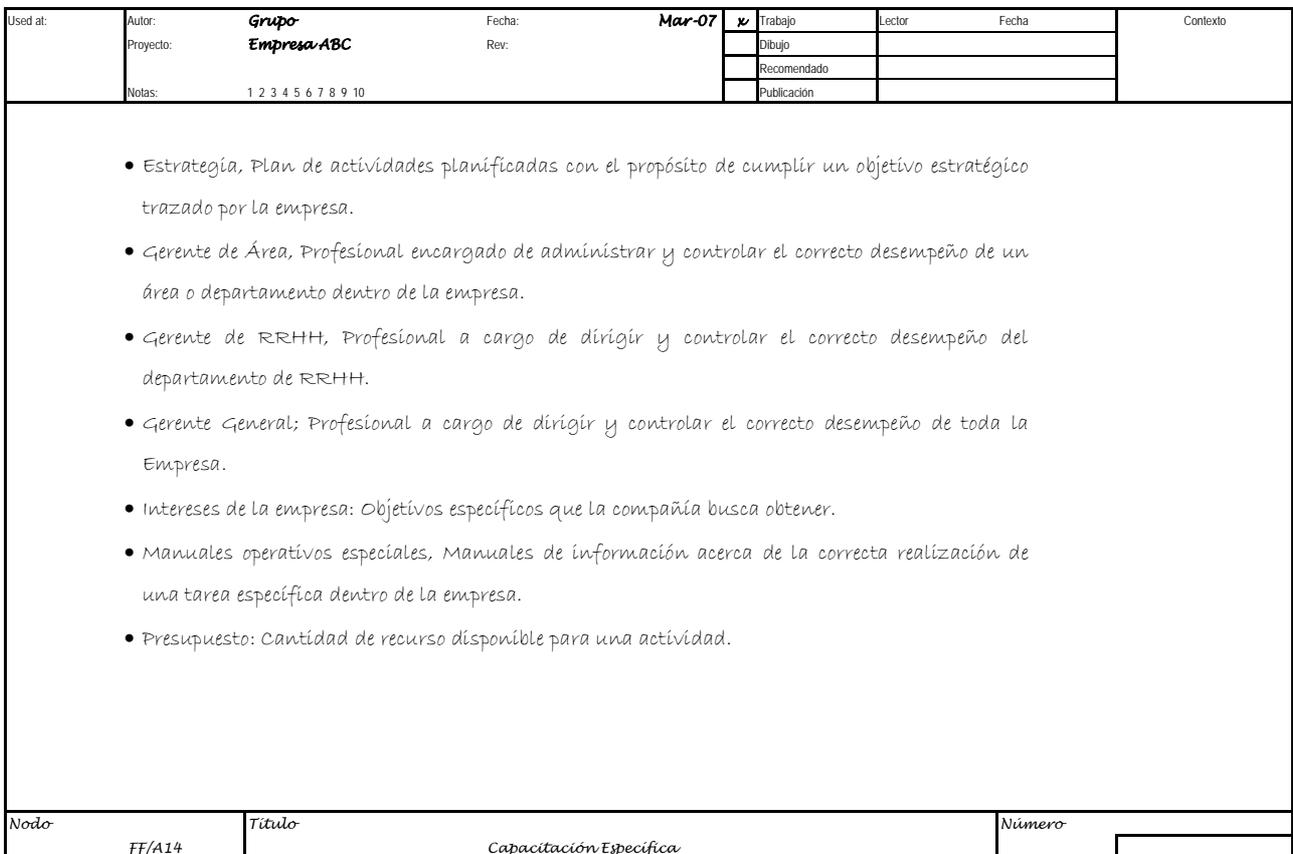
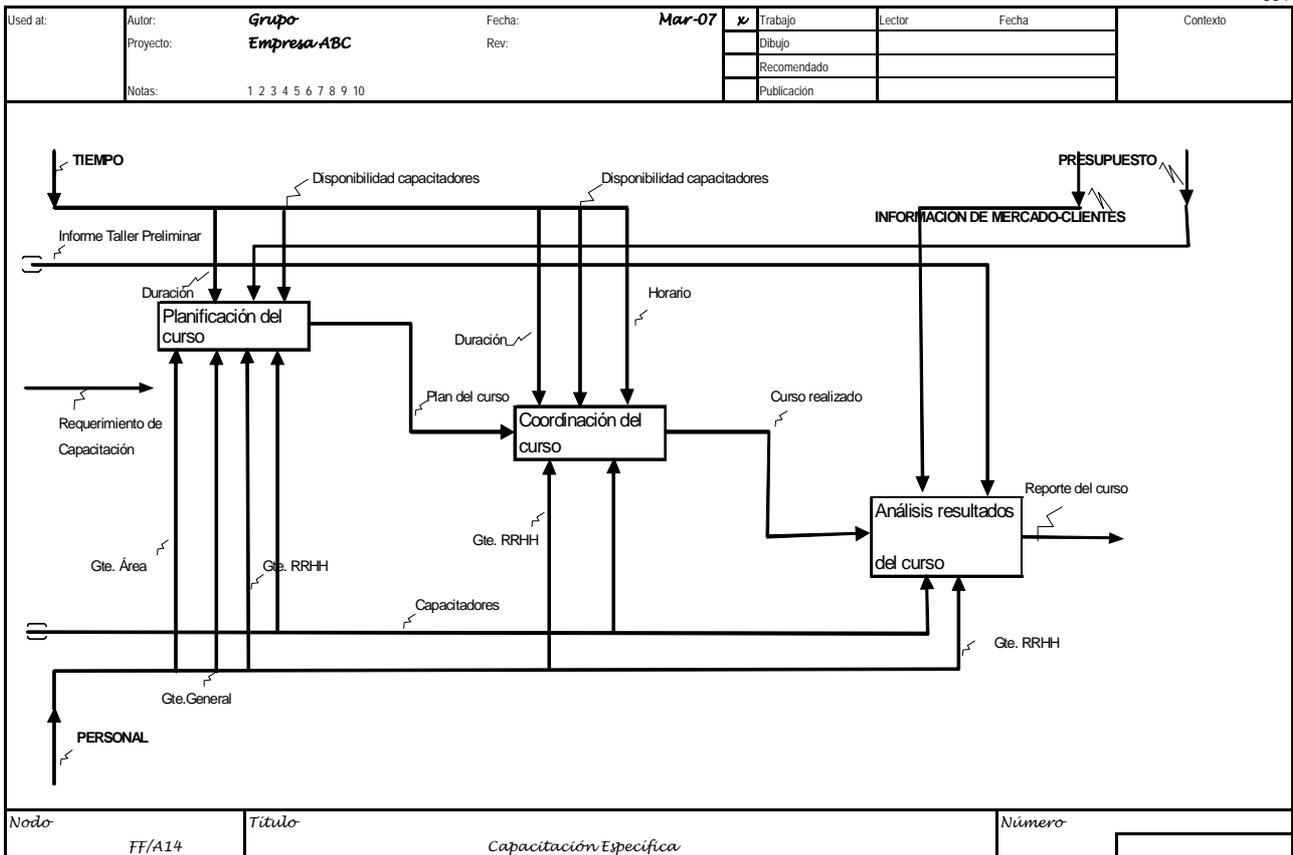


Nodo	Título	Número
FF/A1	Planificación Estratégica	

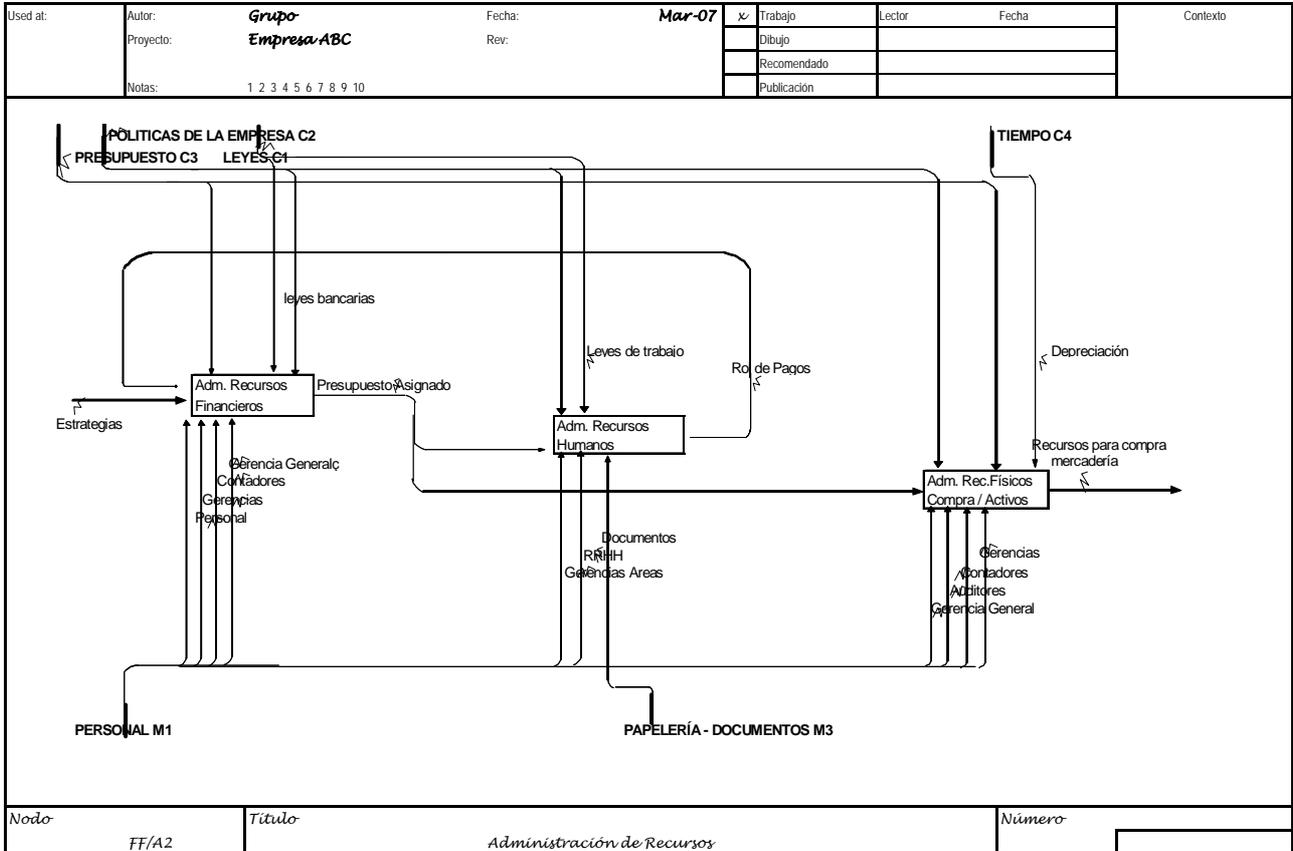
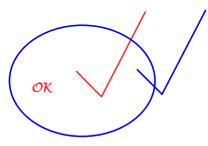


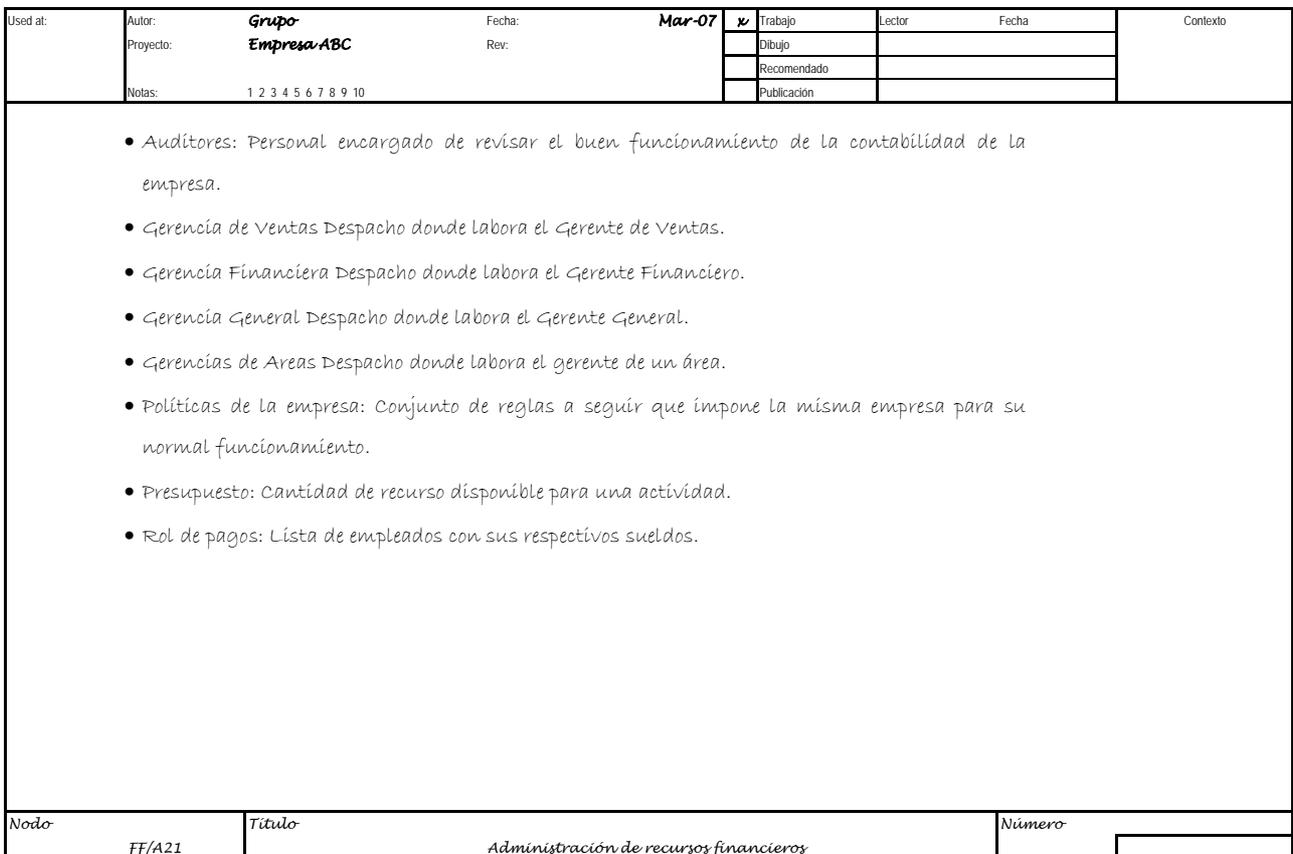
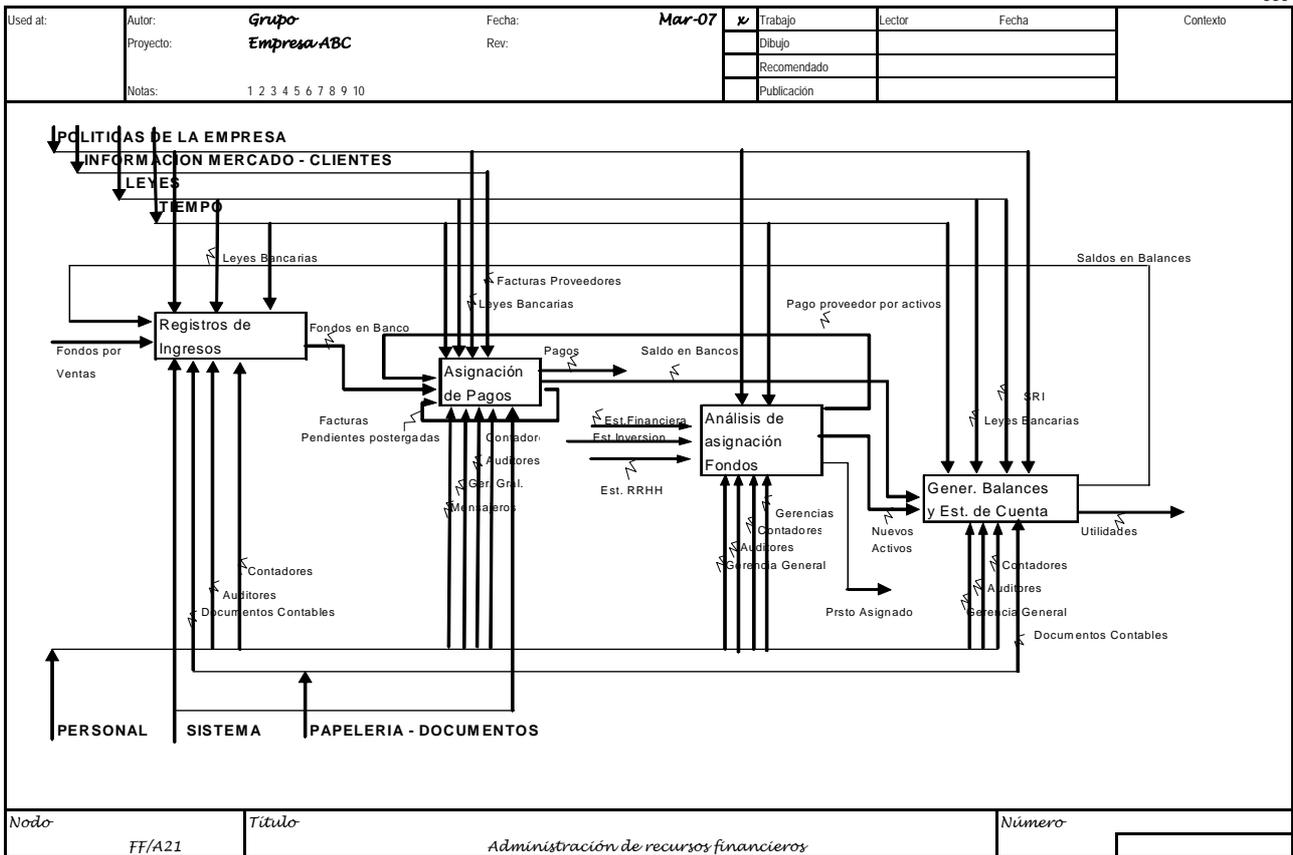
Usad at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones			
FILE	FF/A1 FF/A14	Completado	_____ copias de _____ papeles _____ total			
AUTOR			Tan pronto sea posible por			
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input checked="" type="checkbox"/> REEMPLAZADO }	
A		COVER SHEET			<input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor	
B	FF/A14	Capacitación Especifica				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Capacitación Especifica</i>				



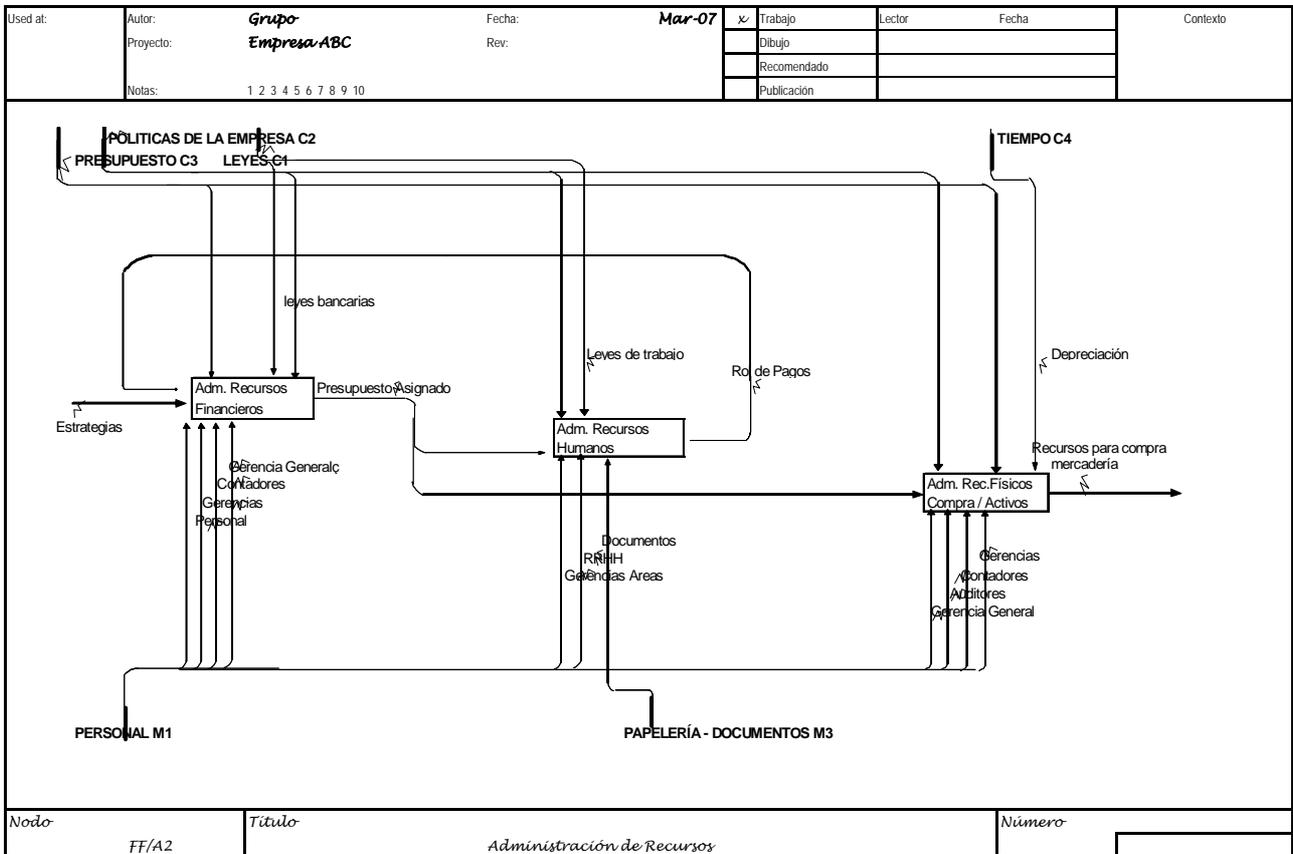
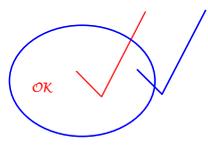


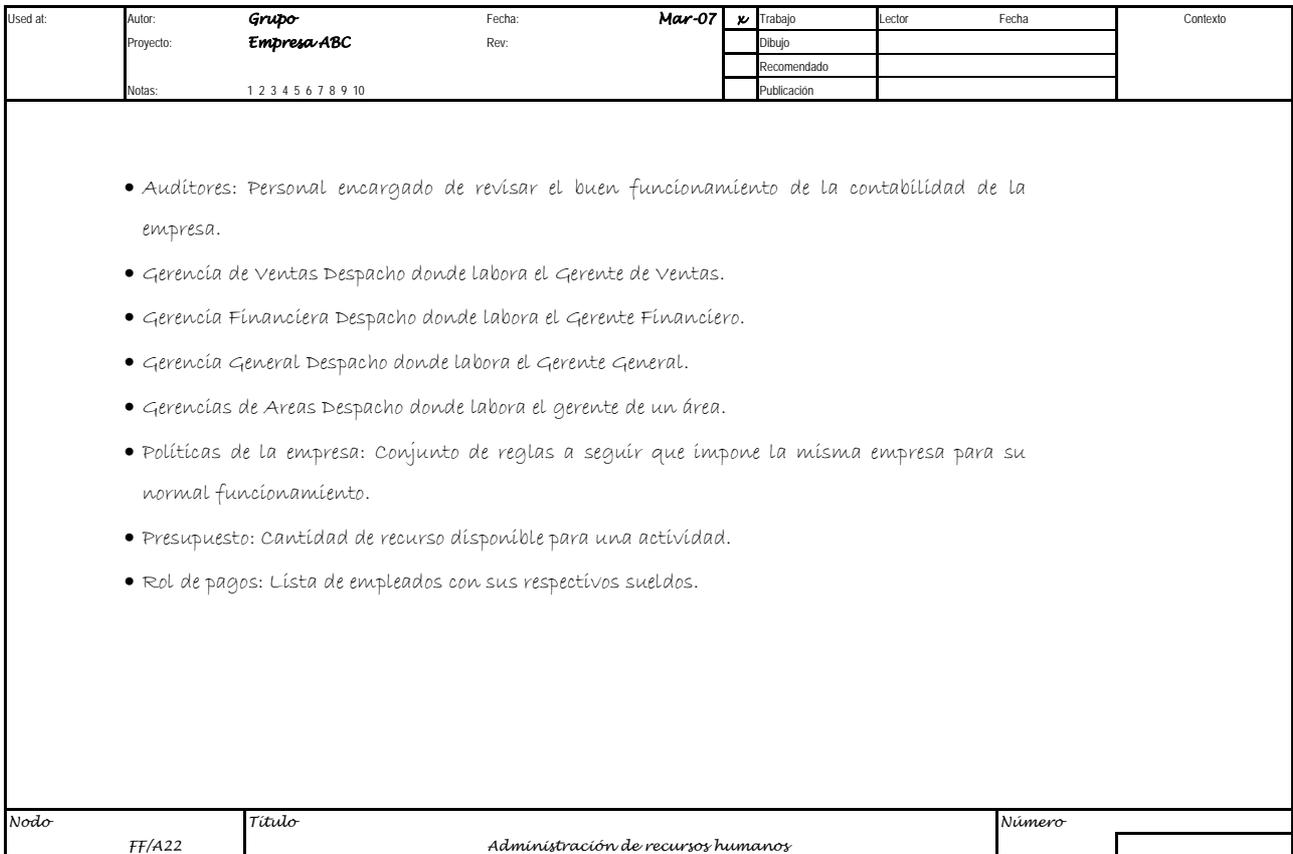
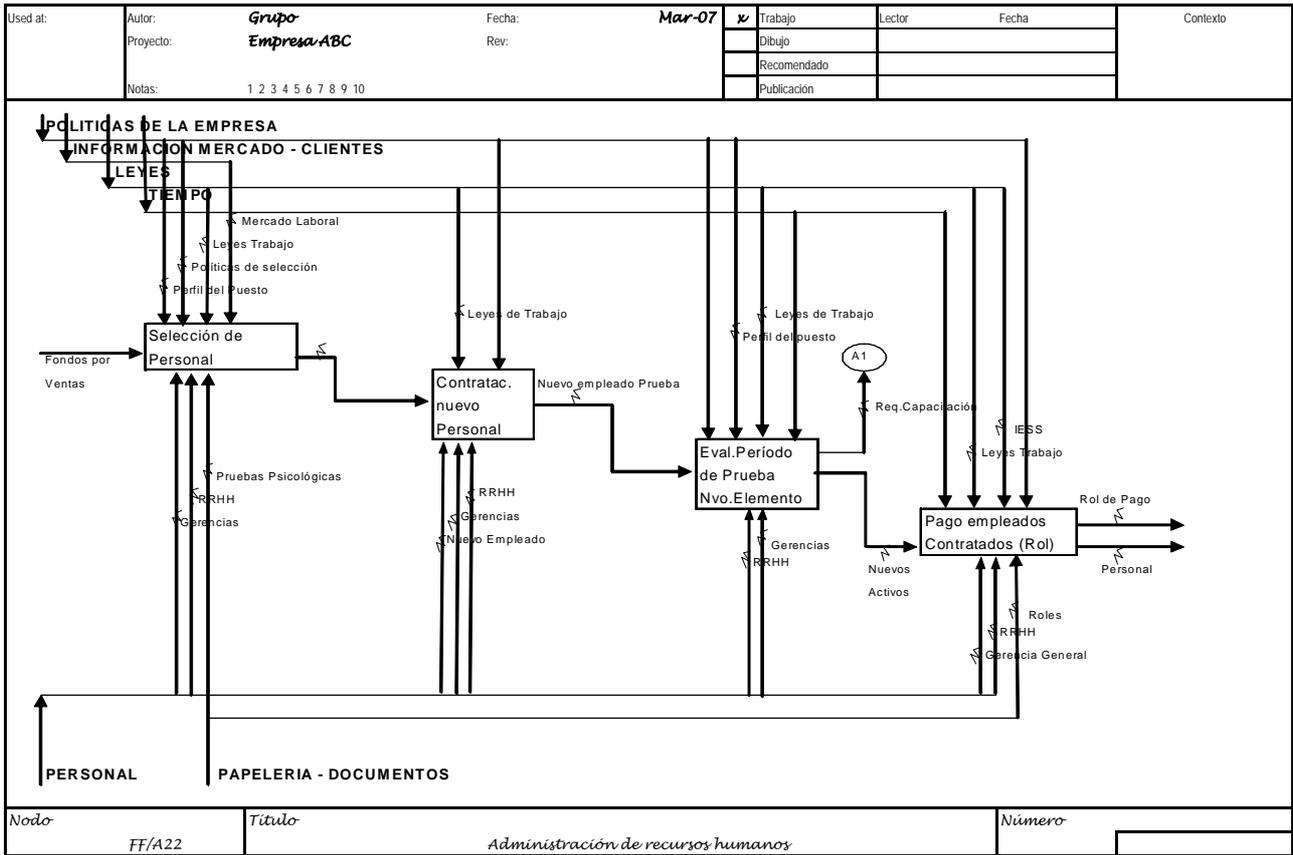
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A2 FF/A21		Recibido Mar-07 Completado Mar-07	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total Tan pronto sea posible por _____		
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C. Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO }	
A		COVER SHEET			<input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor	
B	FF/A21	Administración de recursos financieros				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Administración de recursos financieros</i>				



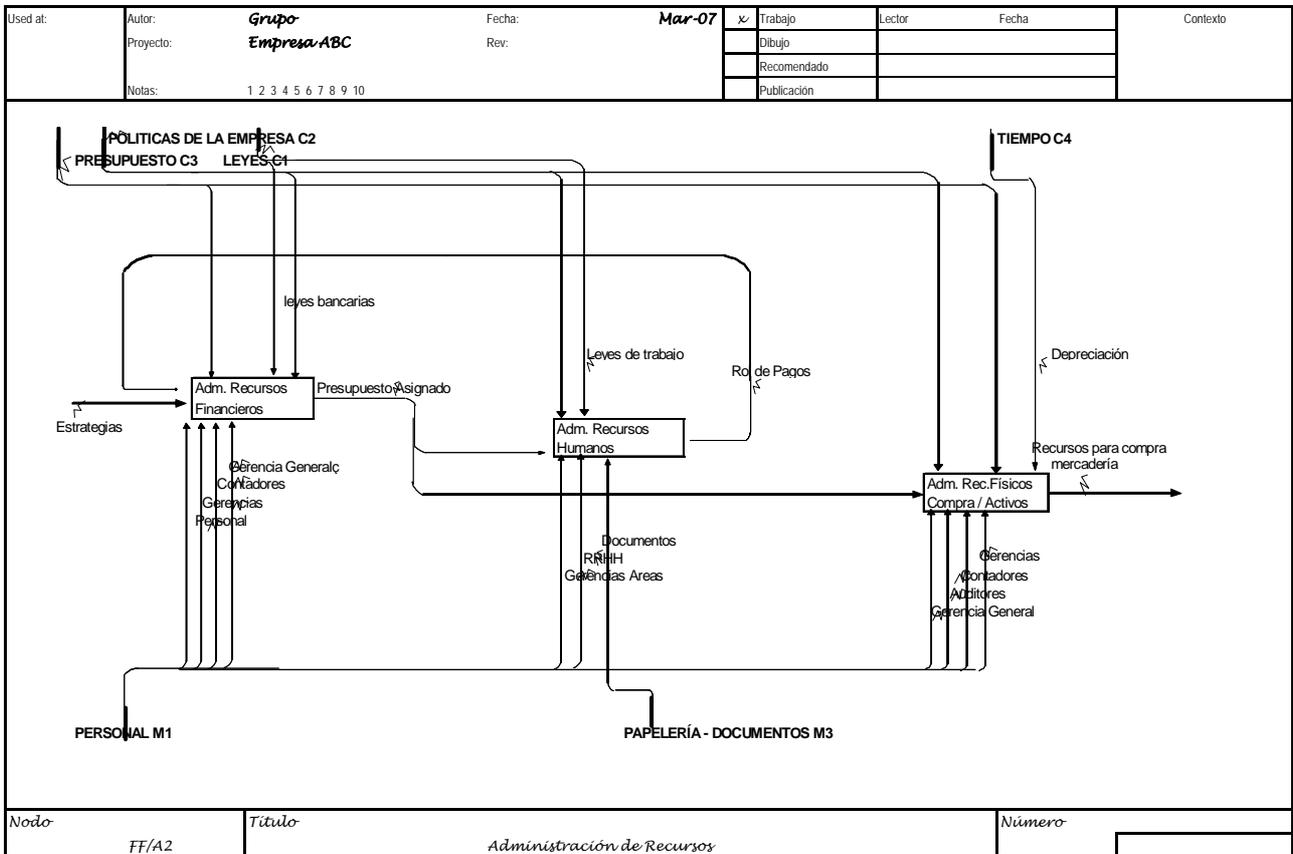
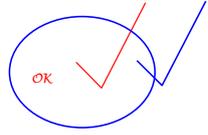


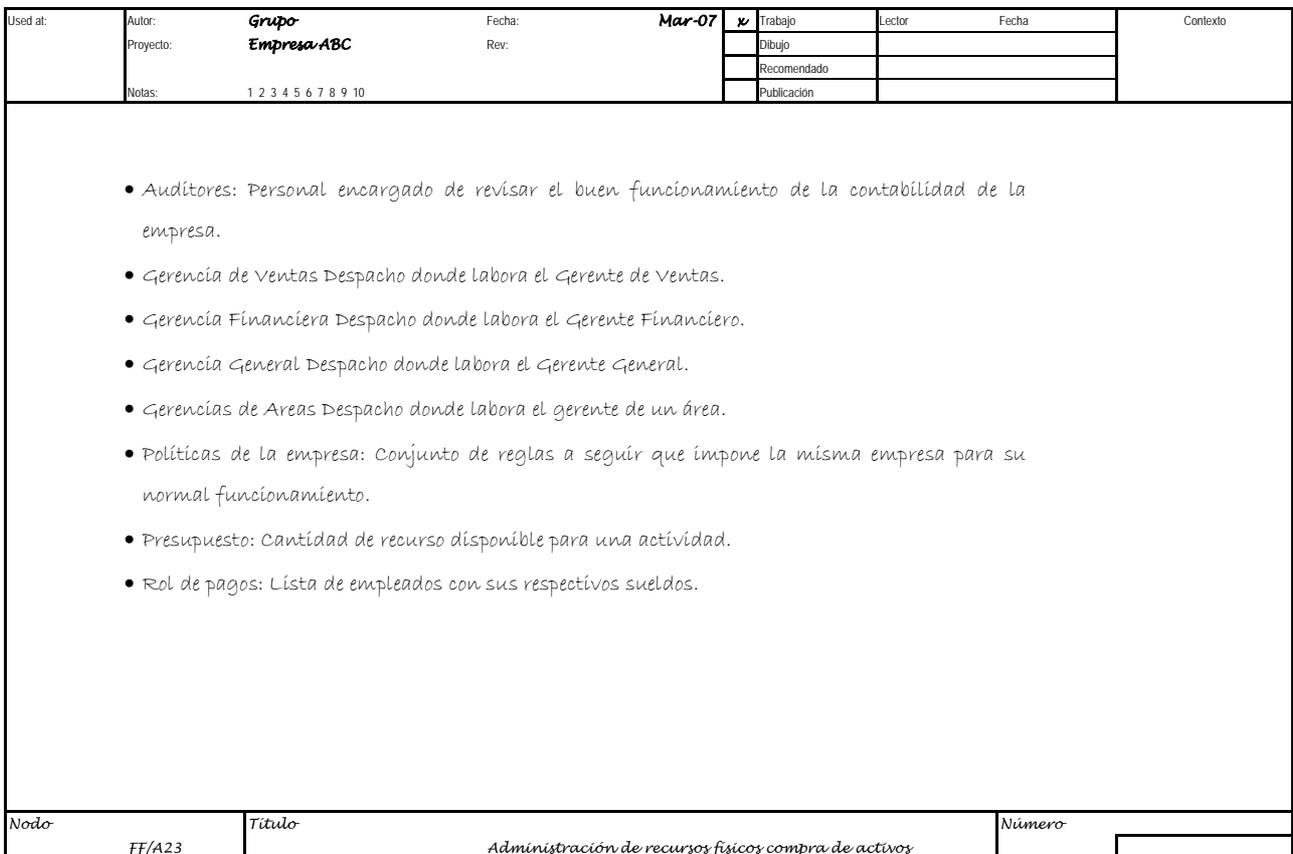
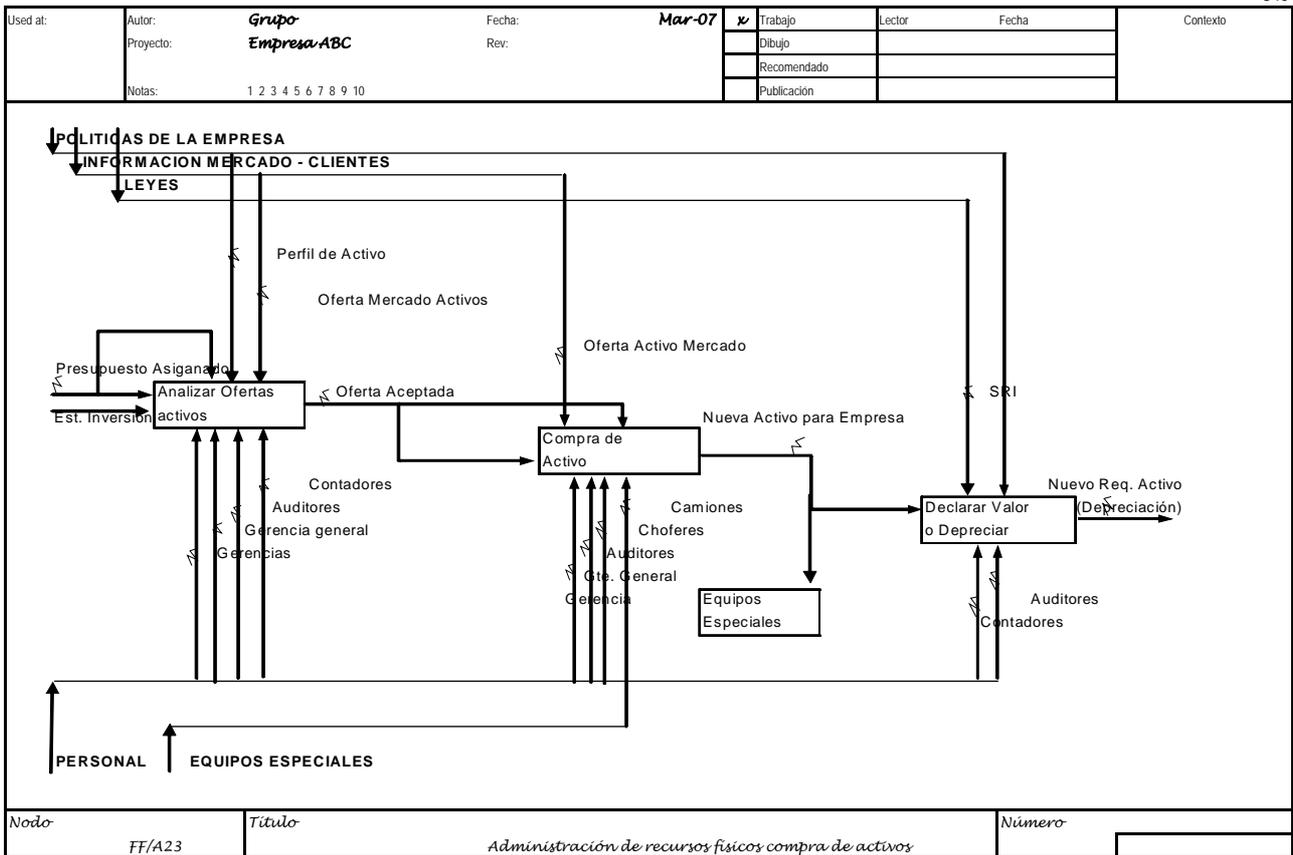
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones			
FILE	FF/A2 FF/A22	Mar-07	____ copias de ____ papeles ____ total			
AUTOR		Completado	Mar-07			
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO } <input type="checkbox"/> No. Copia del autor <input type="checkbox"/> Copias extras del autor	
A		COVER SHEET				
B	FF/A22	Administración de recursos humanos				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo	Título				Número	
	<i>Segunda Descomposición Administración de recursos humanos</i>					



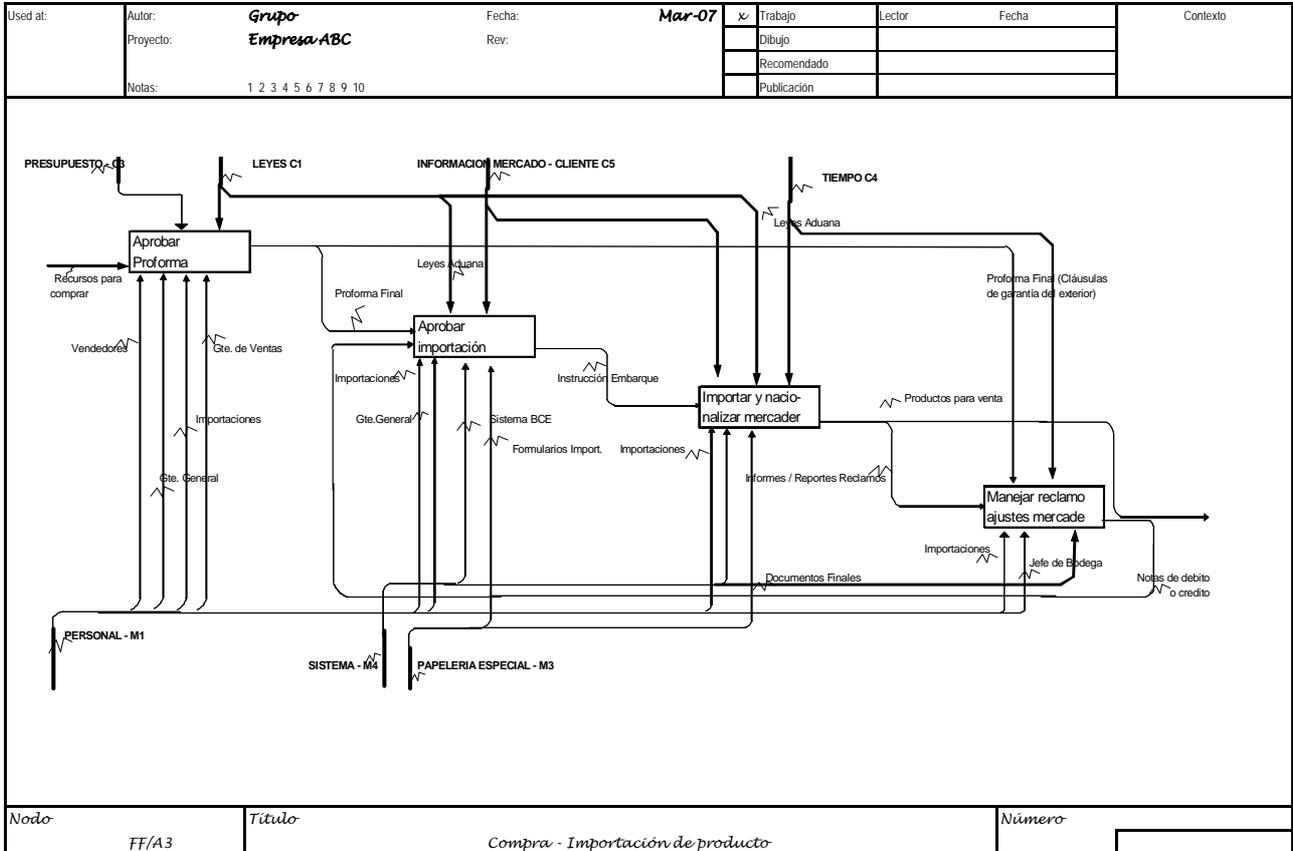
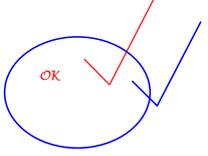


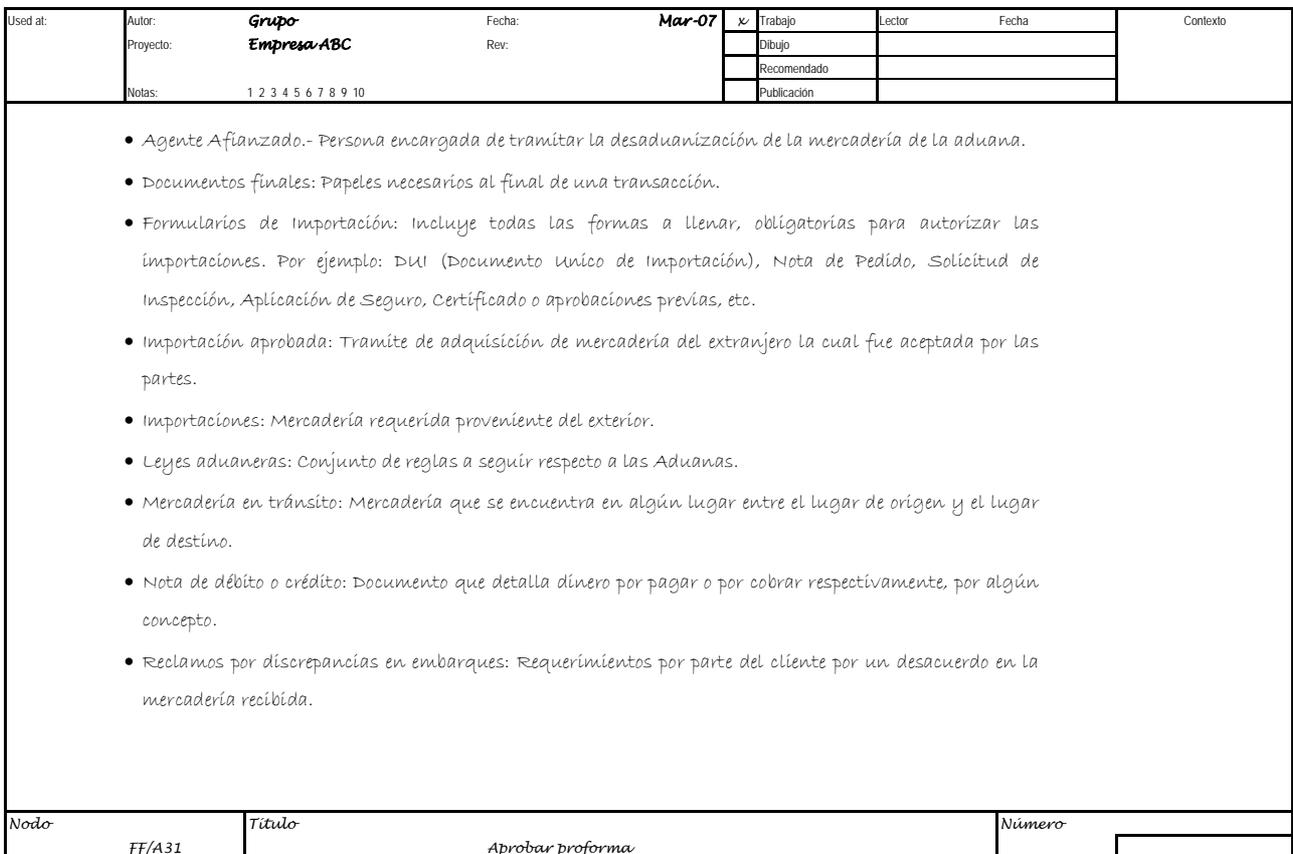
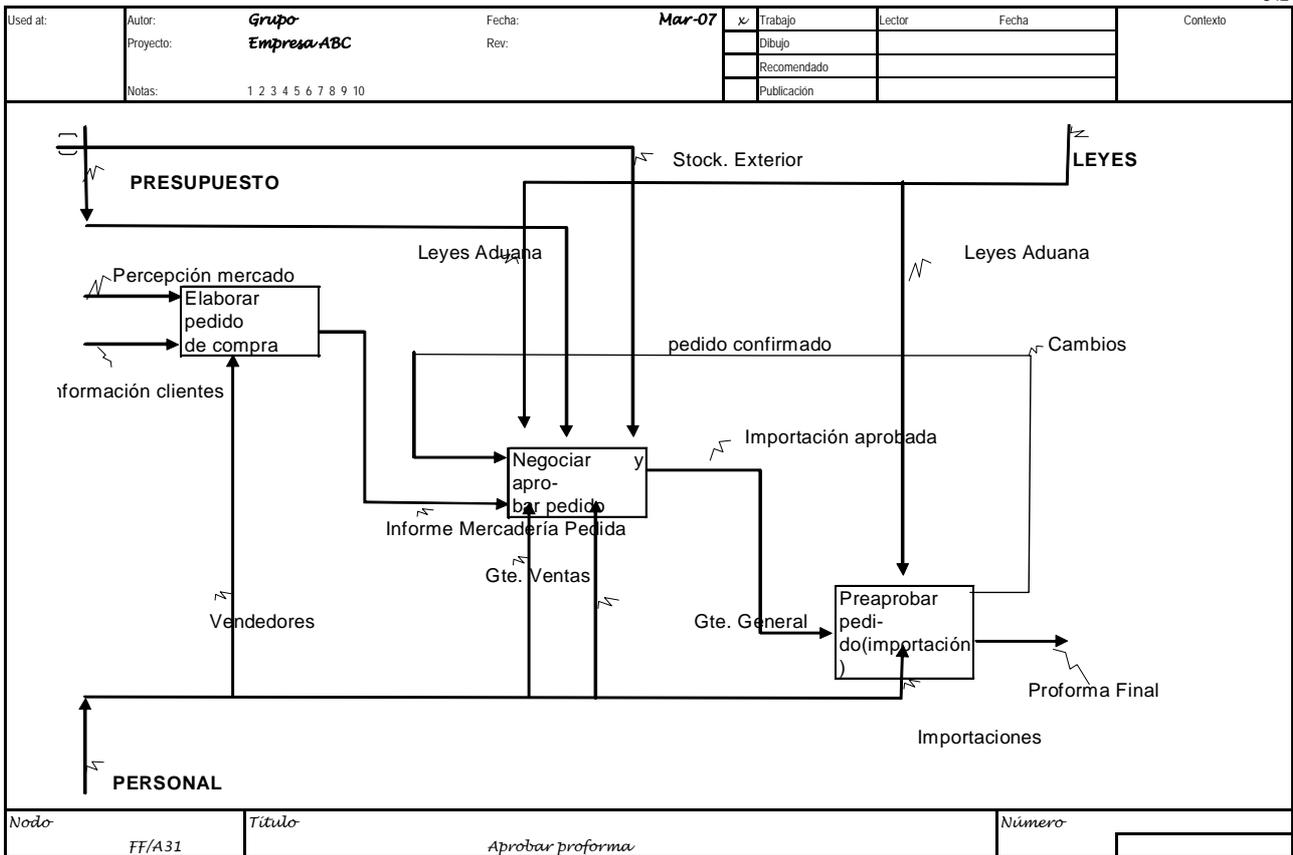
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A2 FF/A23		Recibido Mar-07 Completado Mar-07	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total Tan pronto sea posible _____ por		
LECTORES:						
Persona A Persona B			Nuevo kit para lector Mar-07	Due Back Mar-07	Comentarios de autor Mar-07	Due Back Mar-07
						Respuesta de lector Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO Pg. Nodo Título C. Número Status				COMENTARIOS: <input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO		INSTRUCCIONES ESPECIALES <input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor
A		COVER SHEET				
B	FF/A23	Administración de recursos físicos compra de activos				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		Segunda Descomposición Administración de recursos físicos compra de activos				



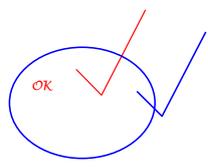


Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	x Trabajo Dibujo Recomendado Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A3 FF/A31		Recibido Mar-07	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total		
FILE			Completado Mar-07	Tan pronto sea posible por _____		
AUTOR	LECTORES:					
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO } <input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor	
A		COVER SHEET				
B	FF/A31	Aprobar proforma				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título <i>Segunda Descomposición Aprobar proforma</i>			Número	



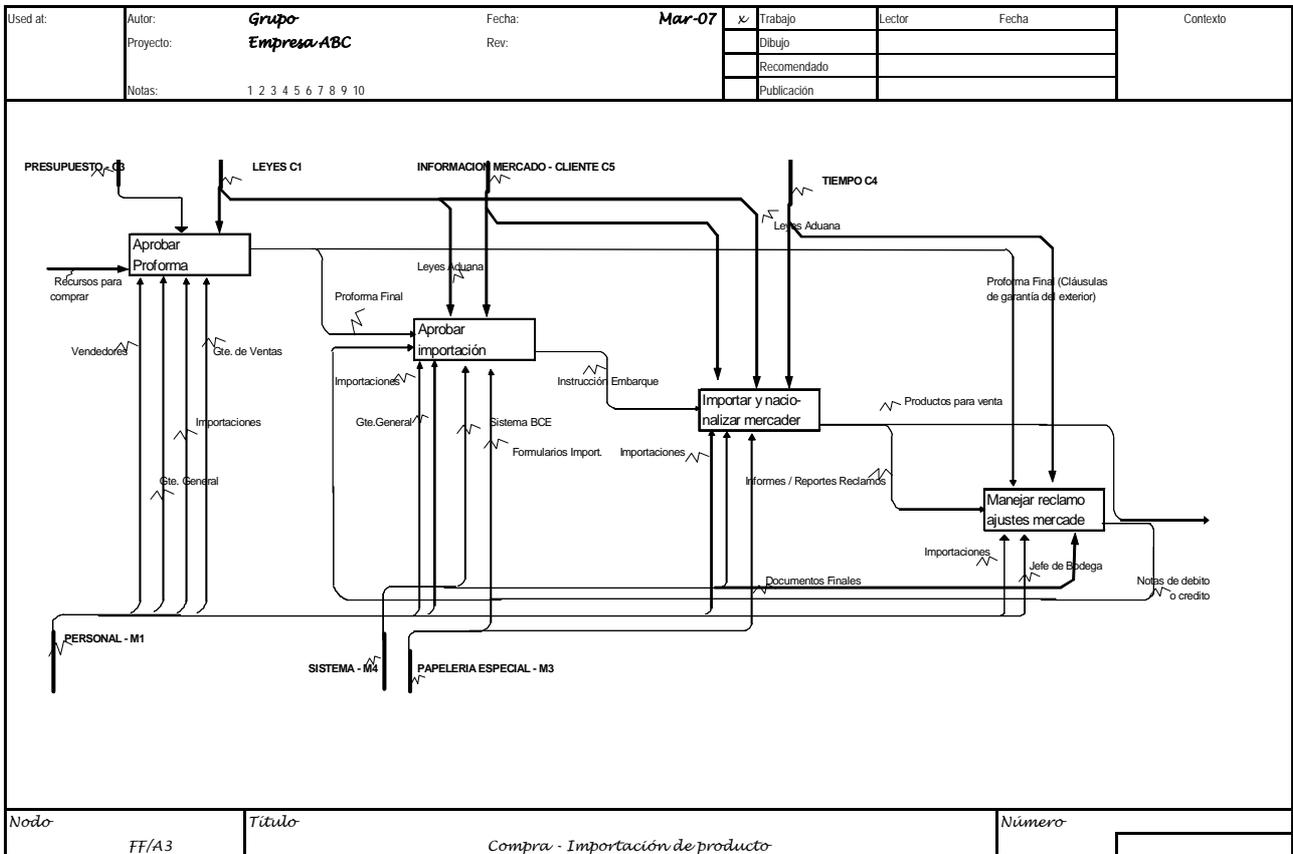
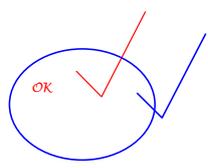


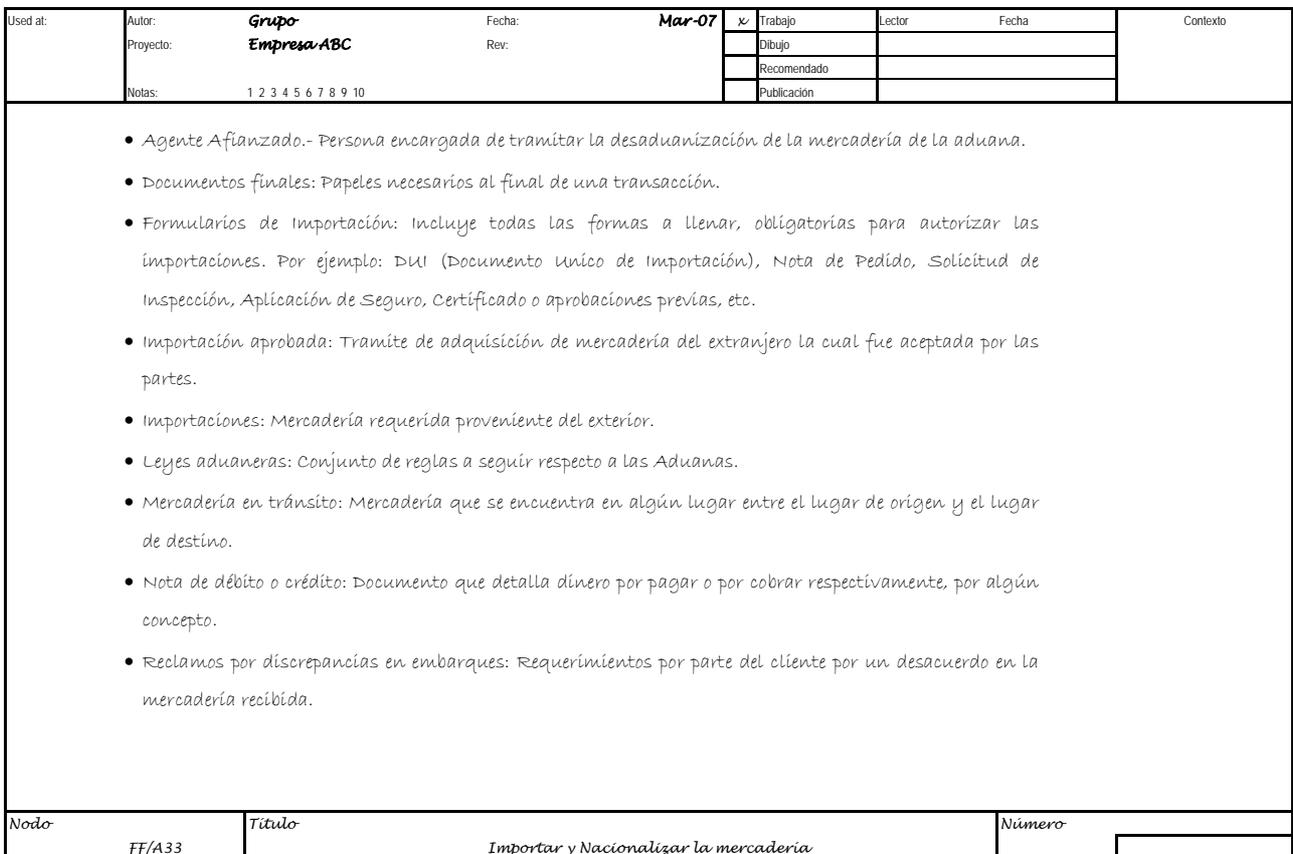
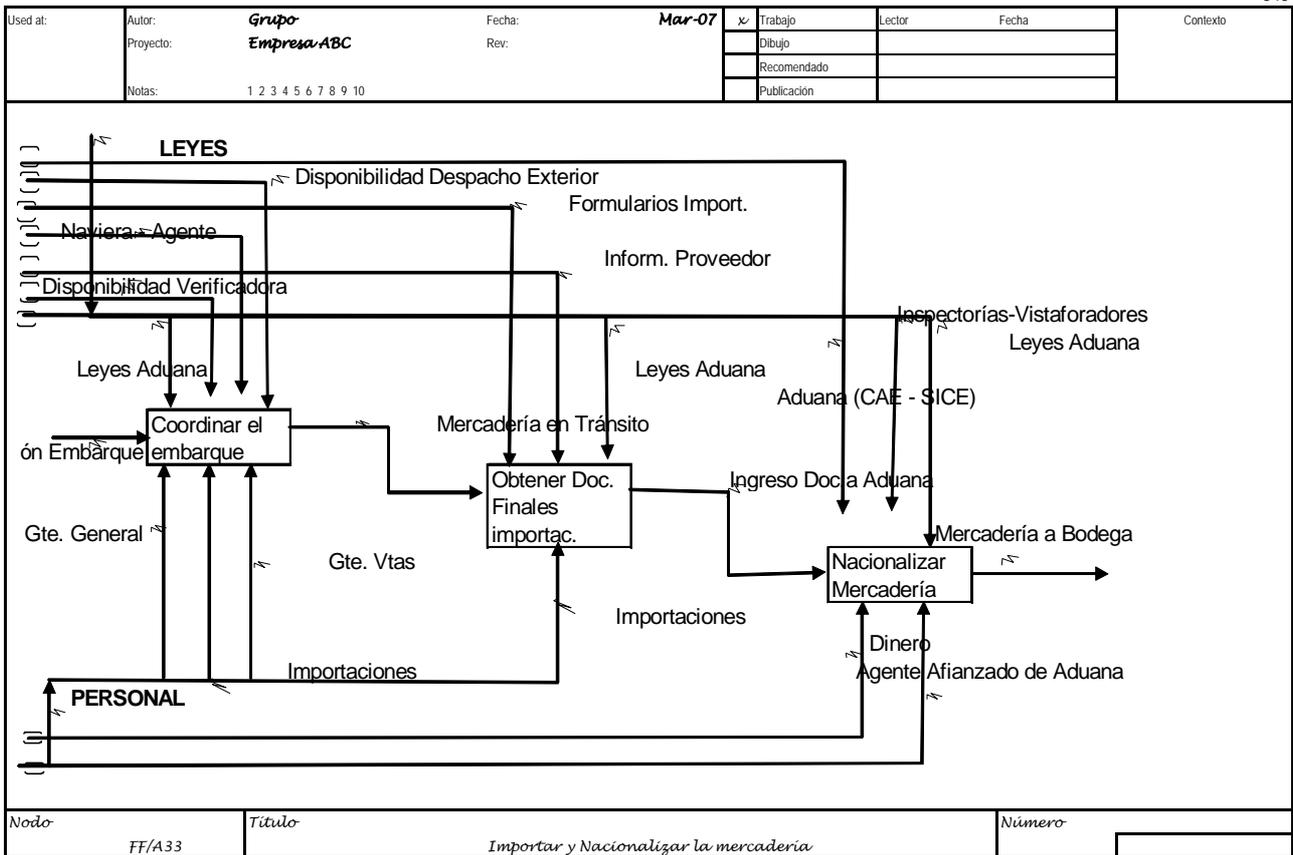
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	x/ Trabajo Dibujo Recomendado Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A3 FF/A32		Recibido Mar-07	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total		
FILE			Completado Mar-07	Tan pronto sea posible por _____		
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:	INSTRUCCIONES ESPECIALES		
Pg.	Nodo	Título	C.Número	Status		
A		COVER SHEET				
B	FF/A32	Aprobar importación				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título <i>Segunda Descomposición Aprobar importación</i>			Número	

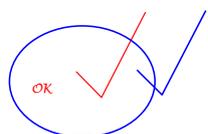


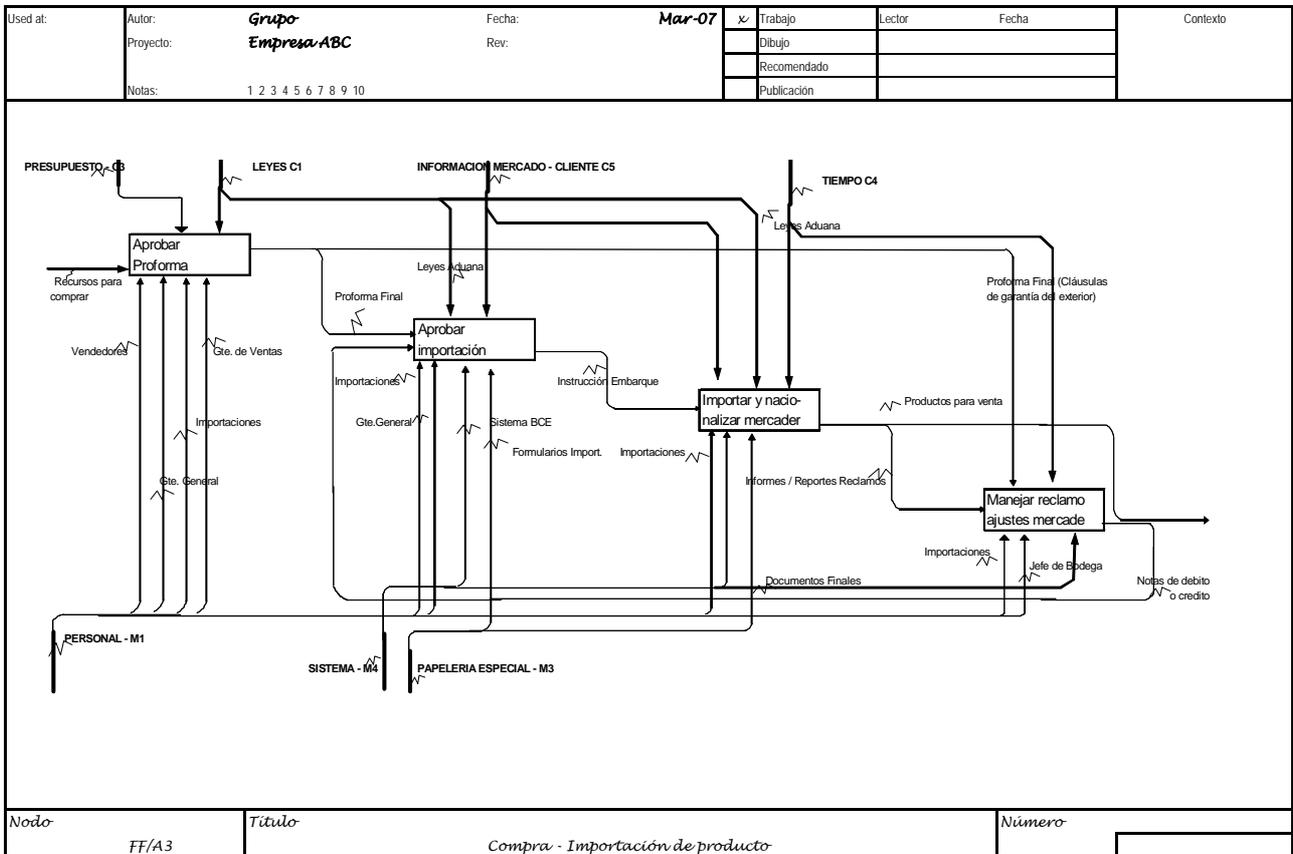
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	x/ Trabajo Dibujo Recomendado Publicación	Lector	Fecha	Contexto
Nodo		Título <i>Compra - Importación de producto</i>			Número	

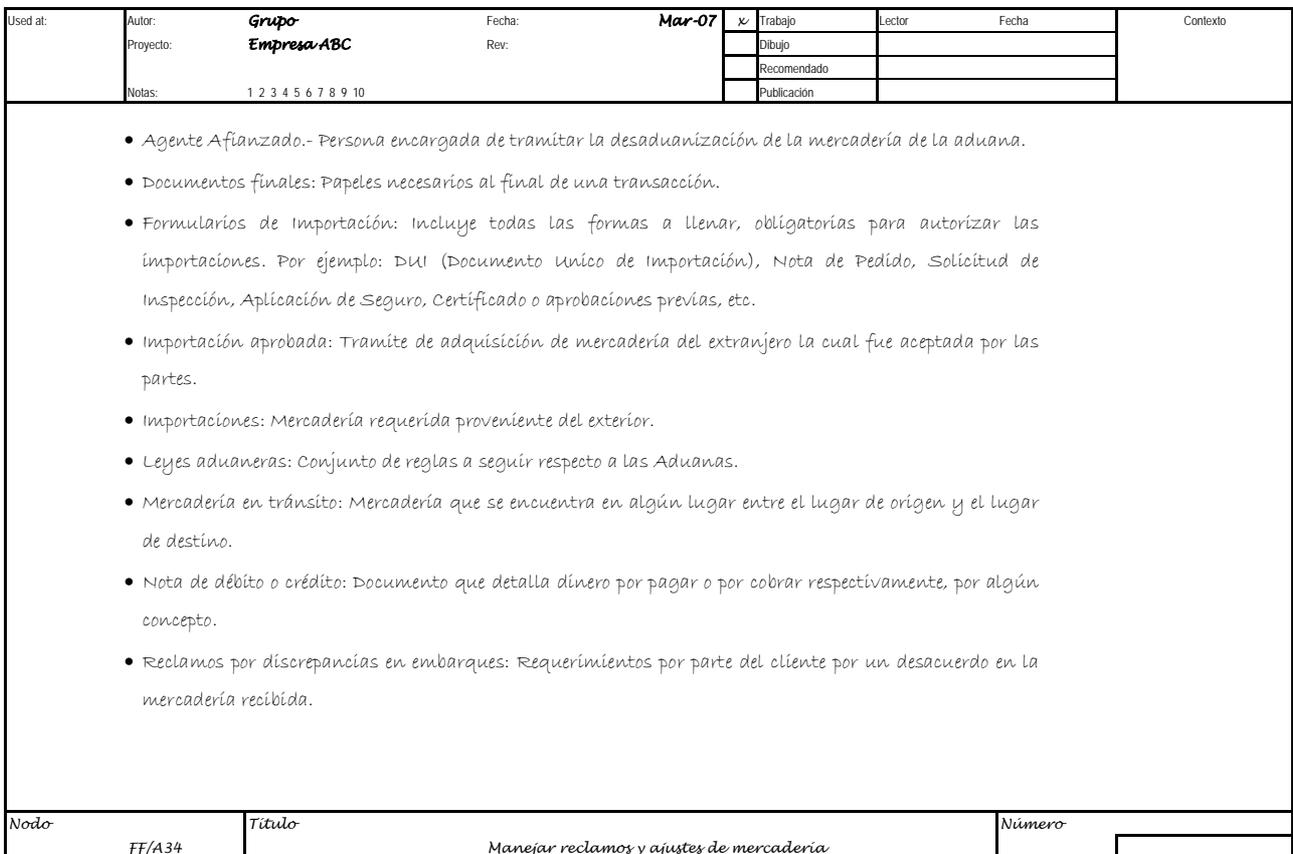
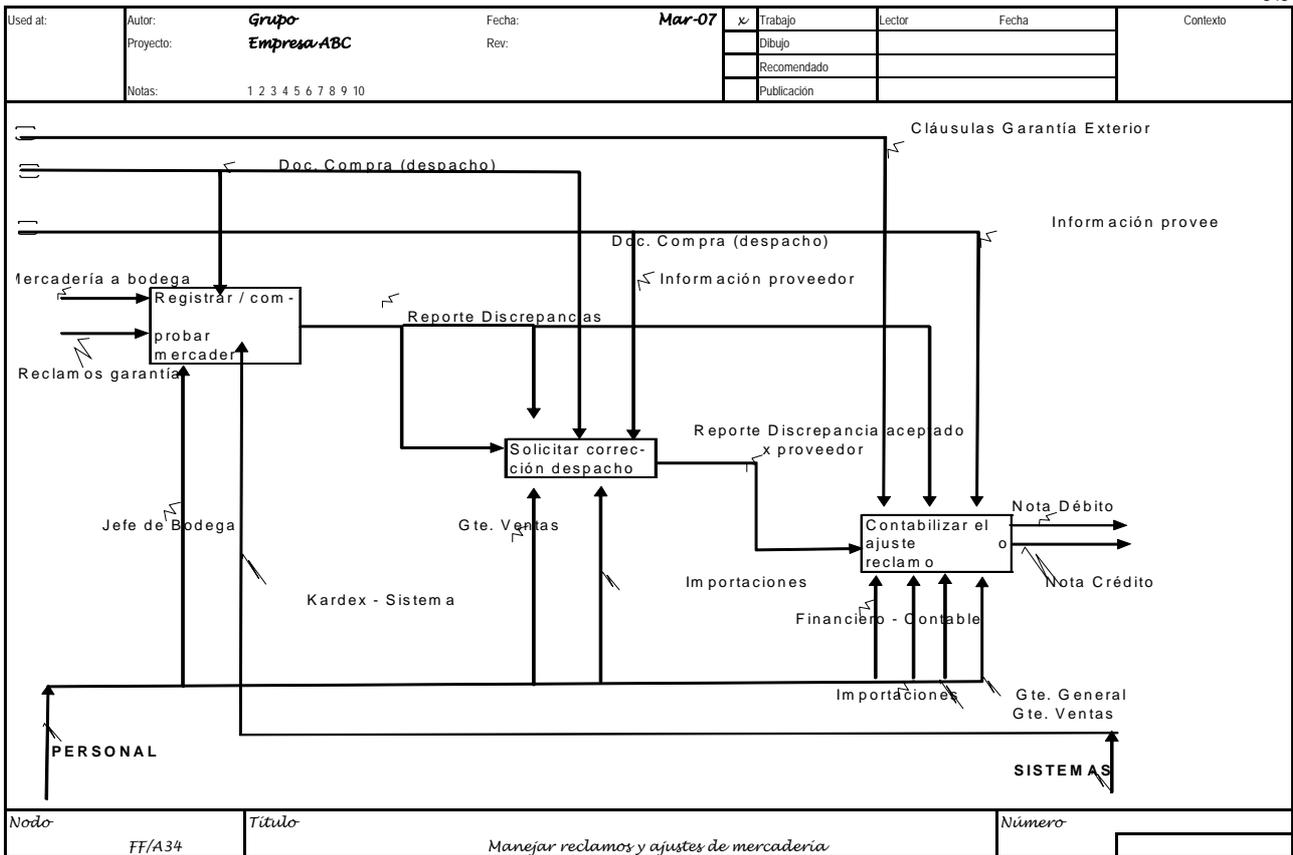
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	x/ Trabajo Dibujo Recomendado Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A3 FF/A33		Recibido Mar-07	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total			
FILE			Completado Mar-07	Tan pronto sea posible por _____			
LECTORES:							
Persona A			Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	
Persona B			Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>			COMENTARIOS: <input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO				INSTRUCCIONES ESPECIALES <input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor
CONTENIDO							
Pg.	Nodo	Título	C. Número	Status			
A		COVER SHEET					
B	FF/A33	Importar y Nacionalizar la mercadería					
C		Glosario					
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
M							
N							
Nodo		Título <i>Segunda Descomposición Importar y Nacionalizar la mercadería</i>			Número		



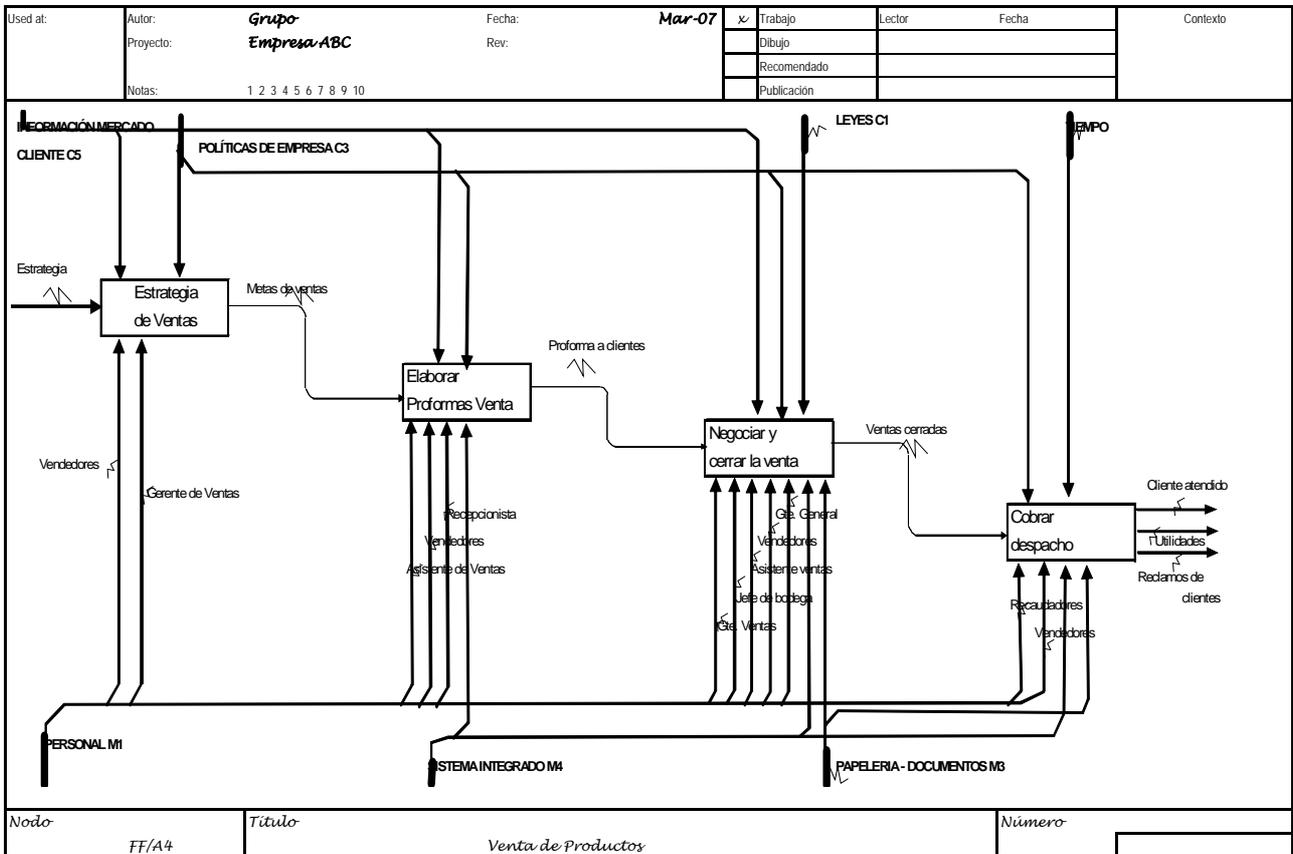
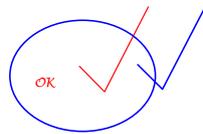


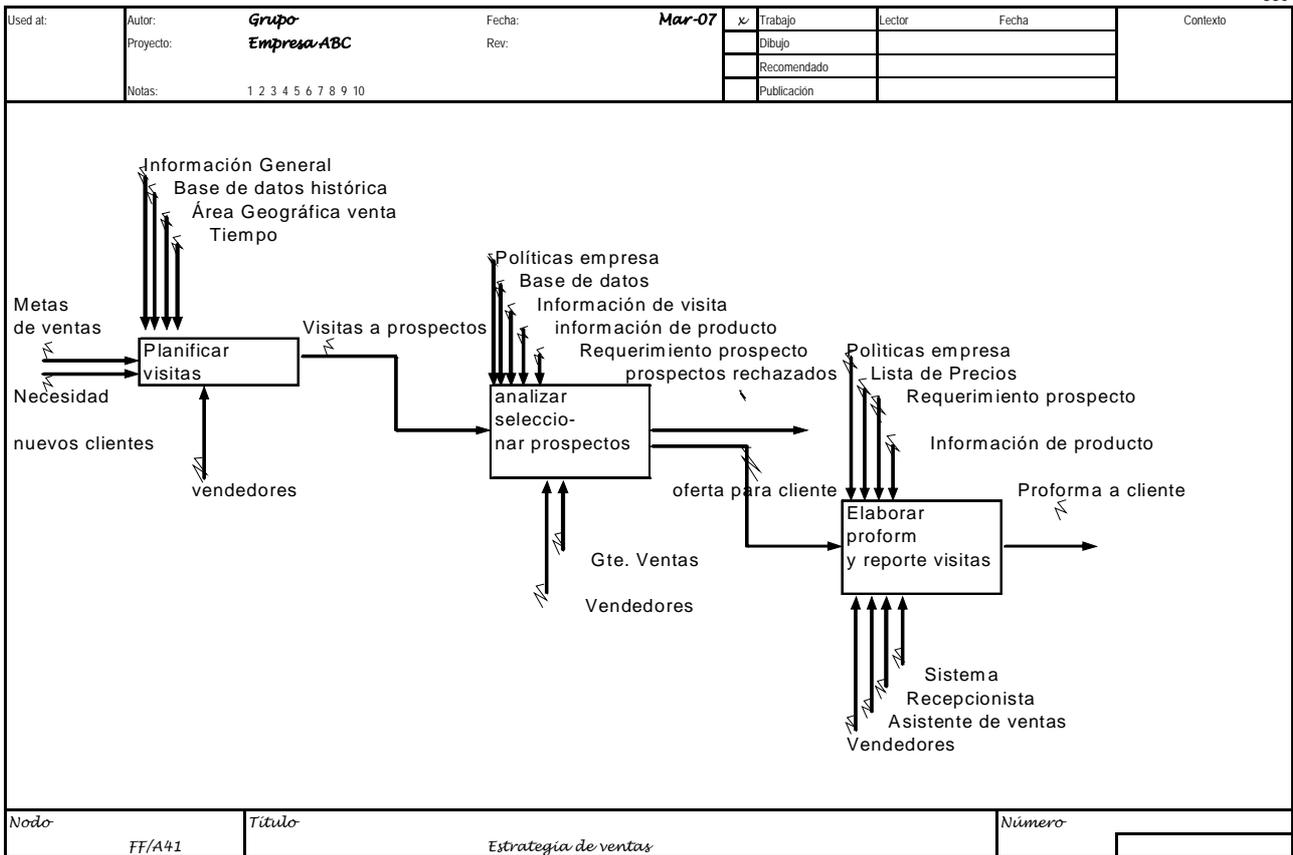
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	x/ Trabajo Dibujo Recomendado Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A3 FF/A34		Recibido Mar-07 Completado Mar-07	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total Tan pronto sea posible por _____		
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO			COMENTARIOS:		INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg.	Nodo	Título	C. Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO }	
A		COVER SHEET			<input type="checkbox"/> No. Copia del autor <input type="checkbox"/> Copias extras del autor 	
B	FF/A34	Manejar reclamos y ajustes de mercadería				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Manejar reclamos y ajustes de mercadería</i>				



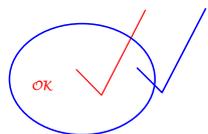


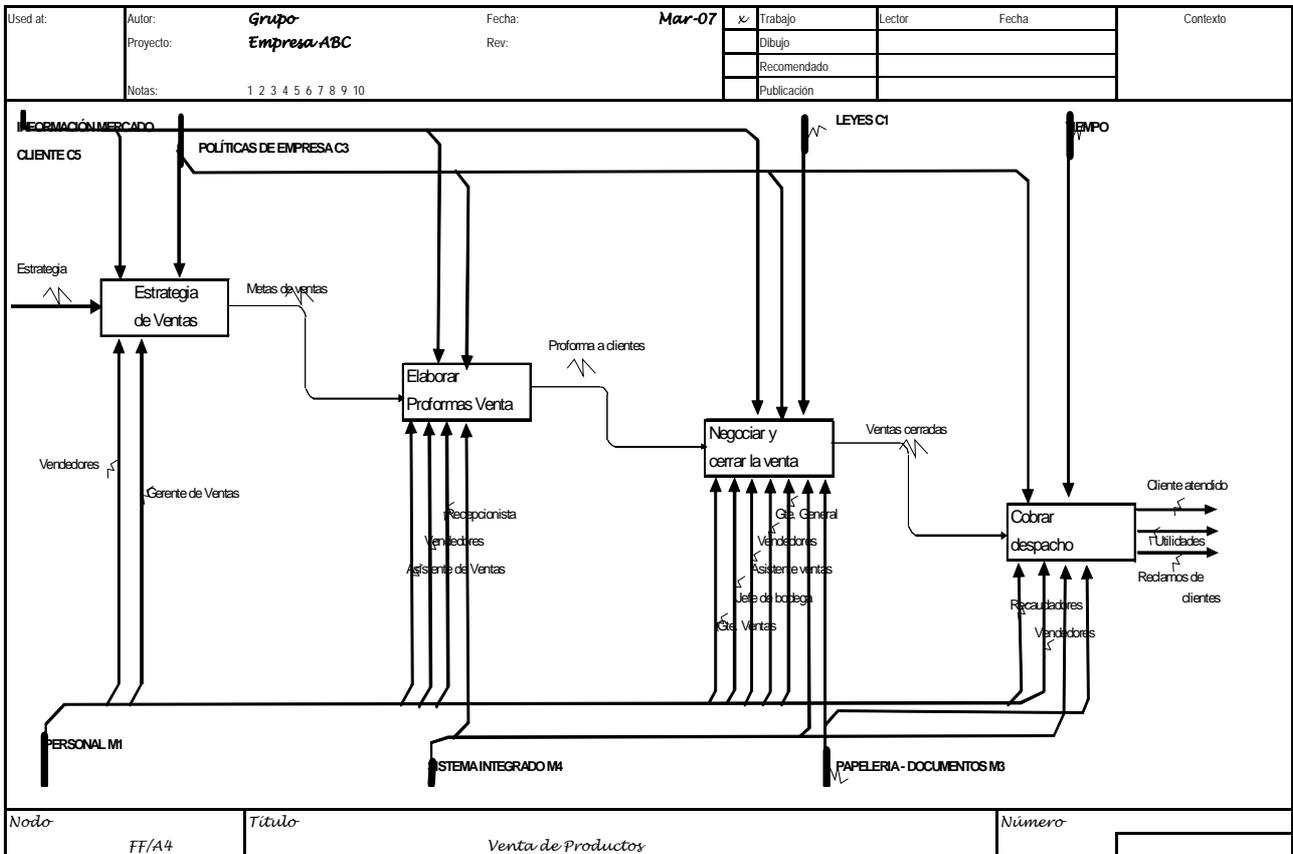
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones			
FILE	FF/A4 FF/A41	Completado	____ copias de ____ papeles ____ total			
AUTOR			Tan pronto sea posible por			
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo ____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO } <input type="checkbox"/> No. Copia del autor <input type="checkbox"/> Copias extras del autor	
A		COVER SHEET				
B	FF/A41	Estrategia de ventas				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Estrategia de ventas</i>				

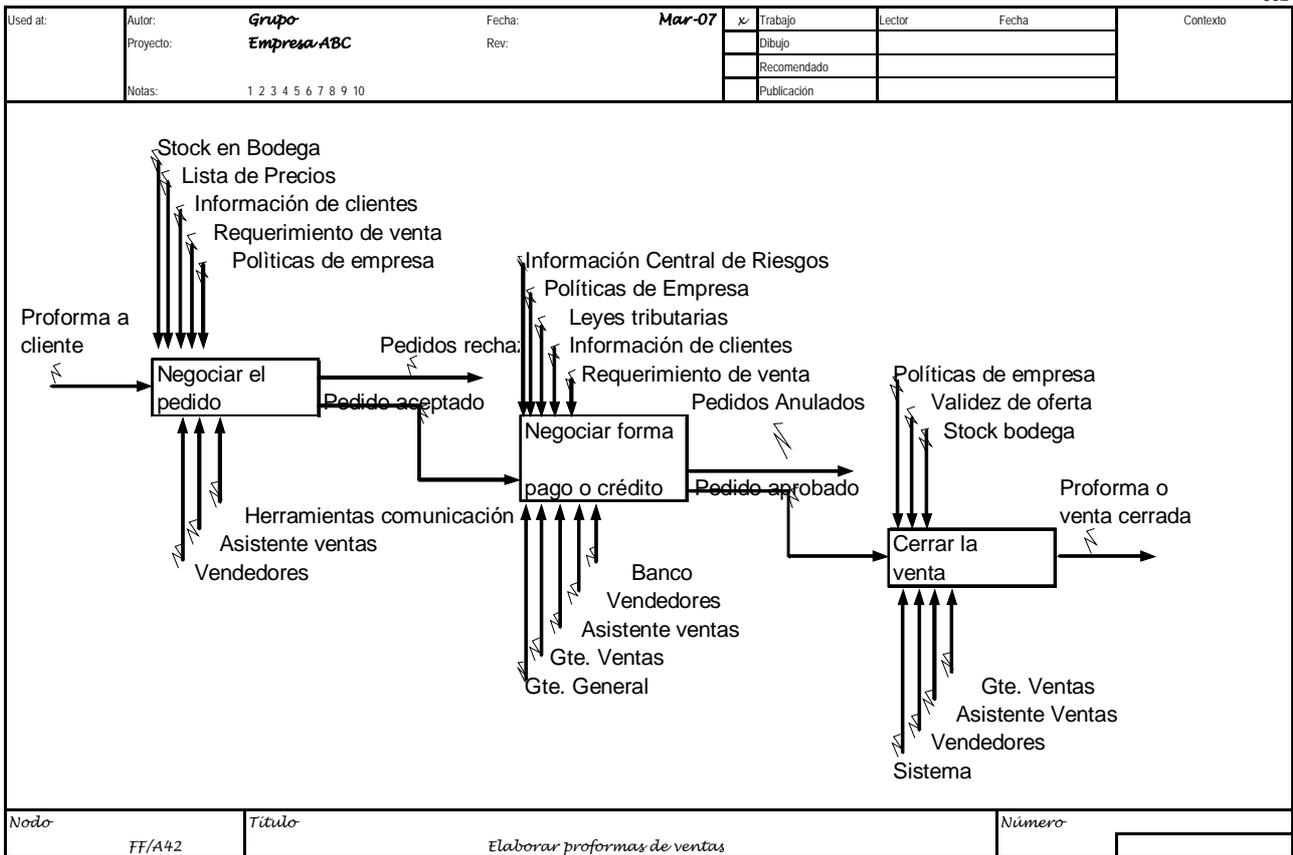




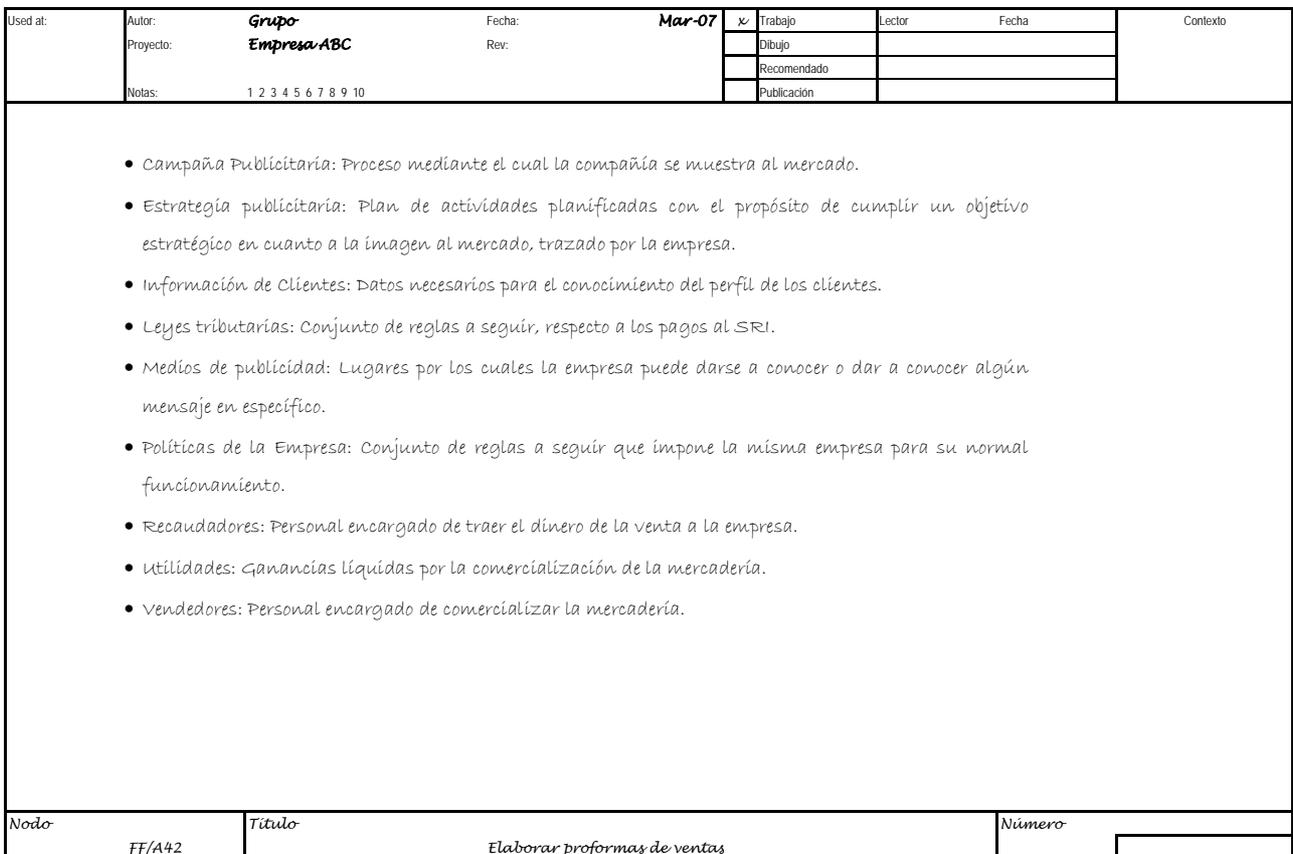
- | | | | | | | | |
|----------|---------------------------------|----------------------|---|-------------|--------|-------|----------|
| Used at: | Autor: Grupo Empresa ABC | Fecha: Mar-07 | x | Trabajo | Lector | Fecha | Contexto |
| | Proyecto: | Rev: | | Dibujo | | | |
| | Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | | Recomendado | | | |
| | | | | Publicación | | | |
-
- Campaña Publicitaria: Proceso mediante el cual la compañía se muestra al mercado.
 - Estrategia publicitaria: Plan de actividades planificadas con el propósito de cumplir un objetivo estratégico en cuanto a la imagen al mercado, trazado por la empresa.
 - Información de Clientes: Datos necesarios para el conocimiento del perfil de los clientes.
 - Leyes tributarias: Conjunto de reglas a seguir, respecto a los pagos al SRI.
 - Medios de publicidad: Lugares por los cuales la empresa puede darse a conocer o dar a conocer algún mensaje en específico.
 - Políticas de la Empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
 - Recaudadores: Personal encargado de traer el dinero de la venta a la empresa.
 - utilidades: Ganancias líquidas por la comercialización de la mercadería.
 - Vendedores: Personal encargado de comercializar la mercadería.
- | | | |
|--------|----------------------|--------|
| Nodo | Título | Número |
| FF/A41 | Estrategia de ventas | |

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A4 FF/A42	Recibido Mar-07	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total			
FILE		Completado Mar-07	Tan pronto sea posible por			
AUTOR	LECTORES:					
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO }	
A		COVER SHEET			<input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor 	
B	FF/A42	Elaborar proformas de ventas				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título <i>Segunda Descomposición Elaborar proformas de ventas</i>			Número	

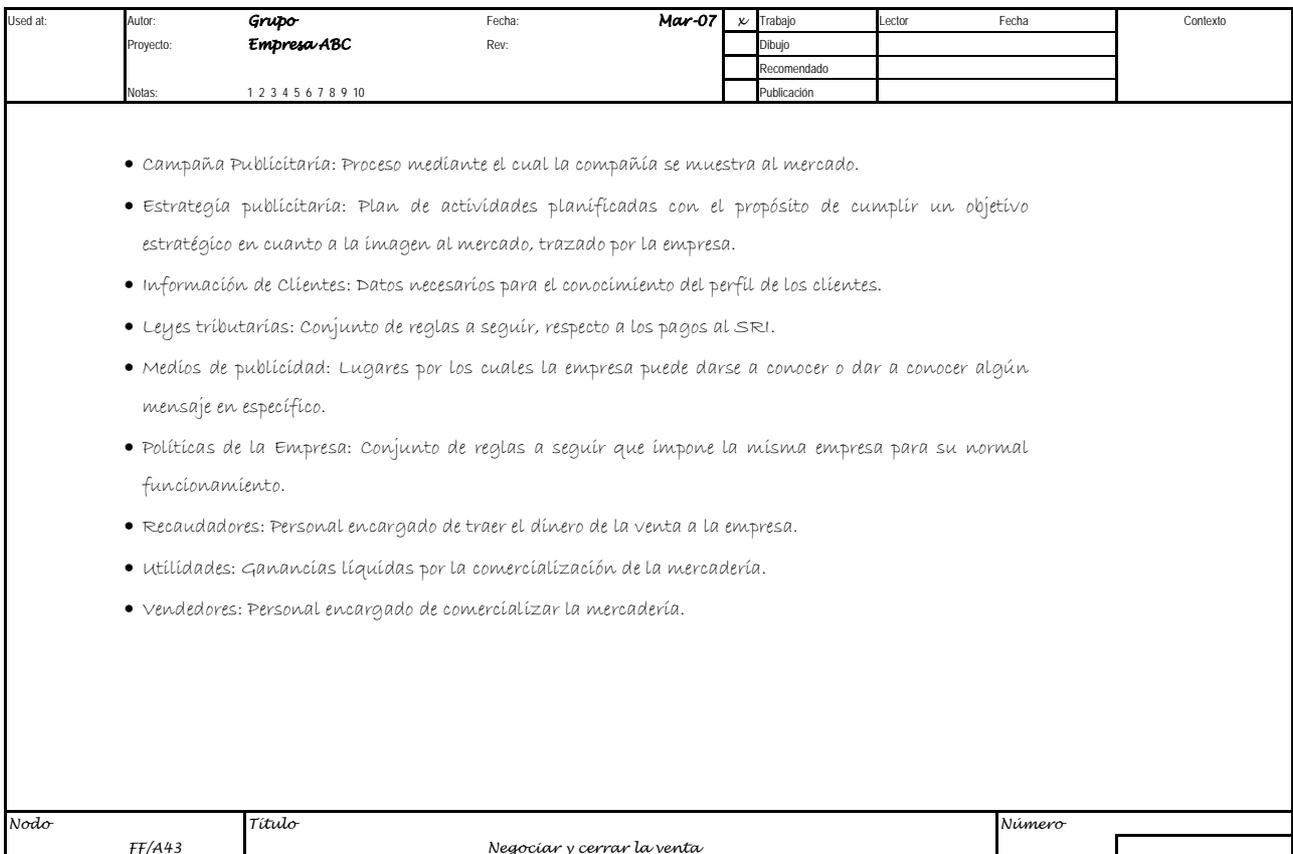
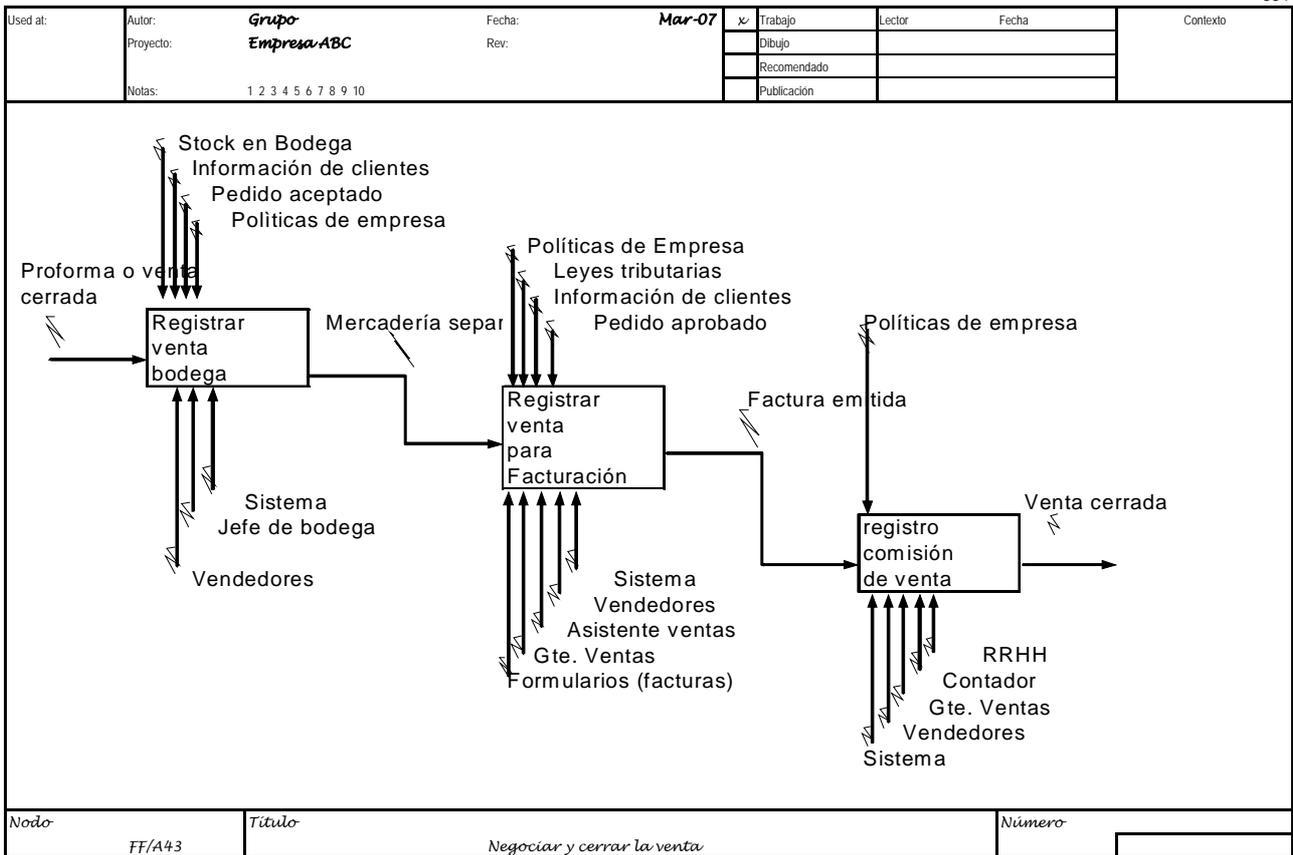




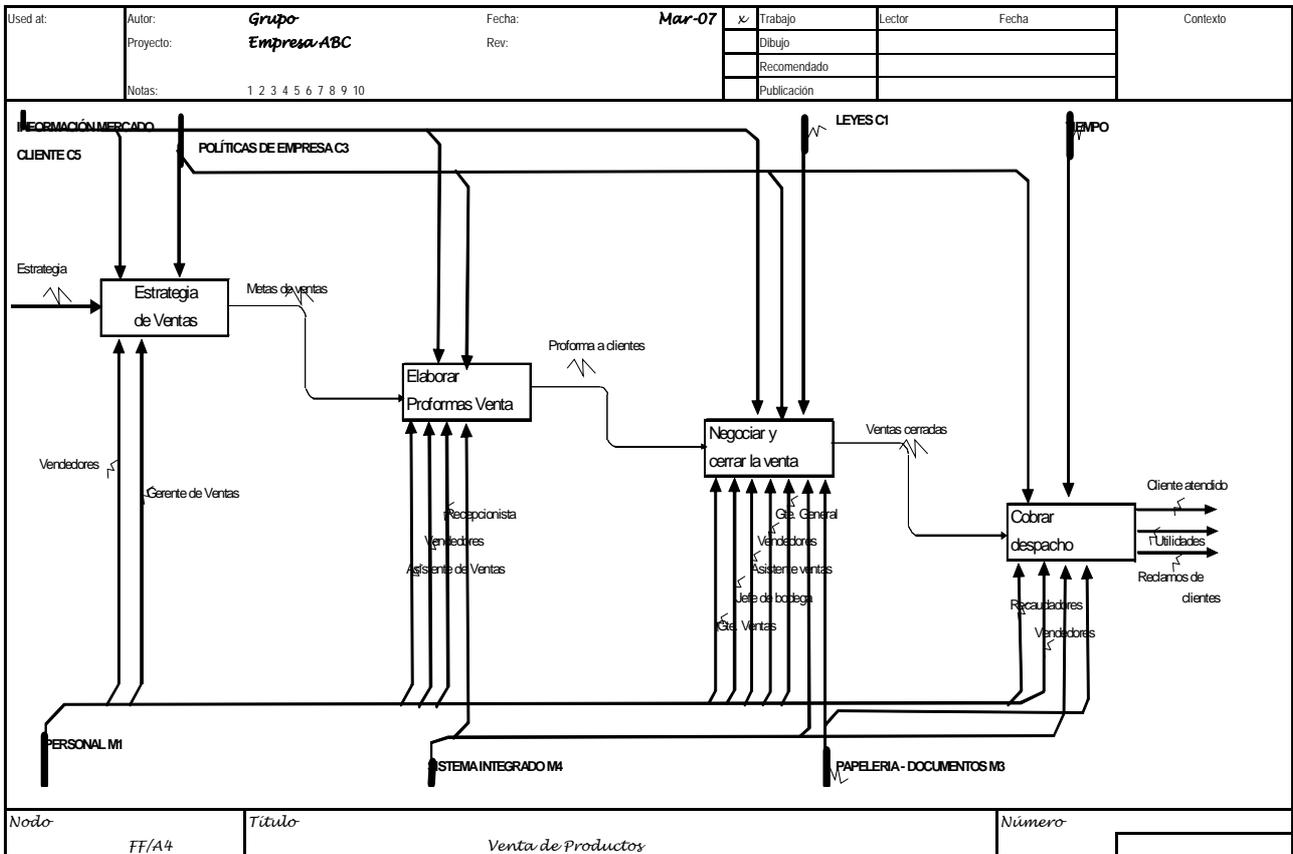
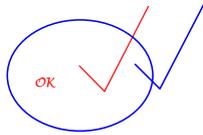
Nodo	Título	Número
FF/A42	Elaborar proformas de ventas	

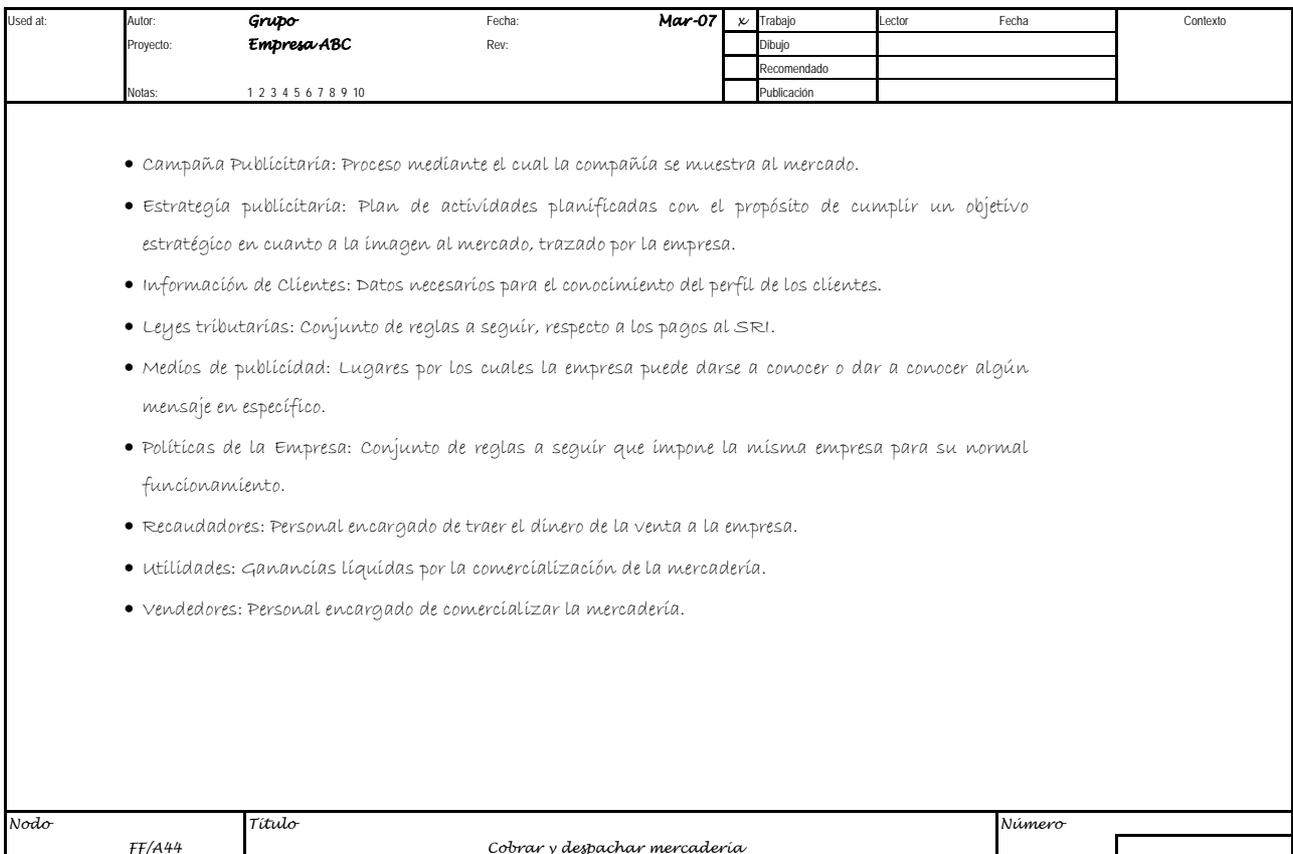
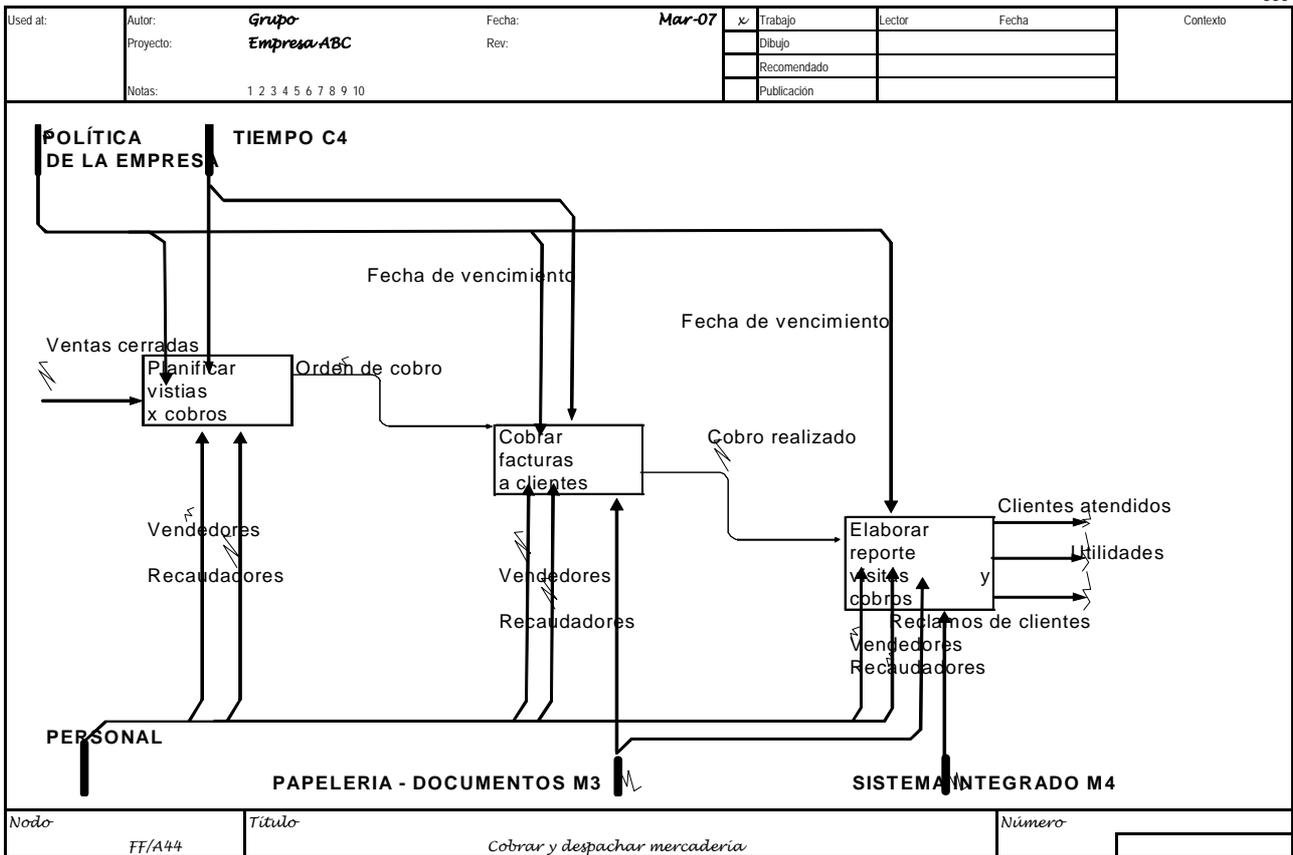


Nodo	Título	Número
FF/A42	Elaborar proformas de ventas	

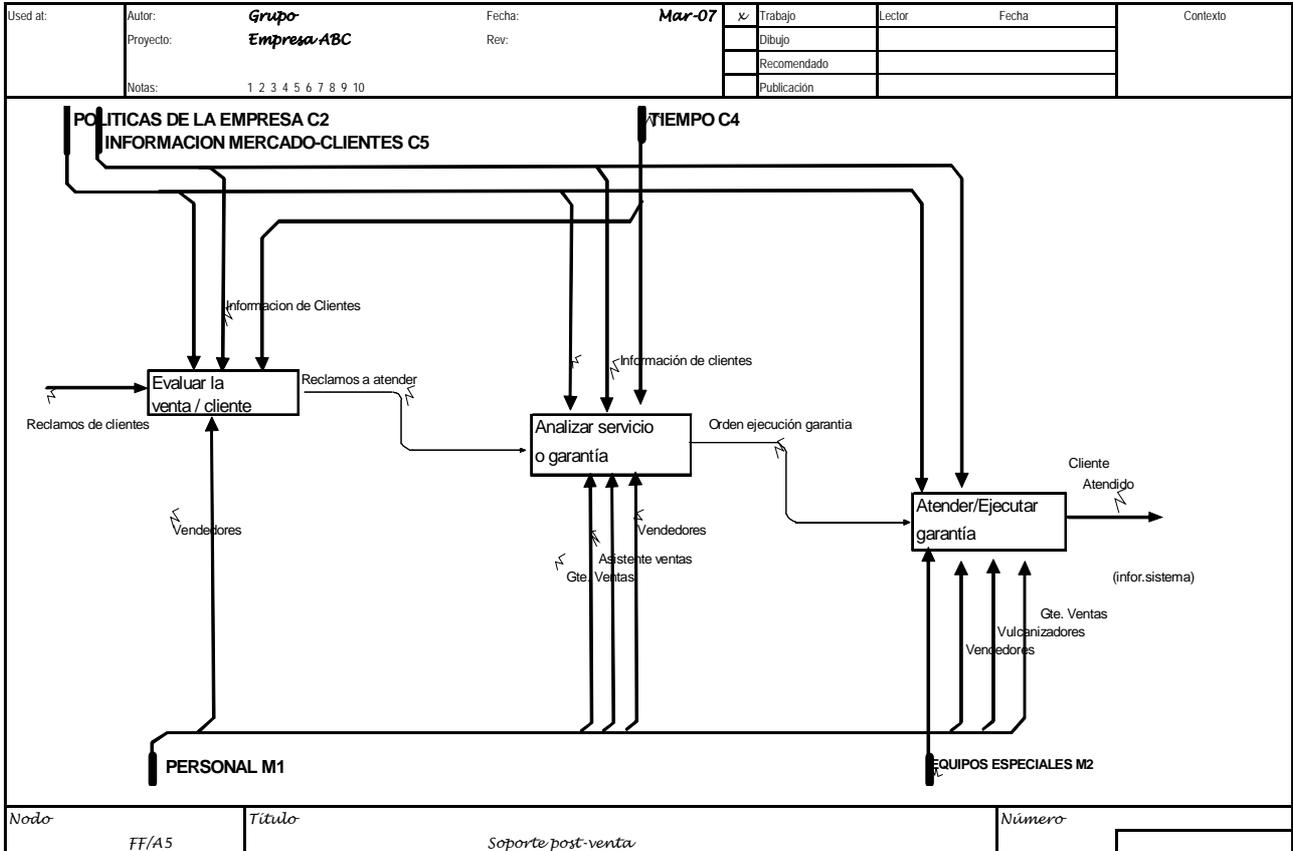
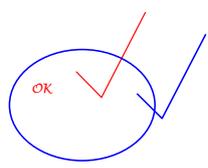


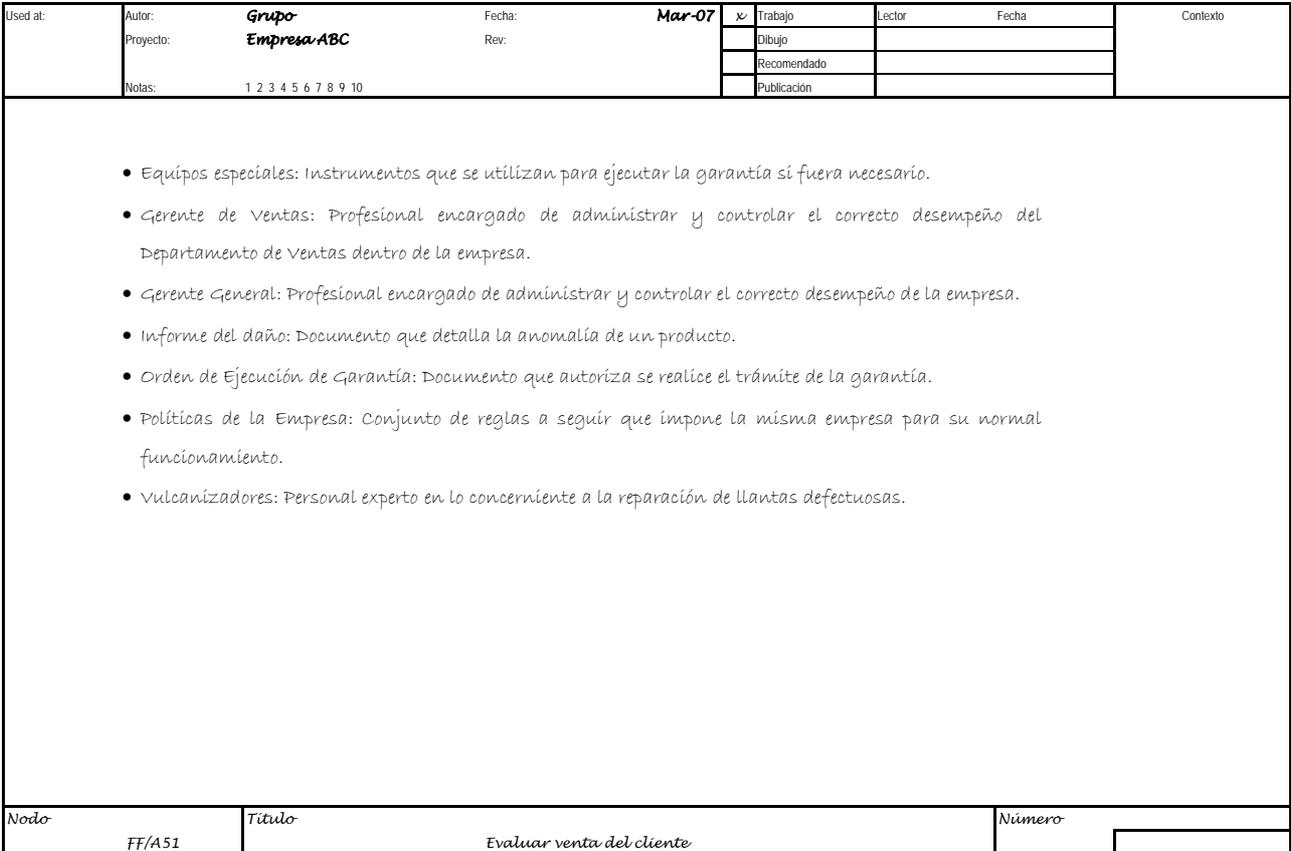
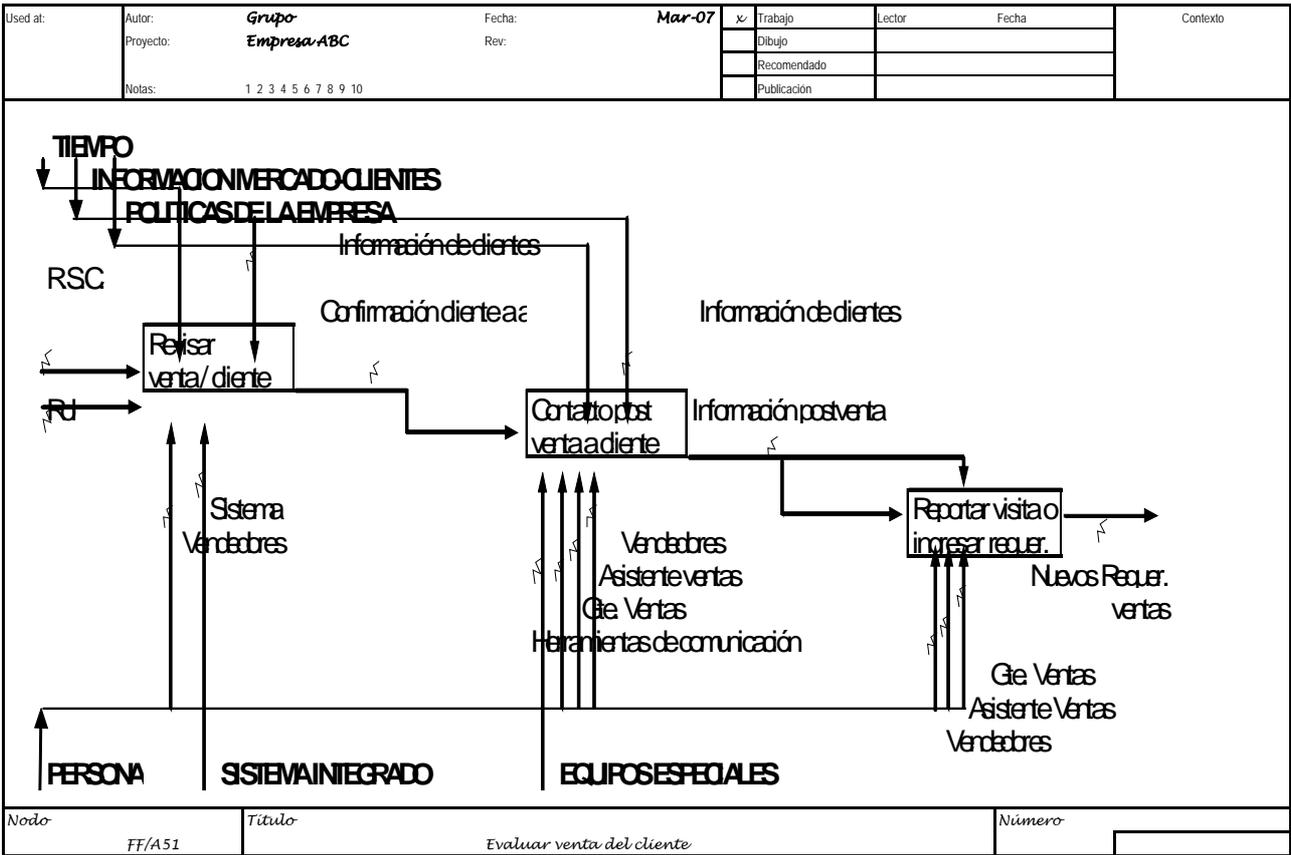
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo <input type="checkbox"/> Dibujo <input type="checkbox"/> Recomendado <input type="checkbox"/> Publicación	Lector	Fecha	Contexto
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO	Recibido	Copiando instrucciones			
FILE	FF/A4 FF/A44	Completado	_____ copias de _____ papeles _____ total			
AUTOR			Tan pronto sea posible por			
LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector	Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>						
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES	
Pg	Nodo	Título	C.Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO } <input type="checkbox"/> No. Copia del autor <input type="checkbox"/> Copias extras del autor	
A		COVER SHEET				
B	FF/A44	Cobrar y despachar mercadería				
C		Glosario				
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J						
K						
L						
M						
N						
Nodo		Título			Número	
		<i>Segunda Descomposición Cobrar y despachar mercadería</i>				

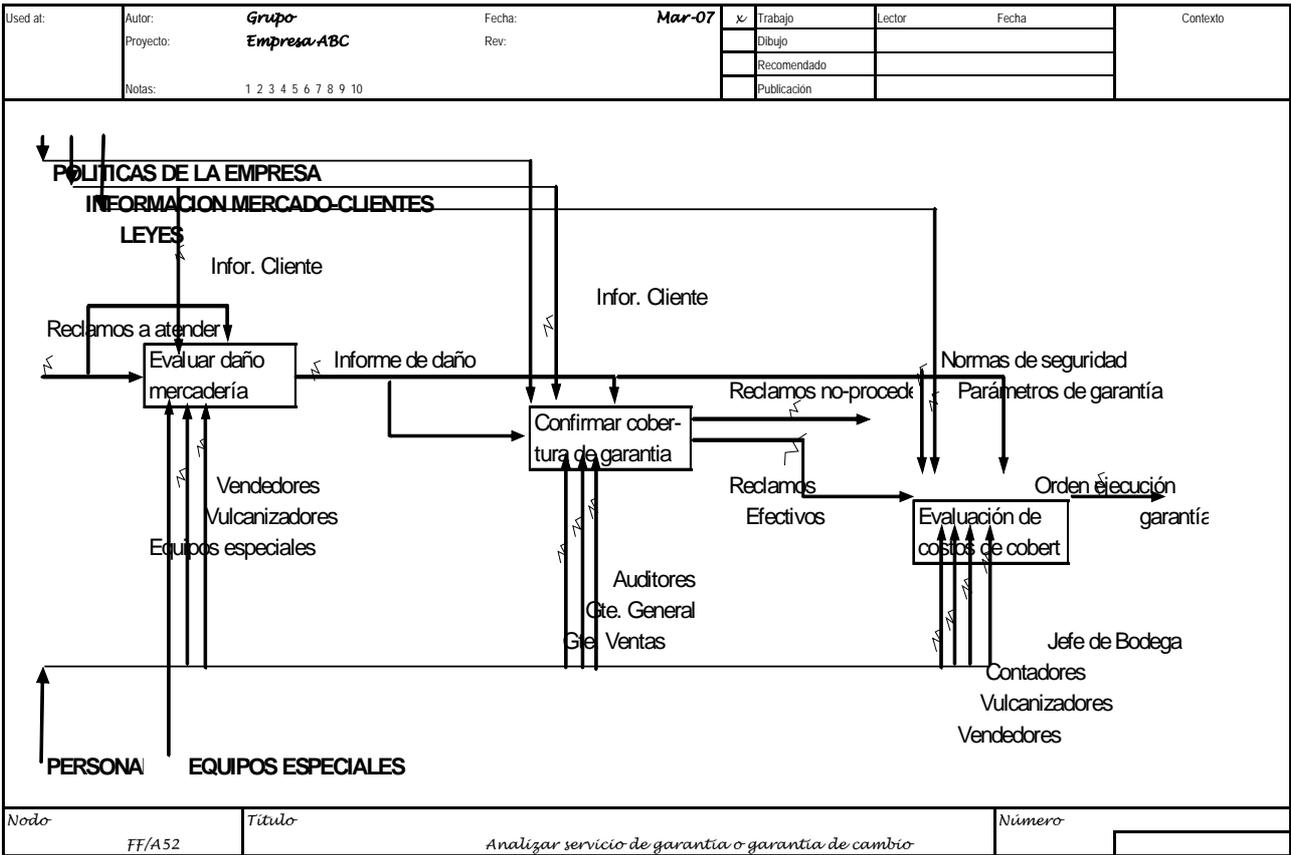




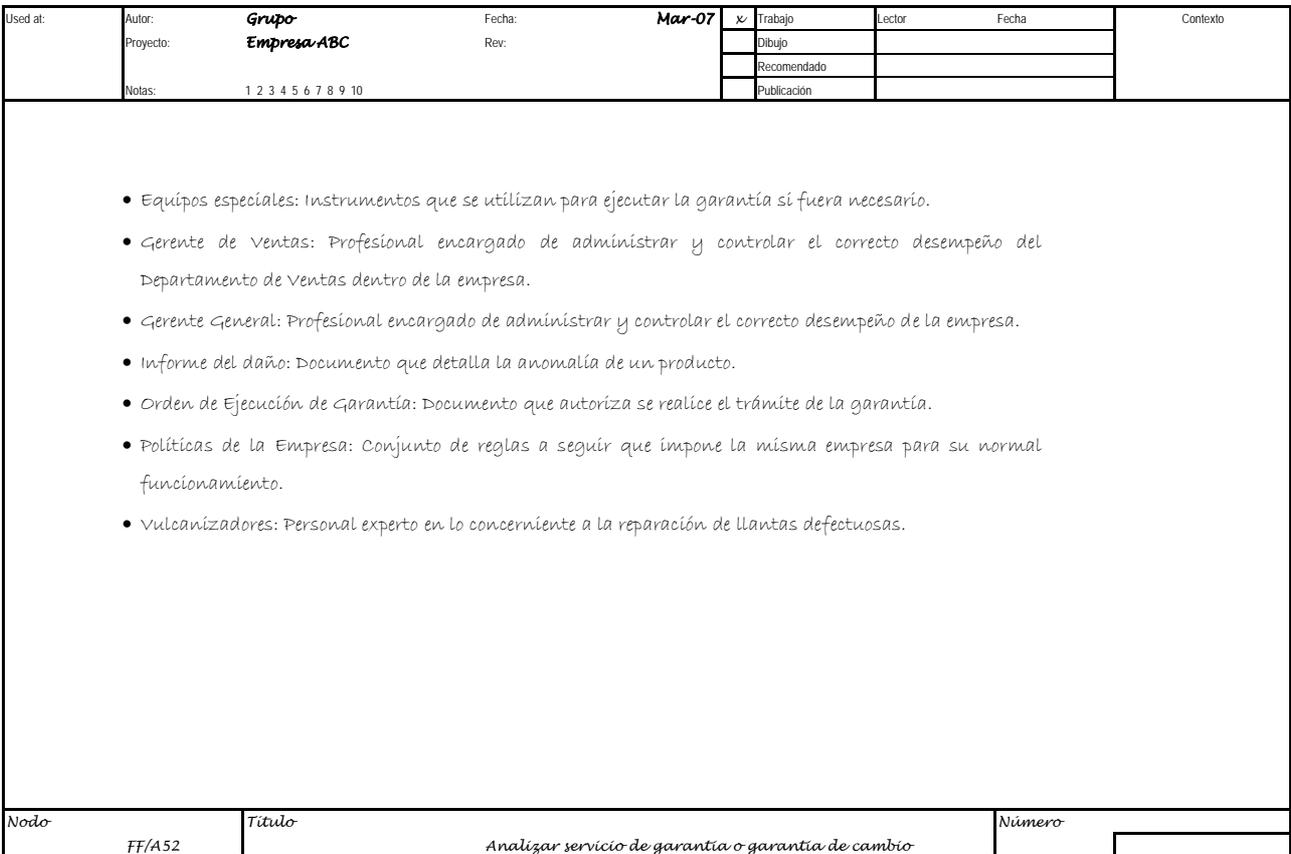
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC Proyecto: Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Fecha: Mar-07 Rev:	✕ Trabajo Dibujo Recomendado Publicación	Lector	Fecha	Contexto	
LOG	NUMERO DE DOCUMENTO FF/A5 FF/A51	Recibido	Mar-07	Copiando instrucciones _____ copias de _____ papeles _____ total			
FILE		Completado	Mar-07	Tan pronto sea posible por			
AUTOR	LECTORES:						
	Persona A	Nuevo kit para lector		Due Back	Comentarios de autor	Due Back	Respuesta de lector
	Persona B	Mar-07		Mar-07	Mar-07	Mar-07	Mar-07
RESPUESTA REQUERIDA: X <input checked="" type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Lenta <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/>							
CONTENIDO		COMENTARIOS:			INSTRUCCIONES ESPECIALES		
Pg	Nodo	Título	C. Número	Status	<input type="checkbox"/> ACTUALIZADO } Fila del modelo _____ con este kit <input type="checkbox"/> REEMPLAZADO }		
A		COVER SHEET			<input type="checkbox"/> No. Copia del autor _____ Copias extras del autor		
B	FF/A51	Evaluar venta del cliente					
C		Glosario					
D							
E							
F							
G							
H							
I							
J							
K							
L							
M							
N							
Nodo		Título			Número		
		<i>Segunda Descomposición Evaluar venta del cliente</i>					





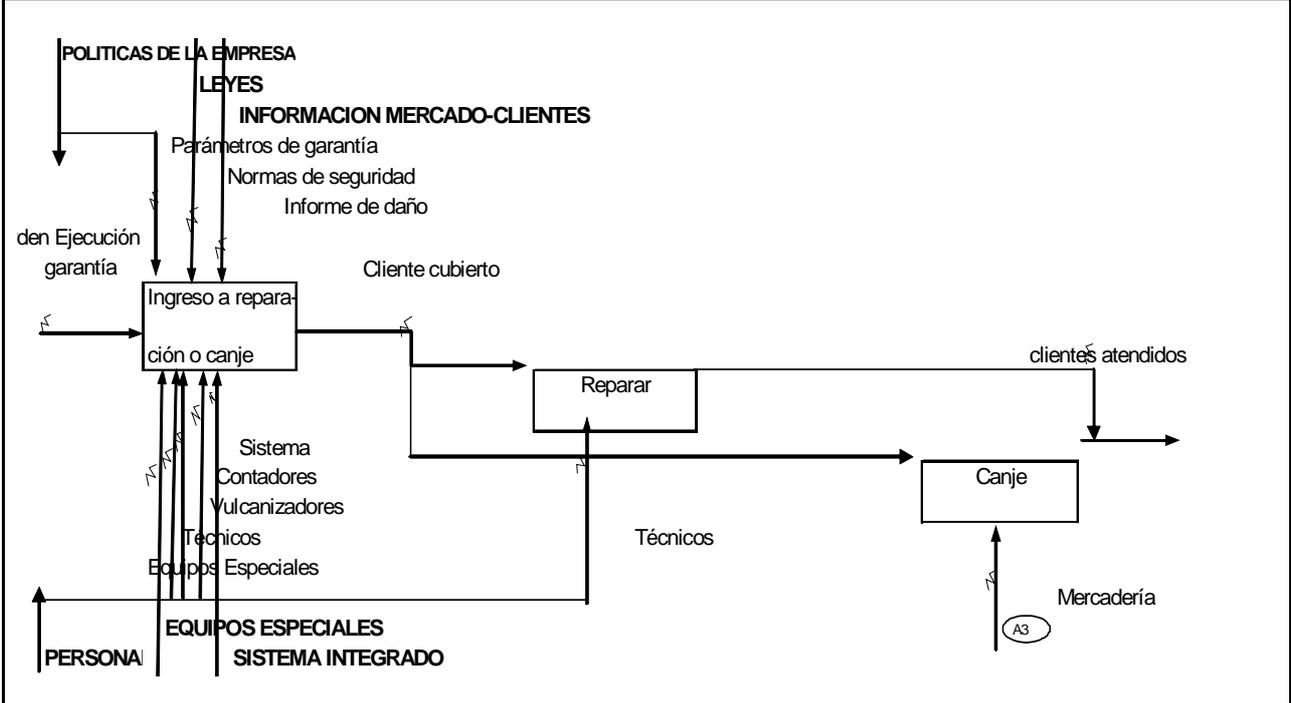


Nodo	Título	Número
FF/A52	Analizar servicio de garantía o garantía de cambio	



Nodo	Título	Número
FF/A52	Analizar servicio de garantía o garantía de cambio	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			

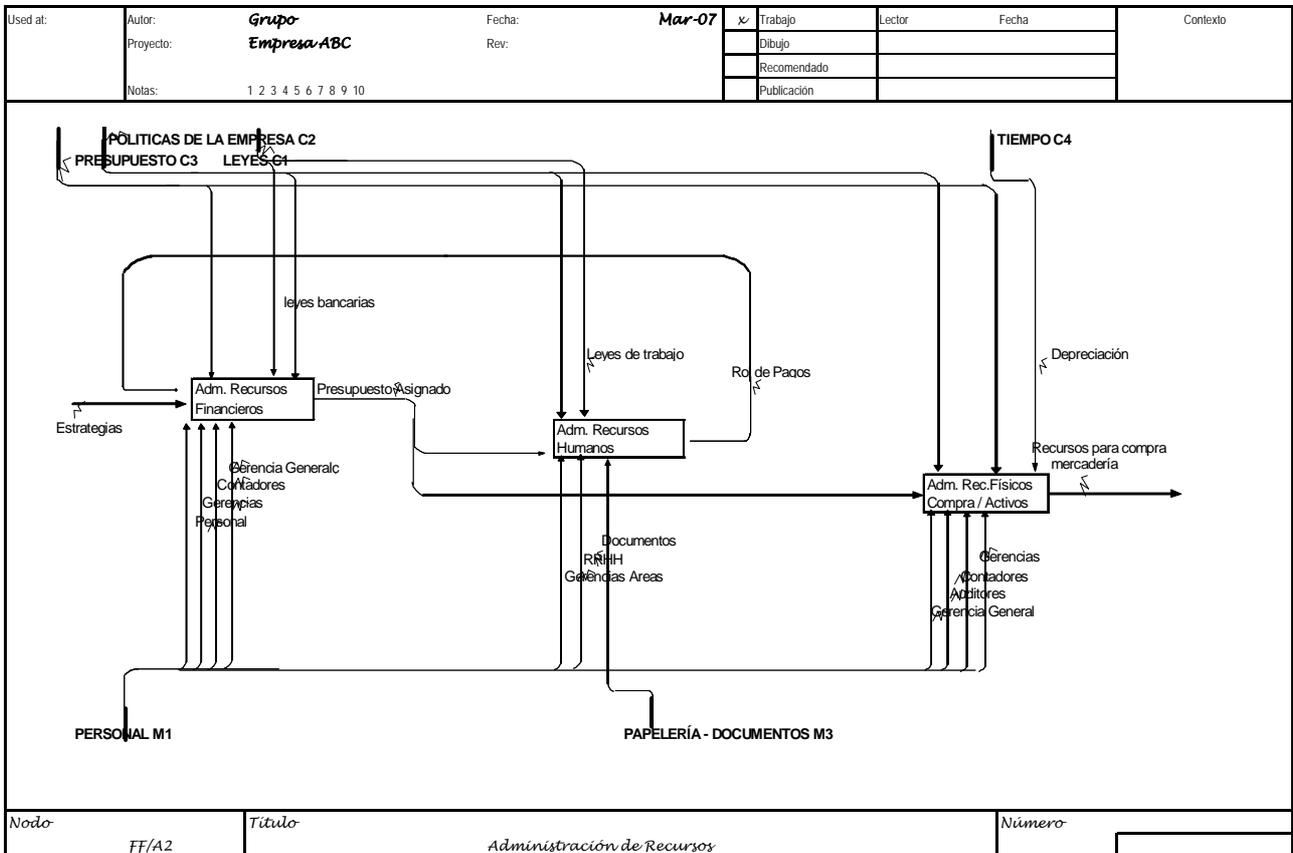
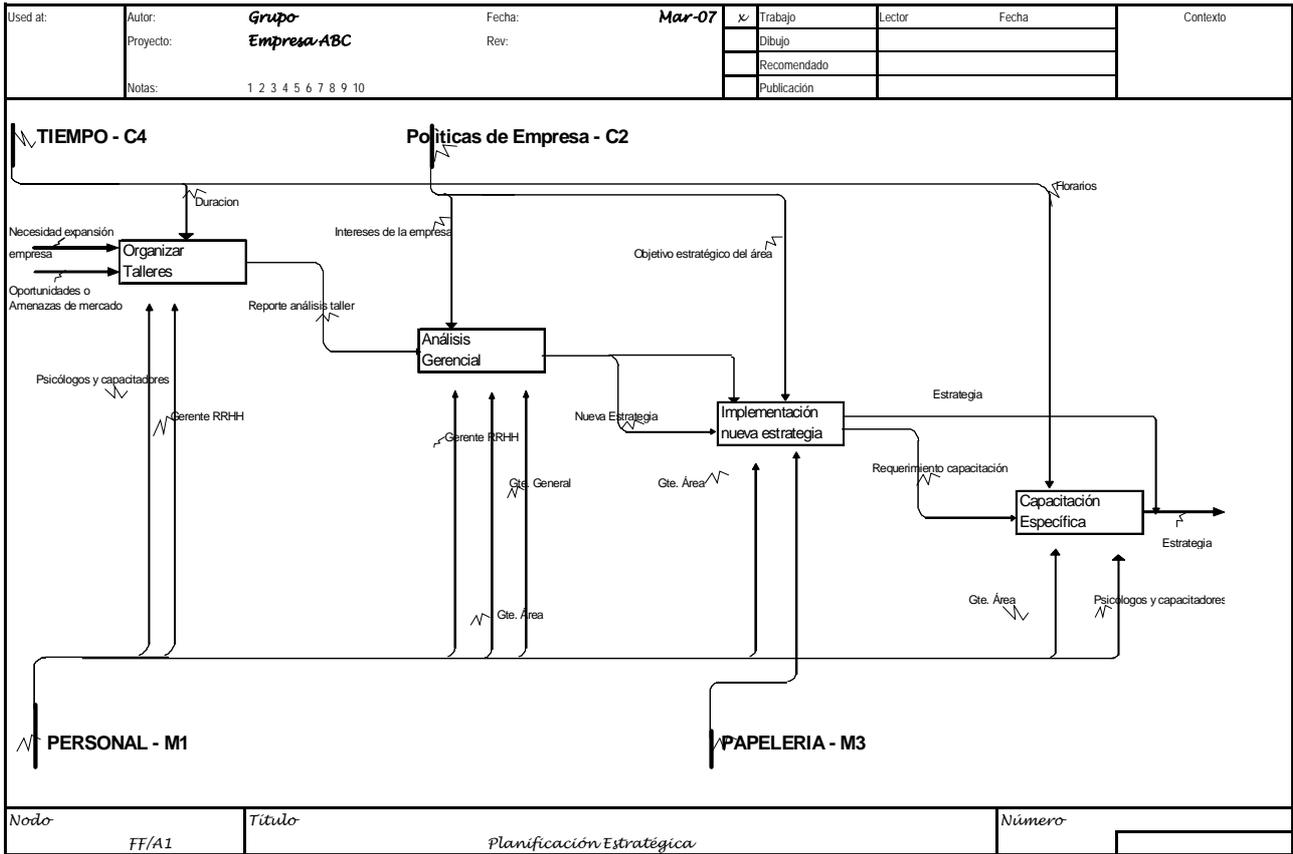


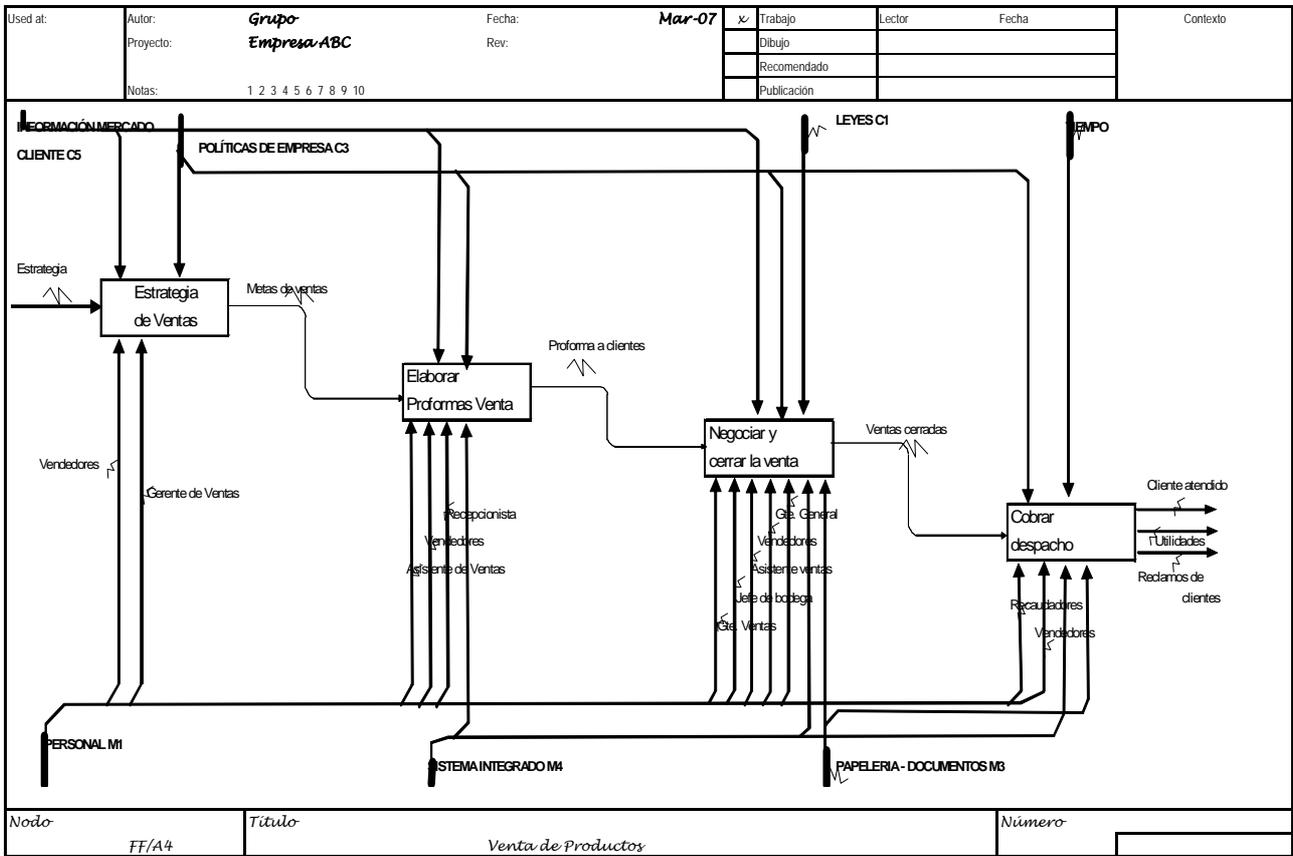
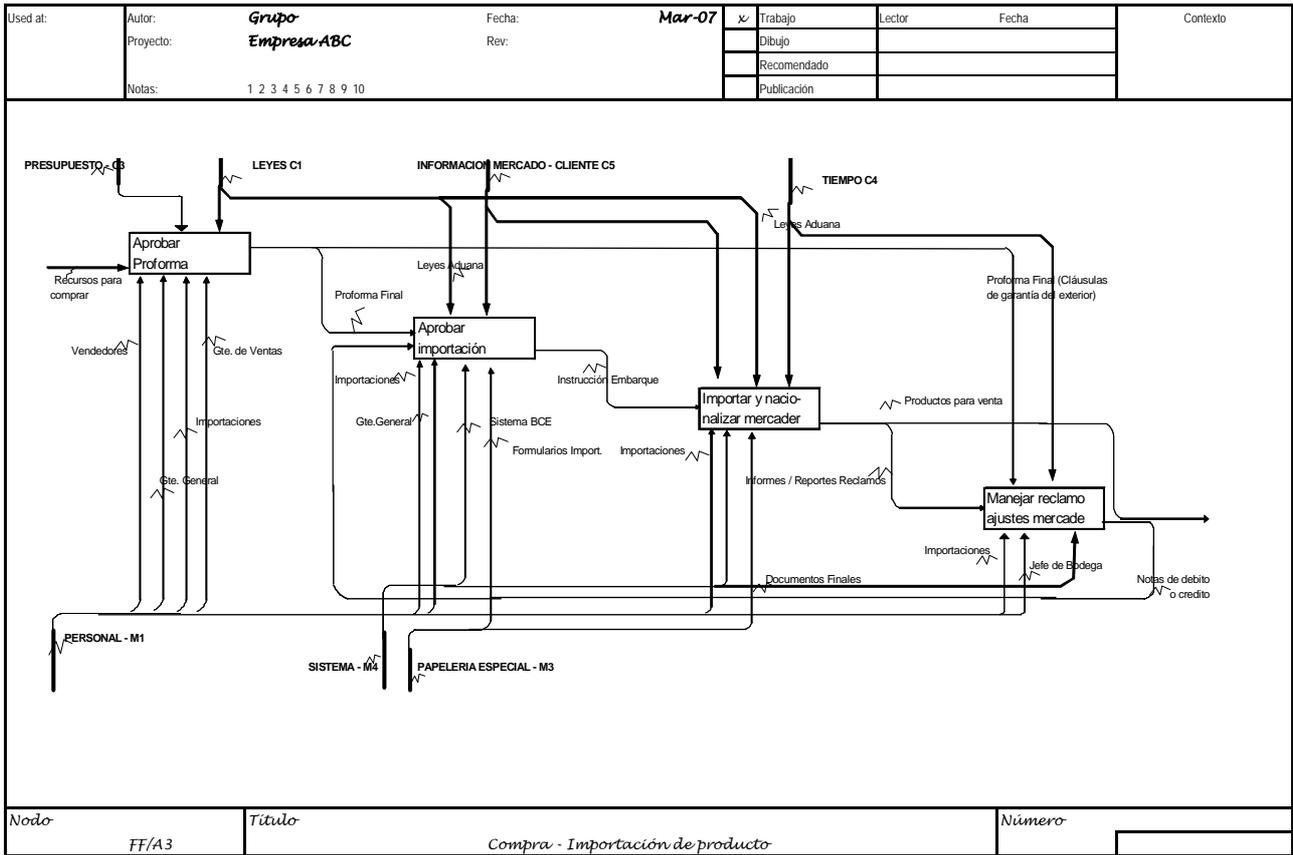
Nodo	Título	Número
FF/A53	Atender o Ejecutar la garantía	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			

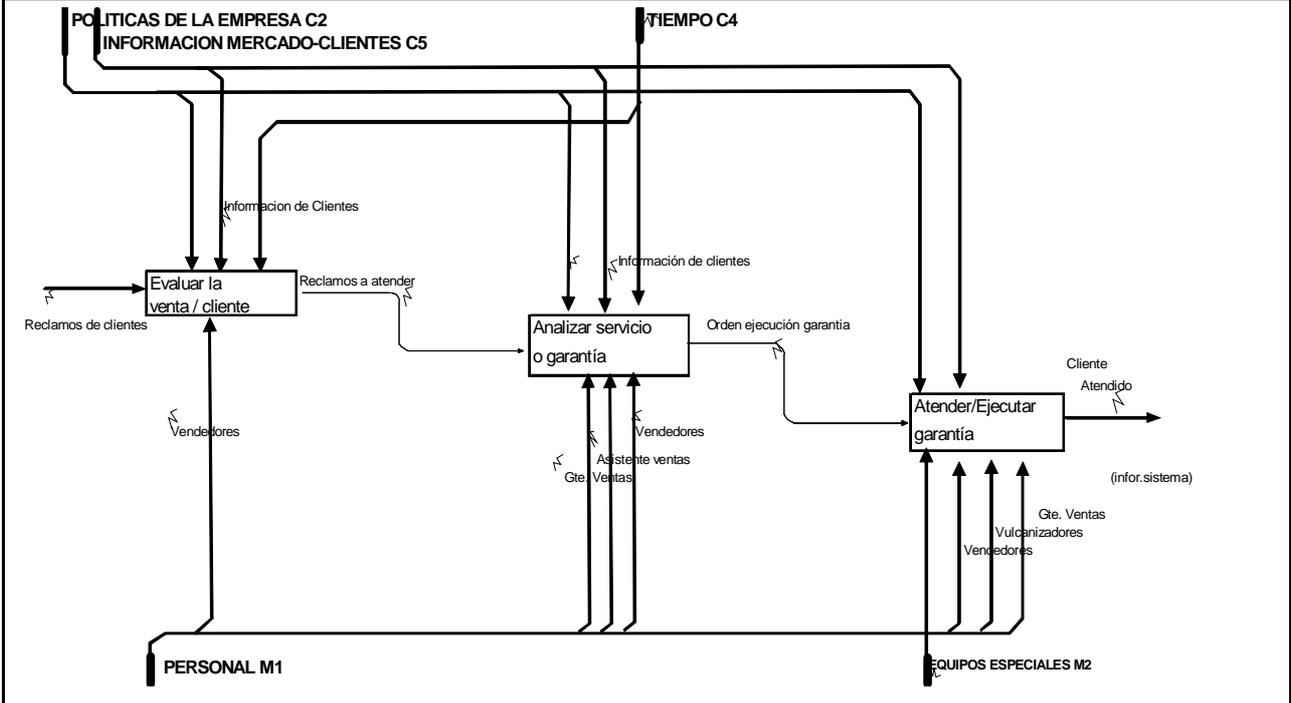
- Equipos especiales: Instrumentos que se utilizan para ejecutar la garantía si fuera necesario.
- Gerente de Ventas: Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño del Departamento de Ventas dentro de la empresa.
- Gerente General: Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño de la empresa.
- Informe del daño: Documento que detalla la anomalía de un producto.
- Orden de Ejecución de Garantía: Documento que autoriza se realice el trámite de la garantía.
- Políticas de la Empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
- Vulcanizadores: Personal experto en lo concerniente a la reparación de llantas defectuosas.

Nodo	Título	Número
FF/A53	Atender o Ejecutar la garantía	





Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		Recomendado			
			Publicación			



Nodo	Título	Número
FF/A5	Soporte post-venta	

Workshop # 21 Revisando el segundo nivel de descomposición

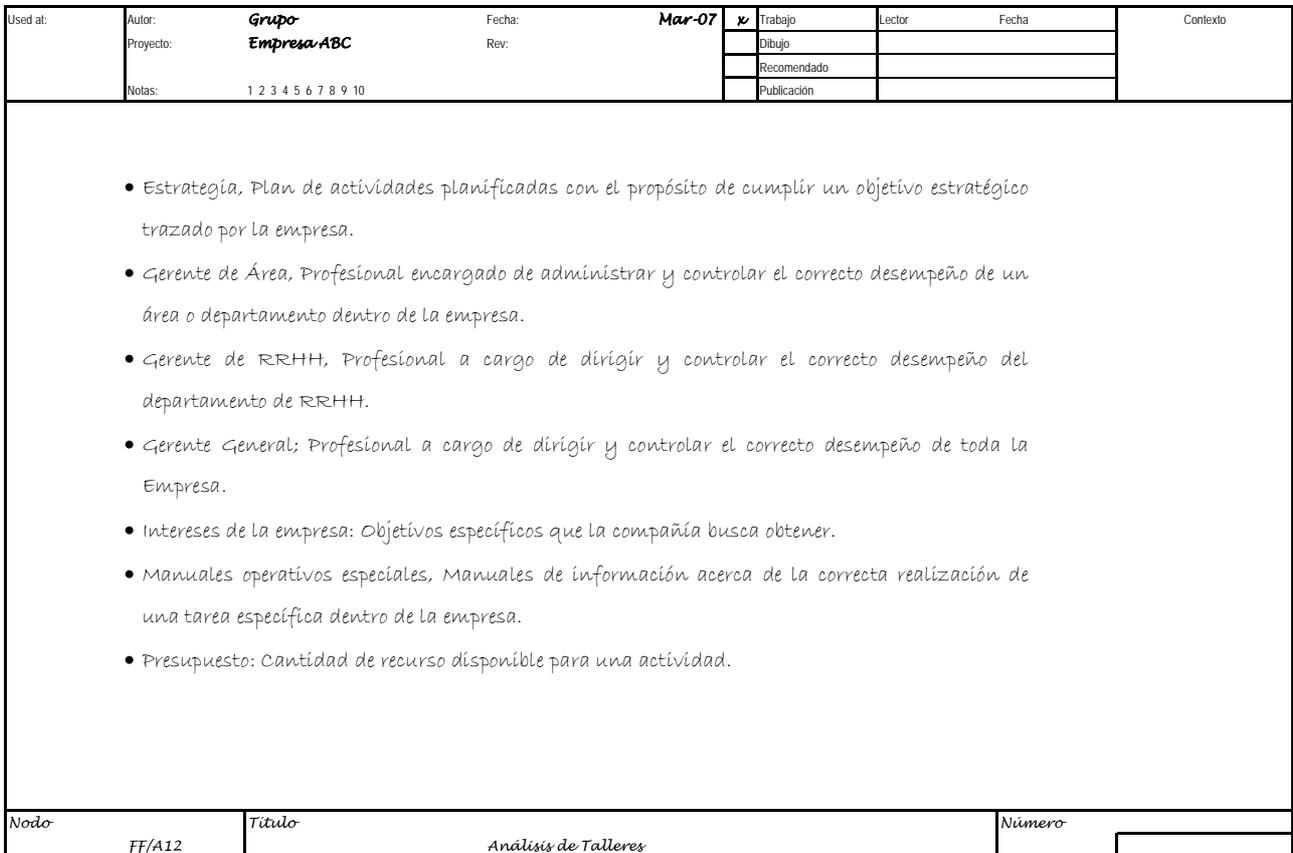
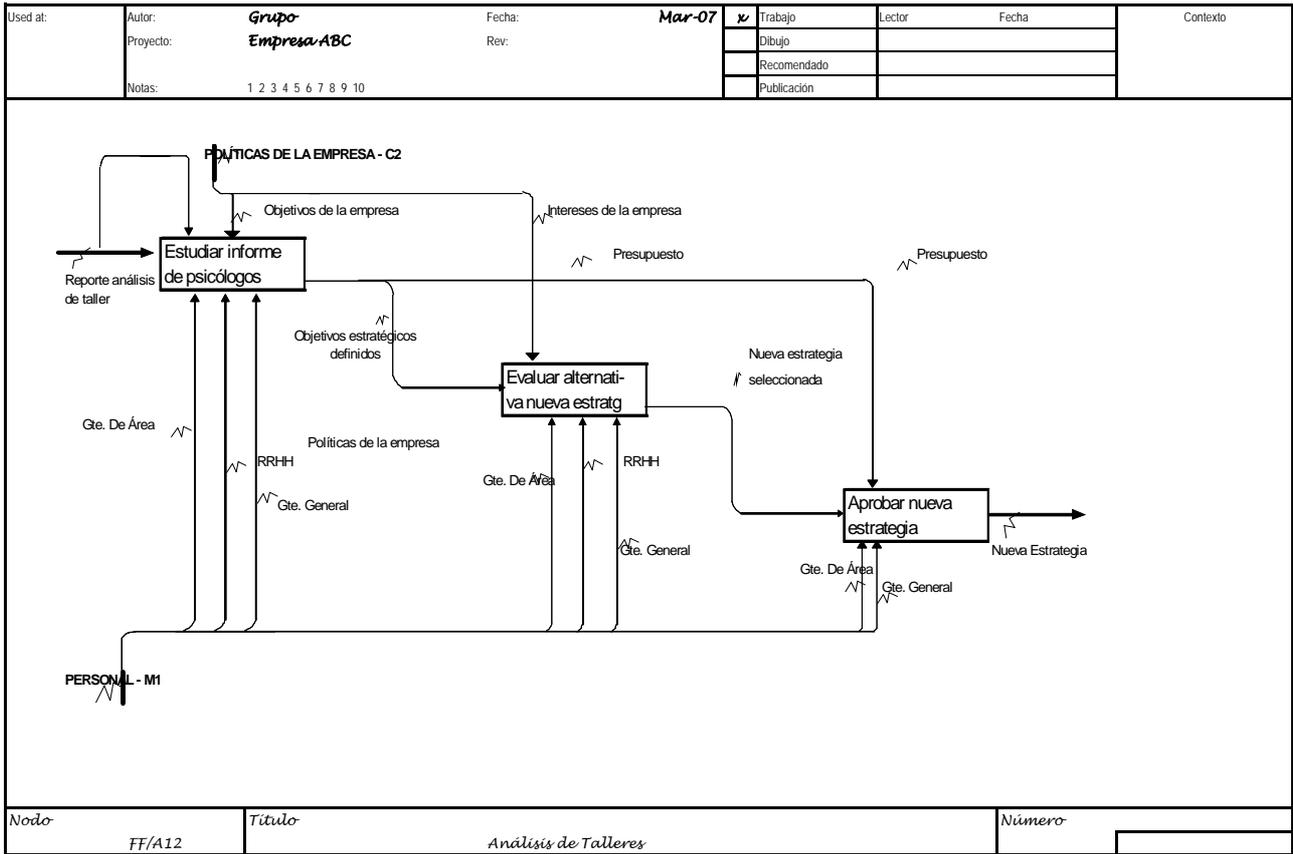
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	x	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:		Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado			
				Publicación			

Nodo	Título	Número
FF/A11	Organizar Talleres	

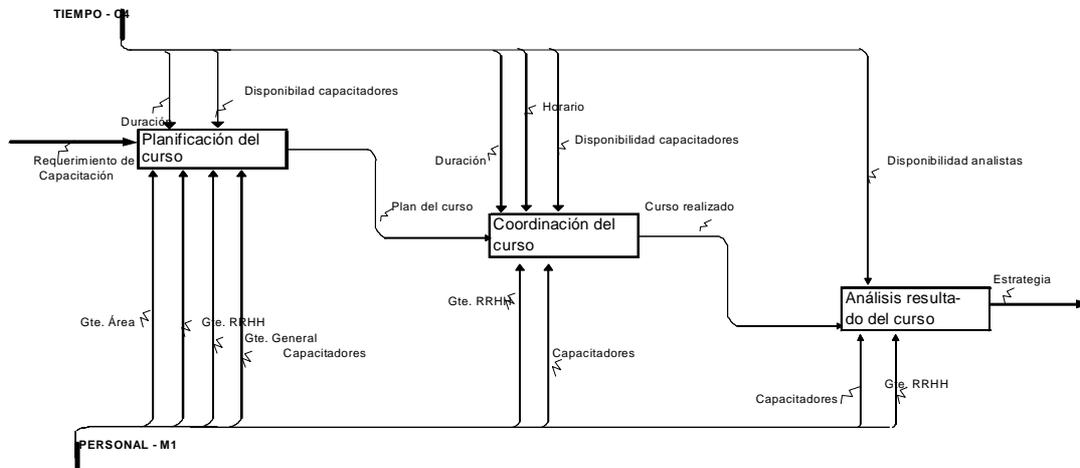
Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	x	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:		Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			Recomendado			
				Publicación			

- Estrategia, Plan de actividades planificadas con el propósito de cumplir un objetivo estratégico trazado por la empresa.
- Gerente de Área, Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño de un área o departamento dentro de la empresa.
- Gerente de RRHH, Profesional a cargo de dirigir y controlar el correcto desempeño del departamento de RRHH.
- Gerente General; Profesional a cargo de dirigir y controlar el correcto desempeño de toda la Empresa.
- Intereses de la empresa: Objetivos específicos que la compañía busca obtener.
- Manuales operativos especiales, Manuales de información acerca de la correcta realización de una tarea específica dentro de la empresa.
- Presupuesto: Cantidad de recurso disponible para una actividad.

Nodo	Título	Número
FF/A11	Organizar Talleres	



Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			



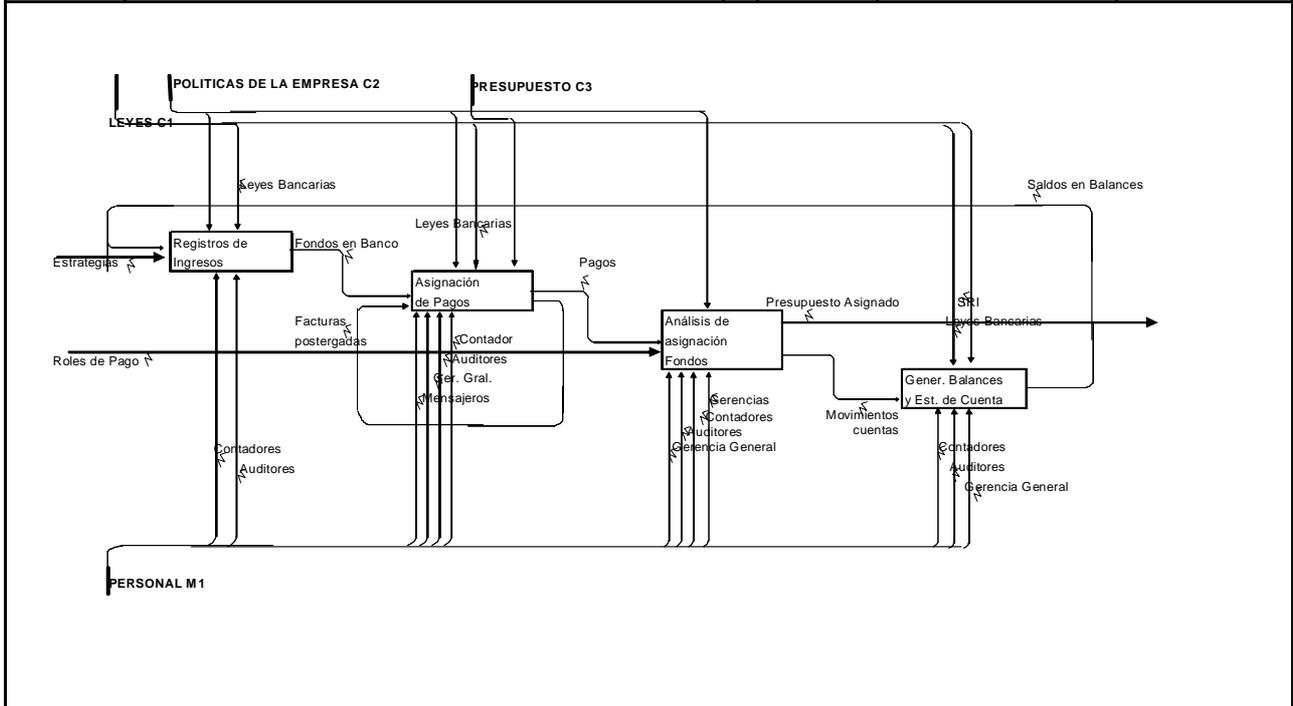
Nodo	Título	Número
FF/A14	Capacitación Específica	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			

- Estrategia, Plan de actividades planificadas con el propósito de cumplir un objetivo estratégico trazado por la empresa.
- Gerente de Área, Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño de un área o departamento dentro de la empresa.
- Gerente de RRHH, Profesional a cargo de dirigir y controlar el correcto desempeño del departamento de RRHH.
- Gerente General; Profesional a cargo de dirigir y controlar el correcto desempeño de toda la Empresa.
- Intereses de la empresa: Objetivos específicos que la compañía busca obtener.
- Manuales operativos especiales, Manuales de información acerca de la correcta realización de una tarea específica dentro de la empresa.
- Presupuesto: Cantidad de recurso disponible para una actividad.

Nodo	Título	Número
FF/A14	Capacitación Específica	

Used at:	Autor:	Grupo Empresa ABC	Fecha:	Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:		Rev:			Dibujo			
	Notas:	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				Recomendado			
						Publicación			



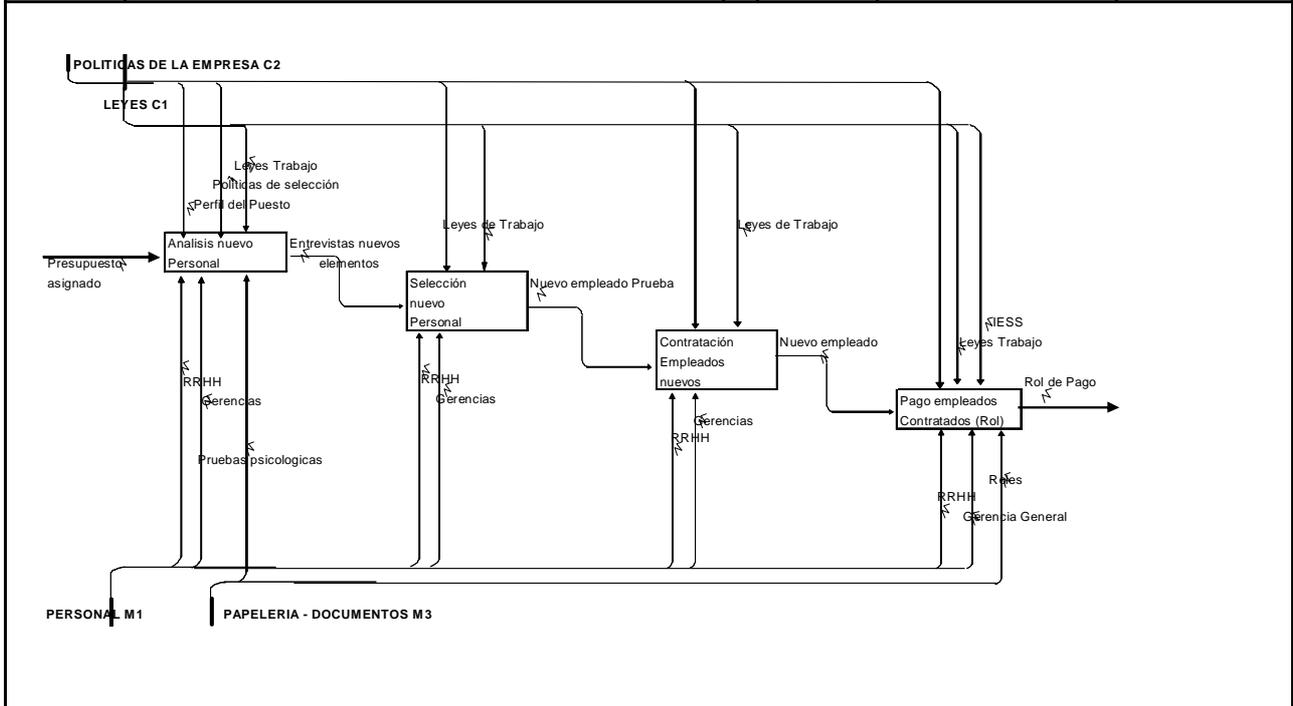
Nodo	Título	Número
FF/A21	Administración de recursos financieros	

Used at:	Autor:	Grupo Empresa ABC	Fecha:	Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:		Rev:			Dibujo			
	Notas:	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				Recomendado			
						Publicación			

- **Audidores:** Personal encargado de revisar el buen funcionamiento de la contabilidad de la empresa.
- **Gerencia de Ventas Despacho** donde labora el Gerente de Ventas.
- **Gerencia Financiera Despacho** donde labora el Gerente Financiero.
- **Gerencia General Despacho** donde labora el Gerente General.
- **Gerencias de Areas Despacho** donde labora el gerente de un área.
- **Políticas de la empresa:** Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
- **Presupuesto:** Cantidad de recurso disponible para una actividad.
- **Rol de pagos:** Lista de empleados con sus respectivos sueldos.

Nodo	Título	Número
FF/A21	Administración de recursos financieros	

Used at:	Autor:	Grupo Empresa ABC	Fecha:	Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:		Rev:			Dibujo			
	Notas:	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				Recomendado			
						Publicación			

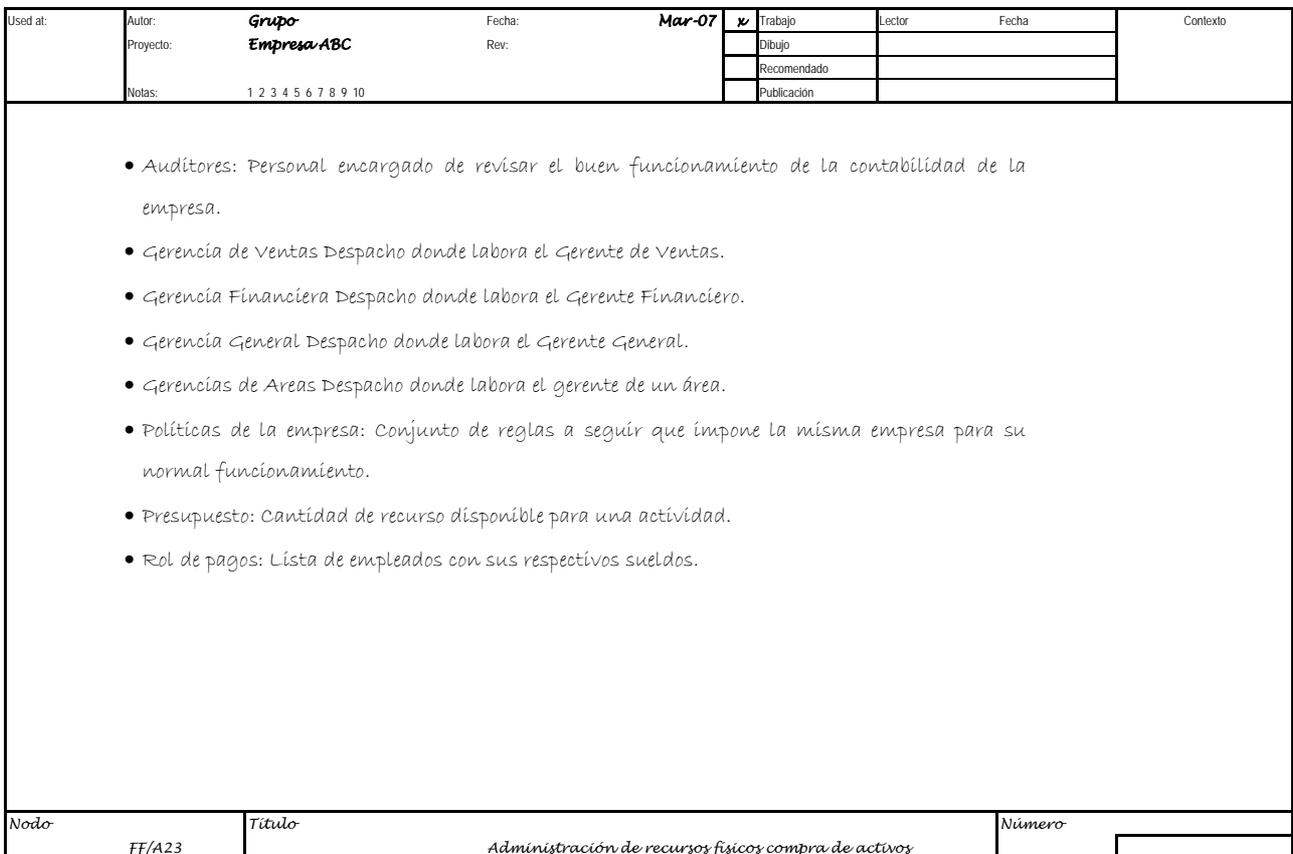
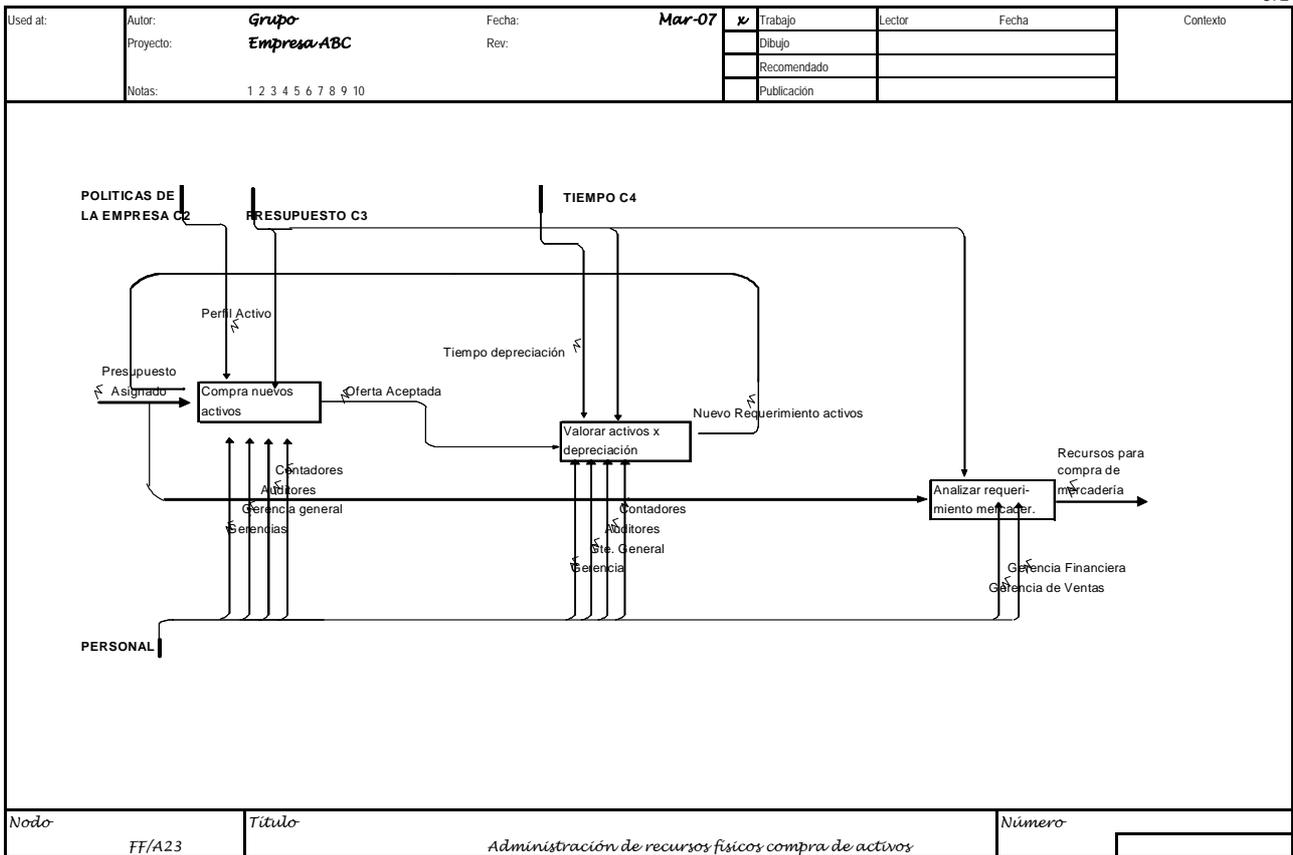


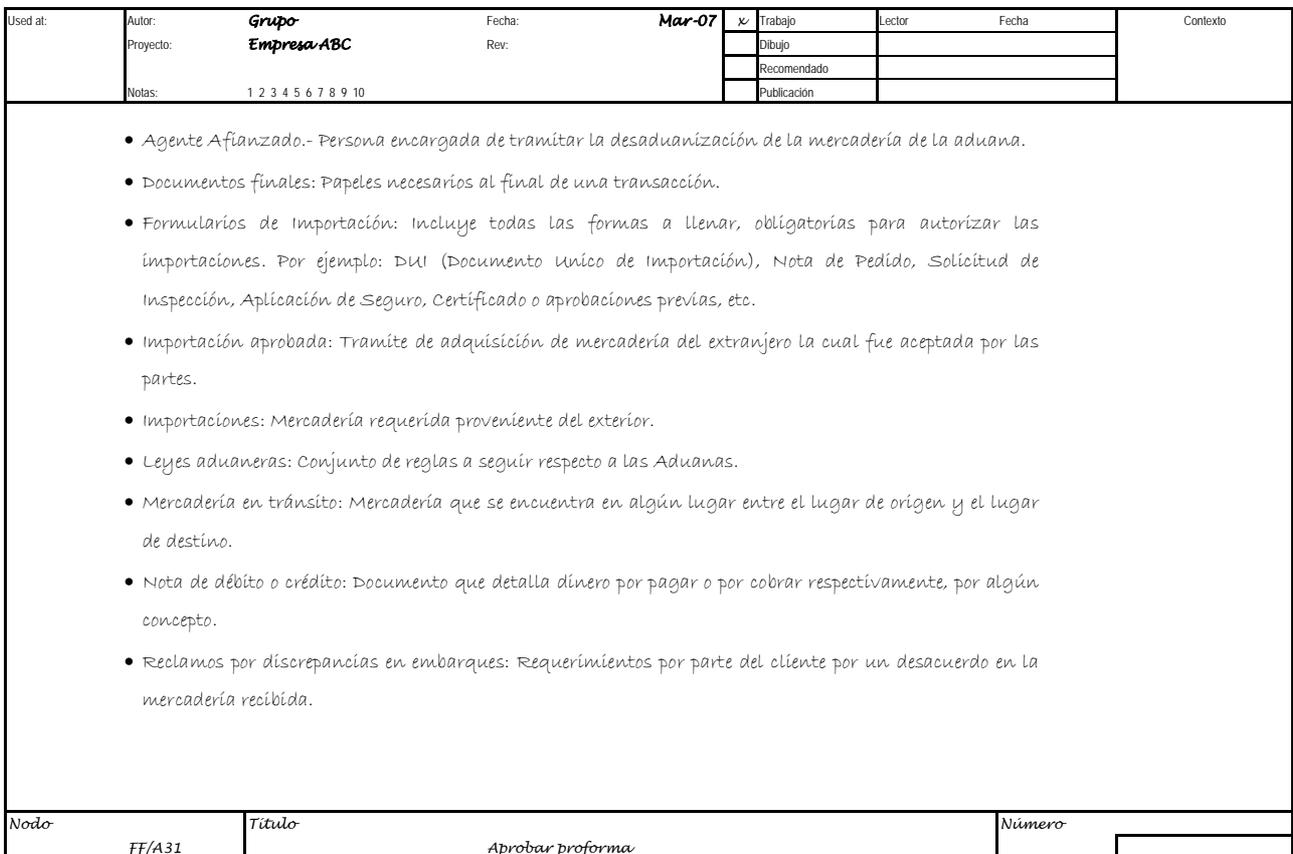
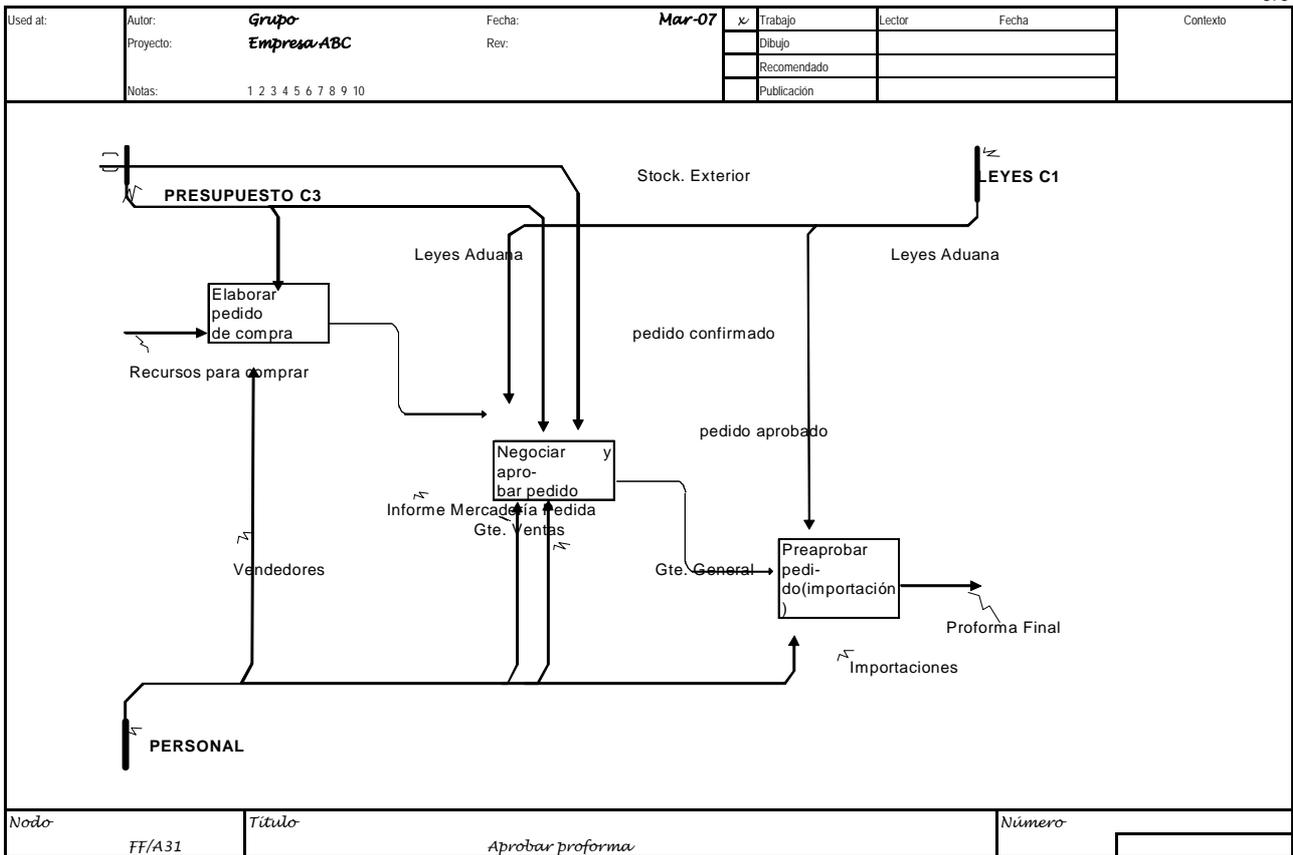
Nodo	Título	Número
FF/A22	Administración de recursos humanos	

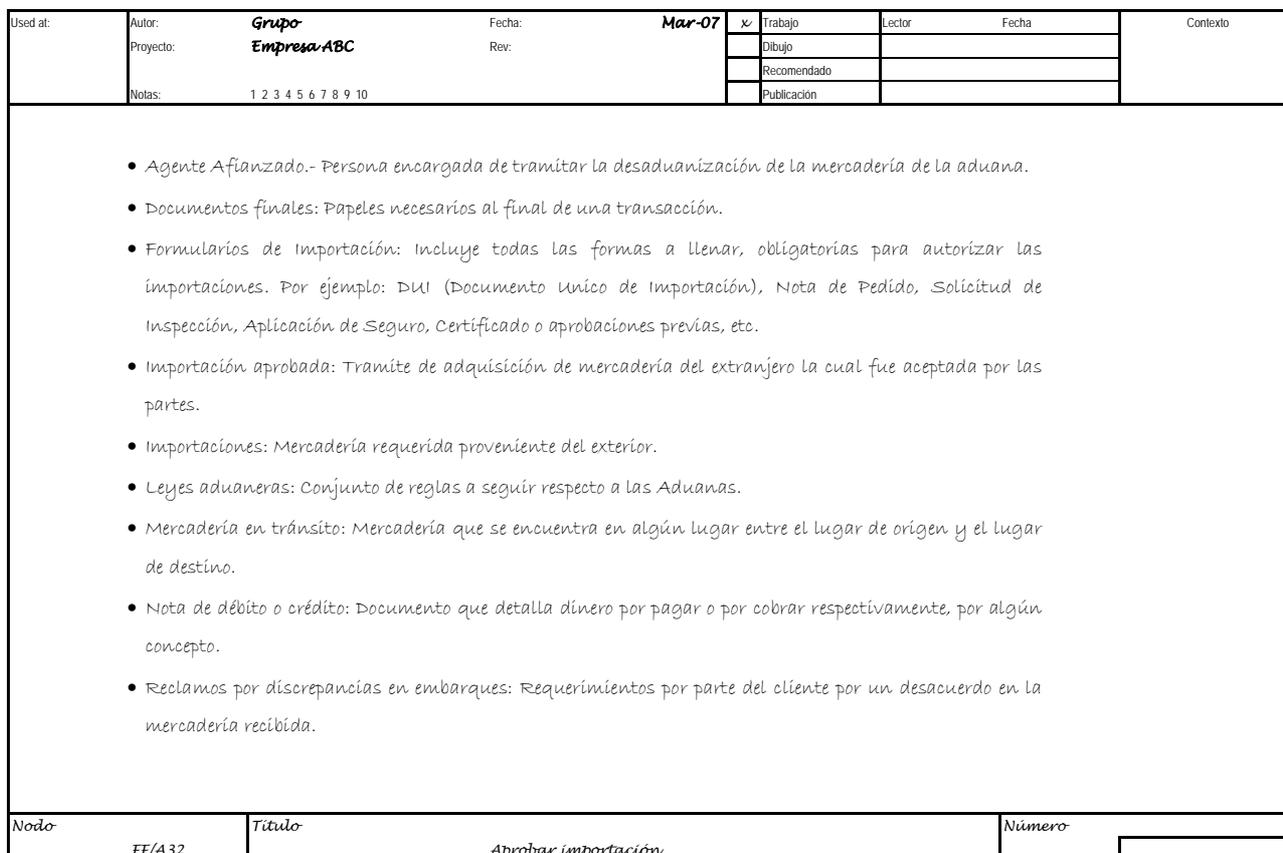
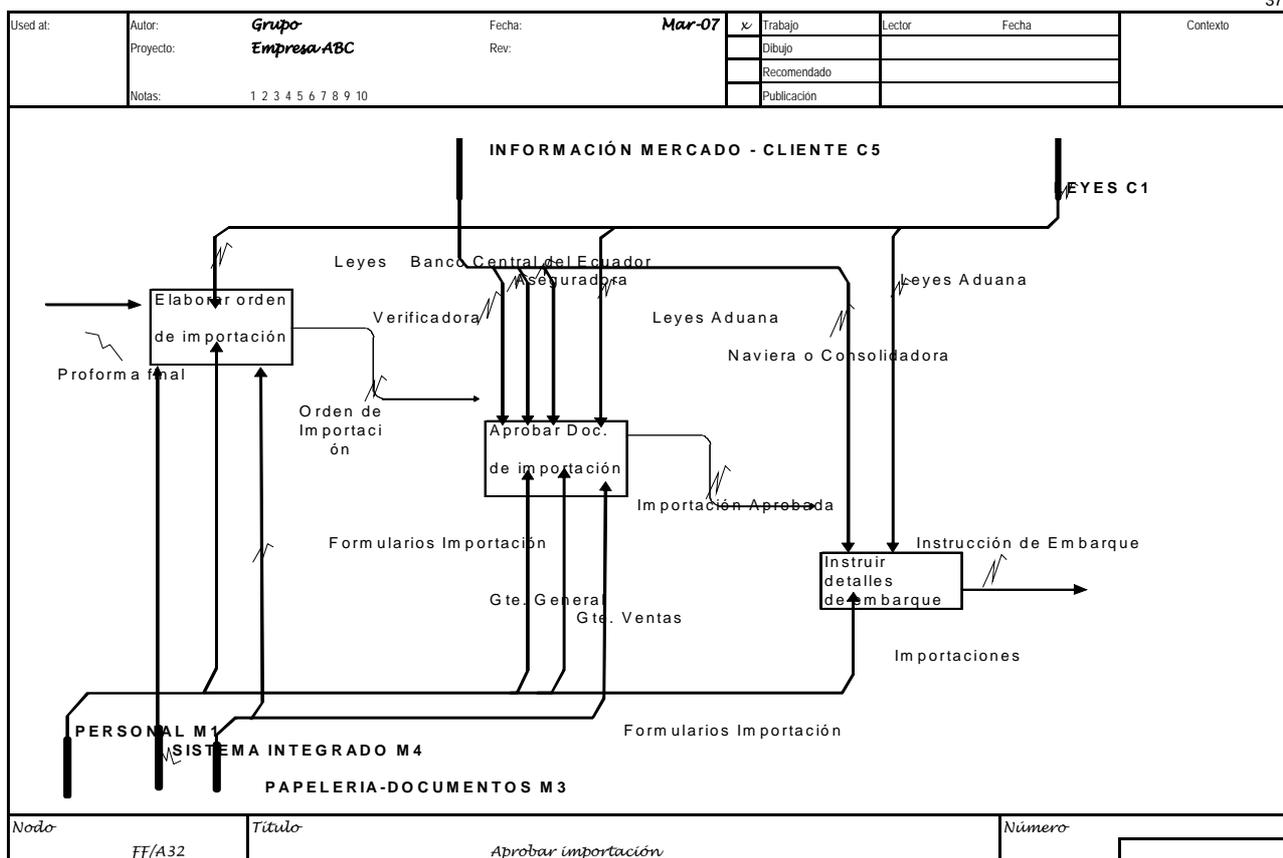
Used at:	Autor:	Grupo Empresa ABC	Fecha:	Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:		Rev:			Dibujo			
	Notas:	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10				Recomendado			
						Publicación			

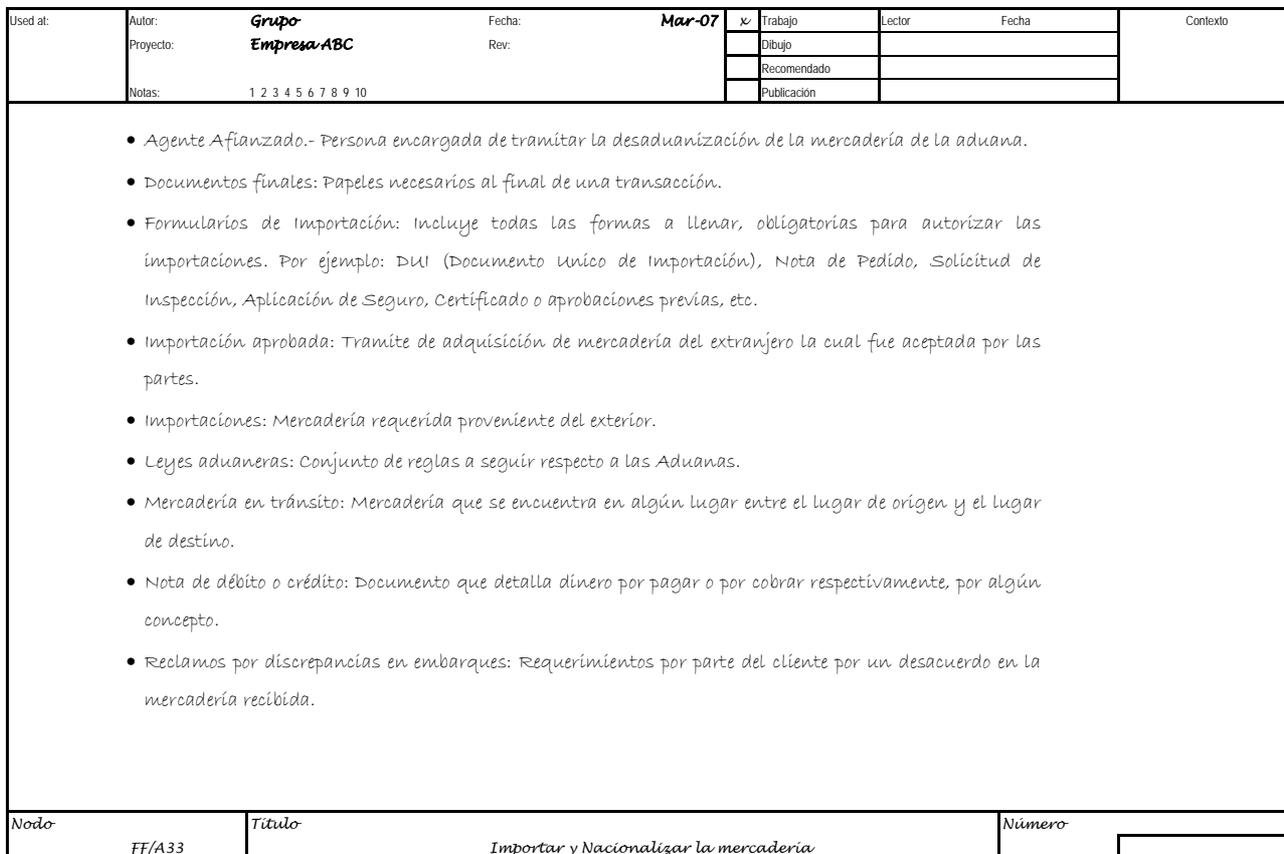
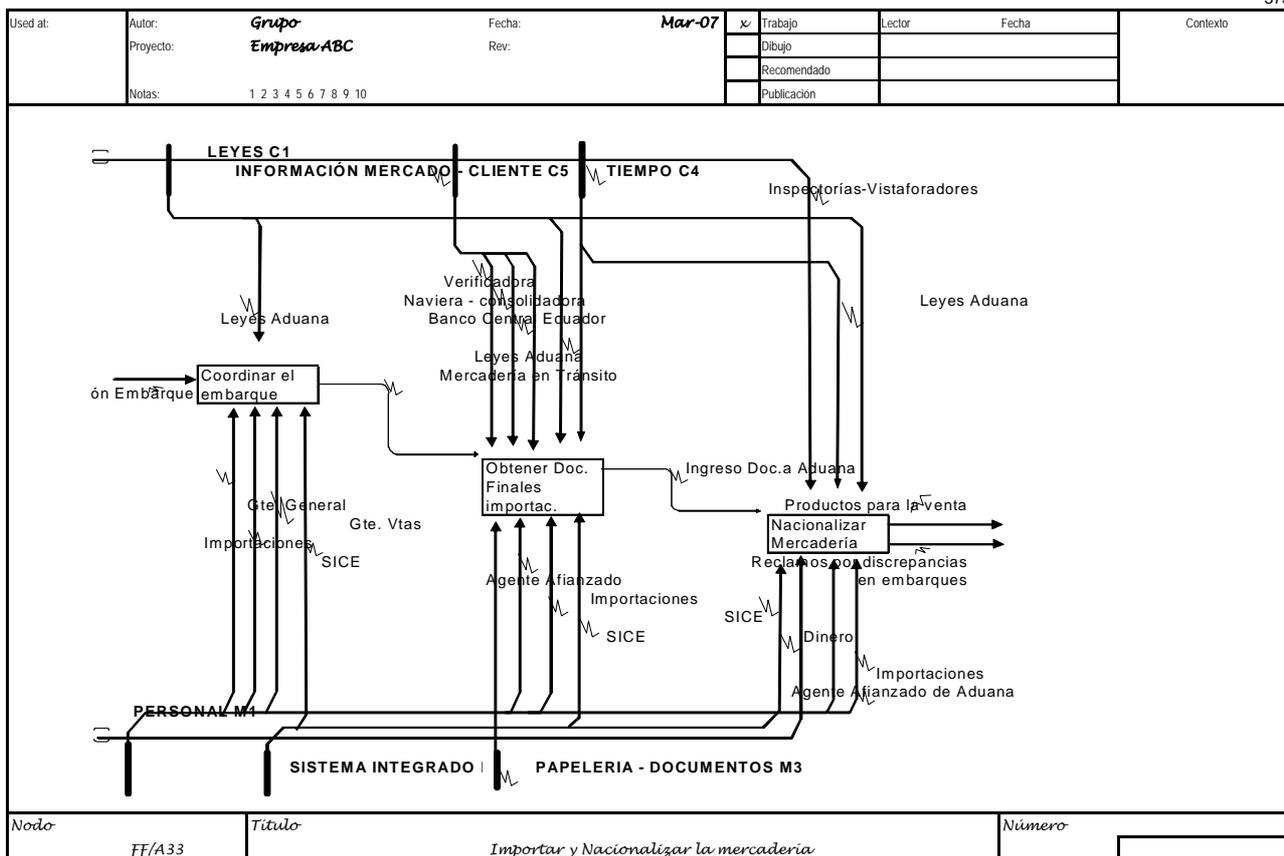
- Auditores: Personal encargado de revisar el buen funcionamiento de la contabilidad de la empresa.
- Gerencia de Ventas Despacho donde labora el Gerente de Ventas.
- Gerencia Financiera Despacho donde labora el Gerente Financiero.
- Gerencia General Despacho donde labora el Gerente General.
- Gerencias de Areas Despacho donde labora el gerente de un área.
- Políticas de la empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
- Presupuesto: Cantidad de recurso disponible para una actividad.
- Rol de pagos: Lista de empleados con sus respectivos sueldos.

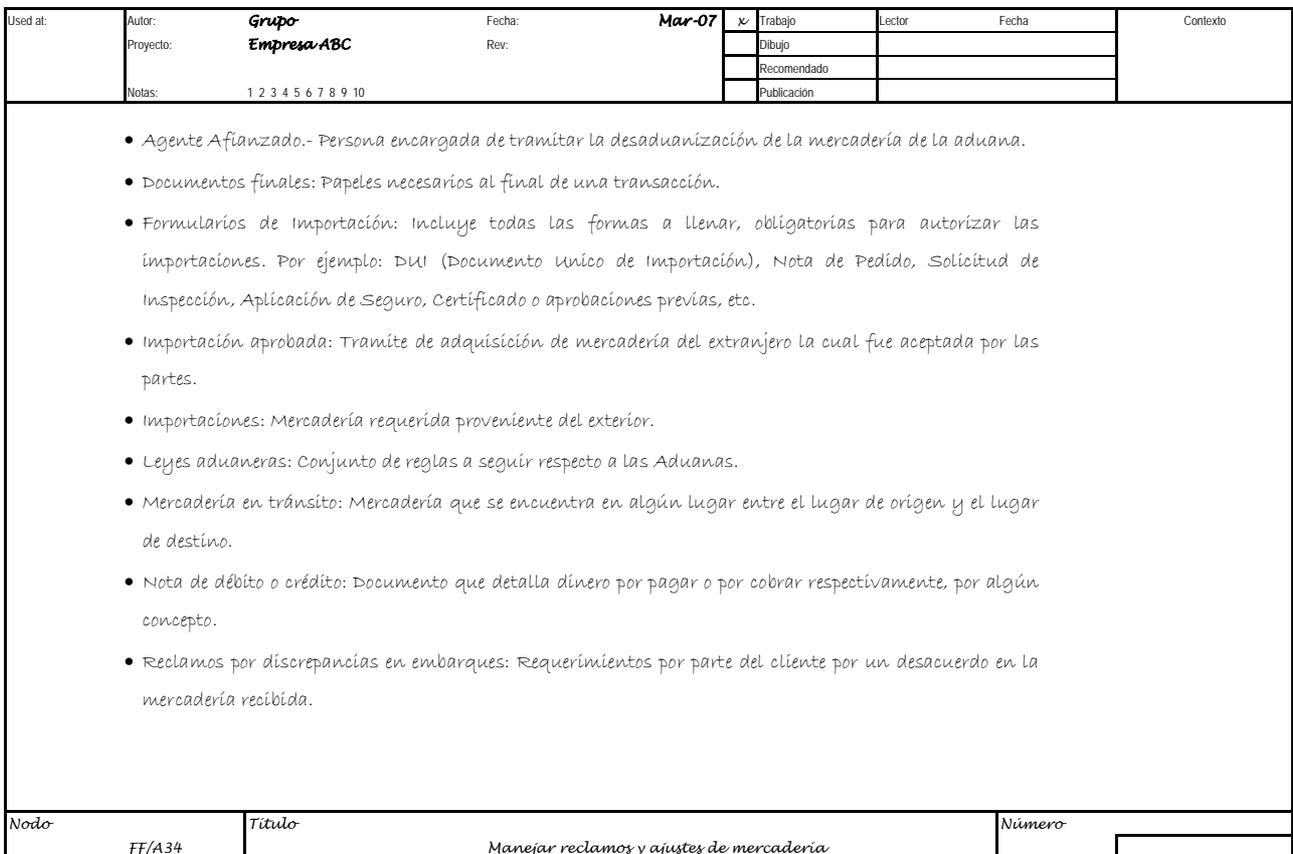
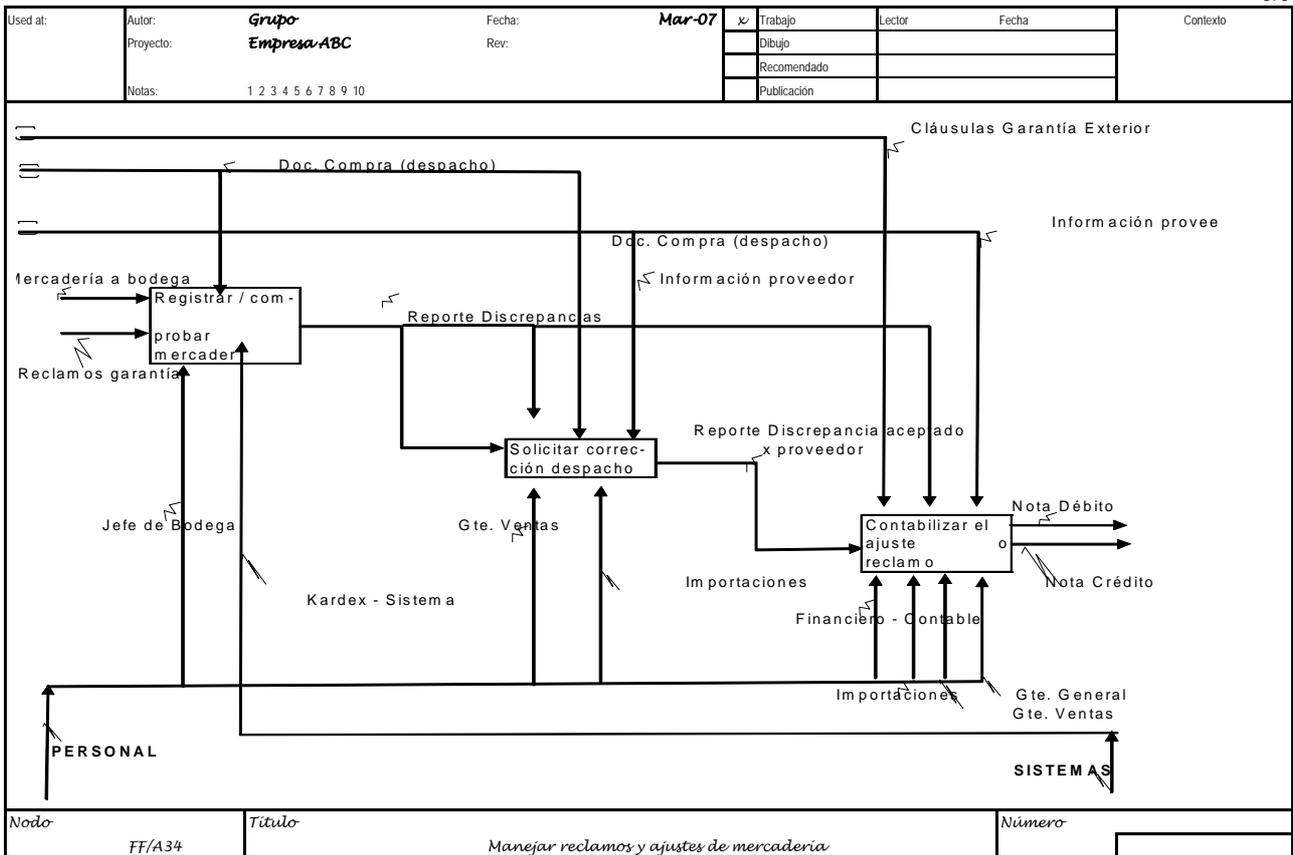
Nodo	Título	Número
FF/A22	Administración de recursos humanos	

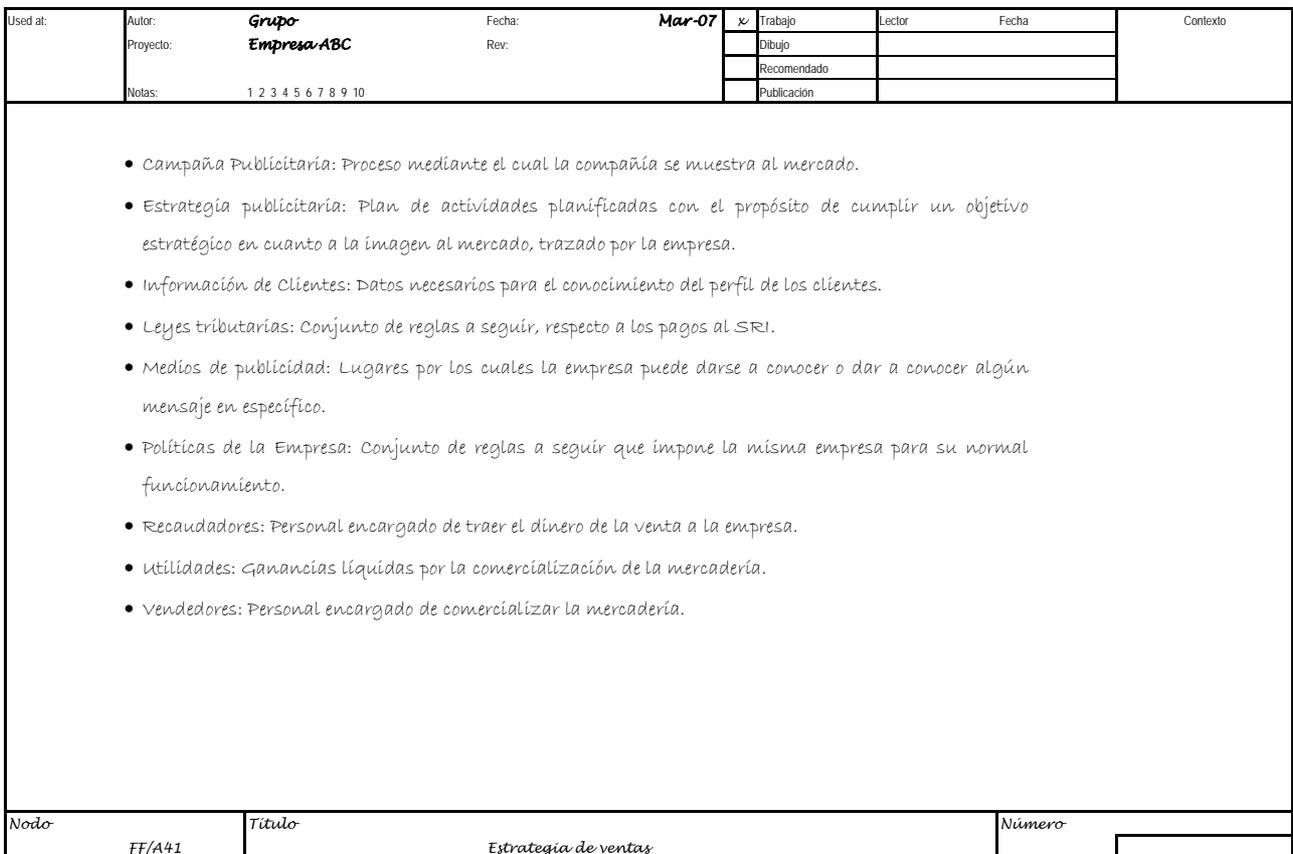
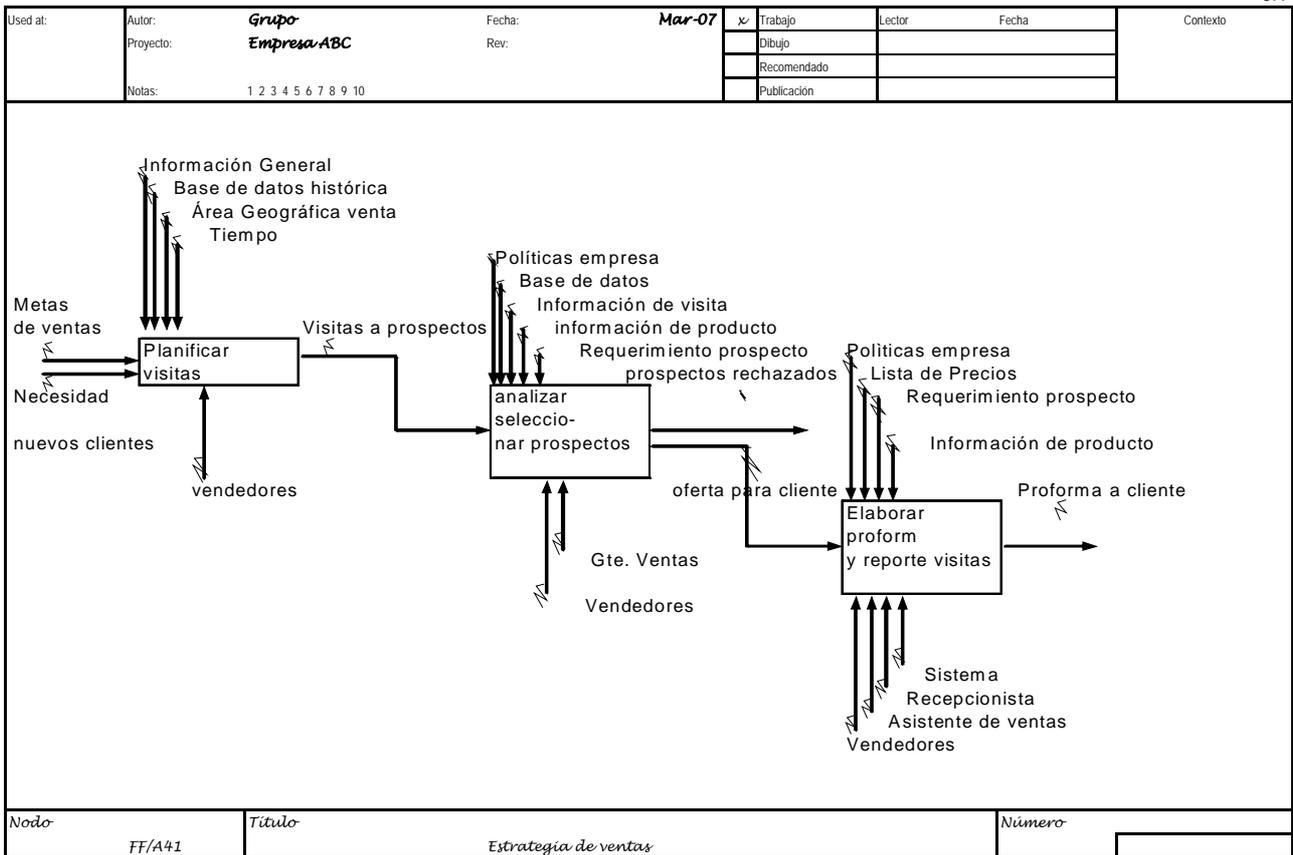


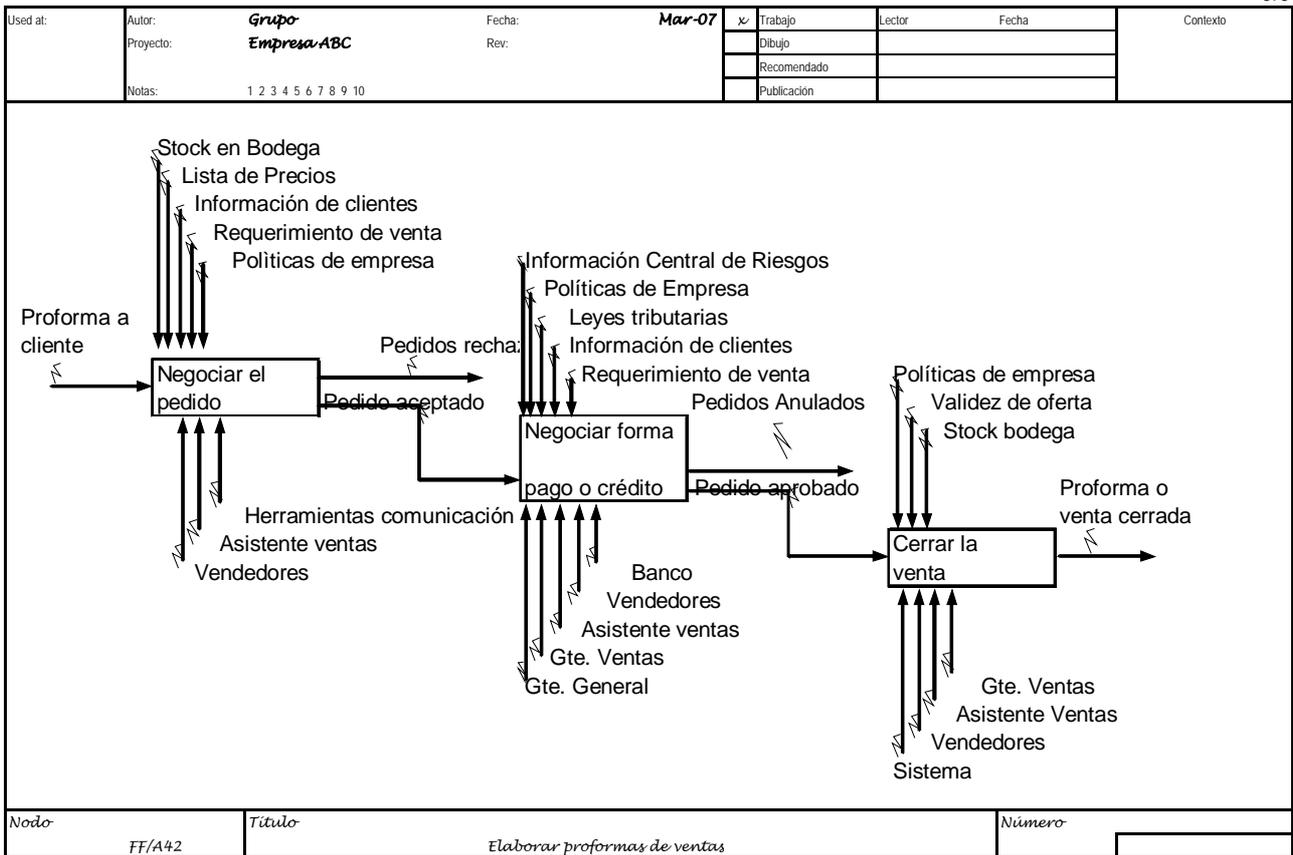




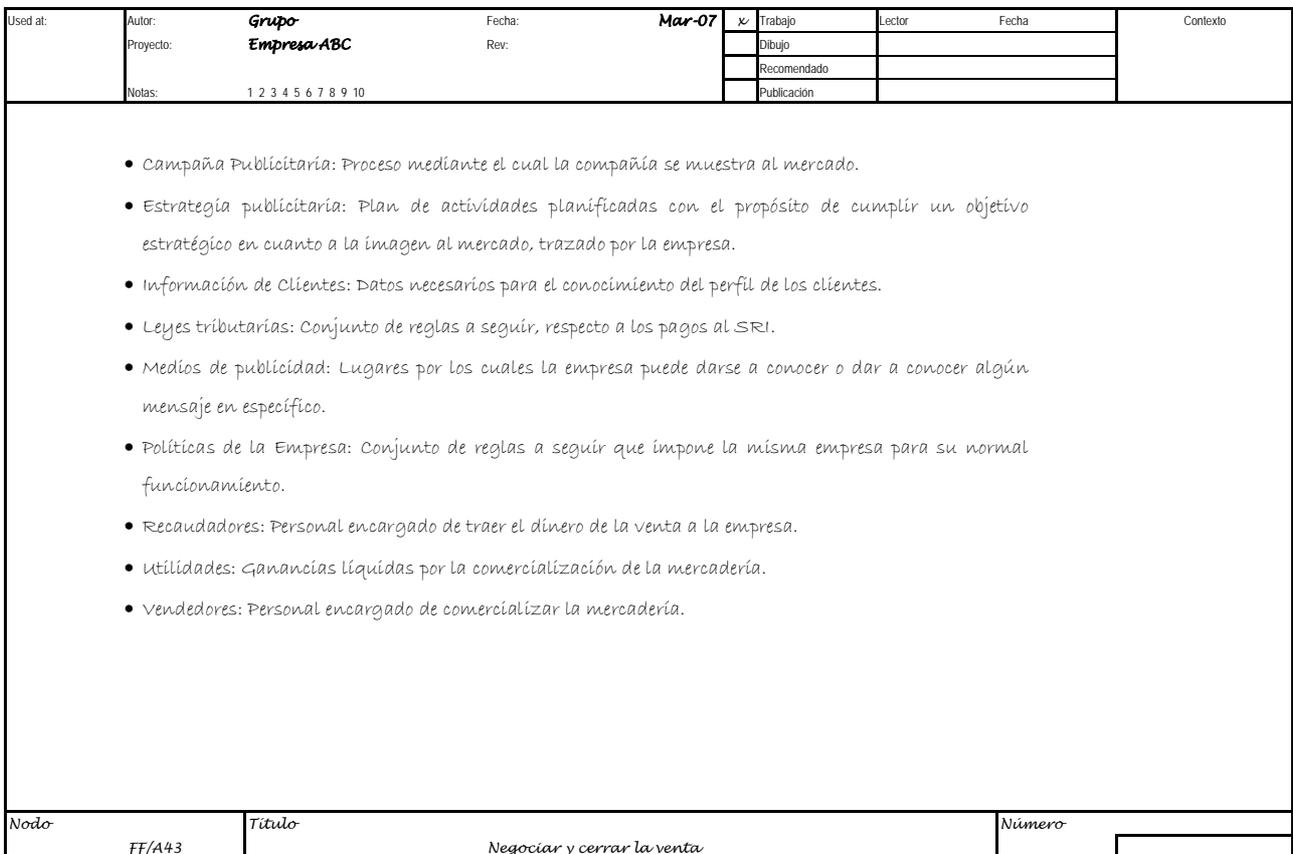
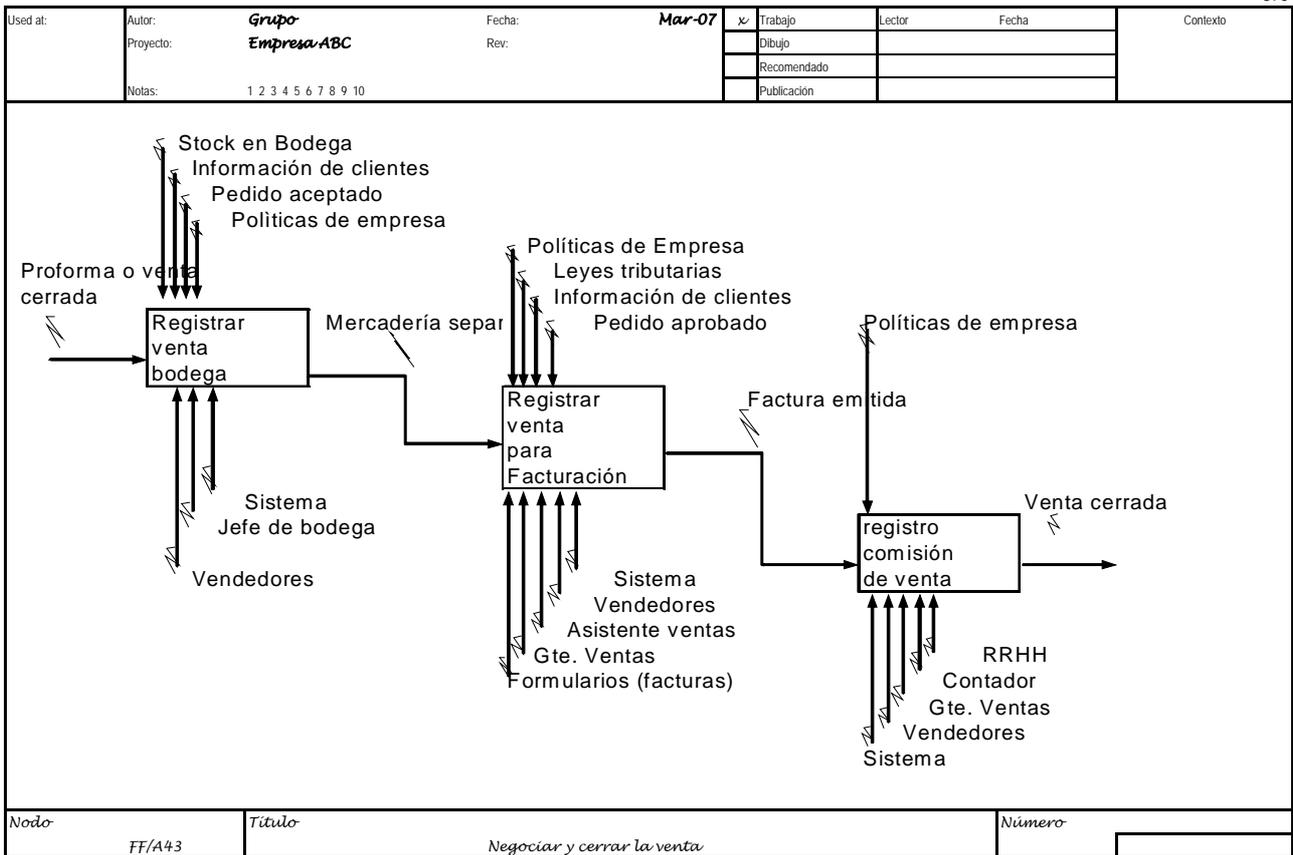


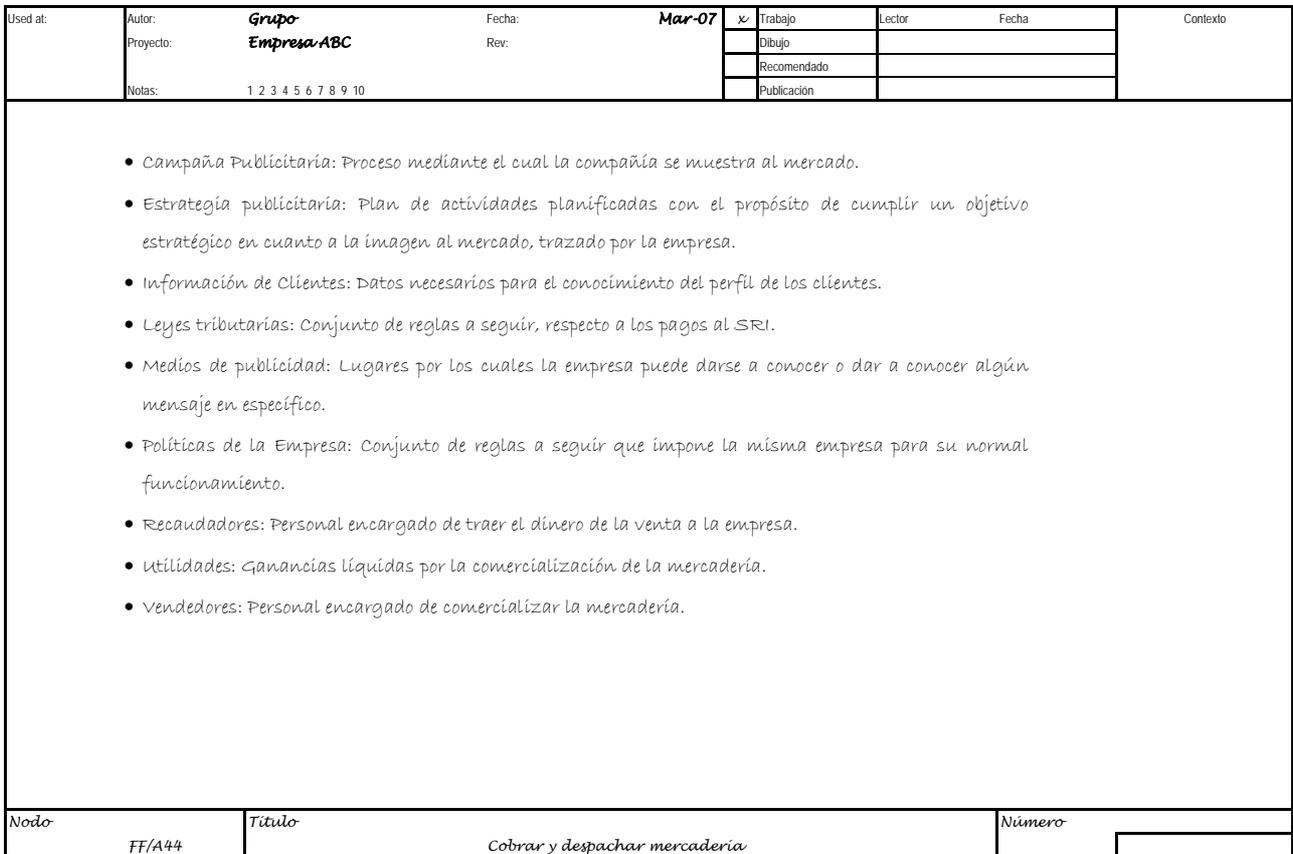
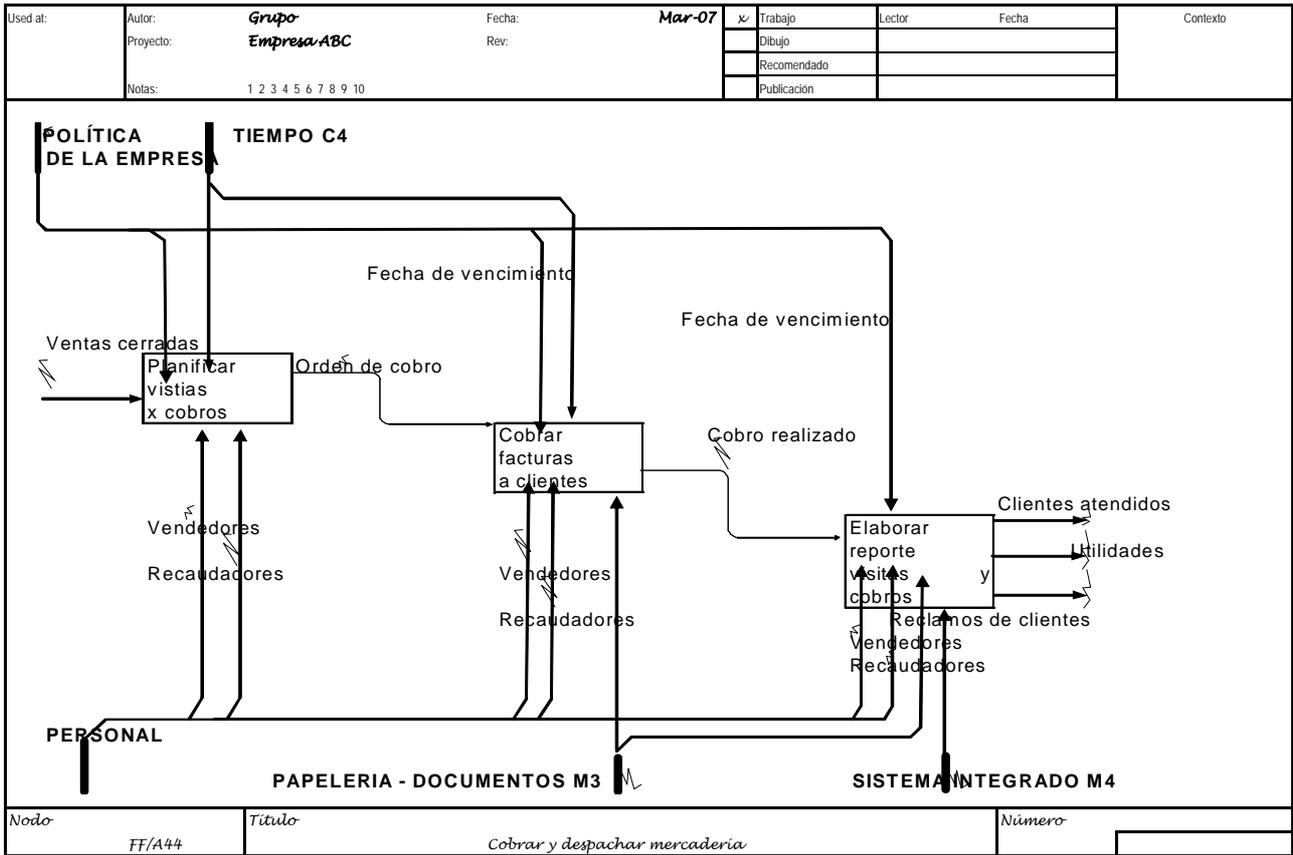


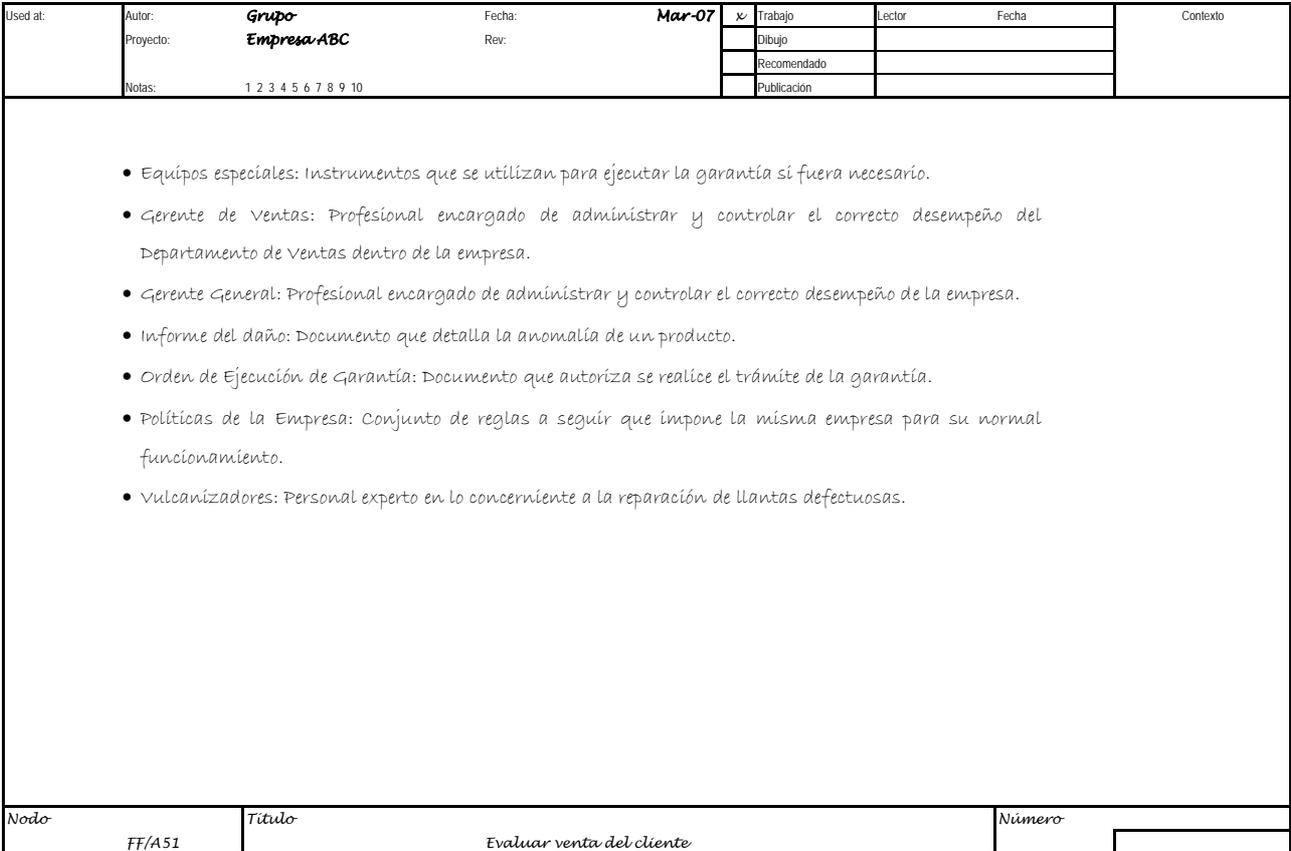
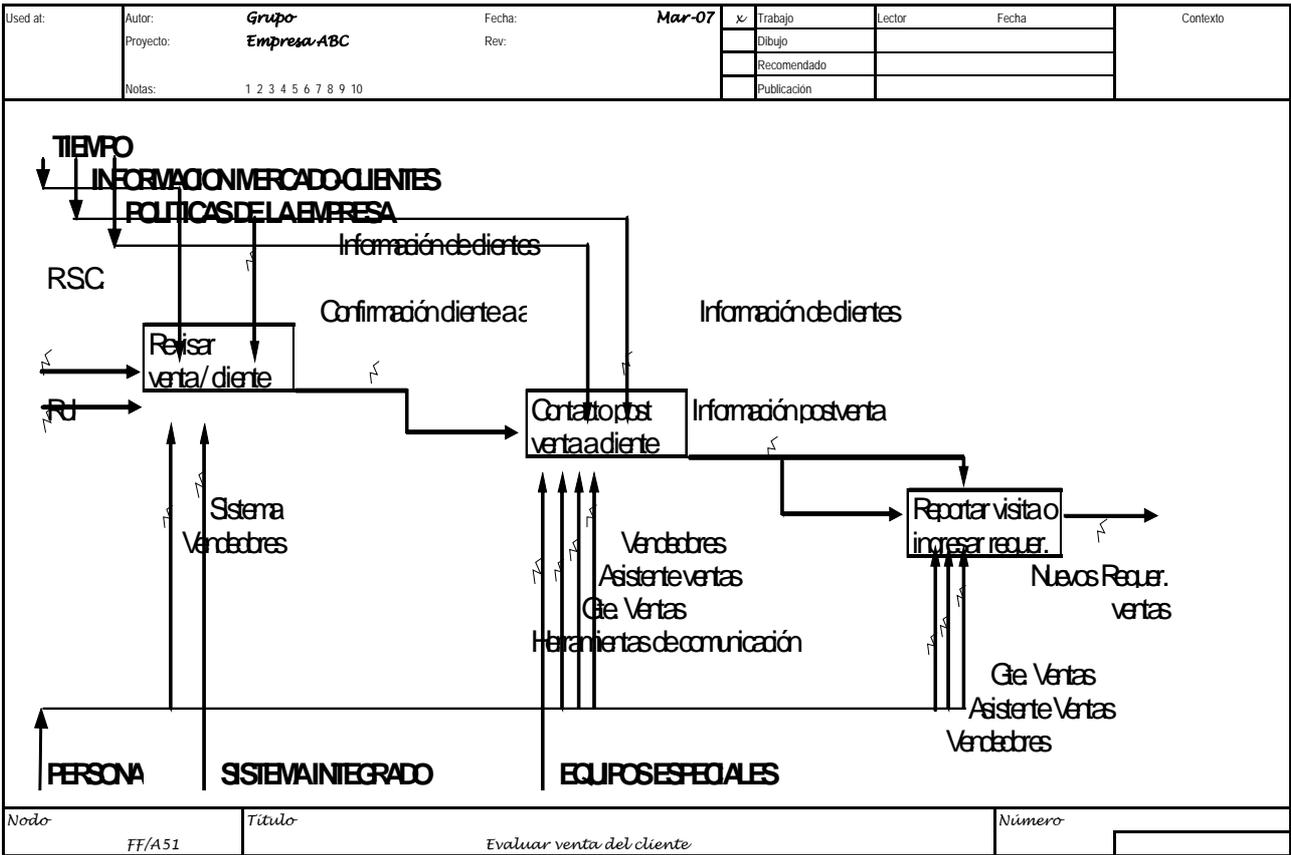


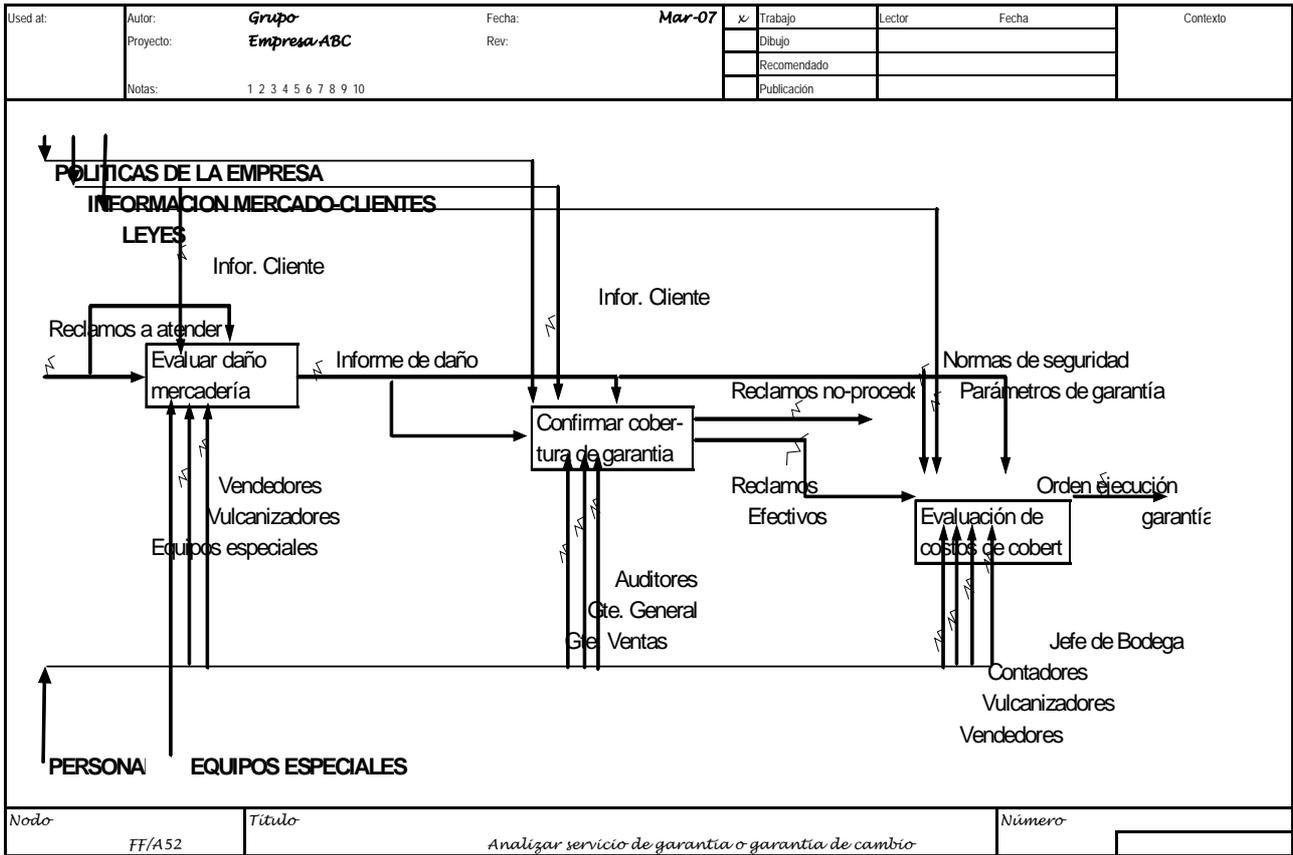


- | | | | | | | | |
|----------|---------------------------------|----------------------|---|-------------|--------|-------|----------|
| Used at: | Autor: Grupo Empresa ABC | Fecha: Mar-07 | x | Trabajo | Lector | Fecha | Contexto |
| | Proyecto: | Rev: | | Dibujo | | | |
| | Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | | | Recomendado | | | |
| | | | | Publicación | | | |
-
- Campaña Publicitaria: Proceso mediante el cual la compañía se muestra al mercado.
 - Estrategia publicitaria: Plan de actividades planificadas con el propósito de cumplir un objetivo estratégico en cuanto a la imagen al mercado, trazado por la empresa.
 - Información de Clientes: Datos necesarios para el conocimiento del perfil de los clientes.
 - Leyes tributarias: Conjunto de reglas a seguir, respecto a los pagos al SRI.
 - Medios de publicidad: Lugares por los cuales la empresa puede darse a conocer o dar a conocer algún mensaje en específico.
 - Políticas de la Empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
 - Recaudadores: Personal encargado de traer el dinero de la venta a la empresa.
 - utilidades: Ganancias líquidas por la comercialización de la mercadería.
 - Vendedores: Personal encargado de comercializar la mercadería.
- | | | |
|--------|------------------------------|--------|
| Nodo | Título | Número |
| FF/A42 | Elaborar proformas de ventas | |

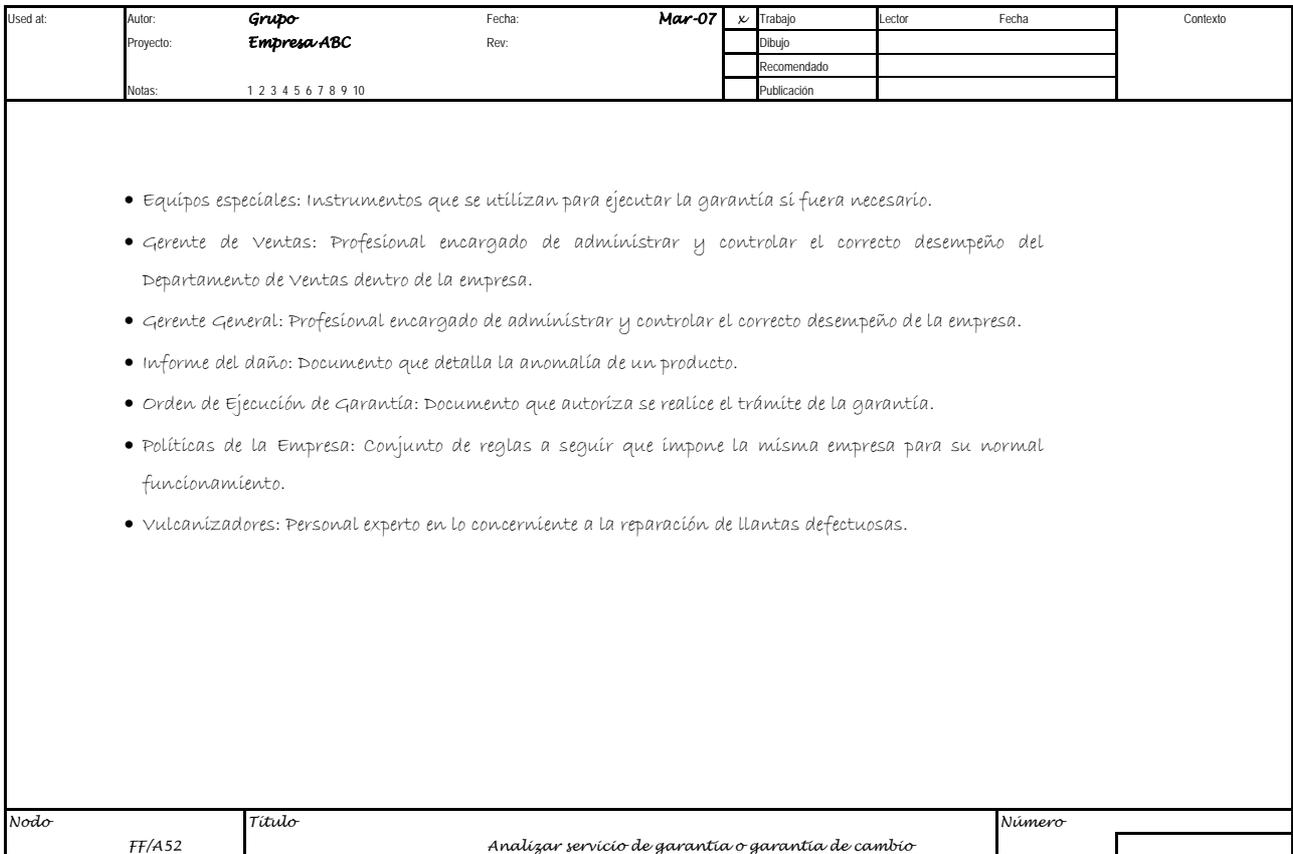






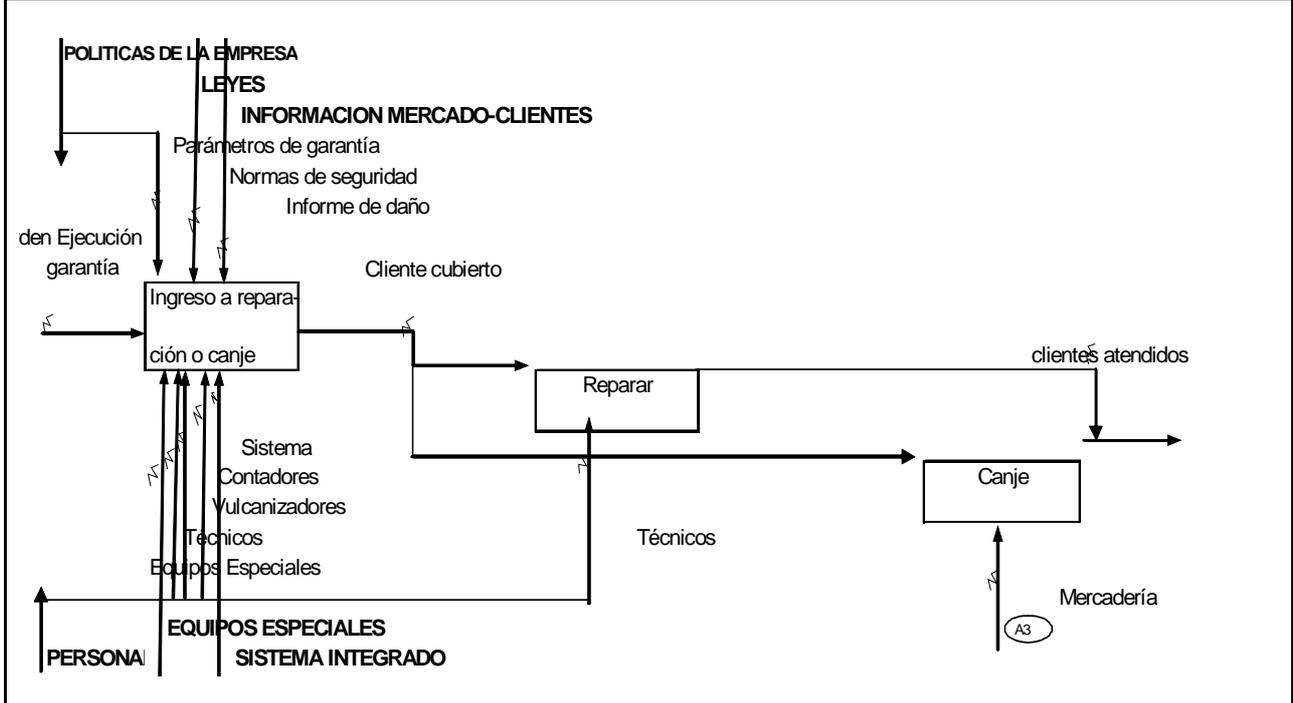


Nodo	Título	Número
FF/A52	Análisis servicio de garantía o garantía de cambio	



Nodo	Título	Número
FF/A52	Análisis servicio de garantía o garantía de cambio	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			



Nodo	Título	Número
FF/A53	Atender o Ejecutar la garantía	

Used at:	Autor: Grupo Empresa ABC	Fecha: Mar-07	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo	Lector	Fecha	Contexto
	Proyecto:	Rev:	<input type="checkbox"/> Dibujo			
	Notas: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		<input type="checkbox"/> Recomendado			
			<input type="checkbox"/> Publicación			

- Equipos especiales: Instrumentos que se utilizan para ejecutar la garantía si fuera necesario.
- Gerente de Ventas: Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño del Departamento de Ventas dentro de la empresa.
- Gerente General: Profesional encargado de administrar y controlar el correcto desempeño de la empresa.
- Informe del daño: Documento que detalla la anomalía de un producto.
- Orden de Ejecución de Garantía: Documento que autoriza se realice el trámite de la garantía.
- Políticas de la Empresa: Conjunto de reglas a seguir que impone la misma empresa para su normal funcionamiento.
- Vulcanizadores: Personal experto en lo concerniente a la reparación de llantas defectuosas.

Nodo	Título	Número
FF/A53	Atender o Ejecutar la garantía	

ANEXOS

ANEXO 5.1 INGRESOS ANTES DE MEJORAS

Unidades Disponibles Cantidad llantas que llegan	Meses												Totales				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Ventas	4.920,00						4.920,00										19.680,00
Venta unidades promedio mensual	2.952,00	1.476,00	492,00	2.952,00	1.476,00	492,00	2.952,00	1.476,00	492,00	2.952,00	1.476,00	492,00					19.680,00
Total Venta Mensual	738.000,00	369.000,00	123.000,00	738.000,00	369.000,00	123.000,00	738.000,00	369.000,00	123.000,00	738.000,00	369.000,00	123.000,00					4.920.000,00
Política de Crédito - Cobranza																	
Saldo pendiente cobranza año 0	221.400,00	55.350,00															
10% Entrada	73.800,00	36.900,00	12.300,00	73.800,00	36.900,00	12.300,00	73.800,00	36.900,00	12.300,00	73.800,00	36.900,00	12.300,00					
45% a 30 días		332.100,00	166.050,00	55.350,00	332.100,00	166.050,00	55.350,00	332.100,00	166.050,00	55.350,00	332.100,00	166.050,00					
45% a 60 días			332.100,00	166.050,00	55.350,00	332.100,00	166.050,00	55.350,00	332.100,00	166.050,00	55.350,00	332.100,00					
Total Recaudado Mensual	295.200,00	424.350,00	510.450,00					4.920.000,00									

ANEXO 5.2 COSTOS GENERADOS MENSUALMENTE

Costos Generados Mensualmente

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Costo CIF mercadería	555.000,00			555.000,00	555.000,00		555.000,00			555.000,00		
Gastos Generales import.	5.401,50			5.401,50	5.401,50		5.401,50			5.401,50		
Aranceles	190.947,75			190.947,75	190.947,75		190.947,75			190.947,75		
Bodega	720,00			720,00	720,00		720,00			720,00		
Recargo por multa	24.962,40			24.962,40	24.962,40		24.962,40			24.962,40		
Total Costo importación	777.031,65			777.031,65	777.031,65		777.031,65			777.031,65		
Costo Sueldos Depto.	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00
Costo Papelería	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Costo Envíos Courier	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00
Gasto Suministros Varios	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00
Total Gasto Mensual	779.814,65	2.783,00	2.783,00	779.814,65	2.783,00	2.783,00	779.814,65	2.783,00	2.783,00	779.814,65	2.783,00	2.783,00
Gasto Acumulado	779.814,65	782.597,65	785.380,65	1.565.195,30	1.567.978,30	1.570.761,30	2.350.575,95	2.353.358,95	2.356.141,95	3.135.956,60	3.138.739,60	3.141.522,60

ANEXO 5.3 SALDOS OPERATIVOS

Saldos operativos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Total Ingreso x ventas	295.200,00	424.350,00	510.450,00	295.200,00	424.350,00	510.450,00	295.200,00	424.350,00	510.450,00	295.200,00	424.350,00	510.450,00
Costo mensual Import.	779.814,65	2.783,00	2.783,00	779.814,65	2.783,00	2.783,00	779.814,65	2.783,00	2.783,00	779.814,65	2.783,00	2.783,00
Saldo Neto importación sin n	-484.614,65	421.567,00	507.667,00	-484.614,65	421.567,00	507.667,00	-484.614,65	421.567,00	507.667,00	-484.614,65	421.567,00	507.667,00
Saldo Acumulado	-484.614,65	-63.047,65	444.619,35	-39.995,30	381.571,70	889.238,70	404.624,05	826.191,05	1.333.858,05	849.243,40	1.270.810,40	1.778.477,40

ANEXO 5.4 FLUJO DE CAJA ANTES DE LAS MEJORAS

FLUJO DE CAJA

	Año 01												TOTAL
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
INGRESOS													
Cartera Contado	25.830,00	12.915,00	4.305,00	25.830,00	12.915,00	4.305,00	25.830,00	12.915,00	4.305,00	25.830,00	12.915,00	4.305,00	172.200,00
Cartera Crédito	-	116.235,00	174.352,50	77.490,00	135.607,50	174.352,50	77.490,00	135.607,50	174.352,50	77.490,00	135.607,50	174.352,50	1.452.937,50
Ingresos pendientes	77.490,00	19.372,50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	96.862,50
Ingresos por prestamos	50.000,00	-	-	50.000,00	-	-	50.000,00	-	-	50.000,00	-	-	200.000,00
Total Ingresos	153.320,00	148.522,50	178.657,50	1.922.000,00									
EGRESOS													
NOMINA													
Sueldos	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	22.800,00
GASTOS GENERALES													
Luz	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	660,00
Telefono	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
Mantenimiento Varios	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	3.576,00
Envios Courier	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	6.540,00
Papelaria	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00
OPERATIVOS IMPORTACIÓN													
Costo CIF mercadería	194.250,00	-	-	194.250,00	-	-	194.250,00	-	-	194.250,00	-	-	777.000,00
Gastos Generales import.	1.890,53	-	-	1.890,53	-	-	1.890,53	-	-	1.890,53	-	-	7.562,10
Aranceles	66.831,71	-	-	66.831,71	-	-	66.831,71	-	-	66.831,71	-	-	267.326,85
Bodega	252,00	-	-	252,00	-	-	252,00	-	-	252,00	-	-	1.008,00
Recargo por multa	8.736,84	-	-	8.736,84	-	-	8.736,84	-	-	8.736,84	-	-	34.947,36
Otros Egresos													
Impuestos													
15% Participación Trabajadores													87.945,23
25% Impuesto a la Renta													124.589,08
Pago de Capital	16.666,67	16.666,67	16.666,67	16.666,67	16.666,67	16.666,67	16.666,67	16.666,67	16.666,67	16.666,67	16.666,67	16.666,67	200.000,00
Pago de Capital (antes)													
Intereses	515,37	927,66	721,51	515,37	927,66	721,51	515,37	927,66	721,51	515,37	927,66	721,51	8.658,14
Intereses (antes)													
Total Egresos	292.101,11	20.552,32	20.346,18	292.101,11	20.552,32	20.346,18	292.101,11	20.552,32	20.346,18	292.101,11	20.552,32	232.880,49	1.544.532,76
Flujo de Caja	-138.781,11	127.970,18	158.311,32	-138.781,11	127.970,18	158.311,32	-138.781,11	127.970,18	158.311,32	-138.781,11	127.970,18	-54.222,99	377.467,24
Flujo de Caja Acumulado	-138.781,11	-10.810,93	147.500,39	8.719,28	136.689,45	295.000,78	156.219,67	284.189,84	442.501,16	303.720,05	431.690,23	377.467,24	

ANEXO 5.6 INGRESOS POST-MEJORA

Precio Promedio Neumático de Camión	\$ 250,00
En un contenedor ingresan: Llantas	328
Mensualmente se traen 7x40/HC	5
Total contenedores en el año	60
Total llantas importadas en el año	19680
Mensualmente llegan (número de llantas)	1640

Ventas	
Se venden el 1er mes de cada trimestre	60%
Se venden el 2do mes de cada trimestre	30%
Se venden el 3er mes de cada trimestre	10%

Política de Cobranza y Crédito	
Efectivo	10%
a 30 días	45%
a 60 días	45%

Unidades Disponibles	Meses												Totales	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Cantidad llantas que llegan	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	19.680,00
Ventas														
Venta unidades promedio mensual	984	984	984	984	984	984	984	984	984	984	984	984	984	984
		492	492	492	492	492	492	492	492	492	492	492	492	492
			164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164
Total Unidades disponibles mensualmente	984	1.476	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640
Total Venta Mensual	246.000,00	369.000,00	410.000,00	410.000,00	410.000,00	410.000,00	410.000,00	410.000,00	410.000,00	410.000,00	410.000,00	410.000,00	410.000,00	4.715.000,00
Política de Crédito - Cobranza														
Saldo pendiente cobranza año 0	221.400,00	55.350,00												
10% Entrada	24.600,00	36.900,00	41.000,00	41.000,00	41.000,00	41.000,00	41.000,00	41.000,00	41.000,00	41.000,00	41.000,00	41.000,00	41.000,00	41.000,00
45% a 30 días	110.700,00	110.700,00	166.050,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00
45% a 60 días			110.700,00	166.050,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00	184.500,00
Total Recaudado Mensual	246.000,00	202.950,00	317.750,00	391.550,00	410.000,00	4.438.250,00								

ANEXO 5.7 COSTO DE IMPORTACION POST-PROYECTO

Valor por Contenedor Promedi:	37.000,00
-------------------------------	-----------

Costo Importación	5
Si mensualmente, contenedores:	

Valor CIF mercadería	185.000,00
-----------------------------	-------------------

Gastos Bancarios Aprobación		20,00
Verificadora	0,70%	1.295,00
Naviera costo x 40'HC	70,00	350,00
Seguro	0,03%	55,50
Aranceles	20%	37.000,00
IVA	12%	26.640,00
Fodinfra	0,005%	9,25
Bodega diario x 40'HC	20,00	300,00
Días promedio en bodeg:	3	
Total gasto promedio sin multas		65.669,75

Multas CAE frecuentes	-
Falla reglamentari:	-
Levantamiento de abandon	-
Faltas mayores	5%
(error partidas o valores, duda razonable)	
Demoraje por sobreestadía contenedec (naviera)	-
Días promedio de demora	15
Valor diario demoraje	30,00
Valor Bodegaje extra	-

COSTO TOTAL IMPORTACIÓN

CIF Mercadería		185.000,00
Gastos Operadores Comercio Exteric	1.720,50	
Aranceles	63.649,25	
Bodega	300,00	
Total gasto promedio sin multas		65.669,75
Total Costo Importación sin multas		250.669,75
Multas con la CAE		
Faltas menores	-	
Faltas mayores	-	
Total multas CAE		-
Demoraje (naviera)		-
Bodegaje adicional		-
Total Multas y Gastos Extras frecuentes		-
Costo Importación sin multa		250.669,75

Costo Importación con multas o gastos extras	250.669,75
---	-------------------

Variación Porcentual sin multas Vs. Con multas	0,00%
---	--------------

Costo Importación sin multa	250.669,75
Costo por contenedor	50.133,95
Costo por llanta	152,85
Costo Importación con multas o gastos	250.669,75
Costo por contenedor	50.133,95
Costo por llanta	152,85

TABLA 5,14 COSTOS MENSUALES POST-PROYECTO
Costos Generados Mensualmente

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Costo Mercadería importada	250.669,75	250.669,75	250.669,75	250.669,75	250.669,75	250.669,75	250.669,75	250.669,75	250.669,75	250.669,75	250.669,75	250.669,75
Costo Sueldos Depto.	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00
Costo Papelería	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Costo Envíos Courier	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00	545,00
Gasto Suministros Varios	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00
Total Gasto Mensual	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75
Gasto Acumulado	253.452,75	506.905,50	760.358,25	1.013.811,00	1.267.263,75	1.520.716,50	1.774.169,25	2.027.622,00	2.281.074,75	2.534.527,50	2.787.980,25	3.041.433,00

TABLA 5,15 SALDO OPERATIVO POST-PROYECTO

Saldos operativos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Total Ingreso x ventas	246.000,00	202.950,00	317.750,00	391.550,00	410.000,00	410.000,00	410.000,00	410.000,00	410.000,00	410.000,00	410.000,00	410.000,00
Costo mensual Import.	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75	253.452,75
Saldo Neto importación sin	-7.452,75	-50.502,75	64.297,25	138.097,25	156.547,25	156.547,25	156.547,25	156.547,25	156.547,25	156.547,25	156.547,25	156.547,25
Saldo Acumulado	-7.452,75	-57.955,50	6.341,75	144.439,00	300.986,25	457.533,50	614.080,75	770.628,00	927.175,25	1.083.722,50	1.240.269,75	1.396.817,00

TABLA 5.16 FLUJO DE CAJA POST-PROYECTO
Año 01

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
INGRESOS													
Cartera Contado	8.610,00	12.915,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	165.025,00
Cartera Crédito	-	38.745,00	96.862,50	122.692,50	129.150,00	129.150,00	129.150,00	129.150,00	129.150,00	129.150,00	129.150,00	129.150,00	1.291.500,00
Ingresos pendientes	77.490,00	19.372,50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	96.862,50
Ingreso por préstamos	25.000,00	25.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	50.000,00
Total Ingresos	111.100,00	96.032,50	111.212,50	137.042,50	143.500,00	1.603.387,50							
EGRESOS													
NOMINA													
Sueldos	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	22.800,00
GASTOS GENERALES													
Luz	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	660,00
Teléfono	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.440,00
Mantenimiento Varios	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	298,00	3.576,00
Envíos Courier	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	2.760,00
Papelaría	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00
OPERATIVOS IMPORTACIÓN													
CIF Containers	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	777.000,00
Gastos Generales import.	602,18	602,18	602,18	602,18	602,18	602,18	602,18	602,18	602,18	602,18	602,18	602,18	7.226,10
Aranceles	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	267.326,85
Bodega	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	1.260,00
OTROS EGRESOS													
Impuestos													
15% Participación Trabajadores													83.808,41
25% Impuesto a la Renta													118.728,58
Pago de Capital	16.666,67	8.333,33	8.333,33	8.333,33	8.333,33	8.333,33	8.333,33	4.166,67					50.000,00
Pago de Capital (Antes)		8.333,33	8.333,33	8.333,33									41.666,67
Intereses		309,22	566,90	463,83	360,76	257,68	154,61	51,54					2.164,53
Intereses (Antes)		309,22	206,15	103,07									1.133,80
Inversión inicial					2.000,00	2.658,33	2.908,33	3.783,34	1.750,00				13.100,00
Total Egresos	107.559,44	103.495,85	107.817,13	107.610,98	101.071,50	101.626,76	101.773,69	98.378,96	92.127,41	90.377,41	90.377,41	292.914,40	\$ 1.395.130,94
Flujo de Caja	3.540,56	-7.463,35	3.395,37	29.431,52	42.428,50	41.873,24	41.726,31	45.121,04	51.372,59	53.122,59	53.122,59	-149.414,40	208.256,56

TABLA 5.16 FLUJO DE CAJA POST-PROYECTC
Año 02

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
INGRESOS													
Cartera Contado	14.350,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	14.350,00	172.200,00
Cartera Crédito	129.150,00	129.150,00	129.150,00	129.150,00	129.150,00	129.150,00	129.150,00	129.150,00	129.150,00	129.150,00	129.150,00	129.150,00	1.549.800,00
Total Ingresos	143.500,00	1.722.000,00											
EGRESOS													
NOMINA													
Sueldos	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	1.995,00	23.940,00
GASTOS GENERALES													
Luz	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	57,75	693,00
Telefono	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	1.512,00
Mantenimiento Varios	312,90	312,90	312,90	312,90	312,90	312,90	312,90	312,90	312,90	312,90	312,90	312,90	3.754,80
Envíos Courier	241,50	241,50	241,50	241,50	241,50	241,50	241,50	241,50	241,50	241,50	241,50	241,50	2.898,00
Papelería	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	42,00	504,00
OPERATIVOS IMPORTACIÓN													
CIF Containers	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	64.750,00	777.000,00
Gastos Generales import.	602,18	602,18	602,18	602,18	602,18	602,18	602,18	602,18	602,18	602,18	602,18	602,18	7.226,10
Aranceles	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	22.277,24	267.326,85
Bodega	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00	1.260,00
OTROS EGRESOS													
Capacitación Constante	2.000,00	2.000,00	1.000,00										5.000,00
Impuestos													
15% Participación Trabajadores												94.827,79	94.827,79
25% Impuesto a la Renta												134.339,37	134.339,37
Inversión Inicial													
Total Egresos	92.509,56	92.509,56	91.509,56	90.509,56	319.676,72	\$ 1.320.281,90							
Flujo de Caja	50.990,44	50.990,44	51.990,44	52.990,44	-176.176,72	401.718,10							