



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMATICAS
Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

**“Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para un
concesionario de vehículos”**

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del título de:
INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURIA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por:

KARYN ELIZABETH QUIROLA AYALA

GUAYAQUIL – ECUADOR

2015

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios pues es por su misericordia que este proyecto
pudo terminarse.

Agradezco además a mi familia, en especial a mi madre pues ha
sido el ángel que me ha sabido aconsejar y apoyar a lo largo de esta
carrera.

Agradezco también a ese hermanito quien fue mi compañero y gran
apoyo en aquellas madrugadas de mucho estudio y skype y en los
momentos de dificultad a lo largo de toda mi carrera universitaria.

Y a todas las personas importantes en mi vida que de una forma
indirecta siempre me dieron su apoyo y se sintieron muy orgullosos
de mí.

Karyn Elizabeth Quirola Ayala

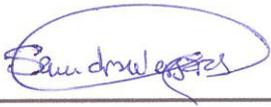
DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi amigo el ESPIRITU SANTO pues fue esa persona especial que me daba muchas fuerzas cuando ya me sentía agotada y por ser quien ponía siempre el brillo en mis ojos y las palabras de ánimo que me ayudaban a continuar siempre haciendo las cosas correctas.

A mi mamita que es mi gran amiga y compañera por haber creído en mí y por haberme apoyado en estudiar una carrera universitaria con el fin de que sea una profesional de éxito en la vida.

Y a mi hermanito por estar siempre ahí.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Máster Sandra Vergara Granda
DIRECTORA DEL PROYECTO



Máster Dalton Noboa Macías
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



MAE Julio Aguirre Mosquera
VOCAL DEL TRIBUNAL



DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo Final de Graduación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Karyn Elizabeth Quirola Ayala', is written over a horizontal black line.

Karyn Elizabeth Quirola Ayala

RESUMEN

El objetivo general de este proyecto de graduación es aplicar los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera y proponer un sistema de gestión de calidad a los concesionarios de vehículos con el fin de mejorar sus gestiones.

El capítulo uno nos lleva al conocimiento del negocio y sus diferentes actividades, redactado en el mismo se encuentra la información que se levantó a través de diferentes metodologías y que permitió conocer un poco más a fondo la situación real en la que se encontraba la empresa.

El contenido del capítulo dos está basado en la gestión por procesos, contiene la propuesta de una estructura organizacional ajustada a la realidad de la compañía y a la organización y documentación formal de aquellos procedimientos que son realizados dentro de su actividad económica diaria, así como el análisis de los mismos.

El capítulo tres presenta la necesidad de evaluar y medir la eficiencia, la eficacia y la productividad de los procesos en la compañía a través de indicadores de gestión en los procesos considerados críticos para el desarrollo de las actividades dentro de la compañía.

El capítulo cuatro presenta el informe que detalle las evaluaciones anteriormente realizadas comparando la situación inicial con la situación final de la compañía, y las mejoras que podrían obtenerse al aplicar el sistema de gestión de calidad propuesto en este proyecto.

El capítulo cinco presenta las recomendaciones realizadas a la compañía para la mejora continua en las gestiones realizadas propias de su actividad económica.

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
INDICE GENERAL.....	II
INDICE DE GRÁFICOS.....	III
INDICE DE TABLAS.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1.....	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1. Problemática	7
1.2. Solución	8
1.3. Objetivos	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO 2.....	10
2. MARCO CONCEPTUAL.....	10
2.1. Definición de Sistema de Gestión de Calidad.....	10
2.2. Proceso	11
2.3. Procedimientos.....	11
2.4. Procesos básicos	11
2.4.1. Procesos estratégicos	11
2.4.2. Procesos operativos claves	12
2.4.3. Procesos de apoyo.....	12
2.5. Documentación de los procesos.....	12
2.6. Límites del proceso	13
2.7. Indicadores de gestión.....	13

2.8. Control.....	13
CAPÍTULO 3.....	15
3. CONOCIMIENTO DE LA COMPAÑÍA	15
3.1. Antecedentes	15
3.2. Descripción del negocio	16
CAPÍTULO 4.....	18
4. DESARROLLO DE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA CONCESIONARIO DE VEHÍCULOS	18
4.1. Levantamiento de información.....	18
4.2. Misión, Visión, Objetivos y Valores.....	19
4.3. Análisis FODA	20
4.4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	21
4.5. Establecimiento de una estructura organizacional	23
4.6. Identificación de procesos y análisis de los procesos	24
4.7. Documentación de los procesos.....	35
4.8. Identificación de procesos críticos.....	36
4.9. Indicadores de gestión.....	39
4.9.1. Crédito.....	39
4.9.2. Ventas.....	40
4.9.3. Logística.....	40
4.10. Control.....	41
4.11. Auditoría de los procesos.....	48
CAPÍTULO 5.....	51

5. RESULTADOS OBTENIDOS	51
CAPÍTULO 6.....	54
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
6.1. Conclusiones	54
6.2. Recomendaciones	55

ABREVIATURAS

SGC	Sistema de Gestión de Calidad
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. FODA	20
GRÁFICO 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
GRÁFICO 3. MAPA DE PROCESOS	24
GRÁFICO 4. PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS	42
GRÁFICO 5. PROCESO DE LA VENTA	43
GRÁFICO 6. PROCESO DE LOGÍSTICA.....	45
GRÁFICO 7. TIEMPOS DE LA VENTA	46
GRÁFICO 8. COMPARATIVO DE METAS DE VENTAS.....	49

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. PROBLEMAS EN EL PROCESO DE CRÉDITO	36
TABLA 2. PROBLEMAS EN EL PROCESO DE LA VENTA	37
TABLA 3. PROBLEMAS EN EL PROCESO DE LA LOGÍSTICA	38
TABLA 4. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO EN LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	48

INTRODUCCIÓN

Para hacer referencia a la compañía que brindó la oportunidad de llevar a cabo la realización de este trabajo de graduación y para guardar la confidencialidad, la llamaremos “la empresa” o “la compañía.”

Este trabajo final de graduación está enfocado en presentar un sistema de gestión de calidad para mejorar cada una de las actividades que se realizan en los concesionarios de vehículos.

La compañía ha estado en constante crecimiento en los últimos años pero mientras se realizaba el análisis a la situación actual de la compañía se observó que la compañía recibía demasiadas quejas, reclamos e inconformidades por parte de los clientes a los que ya se les había facturado el producto. Esta situación dio pie para suponer que algo en las gestiones internas no estaba funcionando como debería.

Al tener mayor conocimiento de la situación con que inicialmente la compañía realiza sus actividades, y a través de entrevistas con los directivos de la empresa, se hace la propuesta de un sistema de gestión de calidad para la mejora en sus actividades laborales.

CAPÍTULO 1

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problemática

La compañía seleccionada en la que se llevó a cabo este trabajo centra sus actividades en la comercialización de vehículos pesados en la ciudad de Guayaquil. Aunque ha crecido a lo largo de los años, la empresa continúa en una constante desorganización en cuanto a sus actividades.

La mayor parte de sus actividades se realizan de forma experimental y práctica pues no hay procesos definidos, ni procedimientos escritos, es decir no hay ningún tipo de documentación que explique el movimiento secuencial y ordenado de las actividades en cada área de la compañía.

Además de esto no existen normas de control que evalúen que el desempeño de los empleados sea eficiente en cuanto a brindar satisfacción al cliente y siempre hay algún tipo de falla en la

negociación o algo se sale de control o simplemente no se terminan de satisfacer las expectativas de sus clientes.

1.2 Solución

Es necesario que la compañía asegure la satisfacción de sus clientes y es por esto que al analizar la problemática anterior se presenta como solución propuesta el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad, con herramientas y metodologías útiles para reducir errores, fallas y no conformidades y así hacer de la compañía una entidad más eficiente.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es proponer a la compañía herramientas que garanticen las mejoras en las actividades, haciendo de esta una empresa más efectiva y que busque siempre la satisfacción de sus clientes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Aplicar los conocimientos adquiridos para encontrar solución a los problemas de la compañía.

- Reducir errores, no conformidades, y quejas en el proceder de las actividades de la compañía.
- Lograr que la empresa se transforme en una institución más organizada en sus gestiones.

CAPÍTULO 2

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 Definición de Sistema de Gestión de Calidad

A partir de múltiples investigaciones se puede definir el Sistema de Gestión de Calidad como un conjunto de actividades relacionadas que se rigen a un modelo o lineamientos que encaminen a la empresa a la reducción de no conformidades, debilidades y se enfoca en la gestión por procesos para obtener como resultado la mejora continua.

2.2 Proceso

Un proceso puede definirse como un conjunto de actividades que se relacionan y se someten a una interacción que toma elementos de entrada, los transforma y los convierte en resultados.

2.3 Procedimientos¹

El procedimiento puede definirse como un conjunto de acciones, un método, un modo o un grupo de instrucciones dadas con el fin de ejecutar una tarea.

2.4 Procesos básicos²

2.4.1 Procesos estratégicos

Son los procesos de la alta dirección que contribuyen a la planificación y al control de las actividades.

2.4.2 Procesos operativos claves

Son los procesos que generan valor a la elaboración del producto o servicio que presta la compañía.

2.4.3 Procesos de apoyo

Son lo que provisionan los recursos necesarios para los procesos estratégicos y claves, para el control para las mejoras.

¹ Que es procedimiento, disponible en <http://definicion.de/procedimiento/>

² Clasificación de los procesos; disponible en <http://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos-y-modelado-de-procesos/>

2.5 Documentación de los procesos

La documentación de los procesos es una herramienta sistemática que ayuda a la empresa a tener un registro formal de todas aquellas actividades que se desarrollan en la compañía informalmente, de modo que se pueda tener un control a las mismas. Existen varias formas de documentar procesos, entre esas están:

- ✓ La preparación de documentos escritos
- ✓ La representación gráfica de los procesos

También se pueden documentar haciendo una combinación de ambas formas.

2.6 Límites del proceso

Se puede definir los límites de los procesos a aquellos factores o a aquellas actividades que determinen donde comienza y donde termina un proceso; cuáles son sus entradas primarias y secundarias; cuáles son sus salidas primarias y sus salidas secundarias los departamentos involucrados y el personal responsable involucrado también en el proceso.

2.7 Indicadores de gestión ³

Se puede definir a los indicadores de gestión como expresiones que de forma cuantitativa miden el desempeño de los procesos documentados, la satisfacción de los clientes, y el impacto que tuvieron las acciones correctivas y/o preventivas aplicadas a los procesos. Los indicadores de gestión pueden medir:

- ✓ Eficiencia
- ✓ Eficacia
- ✓ Productividad.
- ✓ Rentabilidad.

2.7.1 Control ⁴

El control es un mecanismo que se usa para la prevención y corrección de problemas que adopta la administración de la empresa como una guía para la evaluación del comportamiento del personal de la empresa en cuanto a los procedimientos, reglamentos, procesos, políticas etc, establecidas y como guía para la evaluación de los resultados finales.

³ Indicadores de gestión: disponible en <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion.shtml>

⁴ Definición de control; disponible en <http://definicion.de/control/>
Contro; disponible en <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>

CAPÍTULO 3

3 CONOCIMIENTO DE LA COMPAÑÍA

3.1 Antecedentes

La compañía en la que se realizó este proyecto fue fundada en Junio de 2005 y comenzó con la venta de vehículos livianos, semipesados y pesados en la provincia del Guayas.

Empezó como concesionario de vehículos livianos de diferentes marcas y luego de camiones.

A partir de Agosto del año 2012, la compañía se convierte en un concesionario autorizado de vehículos pesados y empieza sus actividades comercializando los diferentes modelos de una marca específica.

La compañía ha evolucionado de una forma rápida no solo en ventas sino también en su estructura, aproximadamente en septiembre del 2014 comenzaron la construcción de su propio taller, donde se espera brindar un buen servicio de taller a sus clientes y

también la comercialización de repuestos para vehículos pesados de las diferentes marcas existentes en el mercado.

3.2 Descripción del negocio

La empresa se dedica a la comercialización de vehículos pesados, además de esto la compañía tiene asociación con otras compañías que realizan instalaciones de accesorios varios como tolvas, plataformas y entre otros, presta servicios de cotizaciones vía online y servicios post – ventas donde se gestionan los mantenimientos de los vehículos de sus clientes.

La compañía se ubica en la ciudad de Guayaquil, cuenta con su propia página web y con publicidad a través de las redes sociales como facebook y twitter.

CAPÍTULO 4

4 DESARROLLO DE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA CONCESIONARIO DE VEHÍCULOS.

4.1 Levantamiento de información

Se hizo el levantamiento de información en la empresa a través de observación mediante múltiples visitas a la compañía para conocer el ambiente laboral, el movimiento del negocio y su actual situación.

También se obtuvo información a través de las entrevistas al personal de trabajo con el propósito de conocer un poco más las actividades que se realizan en cada una de las áreas.

Al realizar el levantamiento de información se pusieron en evidencia las debilidades y la falta de control existentes en la compañía.

4.2 Misión, Visión, Objetivos y Valores

Conociendo que la misión, la visión, los objetivos y los valores son herramientas fundamentales para que la compañía tenga identidad y metas, se define a continuación lo siguiente:

Misión

Convertirse en el concesionario de vehículos pesados más prestigioso a nivel nacional, destacado por vender productos y ofrecer servicios de gran calidad, mantenimientos en el más alto grado de responsabilidad y cumplimiento para con sus clientes, trabajadores y proveedores.

Visión

Proveer a los clientes soluciones directas, oportunas y de la mejor calidad, basadas en la honestidad, la efectividad y la responsabilidad.

Objetivos

- ✓ Cumplimiento de las metas propuestas
- ✓ Desarrollar las actividades de forma ágil y eficiente.
- ✓ Cumplir con las expectativas de los clientes.

Valores

- ✓ Transparencia en todo
- ✓ Fidelidad con los empleados
- ✓ Honestidad en las negociaciones

4.3 Análisis FODA

Conociendo que el análisis FODA es necesario para tomar cualquier decisión estratégica en la empresa es necesario aplicar esta herramienta en compañía.

Mediante observación y entrevistas con la gerencia se realizó el siguiente análisis FODA.

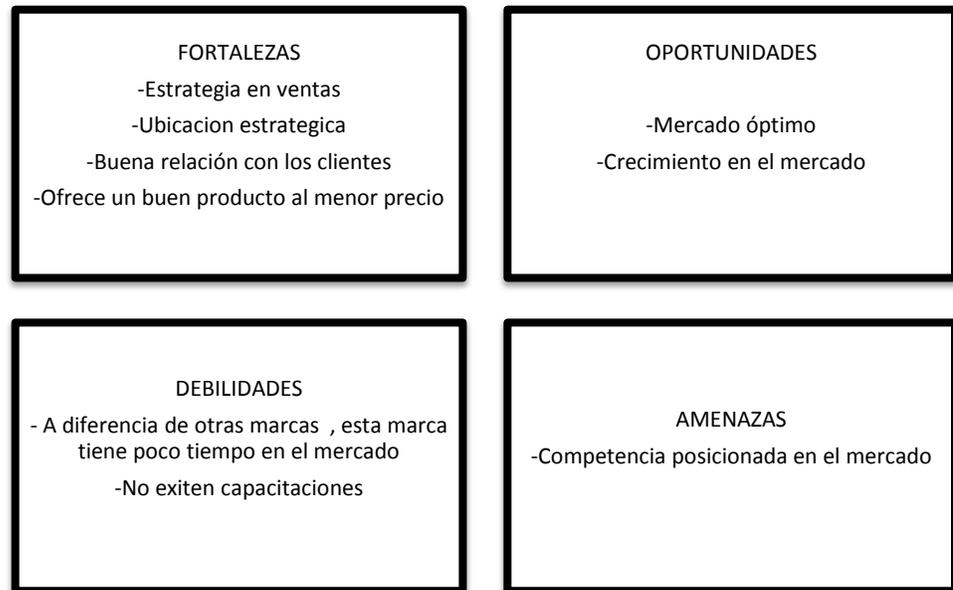


Gráfico 1. FODA

4.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A continuación se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter realizado en este trabajo.

Amenaza de nuevos competidores

La venta de vehículos pesados no es un mercado difícil de acceder, así que, la amenaza de la entrada de nuevos competidores siempre estará presente. Los nuevos competidores podrían entrar de forma espontánea y con nuevas promociones que podrían poner en riesgo la fidelidad de los clientes con la compañía.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre competidores es bastante alta para la compañía debido a que existen ya dos marcas posesionadas en el mercado con calidad, precio y modelos semejantes.

Poder de negociación de los proveedores

Para la compañía el poder de negociación de su único proveedor es alto debido a que la marca que comercializan no es una marca nacional y no cualquier casa comercial puede proveer de camiones ensamblados de esta marca y tampoco los repuestos.

Poder de negociación de los consumidores

Los clientes de la compañía tienen un poder de negociación alto ya que existe competencia con muchos más años en el mercado que ofrecen productos de las mismas características del producto que ofrece este concesionario.

Amenaza de productos sustitutos

No existe una gran amenaza de productos sustitutos debido a que las personas que compran vehículos pesados son debido a que las actividades de su negocio hacen necesaria la adquisición de uno.

4.5 Establecimiento de una estructura organizacional

Mediante la observación se hizo evidente que la compañía no tenía las responsabilidades definidas, es por esto que se define una estructura organizacional para la empresa.

La empresa está constituida por un presidente, quien representa la autoridad máxima, seguido por el gerente general y su respectivo asistente como apoyo.

A continuación se encuentran el jefe de ventas quien es el responsable del área de ventas y los asesores comerciales, el subgerente/ contador quien tiene a cargo el área de crédito y el área de marketing, quien a su vez es el responsable del asesor de call center. Y para finalizar, el jefe de talleres quien es el responsable de todo lo relacionado al taller, es decir tanto los mecánicos como los encargados en la bodega.

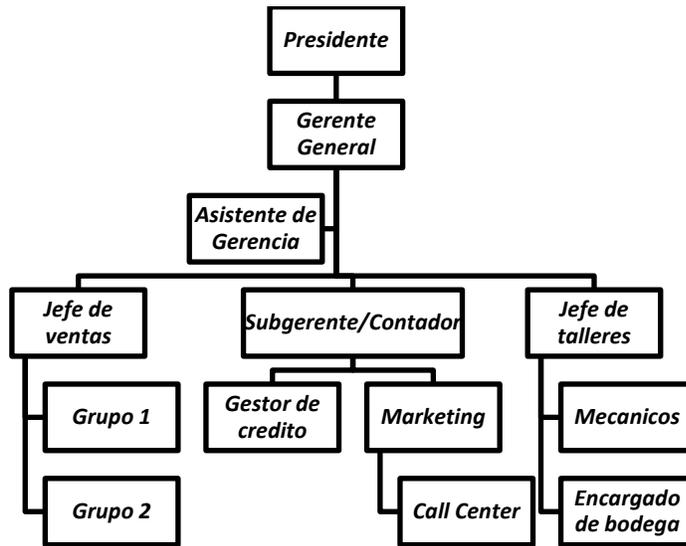


Gráfico 2. Estructura Organizacional

4.6 Identificación y análisis de los procesos.

Es de conocimiento que la gestión por procesos orienta a la compañía hacia el cliente, y permite a la empresa organizarse independientemente de las distintas áreas que tenga la compañía, por esto, es importante para la organización tener definidos los procesos tanto estratégicos como claves y de apoyo,

A través de observaciones y con aprobación de la gerencia y el personal de trabajo de la compañía se definen los siguientes procesos.

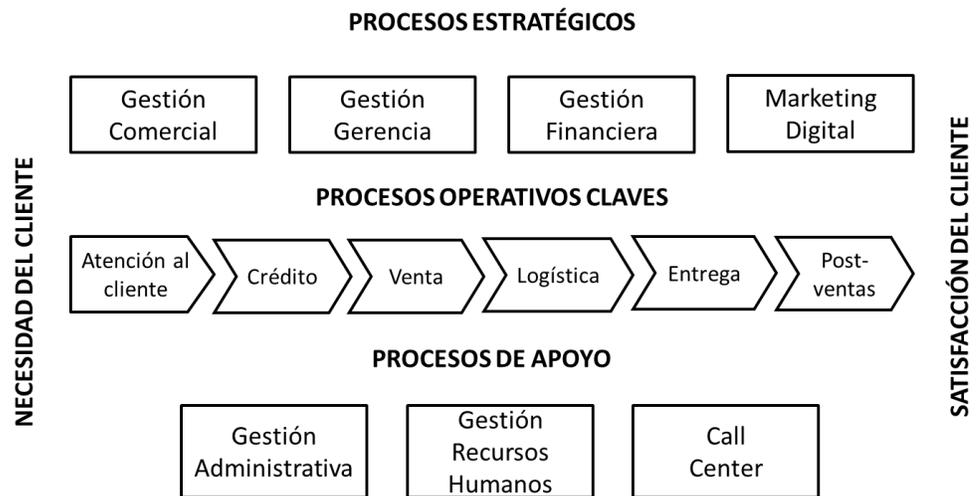


Gráfico 3. Mapa de procesos

Procesos estratégicos

Gestión Comercial

Dentro de este proceso se destacan las actividades que realizan los asesores comerciales fuera de la compañía para ganar clientes. Estas actividades son: las activaciones en los nichos de mercados, presentación del producto en ferias ganaderas, expo-ferias, ir a promocionar el producto a las diferentes compañías entre otras semejantes. Cuando la compañía detecta la necesidad de realizar algún tipo de actividad para captar más clientes a la compañía, es cuando comienza el proceso de la gestión comercial, el jefe de ventas es el encargado de empujar al personal al

cumplimiento de este proceso que consta con actividades estratégicas para el aumento de las ventas. Se pudo observar que no hay problemas en el desarrollo de este tipo de actividades por parte de los empleados y tampoco a nivel de proceso.

Gestión Gerencia

Las gestiones de la gerencia constan de la revisión de los informes mensuales enviados a la gerencia por parte de los coordinadores o jefes de cada área, supervisión del personal, reuniones para tratar y revisar el presupuesto mensual, negociaciones con otras empresas.

Al hacer el análisis se hizo evidente que este proceso no destaca actividades que generen problemas críticos para la compañía.

Gestión Financiera

Aquí constan todas las actividades financieras de la compañía lo que involucre las obligaciones tributarias, municipales, pagos, evaluación del presupuesto,

actualización y revisión del flujo y todas las actividades del ámbito financiero.

La gestión financiera no es un proceso que afecte directamente a la satisfacción del cliente en cuanto al producto que adquiere, pero con el análisis se detectaron ciertos problemas de errores en ingresos al sistema, muchas veces retrasos al pago de los servicios como teléfono o planes celulares, problemas entre la gerencia y el encargado del puesto, entre otros. El resultado comprobó que la causa de todos los problemas generados es que no existe la correcta segregación de funciones, debido a que el mismo encargado de este puesto es encargado de puestos que involucran otras áreas, y además con el análisis se puede asegurar que hay un alto riesgo de fraude.

Marketing Digital

El proceso de marketing digital describe todas las actividades de publicidad que hace la compañía, ya sea de forma física o a través de la web.

A través del análisis realizado pudo observarse que el proceso de marketing digital es un proceso constante, este se puso en marcha al momento que se encontró la necesidad de publicidad en la red para adquirir clientes a través de ese medio, y que es continua pues la estrategia del e-mail marketing ha beneficiado la cartera de la compañía. Evidentemente existen controles a diferentes actividades, para este proceso es importante el control a los equipos de cómputo y a los softwares que hacen posible los logos y los mensajes que se suben a la red y también el control a los clientes que se adquieren mensualmente a través de esta vía, pero mayormente no existen problemas que afecten críticamente a los ingresos de la compañía y a la satisfacción de los clientes de la misma.

Procesos operativos

Atención al Cliente

Para una compañía como esta, es muy importante la primera impresión del asesor comercial y la forma en que atiende a los clientes potenciales que llegan a la compañía.

Al analizar el propósito de hacer la atención al cliente un proceso definido que contiene múltiples actividades se puede detallar lo siguiente. Para la compañía la atención al cliente va mucho más allá de recibirlo sino también presentar al cliente el producto, si es necesario ponerlo en marcha de modo que el cliente pueda verificar la calidad de su funcionamiento y entre otros que lleven al cliente a una decisión.

Crédito y Cobranzas

En este proceso constan las actividades que se realizan para poder conseguir que el cliente sea aprobado en una institución bancaria para la obtención de un crédito. También incluyen las actividades de cobro a los clientes que adeuden.

El proceso de créditos y cobranzas empieza cuando el cliente necesita que se le otorgue un crédito a través de una institución financiera hasta el momento en el que su crédito es aprobado y se concreta la venta. Existen controles en el tiempo, a la documentación que el cliente necesita presentar, y al seguimiento de los procesos de los bancos.

Se debe buscar que el cliente sea sujeto de crédito y se debe presionar a las entidades financieras de modo que se envíen los contratos lo más pronto y mantener al cliente al tanto de su estado en la búsqueda de un crédito. Este si es un proceso crítico para la compañía, debido a que por causa de retrasos en las gestiones muchos clientes se desaniman y deciden no comprar.

Ventas.

En este proceso se incluyen las actividades desde el momento que se factura a un cliente hasta el momento en el que el banco que otorgo el crédito paga la cartera del cliente.

El proceso de la venta contiene las actividades desde la facturación hasta el pago de la cartera del cliente. El factor que más se controla es el tiempo tanto en la facturación, como en el pago de la cartera, como en la asignación del vehículo. El proceso contiene bastantes trabas, se demoraban hasta meses en pagar la cartera de un cliente y eso afectaba directamente a la satisfacción del cliente y a los recursos financieros de la compañía. Se considera al

proceso de la venta un proceso no solo clave sino crítico para la meta de la compañía.

Logística

El proceso de logística incluye las actividades realizadas para el equipamiento del vehículo (agregar accesorios como tolvas, plataformas, etc.), así como también los tramites de pago de matrícula y soat., e instalación de dispositivo de seguridad.

Al analizar el proceso de la logística se pudo observar que el personal se estaba demorando demasiado en concluir con los pendientes logísticos de los vehículos y que además muchas veces habían inconformidades por parte de los clientes en cuanto a las características indicadas y las características recibidas, el proceso tiene controles en el tiempo, el servicio brindado, calidad de los materiales usados. El proceso de la logística empieza en el requerimiento del cliente y termina cuando el cliente ha recibido lo que solicitó. El proveedor interviene en el momento en que se le envía la solicitud y en caso de alguna inconformidad cuando se la hacen saber. Este proceso

también es considerado crítico, pues a causa de los retrasos y las inconformidades muchos clientes no vuelven a comprar en la compañía, y prefieren a la competencia.

Entrega

Este proceso incluye las actividades al momento de la entrega del vehículo al cliente, llenado de la encuesta, constancia de entrega de documentos, pruebas al vehículo etc.

En el momento en que está pagada la cartera del cliente y todas las gestiones logísticas listas se procede al proceso de entrega, el mismo que consta de actividades como la prueba del vehículo, la activación del velocímetro, la entrega de los respectivos documentos con el respaldo de la entrega, entrega de gorras, camisetas y llaveros cortesía de la compra y la encuesta de satisfacción. En el análisis a este proceso se encontraron trabas al momento de realizar las actividades, se nota desorganización y descoordinación entre el cliente y el asesor. Este proceso no es mayormente crítico, pues las actividades no son complicadas de realizar.

Post-Ventas

En este proceso se registran las actividades tales como el seguimiento a la satisfacción del cliente, saber cómo funciona su vehículo, hacerle acuerdo al cliente de realizar los mantenimientos para no perder la garantía, entre otros.

El análisis de la post venta demuestra que no hay mayor problema en la ejecución de las actividades del proceso. El cliente es avisado del momento en que debe realizar su mantenimiento requisito para mantener la garantía y las llamadas de los asesores de post ventas para garantizar la satisfacción se realizan sin trabas y con éxito.

Procesos de apoyo

Gestión Administrativa

En este proceso se detallan todas aquellas actividades que cumple la asistente administrativa para el apoyo a los procesos anteriormente mencionados.

En el proceso se realizan actividades de apoyos propias de la administración, la ejecución de las llamadas, la separación de las citas, requerimientos varios a los

proveedores etc. Este procedimiento es realizado por una sola persona que además realiza otras actividades para la gerencia, esto produce que el proceso no sea óptimamente ágil.

Gestión Recursos Humanos

En este proceso se detallan todas las actividades relacionadas al personal, el contrato, las renunciaciones, el pago, los permisos etc.

No todas las actividades de este proceso están siendo cubiertas debido a que el mismo propietario de la gestión financiera es el propietario de la gestión de recursos humanos, muchas carpetas de los empleados no están con la documentación completa, no se le hace seguimiento al personal de trabajo, no se revisa que se estén usando los suplementos entregados por la compañía impuestos en el reglamento interno de la misma, entre otras relacionadas que se incumplen a causa de que no hay una segregación correcta de las funciones.

Call Center

En este proceso se detallan las actividades que hace el de servicio al cliente, atender las llamadas, cotizar a través de la línea telefónica etc.

Al analizar este proceso se evidenció que las actividades de call center en la compañía se están realizando con éxito y de la forma correcta.

4.7 Documentación de los procesos

Tal como lo enunciamos en capítulos anteriores, una de las formas de documentar procesos es a través de procedimientos escritos.

Después de entrevistas con la gerencia y a partir de observación del movimiento del negocio se documentaron los siguientes procedimientos.

- ✓ Control de Documentos
- ✓ Control de Registros
- ✓ Control de Producto no conforme
- ✓ Control de Registros
- ✓ Acciones Correctivas
- ✓ Acciones Preventivas

- ✓ Call Center
- ✓ Compra
- ✓ Comunicación Interna
- ✓ Crédito
- ✓ Entrega de Vehículo
- ✓ Gestión Administrativa
- ✓ Gestión Comercial
- ✓ Gestión Financiera
- ✓ Informes mensuales
- ✓ Ingreso al SRI
- ✓ Limpieza
- ✓ Logística
- ✓ Post Ventas
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Ventas.

4.8 Identificación de Procesos Críticos

Después de documentar los procedimientos escritos podemos evaluar los procesos y clasificar a los procesos como críticos cuando sus actividades están causando demasiados problemas directos la satisfacción al cliente, esto puede ser causa de que el

personal no esté realizando sus labores según lo documentado. Para este punto se evaluaron uno a uno los problemas generados en las actividades de cada proceso y se concluye que los procesos más críticos son los siguientes:

Proceso	Problemas	
	Causa	Efecto
Crédito y cobranzas	- El gestor de crédito está descuidando las actividades con los bancos para conseguir la aprobación para los clientes.	- El cliente se desanima porque espera demasiado y no compra.
	- El gestor de crédito no pide la documentación completa del cliente para meter la solicitud	- Ocasiona problemas con el banco y con el cliente al momento de realización de los contratos.

Tabla 1. Problemas en el proceso de crédito

Proceso	Problemas	
	Causa	Efecto
Ventas	- Se factura al cliente sin que éste haya completado su documentación.	- Existen quejas por parte de los clientes, pues se le empieza a pedir la documentación por partes y eso para ellos resulta un poco incómodo. - Los contratos no están a tiempo y se demoran más días en firmar los mismos, muchas veces el

		cliente se arrepiente y no firma los contratos de compra a crédito, se va molesto se deben anular facturas.
	- Se aprueba factura al cliente sin que este pague su cuota inicial completa.	- Una vez que se factura al cliente y se cierra un trato el cliente se olvida o luego no tiene para pagar y pasan meses y el cliente no paga el valor adeudado, eso afecta a la cartera y al cumplimiento de las metas mensuales, y no solo eso también perjudica el ambiente laboral, produce incomodidad en el cliente debido a que se le cobra y el cliente queda inconforme.

Tabla 2. Problemas en el proceso de la venta

Proceso	Problemas	
	Causa	Efecto
Logística	- El personal encargado al seguimiento de las gestiones logísticas no está llevando un control de los pendientes	- Muchos vehículos se quedan sin sus respectivas instalaciones. - Existen muchos errores a causa de las indicaciones del encargado de la logística.
	- Los tramites de matriculación se	- Los vehículos no están entregándose a

	están demorado más de lo debido	tiempo existen molestias y reclamos por parte de los clientes debido a que no se les entrega su vehículo a tiempo.
--	------------------------------------	---

Tabla 3. Problemas en el proceso de la logística

4.9 Indicadores de gestión

Para medir el comportamiento del proceso, se diseñan indicadores de gestión para los que se consideran los procesos con mayores problemas. Dependiendo de los factores que se quieren medir en cada proceso se proponen los siguientes indicadores.

4.9.1 Crédito

$$Crédito_1 = \frac{\text{tiempo establecido para el crédito aprobado}}{\text{tiempo utilizado para el crédito aprobado}}$$

$$Crédito_2 = \frac{\text{número de créditos aprobados}}{\text{créditos otorgados esperados}}$$

Este indicador uno mide que tan eficiente es el personal en cumplir al cliente el tiempo ofrecido. Y el indicador dos mide la eficiencia del proceso de crédito, se evalúa cuantos créditos aprobados se obtienen en el mes.

4.9.2 Ventas

$$ventas = \frac{tiempo\ establecido}{Tiempo\ utilizado}$$

Este indicador mide la eficiencia del proceso de la venta, mide el tiempo establecido en el que debe culminarse el proceso de la venta contra el tiempo utilizado por los asesores comerciales para terminar el proceso de cada cliente.

$$Presupuesto\ mensual = \frac{Ingresos\ por\ ventas}{Ingresos\ por\ ventas\ esperados}$$

Es fundamental que se cumpla la meta de ventas mensual, a través de este indicador se mide en que porcentaje se cumple el presupuesto mensualmente.

4.9.3 Logística

$$Equipamiento\ del\ vehículo = \frac{Tiempo\ esperado}{Tiempo\ utilizado}$$

Al observar que el tiempo que se tomaba para equipar un vehículo se estaba excediendo al tiempo normal, se evaluaron las actividades y se estableció el tiempo ideal. El

proceso de logística evaluará su eficiencia a través de un indicador que comparará el tiempo esperado con el realmente utilizado.

$$\text{Trámites} = \frac{\text{Tiempo para trámites de matriculación}}{\text{Tiempo utilizado en los trámites de matriculación}}$$

Había muchos retrasos en cuanto a la salida de los vehículos debido a que no tenían su matrícula. Se estableció un tiempo y se decidió medir la eficiencia de estas actividades a través de un indicador que compare el tiempo establecido con el tiempo que se tomó para matricular el vehículo.

4.10 Control

Establecimiento de normas o estándares

Debido a que la mayoría de problemas que se presentaban en las actividades diarias de la compañía eran causados por falta de patrones establecidos y estatutos. El problema más grande es que cada empleado hacía lo que creía correcto, solo existía en la compañía un reglamento interno que no era entregado al personal que ingresaba a la compañía y que tampoco era evaluado, la mayor

parte del personal desconocía la existencia de un reglamento interno y otros conocían de su existencia pero no lo habían leído. No existían procesos establecidos, ni normas, ni patrones y es por esto que cada empleado realizaba sus actividades observando lo que hacían los demás. Para solución de este problema se observaron los problemas que ocurren con mayor frecuencia en la compañía y se propuso a la gerencia la creación de criterios documentados para poder evaluar el desempeño de los empleados de la compañía con respecto a los procesos.

A continuación se detallan los patrones creados:

- ✓ Documentación de procedimientos escritos
- ✓ Documentación de las funciones de los empleados y perfil de cada puesto de trabajo.
- ✓ Manual del control de los vehículos exhibidos en el patio de la compañía.
- ✓ Protocolo de atención al cliente

(Véanse los documentos en el apéndice).

Aplicación del control

Se mide que la ejecución de las actividades de los procesos esté de acuerdo a los estándares establecidos en la compañía.

Para estudio y aplicación de esta actividad de control se tomó en cuenta los procesos críticos.

Crédito y cobranzas

Para conocimiento se realiza un breve resumen del proceso del crédito:

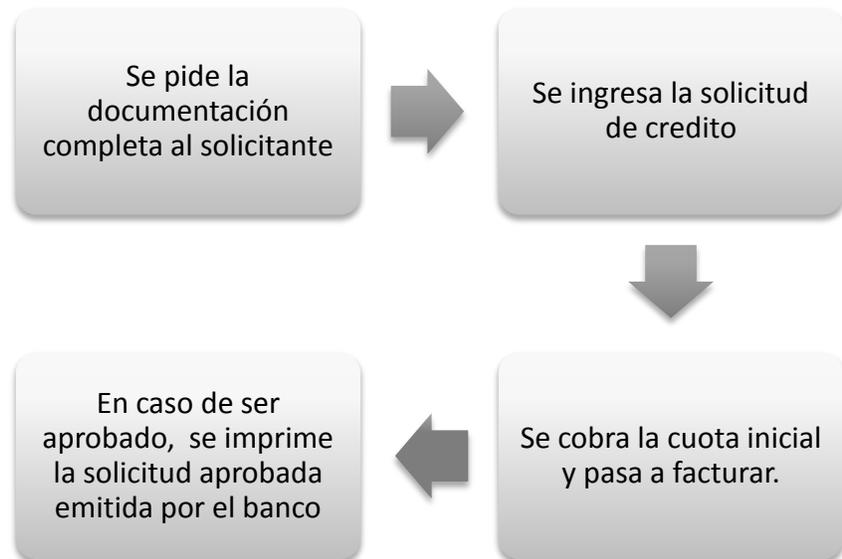


Gráfico 4. Proceso de crédito y cobranzas

Parte del problema con el proceso de crédito es que al cliente se le garantiza un crédito aprobado en 48 horas el 70% de la veces esto no ocurre. El gestor de crédito ingresa la documentación del cliente y muchas veces pasan semanas y éste aun no recibe su respuesta lo que genera molestias al cliente y la mayor parte de veces decide no comprar y pide que se cancele su solicitud.

Ventas

Para conocimiento se resume el proceso de la venta a continuación (el proceso de la venta está detallado en los procedimientos documentados adjuntos en el anexo):

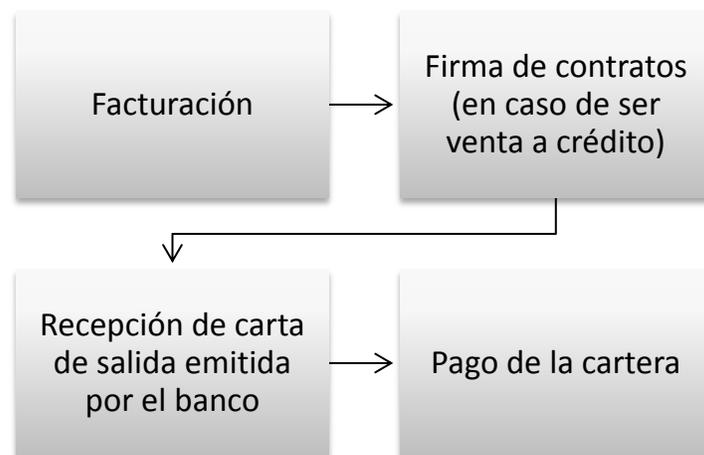


Gráfico 5. Proceso de la venta

Desde la facturación para la firma de los contratos el asesor comercial solo tendrá 4 días⁵; una vez que el cliente firma los contratos el asesor comercial solo tendrá 2 días para recibir la carta de salida⁶ del banco que otorgó el crédito y a partir de esto tendrá 2 días más para realizar las gestiones necesarias para que el banco pague la cartera y así poder completar el proceso del cliente.

Una vez que se completa el proceso del cliente se cuentan los días utilizados y se los compara contra los días establecidos⁷ para completar el proceso.

Se calcula el porcentaje de cumplimiento y se presenta el resultado del desempeño del asesor comercial. (Óptimo, tolerable y deficiente).⁸

Logística

Así como para los dos procesos anteriores a continuación un resumen del proceso de logística:

⁵ Días laborables

⁶ Carta emitida por el banco que indica que no existe ningún pendiente del cliente con la institución.

⁷ 8 días laborables

⁸ Ver cuadro de control del proceso en el apéndice.

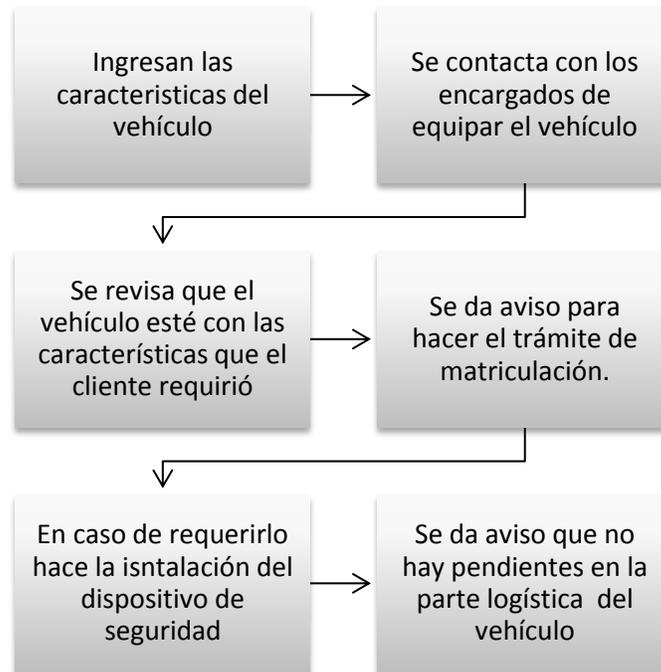


Gráfico 6. Proceso de logística

En base a la observación se puede decir que es evidente que el problema más grave en este proceso es el desempeño del encargado, el encargado no lleva un control de los pendientes de la parte logística del camión de cada cliente, es por esta razón que existen muchas inconformidades por parte de los clientes, errores por el color, el material, el diseño, el tiempo de espera y muchas veces se ha entregado el vehículo sin su respectivo dispositivo de seguridad instalado. Para la aplicación de controles en esta área se revisa que el encargado lleve un formulario de los pendientes de cada

vehículo, y que presente un informe actualizado cada semana a su jefe inmediato.

Supervisión del control

Es importante que las actividades realizadas sean supervisadas para constatar que se estén efectuando acorde a las normas y estatutos establecidos.

En caso de desviaciones en el proceder de las actividades es necesaria la toma de decisiones para corregir el incumplimiento.

Para hacer referencia de este punto se continuará con el proceso de la venta como ejemplo.

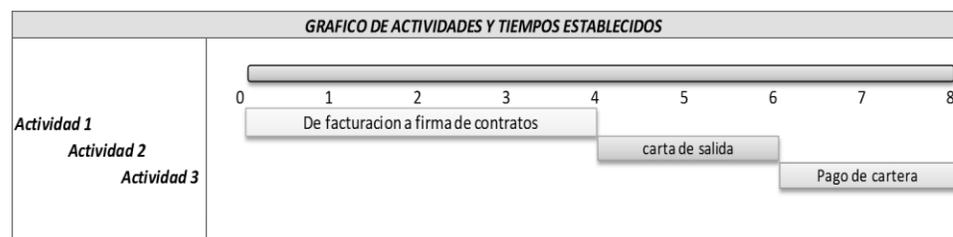


Gráfico 7. Tiempos de la venta

En caso de no cumplir con los días establecidos por la gerencia el asesor comercial deberá afrontar una sanción que para este caso sería descontar el 10% de su comisión por ventas.

Del mismo modo para los otros procesos, por el incumplimiento del proceso se les descontará al empleado el 10% de su comisión a los empleados involucrados.

4.11 Auditoría de los procesos.

La auditoría es una revisión exhaustiva de cumplimiento, conociendo esto se realizaron auditorías en los meses de agosto, septiembre y octubre a los procesos donde se evaluaba que el personal de la compañía esté cumpliendo con los requisitos establecidos en los procedimientos documentados y en las normas y estatutos escritos.

Se verificó que realmente los encargados de cada puesto, (especialmente en las áreas donde funcionan los procesos críticos de la compañía), estén respetando las normas de control establecida para el buen funcionamiento de cada proceso involucrado.

Para el caso de las no conformidades se envió un informe a la gerencia reportando las falencias y las causas para que se tomen las respectivas acciones correctivas dado el caso.

Los resultados más relevantes de la auditoría arrojaron lo siguiente:

- ✓ En promedio se demoraba en cobrar la cartera de un cliente en 20 días, actualmente el promedio varía entre 7 y 8 días laborables. Se redujo un 40% el pago de la cartera por cada cliente.
- ✓ Se evaluó mediante una encuesta⁹ el nivel de satisfacción de los clientes al momento de recibir su vehículo.

RESULTADO DE LAS ENCUESTAS						
ASESOR	Gestión de Crédito (vacío cuando es de contado)	Asesor comercial responsable	expectativas sobre el camión adquirido	entrega del vehículo (fecha esperada)	¿el cliente recomendaría ALFAUTO S.A.?	RECOMENDACIONES
KATTY INTRIAGO	5	5	SI	SI	SI	Que deberían entregar los carros con la matriculación ya hecha. Y esto se asumiría en el costo del carro
STANLEY LUCERO	5	5	SI	SI	SI	deberían tener crédito directo
KATTY INTRIAGO	5	5	SI	SI	SI	
STANLEY LUCERO	5	5	SI	SI	SI	mayor dialogo con el cliente en el transcurso del trámite o crédito
FERNANDO GONZALES		5	SI	NO	SI	Deseo experimentar el servicio post venta. El resto excelente
TOTAL	5	5	5	4	5	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO TOTAL
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	100%	100%	100%	80%	100%	96%

Tabla 4. Porcentaje de cumplimiento en la satisfacción de los clientes

⁹ Véase la encuesta en el apéndice

CAPÍTULO 5

5 RESULTADOS OBTENIDOS

Luego de haber aplicado las herramientas propuestas dentro de la compañía se presentan los resultados.

Al aplicar la herramienta del FODA la compañía pudo ver desde otra perspectiva ciertas debilidades que antes no habían observado, tales como que no existía capacitación para los asesores comerciales, a raíz de esto la gerencia decidió capacitar al personal con charlas mensuales, obteniendo como resultado un aumento en ventas.

Con la aplicación de las 5 fuerzas de Porter la alta gerencia pudo analizar el alto poder de negociación que tienen los consumidores debido a que si no se sienten satisfechos con el producto ni con la atención, podrían buscar opciones con otras marcas de la competencia, para solucionar este escenario la compañía puso más atención al valor agregado que como empresa se le pueda dar a los cliente y que otros concesionarios no lo

hagan, como llamar cada cierto tiempo a preguntarle al cliente como está funcionando su vehículo o enviar tarjetas de felicitación a los clientes el día de su cumpleaños o recordarles la fecha de su próximo mantenimiento. Como resultado de esto fue notable el aumento de clientes y un 50% de estos clientes que llegaban eran recomendados por personas que ya habían adquirido su vehículo en la compañía.

Con la definición de la estructura organizacional y los procesos, todo quedó más organizado, cada empleado de la compañía sabía cuáles eran sus funciones, en qué tiempo debían desempeñarlas y a quien debían dirigirse sus informes, como resultado de esto la reducción de errores fue notable y actividades que anteriormente se realizaban en un día actualmente se realizan en una hora, además la cartera de la empresa que anteriormente se cobraba hasta en mes y medio actualmente se cobra en ocho días. El departamento de ventas hizo más ágiles y eficientes sus actividades y como resultado las ventas aumentaron un 16%.

A través de indicadores y controles la compañía pudo verificar el desempeño de sus empleados y era evidente la mejora, los resultados mostraron que las solicitudes de crédito ingresadas pasaban de aprobarse en aproximadamente una semana a aprobarse en dos días laborables, los indicadores que mantienen controlado el cumplimiento de la meta de ventas

muestran que anteriormente la meta se cumplía un 74% y que actualmente se cumple en un 90%.

Las auditorias reflejaban los resultados mensuales a la compañía y permitían aplicar las respectivas correcciones a las no conformidades que poco a poco se iban observando.

CAPÍTULO 6

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- ✓ Se evidenció a través de los estudios realizados a las gestiones de la compañía que esta ha ido en aumento a través de los años y que ya presenta la necesidad de empezar a aplicar las herramientas que un sistema de gestión de calidad proporciona.

- ✓ Las quejas y reclamos constantes en esta compañía por parte de la mayoría de sus clientes se debían a la desorganización y descoordinación total en las actividades diarias; problema que se solucionó a través de metodologías como la definición de procesos y procedimientos documentados.

- ✓ La aplicación de las herramientas presentadas en este proyecto final de graduación presentó resultados favorables para la compañía.

6.2 Recomendaciones

Una vez desarrolladas y propuestas las herramientas presentadas en este proyecto se recomienda a la compañía lo siguiente:

- ✓ La implementación inmediata de las herramientas presentadas en este proyecto final de graduación.
- ✓ Capacitar al personal en cuanto al uso de estas herramientas presentadas en este proyecto final de graduación.
- ✓ Realizar auditorías mensuales que evalúen los resultados del uso de estas herramientas con el fin de realizar mejoras continuas.

ANEXOS

ANEXO A

**PROCEDIMIENTOS
DOCUMENTADOS**

LISTA DE PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS

CODIGO	PROCEDIMIENTO
MP-BC	BIENVENIDA DEL CLIENTE
MP-SC	SERVICIO AL CLIENTE
MP-CI	COMPRA DE INVENTARIO
MP-C	COMUNICACIÓN
MP-CR	CRÉDITO
MP-EV	ENTREGA DE VEHÍCULO
MP-GA	GESTION ADMINISTRATIVA
MP-GC	GESTION COMERCIAL
MP- GF	GESTION FINANCIERA
MP-IS	INGRESO AL SRI
MP-LZ	LIMPIEZA
MP-LG	LOGISTICA
MP-PV	POST – VENTAS
MP-RH	RECURSOS HUMANOS
MP-VT	VENTAS

	BIENVENIDA DEL CLIENTE		
PROCEDIMIENTOS	MP - BC	Revisiones 0	22/08/2014

I.OBJETIVO		
Establecer un procedimiento que garantice el control para una buena atención al cliente		
II.ÁREAS INVOLUCRADAS		
1. Ventas 2. Garita		
III.DOCUMENTOS INVOLUCRADOS		
1. Reporte diario de visitas a la oficina		
IV.ALCANCE		
Este manual de procedimientos tendrá el alcance que los responsables de este manual y los altos funcionarios de esta compañía le quieran dar.		
V.RESPONSABILIDADES		
Coordinador de procesos		
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene la responsabilidad de la revisión, actualización, control y distribución de este documento. • Promover el uso de los procedimientos para atender a los clientes dentro de las instalaciones. 		
Gerencia General		
<ul style="list-style-type: none"> • Exigir el cumplimiento del proceso 		
Asesores comerciales		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir lo presentado en este documento. 		
VI.DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
BIENVENIDA DEL CLIENTE	Asesor Comercial	Sale a patios a recibir al cliente ayudándolo en cualquier inquietud que tenga, de ser necesario le muestra el vehículo que el cliente desea y le hace una cotización esperando llegar a una negociación.
	Asesor Comercial	El asesor comercial debe seguir el protocolo establecido en el saludo de los clientes que vienen a visitar ALFAUTO.
	Asesor Comercial	El asesor comercial debe buscar siempre satisfacer las necesidades del cliente desde que éste ingresa.
VIII.REVISIONES		
FECHA	CAMBIO	

ELABORADO POR KARYN QUIROLA AYALA	REVISADO POR	APROBADO POR
---	--------------	--------------

	SERVICIO AL CLIENTE		
PROCEDIMIENTOS	MP - SC	Revisiones 0	22/08/2014

I.OBJETIVO

Establecer procedimientos que nos permitan tener un mayor nivel de alcance hacia los clientes y lograr la mayor cantidad de prospectos posibles.

II.ÁREAS INVOLUCRADAS

3. Marketing Digital
4. Gerencia
5. Jefe de Ventas
6. Ventas

III.DOCUMENTOS INVOLUCRADOS

2. Informe semanal a Jefatura de Ventas
3. Informe de visitas

IV.ALCANCE

Este manual de procedimientos tendrá el alcance que los responsables de este manual y los altos funcionarios de esta compañía le quieran dar.

V.RESPONSABILIDADES

Coordinador de procesos

- Es responsable de realizar la revisión, actualización, control y distribución del presente procedimiento.
- Promover el uso de los procedimientos descritos en este manual.

Asesor Call Center

- Cumplir con las actividades indicadas en este documento.

Jefe de Ventas

- Es responsable tanto del cumplimiento de sus actividades como de todas las actividades que se describen en este documento.

Gerente General

Exigir el cumplimiento y las auditorías a estos procedimientos.

VI.DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
CALL CENTER	Asesor Call center	El asesor de call center recibe las llamadas telefónicas, los correos o las cotizaciones por redes sociales e inmediatamente busca contactarse con los clientes, pedirles los datos y registrarlos en la base de datos
	Asesor Call center	Cuando se contacta al posible cliente, se lo llama con el fin de lograr concretar una visita
	Asesor Call center	Se asigna el cliente a uno de los vendedores para realizar la visita

ELABORADO POR KARYN QUIROLA AYALA	REVISADO POR	APROBADO POR
---	--------------	--------------

	SERVICIO AL CLIENTE		
PROCEDIMIENTOS	MP - SC	Revisiones 0	22/08/2014

		formalizada
	Asesor Call Center	El asesor de call center presentara un reporte de actividades a la JEFATURA DE VENTAS semanalmente, con los clientes contactados y las observaciones respectivas de cada uno de ellos.
	Asesor de Call center	El asesor call center tendrá la responsabilidad de monitorear las visitas de los vendedores y registrar en los reportes las observaciones de cada una, además de confirmar si realmente el vendedor asistió al lugar acordado
	Asesor Call Center	Conseguirá clientes y concretará ventas a través del servicio call center.
	Asesor Comercial	Deberá presentar un reporte con las observaciones y los resultados de la visita al asesor del call center.
	Jefe de Ventas	La jefatura de ventas revisará los reportes que el asesor de call center le envíe, y presentará un informe a la gerencia con los resultados.
VIII.REVISIONES		
FECHA	CAMBIO	

ELABORADO POR KARYN QUIROLA AYALA	REVISADO POR	APROBADO POR
---	--------------	--------------

	COMPRA DE INVENTARIO		
PROCEDIMIENTOS	MP - CI	Revisiones 0	22/08/2014

I.OBJETIVO

Dejar por escrito los diferentes pasos involucrados en el proceso de la compra con el fin de hacerlo más efectivo.

II.ÁREAS INVOLUCRADAS

- 7. Contabilidad
- 8. Gerencia

III.DOCUMENTOS INVOLUCRADOS

- 4. Factura Proforma
- 5. Factura
- 6. Comprobante de retención

IV.ALCANCE

Este manual de procedimientos tendrá el alcance que los responsables de este manual y los altos funcionarios de esta compañía le quieran asignar.

V.RESPONSABILIDADES

Coordinador de procesos

- Es responsable de realizar la revisión, actualización, control y distribución del presente procedimiento.
- Promover el uso de los procedimientos descritos en este manual.

Contador, Asistente de Gerencia y Chofer

- Es responsable de la realización del procedimiento conforme a lo establecido en este documento.

Gerente General

- Exigir el cumplimiento y las auditorías a estos procedimientos.

VI.DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
ASIGNACIONES	Gerente General	Se percibe la necesidad de inventario, y envía correo a la casa comercial proveedora solicitando la asignación de los vehículos conforme a las características que se indiquen.
	Gerente General	Recibe el correo con las asignaciones esperadas.
COMPRA	Contador	Recibe la factura proforma enviada por la casa comercial proveedora y revisa que toda la negociación esté correcta.
	Contador	Una vez que todo está verificado se envía la proforma esperando que Gerencia dé el visto bueno.
	Gerente General	Verifica que todo esté correcto y da el

ELABORADO POR KARYN QUIROLA AYALA	REVISADO POR	APROBADO POR
---	--------------	--------------

	COMPRA DE INVENTARIO		
PROCEDIMIENTOS	MP - CI	Revisiones 0	22/08/2014

		visto bueno.
	Contador	Emite los cheques.
	Contador	Recibe la factura tanto en digital como físico.
	Contador	Realiza las respectivas retenciones
RETIRO	Asistente de Gerencia	Verifica con el proveedor si la unidad ya está lista para retirarla.
	Asistente de Gerencia	Una vez que verifica que el vehículo ya está listo para ser retirado, coordina la fecha de retiro con los proveedores.
	Asistente de Gerencia	Asigna un chofer para retirar el vehículo
	Contador	Envía las retenciones y el cheque.
	Chofer	Revisa que el vehículo este conforme a las especificaciones que esperan.
	Chofer	Realiza el check list
	Chofer	Si el check list está correcto, entrega el cheque y retira el vehículo.
VIII.REVISIONES		
FECHA	CAMBIO	

ELABORADO POR KARYN QUIROLA AYALA	REVISADO POR	APROBADO POR
---	--------------	--------------

	COMUNICACIÓN		
PROCEDIMIENTOS	MP - CN	Revisiones 0	22/08/2014

I.OBJETIVO		
Crear procedimiento para una adecuada comunicación interna entre los empleados de ALFAUTO S.A.		
II.ÁREAS INVOLUCRADAS		
9. Todas		
III.DOCUMENTOS INVOLUCRADOS		
7. Mails		
IV.ALCANCE		
Este manual de procedimientos tendrá el alcance que los responsables de este manual y los altos funcionarios de esta compañía le quieran asignar.		
V.RESPONSABILIDADES		
Coordinador de procesos		
<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de realizar la revisión, actualización, control y distribución del presente procedimiento. • Promover el uso de los procedimientos descritos en este manual. 		
Empleados de ALFAUTO S.A.		
<ul style="list-style-type: none"> • Son responsable de la realización del procedimiento 		
Gerente General		
<ul style="list-style-type: none"> • Exigir el cumplimiento y las auditorías a estos procedimientos. 		
VI.DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
COMUNICACIÓN INTERNA DE ALFAUTO S.A.	Contador	Cuando ingresa un nuevo empleado a la compañía se le crea un correo con el que se comunicara con el personal dentro de la compañía. Este correo solo debe ser usando para transmitir información dentro de la compañía.
	Empleados de ALFAUTO S.A.	Los empleados de ALFAUTO S.A. deben dejar por escrito a través del mail de la compañía cualquier información, consulta, petición y/o todo lo que necesite comunicarse, con las respectivas copias cuando sea necesario
	Empleados de ALFAUTO S.A.	Una vez que los empleados hayan recibido un mail se enviara una respuesta como constancia de haberlo recibido.
VIII.REVISIONES		
FECHA	CAMBIO	

ELABORADO POR KARYN QUIROLA AYALA	REVISADO POR	APROBADO POR
---	--------------	--------------

	CRÉDITO		
PROCEDIMIENTOS	MP - CR	Revisiones 0	22/08/2014

I.OBJETIVO

Con el objetivo de brindar satisfacción al cliente, se establecen en este documento procedimientos que garanticen la agilidad del proceso de obtención de un crédito.

II.ÁREAS INVOLUCRADAS

- 10. Ventas
- 11. Crédito
- 12. Gerencia

III.DOCUMENTOS INVOLUCRADOS

- 8. Solicitud de crédito
- 9. Check List bancos.

IV.ALCANCE

Este manual de procedimientos tendrá el alcance que los responsables de este manual y los altos funcionarios de esta compañía le quieran asignar.

V.RESPONSABILIDADES

Coordinador de procesos

- Es responsable de realizar la revisión, actualización, control y distribución del presente procedimiento.
- Promover el uso de los procedimientos descritos en este manual.

Jefe de Ventas

- Verificar que los empleados a su cargo cumplan con lo establecido dentro de este documento y verificar que el cliente se sienta satisfecho al recibir su vehículo.

Gestor de Crédito y Asesore Comerciales

- Es responsable de la realización del procedimiento conforme a lo establecido en este documento.

Gerente General

- Exigir el cumplimiento y las auditorías a estos procedimientos.

VI.DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
REVISIÓN DEL BURÓ DE CRÉDITO	Asesor comercial	Envía los documentos del cliente a la gerencia para verificar si es posible buscarle un crédito al cliente
	Gerente General (PROVISIONAL)	SE ESPERA QUE SEA EL JEFE DE VENTAS SEA EL RESPONSABLE.
	Gerente General	La gerencia revisa el buró de crédito del cliente.
CRÉDITO	Asesor	En caso de ser aprobado por la gerencia

ELABORADO POR KARYN QUIROLA AYALA	REVISADO POR	APROBADO POR
---	--------------	--------------

	CRÉDITO		
PROCEDIMIENTOS	MP - CR	Revisiones 0	22/08/2014

	Comercial	se pide la documentación que se requiere al cliente y se le hace firmar la solicitud de crédito.
	Gestor de Crédito	Se envía la solicitud de crédito a los bancos donde el cliente podría aplicar según los requisitos de cada institución financiera.
	Gestor de Crédito	Se lleva el control del proceso de aprobación a través de un check list adjunto en el anexo de este manual.
	Gestor de Crédito	Una vez que el cliente es aprobado pasa al proceso de la venta
VIII.REVISIONES		
FECHA	CAMBIO	
	SE CAMBIA	

ELABORADO POR KARYN QUIROLA AYALA	REVISADO POR	APROBADO POR
---	--------------	--------------

	ENTREGA DEL VEHICULO		
PROCEDIMIENTOS	MP - EV	Revisiones 0	22/08/2014

I.OBJETIVO		
Establecer procedimientos que garanticen una entrega rápida que aporte a la satisfacción del cliente.		
II.ÁREAS INVOLUCRADAS		
13. Ventas 14. Contabilidad 15. Garita		
III.DOCUMENTOS INVOLUCRADOS		
10. Orden de salida		
IV.ALCANCE		
Este manual de procedimientos tendrá el alcance que los responsables de este manual y los altos funcionarios de esta compañía le quieran asignar.		
V.RESPONSABILIDADES		
Coordinador de procesos		
<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de realizar la revisión, actualización, control y distribución del presente procedimiento. • Promover el uso de los procedimientos descritos en este manual. 		
Jefe de Ventas		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los empleados a su cargo cumplan con lo establecido dentro de este documento 		
Gerente General		
<ul style="list-style-type: none"> • Exigir el cumplimiento y las auditorías a estos procedimientos. 		
VI.DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
GESTIONES PRE-ENTREGA	Asistente de Gerencia	Verifica que esté lista toda la parte logística del vehículo e inmediatamente lo comunica (vía mail) al jefe de ventas y al asesor comercial responsable.
	Asistente de Gerencia	Se completa la carpeta del cliente con todo lo necesario para la orden de salida del vehículo
	Asistente de Gerencia	La carpeta se envía al contador para que sea revisada.
	Contador	El contador revisa la carpeta y verifica que todos los valores que tiene que cancelar el cliente estén cancelados.
	Contador	Si el cliente tiene todo cancelado, se procede a firmar la orden de salida del vehículo.

ELABORADO POR KARYN QUIROLA AYALA	REVISADO POR	APROBADO POR
---	--------------	--------------

	ENTREGA DEL VEHICULO		
PROCEDIMIENTOS	MP - EV	Revisiones 0	22/08/2014

PREPARACIÓN DEL VEHÍCULO.	Asistente de Gerencia	Avisara al chofer que un vehículo va a ser entregado.
	Chofer	El chofer asignado se encargara de limpiar el vehículo, y hacerle un último check list junto con la asistente de gerencia.
	Asesor Comercial	Previamente debe coordinar que esté listo el vehiculo e informar la fecha que se va a entregar el vehículo. Y le comunica al asistente de gerencia y al asesor post-venta.
ENTREGA	Asistente de Gerencia	Entrega al Asesor los documentos que tiene que hacer firmar a su cliente.
	Asesor Comercial	El asesor comercial recibe al cliente cuando llega a la compañía.
	Asesor Comercial	Realiza el check list con su cliente para que su cliente verifique el estado en el que está recibiendo su vehículo.
	Asesor Comercial	Cuando el cliente certifica las condiciones de su vehículo, el asesor procede a hacerle firmar los documentos que sustenten la entrega de la matrícula, la garantía y el check list aprobado.
	Asistente de Gerencia	Le entrega y llena con el cliente una encuesta con la que evaluará a la compañía.
	Asistente de Gerencia	Entrega las llaves del vehículo, la gorra y la camiseta como cortesía de la compañía y se toma una fotografía que evidencie la satisfacción del cliente.
	Asesor Post-Ventas	Debe estar presente en la entrega del vehículo, para coordinar el tema de los mantenimientos.
	Chofer	El chofer de la garita le pedirá al cliente la orden de salida para que pueda llevarse su vehículo.
	Asistente de Gerencia	Cierra la carpeta del cliente.
VIII.REVISIONES		
FECHA	CAMBIO	

ELABORADO POR KARYN QUIROLA AYALA	REVISADO POR	APROBADO POR
---	--------------	--------------

	GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
PROCESOS	MP - GA	Revisiones 0	22/08/2014

I.OBJETIVO		
Establecer lineamientos para que las actividades de la administración de ALFAUTO S.A. sean los más claras y efectivas posibles.		
II.ÁREAS INVOLUCRADAS		
16. Contabilidad 17. Gerencia 18. Garita		
III.DOCUMENTOS INVOLUCRADOS		
11. Check List Carpetas		
IV.ALCANCE		
Este manual de procedimientos tendrá el alcance que los responsables de este manual y los altos funcionarios de esta compañía le quieran dar.		
V.RESPONSABILIDADES		
Coordinador de procesos		
<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de realizar la revisión, actualización, control y distribución del presente procedimiento. • Promover el uso de los procedimientos descritos en este manual. 		
Asistente de Gerencia		
<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de cumplir con sus actividades dentro de este procedimiento así como también tener conocimiento de todas las actividades descritas en este manual. 		
Contador		
<ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimiento de las actividades que tiene que cumplir, descritas en este documento. 		
Gerente General		
<ul style="list-style-type: none"> • Exigir el cumplimiento y las auditorías a estos procedimientos. 		
VI.DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO		
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
RECEPCION Y PAGO DE LAS FACTURAS DE LOS SERVICIOS BASICOS.	Asistente de Gerencia	Tener pendiente las fechas de pago de la luz, agua y el teléfono de la compañía.
	Asistente de Gerencia	Recibe las facturas de los servicios básicos y se la entrega al contador.
	Contador	Ingresa los valores en el flujo y procede a hacer los cheques para el pago.
	Asistente de Gerencia	Le entrega el cheque al mensajero para que se encargue de ejecutar el pago.
PEDIDO DE LOS	Asistente de Gerencia	El asistente de gerencia debe identificar la necesidad de suministros de oficina de la

ELABORADO POR KARYN QUIROLA AYALA	REVISADO POR	APROBADO POR
---	--------------	--------------

	GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
PROCESOS	MP - GA	Revisiones 0	22/08/2014

SUMINISTROS Y EQUIPOS DE OFICINA.		compañía.
	Asistente de Gerencia	Realiza la cotización de los suministros que se necesitan.
	Asistente de Gerencia	Se envía la cotización a gerencia para que sea aprobada
	Gerente General	Aprueba la orden de compra
	Asistente de Gerencia	Hace el pedido de los suministros
	Asistente de Gerencia	Cuando llega la factura por el pedido, revisara que no tenga ninguna inconformidad y se la entregara al contador.
	Contador	Emite el cheque para el pago.
ELABORACION DE HORARIOS	Asistente de Gerencia	Revisa el horario anterior y ubica al vendedor que corresponda, para vendedor de turno junto con el jefe de ventas.
	Asistente de Gerencia	Para los días sábados y domingos se divide a los vendedores en dos grupos y se asigna a los que queden en la compañía el día sábado y a los que se van a la feria los días domingos junto con el jefe de ventas.
	Jefe de Ventas	Aprueba el horario elaborado
	Asistente de Gerencia	Envía el horario a gerencia.
	Asistente de Gerencia	Debe exhibir el horario en la compañía de modo que todos los asesores comerciales y el personal administrativo puedan observarlo.
RECEPCION DE CUOTAS INICIALES, Y ABONOS DE CLIENTES EN EFECTIVO, CHEQUES Y TARJETAS DE CREDITO.	Asistente de Gerencia	Recibe el abono del pago de la cuota inicial revisando bien la cantidad recibida y la licitud de fondos debidamente firmada.
	Asistente de Gerencia	Si el cliente no está registrado en el sistema, lo registra.
	Asistente de Gerencia	Ingresa al sistema el valor recibido.
	Asistente de Gerencia	Imprime el recibo entregándole el original al cliente y quedándose con una copia que será archivada en la carpeta del mismo

ELABORADO POR KARYN QUIROLA AYALA	REVISADO POR	APROBADO POR
---	--------------	--------------

	GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
PROCESOS	MP - GA	Revisiones 0	22/08/2014

		para respaldar el abono o pago realizado.
	Asistente de Gerencia	Si el pago se realizó con tarjeta de crédito, se envía a sellar el voucher.
REPOSICIÓN DE CAJA CHICA	Asistente de Gerencia	Verifica el dinero que queda en caja chica
	Asistente de Gerencia	Se enviara un informe a contabilidad solicitando la reposición, con un informe adjunto que contengan los documentos que soporten cada gasto.
	Contador	Verifica que los soportes presentados verifiquen los gastos
	Contador	Se emite el cheque con el valor acordado para gastos de caja chica.
	Gerencia General	La gerencia firma el cheque emitido
	Gerente General	Recibe el cheque e inmediatamente envía a cambiarlo.
	VIII.REVISIONES	
FECHA	CAMBIO	

ELABORADO POR KARYN QUIROLA AYALA	REVISADO POR	APROBADO POR
---	--------------	--------------

	GESTIÓN COMERCIAL		
PROCEDIMIENTOS	MP - GC	Revisiones 0	22/08/2014

I.OBJETIVO

El propósito de este documento es establecer procedimientos que hagan efectiva la gestión de activaciones y ferias de la compañía.

II.ÁREAS INVOLUCRADAS

- 19. Gerencia
- 20. Ventas
- 21. Garita (chofer)

III.DOCUMENTOS INVOLUCRADOS

- 12. Guías de remisión
- 13. Check list vehículos

IV.ALCANCE

Este manual de procedimientos tendrá el alcance que los responsables de este manual y los altos funcionarios de esta compañía le quieran asignar.

V.RESPONSABILIDADES

Coordinador de procesos

- Es responsable de realizar la revisión, actualización, control y distribución del presente procedimiento.
- Promover el uso de los procedimientos descritos en este manual.

Jefe de Ventas

- Verificar que los empleados a su cargo cumplan con lo establecido dentro de este documento.

Gerente General

- Exigir el cumplimiento y las auditorías a estos procedimientos.

VI.DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SELECCIÓN DE NICHOS ESTRATEGICOS	Jefe de Ventas	Realiza un análisis y selecciona los lugares estratégicos donde podría realizarse una activación, y los presenta a la gerencia.
	Gerente General	El Gerente General decide cuales son los lugares donde se realizara la actividad.
	Jefe de Ventas	Hace la contratación de la compañía que preste los servicios requeridos, cuando se trate de una feria formal y cuando sea necesario.
ACTIVACIONES	Asistente de Gerencia	Recibe la lista de los lugares donde se realizaran las activaciones, en caso de solicitar permisos tendrá la

ELABORADO POR KARYN QUIROLA AYALA	REVISADO POR	APROBADO POR
---	--------------	--------------

	GESTIÓN COMERCIAL		
PROCEDIMIENTOS	MP - GC	Revisiones 0	22/08/2014

		responsabilidad de tramitarlos.
	Asistente de Gerencia	Asigna los vehículos disponibles que podrían ser usados en la activación.
	Jefe de Ventas	Asigna a los asesores comerciales que deberán estar en las activaciones.
	Asistente de Gerencia	Asigna al chofer para el recorrido.
	Asistente de Gerencia	Realiza las guías de remisión para la salida de los vehículos asignados y se le proporciona al chofer el dinero para poner combustible al vehículo y pago de peaje.
	Asistente de Gerencia	Se indica al chofer la hora de llegada al lugar acordado y se lo monitorea con el fin de verificar su hora de regreso a la compañía.
	Asistente de Gerencia	Prepara la carpa, la mesa, el parasol y todo lo necesario para la activación, junto con el chofer.
	Asistente de Gerencia	Antes de que el vehículo salga de la compañía se debe hacer un check list al vehículo indicándole al chofer las condiciones en las que envía el camión a la activación.
	Chofer	Una vez terminada la jornada de la activación, el chofer regresara el vehículo a la compañía
	Asistente de Gerencia	Cuando el vehículo llega a la compañía inmediatamente se le hará un check list para verificar las condiciones en las que regresa el vehículo.
	Asesores Comerciales	Deben parar un reporte de las actividades y de los prospectos alcanzados en la activación al jefe de ventas.
	Jefe de Ventas	Presentará un informe de las actividades realizadas, los prospectos alcanzados, conclusiones y posibles recomendaciones de la activación a la gerencia.

ELABORADO POR KARYN QUIROLA AYALA	REVISADO POR	APROBADO POR
---	--------------	--------------

	GESTIÓN COMERCIAL		
PROCEDIMIENTOS	MP - GC	Revisiones 0	22/08/2014

VISITAS	Asesor Comercial	Los asesores comerciales tienen la responsabilidad de concretar visitas con los clientes
	Asesor comercial	Cuando el asesor comercial ha terminado a visita enviará un reporte con los detalles de la visita al Jefe de ventas.
	Jefe de Ventas	El jefe de ventas tiene la responsabilidad de conocer las visitas que hacen los asesores comerciales, además de ir con ellos cada cierto tiempo para verificar como están visitando.

VIII.REVISIONES	
------------------------	--

FECHA	CAMBIO
--------------	---------------

--	--

ELABORADO POR KARYN QUIROLA AYALA	REVISADO POR	APROBADO POR
---	--------------	--------------

ANEXO B

**NORMAS O
ESTÁNDARES
ESTABLECIDOS
PARA LA COMPAÑÍA**

MANUAL DE FUNCIONES

	GERENTE GENERAL		
MANUAL DE FUNCIONES	MF - GG	Revisiones 0	14-08- 2014

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:
GERENTE GENERAL

Jefe Inmediato:
PRESIDENTE

Supervisar a:
Área administrativa y comercial

II. RESUMEN DEL PUESTO

El Gerente General será responsable de la supervisión de las actividades del personal de la compañía, así como también formar parte en la toma de decisiones.

III. PRINCIPALES FUNCIONES

1. El Gerente General de Alfauto actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados con el Presidente de la empresa.
2. Supervisar al jefe de ventas
3. Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, planea, dirige y controla las actividades de la empresa.
4. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.
5. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios.
6. Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo.
7. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
8. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
9. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
10. Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
11. Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
12. Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento

	GERENTE GENERAL		
MANUAL DE FUNCIONES	MF - GG	Revisiones 0	14-08- 2014

para potenciar sus capacidades.

13. Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).
14. Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
15. Se encarga de la contratación y del análisis de los empleados para autorizar su despido.
16. Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.
17. Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con la aprobación de la junta general de accionistas.
18. Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa
19. Reporta al Presidente de la compañía y Junta General de Accionistas.

IV. PERFIL REQUERIDO

Educación:

Estudios universitarios en leyes.

Diplomado en el tecnológico de Monterrey en Ventas y Marketing.

Características, habilidades y aptitudes:

Liderazgo Comercial

Experiencia Laboral:

Gerente Comercial Anglo Automotriz

	ASESOR COMERCIAL		
MANUAL DE FUNCIONES	MF - AC	Revisiones 0	14-08- 2014

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:
ASESOR COMERCIAL

Jefe Inmediato:
JEFE DE VENTAS

Supervisar a:

II. RESUMEN DEL PUESTO

Los asesores comerciales son los responsables de prospectar nuevos clientes para la compañía.

III. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Prospectar Nuevos Clientes.
2. Mantener y retener a los clientes.
3. Incrementar las compras de los clientes actuales.
4. Conocer los productos de su empresa.
5. Organizar, planificar y ejecutar sus objetivos.
6. Formarse constantemente en las técnicas necesarias para su labor.
7. Dar servicio a sus clientes.
8. Administrar eficientemente su cartera de clientes.

IV. PERFIL REQUERIDO

Educación:

1. Estudios en la rama de Ventas y Marketing
2. Con conocimientos en el área financiera.
3. Que sepa establecer un plan de trabajo.

Características, habilidades y aptitudes:

1. Sexo Indistinto
2. Edad entre 28 y 40 años
3. Buena Presencia
4. Disponibilidad de Tiempo
5. Con Vehículo Propio
6. Iniciativa y Pro actividad
7. Actitud Comercial

Experiencia Laboral:

1. Experiencia en el área comercial mínimo 3 años y de preferencia un año en línea de camiones.

	ASISTENTE DE GERENCIA		
MANUAL DE FUNCIONES	MF - AG	Revisiones 0	14-08- 2014

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:
ASISTENTE DE GERENCIA

Jefe Inmediato:
GERENTE GENERAL

Supervisar a:
CHOFER
MENSAJERO

II. RESUMEN DEL PUESTO

La asistente de gerencia tiene la responsabilidad de asistir en las necesidades que requiera la gerencia general, así como también coordinar y controlar el movimiento del chofer y el mensajero de la compañía.

III. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Recepción y pago de facturas de servicios básicos.
2. Pedido de suministros de oficina y limpieza
3. Recepción y pago de facturas de proveedores
4. Elaboración de horarios
5. Caja Chica
6. Recepción de cuotas iniciales y abonos de clientes en efectivo, cheques y tarjetas de crédito
7. Enviar a sellar vouchers.
8. Pagos de matrículas y SOAT
9. Coordinar fecha de llegada de vehículos.
10. Enviar cheques a proveedores.
11. Coordinar retiro de unidades de bodega.
12. Cotización de accesorios.
13. Solicitar permisos de circulación.
14. Guías de remisión.
15. Preparar vehículos para entregas a los clientes: Impecables por dentro y fuera
16. Tramitar salida de vehículos junto con el Contador.
17. Elaboración de horarios mensuales.

IV. PERFIL REQUERIDO

Educación:
1. Estudios universitarios en Marketing o Áreas relacionadas.

Características, habilidades y aptitudes:
1. Sexo Femenino
2. Edad entre 25 a 45 años

	ASISTENTE DE GERENCIA		
MANUAL DE FUNCIONES	MF - AG	Revisiones 0	14-08- 2014

3. Buena Presencia
4. Iniciativa y Pro actividad
5. Con facilidad de expresión y buena comunicación.
6. Organizada y ordenada.

Experiencia:

1. Experiencia en áreas administrativas.

	GESTOR DE CRÉDITO		
MANUAL DE FUNCIONES	MF - GC	Revisiones 0	14-08- 2014

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:
GESTOR DE CRÉDITO

Jefe Inmediato:
GERENTE GENERAL

Supervisar a:

II. RESUMEN DEL PUESTO

El gestor de crédito es el responsable de la obtención y seguimiento del proceso de crédito de los clientes.

III. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Seguimiento a las solicitudes de crédito de los clientes.
2. Coordinación de trámites relacionados al crédito de los clientes con las diferentes entidades del sistema financiero.
3. Seguimiento del proceso desde la facturación de los clientes hasta el pago de la cartera
4. Elaborar los informes de las visitas de los clientes en la compañía.

IV. PERFIL REQUERIDO

Educación:

1. Estudios universitarios en Ing. Comercial u otros relacionados al área financiera.
2. Con conocimientos en el área financiera.
3. Que conozca de sistemas de control y planificación

Características, habilidades y aptitudes:

1. Sexo Indistinto
2. Edad entre 25 y 45 años
3. Buena Presencia
4. Proactivo y Comunicativo
5. Iniciativa
6. Que trabaje bajo presión
7. Disponibilidad de tiempo

Experiencia:

1. Experiencia mínima de dos años en las áreas financiera, comercial y de crédito.

	SERVICIOS GENERALES		
MANUAL DE FUNCIONES	MF - SG	Revisiones 0	14-08- 2014

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	SERVICIOS GENERALES
Jefe Inmediato:	ASISTENTE DE GERENCIA
Supervisar a:	
II. RESUMEN DEL PUESTO	
Realizar todos los envíos que requiera la compañía con otras empresas.	
III. PRINCIPALES FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar el servicio de mensajería. 2. Realizar depósitos en los diferentes bancos. 3. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato. 4. Retirar cobros en la locación del cliente. 5. Llevar documentación a los proveedores, clientes a lugares indicados. 6. Retirar los vehículos de la casa comercial proveedora. 7. Transportar el vehículo para cualquier actividad (activaciones, exhibiciones etc.) 8. Limpieza de los vehículos. 	
IV. PERFIL REQUERIDO	
Educación:	Título de bachiller.
Características, habilidades y aptitudes:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sexo Masculino 2. Edad entre 25 y 50 años 3. Licencia tipo E mínimo C 4. Disponibilidad de Tiempo 5. Alto nivel de actitud de colaboración 6. Disponibilidad de tiempo 7. Moto.
Experiencia:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia mínimo dos años en manejo de camiones de carga.

	SERVICIO AL CLIENTE		
MANUAL DE FUNCIONES	MF - SC	Revisiones 0	14-08- 2014

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Nombre del puesto: SERVICIO AL CLIENTE
Jefe Inmediato: GERENTE GENERAL
Supervisar a:
II. RESUMEN DEL PUESTO
El responsable de la transportación de los vehículos para cualquier actividad propia de la compañía.
III. PRINCIPALES FUNCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender clientes personalmente y por vía telefónica 2. Asesorar al cliente por medio de la página web. 3. Asignar citas a los asesores comerciales con los clientes de e-mail marketing. 4. Realizar reportes de visitas y asignaciones diarias. 5. Realizar ventas a través de e-mail marketing a zonas que no son de influencia.
IV. PERFIL REQUERIDO
Educación: Estudios universitarios de marketing o ventas.
Características, habilidades y aptitudes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Sexo indistinto 2. Edad entre 18 y 50 años 3. Disponibilidad de Tiempo 4. Actitud comercial 5. Disponibilidad de tiempo
Experiencia: <ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en áreas relacionadas.

	CONTADOR		
MANUAL DE FUNCIONES	MF - CN	Revisiones 0	14-08- 2014

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:
CONTADOR

Jefe Inmediato:
GERENTE GENERAL

Supervisar a:
GESTOR DE CREDITO

II. RESUMEN DEL PUESTO

Es el responsable de las actividades financieras, cumplimiento en el pago de las diferentes tasas y contribuciones al estado y de reportar a la gerencia la situación financiera de la compañía.

III. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Es responsable de la organización integral de todos los sistemas, software y aplicaciones de todos los movimientos contables y tributarios de la compañía.
2. Verificar toda la información relacionada con todas las áreas de la empresa que tengan relación con ingresos, egresos, impuestos, valores por cobrar, valores por pagar, débitos, créditos, retenciones, cobro y pago de IVA, roles de empleados, viáticos, movilizaciones, pagos de servicios básicos, depósitos de dinero recibido y cheques y pagaré cuando se concede crédito directo.
3. autoriza la salida de los vehículos para clientes una vez que constata y certifica que todos los valores han sido cancelados por parte del cliente.
4. Determina los posibles ingresos semanalmente para poder elaborar los respectivos flujos de caja.
5. Es el responsable directo de cumplir con todas las disposiciones tributarias del SRI, del IESS, de la Súper de Compañías, impuestos municipales, bomberos, tasa de habilitación, permiso de funcionamiento en las fechas que haya que cancelar estas obligaciones.
6. Presentar mensualmente balances completos al Presidente y Gerente General, así como también es responsable de la elaboración, depuración de los balances completos anuales que por Ley estamos obligados a presentar.

IV. PERFIL REQUERIDO

Educación:
TITULO DE CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO

	CONTADOR		
MANUAL DE FUNCIONES	MF - CN	Revisiones 0	14-08- 2014

Características, habilidades y aptitudes:

1. Proactivo
2. Puntual
3. Organizado
4. Con iniciativa
5. Sexo indistinto
6. Edad de 25 a 45 años

Experiencia:

Mínimo 2 años como contador publico autorizado.

	JEFE DE VENTAS		
MANUAL DE FUNCIONES	MF - CC	Revisiones 0	14-08- 2014

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

JEFE DE VENTAS

Jefe Inmediato:

GERENTE GENERAL

Supervisar a:

ASESOR COMERCIAL

II. RESUMEN DEL PUESTO

Es responsable de la supervisión y evaluación del cumplimiento del personal encargado de la prospección de clientes y ventas en la compañía.

III. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Coordinar el trabajo de los vendedores para garantizar que los clientes reciban el mejor de los servicios.
2. planear las estrategias de ventas.
3. realizar estudios enfocados al análisis de indicadores para incrementar e ir abarcando más mercado para la venta de los bienes y/o servicio.
4. Reclutamiento y capacitación del personal que ingresa al área de ventas. Verifica que los aspirantes cumplan con el perfil solicitado.
5. Presentar un reporte semanal donde informe los pormenores de las ventas a la gerencia.
6. Verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes en relación a los pedidos y entregas de los productos y servicios.
7. Revisar la aplicación correcta de precios y procesos de cálculo aplicados a las ventas, productos y servicios.
8. Capacitar permanentemente al personal a su cargo, así como también acompañar físicamente a sus vendedores cuando se lo requiere para cualquier gestión comercial dentro y fuera de la ciudad.
9. Mantener informada a la Gerencia General permanentemente de la competencia en general tanto de sus productos, promociones, publicidad.
10. Cumplir con la cuota de venta que le asigne la compañía mensualmente y supervisar, vigilar, presionar, motivar a sus vendedores a que hagan lo mismo con sus cuotas mensuales.
11. En conjunto con la Gerencia General elaborar y planificar los pronósticos anuales de ventas repartidos por trimestre.
12. Sugerir cualquier bono o premio para el vendedor que cumpla las cuotas de ventas.

IV. PERFIL REQUERIDO

Educación:

Estudios universitarios en Marketing y ventas

JEFE DE VENTAS			
MANUAL DE FUNCIONES	MF - CC	Revisiones 0	14-08- 2014

Características, habilidades y aptitudes:

1. Disponibilidad de Tiempo
2. Alto nivel de actitud de colaboración
3. Actitud comercial
4. Que sepa trabajar bajo presión.
5. Buena presencia
6. Facilidad de expresión y buena comunicación.
7. Vehículo propio

Experiencia:

Por lo menos 2 años en jefatura de ventas.

	ASESOR POST-VENTA		
MANUAL DE FUNCIONES	MF - AP	Revisiones 0	14-08- 2014

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Nombre del puesto: ASESOR POST-VENTA
Jefe Inmediato: JEFE DE TALLER
Supervisar a: ASESOR CALL CENTER
II. RESUMEN DEL PUESTO
Es responsable de la supervisión y evaluación del cumplimiento del personal encargado de la prospección de clientes y ventas en la compañía.
III. PRINCIPALES FUNCIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de las unidades del cliente en el taller 2. Apertura de órdenes de trabajo 3. Seguimiento de los trabajos en cada una de las unidades 4. Mantener informado al cliente sobre el estado de sus vehículos 5. Realizar presupuestos de cada una de las unidades en el taller 6. Mantenerse en contacto con el JEFE DE TALLERES, en caso de que existan novedades con los clientes del taller. 7. Pasar reportes semanales al JEFE DE TALLERES 8. Llamar al cliente para confirmar su satisfacción 9. Mantenerse en constante contacto con el departamento de repuestos 10. Estar pendiente de los trabajos a terceros.
IV. PERFIL REQUERIDO
Educación: Educación en ingeniería mecánica o afines.
Características, habilidades y aptitudes: Proactivo Facilidad de expresión y buena comunicación
Experiencia: Un año en funciones de post ventas o fines.

**MANUAL DE
CONTROL DE
LOS
VEHÍCULOS**

MANUAL DE CONTROL DE LOS VEHÍCULOS EN PATIOS

ALFAUTO S.A.

OBJETIVO

La creación de este manual de control interno tiene el propósito de determinar las actividades que se deben realizar dentro de la compañía para reducir el riesgo en el daño de los vehículos que se encuentran en patios.

RESPONSABILIDAD

Sobre la responsabilidad de este manual se puede determinar lo siguiente:

- El asistente administrativo tendrá la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir este manual
- Los choferes son responsables de cumplir lo que en este manual se mencione.
- Este manual deberá estar disponible para todo el personal de ALFAUTO S.A., por esto, todo el personal de la compañía tiene la responsabilidad de conocer lo que menciona el mismo.

DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES.

Con el objetivo de reducir el riesgo de un daño en cualquier parte del camion que se encuentre dentro del patio de la compañía así como también cuando el camion sea trasladado para algún recorrido, prueba, exhibición, o algún otro traslado, con relación a la actividad propia del negocio, se han determinado las siguientes actividades:

1. Antes de retirar el vehículo asignado de la casa comercial proveedora, se deberá revisar completamente cada una de las funciones y partes del mismo. En caso de encontrar una anomalía se informará inmediatamente al funcionario responsable de tomar las decisiones respectivas dentro de la compañía.
2. Cuando ingresa a patios de la compañía, se le hará INMEDIATAMENTE el check list respectivo. En caso de identificar una anomalía hallada al momento del traslado se informará inmediatamente con el fin de comunicar el daño a la casa comercial proveedora.

3. El check list se hará cada que el vehículo entre y salga de la compañía, con el fin de verificar el estado en el que sale y el estado en el que regresa a los patios de la compañía.
4. Los vehículos exhibidos en patios se limpiaran como mínimo una vez por semana. Si el vehículo entra a patios, ya sea por ser nuevo o porque se so sacó a causa de algún evento se le hará la limpieza inmediatamente después de su ingreso para poder exhibirlo nuevamente dentro de la compañía.
En caso de cambios temporada (clima), se hará la limpieza de los vehículos en patios las veces que sean necesarias para su buena presentación.
5. Para evitar daños se debe:
 - a. Llevar un control de la carpeta de check list de forma organizada
 - b. Se tendrá un solo check list por vehículo, en el cual se registraran las veces que se lo ha revisado y con las fechas de salida y de entrada que ha tenido el mismo.
 - c. Los choferes deberán presentar un informe (escrito) diario de las condiciones en las que quedan los camiones al final de la jornada y de las condiciones en las que se encuentran al inicio de cada jornada laboral el mismo que será verificado y firmado por el funcionario encargado.
 - d. De encontrar anomalías al inicio de la jornada, (entiéndase por anomalías a rayones, piezas rotas y desaparecidas y todo lo que este fuera del informe presentado al final de la jornada laboral anterior), la responsabilidad la tomara el encargado de los vehículos en el periodo en el que posiblemente ocurrió el daño.
6. Se evaluará de forma periódicamente / espontanea que se este cumpliendo con lo mencionado en el numeral anterior.
7. En caso de que se encuentre un daño en los vehículos se verificara que se haya cumplido con todo lo antes expuesto en este manual.
De no haber cumplido con lo expuesto en este manual, la(s) persona(s) responsable(s) del daño deberá afrontar con las sanciones expuestas para el caso.
8. El 5 y el 25 de cada mes se revisaran las condiciones de los vehículos en exhibición. En caso de fin de semana o feriado, se trasladara al siguiente día laborable.

9. Todos los choferes tienen la responsabilidad de conocer las condiciones de cada vehículo exhibido en patios.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERO.- Las normas expuestas en este manual de control interno empezarán a ser exigidas por los principales funcionarios de la compañía, a partir de la fecha de vigencia del mismo.

FINAL.- De la responsabilidad del cumplimiento de este manual encárguese la Gerencia General.

ANEXO C

CONTROL

CUADRO DE CONTROL DEL PROCESO DE LA VENTA

AUDITORIA PROCESO VENTAS											
JULIO DEL 2014											
FECHA DE FACTURACION	CLIENTE	ASESOR	valor vehiculo	BANCO	FECHA FIRMA DE CONTRATOS	FECHA CARTA DE SALIDA	FECHA PAGO CATERA	CUOTA INICIAL	EXONERACION	DIAS UTILIZADOS	% CUMPLIMIENTO
28/07/2014	ROSERO OBANDO JUINSON	STANLEY	45990,00	BOLIVARIANO	MIERCOLES 30 DE AGOSTO	1 DE AGOSTO	SABADO 2 DE AGOSTO	COMPLETA	SI	5	160%
29/07/2014	GUEVARA TOMASELLY PEGGY	STANLEY	55990,00	AMAZONAS	31 DE JULIO	LUNES 11 DE AGOSTO	LUNES 11 DE AGOSTO	COMPLETA	SI	9	89%
29/07/2014	TORRES ORDOÑEZ RICHARD	STANLEY	55990,00	AMAZONAS	31 DE JULIO	AUN NO ENVIAN	JUEVES 7 DE AGOSTO	COMPLETA	SI	7	114%
04/08/2014	LOGZEUS	ABOGADA	83990	BOLIVARIANO		22 de agosto	22 de agosto	COMPLETA	SI	14	57%
04/08/2014	LOGZEUS	ABOGADA	83991	BOLIVARIANO		22 de agosto	22 de agosto	COMPLETA	SI	14	57%
04/08/2014	ZURITA MARTILLO KATHERINE	KATTY	85990	AMAZONAS	15 DE AGOSTO	18 DE AGOSTO	20 DE AGOSTO	FALTA COMPLETAR CUOTA INICIAL		12	67%

AYUDENOS A MEJORAR!

NOMBRE: _____

FECHA: _____

MODELO QUE ADQUIRIO: _____

ASEROR: _____

- ¿Cómo calificaría usted la Gestión de crédito?

1.
2.
3.
4.
5.

- ¿Cómo calificaría usted al asesor comercial que lo atendió?

1.
2.
3.
4.
5.

- ¿La información que adquirió del camión cumplió sus expectativas?

1. SI
2. NO

- ¿Le entregaron su vehículo el día y la hora que nuestros asesores comerciales le indicaron?

3. SI
4. NO

- ¿Recomendaría usted a otra persona a comprar un camión en ALFAUTO S.A.?

1. SI

2. NO

- ¿Qué recomendaciones y consejos nos daría para mejorar nuestro servicio, luego de su experiencia como cliente de ALFAUTO S.A.?

ANEXO D

**FICHAS
DE
INDICADORES**

Nombre	Tiempo de crédito		
Objetivo del indicador	Mide la eficiencia del gestor de crédito en cumplir con la aprobación en el tiempo que se le prometió al cliente.		
Fórmula	$Crédito_1 = \frac{\text{tiempo establecido para el crédito aprobado}}{\text{tiempo utilizado para el crédito aprobado}}$		
Frecuencia de Medición	Mensual		
Responsable de la medición	Subgerente		
Fuente de datos	Reportes emitidos por el gestor de crédito		
Niveles	Optimo	Tolerable	Desfavorable
	Mayor o igual al 100%	Entre 99% y 69%	Menor o igual a 68%

Nombre	Créditos aprobados en el mes		
Objetivo del indicador	Evaluar la eficiencia en el proceso de crédito, verificando que se cumpla la meta de 10 créditos aprobados en el mes.		
Fórmula	$Crédito_2 = \frac{\text{número de créditos aprobados}}{\text{créditos otorgados esperados}}$		
Frecuencia de Medición	Mensual		
Responsable de la medición	Subgerente		
Fuente de datos	Reportes emitidos por el gestor de crédito		
Niveles	Optimo	Tolerable	Desfavorable
	Mayor o igual al 100%	Entre 99% y 80%	Menor o igual a 79%

Nombre	ventas		
Objetivo del indicador	Medir el cumplimiento de la meta en el tiempo de efectuar una venta.		
Fórmula	$ventas = \frac{tiempo\ establecido}{Tiempo\ utilizado}$		
Frecuencia de Medición	Mensual		
Responsable de la medición	Jefe de ventas		
Fuente de datos	Reportes emitidos por los asesores comerciales		
Niveles	Optimo	Tolerable	Desfavorable
	Mayor o igual al 100%	Entre 99% y 80%	Menor o igual a 79%

Nombre	Presupuesto mensual		
Objetivo del indicador	Evaluar el cumplimiento de la meta de las ventas		
Fórmula	$Presupuesto\ mensual = \frac{Ingresos\ por\ ventas}{Ingresos\ por\ ventas\ esperados}$		
Frecuencia de Medición	Mensual		
Responsable de la medición	Jefe de ventas		
Fuente de datos	Reportes emitidos por el contador		
Niveles	Optimo	Tolerable	Desfavorable
	Mayor o igual al 100%	Entre 99% y 91%	Menor o igual a 90%

Nombre	Equipamiento del vehículo		
Objetivo del indicador	Observar que se cumpla el tiempo establecido para equipar un vehículo.		
Fórmula	$\text{Equipamiento del vehículo} = \frac{\text{Tiempo esperado}}{\text{Tiempo utilizado}}$		
Frecuencia de Medición	Mensual		
Responsable de la medición	Subgerente		
Fuente de datos	Reportes emitidos por el asistente administrativo		
Niveles	Optimo	Tolerable	Desfavorable
	Mayor o igual al 100%	Entre 99% y 91%	Menor o igual a 90%

Nombre	Tramites de matriculación		
Objetivo del indicador	Evaluar el tiempo que demoran las gestiones de matriculación		
Fórmula	$\text{Trámites} = \frac{\text{Tiempo para trámites de matriculación}}{\text{Tiempo utilizado en trámites de matriculación}}$		
Frecuencia de Medición	Mensual		
Responsable de la medición	Subgerente		
Fuente de datos	Reportes emitidos por el chofer		
Niveles	Optimo	Tolerable	Desfavorable
	Mayor o igual al 100%	Entre 99% y 91%	Menor o igual a 90%