



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES
BILINGÜE**

**Proyecto de Titulación "Reingeniería en los procesos de la
importadora IMPORLEVA S.A"**

AUTORA:

Valeria Julissa León Coello

TUTOR:

Ing. Qca. María Josefina Alcívar Avilés, Mgs.

GUAYAQUIL, ECUADOR

2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **León Coello Valeria Julissa**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**.

TUTORA

Ing. Qca. María Josefina Alcívar Avilés, Mgs.

REVISORES

DIRECTOR DE LA CARRERA

Econ. María Teresa Alcívar Avilés, Mgs.

Guayaquil, a los 28 días del mes de febrero del 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Valeria Julissa León Coello

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Análisis de factibilidad para la producción de textiles a base de lana merino** previa a la obtención del Título **de Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 28 días del mes de febrero del 2014

LA AUTORA

Valeria Julissa León Coello



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Valeria Julissa León Coello**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Reingeniería en los procesos de la importadora IMPORLEVA S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 28 días del mes de febrero del 2014

LA AUTORA:

Valeria Julissa León Coello

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por darme el valor y la fortaleza para realizar este proyecto el cual demuestra que con la ayuda de él todo es posible, que las bendiciones de Dios son infinitas y que el siempre respalda a los que le obedecen.

A mis padres, amigos y compañeros de trabajo quienes día a día me entregaron su entero apoyo para poder realizar este proyecto.

Al Gerente General de Imporleva S.A. quien me dio todo su apoyo con la información necesaria para la realización de este proyecto.

A mis amigos de la universidad quienes me apoyaron durante este largo trayecto dentro y fuera de la institución personas que durante este hermoso tiempo dejaron en mi corazón grandes recuerdos y que sé que su amistad durara toda la vida.

Valeria Julissa León Coello

DEDICATORIA

Este logro alcanzado se lo dedico a mi Padre Dios quien ha estado conmigo en todo momento y lugar, quien es mi fuerza y la luz que me da vida.

A mis padres Edison León y Beatriz Coello por su sacrificio infinito para darnos a mi hermana y a mí un hogar con valores, educación, respeto y amor, este logro es de ellos.

A Carlos Pazmiño quien es la persona que Dios eligió para que esté a mi lado y quien ha sido mi apoyo incondicional.

Valeria Julissa León Coello

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN
(Se colocan los espacios necesarios)

Ing. María José Alcívar Avilés, Mgs.
PROFESOR TUTOR

(NOMBRES Y APELLIDOS)
PROFESOR DELEGADO



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

CALIFICACIÓN

Ing. María Josefina Alcívar Avilés, Mgs.
PROFESOR GUÍA O TUTOR

Contenido

CERTIFICACIÓN.....	I
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	II
AUTORIZACIÓN	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORIA.....	V
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	VI
CALIFICACIÓN	VII
Introducción	15
Capítulo 1	16
Antecedentes	16
1.1. Definición del problema	16
1.2 Justificación del proyecto	18
1.3. Objetivos	18
1.3.1 Objetivo general.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
Capítulo 2	19
Marco Teórico	19
2.1 Introducción	19
2.2 Desarrollo del Marco Teórico.....	19
Capítulo 3	27
3.1. Diseño metodológico	27
3.2. Técnicas.....	27
3.3. Tipo de investigación.....	27
3.3 Recopilación de la información.....	28
Capítulo 4	29

Análisis de los procesos administrativos actuales de Imporleva S.A.	29
4.1 La empresa actual:.....	29
4.2 Misión de Imporleva S.A.....	29
4.3 Visión de Imporleva S.A.	30
4.4 Objetivo de Imporleva S.A.....	30
4.5 Cartera de productos	30
4.6 Mercados principales a los que da servicio:	31
4.7 Clientes:	31
4.7.1 Clientes Frecuentes e inactivos.....	31
4.8 Competidores	31
4.9 Organigrama actual de la compañía Imporleva S.A.	32
4.10.1 Los involucrados.....	32
4.10.2 Matriz de Identificación y Clasificación de Involucrados.	32
4.11 Resultados de entrevistas.....	35
4.12 FODA actual de la empresa Imporleva S.A.....	36
4.13 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	39
4.14.1 Proceso Administrativo.....	41
4.14.1.1 Descripción del proceso Administrativo.....	41
4.14.1.2 Cuestiones críticas del proceso Administrativo	42
4.14.2 Proceso Sistema Contable	42
4.14.2.1 Descripción del proceso Sistema Contable.....	42
4.14.2.2 Cuestiones críticas del proceso sistema contable.....	43
4.14.3 Proceso de importación.....	43
4.14.3.1 Matriz de tareas	43
4.14.3.1.1 Matriz de tareas del proceso de importación	44
4.14.3.1.2 Descripción del proceso Importación.....	45
4.14.3.3 Cuestiones críticas del proceso Importación	47
4.14.4 Proceso de Venta de productos	47

4.14.4.1 Descripción del proceso Venta de Productos	48
4.15 Diagnóstico de los procesos actuales de Imporleva S.A.	49
4.16 Cuantificación monetaria de las matrices	50
4.16.1 Análisis de la cuantificación monetaria de las matrices	51
4.17 Estado financiero actual de Imporleva S.A.....	51
4.17.1 Balance General	52
4.17.2 Estado de Resultado	53
4.11 Conclusión	54
Capítulo 5	55
Diseño de la Reingeniería	55
5.1 Reingeniería	55
5.2 Importancia de la implementación de reingeniería en Imporleva S.A.	56
5.3 Fases para realizar reingeniería	56
5.4 Implantar la reingeniería en los procesos de la empresa Imporleva S.A....	59
5.5 Procesos a implementar en la reingeniería	60
5.5.1 Proceso a implementar: Estrategia Administrativa	61
5.5.2 Proceso a implementar: Compras de Mercadería	64
5.5.3 Proceso a implantar: Venta de Productos.	67
5.5.4 Proceso a implantar: Despacho de pedidos.....	69
5.5.5 Proceso a implementar: Aprobación de crédito y cobranza.....	71
Capítulo 6	75
Análisis de la propuesta.....	75
6.1 Análisis de la propuesta	75
6.6.1 Estrategia Administrativa.....	75
6.6.2 Compras de Mercadería.....	75
6.6.3 Ventas de Productos	76
6.6.4 Aprobación de crédito y cobranza.....	77
6.7 Análisis financiero entre la organización actual vs. La Reingeniería	77

6.8 Análisis de la cuantificación monetaria de las matrices.....	78
6.9 Gráfico de procesos que serán implantados en Imporleva S.A...	79
6.10 Logros esperados con la reingeniería.....	80
6.11 Propuestas de Mejoramiento.....	81
6.12 Flujo de ingresos anuales.....	86
Conclusiones.....	87
Recomendaciones:.....	88
Bibliografía.....	90
ANEXOS.....	92

Índice de Gráficos

Ilustración 1. Organigrama Actual de Imporleva S.A.	32
Ilustración 2. Procesos actuales de la empresa Imporleva S.A.	41
Ilustración 3. Proceso: Aprobación de crédito y cobranza	72
Ilustración 4. Proceso: Aprobación de crédito y cobranza	73
Ilustración 5. Procesos a implantar en Imporleva S.A.	79

Índice de tablas:

Tabla 2. Matriz de identificación y clasificación de involucrados	33
Tabla 3. Indicadores de actividades	45
Tabla 4. Proceso de importación de Imporleva S.A.	45
Tabla 5. Proceso de ventas de productos:.....	48
Tabla 6. Cuantificación monetaria de las matrices.....	50
Tabla 7. Tabla estrategia administrativa	62
Tabla 8. Proceso: Estrategia administrativa, parte 2.	63
Tabla 9. Proceso: Compras de mercadería	65
Tabla 10. Procesos: venta de productos versión 1:	68
Tabla 11. Tabla de procesos, venta de productos	69
Tabla 12. Proceso: Despacho de pedidos	70
Tabla 13. Medición del impacto, proceso: Compra de mercaderías	76
Tabla 14. Medición del impacto, proceso. Venta de productos	76
Tabla 15. Tabla gastos Imporleva S.A.	77
Tabla 16. Costo beneficio, compra de mercadería:	78
Tabla 17. Costo beneficio, ventas de productos:	79
Tabla 18. Tabla propuesta de mejora.....	82
Tabla 19. Gasto anual para mantener la reingeniería.....	85
Tabla 20. Flujos de ingresos anuales Imporleva S.A.....	86

Introducción

La presente tesis está compuesta por 6 capítulos que tratan sobre la reingeniería a realizarse en los procesos utilizados en la empresa Imporleva S.A. en la ciudad de Guayaquil.

Cada capítulo se divide según su contenido y hacen referencia a la descripción, un análisis, aplicación y evaluación. Para el desarrollo del tema se comienza con conceptos relacionados con la administración y reingeniería de procesos, además, se soporta dichos análisis con tablas y gráficos para poder entender de mejor manera el proceso de la reingeniería.

El capítulo 1 enuncia el problema de investigación y los objetivos del proyecto de tesis, en el capítulo 2 se presentan la introducción y el marco teórico que servirá como base conceptual, en este capítulo se encuentran los distintos conceptos que se deben de saber para el entendimiento de la aplicación de la reingeniería.

En el capítulo 3 se describe el diseño metodológico seguido por el análisis de los procesos actuales de la compañía en el capítulo 4.

En el capítulo 5 se encuentra el diseño de la reingeniería, sus fases y procesos recomendados para que en futuro sean implantados dentro de la empresa.

Finalmente en el capítulo 6 el análisis de la propuesta del proyecto presentada a la compañía, junto con el análisis financiero sirve para comparar la propuesta con el manejo antes de la misma.

Capítulo 1

Antecedentes

El trabajo presentado a continuación tiene por objetivo realizar una reingeniería en los procesos de la importadora IMPORLEVA S.A. domiciliada en Guayaquil, Ecuador. Como antecedentes se tiene que la empresa ha tenido en el pasado problemas de liquidez al dar a los clientes un tiempo de crédito mayor al tiempo de crédito que los proveedores le dan a la compañía, esto acompañado de un mal manejo del inventario.

Imporleva S.A. es una empresa domiciliada en Guayaquil, Ecuador; dedicada a la importación y comercialización por mayor de accesorios de lujos para vehículos motorizados. La empresa se inició por iniciativa de Edison León Vásquez, que tras varios años de experiencia dentro de este negocio y conocimiento del mercado decidió conformar la empresa como sociedad anónima junto a sus hermanos. Así Imporleva S.A. empezó operaciones en el 2002 con ocho empleados, alcanzando utilidades por alrededor de USD 11,000.00.

La crisis de la empresa surgió en el año 2010 y empezó a raíz de la disolución de la sociedad, los socios decidieron separarse por distintas razones personales ocasionando una pérdida de capital y en consecuencia la empresa tuvo que suspender la importación. La empresa siguió comercializando la mercadería en stock y comprando a otros importadores este mismo tipo de artículos para luego comercializar a su cartera de clientes.

1.1. Definición del problema

Imporleva S.A. en el 2010 ya afectada por su insuficiencia de capital siguió operando, comprando a los proveedores locales y vendiendo a su cartera de clientes con un margen de ganancia menor a lo obtenido cuando se realizaban las importaciones, lo cual generó problemas financieros tales

como deudas con altos intereses, atraso en los pagos a los proveedores, falta de liquidez y otros de la empresa.

Desde el comienzo, la empresa contaba con un crédito de 30 días para realizar los pagos a los proveedores desde emitida la factura, pero hace 4 años atrás con los problemas de liquidez indicados al inicio de este capítulo, los proveedores dejaron de aceptar los pagos a crédito, requiriendo pagos de contado o con cheques a fecha.

Tras un análisis de las operaciones de la empresa, se logró definir los siguientes problemas:

- Financiero:
 - Créditos otorgados por los proveedores se redujo de 30 días a 6 días y en algunos casos pago de contado.
 - Crédito otorgado a los clientes se mantuvo con un plazo de 30 a 60 días, en casos excepcionales se cobraba al contado.
 - Mal manejo de la caja chica.
- Reputación:
 - Se perdió confiabilidad con los proveedores; ya que muchas veces la empresa no pudo cumplir a tiempo con los pagos en los plazos establecidos.
- Inventario:
 - No se maneja un análisis correcto del flujo de la mercadería en stock y del costo que genera este.
 - El inventario no rotaba, por lo tanto los flujos de efectivo se vieron afectados.
- Recursos humanos:
 - Mala administración referente a las funciones y compromisos de los empleados y vendedores; ya que no se establecían presupuestos de ventas lo cual generaba que los vendedores no sean tan agresivos y las ventas se redujeran considerablemente.

- Estructura:

La empresa se maneja bajo una estructura vertical; ya que no se delega responsabilidades y toda toma de decisiones es responsabilidad del Gerente General.

Con este análisis de los problemas de la empresa se procedió a elaborar la reingeniería de los procesos de Imporleva S.A. como una propuesta de mejora.

1.2 Justificación del proyecto

Se elabora la reingeniería de los procesos de Imporleva S.A. como respuesta a la necesidad urgente de un cambio rotundo en la administración de los procesos integrantes de la empresa. Por tal motivo, se realiza una identificación de sus procesos, análisis y definición de los problemas; y sus causas y consecuencias. Con esto se hará una reestructuración de la empresa con el fin de que su gestión sea eficiente y salir del estado crítico en la que se encuentra

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Proponer un proyecto de reingeniería de procesos para Imporleva S.A. que se ponga en práctica en la ciudad de Guayaquil en el año 2015, lo cual permita una mejor administración del efectivo y procesos eficientes, eficaces y económicos que le permitan retomar su ritmo de crecimiento inicial.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Señalar y evaluar los procesos administrativos y operativos actuales que rigen en la empresa.
- Diseñar un modelo de reingeniería de procesos para mejorar los resultados financieros de Imporleva S.A.
- Realizar un Análisis Comparativo para que la empresa pueda constatar en que se beneficiara cuando se apliquen los procesos recomendados.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Introducción

Hoy en día existen diferentes conceptos y estrategias para conseguir el mejoramiento de los procesos de una empresa y así llegar a obtener los resultados financieros positivos de ganancias por la que fue construida la misma, y para muchos autores la reingeniería como herramienta que genera el éxito empresarial es muy útil.

La reingeniería busca reinventar los procesos utilizados en una empresa o institución con el fin de crear ventajas competitivas.

2.2 Desarrollo del Marco Teórico

Para poder desarrollar el proyecto de reingeniería en la importadora Imporleva utilizaremos los siguientes conceptos:

- Reingeniería
- Procesos : Administrativos y Operativos
- Estados financieros
- Análisis Comparativo
- Eficiencia
- Eficacia
- Análisis Foda
- Análisis de las 5 fuerzas de Porter
- Simbología Asme

Reingeniería

De acuerdo a la teoría de Hammer y Champy (1994), la reingeniería de procesos es:

“Un rediseño radical y la re concepción fundamental de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez”. (James, 1994)

Está destinada a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementarias de las apuestas estratégicas y políticas de una

organización, sus mentalizadores fueron Hammer y Champy los cuales la definen como una herramienta útil que genera el éxito empresarial porque conlleva al cambio dentro de una institución, pretende aportar soluciones que permitan combatir: los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial.

Se trata de una reconfiguración profunda del proceso que se trate e implica una visión integral de la organización en la cual se desarrolla. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿Por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interpelarnos sobre los fundamentos de los procesos de trabajo. La reingeniería de procesos es radical de cierta manera, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos con el fin de crear ventajas competitivas osadas e innovar en las maneras de hacer las cosas. Una confusión usual es equiparar la reingeniería de procesos al rediseño o diseño organizacional, no hay que confundir, son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería. (Giovanni, 2014)

Procesos

La noción de proceso halla su raíz en el término de origen latino *processus*. Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE), este concepto describe *“La acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial”* (Seminari d'economia crítica Taifa, 2013).

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

Procesos Administrativos y Operativos

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los

principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración, a estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social. (Mario, 2004)

Estados Financieros

Los estados financieros son documentos o informes que permiten conocer la situación financiera de una empresa, los recursos con los que cuenta, los resultados que ha obtenido, la rentabilidad que ha generado, las entradas y salidas de efectivo que ha tenido, entre otros aspectos financieros de ésta. (Jorge G. , 2009)

Ya sea que se trate de gerentes, administradores, inversionistas, accionistas, socios, proveedores, bancos, agentes financieros, o entidades gubernamentales, los estados financieros les permiten obtener información de acuerdo a sus necesidades, analizarla y, en base a dicho análisis, tomar decisiones.

Eficiencia

En el Diccionario esencial de la lengua española, de la Real Academia Española (RAE) se define como *“La capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable”*. (Carlos, 2002) No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se

desea o se espera. En Administración podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

En economía, la eficiencia es la cantidad mínima de inputs (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) para obtener un nivel dado de outputs (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.) Actualmente este concepto suele aplicarse a través de metodologías de frontera como el análisis DEA (Data Envelopment Analysis). Entre las diversas aplicaciones y estudios disponibles en el tema se encuentran los realizados por Suisiluoto (2001), y Loikkanen (2002) en Finlandia para un estudio de regiones; los de Gimenez (2003) en España en gastronomía y Arieu (2004) en Argentina en la industria portuaria.

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Ejemplo de Eficiencia: puedes trabajar muy rápido, pero quizás no estés haciendo las cosas bien. Ej. Un grupo de trabajadores estaba podando árboles para hacer un camino, hasta que el jefe les dijo, está perfecto, pero era para el otro lado.

Otro ejemplo: se es eficiente cuando en 12 horas de trabajo se hacen 100 unidades de un determinado producto. Ahora, se mejora la eficiencia si esas 100 unidades se hacen en sólo 10 horas. O se aumenta a eficiencia si en 12 horas se hacen 120 unidades. Aquí vemos que se hace un uso eficiente de un recurso (tiempo), y se logra un objetivo (hacer 100 o 120 productos).

Eficacia

En el Diccionario esencial de la lengua española, de la Real Academia Española (RAE) se define como “*La capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera*”. (Carlos, 2002)

Respecto a la eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. (Manuel, 2001)

Eficaz: hacer las cosas bien, con los mejores métodos posibles para lograr el objetivo. A veces se suele confundir la eficiencia con eficacia, y se les da el mismo significado; y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz.

Ejemplo: se es eficaz si nos hemos propuesto construir un edificio en un mes y lo logramos. Fuimos eficaces, alcanzamos la meta.

La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.

Podemos ser eficientes sin ser eficaces y podemos ser eficaces sin ser eficientes. Lo ideal sería ser eficaces y a la vez ser eficientes.

Se puede dar el caso que se alcanzó la meta de construir una autopista en un semana tal como se había previsto (fuimos eficaces), pero para poder construir la autopista, se utilizaron más recursos de lo normal (no fuimos eficientes).

Caso contrario, se utilizaron un 10% menos de los recursos previstos para construir la autopista pero no se logró terminar en una semana (fuimos eficientes pero no eficaces) (Manuel, 2001).

Lo ideal sería construir la autopista en una semana y utilizar no más del 100% de los recursos previstos. En este caso seríamos tanto eficaces como eficientes (Manuel, 2001).

Estas definiciones son compatibles con autores tales como Stephen Robbins (Administración), y James Stoner (Administración), Lazzati, Santiago (Anatomía de las organizaciones), entre otros.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (Sline, 2012)

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Sline, 2012)

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. En él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Cuatro de esas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza. Estas están definidas de la siguiente manera:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores o consumidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece, y de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. (Javier, 2009)

Simbología ASME

ASME es el acrónimo de American Society of Mechanical Engineers (Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos). Es una asociación profesional, que además ha generado un código de diseño, construcción, inspección y pruebas para equipos. Entre otros, calderas y recipientes a presión. Este código tiene aceptación mundial y es usado en todo el mundo. Hasta el 2006, ASME tiene 120,000 miembros (Scribd, 2011).

La sociedad americana de ingenieros mecanicos (american society of mechanical engineer, asme) fue establecida en 1880 con el fin de ofrecer un punto de confluencia para la discusión entre los ingenieros sobre los aspectos clave y las preocupaciones que se derivan de la creciente industrialización y mecanización en dicha época, particularmente en las áreas de la seguridad de las máquinas y su confiabilidad.

La ASME ha desarrollado signos convencionales que se presentan en la Tabla 3 , a pesar de la amplia aceptación que ha tenido esta simbología, en el trabajo de diagramación administrativa es limitada, porque no ha surgido algún símbolo convencional que satisfaga mejor todas las necesidades. (Jorge C. S., 2009)

Capítulo 3

3.1. Diseño metodológico

Para poder elaborar el proyecto con el fin de mejorar los procesos de la empresa Imporleva S.A. es necesario usar los siguientes métodos:

- Método Analítico:

Es el método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

3.2. Técnicas

Para poder ejecutar el método se deberán aplicar las siguientes técnicas:

- Observación directa: al modo de trabajo usado por los ejecutivos de la empresa en los diferentes departamentos y a la empresa.
- Entrevistas: a los empleados y al Gerente General para saber cómo administra la empresa y que piensan los empleados de la administración y desempeño de la misma. El resultado de las entrevistas los veremos en el capítulo 4, ítem 4.11.

3.3. Tipo de investigación

- *“Es el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y factores constituyentes...”* (Manual UPEL Pág. 18). Se basa en el estudio que permite la participación real del investigador o los investigadores, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, el problema, la fenomenología en consideración. A través de esta modalidad, se establecen las relaciones entre la causa y el efecto y se

predice la ocurrencia del caso o fenómeno. La Investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. Por ejemplo, la búsqueda de la enfermedad más frecuente que afecta a los niños de una ciudad. El lector de la investigación sabrá qué hacer para prevenir esta enfermedad, por lo tanto, más personas vivirán una vida sana. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

3.3 Recopilación de la información

Los datos obtenidos para la realización del proyecto fueron proporcionados directamente por el dueño de la empresa quien es también el representante legal y gerente general de la empresa, al cual se le realizó una entrevista lo que me permitió obtener la información que sirvió para el reconocimiento del problema y para la formulación de las soluciones.

La empresa no cuenta con un manual de funciones, los empleados saben lo que tienen que hacer por las indicaciones que en su momento de contratación el Gerente General les especificó.

A los empleados de Imporleva S.A. también se les realizó una entrevista en su lugar de trabajo para poder confirmar si saben específicamente sus funciones y los procesos que generalmente se realizan en la empresa.

Capítulo 4

Análisis de los procesos administrativos actuales de Imporleva S.A.

4.1 La empresa actual:

Razón Social: IMPORLEVA S.A.

Nombre comercial: IMPORLEVA S.A.

RUC: 0992272961001

Representante Legal: Edison Gustavo León Vásquez

Actividad económica: Importación y Comercialización de accesorios de lujo para vehículos automotrices.

Dirección: Ciudadela Samanes 5 Mz. 938 Villa 15

Dirección electrónica: imporleva@hotmail.com

Imporleva S.A. inició operaciones en el año 2002 liderada por Edison León Vásquez, quien tiene amplia experiencia en este mercado, junto con sus hermanos lo cuales figuraban como accionistas.

Los problemas de Imporleva S.A. no empezaron hasta mediados del año 2010, por inconvenientes personales entre el Gerente General y los accionistas, llegando así a la separación de los accionistas lo cual ocasiono una pérdida de capital para la empresa.

La empresa siguió tratando de salir adelante con su reducido capital, el cual no fue suficiente y que junto con la voraz competencia obligaron a Imporleva S.A. a suspender las importaciones y comercializar comprando a proveedores locales. Al día de hoy Imporleva S.A. lucha por sobrevivir en un mercado con competidores con cuantiosos capitales donde su principal herramienta es el conocimiento del mercado.

4.2 Misión de Imporleva S.A.

Ser distribuidores y comercializadores de accesorios de lujo de calidad para vehículos, satisfaciendo las expectativas del mercado nacional, en un ambiente de respeto, responsabilidad y honestidad dándole así al cliente una imagen de confianza y eficiencia.

4.3 Visión de Imporleva S.A.

Llegar a ser una empresa que lidere la distribución y comercialización de accesorios de lujos para vehículos con permanencia en el mercado nacional.

4.4 Objetivo de Imporleva S.A.

Imporleva S.A. tiene como mayor objetivo la distribución y comercialización de artículos de lujo para vehículos con precios competitivos que les permita generar ganancias satisfaciendo al empleado con remuneración justa y al cliente con productos de calidad.

4.5 Cartera de productos

A continuación se detalla la clasificación de los productos ofrecidos por la empresa. La lista general se muestra en el Anexo 1

PRODUCTOS
SOBREASIENTOS
GUIAS
ESPEJOS DE PUERTA
ESPEJOS INTERIORES
ESPEJO DE REPUESTO
MANUBRIOS
GUARDALLUVIAS
PITOS Y SIRENAS
BOMBILLOS
CINTAS DECORATIVAS
CINTA AISLANTE NEGRA 10 TARDA
CINTA ANTIDESLIZANTE(LIJA)
ANTENAS
LUZ/STOP
ABREPUERTAS
BRAZOS/PLUMAS
PLUMAS
FORRO/ASIENTOS
ALFOMBRAS
BOLA DE PALANCA
AMBIENTALES
TAPACUBOS
PARRILLAS
BURBUJAS
ADHESIVAS
COBERTOR /LLANTA
FALDOMES DE PLASTICO
ESTRIBOS
PEDALES
COBERTORES NYLON
SEGUROS DE ESPEJO
TAPA DE GASOLINEAA
TUBOS/NEON
BOTA AGUA
TACOMETRO
TUERCAS DE SEGURIDAD
INCLINEOMETRO
LUZ/PISO DE NEON
PELICULAS ANTI-SOLARES
TARIOS
ALEROMES
SHAMPOO LATA-ENCERA
REFRIGERANTE
EMBLEMAS
PORTA NEBLINEAERO
MANOMETROS

Tabla 1. Cuadro de productos comercializados por Imporleva S.A.

4.6 Mercados principales a los que da servicio:

En el país la venta de los vehículos se ha incrementado extraordinariamente y con esto el mercado para los lujos de vehículos también. Guayaquil, Machala y Cuenca son las ciudades donde la compra de accesorios de lujo para vehículos ha crecido de gran manera. En el mercado actual existen 500 Empresas que se encuentran posicionadas y son la mayor competencia de Importleva S.A., por esta razón la empresa tiene que adoptar comportamientos relacionados a las actividades de dichas empresas.

4.7 Clientes:

Se realizará un análisis de todos los clientes, y se clasificará en los que compran frecuentemente o activamente los que ya han dejado de comprar o inactivos.

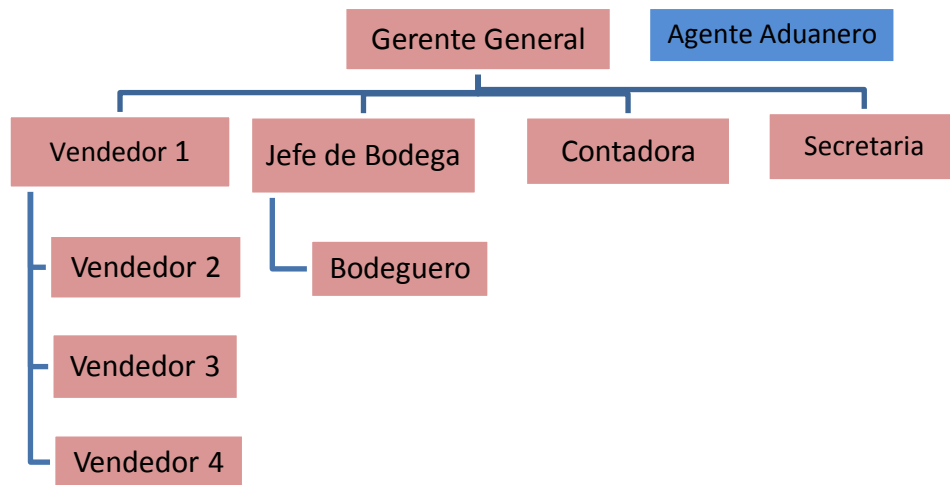
4.7.1 Clientes Frecuentes e inactivos

Clientes frecuentes se define como aquellos que compran entre USD 5.000,00 y USD 8.000,00 en el periodo anual, actualmente se encuentran en 327, los clientes inactivos son aquellos que no han realizado compra alguna en el periodo de un año, actualmente son 49 los que se encuentran considerados en esta categoría. Ambos se encuentran detallados en el Anexo 2.

4.8 Competidores

- AUTORADIADOR
- AUTODECORATIVO
- INFAMOTOR
- JARDOSA
- JAROMA
- AUTOCENTRO
- LA CASA DEL ACCESORIO

4.9 Organigrama actual de la compañía Imporleva S.A.



Elaborado por : Valeria Leon

Fuente: Datos entregados por la empresa

Ilustración 1. Organigrama Actual de Imporleva S.A.

4.10 Análisis de la situación actual de Imporleva S.A.

Para poder tener una mejor idea y conclusión acerca de los problemas de la empresa, en este capítulo se analizarán los procesos usados actualmente en Imporleva S.A. con su situación actual.

4.10.1 Los involucrados.

Se necesita conocer a los involucrados directamente con los problemas actuales de la compañía y así identificar sus intereses y capacidades con respecto a la tarea que realizan. Para fines de este proyecto, se identifican los siguientes involucrados en la tabla 2.

4.10.2 Matriz de Identificación y Clasificación de Involucrados.

En la siguiente matriz se realiza una clasificación de los involucrados en el problema y se analizará a cada uno de ellos en los siguientes cuatro puntos:

- Involucrados
- Vinculación con el problema
- Manifestación
- Logro esperado

Se identificó a 8 involucrados y se detallan los resultados en la siguiente tabla:

TABLA 2. Matriz de Identificación y Clasificación de Involucrados.			
IMPORLEVA S.A.			
IDENTIFICACION Y CLASIFICACION DE INVOLUCRADOS			
INVOLUCRADO	VINCULACION CON EL PROBLEMA	MANIFESTACION	LOGRO ESPERADO
Gerente General / Vendedor	Directa	Establece el tiempo de crédito otorgado al cliente que son de mayor tiempo que el otorgado a la empresa por los proveedores, sobre pedido de mercadería.	Otorgar el mismo tiempo de crédito al cliente no uno mayor. Realizar compra de mercadería dependiendo de la venta
Vendedor	Directa	Falta de incentivo y conocimiento del producto.	Que los vendedores tengan metas fijadas de venta, y obtengan conocimiento total del producto ofrecido.
Jefe de Bodega	Directa	Falta de comunicación con el gerente al momento de la realización de pedido de nueva mercadería.	Realizar el pedido de mercadería dependiendo del informe real de inventario.
Contadora	Directa	Asistencia irregular a las instalaciones de la empresa	Contratar a un contador permanente
Secretaria	Directa	Sobre carga de trabajo, manejo de toda la información contable de la empresa.	Contratar a un contador permanente para que la secretaria realice sus funciones y facture.
Clientes	Directa	Falta de compromiso con los pagos, no pagan los días de vencimiento del crédito.	Establecer una nueva forma de pago para que el cliente cumpla los plazos establecidos
Proveedores	Directa	Pagos anticipados	Obtener crédito para los pagos.

Tabla 1. Matriz de identificación y clasificación de involucrados

Gerente General / Vendedor:

Tiene una vinculación directa con el problema ya que es él quien establece los tiempos de crédito otorgados al cliente que son de mayor tiempo que el otorgado a la empresa por los proveedores. El otro problema directo que el Gerente presenta es que el realiza los pedidos de la mercadería sin consultar primero con el bodeguero el stock. El logro esperado es que se obtenga crédito con los proveedores y otorgar el mismo tiempo de crédito al cliente no uno mayor, en cuanto a la mercadería realizar el pedido de nueva mercadería sin sobre estoquear la bodega.

Vendedores

Tienen una vinculación directa con el problema ya que como cuentan con un sueldo fijo más comisiones no tienen establecida una meta de ventas y venden solo lo mínimo, siendo así el principal vendedor el mismo Gerente General, por otro lado no tienen total conocimiento de toda la mercadería que se comercializa en la empresa. El logro esperado es que se obtenga el mayor desempeño de todos los vendedores estableciendo una meta de ventas y capacitándolos para que pueda mejorar su servicio al cliente.

Jefe de Bodega:

Tiene una relación directa con el problema, ya que el solo se basa en el informe generado por el sistema contable y en el momento de que el gerente realiza la compra de nueva mercadería no tiene un informe de inmediato. El logro esperado es que el Jefe de bodega y bodeguero realicen un seguimiento total de entrada y salida de mercadería y junto con el informe generado por el sistema confirmen el inventario.

Contadora:

Tiene relación directa con el problema ya que la contadora no asiste todos los días a la empresa, solamente los fines de semana de 3 a 4 horas por semana y esto no es suficiente para llevar de manera adecuada el control y registro de las operaciones diarias de la compañía. El logro esperado es contratar un contador permanente para que realice las tareas adecuadas.

Secretaria:

Tiene relación directa con el problema ya que la secretaria es la única persona que realiza la facturación, la realización de las retenciones, el ingreso de toda la información al sistema, el control de los ingresos y egresos, el ingreso de la información contable, y la organización de los documentos de la compañía.

El logro esperado es que al contratar una contadora, la secretaria solo realice funciones correspondientes a su puesto de trabajo y de facturación.

Clientes:

Los Clientes tienen relación directa con el problema ya que realizan los pagos de manera inadecuada y no establecida al momento de la compra de mercadería a Imporleva S.A., muchos de los clientes piden crédito y no pagan en los tiempos establecidos. El logro esperado es establecer una medida que obligue al cliente a ser puntual en sus pagos y los mismo créditos otorgados por el proveedor sean también otorgados al cliente.

Proveedores:

Los proveedores tienen relación directa con el problema, ya que los mismos se quejan constantemente de la forma y retraso en los pagos, y esto ha generado que muchos de ellos ya no quieran venderle a Imporleva S.A., Su logro es llegar a un acuerdo por un crédito y que la empresa pueda cumplir en el tiempo indicado los pagos.

Todos estos resultados se produjeron al realizar la inspección personal de la empresa y revisar las funciones de las que son responsables cada empleado, se estableció una conversación con ellos para poder conocer sus opiniones acerca de la compañía y los problemas que tienen con mayor frecuencia.

Con lo indicado anteriormente podemos apreciar que los involucrados tienen conocimiento de que la empresa presenta problemas, y que con su participación y colaboración podrán cambiarse, por lo que están dispuestos a cooperar para conseguir un beneficio en común que ayude tanto en el desarrollo de sus actividades como en las ganancias de la empresa.

4.11 Resultados de entrevistas

Se realizó una entrevista al Gerente General de la empresa y a sus empleados para saber su opinión acerca de la compañía y se obtuvo los siguientes resultados;

Gerente General

- Como dueño no delega funciones y es el que toma todas las decisiones
- No hay procedimientos establecidos
- No hay políticas establecidas
- Existe desorganización al manejar la empresa
- La situación económica de la empresa no es la más adecuada

Empleados

- No siguen un programa de trabajo
- Falta de capacitación acerca de los productos que comercializan
- Realizan su trabajo de acuerdo a las indicaciones del jefe y tienen miedo de tomar decisiones
- No ven en la empresa crecimiento laboral
- Creen que los competidores son mejores
- No están claras sus funciones dentro de la empresa
- Desmotivados

Se llegó a estas conclusiones de acuerdo a la información obtenida de las preguntas realizadas en la encuesta al Gerente General y empleados de la empresa. Ver Anexo 3 y Anexo 4.

4.12 FODA actual de la empresa Imporleva S.A.

El análisis FODA permitirá conocer las características de la empresa y el entorno en el cual compete.

Fortaleza:

- La empresa tiene 12 años en el mercado: Esto la convierte en una empresa joven pero a la vez con personal con gran conocimiento.
- Los empleados son fieles y aspiran sacar adelante la empresa: La empresa en sus tiempos de auge mantuvo excelentes relaciones con sus colaboradores apoyándolos siempre en su desarrollo profesional, personal y familiar.
- La experiencia del Gerente General y los grandes conocimientos acerca de los productos que se venden: Edison Leon V. Cuenta con

años de experiencia en este sector, lo cual lo acredita como una de las personas más respetadas del mercado.

- El gran desempeño del Gerente General en las ventas: Esto se da gracias a la excelente relación entre el Gerente General y los compradores, con muchos de estos mantiene una amistad de años.
- Gran cartera de clientes: Los años de experiencia dentro del mercado le han permitido construir poco a poco una gran cartera de clientes.
- Oficinas en un lugar seguro: la empresa está ubicada en la zona norte de la ciudad de Guayaquil dentro de una urbanización.

Oportunidad:

- Muchos de los clientes están dispuestos a cancelar el 100% por adelantado de su orden de compra: Muchos clientes pagan de contado contra entrega de la mercadería lo cual se debe aprovechar para mejorar el flujo de efectivo de la empresa.
- Los competidores locales tienen productos de mala calidad: Algunos importadores venden producto similares pero de baja calidad como es el caso de las películas anti solares.
- Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores: De mejorar la situación de Imporleva S.A. se podrían renegociar los plazos de crédito y entrega.
- Productos con precios competitivos: Imporleva S.A. siempre ha mantenido precios que le permiten obtener ganancia y competir en el mercado por su relación con los proveedores.
- Nuevas tecnologías en la fabricación de artículos de lujo para vehículos: Estas permiten a Imporleva S.A. conseguir productos de mejor calidad a mejores precios así como novedades.
- Incremento del sector automotriz en el país: El constante crecimiento del parque automotor supone una ampliación en el mercado para este sector.

Debilidad:

- Oficinas no son propias, pagan alquiler: lo cual resulta en un costo fijo todos los meses.

- Falta de liquidez: Esto es causado por otorgar plazos mayores al recibido por los proveedores, causando así la necesidad de recurrir a préstamos u otros créditos.
- Falta de incentivos para los empleados: la situación actual de la empresa ha causado un descuido de los empleados por parte del empleador.
- Débil desarrollo logístico: la empresa depende muchas veces de terceros para la entrega de productos así como de retiro.
- Deficiente definición de las funciones y procesos: Esto causa que parte del personal no tenga claras sus funciones dentro de la empresa, evitando así responsabilidades.
- Inconformidad de los proveedores por falta de cumplimiento por parte de la empresa a los convenios de pago: Esto ha dañado la relación entre algunos proveedores y la empresa.
- Mal manejo del inventario: Mucha mercadería al pasar mucho tiempo guardado se daña o pasa de moda.
- Deficiente organización funcional de las tareas: Esto ocasiona una sobrecarga en cierta parte de empleados y deja con pocas funciones que cumplir a otros.
- Ausencia de estrategias de mercados: La crisis de Importleva S.A. ha dejado sin estrategia a la empresa siendo la única sobrevivir.
- Falta de análisis financiero global: No se ha estudiado a fondo y aun se rechazan errores visibles de una mala administración.

Amenaza:

- Competidores con alta variedad de productos: han surgido nuevos competidores, lo cuales importan accesorios novedosos.
- Nuevas leyes que no sean beneficiosas para importar: el entorno legal actual de Ecuador no es el mejor para el desarrollo de esta actividad.
- Alza en los aranceles e impuestos: esto causa un aumento el precio de los productos.
- No contar con préstamos para financiar la mercadería: la falta de crédito bancario dificulta a la empresa apalancarse para realizar la importación de productos, el cual lo debe realizar con capital propio.

- Ingreso de nuevos competidores al mercado: lo cual reduce el mercado.
- Reducción de precios en repuestos por productos de países vecinos y contrabando de los mismos: se han identificado productos traídos de Colombia y Perú a bajos costos, presumiblemente de contrabando.

Con el análisis realizado podemos ver que la empresa tiene más debilidades que fortalezas, lo cual la deja en una situación crítica dentro del sector en donde se desempeña. Para poder tomar decisiones se deberán de analizar cada una de sus debilidades y amenazas y así poder aprovechar las oportunidades.

4.13 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Este análisis se realiza para evaluar a la empresa, sus objetivos y recursos:

Rivalidad entre empresas competidoras

Actualmente en el mercado existen dos empresas de las expuestas anteriormente que ya se han apoderado del mercado una de ellas no sólo se dedica a la distribución si no que cuenta con un local comercial por lo que genera una desventaja para Importleva S.A.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado automotriz en Ecuador ha crecido y por eso la competencia para este tipo de empresas también, y eso la empresa lo ha comprobado a medida que ha pasado el tiempo, pero la empresa cuenta con una amplia cartera de clientes y sus años en el mercado la han establecido como principal proveedor para muchos locales comerciales. Si Importleva S.A. sigue teniendo problemas financieros es probable que ya no puedan ofrecer todos los productos que actualmente ofrecen y eso se convertiría en una ventaja para la competencia y significaría perder fidelidad de los clientes. Anteriormente la empresa contaba con 589 clientes en el país, actualmente 327 como vimos en el capítulo 4.

Poder de negociación de proveedores

En este caso o tipo de producto no existen muchos fabricantes en el mercado, cada marca de vehículo construye sus accesorios y en cuanto a los productos sustitutos en calidad también existen pocos proveedores que fabrican, aunque en el país ya existen fábricas que se dedican a producir ciertos productos como por ejemplo los Guarda Lluvias, para otros productos solo existe un grupo muy limitado de fabricantes lo cual obliga muchas veces a la empresa a aceptar ciertos costos que los mismos proveedores establecen en el mercado.

Poder de negociación de los clientes

Como lo indicado anteriormente Imporleva cuenta con clientes fieles pero existen ya en el mercado competencia apoderada por lo que Imporleva S.A. Debe de competir en precios y tiempos de entrega, los clientes que vienen trabajando ya por muchos años atrás con la empresa tienen ya una relación de confianza con la misma y una relación también de amistad con el dueño y Gerente de Imporleva S.A., la empresa nunca ha realizado algún plan de Marketing o promociones para atraer a más clientes, la compañía los ha obtenido por medio del Gerente General, o visitas directas por parte de los vendedores.

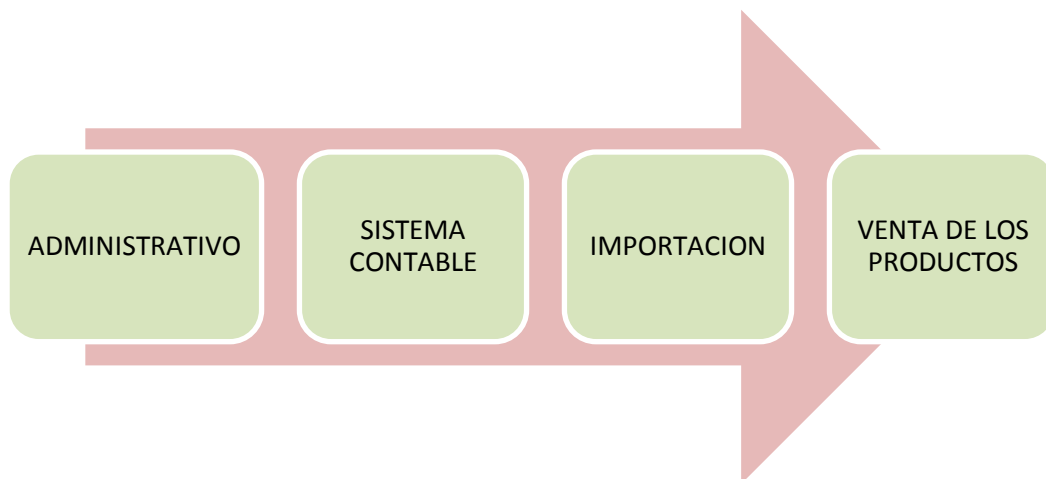
Productos sustitutos

En cuanto a productos sustitutos no existen para los accesorios de vehículos productos sustitutos con respecto a su función pero si en cuanto a calidad, por los costos muchas veces el cliente final prefiere comprar accesorio chinos o de baja calidad por ahorrarse dinero y esto obliga a la empresa a tener que comprar también de este tipo de productos para que así la competencia no ofrezca ventajas en precios.

4.14 Procesos actuales de la empresa Imporleva S.A.

En los siguientes puntos se podrá mostrar cómo se realizan actualmente los procesos de la empresa Imporleva S.A., las personas que intervienen en cada proceso y la descripción del mismo.

En el siguiente gráfico se encuentran los procesos actuales de la empresa:



Elaborado por: Valeria Leon
Fuente: Datos entregados por la empresa

Ilustración 2. Procesos actuales de la empresa Imporleva S.A.

4.14.1 Proceso Administrativo

En Imporleva S.A. es el Gerente General que se encarga de administrar las operaciones de la empresa, sus cuentas y todos los bienes que posee la misma, él toma todas las decisiones administrativas y es el único encargado de esta área.

En el Anexo 8 se detallan las tareas que se realizan en el proceso administrativo, en este proceso solo interviene el Gerente General, él es el que les da todas las indicaciones a los empleados de que deben de hacer y cómo hacerlo, el gerente no delega funciones.

El proceso administrativo tiene como objetivo alcanzar resultados positivos en la actividad de la empresa, su entrada es las decisiones que toma el Gerente General, los destinatarios son los clientes, proveedores, empleados y la salida es el control de la empresa. Estas actividades están expuestas en el gráfico del Anexo 8.

4.14.1.1 Descripción del proceso Administrativo

En el proceso administrativo el gerente lo primero que realiza al empezar la jornada de trabajo es revisar con la secretaria las cuentas por pagar del día, firma cheques y envía a pagar, revisa los pedidos que el vendedor el día anterior a dejado en su escritorio y va a la bodega para dar la orden y supervisar que se despachen los pedidos. Después de realizar todo esto sale a realizar ventas o mediante llamadas telefónicas realiza las mismas.

4.14.1.2 Cuestiones críticas del proceso Administrativo

- Una sola persona realiza todo el trabajo y no delega responsabilidades
- Toma todas las decisiones y muchas veces no son las mejores
- Se pierde tiempo al esperar que el solucione algún problema presentado en la empresa
- El tipo de organización usada es la vertical

4.14.2 Proceso Sistema Contable

En el proceso sistema contable por medio del sistema que usa Imporleva S.A. Donde todos los datos son ingresados por la secretaria y ordenados por ella, una vez teniendo todo listo es presentado al Gerente General y con esto él toma toda decisión financiera. En el Anexo 9 se describe el proceso con un gráfico todas las tareas realizadas por una sola persona, en este caso la secretaria de la empresa.

El proceso del sistema contable tiene como objetivo mantener al día las operaciones financieras contables de la empresa entran toda información financiera de transacciones realizadas y recibidas; los destinatarios son los acreedores, el S.R.I y los empleados y la salida es una aproximación correcta y eficiente del dinero, en el grafico del Anexo 9 se muestran las actividades.

4.14.2.1 Descripción del proceso Sistema Contable

La descripción del proceso sistema contable comienza cuando la contadora revisa las carpetas que la secretaria de la compañía tiene listas con los informes de ventas, compras, retenciones, y otros documentos contables que sirven para que ella pueda mantener al día las declaraciones, como se puede ver la contadora no es la persona que realiza los ingresos de información ni tampoco las retenciones de la compañía. Los depósitos efectuados por los clientes a la cuenta de la empresa y los egresos de la cuenta son organizados por la secretaria en un cuadro que lleva en Excel, cuando la contadora va a la oficina ya tiene toda la información necesaria para poder realizar las conciliaciones bancarias y para no cometer errores revisa y corrige si son necesarios los asientos contables realizados hasta el momento.

En el siguiente paso la contadora verifica que todas las facturas hayan sido ingresadas en el sistema y que correspondan al mes y verifica también que todas las retenciones hayan sido efectuadas correctamente para que así puedan cuadrar las cuentas luego elabora las declaraciones al S.R.I. del formulario 103 y 104.

4.14.2.2 Cuestiones críticas del proceso sistema contable

- La contadora no es la persona que se encarga de la realización de ciertos documentos contables que son de importancia.
- No toma decisiones
- Como los días que ella puede estar en oficina no son días laborables para los demás empleados por lo que si tiene alguna duda o pregunta con respecto a la información que necesita para realizar su trabajo no tiene como consultarla en ese momento y esto retrasa su trabajo final.
- La mayoría de las tareas son realizadas por la secretaria

4.14.3 Proceso de importación

En el proceso de importación el Gerente General realiza directamente el pedido de mercadería al bróker o vendedor de la empresa proveedora aquí en el país, se realizan transferencias al extranjero y se efectúan los trámites correspondientes para importar la mercadería que necesita la empresa con el agente aduanero.

4.14.3.1 Matriz de tareas

Para este proceso se procedió a realizar una matriz de tareas ya que en este proceso intervienen varias personas de otros departamentos y externos y la mejor manera para presentarlo y comprender el orden de las actividades fue esta.

Con esta matriz se obtendrán resultados acerca de las problemáticas existentes en ciertas tareas, los responsables de las mismas y el tiempo utilizado actualmente para realizarlas, con toda esta información se podrá realizar una propuesta de mejora, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran en uno solo.






4.14.3.1.1 Matriz de tareas del proceso de importación

Los parámetros tomados en cuenta en la matriz son los siguientes:

1. **Frecuencia.** Mide el número de repeticiones de cualquier fenómeno o suceso, este caso del proceso.
2. **Flujo de entrada.** Es todo lo que ingresa para la realización del proceso.
3. **Flujo de salida del proceso.** Son los resultados que se produjeron por el proceso.
4. **Destinatarios del flujo de salida.** La persona o grupo de personas que reciben lo que les llega del proceso.
5. **Secuencia de actividades del proceso.** Son las acciones descritas en orden progresivo que sirven para realizar el proceso y llegar a donde se pretende.
6. **Los intervinientes del proceso.** Son las personas que desarrollan la secuencia de actividades del proceso.
7. **Indicador.** Con este se mide el movimiento del proceso, y en este caso es el tiempo que tarda en ejecutar cada tarea.

En la matriz se usó símbolos para tener clara la interrelación de los diferentes elementos empleados en los procesos administrativos. La simbología ASME, American Society of Mechanical Engineers (Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos), que es una asociación que crea símbolos para poder representar gráficamente hechos o situaciones es que se usará para este proyecto.

Se escogieron estos símbolos para un mayor entendimiento de las etapas del proceso, los mismos permitirán la correcta identificación de actividades:

TABLA 3. Simbología Asme	
SÍMBOLO	REPRESENTA
	OPERACIÓN: indica las principales fases del proceso, metodo, o procedimiento.
	INSPECCIÓN: indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	DESPLAZAMIENTO O TRANSPORTE: indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	DEPOSITO PROVISIONAL O ESPERA: indica demora en el desarrollo de los hechos.
	ALMACENAMIENTO PERMANENTE: indica el deposito de un documento o informacion dentro de un archivo o de un objeto cualquiera en un almacen.

Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: www.slideshare.net

Tabla 2. Indicadores de actividades

El objetivo principal del proceso de importaciones es el de reducir el tiempo de importación, entran las órdenes de los pedidos, la empresa y los clientes son los destinatarios; la salida es el flujo de importaciones realizadas. En la tabla Numero 2 se pueden ver estas actividades:

Tabla 4. Proceso Importación - Matriz de Tareas								
IMPORLEVA S.A.								
Matriz de Tareas								
Frecuencia: Bimensual								
Entrada: Orden de pedido								
Salida: Flujo de importaciones								
Destinatario: Cliente Externo, empresa								
Secuencia de actividades	Interviniente						Responsable	Indicador
	Gerencia	Proveedor	Bodega	Secretaria	Agente de Aduana	Transportista		

Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Anexo 6

Tabla 3. Proceso de importación de Imporleva S.A.

4.143.1.2 Descripción del proceso Importación

Como lo detallado en la tabla 2, en el proceso de importación interviene la gerencia que directamente realiza la compra al el proveedor que sería el segundo interviniente, luego el Agente de Aduana, transportista, por último el bodeguero y secretaria (Ver Anexo 6).

La secuencia de actividades empieza con el Gerente General, primero revisa el stock mediante el inventario y las órdenes de compra pendientes de entregar, luego con la lista de precios entregada por el proveedor revisa los productos una vez que tiene listo el pedido se comunica con el bróker del proveedor en la ciudad y realiza el pedido directamente.

El Gerente ordena a la secretaria que realice el pago, el confirma por cual medio hacerlo si se hace transferencia directa o sé si le paga al bróker, la mayoría de veces realizan directamente el pago al bróker ya que es el representante de la compañía en la ciudad;

La secretaria se comunica con el bróker para saber cuándo la carga estima arribar a Guayaquil, tres días antes de que arribe solicita la factura a la compañía de seguros para realizar el cheque y la retención para proceder a retirar la póliza de sus oficinas después de esto la secretaria realiza una nota de pedido con las partidas arancelarias de cada ítem y se las envía por correo electrónico al Agente de Aduana.

El Gerente General, es la persona que se dirige a las oficinas de la empresa de transporte marítimo o naviero a cancelar las facturas y retira los documentos originales (BL original y copias no negociables, carta de salida), en seguida se dirige a la oficina del Agente de Aduana para entregarle los documentos obtenidos del transportista más la póliza de seguro y factura comercial entregada por el bróker.

El Agente de Aduana con todos los documentos originales procede a ingresar los datos al sistema de la Aduana para realizar la DAI, luego de esto realiza el pre ingreso y lo envía a la empresa para que la secretaria de la aprobación, una vez teniendo la aprobación envíe la información obteniendo así la liquidación. El Agente Aduanero es el encargado de ingresar todos los documentos físicamente en la Aduana, se espera a que la Aduana asigne un inspector e indique la fecha y hora del aforo. Si en el aforo el inspector no encuentra nada irregular procede a revisar las partidas arancelarias y redactar un informe para poder liquidar la carga.

Una vez que el inspector de Aduana realice la liquidación, el Agente de Aduana la cancela en el banco y paga el bodegaje para que luego el Gerente y el Bodeguero retiren la mercadería con un transporte contratado, luego en bodega el Gerente supervisa que el bodeguero realice el inventario y compare con la factura comercial que todo esté en orden y que la mercadería no tenga fallas.

El Agente de Aduanas realiza las facturas por sus servicios y la entrega junto con los documentos que retira de la Aduana a la oficina de la empresa a la secretaria que realice el ingreso de todos los gastos, y posteriormente el pago de sus honorarios.

Las tareas registradas fueron 37 de las cuales 10 las realiza el Gerente de la empresa, 5 el bróker o proveedor, 3 el bodeguero, 7 la secretaria, 7 el Agente de Aduana, 3 transportista 2 la Aduana.

4.14.3.3 Cuestiones críticas del proceso Importación

- La empresa no tiene liquidez para pagar por adelantado a proveedor
- Todas las decisiones son tomadas por el Gerente y no delega responsabilidades.
- El Gerente es la única persona que puede confirmar alguna solución de problemas.
- Proceso complejo
- Realización de tareas por el Gerente General

El tiempo que le toma a Importleva S.A. la importación de la mercadería desde la negociación con el bróker hasta el ingreso a la bodega es de 89 días.

4.14.4 Proceso de Venta de productos

El proceso de venta de productos en bodega tiene como función recibir las hojas de pedidos de las ventas realizadas por los vendedores, realizar facturas, despachar los pedidos y confirmar con el cliente la recepción de la mercadería.

En este proceso intervienen el Gerente General, los vendedores, los clientes, la secretaria y por último el bodeguero. En esta matriz se usaron los mismos parámetros de la matriz anterior, ver Anexo 7.

Tabla 5 Proceso Venta de Productos - Matriz de tareas							
IMPORLEVA S.A.							
Matriz de Tareas							
Frecuencia: Diaria							
Entrada: Pedido de cotización							
Salida: Flujo de mercadería entregada							
Destinatario: Cliente externo							
Secuencia de actividades	Interviniente					Responsable	Indicador
	Gerencia	Vendedores	Cientes	Secretaria	Bodega		
Elaborado por: Valeria Leon							
Fuente: Anexo 7							

Tabla 4. Proceso de ventas de productos:

4.14.4.1 Descripción del proceso Venta de Productos

Este proceso empieza cuando el vendedor adquiere la lista semanal de productos, con esta lista realiza las visitas correspondientes a los clientes de las diferentes ciudades del país, una vez teniendo los pedidos se dirigen a la empresa para entregar las ordenes al Gerente General.

El Gerente General realiza una revisión de los pedidos y verifica que se hayan vendido de acuerdo al stock y a la lista de precios entregada, confirma con el vendedor la forma de pago otorgada ya que la empresa estableció de que a todos se les da de 30 a 60 días plazo y en el caso de que sea primera vez de contado, pero esto la mayoría de veces no se respeta ya que los vendedores garantizan muchas veces los pagos de los clientes para no perderlos así sean nuevos, el vendedor es el encargado de realizar los cobros.

Luego de esto el Gerente le entrega las órdenes a la secretaria para que facture y entrega una copia al bodeguero para que separe la mercadería y arme los cartoneros, el jefe de bodega se encarga de verificar el pedido armado por el bodeguero para su posterior despacho.

La secretaria es la encargada de confirmar con el cliente la recepción del su pedido y si todo está en orden.

En este proceso se registran 17 tareas, los vendedores realizan 2 de ellas, 4 el Gerente General, 7 la Secretaria, 3 el bodeguero y 1 el jefe de bodega.

El tiempo que le toma a la Imporleva S.A. en entregar la mercadería al cliente es de dos a tres días como máximo, ya que todo depende de cuantos pedidos se hayan ingresado los vendedores durante el día.

La mayoría del tiempo toda la mercadería pedida se encuentra en bodega ya que como lo indicado anteriormente los vendedores semanalmente actualizan su lista de precios y productos para que ofrezcan lo que se encuentra en stock y no correr el riesgo de que los clientes pidan mercadería que después no vaya a ser despachada.

4.14.4.2 Cuestiones críticas del proceso de venta de productos

- A la mayoría de clientes se les otorga el mismo tiempo de crédito, y no se realiza una investigación previa del cliente para después otorgarles el respectivo crédito.
- El Gerente es el que confirma si se despacha o no el pedido.

4.15 Diagnóstico de los procesos actuales de Imporleva S.A.

Se puede constatar que el macro-proceso de la empresa Imporleva S.A. es ineficiente ya que existen muchos pasos secundarios lo cual provocan demoras en la realización de la tarea y sobre trabajo en otras áreas para ciertos empleados.

El Gerente General es la única persona que tiene la decisión final de cada proceso y esto lo convierte el dueño general de cada uno, en la empresa el gerente realiza muchas verificaciones en algunas tareas lo cual retrasa una vez más su ejecución.

Las dos personas sobre cargadas de trabajo son la Secretaria y el Gerente General y esto genera ineficiencia en muchas de las tareas ejecutadas y en el futuro desgaste físico y mental.

4.16 Cuantificación monetaria de las matrices

Se realiza la cuantificación monetaria de las matrices mencionadas anteriormente por que con las mismas se detalla cuánto dinero representa para la empresa la realización de cada uno de los procesos según el tiempo que se toman al realizarlos.

Se realiza el siguiente cálculo para saber cuánto dinero representa para la empresa la realización de cada proceso:

Costo Total = \$ 15,331.72

Los gastos administrativos son los siguientes:

<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>				
Sueldos		6.260,52	0	6.260,52
Beneficios Sociales		591,62	0	591,62
Honorarios profesionales		50	50	0
Servicios prestados		121,5	121,5	0
Servicios de seguridad		360,00	0	360,00
Suministros de oficina		963,11	0	963,11
Mantenimiento de oficina		35	0	35
Depreciación de equipo de oficina		23	0	23
Arriendos		1400	0	1400
Alimentación y transporte		19,2	0	19,2
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS				9652,45

Tabla 5. Cuantificación monetaria de las matrices

Los gastos de ventas son los siguientes:

<u>GASTOS DE VENTAS</u>				
Viáticos		430,00	0,00	430,00
Gastos de representación		0,00	0,00	0,00
Comisiones		3065,59	0,00	3065,09
Transporte de mercadería		856,46	0,00	856,46
Combustible		420,00	0,00	420,00
Peajes y parqueos		5,70	0,00	5,70
TOTAL GASTOS DE VENTAS				4777,75

Los gastos financieros son los siguientes:

GASTOS FINANCIEROS				
Servicios bancarios		337,50	0,00	337,50
Comisiones bancarias		19,20	0,00	19,20
Impuestos bancarios		14,24	0,00	14,24
Intereses bancarios		80,56	0,00	80,56
TOTAL GASTOS FINANCIEROS				451,50

Los gastos varios (Agua, luz, teléfono e internet)

GASTOS VARIOS		450,02		450,02
----------------------	--	---------------	--	---------------

Costo mensual = \$ 15,331.72

Costo mensual / 160 horas = \$95.82 valor hora de operaciones

El resultado del valor por hora es \$ 95.82 este valor se lo multiplica por el número de horas que toma realizar el proceso.

4.16.1 Análisis de la cuantificación monetaria de las matrices

El tiempo que toma realizar el proceso de importación es de 89 días, traducido en horas (8 horas laborales) son 712 horas laborales esto multiplicado por \$ 95.82 valor hora de operaciones da como resultado que la empresa gasta en completar este proceso \$ 68,223.84

El tiempo que toma realizar el proceso de venta de productos es de 3 días y 6 horas lo cual significa 30 horas laborales, esto multiplicado por \$ 95.82 del valor hora de operaciones da como resultado que la empresa gasta en completar este proceso \$ 2,874.60

La cuantificación monetaria a todos los procesos actuales no pudo ser realizada ya que los dos primeros no tienen un tiempo estimado de ejecución, el Gerente General realiza el proceso administrativo en el tiempo que suponga conveniente y el contable a medida que se deban desarrollar las actividades contables y dependiendo de la participación de la contadora.

4.17 Estado financiero actual de Imporleva S.A.

Para poder saber el estado económico en el que se encuentra Imporleva S.A. Es necesario realizar un análisis a los estados financieros, para poder

realizarlo se contó con el apoyo de la secretaria y contadora las cuales prestan sus servicios actualmente en la empresa.

Para conocer el estado financiero actual hay que conocer los estados financieros básicos como:

- El Balance General
- El Estado de Resultados.

4.17.1 Balance General

Es el documento donde se muestra la situación financiera actual de la empresa y la describe mostrando lo que posee que son sus activos y lo que debe que son sus pasivos.

En el Anexo 8 se puede observar la situación financiera de Imporleva S.A. y los cambios en los activos y pasivos.

Con el Balance de la empresa del año 2012 podemos ver lo siguiente:

Activos:

- La empresa en el ejercicio del 2012 logro recuperar de manera más eficiente su cartera en un 378% de eficiencia.
- En este año se presenta este rubro; porque se separaron los socios quedando solo uno, el cual compro la parte invertida en el inventario de los demás.
- Mal manejo del flujo de inventario, el valor es demasiado alto considerando que este tipo de mercadería varía de acuerdo a la moda lo cual resulta como una posible pérdida por su disminución de valor en el mercado.
- Este mal manejo del inventario tiene repercusiones en la liquidez de la empresa, a su vez esta iliquidez obliga a la empresa a endeudarse.

Pasivos

- La empresa debe mucho a corto plazo, pero su deuda más grande es con los proveedores del exterior, seguido de las obligaciones sociales.
- Un valor alto a cancelar por impuestos.

- No cuenta con liquidez, por lo tanto no tiene la capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo porque los Activos Corrientes son menores que los Pasivos Corrientes; es por esto que se realizan muchos préstamos para poder cubrir sus deudas.
- Se puede apreciar que los clientes cumplen con el pago, pero la empresa entrega crédito a muchos clientes lo cual no permite tener liquidez para enfrentar sus deudas.

Patrimonio

- La empresa solo pudo cumplir con sus obligaciones de manera parcial a los proveedores del exterior, prácticamente quedo debiendo lo del ejercicio del 2011.
- La situación con los proveedores locales es diferente, la empresa prácticamente cumplió con todas sus obligaciones.
- Las cuentas por pagar a los proveedores locales y del exterior son mayores al activo corriente; por lo que podemos deducir que la empresa tuvo que recurrir a préstamos bancarios o a terceros para poder cubrir estas obligaciones, restándole liquidez a la empresa.
- Afortunadamente el capital de la empresa es propio y no fue financiado lo que alivia un poco la diferencia negativa entre el activo y el pasivo

4.17.2 Estado de Resultado

Es el que presenta los resultados obtenidos al cabo de un período contable determinado, ya sean positivos o negativos. Por lo tanto mide la rentabilidad de la empresa, según las ventas, costos y gastos.

Para poder analizar la rentabilidad de la empresa, se tomó los datos del Estado de Resultado hecho por la contadora de la empresa, Anexo 9.

Análisis

- Como se pudo analizar en el Activo, la rotación de inventario es baja, lo cual hace que al final del ciclo contable la empresa se quede con mucho inventario de mercadería, lo que produce que el costo de

mercadería sea un valor alto y a consecuencia de esto la utilidad no resulta tan rentable como se lo esperaba.

- En los gastos de servicios externos se puede ver que los rubros están dentro de lo normal, como por ejemplo pagos por servicios contables, suministros de oficina, limpieza, etc., todos estos son valores que en cierta forma no son parte del giro del negocio, si son necesarios para llevar a cabo las actividades de la compañía.
- Al revisar el total de gastos por impuestos, tasas y tributos se puede indicar que se ha cumplido con todos aquellos impuestos estipulados por la ley.
- Para el total de gastos del Gerente General se recomienda la emisión de una factura de forma mensual o anual por concepto de servicios logísticos donde se compensarán los valores de vivienda, viajes, enseres varios, combustible.
- En los gastos no deducibles, no deberían considerarse los gastos administrativos, ya que quizás no forman parte directa en la operación del negocio, pero sí dichos gastos se incurren para la generación del mismo.
- Los gastos financieros están bien justificados ya que se incide en ese gasto producto de los intereses que cobra el banco por los sobregiros otorgados durante todo el período contable.
- Producto de todos los gastos que se incurren se obtiene la utilidad del ejercicio, la cual para el año que se está analizando fue baja.

4.11 Conclusión

Los estados financieros de la empresa presentan serias inconsistencias, de acuerdo a los tres principales estados financieros, la entidad no está en condiciones de cubrir sus obligaciones en el largo plazo.

La empresa no tiene el flujo de efectivo necesario para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo.

Los altos costos y gastos que cubre la empresa evidencian la poca capacidad que tiene para generar utilidades.

Capítulo 5

Diseño de la Reingeniería

5.1 Reingeniería

En la actualidad las fronteras entre mercados han desaparecido, y esto genera más sitios donde el cliente puede escoger el proveedor de su negocio, exigir un mejor servicio o producto y elegir qué es lo más conveniente para ellos.

En la reingeniería las formas antiguas organizacionales como los departamentos o divisiones dejan de tener importancia y los procesos pasan a ser lo principal.

La renovación de los procesos no significa que los empleados de la empresa deberán trabajar más duro, al contrario con la reingeniería deberán de aprender a trabajar de manera más eficiente para que así el cliente note el valor agregado que le ofrece la empresa. La reingeniería comprime todos los procesos de manera horizontal, y le permite al personal poder tomar sus propias decisiones, generalmente los empleados contratados gozan de las capacidades y formación académica que le permite desarrollarse de manera eficaz y eficiente dentro de su puesto de trabajo, pero si el diseño de la operación y del proceso no está correctamente establecido probablemente nunca se llegue al resultado esperado, el éxito de la organización se basa en poseer procesos bien diseñados y capacitar al personal para que realicen dichos procesos de la mejor manera.

Para poder aplicar reingeniería de procesos en la empresa se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- La persona que maneja la empresa deberá hacerse la siguiente pregunta: ¿Por qué se trabaja de esta forma?
- La reingeniería no conserva pasos del pasado lo que busca es el enfoque de lo que debe ser.
- Determina primero qué debe hacer la empresa para luego determinar cómo hacerlo.

- Ir a la raíz de cada proceso, y realizar un cambio radical para el mejoramiento del mismo.
- Se trata de un cambio total para llegar a un resultado mejor.
- La informática tiene un papel importante dentro de todo proceso, pero se debe tener claro que reingeniería no es lo mismo que automatización.

5.2 Importancia de la implementación de reingeniería en Imporleva S.A.

Se debe de tomar en cuenta las siguientes características importantes para la implementación de la reingeniería en la empresa (James, 1994):

- La necesidad que la cabeza de la empresa establezca constante comunicación con los empleados para que todos entiendan el método y las metas de la reingeniería.
- La Gerencia adquiere un compromiso con la reingeniería y es su deber lograr comprometer a todos los miembros de la empresa.
- El establecimiento de metas claras y medibles que todo tipo de involucrado pueda comprender, entender y realizar así como comprender que los clientes son el punto de partida para todo.
- La concentración en los procesos, no en los departamentos.

5.3 Fases para realizar reingeniería

Se ha analizado el estado actual de los procesos que realiza la empresa, su estado económico y para poder determinar qué se va a rediseñar, se debe seguir las siguientes fases (James, 1994):

Fase I Preparación

La Gerencia debe dar aprobación a la realización de una reingeniería de procesos y estar convencida que ésta es la única salvación para la empresa, buscar a las personas idóneas para desarrollar el proyecto. Todo esto con la certeza de que los actuales procesos no se están realizando de la forma más conveniente para la empresa.

Fase II Quién va a rediseñar

Se debe primero conocer quién va a hacer el rediseño para luego saber a qué, y siguiendo las pautas del libro de Michael Hammer & James Champy ``Reingeniería``, se detalla las personas involucradas:

Líder: El líder es la persona que motiva a los empleados, es la persona y que entrega una visión y comunica al personal el propósito y la misión del proyecto.

Se escogió al Gerente General como líder ya que es la persona que tiene autoridad sobre los empleados y será quien los motive y logre que quieran hacer cambios no obligándolos. El líder debe hacer revisiones de los proyectos y dar charlas motivadoras y de apoyo al esfuerzo.

Dueño del proceso: El líder después de identificar los procesos de la empresa designara a los dueños de los procesos, estos dueños de los procesos son personas que están encargados de una de las funciones que pertenecen al proceso que se va a rediseñar, su trabajo es verificar que se haga la reingeniería. Cada dueño de proceso tiene que organizar a las personas y lo que se necesite para que realicen su trabajo. El vendedor con mayor aptitud y actitud será el dueño del proceso formulación de estrategia, el jefe de bodega será el dueño del proceso compras internacionales stock y a despacho, el jefe de cobranza el dueño del proceso Concesión de crédito y cobranza y el bodeguero es el dueño del proceso despacho de pedidos.

Fase III Identificación

Es sumamente importante determinar cuáles de los procesos de la empresa son los que necesitan reingeniería. Para establecer cuáles serán rediseñados deben contar con los siguientes criterios:

- El proceso debe estar perdido, las señales se ven por todas partes, y no es fácil pasarlos por alto. Muchos pasos se repiten.
- El impacto que cause el proceso en los clientes externos es muy importante y aunque no se les puede preguntar qué procesos piensan ellos que se deberían cambiar ya que no los conocen, son una buena

fuente de información para conocer qué les interesa más: el costo, tiempo de entrega o las características del producto.

- Algunos procesos tienen muchos pasos laterales e intervienen algunas unidades organizacionales, lo cual provoca altos costos.
- La gran mayoría de los procesos son anticuados y forman parte de una organización vertical.

Si la totalidad de estos criterios se cumplen, definitivamente existen argumentos de que se debe realizar reingeniería. Esto debe analizarlo los administradores mientras buscan las oportunidades de reingeniería.

Fase IV Entender los procesos

Cuando ya se establecen los procesos para rediseñarlos y se definen sus responsables el siguiente paso es entender los procesos actuales, toda esta información la encontramos en los procesos antes detallados, es importante entender el proceso, un análisis detallado de un proceso es útil para inclinar al resto de la organización de que es necesario realizar reingeniería.

Se debe entender cuáles son las necesidades reales de los clientes, la diferencia que hay entre lo que dicen que quieren y qué necesitan realmente y qué procesos llevan a cabo con el producto que se les da; se deben considerar las metas y los problemas fundamentales de los clientes, y esto se consigue observando.

Fase V Argumentación

Se debe convencer a los trabajadores de que deben aceptar la idea de un cambio radical en la empresa, con la seguridad de que es necesario rediseñar. Hay que dar un mensaje claro sobre la necesidad de rediseñar, demostrándoles donde actualmente se encuentra la empresa y la razón por la cual no deberían permanecer ahí por más tiempo y a donde tienen que llegar.

Para convencer a los empleados de Imporleva S.A. de que no existe otra manera de hacerlo si no es con la reingeniería se les indicará de la siguiente manera:

- La empresa se ha manejado de la misma manera desde que empezó sus actividades, debemos desarrollar procesos maleables, delegando responsabilidades a los empleados y para esto la empresa ayudara con capacitaciones.
- Los clientes de ahora en adelante serán la prioridad y se los atenderá de la mejor manera.
- En la actualidad, el mercado al que se dedica la empresa es todavía rentable, pero si no se realizan grandes cambios para sacar provecho, corre peligro en el futuro.
- La elección más indicada es realizar una reingeniería, y esto quiere decir que se rediseñarán los procesos actuales para que Imporleva S.A. pueda no sólo sobrevivir en el mundo moderno, sino alcanzar grandes mejorías que los ayudara a crecer y obtener mayor utilidad.

El segundo mensaje para convencer a los trabajadores de que deben aceptar la idea es la nueva visión de la empresa, ponerles a los empleados una meta, la cual deben de alcanzar para mejorar el desarrollo de la empresa.

La visión mide la mejora realizada por la reingeniería, ya que si los resultados se están consiguiendo y acercando a la visión quiere decir que se está avanzando.

El Gerente General que tiene la autoridad y el respeto de los empleados, y por esto fue escogido como el líder, es la persona que deberá comunicar los argumentos antes expuestos, y explicarlos para que cada uno esté de acuerdo y ser parte de este nuevo comienzo y cambio radical en su forma de trabajar se les detalla los procesos que se van a rediseñar.

5.4 Implantar la reingeniería en los procesos de la empresa Imporleva S.A.

Con el fin de conseguir impresionantes logros en el desempeño de la empresa es necesario implantar una reingeniería y esto significa examinar de manera primordial los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente.

El modelo antiguo organizacional funcionaba bien en los mercados menos competitivos, hoy en día se vive en una era en la que la competencia toma ventaja del más mínimo error que comete su oponente, por este motivo la empresa no puede seguir manejándose como en sus principios lo hacía.

Como primer paso se planteó una interrogante al Gerente General:

¿Por qué la empresa trabaja de esta manera? y como resultado se obtuvo que la mayoría de las tareas que realizan los empleados no son diseñadas para satisfacer las necesidades del cliente, simplemente se las ejecuta por seguir órdenes siguiendo la clásica administración.

Se deben conocer los problemas que se encuentran dentro de los procesos de la empresa, y con esto poder obtener todos los beneficios que se espera con la reingeniería propuesta. Los elementos clave son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y los grandes resultados esperados.

Los procesos deben seguir lo siguiente:

- Diversos ejercicios se combinan en uno
- Los empleados toman decisiones
- Los procesos tienen variadas versiones
- El trabajo se realiza en la zona razonable
- Reducción de las verificaciones y controles

5.5 Procesos a implementar en la reingeniería

Cuando ya tenemos identificados los procesos y sus principales problemas se debe confirmar cuales necesitan reingeniería y para ello se hacen tres preguntas:

1. ¿Qué procesos contemplan mayores problemas?
2. ¿Cuáles tienen mayor impacto en los clientes?
3. ¿Cuáles de los procesos actuales son los que tienen más disponibilidad de una dichosa reingeniería?

Siguiendo esto se determinó que los procesos a rediseñar serán:

- **Administrativo Contable.** En el proceso anterior la secretaria era la encargada de realizar la mayoría de las funciones, tanto contables como administrativas, ahora se delegaran responsabilidades a los empleados en sus diferentes departamentos en un nuevo proceso llamado Estrategia Administrativa.
- **Importación.** En el proceso anterior el Gerente General realizaba la compra de los productos sin realizar una previa revisión de los que estaba en stock o investigación de lo que ya el cliente dejaba de comprar, el jefe de bodega no realizaba un reporte confirmando la información, ahora este proceso tendrá en nombre de Compras de Mercadería.
- **Venta de productos.** El Gerente General tenía la última palabra en despachar o no la mercadería y había pérdida de tiempo en esperar su decisión, los vendedores no realizaban las investigaciones de que productos debía la empresa ofrecer mayormente y solo vendían lo que el Gerente Compraba de acuerdo a su experiencia y conocimiento. Este proceso se quedara con el mismo nombre.
- La forma de realizar los cobros y de otorgar los créditos cambiará y se llamará **Aprobación de crédito y cobranza**, la empresa tiene muchos problemas al cobrar a sus clientes ya que son los mismos vendedores que están encargados del cobro y recolección de pagos y en este proceso se dará un cambio total que beneficiara a la empresa.

5.5.1 Proceso a implementar: Estrategia Administrativa






Este proceso es completamente nuevo para la empresa ya que se debe contratar una persona que se encargue de los procesos contables y en este caso el contador solo visitaba la oficina los fines de semana y dependía de la información que la secretaria ingresaba y organizaba, la nueva persona será la encargada de receptor todos los documentos contables, de ingresarlos al sistema y de llevar acabo la correcta contabilidad.

Con el rediseño de este proceso se logró que solo una persona sea la total responsable de la contabilidad y otra en este caso la secretaria de la administración de información de la empresa y de la facturación.

Parte N°1 del proceso Estrategia Administrativa (FACTURACION)

Se realiza la Parte N° 1 del proceso de Estrategia Administrativa cuando la secretaria realiza la facturación de los pedidos realizados por los clientes e ingresados por los vendedores.

Para un mejor entendimiento, se realizó un cuadro donde comprenden todas las tareas que se realizarán:

TABLA 7. Proceso: Estrategia Administrativa, Parte 1				
IMPORLEVA S.A.				
Proceso: Estrategia Administrativa				
Objeto: Realización correcta de facturación				
Parte N° 1 : secretaria realiza la facturación de los pedidos realizados por los clientes				
N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Simbología
1	Recepcion de Orden de Pedido	Secretaria	5 m	
3	Verificacion de precios	Secretaria	10 m	
4	Realizacion de Factura de Pedido	Secretaria	25 m	
5	Ingreso de datos al sistema	Secretaria	25 m	
6	Entrega de factura al jefe de bodega	Secretaria	2 m	
Total			1 h 7 m	

Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Reingeniería de Procesos - Estrategia Administrativa

Tabla 6. Tabla estrategia administrativa










Se puede observar que esta primera parte del proceso es rápido y simple, comienza con la recepción de la orden de pedido realizada por el vendedor y receptada por la secretaria, la misma que realiza después la verificación de los precios ofrecidos con los actualizados en el sistema, luego realiza la facturación respectiva ingresando los datos al sistema y generando la factura correspondiente, una vez teniendo la factura lista se la entrega al jefe de bodega para que realicen el despacho.

Realizar la parte N° 1 del proceso toma un tiempo de una hora siete minutos, ya que depende de cuán grande sea el pedido o cuantos diferentes ítem se encuentren en el pedido.

Se realizan seis tareas y la responsable es la secretaria.

Parte N°2 del proceso Estrategia Administrativa (CONTABILIDAD)

Se realiza la Parte N° 2 del proceso de Estrategia Administrativa cuando la contadora receipta las copias de las facturas realizadas por la secretaria a los clientes y las facturas realizadas por los proveedores de mercadería y de servicios.

TABLA 8. Proceso: Estrategia Administrativa, Parte 2				
IMPORLEVA S.A.				
Proceso: Estrategia Administrativa				
Objeto: Realizacion correcta Contabilidad				
Parte N° 2 : contadora realiza ingreso de documentos contables y contabilidad general				
N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Simbologia
1	Recepcion de Facturas Proveedores	Contadora	2 m	
2	Verificacion de Ruc en sistema web SRI	Contadora	2 m	
3	Realizacion de retenciones correspondientes	Contadora	10 m	
4	Ingreso de datos al sistema	Contadora	25 m	
5	Importacion de Datos del sistema a hojas contables de Excel	Contadora	3 m	
6	Realizacion de reporte contable	Contadora	1 h	
7	Recepcion de Facturas Clientes	Contadora	2 m	
8	Importacion de Datos del sistema a hojas contables de Excel	Contadora	3 m	
9	Realizacion de reporte contable	Contadora	1 h	
Total			2 h 47 m	

Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Reingenieria de Procesos - Estrategia Administrativa

Tabla 7. Proceso: Estrategia administrativa, parte 2.

En esta segunda parte se puede observar que el proceso de la parte contable empieza cuando la contadora receipta las facturas de los proveedores tanto de la mercadería como los proveedores de servicios, luego verifica la validación del RUC y si se encuentran con el permiso

vigente en el sistema WEB de SRI (Servicio de Rentas Internas), después de confirmar su validación realiza las retenciones correspondientes, luego ingresa la información al sistema contable para después importar la misma información a hoja de Excel y poder manejarla de manera más cómoda, para así finalizar realizando el reporte contable que servirá a futuro para las declaraciones mensuales.

Realizar la parte N° 2 del proceso toma un tiempo de una 2 horas cuarenta y siete minutos, ya que la realización de las retenciones en el sistema es manual desde Excel y la realización del reporte también, y depende de cuantas facturas haya sido receptadas por día.

En esta segunda parte del proceso se realizan nueve tareas y la responsable es la contadora.

Logros alcanzados

- ✓ En este proceso se logró reducir el extra trabajo que tenía la secretaria realizando tareas contables, las cuales pasaron a ser realizadas por la contadora quien es la persona más apta por sus conocimientos a realizar dicho trabajo.
- ✓ Se redujo el tiempo de realización de las facturas y reportes contables ya que se los mismos se realizan diariamente y ya no los fines de semana.
- ✓ se obtuvo en este proceso eficiencia y eficacia ya que al repartir el trabajo las dos partes se concentran en realizar sus tareas sin presión de que tienen mucho más por hacer y poco tiempo para hacerlo.
- ✓ Tanto la secretaria como la contadora toman decisiones y no tienen que esperar al Gerente para que dé la orden de proceder.

5.5.2 Proceso a implementar: Compras de Mercadería

Este proceso se lo rediseñó debido a que en el mismo se estaba omitiendo pasos importantes por lo que se sobre cargaba de inventario la compañía, lo que causaba pérdidas.

El proceso de compras de mercadería se lo realiza cuando los vendedores ingresan las órdenes de pedido y el jefe de bodega procede con la revisión de inventario para luego realizar las compras de nuevos productos.

El objeto del proceso compras de mercadería es lograr mantener un correcto inventario para que la empresa no se quede con mercadería sin poder vender y evitar pérdida de inversión.

TABLA 9. Proceso: Compras de Mercadería				
IMPORLEVA S.A.				
Proceso: Compras de Mercadería				
Objeto: Realización correcta de la compra de mercadería para la venta				
N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Simbología
1	Generacion de lista de inventario	Secretaria	8 m	
2	Verificacion de lista con la mercaderia fisica	Jefe de Bodega	10 m	
3	Verificacion de productos faltantes con ordenes de pedidos realizadas por los vendedores	Jefe de Bodega	10 m	
4	Ingreso de orden de compra	Jefe de Bodega	20 m	
5	Realizacion y Confirmacion de Pedido	Proveedor	2 m	
6	Requerimiento de Poliza	Jefe de Bodega	15 m	
7	Transito de la carga	Broker	40 d	
8	Envio de Factura	Aseguradora	5m	
9	Realizacion de Cheque y Retencio	Contadora	10 m	
10	Retiro de Documentos y entrega	Mensajero / Bodeguero	40 m	
11	Enviar la DAI definitiva	Agente Aduanero	5m	
12	Imprimir DAI y Sellar	Jefe de Bodega	15 m	
13	Retiro de DAI y tramites Aduaneros	Agente Aduanero	1 d	
14	Informacion de Liquidacion	Agente Aduanero	20 m	
15	Realizacion e Carta de debito y Cheque	Contadora	50 m	
16	Entrega de documentos a la Aduana	Agente Aduanero	20 m	
17	Retiro de la carga de Aduana	Bodeguero	1 h	
18	Ingreso de carga a bodega	Bodeguero	40 m	
19	Ingreso de informacion al sistema	Secretaria	30 m	
20	Entrega de documentos a la contadora	Secretaria	30 m	
21	Realizacion de pago al proveedor	Contadora	30 d	
Total			71d 7h	

Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Reingeniería de Procesos - Compra de Mercadería y Despacho

Tabla 8. Proceso: Compras de mercadería

Este nuevo proceso empieza cuando la secretaria genera la lista de productos importada desde el sistema y se la entrega al jefe de bodega para que verifique con las órdenes de compra ingresadas por los vendedores si hay stock productos pedidos por los distintos clientes, luego de esto el jefe de bodega ingresa una orden de compra para el proveedor y se comunica con el bróker para la realización del pedido, los productos que se colocan en la orden de compra son los que aparecen en el sistema en 0, desde ese momento corre el tiempo de entrega el cual debe ser de un máximo de cuarenta días según acuerdo llegado por ambas partes (proveedor-distribuidor); el bróker envía la factura original con los datos de despacho y el jefe de bodega realiza el requerimiento de la póliza.

Cuando la póliza esta lista para ser retirada, la compañía de seguros envía la factura al correo electrónico de la empresa manejado por la secretaria y el cheque y retención lo realiza la contadora y se los da al mensajero para que retire los documentos y realice el pago respectivo.

Cuando arriba la mercadería, la empresa de transporte naviero envía las facturas por transporte y gastos locales al correo electrónico de la empresa y a la contadora quien realiza los cheques y retención, se los entrega al bodeguero / mensajero para que se dirija a retirar los documentos a la oficina de la empresa de transporte y entregue los mismos a la oficina del Agente de Aduana.

El Agente de Aduana con los documentos originales recibidos ingresa los datos al sistema Ecuapass y realiza la DAI (Declaración Aduanera de Importación) definitiva, la envía al jefe de bodega para que el Gerente General proceda a firmar y sellar la misma. El Agente de Aduana retira la DAI en las oficinas de Importleva S.A. para que proceda a ingresar los documentos a la Aduana, el Agente realiza los respectivos trámites Aduaneros y el mismo informa cuando la liquidación esta lista para que el contador realice la carta de débito para luego pagar la liquidación junto con el cheque para cancelar el bodegaje.

El bodeguero / mensajero lleva la carta de débito y cheque a la Aduana para proceder a retirar la carga, luego la ingresa a bodega.

El Agente de Aduana más tarde entrega la factura por servicio y todos los documentos a la secretaria de la empresa quien ingresa los datos al sistema y copia los mismos a la contadora para que realice los pagos correspondientes.

Realizar el proceso de compras de mercadería toma 71 días y 7 horas, el proceso de despacho sigue tomando 2 días. Se realizan veintidós tareas, las cuales cinco las realiza el jefe de bodega, dos el proveedor, una la compañía de seguros, tres la contadora, cuatro el Agente de Aduana, tres el Bodeguero / Mensajero y tres la secretaria.

Logros alcanzados

- ✓ Se evitó la pérdida de capital al comprar productos que no son demandados por los clientes.
- ✓ Se reducen las confirmaciones y controles.
- ✓ Se entregan tareas múltiples y secuenciales a los empleados para que puedan tomar sus propias decisiones.
- ✓ Cada departamento asume su responsabilidad con la tarea y el resultado es eficiente y eficaz sin pérdida de tiempo.
- ✓ Se separan las Tareas del Jefe de Bodega y Bodeguero así cada uno tiene establecidas cuáles son sus funciones y mejoro su desempeño.







5.5.3 Proceso a implantar: Venta de Productos.

Este proceso como lo dice su nombre se encarga de la venta de los productos a los distintos clientes, se lo rediseño debido a que los vendedores al momento de receptar la ordenes de pedidos no estaban seguros si después se les iba a despachar o no la mercadería ya que la última palabra la tenía el Gerente General. En este proceso se implantaron dos versiones diferentes para que no existan casos de excepción:

Versión N° 1 del proceso de Venta de Productos

La versión N° 1 de ventas de productos se la realiza cuando el vendedor recibe la lista de productos actualizadas semanalmente para poder dirigirse

luego a realizar las respectivas ventas en las zonas correspondientes de cada uno.

TABLA 10. Proceso: Venta de Productos Versión N° 1				
IMPORLEVA S.A.				
Proceso: Venta de Productos Versión N° 1				
Objeto: Realización la venta y despacho de la mercadería pedida por el cliente				
Version N° 1 : El vendedor realiza venta y receipta el pedido				
N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Simbologia
1	Generacion de lista de inventario	Secretaria	7 m	
2	Entrega o envio de Lista a vendedores	Secretaria	10 m	
3	Vendedores realizan ventas	Vendedor	30 m	
4	Entrega de ordenes de pedidos	Vendedor	5 m	
5	Recepcion de Pedido	Secretaria	3 m	
6	Facturacion	Secretaria	5 m	
Total			1 h	

Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Reingeniería de Procesos - Venta de Productos





Tabla 9. Procesos: venta de productos versión 1:

La Generación de la lista de precios e inventario es la primera tarea seguida por la entrega de la misma a los vendedores, amabas tareas son realizadas por la secretaria, luego los vendedores realizan las ventas con sus respectivos clientes y también son los encargados de buscar nuevos compradores, una vez teniendo el pedido realizado el vendedor dependiendo de la ciudad en donde se encuentren realizan el envío del pedido a la secretaria por mail o fax para que ella empiece a facturar y seguido del despacho de la mercadería.

Realizar esta versión N° 1 del proceso toma el tiempo de una hora y un minuto. Se realizan 6 tareas, 2 realizadas por los vendedores y las 4 restantes realizadas por la secretaria.

Versión N° 2 del proceso de Venta de Productos

La versión N° 2 de ventas de productos se la realiza cuando el cliente directamente se comunica a los teléfonos de la empresa y hace el pedido de la mercadería requerida.

TABLA 11. Proceso: Venta de Productos Versión N° 2				
IMPORLEVA S.A.				
Proceso: Venta de Productos Versión N° 2				
Objeto: Realización de venta y despacho de la mercadería pedida por el cliente				
Versión N° 2 : El Cliente realiza el pedido directamente a oficina de la empresa				
N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Simbología
1	Recepcion de Pedido	Secretaria	5 m	
2	Buscar precio y si hay en existencia	Secretaria	10 m	
3	Indicar lo que se necesita	Secretaria	10 m	
4	Facturacion	Secretaria	5 m	
Total			30 m	

Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Reingeniería de Procesos - Venta de Productos

Tabla 10. Tabla de procesos, venta de productos

La Recepción del pedido es la primera tarea realizada en este proceso por parte de la secretaria, seguido de la búsqueda de precios de la mercadería solicitada y verificación de estatus en el sistema, por ultimo confirmando con el cliente lo que necesita procede a realizar la facturación.

Realizar esta segunda versión del proceso de Venta de Productos toma el tiempo de treinta minutos. Se realizan 4 tareas y todas realizadas por la secretaria.





Logros alcanzados

- ✓ Se reduce el tiempo de despacho de mercadería ya que las órdenes son procesadas apenas son recibidas.
- ✓ Los vendedores toman decisiones para vender los productos y esto los incentiva a la búsqueda de nuevos compradores.
- ✓ Se reducen los controles ya que la autorización del Gerente General ya no es necesaria para que se facture la venta.

5.5.4 Proceso a implantar: Despacho de pedidos

Este proceso se encarga de entregar la mercadería al cliente, se lo rediseñó debido a que al momento de recibir las ordenes de los vendedores la secretaria y en bodega no podían decidir si despachar o no lo que tenían en stock, lo que producía un proceso que tomaba mucho tiempo en ejecutarse.

El proceso despacho de pedidos se lo realiza cuando la mercadería que solicita el cliente al vendedor en la orden de pedido se encuentra en stock.

TABLA 12. Proceso: Despacho de Pedidos				
IMPORLEVA S.A.				
Proceso: Despacho de Pedidos				
Objeto: Despacho de pedido en forma eficaz				
Version N° 1 : Despacho de mercaderia, orden ingresada por el vendedor				
N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Simbologia
1	Recepcion de Factura	Jefe de Bodega	8 m	
2	Armar el Pedido	Bodeguero	10 m	
3	Enviar la Mercaderia Junto con Factura	Bodeguero	20 m	
4	Confirmar recepcion de la carga	secretaria	1 d	
Total			1 d 38 m	

Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Reingenieria de Procesos - Despacho de Pedidos

Tabla 11. Proceso: Despacho de pedidos

La Recepción de las facturas son el primer paso para realizar este proceso, con la factura el Jefe de Bodega da la orden al bodeguero de armar el pedido y una vez teniéndolo armado se procede con el envío de la mercadería al cliente. Como paso final la secretaría verifica que se haya receptado la carga y que no haya ningún problema con la misma.

Realizar este proceso de Despacho de Pedidos toma el tiempo de 1 día y treinta y ocho minutos. Se realizan 4 tareas 1 realiza el Jefe de Bodega, 2 el bodeguero y la última por la secretaria.

Logros alcanzados

- ✓ Se reduce el tiempo de despacho de mercadería ya que las órdenes son procesadas apenas son recibidas.
- ✓ Tanto la secretaria como el Jefe de Bodega pueden tomar la decisión de despachar un pedido.
- ✓ Se reducen los controles ya que la autorización del Gerente General ya no es necesaria para poder despachar la mercadería.
- ✓ Reducción de pasos laterales.

- ✓ El cliente obtiene lo que quiere en poco tiempo.

5.5.5 Proceso a implementar: Aprobación de crédito y cobranza

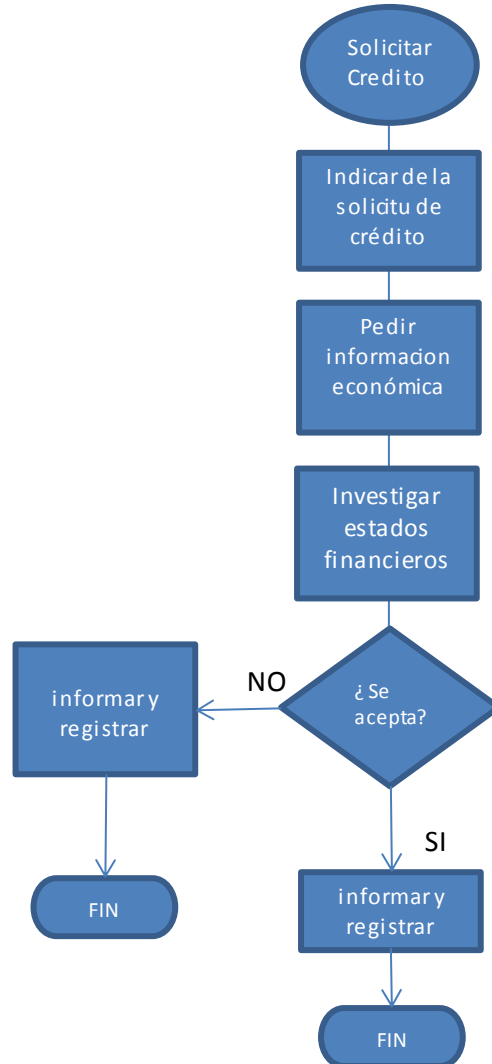
El último proceso a implantar es el de Aprobación de crédito y cobranza. Este proceso era realizado por la secretaria, continuando las resoluciones del Gerente General, ahora la contadora asumirá la tarea de un jefe de cobranza para que realice por su cuenta este proceso.

El objeto del proceso de aprobación de crédito y cobranza es, emitir créditos únicamente a los clientes que cumplan con los todos los requisitos solicitados y realice un desempeño eficiente en la ejecución de la cobranza.

Parte N° 1 del proceso Aprobación de crédito y cobranza

Se realiza la primera parte de este proceso cuando el cliente solicita un crédito, el contador se encarga de analizar los datos del cliente y es el Gerente General el que decide si cumple todos los requisitos para otorgárselo.

Ilustración 3. Proceso Aprobación de Crédito y Cobranza - Parte 1
IMPORLEVA S.A.
Proceso: Aprobación de Crédito y Cobranza
Objeto: Aprobación de créditos a clientes y ejecución eficaz de la cobranza
Parte 1 : Emisión de Créditos



Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Reingeniería de Procesos - Aprobación de Créditos y Cobranza

Ilustración 3. Proceso: Aprobación de crédito y cobranza

La primera parte de este proceso comienza cuando el cliente solicita al vendedor un crédito con la empresa, el vendedor informa a la contadora para que esta proceda a pedir la información adecuada al cliente y luego investigar las referencias comerciales y el estudio de los estados financieros del cliente.

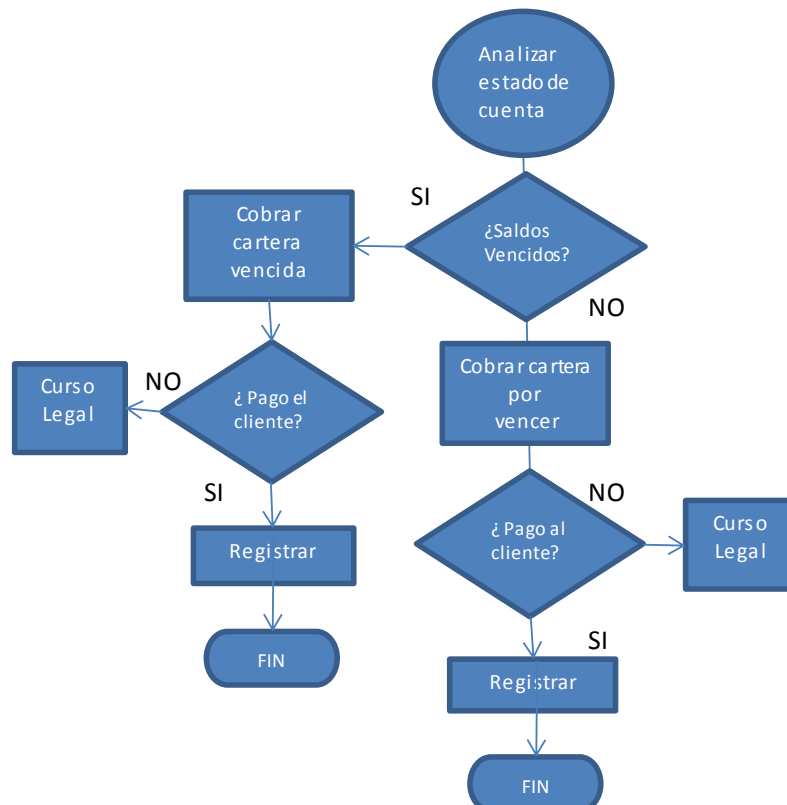
Inmediatamente después de considerar toda la información obtenida, el contador o Jefe de Cobranza entrega los resultados al Gerente General quien toma la decisión de otorgar o no al cliente el crédito, si la decisión es negativa se lo comunica a la contadora o Jefe de Cobranza para que les indique al vendedor y al cliente por medio de un correo electrónico los motivos, con esto se finaliza.

Si la decisión es positiva, el Gerente General le indica a la contadora para que les indique al vendedor y al cliente.

Parte N° 2 del proceso Aprobación de crédito y cobranza

Esta parte del proceso se trata de la recuperación de la cobranza, se realiza esta segunda parte al cobrar los saldos vencidos y por vencer a los clientes.

Ilustracion 4. Proceso Aprobacion de Crédito y Cobranza - Parte 2
IMPORLEVA S.A.
Proceso: Aprobacion de Crédito y Cobranza
Objeto: Ejecución eficaz de la cobranza y recuperación de cartera
Parte 2 : Cobranza



Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Reingeniería de Procesos - Aprobación de Créditos y Cobranza

Ilustración 4. Proceso: Aprobación de crédito y cobranza

La segunda parte empieza al analizar el estado de cuenta por la contadora o jefe de cobranza, si constan saldos pendientes por cierto cliente, se realiza por medio de llamadas telefónicas la cobranza respectiva de la cartera vencida al cliente; si se tiene una respuesta positiva se registra el ingreso, si el cliente se niega a cancelar se debe recurrir al aspecto legal para poder recuperar el dinero.

Si los saldos de las cuentas se encuentran por vencer, se comunica a los clientes para obtener una respuesta de cuando realizarán la cancelación, si después de varios intentos el cliente no realiza el pago respectivo se debe recurrir a lo legal. Si el cliente paga su saldo en el tiempo indicado el contador realiza el registro.

En las dos partes de este proceso de Aprobación de crédito y cobranza no se tomó en cuenta el tiempo que toma realizarlos, ya que las diferentes tareas las realiza una sola persona; en la primera parte depende del tiempo en el que el cliente entregue su información para ser analizada, y en la segunda parte depende del cliente también ya que él es el que realiza el pago.

Logros alcanzados

- ✓ Personal capacitado en la gestión de cobranza.
- ✓ Conocimiento de los objetivos.
- ✓ Reducción de cartera vencida.
- ✓ Análisis correcto de otorgación de crédito.
- ✓ Seguridad al aprobar la otorgación de créditos.
- ✓ Apoyar la salud financiera de la empresa a través de un efectivo sistema de gestión de cobro.

Capítulo 6

Análisis de la propuesta

6.1 Análisis de la propuesta

Para saber los beneficios que se van a obtener con el rediseño se analiza cada uno de los procesos para que así no exista duda de que la reingeniería es la mejor opción para que Imporleva S.A. sobreviva.

6.6.1 Estrategia Administrativa

En la estrategia administrativa se logró contar con apoyo en el área por la contadora que es la persona capacitada para realizar las tareas contables, y así las dos partes: la secretaria y la contadora podrán desenvolverse de manera eficaz en el desarrollo de cada tarea.

Con los vendedores capacitados se logra que puedan cotizar a los clientes lo que sea más conveniente para ellos y para la empresa, además se les ofrece el valor agregado de que son capaces de explicar los beneficios que tendrán al comprar dicho producto.

6.6.2 Compras de Mercadería

Con la reingeniería se le cambio el nombre al proceso de importaciones y paso a llamarse compras de mercadería, se le ejecutó un cuadro de resumen para medir el beneficio que se logra a través del rediseño del proceso; en él cuadro se detalla el tiempo que toma realizar el proceso y el tiempo versus la propuesta.

En el cuadro detallado a continuación se puede observar el beneficio que se obtiene con la reingeniería:





TABLA 13. Medicion del Impacto, Proceso : Compra de Mercaderías							
IMPORLEVA S.A.							
Medicion del impacto en la reingenieria del proceso de Compras de Mercaderia							
ACTIVIDAD		ACTUAL		REINGENIERIA		BENEFICIO	
		Tareas	Minutos	Tareas	Minutos	Tareas	Minutos
Operación		2	75	5	553	-3	1438
Inspeccion		24	17710	10	14527	14	3183
Traslado		10	24450	6	19390	4	5060
Demora		1	480	0	0	1	1440
TOTAL		37	42715	21	34470	16	11121
Elaborado por: Valeria Leon							
Fuente: Investigacion de Campo							

Tabla 12. Medición del impacto, proceso: Compra de mercaderías

Como se puede observar, en la medición del impacto del proceso de compras de mercadería se logró alcanzar 11121 minutos de ahorro y 16 tareas menos en realizar como beneficio total.

6.6.3 Ventas de Productos

Para medir el beneficio del rediseño de este proceso también se le ejecutó un cuadro de resumen en él cuadro se detalla el tiempo que toma realizar el proceso y el tiempo versus la propuesta:





TABLA 14. Medicion del Impacto, Proceso : Ventas de Productos							
IMPORLEVA S.A.							
Medicion del impacto en la reingenieria del proceso de Ventas de Productos							
ACTIVIDAD		ACTUAL		REINGENIERIA		BENEFICIO	
		Tareas	Minutos	Tareas	Minutos	Tareas	Minutos
Operación		5	1058	3	20	2	1038
Inspeccion		9	625	6	35	3	590
Traslado		4	117	1	35	3	82
Demora		0	0	0	0	0	0
TOTAL		18	1800	10	90	8	1710
Elaborado por: Valeria Leon							
Fuente: Investigacion de Campo							

Tabla 13. Medición del impacto, proceso. Venta de productos

Como se puede observar, en el proceso de Ventas de Productos se logró alcanzar 1710 minutos de ahorro y 8 tareas menos en realizar como beneficio total.

6.6.4 Aprobación de crédito y cobranza

Con este proceso se pudo cobrar la cartera por vencer de la compañía junto con la que ya está vencida en un menor tiempo ya que una sola persona realiza todo el proceso. Como resultado la empresa estará apta para poder pagar las cuentas en el tiempo que se debe y así no tener que realizar préstamos pagando intereses por no tener liquidez lo cual generaba grandes pérdidas a largo plazo.

6.7 Análisis financiero entre la organización actual vs. La Reingeniería

Para poder saber los costos generados en las operaciones con la reingeniería, se utiliza la misma técnica antes mencionada pero esta vez agregando los valores del nuevo personal.

Costo Total = \$ 15,578.81

Los gastos administrativos son los siguientes:

<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>				
Sueldos		6.630,52	0	6.630,52
Beneficios Sociales		626,58	0	626,58
Honorarios profesionales		50	50	0
Servicios prestados		121,5	121,5	0
Servicios de seguridad		360,00	0	360,00
Suministros de oficina		963,11	0	963,11
Mantenimiento de oficina		35	0	35
Depreciación de equipo de oficina		23	0	23
Arriendos		1400	0	1400
Alimentación y transporte		19,2	0	19,2
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS				10057,41

Tabla 14. Tabla gastos Imporleva S.A.

Los gastos de ventas son los siguientes:

<u>GASTOS DE VENTAS</u>				
Viáticos		430,00	0,00	430,00
Gastos de representación		0,00	0,00	0,00
Comisiones		3065,59	0,00	3065,09
Transporte de mercadería		856,46	0,00	856,46
Combustible		420,00	0,00	420,00

Peajes y parqueos		5,70	0,00	5,70
TOTAL GASTOS DE VENTAS				4777,75

Los gastos financieros son los siguientes:

GASTOS FINANCIEROS				
Servicios bancarios		337,50	0,00	337,50
Comisiones bancarias		19,20	0,00	19,20
Impuestos bancarios		14,24	0,00	14,24
Intereses bancarios		80,56	0,00	80,56
TOTAL GASTOS FINANCIEROS				451,50

Los gastos varios (Agua, luz, teléfono e internet)

GASTOS VARIOS		157,87	450,02	292,15
----------------------	--	---------------	---------------	---------------

Costo mensual = \$ 15,578.81

Costo total mensual/160 horas= \$ 97.37 costo hora

El resultado del valor por hora es \$ 97.37 este valor se lo multiplica por el número de horas que toma realizar el proceso.

6.8 Análisis de la cuantificación monetaria de las matrices

Tabla 16. Costo Beneficio. Compras de Mercadería					
IMPORLEVA S.A.					
COSTO BENEFICIO POR LA IMPLEMENTACION DE REINGENIERIA					
PROCESO: Compras de Mercaderías					
ACTUAL		REINGENIERIA		BENEFICIO	
TIEMPO HORA	COSTO	TIEMPO HORA	COSTO	TIEMPO HORA	COSTO
712	68223,84	575	55987,75	137	12236,09

Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Investigacion de Campo

Tabla 15. Costo beneficio, compra de mercadería:

De acuerdo a la tabla 16 con el rediseño del proceso de compras de mercadería se logra una reducción de 137 horas, con un ahorro de \$ 12,236.09

Tabla 17. Costo Beneficio. Ventas de Productos					
IMPORLEVA S.A.					
COSTO BENEFICIO POR LA IMPLEMENTACION DE REINGENIERIA					
PROCESO: Venta de Productos					
ACTUAL		REINGENIERIA		BENEFICIO	
TIEMPO HORA	COSTO	TIEMPO HORA	COSTO	TIEMPO HORA	COSTO
30	2874,6	1	97,37	29	2777,23

Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Investigacion de Campo

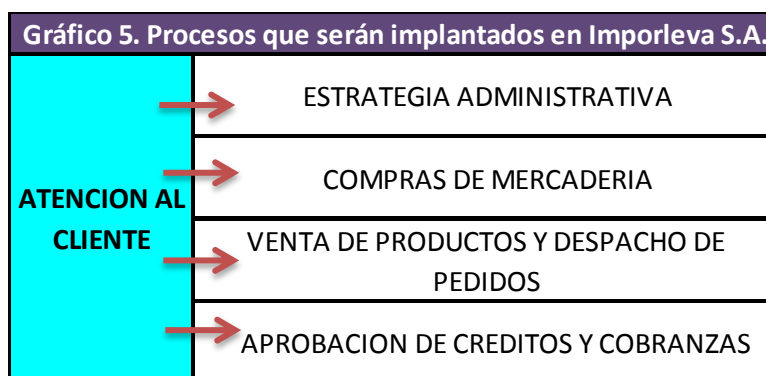
Tabla 16. Costo beneficio, ventas de productos:

Con el proceso de ventas de productos, se obtiene una reducción de 29 horas y un ahorro de \$ 2,777.23

6.9 Gráfico de procesos que serán implantados en Imporleva S.A.

El realizar gráficos de los procesos que existen en Imporleva S.A. permite a los empleados entender de mejor manera lo que realiza la empresa.

En el siguiente gráfico podemos ver los procesos que van a ser implantados en la empresa:



Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Investigación de Campo

Ilustración 5. Procesos a implantar en Imporleva S.A.

En este gráfico podemos observar cuatro procesos de la empresa: Estrategia Administrativa, Compras de Mercadería y Despacho, Aprobación de Créditos y Cobranza, la empresa ya no funcionara más por departamentos por tal motivo no se realizó un organigrama.

- En el proceso estrategia administrativa se identifica a qué tipo de mercado la empresa sirve y cuáles son los productos y servicios que ofrece la misma a sus clientes.

- En compras de mercadería se realizan las órdenes de compra para que se realice un correcto pedido de la mercadería que va a ingresar a la empresa.
- En venta de productos se realizan las órdenes de pedido que luego son ingresadas para facturación y despacho donde luego se les entrega a los clientes lo solicitado.
- En aprobación de crédito y cobranzas se otorga crédito a los clientes y se realiza el cobro de la cartera vencida y de la que está por vencer. Se destaca los clientes en el cuadro ya que para la empresa queda claro que deben valorar y considerar a sus clientes por este motivo se requiere que sus procesos estén en contacto con ellos todo el tiempo lo cual agrega valor.

6.10 Logros esperados con la reingeniería

- ❖ Crecimiento empresarial tanto interno como externo
- ❖ Incremento de responsabilidades y funciones dentro de la empresa.
- ❖ Posicionamiento dentro del mercado
- ❖ Aumento de utilidades
- ❖ Los procesos eran complejos con tareas simples, ahora son simples con tareas complejas y por esto los empleados buscan asesoría por parte del entrenadores o entrenadores.
- ❖ El gerente deja de actuar como supervisor y toma su lugar como entrenador para que de esta manera los empleados realicen sus tareas siendo capaces de realizar ellos mismos procesos y la toma de decisiones que sea la más conveniente para la empresa y el cliente.
- ❖ Todos los empleados que realizan tareas dentro del proceso tienen conocimiento de los pasos que se realizan, y se sienten remunerados al obtener desarrollo personal y aprendizaje por las funciones que realizan.
- ❖ La empresa no busca gente que siga al pie de la letra las instrucciones, se requiere gente que agregue valor al proceso, y que tome decisiones para la solución de problemas.

- ❖ Al futuro personal a contratar aparte de que se le debe tomar en cuenta de manera significativa sus estudios realizados, se debe también tomar en cuenta sus habilidades, carácter, averiguar si tiene iniciativas y autodisciplina, y principalmente si se encuentra motivado.
- ❖ Imporleva S.A. tiene que capacitar y entrenar a sus empleados para que puedan manejar cual tipo de situación. La educación continua será la política de la empresa.
- ❖ Darle a los empleados incentivos por rendimiento como por ejemplo bonos y a largo plazo alza en su sueldo.
- ❖ Se asciende a la persona de acuerdo a su habilidad y no por su desempeño, ya que es un cambio y no una recompensa.
- ❖ Se usa la tecnología al instalar un sistema para que cada parte del proceso y la persona que realiza la tarea pueda ingresarla información que maneja cada uno de ellos y computadores portátiles a cada uno de los vendedores para que puedan recibir y enviar información donde quiera que estén.
- ❖ El Jefe de bodega ya no tiene que esperar a que el Gerente revise el stock para poder ingresar la orden de pedido al proveedor, así se pedirán a tiempo la mercadería que no haya en bodega y con las cantidades necesarias para que después no tengan sobrantes ni faltantes.
- ❖ La secretaria deja de tener sobre carga de trabajo ya que es la contadora quien se encargara de las funciones y procesos contables y así se obtendrá la administración efectiva de las finanzas de la empresa y se evitaran confusiones en la realización de pagos y retenciones.
- ❖ Los empleados al saber diferenciar el trabajo que agrega valor al cliente podrán realizar sus tareas de mejor manera y enfocarse en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

6.11 Propuestas de Mejoramiento

Para mejorar la relación que tiene la empresa con el personal se realizó un plan operativo con varias propuestas.

Al no tener la comunicación adecuada y elementos básicos para trabajar afecta el desempeño del trabajador, el contrato de nuevo personal capacitado y adecuado para realizar los procesos es algo indispensable en este proyecto así se podrán delegar responsabilidades. La inversión inicial es de \$ 21,570.00 compuesta por los siguientes rubros los cuales estan contemplados en la tabla 18, propuesta de mejora:

Tabla 18. PROPUESTA DE MEJORA			
IMPORLEVA S.A.			
Inversion			
Propuesta	Accion	Periodo	Inversion en USD
Realizacion de pago de deudas en tiempo adecuado	Pagar las ordenes que estan pendientes de pago al proveedor	1 sola vez	10000
Compra de mercaderia adecuadamente	Realizar investigacion de que productos son los demandados actualmente por los clientes	anual	100
Contratacion de Contadora de planta (gastos de contratación y primer mes de trabajo)	Contratacion de una contadora de planta y darle la responsabilidad de realizar los pagos en el tiempo adecuado y cobranza de cartera vencida.	mensual	600
Suministrar a los vendedores	Compra de computadoras portatiles.	1 sola vez	3500
Capacitacion para el personal	Contratatacion de personal especializado u organización que capacite al personal de manera	anual	1000
Suministros para la Oficina	compra de cafetera, microondas	1 sola vez	700
Contratar a un mensajero (gastos de contratación y primer mes de trabajo)	Delegar tareas al mensajero	mensual	370
compra de Moto	Para el mensajero pueda movilisarce	1 sola vez	2000
Elaborar un manual de procedimientos de la empresa, normas y politicas	los empleados deben tener conocimiento de las politicas y normas de la empresa	1 sola vez	1000
Contratar los servicios de una agencia de publicidad	Realizar un plan de marketing	semestral	2000
Manejar una caja chica de USD 300	La secretaria debe reportar cuando en la caja queden USD 60 para que la contadora realice la reposicion	mensual	300
Total:			21570

Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Matriz Propuesta de Mejora

Tabla 17. Tabla propuesta de mejora

Propuesta 1: Realización de pago de deudas en tiempo adecuado

Se escogió el pago de las deudas a los proveedores en tiempo adecuado como primera propuesta ya que era uno de los principales problemas en la empresa, al cancelar las órdenes de compras que se encuentran por pagar desde hace meses se genera una relación confiable entre proveedor y empresa y este es el comienzo. En cuanto estén canceladas todas las órdenes adeudadas se empezaría a ingresar una orden de compra nueva y cancelar en el tiempo acordado.

Propuesta 2: Compra de Mercadería adecuadamente

Es necesario que la empresa comience a realizar las compras de nueva mercadería haciendo primero un análisis de mercado y confirmando lo que actualmente está siendo demandado por los clientes, con esto se evita la compra innecesaria de mercadería que después no será vendida y que genera pérdidas significativas para la empresa. Una vez se tenga el análisis realizado se procederá a comprar solo la mercadería necesaria.

Propuesta 3: Contratación de Contadora de planta

Para tener al día las cuentas de la empresa es necesaria la contratación de un contador o contadora que ayude a llevar la contabilidad correcta dentro de la compañía. También se busca entregarle la potestad a esta persona para que realice los pagos a tiempo y sea quien se encargue de la correcta cobranza de las cuentas vencidas y por vencer.

Propuesta 4: Suministrar a los vendedores

Es necesario adquirir para cada vendedor 1 computadora portátil, en total serían 5, una para cada vendedor, de esta manera todos podrán enviar sus pedidos a tiempo de donde estén a cualquier hora y así satisfacer al cliente entregándole la mercadería en menor tiempo.

Propuesta 4: La contratación de capacitación para el personal

Es necesaria la contratación de capacitación para el personal ya que así se lograra educar a las empleados de la empresa para que sean capaces de tomar decisiones y poder resolver cualquier tipo de problema sin esperar a

que sea el Gerente que les dé la orden y perder valioso tiempo, con esta capacitación los empleados podrán mejorar su desempeño y con esto ayudar al desarrollo de la compañía.

Por todos estos motivos la mejor opción fue inscribir a cada empleado en cursos y seminarios conforme a su área de trabajo.

Propuesta 5: Suministros para la oficina

Como lo indicado anteriormente con esta propuesta se busca mejorar la relación de la empresa con el trabajador, por tal motivo se propone adquirir un microondas para que los empleados que no pueden almorzar fuera de oficina se sientan cómodos de hacerlo en una cafetería donde pueden calentar sus alimentos.

Propuesta 6: Contratar un mensajero y adquirir una moto

Se contratará un mensajero para que realice los retiros y entregas de documentos y se le facilitara una moto para que pueda trasladarse sin problemas a las distintas partes de la ciudad.

Propuesta 7: Elaboración de manual de procedimientos de la empresa, normas y política

Un manual de procedimientos de la empresa es necesario para que los trabajadores tengan el conocimiento y certeza de cuáles son sus funciones dentro de la compañía y así evitar cualquier tipo de conflicto entre compañeros de trabajo.

Propuesta 8: Contratar los servicios de una agencia de publicidad

Para que la empresa llegue a ser conocida en todo el país necesita contratar a una agencia de publicidad, Imporleva S.A. Sólo se maneja por las visitas realizadas por los vendedores, y para poder competir en el mercado actual necesita invertir en publicidad ya que sus competidores ya la tienen.

Propuesta 9: Manejar una caja chica de \$300

Se establece esta propuesta ya que la mayoría de veces el Gerente General es la persona que presta dinero en efectivo para cualquier gasto de caja

chica ya que no se realizan los reembolsos de la misma a tiempo y esto genera que muchas veces la caja chica se encuentre en cero.

Estas son las propuestas que se presentan en el proyecto a Imporleva S.A. después del análisis de la situación actual, con estas soluciones se busca que la empresa tenga un mejor desempeño de sus ventas y que las mismas aumenten, y que los gastos innecesarios se reduzcan generando aumento de ingresos y reducción de pérdida.

Para realizar el proyecto de reingeniería la empresa necesita invertir \$ 21,570.00 pero como se puede ver en la tabla 15 algunos valores son mensuales como los sueldos del personal nuevo contratado y otros valores son desembolsados una vez como la compra de bienes.

En la siguiente tabla se puede apreciar el detalle del gasto anual que la empresa debe asumir para que la reingeniería permanezca activa.

Tabla 19. Gasto Anual para mantener la reingeniería		
IMPORLEVA S.A.		
Inversion Necesaria		
PROPUESTA	PERIODO	GASTO ANUAL USD
capacitacion para el personal	anual	1000
investigacion para la correcta compra de mercaderia	anual	100
Contratacion de Contadora de planta	mensual	7200
Contratar a un mensajero	mensual	4440
Manejar una caja chica de USD 300	mensual	3600
Total		16340

Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Matriz Propuesta de Mejora

Tabla 18. Gasto anual para mantener la reingeniería

Continuar con la reingeniería le va a costar a la empresa anualmente \$ 16.340,00 esto se da por el pago de los sueldos de los nuevos empleados y cancelar los servicios de las capacitaciones a los empleados.

6.12 Flujo de ingresos anuales

Tabla 20. FLUJO DE INGRESOS			
IMPORLEVA S.A.			
AÑOS	INVERSION ANUAL REINGENIERIA	EVOLUCIÓN UTILIDADES DE LA EMPRESA	AUMENTO DE UTILIDADES
0	SIN REINGENIERIA	\$ 1.485,75	
1 (REINGENIERIA)	\$ 21.570,00	\$ 35.762,95	\$ 34.277,20
2 (REINGENIERIA)	\$ 16.340,00	\$ 39.922,30	\$ 4.159,36
3 (REINGENIERIA)	\$ 16.340,00	\$ 41.044,11	\$ 1.121,80
4 (REINGENIERIA)	\$ 16.340,00	\$ 42.188,35	\$ 1.144,24
5 (REINGENIERIA)	\$ 16.340,00	\$ 43.355,47	\$ 1.167,12

Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Flujo de Ingresos

Tabla 19. Flujos de ingresos anuales Imporleva S.A.

Con la reingeniería activa se debe considerar anualmente si las utilidades de la empresa vs. La inversión de la reingeniería resultará beneficiosa para Imporleva S.A. Por este motivo se tomó en el año uno (año 2015) la inversión inicial para aplicar la reingeniería de \$ 21.570,00 obteniendo la empresa utilidades por \$35.762,95.

A partir del año 2 (año 2016) en adelante, la inversión para mantener la reingeniería es de \$16.340,00, proyectando mantener un crecimiento constante en las ventas de un 2% anual, sustentado por el crecimiento del parque automotor.

Con este análisis se comprueba los resultados económicos de la aplicación de la reingeniería en Imporleva S.A. durante 5 años, donde podemos observar como cada año las utilidades de la empresa van aumentando.

Conclusiones

Imporleva S.A. es una empresa que ha sabido ganarse su lugar dentro del mercado de auto lujos para vehículos del país por su trayectoria funcionando, el dueño de la empresa posee una gran experiencia y conocimiento del mercado y tiene a nivel nacional ya una cartera fiel de clientes que lo siguen por conocerlo durante muchos años. Esto genera para la compañía ganancias para poder seguir en pie ya que esta fidelidad de los clientes no es fácil mantenerla y más aún que en la actualidad donde la competencia para este tipo de empresas ha aumentado.

A pesar de que ha crecido a gran escala en los últimos años en el país la compra de automóviles, para los productos de lujo ha sido muy difícil mantenerse, hoy en día las personas prefieren comprar otro tipo de mercadería que gastar en un lujo para el vehículo, esto, la mala administración y falta de recursos que posee la empresa ha llegado a ocasionar pérdidas.

Actualmente Imporleva S.A. trabaja con una organización vertical, lo que se propone es mediante una reingeniería volver a diseñar sus procesos para así obtener mejor desempeño por parte de los trabajadores, mejoramiento en el inventario y poder satisfacer las necesidades de los clientes con una mejor atención y menor tiempo de entrega de productos. Por este motivo se realizó un análisis de estudio de los involucrados en donde se detallan los problemas que distingue cada uno y las motivaciones para resolver dichos problemas.

La propuesta determina a través de la evaluación de los procesos, que las propuestas presentadas en el punto 6.11 de este trabajo sean acogidas a fin de cumplir con los objetivos de investigación.

Cada una de esas propuestas pertenecen reflejas en cada uno de los cuadros presentados el impacto financiero de ser elegidos para su aplicación, y analiza su impacto con respecto a la situación actual, con el objetivo de permitir a la gerencia general tomar una decisión para que los

procesos administrativos generen un valor agregado que permita a la empresa lograr su misión y visión.

1. Para los procesos de mayor interacción se utilizaron matrices de tareas, con esto se logró demostrar que se genera mucha pérdida de tiempo con la forma que trabaja actualmente la empresa y esto se debe a que realizan muchos pases laterales.
2. Con las matrices de tareas, se logró demostrar que se genera mucha pérdida de tiempo con la forma que trabaja actualmente la empresa y esto se debe a que realizan muchos pases laterales.
3. Con el análisis de la propuesta se logró conocer cuál es el costo para realizar los procesos actuales y cuánto costará si se realiza una reingeniería.
4. Este análisis demostró que a pesar de tener que invertir, en el futuro generara crecimiento de ventas lo que quiere decir aumento de ganancias para la empresa.
5. El Monto para la Inversión Inicial: \$ 21,570.00 y para mantener la Reingeniería es de \$ 16,340.00

Recomendaciones:

1. Es necesario realizar los cambios en los procesos satisfaciendo de su totalidad las necesidades de los clientes y generando con el correcto manejo de las funciones el ahorro de gastos innecesarios
2. La empresa debe buscar expansión de productos y a más de vender accesorios de lujo ofrecer un plus para el cliente, como por ejemplo asociarse con algunos almacenes para que así los clientes obtengan esa percepción de valor agregado.
3. Buscar líneas de negocios similares al actual para que le permita la distribución de la inversión.
4. El propietario de la empresa deberá demostrar una actitud positiva y de liderazgo para el cambio y demostrar la confianza que tiene en la capacidad de cada uno de sus empleados para la toma de decisiones.

5. Se Recomienda que la gerencia de la empresa visite las diferentes ferias internacionales para conocer los nuevos productos y relacionarse con posibles proveedores.

Bibliografía

- Scribd. (25 de Agosto de 2011). Recuperado el 23 de Abril de 2014, de Scribd:
www.es.scribd.com/doc/63113301/codigo-asme
- Aguaiza Ordoñez Ruth Alexandra. (15 de Septiembre de 2012). *Comunidad de Comercio Exterior en Ecuador*. Recuperado el 20 de Abril de 2014, de Comunidad de Comercio Exterior en Ecuador: www.comunidad.todocomercioexterior.com.ec
- C., S. J. (1990). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Carlos, G. M. (24 de Febrero de 2002). *Monografías*. Recuperado el 18 de Abril de 2014, de Monografías: www.monografias.com
- David, A. (2006). *Organízate con Eficacia*. España: EMPRESA ACTIVA.
- Ecuador, S. N. (1 de Octubre de 2012). *Glosario de Terminos Generales Ecuapass*. Recuperado el 20 de Abril de 2014, de Aduana del Ecuador: www.aduana.gob.ec
- Giovanni, G. (29 de Enero de 2014). *Scribd*. Recuperado el 19 de Abril de 2014, de Scribd:
<http://es.scribd.com/doc/203252289/>
- James, H. M. (1994). *Reingeniería*. Colombia: Editorial Norma.
- Javier, F. (14 de Junio de 2009). *Blog Spot*. Recuperado el 18 de Abril de 2014, de Blog Spot.
- John, M. (1998). *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*. Nashville: Maxwell Motivation, Inc.
- Jorge, C. S. (3 de Julio de 2009). *Mideplan*. Recuperado el 15 de Abril de 2014, de Mideplan:
www.mideplan.go.cr
- Jorge, G. (2009). *Glosario contable y financiero*. Bogota: Editorial Clasico digital.
- Juan, A. G. (1998). *Reingeniería de Procesos Empresariales*. Madrid: Fund. Confemetal.
- Lourdes, M. (2005). *Administración Y Estilos De Gestión*. Mexico: Editorial Trillas Sa De Cv.
- Manuel, A. (12 de Diciembre de 2001). *Tu Obra*. Recuperado el 18 de Abril de 2014, de Tu Obra: www.tuobra.unam.mx/publicadas/020829171632-EFICACIA.html
- Mario, T. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. Mexico: Limusa.
- Nicole, A., & Vincent, D. G. (1993). *El Coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós Iberica.
- Sanchez Cristina, P. A. (2006). *Manual para la integración de sistemas de gestión*. Madrid: Artegraf.
- Seminari d'economia crítica Taifa, J. M. (2013). *Reflexionando sobre las alternativas*. Barcelona: Seminari d'economia crítica Taifa.

Sergio, H. (1994). *Introducción a la administración: un enfoque teórico-práctico*. Estados Unidos: McGraw-Hill.

Sline, V. R. (2012). *Como Elaborar un análisis DAFO*. Santiago de Compostela: BIC Galicia.

Wehrich, H. K. (2004). *Adiminstración: Una Perspectiva Global* (12 ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

ANEXO 1

Productos ofrecidos por Imporleva S.A.

PRODUCTOS	MANUBRIOS	
SOBREASIENTOS	01 CHEVROLET LUV (METALICO)	GUARD MAZDA 1500
09 NEGRO C/GRIS ACOLCHONADO	03 DATSUN 1500(METALICO)	GUARD. CHEV. SPARK
PARASOLES	06 FIAT UNO CROMADO	GUARD. D'MAX
PARASOL DE CARRO DE DOBLAR PLA	B FORSA 1 GRIS	GUARD. MAZDA 1500
FORRO/VOLANTE	LUV 2300 /TROOPER CAFE	GUARD. POST MAZDA DELG.
F/VOLANTE MASSAGE AZUL		A GUARD. POST. D'MAX ANCHO
GUIAS	GUARDALLUVIAS	GUARD. POST. DMAX
LATERAL/METAL ROJO	323 ALLEGRO HATCHBACK/SED ANCH	HINO FB-FC-FD-FF-GD-GH LARGO
GUIA LLANA AMARILLA	ACCENT VERNA/SUPER PONY	HIUNDAY MATRIX
LARGA (COHETE)	CHEVI TAXI DELG.	HYLUX 1600 DELG
LATERAL/METALICA AMARILLA	CHEVROLET ALTO DELGADO	HYLUX/STOUT 2005 ANCHO
MICA LAND CRUISER AMARILLA/BLA	CHEVROLET KODIAK	HYUNDAI ACCENT ANT.DELG
ESPEJOS DE PUERTA	CONDOR ANCHO	HYUNDAI EXCEL/PONY ANCHO
FORD 150-250-350/ NEGRO	CORSA EVOLUTION	HYUNDAI EXCEL/PONY DELG
RH FORSA 2/SWIFT 88/97	CORZA 3PTAS ANCHO	HYUNDAY MATRIX
LH FORSA 2/SWIFT 88/97	CORZA 5PTAS MEDIANO	KIA KARENS
RH SILVERADO CROMADO DER.	DAEWOO MATIZ ANCHO	KIA RIO ANCHO
LH SILVERADO CROMADO IZQ.	DAEWOO RACER/CIELO ANCHO	LADA CON VENTOLERA ANCHO
LH TOYOTA LAND CRUISER GRIS IZQ.	DAIHATSU DELTA	LADA SIN VENTOLERA ANCHO
UNIVERSAL TIPO COLOMBIANO	DATSUN 1200LARGA ANCHO	LUV 1600 ANCHO
ESPEJOS INTERIORES	DATSUN 1200LARGA DELG	LUV 1800-2000 ANCHO
DATSUN 1200 GRIS	DATSUN 1500 ANCHO	LUV 97 CORTA ANCHO
DATSUN 120Y GRIS	FIAT 1/MILLE ANCHO	LUV 97 CORTA DELG
2. ESP. INT GRANDE PANORAMICO	FIAT 1/MILLE DELG	LUV 97LARGA ANCHO
MITSUBISHI CANTER F-111	FIAT FIORINO/PREMIO/SP-CIO	LUV 98/05 ANCHO
MITSUBISHI MONTERO-LANCER	FORD 350 M-80>UP ANCH	MAZDA 323 COUPE
ESPEJO DE REPUESTO	FORD FIESTA ANCHO	MAZDA B2000 ANCHO
ADHESIVO GRANDE	FORZA 1 ANCHO	MAZDA B2000 DELGADO
ADHESIVO MEDIANO	FORZA 1 DELGADO	MAZDA B2200 ANCHO
ADHESIVO PEQUEÑO	FORZA 2 ANCHO	MAZDA B2200 DELGADO
NISSAN CABSTAR 6*10-1/4	FORZA 2 DELGADO	MITSUB.MONTERO NUEVO DELG
REDONDO UNIVERSAL CON BRAZO	GETZ HIUNDAY	MITSUB.MONTERO SPORT 2002
	GRAND VITARA 3PTAS ANCHO	MITSUBISHI L200 ANCHO

MITSUBISHI L200 DELG
MONTERO CAMPERO
NISSAN PATHFINDER DELG
RENAULT R18 ANCHO
RODEO 97 ANCHO
SAN REMO
SAN REMO DELG
STOUT 2200 ANCHO
STOUT 2200 DELG
SWIFT ANCHO
TOYOT YARIS SPORT
TOYOTA VIGO D/C
TROOPER CORTO ANCHO
TROOPER LARGA ANCHO
TROOPER NV. AMERIC.
VITARA 3PTAS DELGADO

PITOS Y SIRENAS

PITO ALPXCARACOL
L CARACOL CROMADO 2 TONOS/12V
V DOBLE CORNETA/AIRE 2 TONOS 12V
V UNIV. 2 TONOS(ALTA/BAJA) 24V

BOMBILLOS

12V AZUL 1/2 CABEZON
D 12V S.W.2PTOS 2FILAMENTOS
XENON S.W. EMPAQ. PLASTIC
H3 12V 100W JGO.
H4 12V 100/90W P43 JGO.
H7 12V 100W JGO.

CINTAS DECORATIVAS

CINTA AISLANTE NEGRA 10 YARDA
CINTA ANTIDESLIZANTE(LIJA)
CINTA DOBLE FACE 25M*12MM
CINTA DOBLE FAZ 25M*18MM

ANTENAS

ANT. IMITACION NEGRA T/CORSA
FORSA 2

LUZ/STOP

BLACK LUZ DE STOP DE TECHO/ FOR

ABREPUERTAS

H ABR. EXT. SAN REMO
H ABR. EXTERIOR SAN REMO
XENON S.W. EMPAQ CARTON
9004 12V 65/45W UNI.
9005 12V 65W UNI.
9006 12V 85W
9007 12V 65/45W UNI.
H3 12V 100W UNI.
H4 12V 100/90W P43 UNI.
H4 12V 60/55W P43 UNI.
L MAXTEL H4 12V 100/90W P45

BRAZOS/PLUMAS

LADA 360*2.6mm c/u
MONTERO 400*2.6mm c/u
TOY HYLUX 330MM X2.6 MM c/u
PITO FLOSER
2V PITO FLOSER 12 VOLTIOS
4V PITO FLOSER 24V

PLUMAS

4" HINO ANTIGUO C/U
0" HINO MODERNO C/U
2" ID C/U
8" MERCEDES BENZ C/U
PLUMA 18" K-STAR
PLUMAS 15" JGO.
PLUMAS 20" JGO.
PLUMAS 22" JGO.

FORRO/ASIENTOS

UE GRIS 5 PZAS CUERINA
17 GRIS ACOLCHONADO
30 NEGRO C/DRAGON ROJO

ALFOMBRAS

B 2 PIEZA NEGRA (CAUCHO)
3 PZAS GRIS (FELPA)
3 PZAS NEGRA (FELPA)
/G 4PZAS F.NEG C/CAUCHO PIES GRIS
MOQ. FELPA 4 PZAS NEGRA
MOQ. FELPA 4 PZAS VINO

BOLA DE PALANCA

BOLA DE PALANCA (CARBON)
BOLA DE PALANCA (CARBON)
BOLA/PALANCA
CAUCHO DE PALANCA CURVO

AMBIENTALES

COOL FOOT(PATA-PATA)VAINILLA
MAKES SCENTS CEREZA
MAKES SCENTS FRESA
MAKES SCENTS LIMON
SURFNS UP
ULTRA CITRUS 2 OZ.
ULTRA NORSK FRAMBUESA
ULTRA NORSK FRESCURA CAMPESTRE
ULTRA NORSK MANZANA
ULTRA NORSK MORA TROPICAL
ULTRA NORSK WILD STRAWBERRY
ULTRA NORSK:WILDBERRIES

TAPACUBOS

2" SILVER 12"
3" SILVER 13"
3" SILVER 13"

COBERTOR /LLANTA

COB/LLANTA MONTERO GRANDE
COB/LLANTA RODEO GRANDE
COBERTOR/LLANTA VITARA GRANDE

FALDONES DE PLASTICO

97 FALD.LUV D/C ANTERIOR
NT FALD.PLAST.CHEV LUV ANT.SENC
FALDON MAZDA NUEVA SENC
FALDON VITARA 3 PTAS
FALDON VITARA 5 PTAS.

ESTRIBOS

ESTRIBO 68" SILVER(JGO.)
ESTRIBO PARA 4X4 SILVER 68"

PEDALES

KIT CON BOLA DE PALANCA
KIT CON BOLA Y RESONADOR
/Y KIT PEDALES SILVER AMARILLO
/N KIT PEDALES SILVER NEGRO

COBERTORES NYLON

4 FEROZA/NIVA/ETC.
*4 KIA/CHEV/I/MONTERO LARGO/ETC.
4 VITARA 5PTAS/GRAND VITARA/ETC.

SEGUROS DE ESPEJO

SEGURO DE ESPEJO CHEROKEE
SEGURO DE ESPEJO DODGE RAM
SEGURO DE ESPEJO STEEM

TAPA DE GASOLINEAA

TAPA/GASOL. 30MM
TAPA/GASOL. 35MM
TAPA/GASOL. 37MM

TUBOS/NEON

0" TUBO/NEON 10" AZUL
2" TUBO/NEON 12" AZUL

BOTA AGUA

LLORONES AZUL/PUR/ROJO
LLORONES AZUL/ROJO

TACOMETRO

N TACOMETRO DAYON
TACOMETRO ELECT.3-3/4" 4-6-8CC

TUERCAS DE SEGURIDAD

T/SEGURIDAD 1/2
T/SEGURIDAD 10*1,25
T/SEGURIDAD 12*1,75
T/SEGURIDAD 7/16

INCLINEOMETRO

INCLINOMETRO (MINI 120PCS)

LUZ/PISO DE NEON

6B LUZ/PISO/NEON 36" AZUL

PELICULAS ANTI-SOLARES

CLARA
PEL. SILVER/NEGRO

VARIOS

RELOJ JUMBO
SOGA DE REMOLQUE
VOLANTES YET CUERO
G VOL.DEP. ROJO/GRIS

ALERONES

A. UNIVERSAL TIBURON(BAJO)
AL. VITARA 3PTAS C/STOP
AL. VITARA 3PTAS. S/STOP
ALE. CORSA 3PTAS S/STOP
ALE. FIAT PREMIO C/STOP
ALE. FIAT UNO C/STOP
ALE. GRAN VITARA C/STOP
ALE. HYUNDAI ACCENT S/STOP
ALERON CORSA EVOLUTION

SHAMPOO LAVA-ENCERA

N LAVA ENCERA 500 ML.

REFRIGERANTE

GALON REFRIGERANTE
FRESSITA
FRUTILLA FRESSITA
POTPURRI FRESSITA
LADY FRESSITA
LADY FRESSITA UNIDAD
COLGANTES X UND
CORAZON X C/U
SELECCION X C/U

EMBLEMAS

LOGO DAEWOO
RACER
US SONRIE JESUS
STICKER/GASOLINEAA
RI FERRARI CUADRADO
FOX REDONDO
MOMO CUADRADO
G RACING REDONDO
SPEED CUADRADO

PORTA NEBLINEAERO

-C CROMADO GRANDE 72CM
-N GRANDE 72CM NEGRO
-N PEQUEÑO NEGRO 53CM
BASTON/SEGURIDAD
BASTON/SEG. DE VOLANTE
MANOMETROS
2 MEDIDOR/ACEITE 12V
2 MEDIDOR/TEMP. ELEC. 12V
FARO SILVIN FOCO CAMBIABLE (143)
RECTANGULAR CHICO

ANEXO 2

Clientes Frecuentes y Clientes Inactivos

CLIENTES FRECUENTES	CLIENTES FRECUENTES	CLIENTES FRECUENTES
SU FRENO AUTOMOTRIZ(QUITO)	CARLOS VALVERDE/CASA DE LOS REPUESTOS+	REPILUJOS(QUITO)
SUDIREC(QUITO)	CARLOS VASQUEZ(QUITO)	REPUESMOTOR(QUITO)
SUPER AUTO/ELSA MEJIA	CARMEN ORTEGA/AUTO LUJOS DECORATIVO	REPUESTOS AUT. C Y L(QUITO)
SUPER LLANTA (QUITO)	CARRO DEPORTIVO(QUITO)	REPUESTOS ECUADAD(QUITO)
SUPER LUJOS(QUITO)	CASA BACA(QUITO)	REPUESTOS ECUARAS(QUITO)
SUSANA MORENO(QUITO)	CASA ORIENTAL	REPUESTOS P.P.
TECNI AUTOPARTES CRUZ(QUITO)	CASA RODRIGUEZ(QUITO)	REPUESTOS TRANSDIESEL(QUITO)
TECNI CENTRO JEEP/ING. RODRIGO CALDAS	CASATORRES ROSELLO	RICARDO ASCAZUBI(FUERZA MOTRIZ CIA.
TECNI LUJOS(QUITO)	CECILIA DUARTE(RPTOS. Y ACC. DUARTE	ROMEL REVELO(QUITO)
TECNI SPORT(QUITO)/SANDY CARVAJAL	CECILIA NUÑEZ(MIL CAUCHOS)	RUBEN MONTAÑO(PANAUTO)
TECNI STEREO	CENTRO FORSA(QUITO)	RUBEN MUÑOZ(QUITO)
TECNI-PLASTIC(QUITO)	CENTRO REP. VOLKSWAGEN(QUITO)	S/NOMBRE(QUITO)
TECNO RESORTES(QUITO)	COMERCIAL ALVAREZ(QUITO)	SANTIAGO VILLAGOMEZ/EUROLUJOS
TERMO FORMACIONES(PATRICIO ORTEGA)	COMERCIAL ENRIQUEZ(QUITO)	SARA CASTILLO(ACRILUJOS)
TM REPUESTOS(TATIANA MORENO)	COMERCIAL HIDROBO/QUITO	SEGUNDO UVIDIA/AUTO ACCESORIOS
TORRES ROSELLO(QUITO)	COR. PEREZ REPRE. (QUITO)	SEGURIDAD(QUITO)
TURBO ACCESORIOS/BERTA VINUEZA	COYAGO(QUITO)	SERVI-LUJOS/HUGO MORALES*QUITO
ULTRA CARS/GONZALO MARTINEZ	CRISTINA MEJIA(SUPER AUTO)	SERVIALARMA(QUITO)
UNIREPUESTOS(QUITO)	CRUZAN(QUITO)	SERVICIOS Y LUBRICANTES(CONOCOTO)
VARIEDAD EN CAUCHOS	DAVID BARRENO(AUTO LOCK)	SIG-CO ACCESORIOS(QUITO)
VICENTE MUELA/STOP CAR	DECORSAFE(QUITO)	SILVI Y LUJOS(QUITO)
VICENTE ULLOA SERVIMOTOR(QUITO)	DIANA MENA	SOLO FORSA(AUTO CENTER)
VICIOUS CAR AUDIO/SILVIA PARED	DIEGO GALLO(AUTO CHIC)	SONIA RAMIREZ(LA CASA DEL BOCIN)
VICTOR HUGO DALLAS(QUITO)	DIEGO MUÑOZ GALLARDO(AUTOLUNAS)	SR. HUGO BARRAGAN(LLANTAS CENTER)
VIT VAC AUTOLUJOS/MIRIAM VACA	DIEGO VITERI(QUITO)	SR. LUIS CHASI(EL CARRO DEPORTIVO)
WILSON NINAH(QUITO)	DISA(QUITO)	SR. LUIS EDUARDO VILLARREAL
WILSON TOAPANTA-AUTO MASTER	DIST. SALGADO Y ROSALES(QUITO)	SR. WALTER RENGIFO GARZON(INTROMETA
	ECAREPUESTOS	SRA. VERONICA ORTIZ
	ECAREPUESTOS(QUITO)	SRA.JAHAIRA VASQUEZ/AUTO LINDO
	ECUAPARTES(QUITO)	SU FORSA UNO(QUITO)

CLIENTES FRECUENTES
ABCAR(QUITO)
ACC.Y LUJOS FREDDY DIAZ
ACCESORIOS BRANDON/ISRAEL LOZADA
ACRILUNAS/FABIAN MENA(QUITO)
ADOLFO ESPINOZA(QUITO)
AGUILAR JAIME(QUITO)
ALBERTO COELLO(QUITO)
ALEJANDRO LLANO/AUDIO CAR
ALFONSO PROAYO/MOVILUJOS(QUITO)
ALMACEN ANDRES-MAURICIO MORALES
ALMACEN CENTRO AUT(QUITO)
ALVAREZ LUIS(QUITO)
ANA LOPEZ(QUITO)
ANDRES ENDARA(QUITO)
ANTONIO CALDERON(EL AUTO FELIZ)
APOLO PINTO
AUDIMAC(QUITO)
AUDIO ALARMAS(QUITO)
AUDIO NASSER/QUITO
AUDIO TUNNING/SEGUNDO TACO
AURO REPUESTOS (QUITO)
AUTO ACC. DE SPORT'S CAR
AUTO ACC. LA FAMILIA/QUITO
AUTO ACC. LEXA/LENIN LUDEÑA
AUTO ACCESORIOS 2000(QUITO)
AUTO ACCESORIOS M.G.
AUTO ACCESORIOS(QUITO)
AUTO ACCESORIOS/WILMA ESTRADA
AUTO ALARMAS(QUITO)
AUTO AUDIO PIONER/FLORENCIA ALMEIDA
AUTO BISELERIA SPORT
AUTO BOUTIQUE(QUITO)
AUTO CAUCHO(QUITO)
AUTO ENCENDIDO(QUITO)
AUTO ESTILO(QUITO)
AUTO FORROS KEVIN
AUTO FULL(QUITO)

CLIENTES FRECUENTES
ALEJANDRO LLANO/AUDIO CAR
ALFONSO PROAYO/MOVILUJOS(QUITO)
ALMACEN ANDRES-MAURICIO MORALES
ALMACEN CENTRO AUT(QUITO)
ALVAREZ LUIS(QUITO)
ANA LOPEZ(QUITO)
ANDRES ENDARA(QUITO)
ANTONIO CALDERON(EL AUTO FELIZ)
APOLO PINTO
AUDIMAC(QUITO)
AUDIO ALARMAS(QUITO)
AUDIO NASSER/QUITO
AUDIO TUNNING/SEGUNDO TACO
AURO REPUESTOS (QUITO)
AUTO ACC. DE SPORT'S CAR
AUTO ACC. LA FAMILIA/QUITO
AUTO ACC. LEXA/LENIN LUDEÑA
AUTO ACCESORIOS 2000(QUITO)
AUTO ACCESORIOS M.G.
AUTO ACCESORIOS(QUITO)
AUTO ACCESORIOS/WILMA ESTRADA
AUTO ALARMAS(QUITO)
AUTO AUDIO PIONER/FLORENCIA ALMEIDA
AUTO BISELERIA SPORT
AUTO BOUTIQUE(QUITO)
AUTO CAUCHO(QUITO)
AUTO ENCENDIDO(QUITO)
AUTO ESTILO(QUITO)
AUTO FORROS KEVIN
AUTO FULL(QUITO)

CLIENTES FRECUENTES
AUTO IMAGEN(QUITO)
AUTO LUJOS GRA FRIX(QUITO)
AUTO LUJOS PEÑA(QUITO)
AUTO LUNAS(QUITO)
AUTO MANIAS/DIEGO ALVARADO
AUTO MARKET(QUITO)
AUTO MASTER JAPONES(QUITO)
AUTO MORENO (QUITO)
AUTO MOTOR/JORGE LOPEZ
AUTO PARTES KENNEDY(QUITO)
AUTO PARTES(QUITO)
AUTO RADIO CENTER(QUITO)
AUTO RALLY(QUITO)
AUTO REPUESTOS RODRIGUEZ(QUITO)
AUTO REPUESTOS TELSANSA(QUITO)
AUTO REPUESTOS AUREBA(QUITO)
AUTO RPTOS. TOTALES(QUITO)
AUTO SHOP(QUITO)
AUTO SOUND/NANCY CUELLAR
AUTO SPORT AMERICA(QUITO)
AUTO SPORT C. C.I.
AUTO SPORT CENTER/CARLOS RAMIREZ(QTO)
AUTO SPORT EL BOSQUE(QUITO)
AUTO SPORT F. A. S. T. (QUITO)
AUTO SPORT FAST(QUITO)
AUTO SPORT(QUITO)
AUTO SPORT(QUITO)
AUTO STEREO(QUITO)
AUTO STEREO(QUITO)
AUTO ZONE/SR. SANTIAGO GORDON

CLIENTES FRECUENTES
AUTOACCESORIO(QUITO)
AUTOACCESORIOS VGB(QUITO)
AUTOALARMAS JEAN/ROMINA BORJA
AUTODECOR 1(QUITO)
AUTOFULL(QUITO)
AUTOGUIA(QUITO)
AUTOLUJO JAMACAR(QUITO)
AUTOLUJOS CARACAS 2000(QUITO)
AUTOLUJOS J. P. /YOLANDA ATI
AUTOLUJOS RADIO Y ALARMA
AUTOLUJOS RENAULT/ALICIA RODRIGUEZ
AUTOLUJOS/ENRIQUE TITUAXA
AUTOMOTRIZ ATAHUALPA(QUITO)
AUTOMOTRIZ LOS ANDES(QUITO)
AUTOMOTRIZ MAZUKI(QUITO)
AUTOMOTRIZ VITERI(QUITO)
AUTOPARTES(QUITO)
AUTOREPUESTOS RODRIGUEZ(QUITO)
AUTOREPUESTOS VEGA(QUITO)
AUTOS PARTES(QUITO)
BALDA FRANCO AGUSTIN(QUITO)
BASCON(QUITO)
BENETTON CAR(QUITO)
BLIND GLASS(QUITO)
CALCO LUJOS (QUITO)
CALCOLUJOS/ELENA SERRANO
CAR BOUTIQUE(QUITO)
CAR SPORT ALARM(JAIME QUINGA)
CAR'S(QUITO)
CARLOS GIRALDO(AUTODECOR 2)

CLIENTES FRECUENTES
ECUAREPUESTOS SUR(QUITO)
EDGAR GUALLICHICO(QUITO)
EDGARDO NUÑEZ(AUTOMOTRIZ YONATHAN)
EL AUTO ACCESORIOS(QUITO)
EL AUTO FANTASTICO(QUITO)
EL AUTO(QUITO)
EL AUTOMOVIL INTERAMERI(QUITO)
EL VOLANTE DEPORTIVO(QUITO)
ELECTRO SERVICE/ALVA ERAZO
EMILIANO DE LA CRUZ(BASIC LUJOS)
ENAUTO (QUITO)
ENRIQUE TITUANA(QUITO)
EQUIPAUTOS(QUITO)
EQUIPCAR
FABIAN MENA/ACRILUNAS
FABIAN PASQUEL (ELECTROMECANICA R)
FAUSTINO REA/BRASIL AUTO
FERIA DE LAS LLANTAS (QUITO)
FERNANDO CHANCUSI(SOUND CAR)
FERNANDO ECHEVERRIA(CEN./ACC. ECHEVE)
FERNANDO QUELAL/DECORAUTO
FERRAUTO(QUITO)
FIATSUKI(QUITO)
FORSA 200(QUITO)
FRANCO BALDA AGUSTIN(QUITO)
FULL ACCESORIOS(QUITO)
FULL ALARMA CENTER/JORGE REA
GABRIELA CANTOS
GEMA ROMERO(COMERCIAL GRYSANZ)
GERARDO MIRANDA/SPEED LOGIC

CLIENTES FRECUENTES
GISELLA MOYA/MULTIACCESORIOS(QUITO)
GISELLA MOYA(QUITO)
GRACIELA BRIONES MENESES
GUILLERMO BICHELLI(QUITO)
GUJICAR(QUITO)
GUSTAVO BAQUEROS(GUSBAQ)
HAPPY CAR (QUITO)
HAPPY LUJOS(QUITO)
HIDIMAC(QUITO)
HINO CAR(QUITO)
HOMEPLASTIC/PAUL CRIOLLO
IM.DISTR. PROYA. CIA LTDA (QUITO)
IMPOR LUNAS(QUITO)
IMPORTADORA CORDERO
IMPORTADORA VILLALVA(QUITO)
INDUSTRIA PROYANZA(QUITO)
IVAN YANCHAPAXI(QUITO)
JACINTO DONOSO(CODIPART)
JACKELINE MORAN(DECOR AUTO)
JAIME BORJA/AUTO ALARMAS A. B.
JAPON AUTO(QUITO)
JENNY ALCIVAR(JENNY DECORAUTO)
JHON REINOSO(ELECTRO AUTO)
JORGE SALAZAR(QUITO)
JORGE ZEVALLOS(QUITO)
JOSE BASTIDAS(QUITO)
JOSE LOPEZ BELTRAN(TECNIMARK)
JOYCE LUZURIAGA(AUTO LUJOS 2000)
JUAN MALLA(QUITO)
JUDITH DEL HIERRO(QUITO)

CLIENTES FRECUENTES
JULIO AGUAYSA/AUTOLUJOS XXI
JULIO ALVAREZ(AUTO SEGURO)
KLEBER ROMERO/SERVILUJOS
LA CASA DEL LUBRICANTE/CONOCOTO
LCDO. JORGE JACOME(JOB Y LUJOS)
LANTERNA SUCRE(QUITO)
LUBRICADORA TIO PACHO
LUBRICANTES DANNY(QUITO)
LUBRICANTES INES MARIA(QUITO)
LUBRICANTES JAVY/GENOVEVA TIPAN
LUBRICANTES LA PALMA/SENA DELGADO
LUBRICANTES SAN JOSE/GRACIELA DELGADO
LUBRIREPUESTOS MITAD DEL MUNDO
LUIS A. HERRERA(QUITO)
LUIS SALVADOR/AUTO MUNDO
LUIS VACA(QUITO)
LUIS VALVERDE(QUITO)
LUIS VASQUEZ/USA SPORT
LUJO OFERTAS(QUITO)
LUJOCAR(QUITO)
MANSUERA(QUITO)
MARCELO MOYA/MULTIACCESORIOS(QUITO)
MARCELO NAVAS(QUITO)
MARCIA DE FUENTES(AUTO ALARMAS Y AC
MARCO VACA(QUITO)
MARGOT CASTRO(TECNI LUJO SPORT)
MARIA DE PROAYO(QUITO)
MARtha VACA(QUITO)
MEGA ALARMAS/WILSON LAPO
MIRIAM JACOME(TECNICENTRO ELECTRONICO)

CLIENTES FRECUENTES
MIRIAM ZAMORA
MIRIAM ZAMORA/PALACIO DEL AUTO
MORENO HERMANOS(VICTOR MORENO)
MOTOR FRENO(QUITO)
MOVI-LUJOS(QUITO)
MULT-T-LUJOS(QUITO)
MULTICAR/ALFREDO VINUEZA-QUITO
MULTICAR/FABIOLA CHAVEZ(QUITO)
MULTILLANTA(QUITO)
MULTILUJOS/LCDO.RUFFO ALMEIDA
MULTIREPUUESTO QUITO
MUNDO AUTO*HUGO BARRAGAN
NACA(QUITO)
NAIN VARGAS MOISES(AUTOLUJOS ZONE)
NANCY GRANDA EL PALACIO DE LOS LUJOS
NANCY RODRIGUEZ(QUITO)
NATIONAL TRANSPORT CIA. LTDA
NEPTALI MOSQUERA(QUITO)
PATRICIO VACA (QUITO)
PETRONCO N. SANTANDER PADILLA(QUITO)
PIEDAD CONSTANTE/AUTO SHOPPING
POWER ALARMA/WLADIMIR DE LA CUEVA
POWER FAST ACCESORIOS/PAULINA MENA
PROVEDORA DE REPUESTOS(QUITO)
RADIADORES LUPPI(QUITO)
RANGER(QUITO)
REP. AUTOM.NIPPON(QUITO)
REP. AUTOMOTRICES MORA(QUITO)
REP. AUTOMOTRICES NIPPO (QUITO)
REPAIRE(QUITO)

CLIENTES INACTIVOS
ABCAR(QUITO)
ACCESORIOS BRANDON/ISRAEL LOZADA
ALBERTO COELLO(QUITO)
ALMACEN ANDRES-MAURICIO MORALES
ALMACEN CENTRO AUT(QUITO)
AUDIO NASSER/QUITO
AUDIO TUNNING/SEGUNDO TACO
AUTO ENCENDIDO(QUITO)
AUTO RALLY(QUITO)
AUTOMOTRIZ LOS ANDES(QUITO)
CAR'S(QUITO)
CARLOS GIRALDO(AUTODECOR 2)
CARMEN ORTEGA/AUTO LUJOS DECORATIVO
DECORSAFE(QUITO)
EL AUTO ACCESORIOS(QUITO)
EL AUTO FANTASTICO(QUITO9
EL AUTO(QUITO)
ELECTRO SERVICE/ALVA ERAZO
GUSTAVO BAQUERO(GUSBAQ)
HAPPY CAR (QUITO)
HIDIMAC(QUITO)
IM.DISTR. PROYA. CIA LTDA (QUITO)
IMPOR LUNAS(QUITO)
IMPORTADORA CORDERO/ALBERTO CORDERO
JENNY ALCIVAR(JENNY DECORAUTO)
KLEBER ROMERO/SERVILUJOS
LLANTERA SUCRE(QUITO)
LUBRICADORA TIO PACHO
LUBRICANTES DANNY(QUITO)
LUBRIREPUESTOS MITAD DEL MUNDO
LUIS SALVADOR/AUTO MUNDO
MARCIA DE FUENTES(AUTO ALARMAS Y AC
MARIA DE PROAÑO(QUITO)
MEGA ALARMAS/WILSON LAPO
MULT-T-LUJOS(QUITO)
MULTICAR/ALFREDO VINUEZA-QUITO
MULTILLANTA(QUITO)
MULTILUJOS/LCDO.RUFFO ALMEIDA
MUNDO AUTO*HUGO BARRAGAN
NACA(QUITO)
NATIONAL TRANSPORT CIA. LTDA./PATRICIA TORRES
RUBEN MONTAÑO(PANAUTO)
SARA CASTILLO(ACRILUJOS)
SUPER LUJOS(QUITO)
TECNI CENTRO JEEP/ING. RODRIGO CALDAS
VARIEDAD EN CAUCHOS
VICENTE ULLOA SERVIMOTOR(QUITO)
VICTOR HUGO DALLAS(QUITO)
LIDER ACC.

ANEXO 3

Entrevista Personal Imporleva S.A.

Dirigido: Gerente General

Preguntas:

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?
2. ¿Cuál de los productos que ofrece la empresa es el que le genera más ingresos?
3. ¿Para usted cuales son las fortalezas de la empresa?
4. ¿Cómo podría usted identificar el año 2012 en relación a la eficiencia y eficacia de la empresa?
5. ¿Cómo ha afectado a la empresa la situación económica del país?
6. ¿Podría UD. calificar el desempeño de los empleados de la empresa con respecto al cumplimiento de las tareas encargadas?
7. ¿Cuál es la situación actual de la empresa con respecto a los socios inversionistas?
8. ¿Cuál es la situación y posición actual de la empresa con respecto a la competencia?
9. ¿Cuáles son los objetivos y metas que la empresa busca alcanzar para el 2014?
10. ¿Estaría dispuesto a realizar cambios significativos para lograr mejoría en la empresa?

ANEXO 4

Entrevista Personal Imporleva S.A.

Dirigido: Empleados

Preguntas:

1. ¿Qué significa la empresa en donde trabaja Imporleva S.A. para usted?
2. ¿Cuál es su percepción acerca de la empresa frente a sus competidores?
3. ¿Cree usted que es necesario realizar cambios en la forma de trabajar en la empresa?
4. ¿Cuándo se presenta un problema específico toma usted decisiones para la solución del mismo o aguarda instrucciones de su jefe?
5. ¿Siente usted que se ha desarrollado profesionalmente dentro de la empresa?
6. ¿Si hubiera la oportunidad de trabajar en a otra empresa, usted se cambiaría?
7. ¿Cuáles son sus perspectivas al futuro con respecto a la empresa?

Anexo N° 6

Tabla 4. Proceso Importación - Matriz de Tareas

IMPORLEVA S.A.

Matriz de Tareas

Frecuencia: Bimensual
Entrada: Orden de pedido
Salida: Flujo de importaciones
Destinatario: Cliente Externo, empresa

Secuencia de actividades	Interviniente						Responsable	Indicador Tiempo	
	Gerencia	Proveedor	Bodega	Secretaria	Agente de Aduana	Transportista			
Revisar Stock mediante el inventario y ordenes de compra pendientes.							Gerente General	45m	
Revisar el costo de cada producto en la lista de precios del proveedor.							Gerente General	40m	
Llamar al broker para realizar el pedido de la mercadería							Gerente General	15m	
Contestación del proveedor							proveedor	1d	
Confirmación del proveedor							proveedor	1d	
Pedir confirmación de recibido							Secretaria	5m	
Confirmación de recibido							proveedor	1d	
Instrucciones del manejo de la carga							Gerente General	10m	
Instrucciones de envío							Gerente General	10m	
Envío de la factura							proveedor	5m	
Transito de la carga							Transportista	40d	
Confirmacion de dias de arribo							proveedor	5m	
confirmacion 10 dias antes							Gerente General	10d	
Realizar solicitud de póliza							Secretaria	15m	
Pedir información del tránsito de la carga							Transportista	20m	
Recibo de Factura (póliza)							Secretaria	15m	
Realizar el cheque y retención							Secretaria	25m	
Retirar la póliza							Gerente General	1h	
Realizar nota de pedido con las partidas arancelarias de cada producto							Secretaria	30m	
Envío de Factura (transporte)							Transportista	25m	
Realizar los cheques y retención							Secretaria	25m	
Retirar documentos originales							Gerente General	25m	
Entregar los documentos							Gerente General	30m	
Realizar las DAI de prueba y enviarlas							Agente de Aduana	2h	
Aprobar las DAI de prueba							Secretaria	15m	
Realizar el envío definitivo de las DAI y enviarlas							Agente de Aduana	20m	
Imprimir y firmar las DAI							Gerente General	15m	
Recoger las DAI y catálogo							Agente de Aduana	5h	
Ingresar los documentos a la Aduana							Agente de Aduana	30m	
Trámites Aduaneros							Agente de Aduana	1d	
Cancelar la liquidación y bodegaje							Agente de Aduana	40m	
Retirar la carga de la Aduana							Bodeguero	20m	
Colocar la carga en la empresa							Bodeguero	5m	
Realizar facturas por servicio y entregar documentos							Agente de Aduana	3d	
Realizar liquidación del pedido							Secretaria	30m	
Realizar pago del pedido							Secretaria	30d	
Entregar la carpeta de pedido al bodeguero							Jefe de Bodega	5m	
Total									89 D

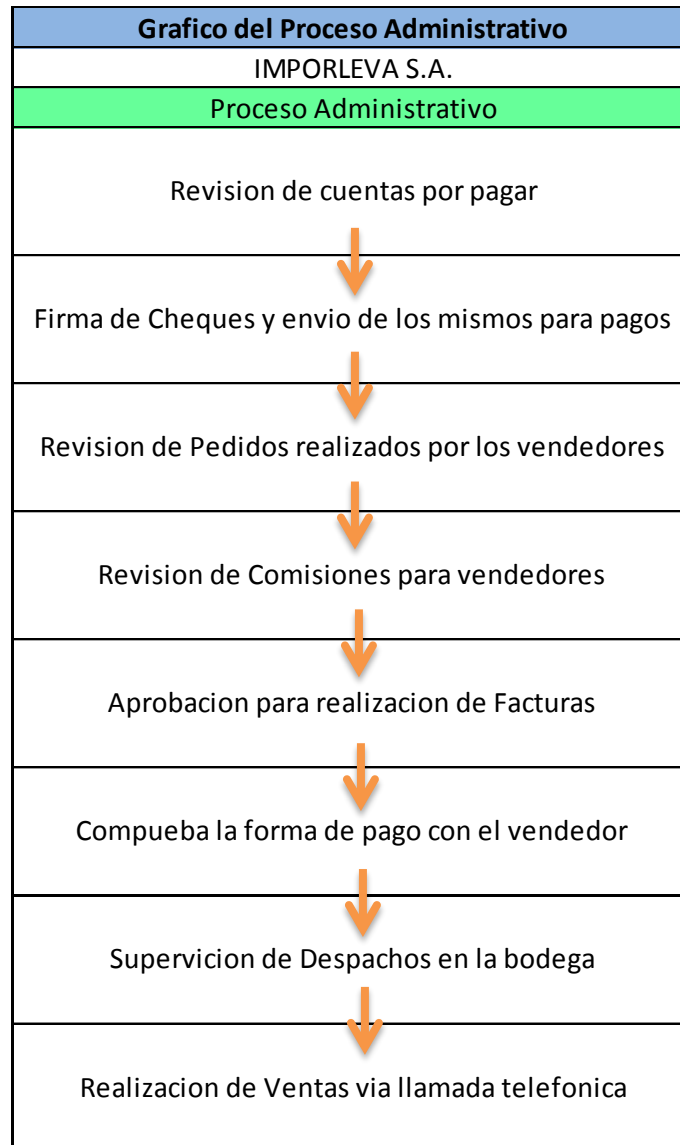
Elaborado por: Valeria Leon
Fuente: Anexo 6

ANEXO 7

Anexo N° 7							
Tabla 5 Proceso Venta de Productos - Matriz de tareas							
IMPORLEVA S.A.							
Matriz de Tareas							
Frecuencia: Diaria Entrada: Pedido de cotización Salida: Flujo de mercadería entregada Destinatario: Cliente externo							
Secuencia de actividades	Interviniente					Responsable	Indicador Tiempo
	Gerencia	Vendedores	Cientes	Secretaria	Bodega		
Impresión de la lista de precios				○		Secretaria	18m
Entrega de Lista Vendedor		□				Secretaria	5m
Visitas a los clientes			→			Vendedor	1h
Entrega de orden de pedido	□					Vendedor	2m
Revisar el pedido y precios ofrecidos en la orden de pedido	□					Gerente General	40m
Confirmación de forma de pago		□				Gerente General	5m
Aprobar de ordende pedido	□					Gerente General	5m
Enviar orden a la secretaria	□			→		Secretaria	15m
Confirmar recibido				○		Secretaria	1h
Generacion de Factura				□		Secretaria	1d
Enviar orden de compra					○	Secretaria	10m
Verificar existencia					□	bodeguero	15m
Armar pedido					□	bodeguero	30m
Verificacion de pedido Armado					□	Jefe de bodega	30m
Aprobación de despacho	○					Gerente General	10m
Despachar la mercadería					↓	bodeguero	40m
Confirmación de recibido					○	Secretaria	2d
Total							3d 6h
Elaborado por: Valeria Leon							
Fuente: Anexo 7							

ANEXO 8

Grafico del proceso Administrativo

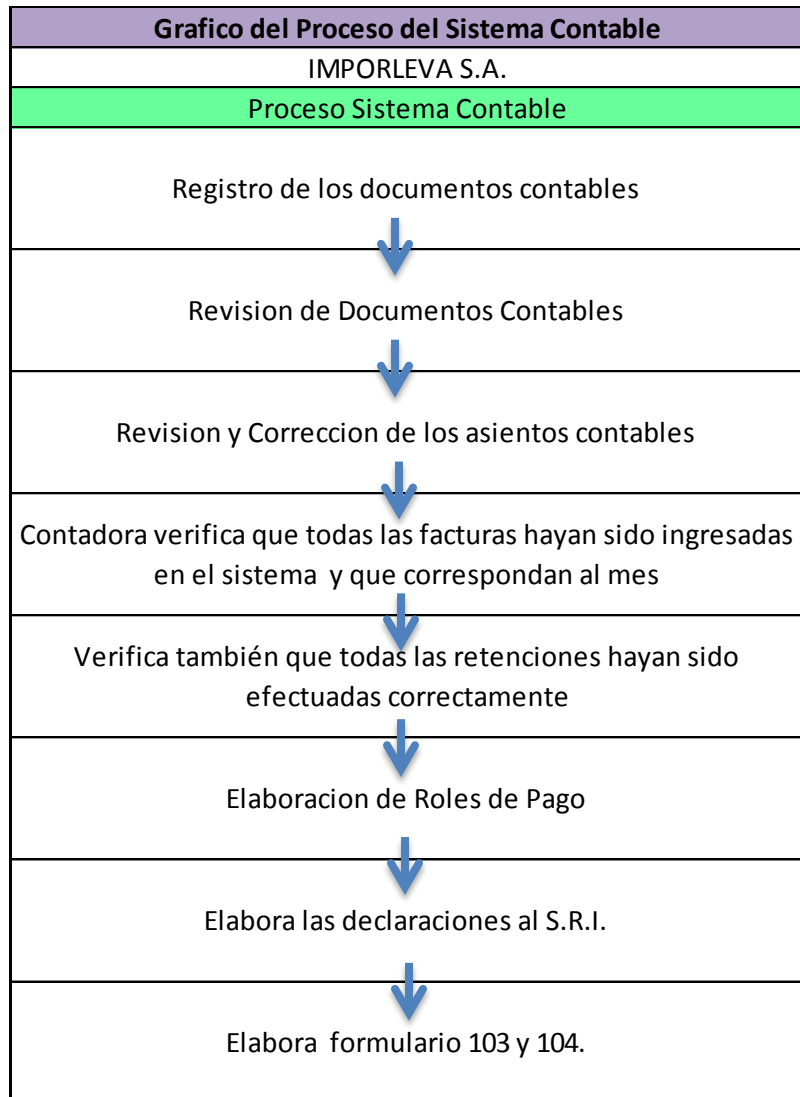


Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Matriz de Tareas

ANEXO 9

Grafico del proceso del Sistema Contable



Elaborado por: Valeria Leon

Fuente: Matriz de Tareas

ANEXO 10

IMPORLEVA S.A.
BALANCE DE COMPROBACION DEL AÑO 2012
DECLARACION IMPUESTO A LA RENTA AÑO 2012

	AÑO 2011	Débitos	Créditos	SALDO AÑO 2012
ACTIVO				
Activo corriente				
Caja	0,00	0,00	0,00	0,00
Bancos	3.571,01	212.632,21	215.191,11	1.012,11
Cuentas por cobrar clientes	32.250,05	188.899,16	212.632,21	8.517,00
Cuentas por cobrar accionistas	0,00	48.038,20	8.868,87	39.169,33
Inventario	95.708,54	110.126,77	127.333,84	78.501,47
Impuesto retenido 1%		228,40	0,00	228,40
Crédito tributario	8.766,49	12.119,06	16.833,50	4.052,05
Crédito tributario 30%		115,18	115,18	0,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	140.296,09			131.480,36
Activo Fijo				
Activo depreciable	125,00	210,00	0,00	335,00
(-) Depreciación acumulada	-12,50	0,00	23,00	-35,50
TOTAL ACTIVO FIJO	112,50			299,50
TOTAL ACTIVO	140.408,59			131.779,86
PASIVO Y PATRIMONIO				
Pasivo corriente				
Ctas. Por pagar proveedores del exterior	30.259,60	54.716,66	48.515,90	24.058,84
Ctas. Por pagar proveedores locales	5.993,90	87.057,75	82.345,87	1.282,02
Ctas. Por pagar IESS	0,00	297,27	671,93	374,66
Ctas. Por pagar empleados	313,21	523,49	662,46	452,18
Ctas por pagar préstamos	0,00	2.500,00	2.500,00	0,00
Ctas. Por pagar 15% part. de emp.	224,91	224,91	0,00	0,00
Impuesto a la renta por pagar	318,62	318,62	0,00	0,00
Impuesto de IVA por pagar	27,24	16.948,68	16.921,44	0,00
Impuesto de retenciones por pagar	14,90	284,28	316,75	47,37
Retención de IVA por pagar	0,00	397,94	397,94	0,00
Otros impuestos por pagar	22,01	22,01	0,00	0,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	37.174,39			26.215,07
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS				
Patrimonio social				
Capital pagado	800,00	0,00	0,00	800,00
Aportes para futura capitalización	100.000,00	0,00	0,00	100.000,00
Result. Acum. De ejercicios anteriores	1.478,34	0,00	0,00	1.478,34
Resultados del ejercicio 2011	955,86	0,00	0,00	955,86
Resultados del presente ejercicio	0,00	144.198,52	146.529,11	2.330,59
TOTAL PATRIMONIO	103.234,20			105.564,79
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	140.408,59	879.859,11	879.859,11	131.779,86

IMPORLEVA S.A
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	DEBITO	CREDITO	PYG
VENTAS		141.012,00	141.012,00
COSTO DE VENTAS	127.333,84		-127.333,84
UTILIDAD BRUTA			13.678,16

MENOS

GASTOS OPERACIONALES

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Sueldos	6.260,52	0,00	6.260,52
Beneficios Sociales	1.953,08	0,00	1.953,08
Honorarios profesionales	50,00	50,00	0,00
Servicios prestados	121,50	121,50	0,00
Servicios de seguridad	360,00	0,00	360,00
Suministros de oficina	963,11	0,00	963,11
Mantenimiento de oficina	35,00	0,00	35,00
Depreciación de equipo de oficina	23,00	0,00	23,00
Arriendos	1.400,00	1.400,00	0,00
Alimentación y transporte	19,20	0,00	19,20
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS			9.613,91

GASTOS DE VENTAS

Viáticos	430,00	430,00	0,00
Gastos de representación	0,00	0,00	0,00
Comisiones	3.065,59	3.065,59	0,00
Transporte de mercadería	856,46	0,00	856,46
Combustible	420,00	0,00	420,00
Peajes y parqueos	5,70	0,00	5,70
TOTAL GASTOS DE VENTAS			1.282,16

GASTOS FINANCIEROS

Servicios bancarios	337,50	0,00	337,50
Comisiones bancarias	19,20	0,00	19,20
Impuestos bancarios	14,24	0,00	14,24
Intereses bancarios	80,56	0,00	80,56
TOTAL GASTOS FINANCIEROS			451,50

GASTOS VARIOS

450,02 450,02 0,00

UTILIDAD NETA			2.330,59
----------------------	--	--	-----------------

144.198,52 146.529,11

2.330,59

349,59

1.981,00

495,25

-228,40

266,85

UTILIDAD NETA

1.485,75

ANEXO 11

IMPORLEVA

PRESUPUESTO CAPITAL

ACTIVOS FIJOS

PROPIEDADES	0,00
EDIFICIOS	0,00
MUEBLES/ EQUIPO CAFETERIA	700,00

COMPUTADORAS Y EQUIPOS ELECTRONICOS	3.500,00
TRANSPORTES	2.000,00

Subtotal	6.200,00
-----------------	-----------------

CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL OPERACIONAL	100.000,00
ADMINISTRATIVO REINGENIERIA	21.570,00
PRE- OPERACIONAL	0,00
Legal	0,00
ORGANIZACIONAL	0,00

Subtotal	121.570,00
-----------------	-------------------

TOTAL IMPORLEVA S.A.	127.770,00
-----------------------------	-------------------

FINANCIAL RESOURCES

CAPITAL PROPIO	127.770,00
BANCOS	0,00

TOTAL	127.770,00
--------------	-------------------

Depreciation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EDIFICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MUEBLES/ EQUIPO CAFETERIA	140	140	140	140	140					
COMPUTADORAS Y EQUIPOS ELECTRONICOS	700	700	700	700	700					
TRANSPORTES	400	400	400	400	400					
Total	1240	1240	1240	1240	1240	0	0	0	0	0

PROYECCION DE VENTAS (2% INCREMENTO ANUAL DE VENTAS BASADO EN METAS COMERCIALES ACORDE A INCREMENTO DEL PARQUE AUTOMOTOR (INEC))										
INGRESOS	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO	6 AÑO	7 AÑO	8 AÑO	9 AÑO	10 AÑO
CONCEPTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO
Ventas accesorios	\$ 141.112,00	\$ 143.934,24	\$ 146.812,92	\$ 149.749,18	\$ 152.744,17	\$ 155.799,05	\$ 158.915,03	\$ 162.093,33	\$ 165.335,20	\$ 168.641,90
Total	\$ 141.112,00	\$ 143.934,24	\$ 146.812,92	\$ 149.749,18	\$ 152.744,17	\$ 155.799,05	\$ 158.915,03	\$ 162.093,33	\$ 165.335,20	\$ 168.641,90
PROJECTED INCOME STATEMENT										
YEARLY	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTAS	\$ 141.112,00	\$ 143.934,24	\$ 146.812,92	\$ 149.749,18	\$ 152.744,17	\$ 155.799,05	\$ 158.915,03	\$ 162.093,33	\$ 165.335,20	\$ 168.641,90
MERCADERIA	\$ 42.333,60	\$ 43.180,27	\$ 44.043,88	\$ 44.924,75	\$ 45.823,25	\$ 46.739,72	\$ 47.674,51	\$ 48.628,00	\$ 49.600,56	\$ 50.592,57
MATERIALES INDIRECTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
LABORES DIRECTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
LABORES INDIRECTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA	\$ 98.778,40	\$ 100.753,97	\$ 102.769,05	\$ 104.824,43	\$ 106.920,92	\$ 109.059,34	\$ 111.240,52	\$ 113.465,33	\$ 115.734,64	\$ 118.049,33
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 10.057,41	\$ 10.057,41	\$ 10.057,41	\$ 10.057,41	\$ 10.057,41	\$ 10.057,41	\$ 10.057,41	\$ 10.057,41	\$ 10.057,41	\$ 10.057,41
GASTO DE VENTAS	\$ 4.777,75	\$ 4.873,31	\$ 4.970,77	\$ 5.070,19	\$ 5.171,59	\$ 5.275,02	\$ 5.380,52	\$ 5.488,13	\$ 5.597,90	\$ 5.709,85
REINGENIERA	\$ 21.570,00	\$ 16.340,00	\$ 16.340,00	\$ 16.340,00	\$ 16.340,00	\$ 16.340,00	\$ 16.340,00	\$ 16.340,00	\$ 16.340,00	\$ 16.340,00
DEPRECIACIÓN	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT	\$ 61.133,24	\$ 68.243,25	\$ 70.160,87	\$ 72.116,83	\$ 74.111,92	\$ 77.386,90	\$ 79.462,59	\$ 81.579,79	\$ 83.739,33	\$ 85.942,07
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EB WORKERS	\$ 61.133,24	\$ 68.243,25	\$ 70.160,87	\$ 72.116,83	\$ 74.111,92	\$ 77.386,90	\$ 79.462,59	\$ 81.579,79	\$ 83.739,33	\$ 85.942,07
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 6.113,32	\$ 6.824,33	\$ 7.016,09	\$ 7.211,68	\$ 7.411,19	\$ 7.738,69	\$ 7.946,26	\$ 8.157,98	\$ 8.373,93	\$ 8.594,21
EB RENT	\$ 55.019,92	\$ 61.418,93	\$ 63.144,78	\$ 64.905,15	\$ 66.700,72	\$ 69.648,21	\$ 71.516,33	\$ 73.421,81	\$ 75.365,40	\$ 77.347,86
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 19.256,97	\$ 21.496,62	\$ 22.100,67	\$ 22.716,80	\$ 23.345,25	\$ 24.376,87	\$ 25.030,72	\$ 25.697,63	\$ 26.377,89	\$ 27.071,75
INGRESO NETO	\$ 35.762,95	\$ 39.922,30	\$ 41.044,11	\$ 42.188,35	\$ 43.355,47	\$ 45.271,34	\$ 46.485,61	\$ 47.724,18	\$ 48.987,51	\$ 50.276,11

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
YEARS											
a) INGRESOS OPERACIONALES											
RECUPERACIÓN VENTAS	0	191.912,32	143.934,24	146.692,98	149.626,84	152.619,38	155.671,76	158.785,20	161.960,90	165.200,12	168.504,12
b) GASTOS OPERACIONALES											
PAGO PROVEEDORES	0	37.394,68	43.081,49	43.943,12	44.821,99	45.718,43	46.632,79	47.565,45	48.516,76	49.487,09	50.476,84
MATERIALES INDIRECTOS											
LABORES INDIRECTAS											
LABOR INDIRECTA											
GASTOS ADMINISTRATIVOS		10.057,41	10.057,41	10.057,41	10.057,41	10.057,41	10.057,41	10.057,41	10.057,41	10.057,41	10.057,41
GASTOS DE VENTAS		4.777,75	4.873,31	4.970,77	5.070,19	5.171,59	5.275,02	5.380,52	5.488,13	5.597,90	5.709,85
COSTO DE PRODUCCIÓN							2,00	1,00	2,00	3,00	4,00
OTROS											
SUBTOTAL EGRESOS OPERACIONALES		52.229,84	58.012,21	58.971,30	59.949,58	60.947,43	61.965,23	63.004,38	64.064,30	65.145,40	66.248,10
c) FLUJO DE CAJA OPERACIONAL (a-b)		139.682,48	85.922,03	87.721,68	89.677,26	91.671,95	93.706,54	95.780,82	97.896,60	100.054,72	102.256,02
d) INGRESOS NO OPERACIONALES											
CAPITAL ACCIONISTAS	127.770,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PRESTAMOS BANCOS	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	127.770,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
e) EGRESOS NO OPERACIONALES											
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMORTIZACIÓN DE CAPITAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BENEFICIO TRABAJADORES	-	-	6.113,32	6.824,33	7.016,09	7.211,68	7.411,19	7.738,69	7.946,26	8.157,98	8.373,93
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	19.256,97	21.496,62	22.100,67	22.716,80	23.345,25	24.376,87	25.030,72	25.697,63	26.377,89
PRESUPUESTO DE TRABAJO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIVOS FIJOS	6.200,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPITAL DE TRABAJO	121.570,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	-	-	-	-	-
DEPRECIACIÓN	0,00	1.240,00	25.370,29	28.320,95	29.116,76	29.928,49	30.756,45	32.115,56	32.976,97	33.855,61	34.751,82
SUBTOTAL	127.770,00	-	25.370,29	28.320,95	29.116,76	29.928,49	30.756,45	32.115,56	32.976,97	33.855,61	34.751,82
f) FLUJO DE CAJA NO OPERACIONAL (d-e)											
g) FLUJO DE CAJA NETO (c+f)											
h) FLUJO DE CAJA INICIAL	-	139.682,48	60.551,74	59.400,73	60.560,50	61.743,46	62.950,09	63.665,25	64.919,63	66.199,11	67.504,20
i) FLUJO DE CAJA FINAL	-	139.682,48	200.234,22	259.634,94	320.195,44	381.938,90	444.889,00	508.554,25	573.473,87	639.672,98	707.177,18
TASA DE RETORNO FINANCIERO INTERNO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRESUPUESTO CAPITAL:											
ACTIVOS FIJOS	-6.200,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPITAL DE TRABAJO	-121.570,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	-	139.682,48	85.922,03	87.721,68	89.677,26	91.671,95	93.706,54	95.780,82	97.896,60	100.054,72	102.256,02
BENEFICIO TRABAJADORES (-)	-	-	6.113,32	6.824,33	7.016,09	7.211,68	7.411,19	7.738,69	7.946,26	8.157,98	8.373,93
IMPUESTO A LA RENTA (-)	-	-	19.256,97	21.496,62	22.100,67	22.716,80	23.345,25	24.376,87	25.030,72	25.697,63	26.377,89
FLUJO DE CAJA NETO	-127.770,00	139.682,48	60.551,74	59.400,73	60.560,50	61.743,46	62.950,09	63.665,25	64.919,63	66.199,11	67.504,20
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-127.770,00	11.912,48	72.464,22	131.864,94	192.425,44	254.168,90	317.119,00	380.784,25	445.703,87	511.902,98	579.407,18
IRR	71,25%										
NPV	\$192.912,90										
PERIODO DE RETORNO INVERSIÓN	2										
FLUJO DE CAJA ANUAL	\$70.717,72										
TASA RETORNO INVERSIÓN											
CAPITAL ACCIONISTAS	-127.770,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PAGO DIVIDENDOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA NETO	-127.770,00	139.682,48	60.551,74	59.400,73	60.560,50	61.743,46	62.950,09	63.665,25	64.919,63	66.199,11	67.504,20
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-127.770,00	11.912,48	72.464,22	131.864,94	192.425,44	254.168,90	317.119,00	380.784,25	445.703,87	511.902,98	579.407,18
IRR INVERSOR	71,25%										

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
YEARS		15,8%	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%
reduce in sales collection											
a) Operational Incomes											
Sales Collection	0	161.590,17	121.192,63	123.515,49	125.985,80	128.505,51	131.075,62	133.697,14	136.371,08	139.098,50	141.880,47
b) Operational Outcomes											
Supplier Payments	0	37.394,68	43.081,49	43.943,12	44.821,99	45.718,43	46.632,79	47.565,45	48.516,76	49.487,09	50.476,84
Indirect Materials											
Direct Labor											
Indirect Labor											
Administrative Expenses		10.057,41	10.057,41	10.057,41	10.057,41	10.057,41	10.057,41	10.057,41	10.057,41	10.057,41	10.057,41
Selling Expenses		4.777,75	4.873,31	4.970,77	5.070,19	5.171,59	5.275,02	5.380,52	5.488,13	5.597,90	5.709,85
Costs of Production								1,00	2,00	3,00	4,00
Others											
Subtotal Operational Outcome		52.229,84	58.012,21	58.971,30	59.949,58	60.947,43	61.965,23	63.004,38	64.064,30	65.145,40	66.248,10
c) FLUJO DE CAJA OPERACIONAL (a-b)		109.360,33	63.180,42	64.544,18	66.036,22	67.558,09	69.110,40	70.692,75	72.306,78	73.953,10	75.632,37
d) INGRESOS NO OPERACIONALES											
CAPITAL ACCIONISTAS	127.770,00										
PRESTAMOS BANCO	0,00										
OTROS											
SUBTOTAL NO OPERACIONAL INGR	127.770,00										
e) Non Operational Outcomes											
GASTOS FINANCIEROS											
AMORTIZACIÓN DE CAPITAL											
BENEFICIO TRABAJADORES			6.113,32	6.824,33	7.016,09	7.211,68	7.411,19	7.738,69	7.946,26	8.157,98	8.373,93
IMPUESTO A LA RENTA			19.256,97	21.496,62	22.100,67	22.716,80	23.345,25	24.376,87	25.030,72	25.697,63	26.377,89
PRESUPUESTO CAPITAL:											
ACTIVOS FIJOS	6.200,00										
CAPITAL DE TRABAJO	121.570,00		1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00					
DEPRECIACIÓN	0,00		25.370,29	28.320,95	29.116,76	29.928,49	30.756,45	32.115,56	32.976,97	33.855,61	34.751,82
Subtotal	127.770,00		25.370,29	28.320,95	29.116,76	29.928,49	30.756,45	32.115,56	32.976,97	33.855,61	34.751,82
f) FLUJO DE EFECTIVO NO OPERAC											
g) Net Cash Flow (c+f)		109.360,33	37.810,13	36.223,23	36.919,46	37.629,60	38.553,95	38.577,19	39.329,80	40.097,49	40.880,55
h) FLUJO DE CAJA INICIAL			109.360,33	147.170,46	183.393,69	220.313,15	257.942,75	296.296,71	334.873,90	374.203,70	414.301,19
i) FLUJO DE CAJA FINAL		109.360,33	147.170,46	183.393,69	220.313,15	257.942,75	296.296,71	334.873,90	374.203,70	414.301,19	455.181,74
Financial Internal Rate of Return											
PRESUPUESTO CAPITAL:											
ACTIVOS FIJOS	-6.200,00										
CAPITAL DE TRABAJO	-121.570,00										
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		109.360,33	63.180,42	64.544,18	66.036,22	67.558,09	69.110,40	70.692,75	72.306,78	73.953,10	75.632,37
BENEFICIO TRABAJADORES (-)			6.113,32	6.824,33	7.016,09	7.211,68	7.411,19	7.738,69	7.946,26	8.157,98	8.373,93
IMPUESTO A ALA RENTA (-)			19.256,97	21.496,62	22.100,67	22.716,80	23.345,25	24.376,87	25.030,72	25.697,63	26.377,89
FLUJO DE CAJA NETO		109.360,33	37.810,13	36.223,23	36.919,46	37.629,60	38.353,95	38.577,19	39.329,80	40.097,49	40.880,55
FLUJO DE CAJA ACUMULADO		18.409,67	19.400,46	55.623,69	92.543,15	130.172,75	168.526,71	207.103,90	246.433,70	286.531,19	327.411,74
IRR			42,53%								
NPV			\$90.044,48								
PERIODO DE RECUPERACIÓN			5								
FLUJO DE CJA ANUAL			\$45.518,17								
TASA DE RETORNO INVERSIÓN											
CAPITAL ACCIONISTAS	-127.770,00										
DIVIDENDOS PAGADOS											
FLUJO DE CAJA NETO		109.360,33	37.810,13	36.223,23	36.919,46	37.629,60	38.353,95	38.577,19	39.329,80	40.097,49	40.880,55
FLUJO DE CAJA NETO		109.360,33	37.810,13	36.223,23	36.919,46	37.629,60	38.353,95	38.577,19	39.329,80	40.097,49	40.880,55
FLUJO DE CAJA ACUMULADO		-18.409,67	19.400,46	55.623,69	92.543,15	130.172,75	168.526,71	207.103,90	246.433,70	286.531,19	327.411,74
IRR INVERSOR			42,53%								