



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE MECÁNICA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“MANUAL DE PROCESOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA  
GESTIÓN DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE  
RIOLLANTA IMPORTACIONES EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA”**

**Trabajo de Integración Curricular**

Tipo: Proyecto Técnico

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR:**

**RICHARD SANTIAGO LLANO SANGO**

Riobamba – Ecuador

Año 2024



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE MECÁNICA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“MANUAL DE PROCESOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA  
GESTIÓN DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE  
RIOLLANTA IMPORTACIONES EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA”**

**Trabajo de Integración Curricular**

Tipo: Proyecto Técnico

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR: RICHARD SANTIAGO LLANO SANGO**

**DIRECTORA: ING. SAYURI MONSERRATH BONILLA NOVILLO**

Riobamba – Ecuador

Año 2024

© 2024, **Richard Santiago Llano Sango**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Richard Santiago Llano Sango, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 04 de junio 2024

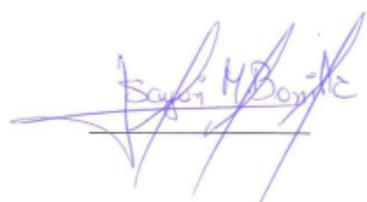


**Richard Santiago Llano Sango**

**C. I: 180548965-3**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE MECÁNICA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; Tipo: Proyecto Técnico, **MANUAL DE PROCESOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE RIOLLANTA IMPORTACIONES EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, realizado por el señor: **Richard Santiago Llano Sango**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Jaime Iván Acosta Velarde <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2024-06-04
Ing. Sayuri Monserrath Bonilla Novillo <b>DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2024-06-04
Ing. Mónica Alexandra Moreno Barriga <b>ASESORA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR</b>		2024-06-04

## **DEDICATORIA**

En el trayecto de este viaje académico, he sido bendecido con la presencia y el apoyo inquebrantable de seres queridos que han sido los cimientos de mi éxito. A Dios, quien con su gracia y misericordia ha iluminado cada paso de este camino. A mi madre, Blanquita, cuyo amor y sacrificio han sido pilar y mi inspiración más grande. A mis hermanos, cuyo apoyo incondicional y aliento constante han sido mi fuerza en los momentos de desafío. Y a mi padre, aunque ya no este físicamente con nosotros, su legado de valores y sabiduría sigue siendo mi guía en cada decisión. Este logro no solo es mío, sino nuestro, y lleva impreso el amor y apoyo que me han brindado. Con profunda gratitud y amor infinito, dedico este logro a Dios y a mi amada familia, cuyo amor ha sido mi mayor motivación y fortaleza.

**Santiago**

## **AGRADECIMIENTO**

En este momento de culminación, no puedo dejar de expresar la inmensidad de mi gratitud hacia aquellos que han sido faros de luz en mi camino. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, gracias por brindarme la oportunidad de crecer y aprender. A mi directora de tesis Ing. Sayuri Bonilla, le agradezco por su paciencia y sabiduría. A mis profesores y amigos su apoyo y ánimo me han dado fuerzas en los momentos más desafiantes. Pero sobre todo quiero dedicar un agradecimiento especial a mi familia. Su amor incondicional ha sido mi refugio en las tormentas, su aliento ha sido brisa en las travesías difíciles, les doy gracias desde lo más profundo de mi ser.

**Santiago**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xii
RESUMEN.....	xiii
SUMMARY .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Justificación .....	2
1.3 Objetivos .....	3
1.3.1 Objetivo general .....	3
1.3.2 Objetivos específicos .....	3

### CAPÍTULO II

2.1 Referencias Teóricas .....	4
2.1.1 Proceso. ....	4
2.1.1.1 Clasificación de la gestión de procesos .....	5
2.1.2 Enfoque a procesos.....	5
2.1.3 Gestión por procesos .....	5
2.1.4 Manual de procesos.....	6
2.1.5 Mapa de procesos .....	6
2.1.6 Área administrativa .....	6
2.1.7 Área operativa .....	7
2.1.8 Optimización de procesos .....	7

<b>2.1.9</b>	<b>Procesos administrativos en empresas que se dedican a importaciones de neumáticos .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.10</b>	<b>Indicadores de gestión.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.10.1</b>	<b>Indicadores de gestión de eficiencia y eficacia.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.11</b>	<b>Diagrama de flujo.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.12</b>	<b>Encuesta:.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.13</b>	<b>Observación:.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.14</b>	<b>Análisis documental:.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.15</b>	<b>Cuestionario: .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.16</b>	<b>Ficha de Observación no estructurada: .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.17</b>	<b>Ficha de Registro Documental:.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.18</b>	<b>Diagrama de Ishikawa .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.19</b>	<b>Diagrama de Pareto.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.20</b>	<b>Diagrama SIPOC.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.21</b>	<b>Norma ISO 9001:2015.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.22</b>	<b>Norma ISO 9004:2018.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Procesos claves en la empresa .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Enlantaje.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Balanceo .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Proceso de nitrógeno .....</b>	<b>12</b>

### **CAPÍTULO III**

<b>3.1</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Tipo y diseño de la investigación.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.1.1</b>	<b>Diseño de la Investigación.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Alcance .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2</b>	<b>Técnicas y herramientas de recolección de datos.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Técnicas.....</b>	<b>13</b>

3.2.2	Herramientas .....	14
3.2.3	Procesamiento de la información.....	14
3.3	Desarrollo metodológico .....	14
3.4	Descripción de la empresa .....	16
3.4.1	Clientes principales .....	17
3.4.2	Proveedores.....	17
3.4.3	Matriz FODA actual de la empresa.....	18
3.4.4	Descripción de las áreas administrativa y operativa.....	19
3.4.4.1	Área administrativa .....	19
3.4.4.2	Área operativa .....	20
3.4.5	Cuestionario.....	22
3.4.6	Flujo de Procesos.....	34
3.4.6.1	Diagrama SIPOC. ....	34

#### **CAPÍTULO IV**

4.1	Desarrollo del Manual de Procedimientos .....	39
4.2	Creación del equipo para la implementación y control del Manual de Procesos.....	39
4.3	Planificación para la implementación y el control del Manual de Procesos. ....	40
4.4	Implementación del Manual de Procesos.....	40
4.5	Control de la aplicación del manual (Control de la mejora).....	40
4.5.1	Evaluación de los KPIs. ....	40

#### **CAPÍTULO V**

5.1	Conclusiones .....	46
5.2	Recomendaciones .....	47

#### **BIBLIOGRAFÍA**

#### **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2-1:</b> <i>Simbología del Diagrama de Flujo.</i> .....	8
<b>Tabla 3-1:</b> <i>Análisis pregunta Nro. 1.</i> .....	23
<b>Tabla 3-2:</b> <i>Análisis pregunta Nro. 2.</i> .....	24
<b>Tabla 3-3:</b> <i>Análisis pregunta Nro. 3.</i> .....	25
<b>Tabla 3-4:</b> <i>Análisis pregunta Nro. 4.</i> .....	26
<b>Tabla 3-5:</b> <i>Análisis pregunta Nro. 5.</i> .....	27
<b>Tabla 3-6:</b> <i>Análisis pregunta Nro. 6.</i> .....	28
<b>Tabla 3-7:</b> <i>Análisis pregunta Nro. 7.</i> .....	29
<b>Tabla 3-8:</b> <i>Análisis pregunta Nro. 8.</i> .....	30
<b>Tabla 3-9:</b> <i>Análisis pregunta Nro. 9.</i> .....	31
<b>Tabla 3-10:</b> <i>Diagrama de Pareto.</i> .....	33
<b>Tabla 3-11:</b> <i>SIPOC Proceso Ventas. Atención al cliente.</i> .....	34
<b>Tabla 3-12:</b> <i>SIPOC Proceso Pedido de Mercadería.</i> .....	35
<b>Tabla 3-13:</b> <i>SIPOC Proceso Contabilidad.</i> .....	35
<b>Tabla 3-14:</b> <i>SIPOC Proceso Envío de las llantas a reencauche.</i> .....	36
<b>Tabla 3-15:</b> <i>SIPOC Proceso de Garantía.</i> .....	36
<b>Tabla 3-16:</b> <i>SIPOC Proceso Despacho de Mercadería.</i> .....	37
<b>Tabla 3-17:</b> <i>SIPOC Proceso Instalación de neumático y cambio de válvulas.</i> .....	37
<b>Tabla 3-18:</b> <i>SIPOC Proceso de Enllantaje.</i> .....	38
<b>Tabla 4-1:</b> <i>Cronograma de diseño e implementación del Manual de Procesos.</i> .....	40
<b>Tabla 4-2:</b> <i>KPIs en el área administrativa.</i> .....	41
<b>Tabla 4-3 :</b> <i>KPIs en el área operativa.</i> .....	42
<b>Tabla 4-4:</b> <i>Evaluación de los indicadores del Área Administrativa.</i> .....	43
<b>Tabla 4-5:</b> <i>Evaluación de los indicadores del Área Operativa.</i> .....	43

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 2-1:</b> <i>Elementos de un proceso.</i> .....	4
<b>Ilustración 2-2:</b> <i>Plantilla representativa del Diagrama de causa y efecto.</i> .....	9
<b>Ilustración 2-3:</b> <i>Plantilla representativa del Diagrama de Pareto.</i> .....	10
<b>Ilustración 2-4:</b> <i>Plantilla representativa del Diagrama SIPOC.</i> .....	10
<b>Ilustración 2-5:</b> <i>Proceso de Enllantaje.</i> .....	11
<b>Ilustración 3-1:</b> <i>Fases de ejecución de la Investigación.</i> .....	15
<b>Ilustración 3-2:</b> <i>Organigrama de la empresa.</i> .....	16
<b>Ilustración 3-3:</b> <i>Logo de la empresa.</i> .....	17
<b>Ilustración 3-4:</b> <i>Ubicación de la empresa Riollanta Importaciones.</i> .....	18
<b>Ilustración 3-5:</b> <i>Matriz FODA de la empresa.</i> .....	18
<b>Ilustración 3-6:</b> <i>Resultados del análisis pregunta Nro. 1.</i> .....	23
<b>Ilustración 3-7:</b> <i>Resultados del análisis pregunta Nro. 2.</i> .....	24
<b>Ilustración 3-8:</b> <i>Resultados del análisis pregunta Nro. 3.</i> .....	25
<b>Ilustración 3-9:</b> <i>Resultados del análisis pregunta Nro. 4.</i> .....	26
<b>Ilustración 3-10:</b> <i>Resultados del análisis pregunta Nro. 5.</i> .....	27
<b>Ilustración 3-11:</b> <i>Resultados del análisis pregunta Nro. 6.</i> .....	28
<b>Ilustración 3-12:</b> <i>Resultados del análisis pregunta Nro. 7.</i> .....	29
<b>Ilustración 3-13:</b> <i>Resultados del análisis pregunta Nro. 8.</i> .....	30
<b>Ilustración 3-14:</b> <i>Resultados del análisis pregunta Nro. 9.</i> .....	31
<b>Ilustración 3-15:</b> <i>Diagrama de Ishikawa.</i> .....	32
<b>Ilustración 3-16:</b> <i>Diagrama de Pareto.</i> .....	33
<b>Ilustración 3-17:</b> <i>Mapa de Procesos propuesto.</i> .....	38
<b>Ilustración 4-1 :</b> <i>Evaluación de los indicadores del Área Administrativa.</i> .....	43
<b>Ilustración 4-2:</b> <i>Evaluación de los indicadores del Área Operativa.</i> .....	44

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA AL PERSONAL DE RIOLLANTA IMPORTACIONES.

**ANEXO B:** FICHA DE OBSERVACIÓN NO ESTRUCTURADA.

**ANEXO C:** FICHA DE REGISTRO DOCUMENTAL.

**ANEXO D:** MANUAL DE PROCESOS.

**ANEXO E:** ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

**ANEXO F:** FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR.

**ANEXO G:** SOCIALIZACIÓN AL PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA.

**ANEXO H:** ÁREA DE BODEGA.

**ANEXO I:** ÁREA OPERATIVA.

**ANEXO J:** ÁREA DE DESPERDICIOS.

**ANEXO K:** ÁREA DE ENLLANTAJE.

**ANEXO L:** ÁREA ADMINISTRATIVA.

**ANEXO M:** ÁREA CONTABLE.

**ANEXO N:** ÁREA DE VENTAS.

**ANEXO O:** ENTREGA A LA EMPRESA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

## RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo diseñar e implementar un Manual de Procesos en la empresa Riollanta Importaciones para alcanzar la optimización de las áreas. La metodología desarrollada tuvo un enfoque mixto, de tipo aplicado, nivel descriptivo y un diseño no experimental. Inicialmente, se desarrolló una revisión bibliográfica para fundamentar teóricamente el tema objeto de estudio y entender como se ha abordado en investigaciones previas. Seguidamente, se ejecutó un análisis de la situación actual de las áreas administrativa y operativa utilizando técnicas como la observación, análisis documental y la aplicación de una encuesta a los trabajadores de las áreas. Este análisis permitió identificar la distribución de actividades en la organización y los problemas que influyen en la optimización de los procesos, impidiendo una mejora en la productividad. Se utilizaron herramientas de ingeniería industrial para el procesamiento de datos como los diagramas de Ishikawa, Pareto y SIPOC, con el cual se estableció el flujo de procesos para cada actividad y así conocer las interrelaciones entre ellas en cada área. Por último, se desarrolló el Manual de Procesos enfocado en una gestión por procesos fundamentados en las normas de calidad ISO 9001:2015 e ISO 9004:2018. Para el control de la implementación del manual se diseñaron Indicadores Claves de Desempeño (KPI's), los cuales fueron evaluados antes y después de la puesta en práctica del manual. Los resultados demostraron una notable mejora en el desempeño de las áreas administrativa y operativa. En particular, se observó un incremento del 79,48% al 90,6% en el área administrativa y del 83,59% al 91,13% en el área operativa después de trabajar con el Manual de Procesos. Finalmente, se pudo observar que la implementación influyó positivamente en la optimización de los procesos, demostrado en la mejora de los indicadores que evalúan el desempeño de los procesos en estas áreas.

**Palabras clave:** <MANUAL DE PROCESOS> <ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA>  
<ANÁLISIS DOCUMENTAL> <OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS >.

0996-DBRA-UPT-2024



## SUMMARY

This research aimed to design and implement a Process Manual for Riollanta Importaciones to optimize all areas. The methodology used was a mixed approach, applied type, descriptive level, and non-experimental design. Initially, a literature review was conducted to theoretically ground the research topic and understand how it has been addressed in previous research. Subsequently, an analysis of the current situation of the administrative and operational areas was carried out using techniques such as observation, documentary analysis, and the application of a survey of the workers in the different areas. This analysis allowed the identification of the distribution of activities in the organization and the problems that influence the optimization of processes, preventing productivity improvement. Industrial engineering tools such as Ishikawa, Pareto, and SIPOC diagrams were used to process the data, with which the process flow for each activity was established and thus the interrelationships between them in each area were known. Finally, the Process Manual was focused on process management based on the quality standards ISO 9001:2015 and ISO 9004:2018. To control the implementation of the manual, Key Performance Indicators (KPIs) were designed, which were evaluated before and after the implementation of the manual. The results showed a remarkable improvement in the performance of the administrative and operational areas. In particular, there was an increase from 79.48% to 90.6% in the administrative area and from 83.59% to 91.13% in the operational area after working with the Process Manual. Finally, it was observed that the implementation had a positive influence on the optimization of the processes, demonstrated by the improvement of the indicators that evaluate the performance of the processes in these areas.

**Keywords:** <PROCESS MANUAL> <ADMINISTRATIVE AND OPERATIONAL AREA>  
<DOCUMENT ANALYSIS> <PROCESS OPTIMIZATION>.



Lic. Angela Cecibel Moreno Novillo  
0602603938



## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas a nivel mundial se enfrentan la necesidad de mejorar los procesos para poder ofrecer servicios y productos competitivos al mercado. Un medio fundamental para lograr esta mejora es la introducción de manuales que faciliten el desarrollo de las actividades y proporcionen pautas para la ejecución de los trabajos. En Ecuador, muchas organizaciones cuentan con una gestión funcional y experiencial, lo que conlleva a una mala comunicación entre empleados y supervisores. Esta es una de las principales razones por las que algunas funciones de la empresa no se pueden realizar de manera eficiente, por lo que se ha empezado a entender la necesidad de optimizar los procesos en función de la mejora continua para lograr el éxito deseado. En este estudio se señala la importancia de utilizar manuales de procesos dentro de una organización. En este sentido, la empresa Riollanta Importaciones, dedicada a la comercialización de aros y neumáticos en la ciudad de Riobamba tiene en el mercado 9 años, pero la organización no cuenta con un documento estructurado que resuma las actividades realizadas en los diferentes campos y especialidades. Por lo tanto, la implementación en la organización de un Manual de Procesos optimizará las áreas administrativa y operativa, lo cual es la finalidad de esta investigación.

El trabajo estuvo estructurado de la siguiente forma:

- 1- En el capítulo I se presenta el problema motivo de la investigación, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos.
- 2- En el capítulo II se enfatiza todo el marco teórico referente al tema de Manuales de Procesos y los procesos propios de la empresa.
- 3- En el capítulo III se desarrolla todo lo referente a la metodología, donde se explica el tipo y diseño de la investigación, el alcance y las técnicas e instrumentos para el procesamiento de los datos.
- 4- En el capítulo IV se desarrolla el diseño e implementación del Manual de Procesos para la empresa, así como la evaluación de los KPIs.
- 5- En el capítulo V se presenta las conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

# CAPÍTULO I

## DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

La gestión por procesos a nivel gerencial representa una de las herramientas más modernas que ayudan a manejar los procedimientos organizacionales. En tal sentido, es utilizado por algunas empresas para apoyar de forma ordenada las acciones clave que deben realizar para crear valor y satisfacer las necesidades de los clientes. En Riollanta Importaciones se ha desarrollado un análisis de los procesos, generando resultados que indican que se realizan de una forma empírica, es decir, carecen de un enfoque de gestión por procesos, tanto en el área administrativa como operativa. Esta carencia ha generado ineficiencias en el desarrollo de las actividades y una falta de conocimiento en las tareas a desarrollar.

En la empresa se ha detectado una serie de inconvenientes que afectan el desarrollo de las labores, entre ellos: demoras en la ejecución de las actividades, no existe claridad en las tareas asignadas al personal, la falta de compromiso de los colaboradores con respecto a las funciones a realizar, por tanto, se ve afectada la eficacia de los procesos. Estos problemas influyen de forma negativa en la mitigación de riesgos, en el logro de una mayor productividad de los procesos operativos y en la optimización del tiempo dentro de la organización.

### 1.2 Justificación

La gestión de procesos es una visión integral relacionada con la empresa y su realidad. La clave es incrementar la contribución del sector productivo a otras áreas de la organización. A partir este punto de vista, contribuye a aumentar la productividad, influyendo de forma directa en la reconstrucción e implementación de los procesos, en la optimización de los puestos laborales, en la información necesaria para el desarrollo de las actividades y finalmente, en la identificación de los cuellos de botella que generan pérdidas para las organizaciones.

La utilización de una gestión por procesos en Riollanta Importaciones se sustenta en una serie de razones fundamentales y necesidades imperantes en el entorno corporativo actual. Esta metodología ha demostrado ser un enfoque efectivo para mejorar la calidad en las operaciones organizacionales, la eficacia y la eficiencia. En un mercado altamente competitivo y en constante cambio, la capacidad de adaptar y optimizar procesos se ha convertido en un elemento clave para el éxito de una organización.

Sobre la base del estudio de la situación actual en la empresa, se evidencia la necesidad del diseño de un Manual de Procesos, ya que la entidad enfrenta desafíos en las áreas, además de ineficiencias en la ejecución de las tareas. Estas deficiencias limitan la capacidad de sostener los estándares esperados de calidad en el servicio y afectan negativamente la competitividad. Por ende, la propuesta del manual servirá como una guía durante la realización de las actividades, permitiendo así que los colaboradores tengan un conocimiento detallado de las funciones y la correlación con los diferentes puestos de trabajo para lograr minimizar los tiempos de operación.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo general***

Diseñar un manual de procesos para optimizar la gestión en las áreas administrativa y operativa de Riollanta Importaciones en la ciudad de Riobamba.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- Fundamentar teóricamente un diseño de Manual de Procesos a través de revisión bibliográfica.
- Realizar un análisis actual del área administrativa y operativa de la empresa Riollanta Importaciones.
- Establecer un flujo de procesos para cada actividad importante dentro del área administrativa y operativa.
- Desarrollar el Manual de Procesos enfocado en una gestión por procesos, para las áreas administrativa y operativa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Referencias Teóricas

##### 2.1.1 Proceso.

Especificado en la Norma Cubana, un proceso no es más que un conjunto de actividades que interactúan entre sí y transforman los elementos de entrada en resultados teniendo como base la asignación de recursos (2015).

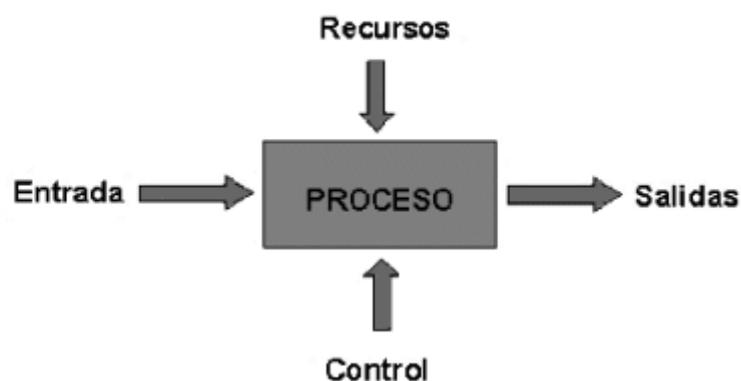
Según Medina et al., un proceso se define como una secuencia interrelacionada que transforma un conjunto de elementos de entrada en requisitos o necesidades para que un destinatario o usuario específico (interno o externo) alcance o cumpla un objetivo específico, agregando valor en cada etapa. (2012).

Por su parte, Cossialls (2021), define un proceso como una serie de acciones o fases encaminadas a generar valor a través de insumos a un sistema, con el objetivo de lograr un resultado intermedio o final que satisfaga plenamente los objetivos de la organización y los requisitos del cliente.

En función de lo dicho por RECLA (2023), los procesos están conformados por:

- Componentes de entrada y salida. Los mismos pueden ser tangibles o no.
- Indicadores de medición de los procesos.
- Clientes y partes interesadas a los cuales va dirigido el servicio o producto.

#### **Elementos de un proceso**



**Ilustración 2-1:** *Elementos de un proceso.*

Realizado por: Llano, R., 2023.

Se puede definir entonces que proceso es una suma de actividades, donde a partir de las entradas, los recursos y el control que influyen en las mismas logran agregar valor a un producto o un servicio que se convierte en la salida, todo con la finalidad de cumplir con los requerimientos del cliente.

#### *2.1.1.1 Clasificación de la gestión de procesos*

**Claves u operativos:** Están directamente vinculados a la entrega de productos y servicios para mejorar y satisfacer las necesidades del cliente, también con los servicios prestados en diferentes áreas funcionales. En su ejecución tiene el potencial de consumir la mayor cantidad de recursos dentro de una organización, dirigidos al cliente que justifica la existencia de la entidad (JURAN, 2018).

**De apoyo o soporte:** Aportan los recursos necesarios para realizar los procesos operativos. Esto asegura la correcta gestión de los recursos. Estos procesos sirven de soporte a los principales procesos que ocurren dentro de una organización. Están diseñados para lograr objetivos de servicio o unidad (JURAN, 2018).

**Estratégicos:** Se refiere a la dirección, organización, planes y estrategias de una empresa e incluye el desarrollo de planes que tengan en cuenta la visión, la misión y los objetivos de la empresa. Los procesos estratégicos mantienen las políticas de un departamento o servicio y establecen pautas y límites de comportamiento para todos los procesos de la empresa, como comunicaciones internas, comunicaciones con los clientes, marketing, revisiones de sistemas y planificación estratégica (JURAN, 2018).

#### *2.1.2 Enfoque a procesos*

Constituye la orientación de la empresa hacia los procesos, lo cual permite reconocer los puntos débiles de los mismos con el fin de trabajar en función de su mejora continua (NORMAS CUBANAS, 2015). Cuando una organización logra aumentar la satisfacción del cliente aumentando la eficacia y la eficiencia a través de la integración de personas y procesos, aumentando la productividad, la competitividad y el desempeño empresarial, fomenta un proceso de mejora continua.

#### *2.1.3 Gestión por procesos*

La gestión de procesos es la base de la norma ISO 9000 y su implementación ayudará a lograr mejoras significativas en todos los ámbitos de la gestión organizacional ( BELTRÁN, 2018). Por otra parte, Acevedo (2022), menciona que la gestión de los procesos es fundamental en una

empresa, que “obtienen, registran, transmiten, procesan y analizan la información y dirigen la toma de decisiones” (pág. 78).

El propósito de la gestión de procesos es asegurar que los procesos respondan al cambio de manera competitiva y autónoma a través del control continuo de las capacidades de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad de la estructura y la coordinación de actividades para completar la satisfacción del cliente. Este es uno de los mecanismos más eficaces para que las organizaciones alcancen altos niveles de eficiencia (RUMMLER, y otros, 2019).

Se puede concluir que la gestión de procesos es un método de enfocar el trabajo con el objetivo de lograr la mejora continua de las actividades empresariales a través de la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

#### ***2.1.4 Manual de procesos***

Los manuales de procesos son populares en el mundo empresarial en el que se detallan de forma organizada y sistemática los pasos a seguir para la correcta ejecución de cualquier tarea organizacional. Este instructivo contiene una descripción detallada del trabajo a realizar, explicado por tipo de procedimiento (recaudación, venta, facturación, emisiones, etc.) así como requisitos, estándares y el método de control a alcanzar para asegurar los resultados esperados (JERVIS, 2021). Por lo que se puede asegurar, entonces, que un manual de procesos es un conjunto de documentos, que contiene normas, instructivos e información de cómo realizar las actividades dentro de la empresa.

#### ***2.1.5 Mapa de procesos***

Es una herramienta de visualización para representar gráficamente los procesos de una organización y las interrelaciones. La misma favorece la identificación de cuellos de botella, repeticiones y retrasos. Además, ayuda a los equipos a generar ideas para la mejora continua, la comunicación interna y proporcionar la documentación del proceso (NC-ISO 9004, 2018). En consecuencia, entonces se afirma que un mapa de procesos es aquel método que utiliza las herramientas para visualizar las interrelaciones entre los procesos de la organización, así como las entradas y salidas de dichos procesos, y las categorías.

#### ***2.1.6 Área administrativa***

Es donde se completan las tareas administrativas y financieras. Las funciones del personal administrativo son diversas e incluyen redactar, almacenar y revisar documentos, recopilar información y actualizar, mantener instrucciones y manuales. Se comunican internamente con proveedores, clientes, coordinan servicios de mensajería y logística, manejan procedimientos administrativos, registros contables, proyectos de capital, etc. (ORTEGA, 2019).

### ***2.1.7 Área operativa***

Para Castro y Rodríguez, el área de operaciones de una empresa es el espacio donde se desarrollan las principales actividades, como la fabricación, logística y distribución. La gestión de operaciones es responsable de supervisar siete funciones operativas principales: planificación operativa, finanzas, diseño de productos, control de calidad, previsión, estrategia y gestión de la cadena de suministro (2017).

### ***2.1.8 Optimización de procesos***

De acuerdo con Medina et al., es el proceso en el que se busca la mejor solución a un problema teniendo en cuenta ciertas limitaciones. El objetivo es reducir o eliminar la pérdida de tiempo y recursos, los costos innecesarios, las fallas y los errores para lograr los objetivos del proceso. Para optimizar un proceso, debe identificar el proceso que necesita mejora, realizar análisis y establecer objetivos, repensar el proceso, elegir un método de soporte, implementar el nuevo proceso y reevaluar (2020).

### ***2.1.9 Procesos administrativos en empresas que se dedican a importaciones de neumáticos***

Las empresas importadoras de neumáticos deben realizar una serie de trámites administrativos para poder operar. Estos procesos pueden incluir la gestión de los documentos necesarios para la importación, pagos y facturas, licencias y permisos para la importación, logística y el transporte de neumáticos importados, así como de los registros contables. Además, estas entidades también deben cumplir con las leyes y regulaciones locales e internacionales con respecto a la importación de neumáticos (SIERRA, 2023).

### ***2.1.10 Indicadores de gestión***

Según Cantón, son herramientas que permiten evaluar el desempeño de una organización en relación con los objetivos estratégicos propuestos. Estos se utilizan para evaluar el éxito de la empresa e identificar áreas de mejora. Existen varios tipos de indicadores de gestión, incluidos los indicadores clave de desempeño (KPI) y los indicadores de procesos, que miden el cometido de los procesos de la entidad (2016).

#### ***2.1.10.1 Indicadores de gestión de eficiencia y eficacia***

**Indicadores de eficacia:** Miden la capacidad para completar una tarea o trabajo, pero no tienen en cuenta los recursos utilizados para hacerlo (RECLA, 2023).

**Indicadores de eficiencia:** Miden el grado en que una empresa está haciendo el mejor uso de todos los recursos para lograr los resultados clave de los objetivos propuestos (RECLA, 2023).

### 2.1.11 Diagrama de flujo

Medina et al., afirma que un diagrama de flujo es una herramienta visual que puede representar gráficamente los pasos de un proceso o sistema. Esta es una herramienta muy adecuada para explicar los pasos necesarios para hacer algo, ya que facilita evaluar, mejorar y comunicar ideas (2019).

**Tabla 2-1:** Simbología del Diagrama de Flujo.

Símbolo	Representación	Utilización
	Inicio del flujograma	Representa el inicio del diagrama.
	Operaciones	Fases y metodologías del proceso.
	Transporte	Indica el movimiento de personas, materiales, equipos o información.
	Demora	La detención de un proceso por el retraso de una actividad o información.
	Decisión	Indica posibles caminos alternativos.
	Conector de Página	Continuidad del diagrama en otra página.

Realizado por: Llano, R., 2023.

**2.1.12 Encuesta:** Ampliamente utilizado en la investigación social, la información se obtiene a través de preguntas orales o escritas (RÍOS, 2017).

**2.1.13 Observación:** Esta técnica recopila información (como eventos, características y/o acciones), (RÍOS, 2017).

**2.1.14 Análisis documental:** Se utiliza para recuperar información de documentos como archivos, registros y expedientes (RÍOS, 2017).

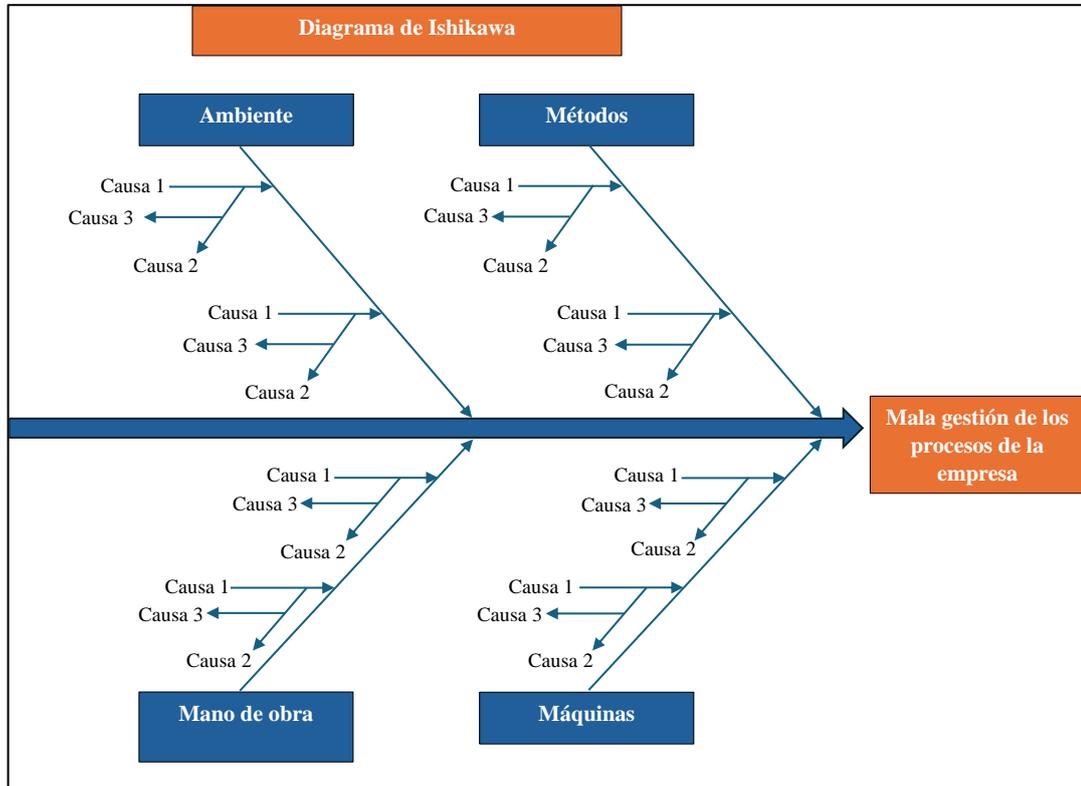
**2.1.15 Cuestionario:** Consta de una serie de preguntas escritas que abordan la unidad de análisis para que el investigador obtenga datos (RÍOS, 2017).

**2.1.16 Ficha de Observación no estructurada:** Instrumento que registra datos de observación para organizar lo que se reconoce, no existe un esquema predefinido y puede adoptar formas diferentes según el progreso de la recopilación de información (RÍOS, 2017).

**2.1.17 Ficha de Registro Documental:** Instrumento en el que se registran datos o información de una fuente material (RÍOS, 2017).

### 2.1.18 Diagrama de Ishikawa

Según los autores Frievalds y Niebel (2014) es un método para evaluar problemas a partir de las causas, desarrollado por Kaoru Ishikawa. El mismo define las causas y subcausas de un problema particular e identifican factores como maquinaria, métodos, trabajo y se analizan las posibles soluciones.

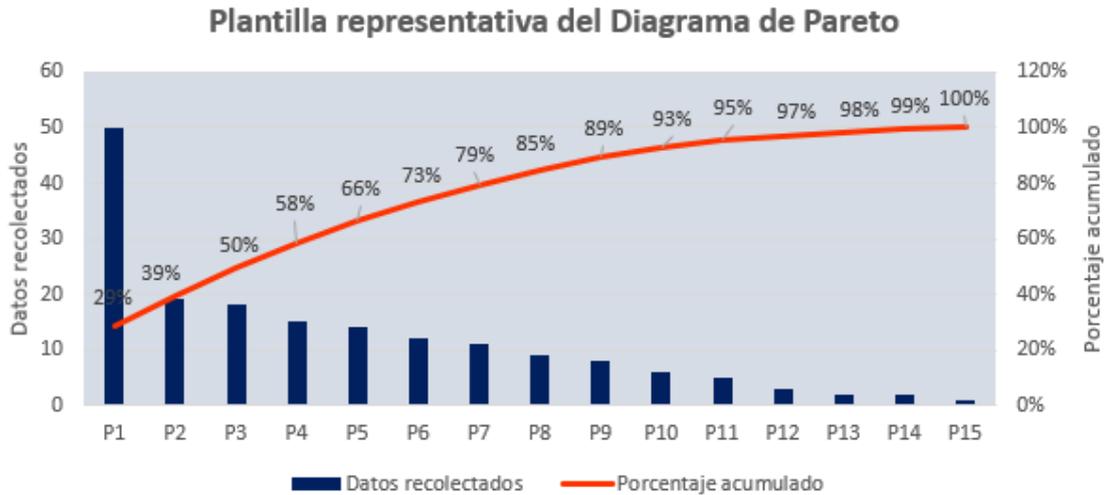


**Ilustración 2-2:** Plantilla representativa del Diagrama de causa y efecto.

Realizado por: Llano, R., 2023.

### 2.1.19 Diagrama de Pareto

Es un método de análisis y procesamiento de datos conocido en ingeniería industrial que tiene como objetivo identificar las causas clave de un problema particular y la importancia, además definir qué aspectos de la solución tienen el mayor impacto en el problema (NIEBEL, y otros, 2014). Con la utilización de esta herramienta se pretende conocer y ponderar los problemas que afectan la gestión de las áreas administrativa y operativa, y a partir de ahí evaluar cuáles de estos problemas son una necesidad para darle solución.

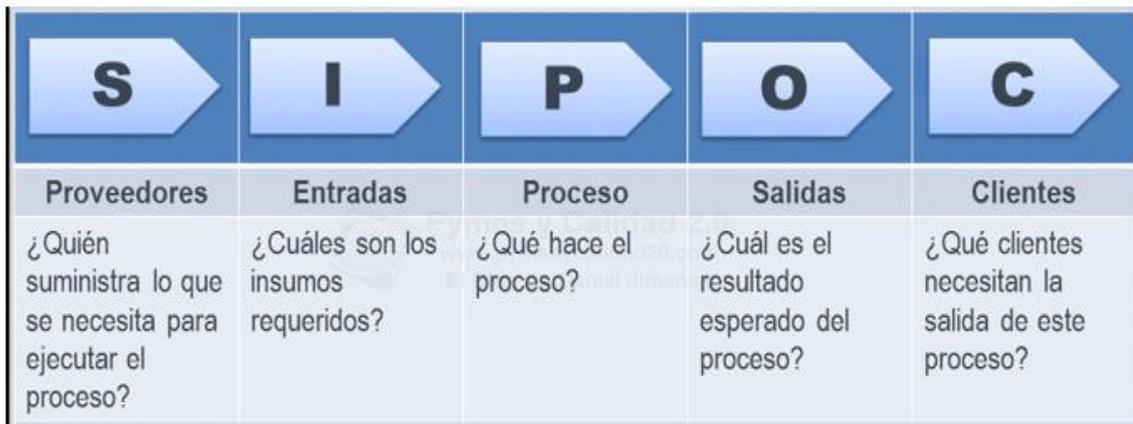


**Ilustración 2-3:** *Plantilla representativa del Diagrama de Pareto.*

**Realizado por:** Llano, R., 2023.

### 2.1.20 Diagrama SIPOC

Los principales aspectos se basan en una visualización más específica de los procesos que se desarrollan actualmente en la empresa y la información sobre las actividades, entradas y salidas de estos (NIEBEL, y otros, 2014). Además, destaca cómo se involucran e interrelacionan las actividades y también la identificación de clientes y proveedores.



**Ilustración 2-4:** *Plantilla representativa del Diagrama SIPOC.*

**Fuente:** (BETANCOURT, 2017)

Los pasos por ejecutar para el desarrollo de esta herramienta se describen a continuación:

- 1- Elegir el proceso.
- 2- Definir las actividades del proceso.
- 3- Enumerar las entradas

- 4- Enumerar las salidas
- 5- Identificación de los clientes.
- 6- Identificación de los proveedores.

**2.1.21 Norma ISO 9001:2015**

La norma ISO 9001:2015 utiliza el enfoque de proceso como eslabón clave en la empresa. La misma incluye el ciclo de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y un pensamiento basado en la gestión de riesgos. Está compuesta por requisitos del sistema de gestión de calidad enfocados en los productos y servicios (ONLINE BROWSING PLATFORM, 2015).

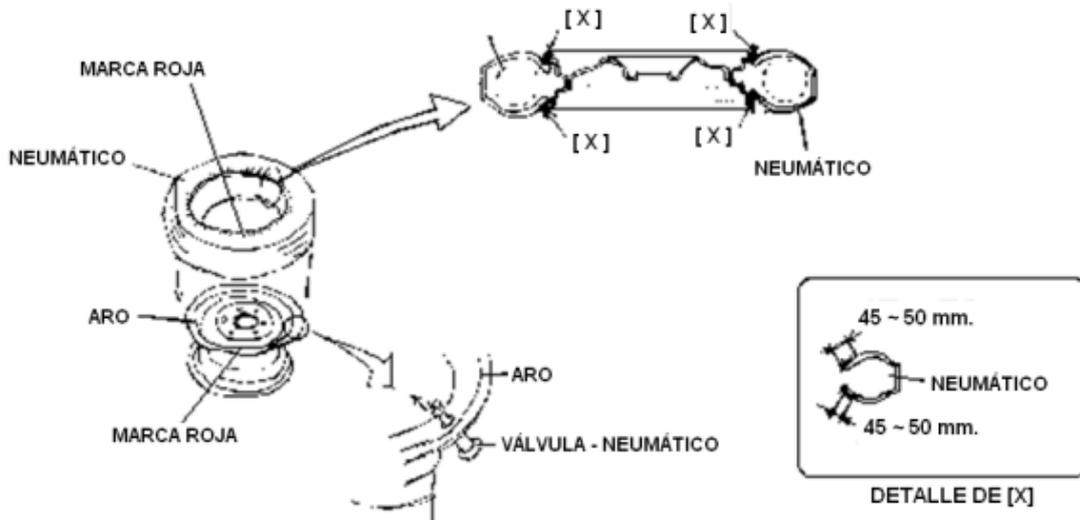
**2.1.22 Norma ISO 9004:2018**

La norma ISO 9004: 2018 es un pilar para organizaciones que quieran mejorar el desempeño general de los procesos. Se centra en ocho áreas clave como: la satisfacción del cliente, el compromiso de los empleados, el liderazgo, la gestión de procesos, el rendimiento, relaciones con los proveedores y la mejora continua. Esta norma introduce el concepto de “calidad organizacional” y se enfoca en la evaluación y análisis del desempeño para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El estándar proporciona varias pautas para mejorar la capacidad (PLATAFORMA DE NAVEGACIÓN EN LÍNEA, 2018).

**2.2 Procesos claves en la empresa**

**2.2.1 Enllantaje**

El proceso de enllantaje implica asegurar que el neumático esté sujeto a la llanta mediante una máquina de montaje automática y lo realiza manualmente un operador (CAISACHANA, 2020).



**Ilustración 2-5:** Proceso de Enllantaje.

Fuente: (CAISACHANA, 2020 pág. 25).

Este proceso, según Caisachana (2020), incluye las actividades descritas a continuación:

- Coloque el anillo en el formador de llantas.
- Colocar la válvula del neumático en la llanta.
- Colocar el neumático en la llanta.
- Aplicar la pasta al neumático.
- Registro.
- Retire el neumático después del recubrimiento.

### **2.2.2 Balanceo**

Para el balanceo se utilizan pequeñas pesas, normalmente las mismas son de plomo para compensar la falta de peso del neumático junto con la llanta, evitando así problemas de galope, movimientos y vibraciones del volante a velocidades superiores a 80 km/h (CAISACHANA, 2020).

### **2.2.3 Proceso de nitrógeno**

Proceso mediante el cual se utiliza el nitrógeno para inflar neumáticos. Se recomienda el nitrógeno porque es químicamente inerte en comparación con el aire, reduce la oxidación y corrosión de los neumáticos. Además, el nitrógeno es menos propenso a la pérdida de presión que el aire, lo que asegura la duración de los neumáticos (CAISACHANA, 2020).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Metodología

Este estudio en función de la naturaleza de datos adopta un “enfoque mixto, ya que se recopilan y analizan datos cuantitativos y cualitativos sobre las variables” (GALLARDO, 2017 pág. 15), se calculan los indicadores para medir la variabilidad de un proceso antes y después de aplicada la mejora. Los problemas se examinan y estructuran con pensamiento reflexivo.

##### 3.1.1 Tipo y diseño de la investigación

“El estudio aplicado tiene como ideal un análisis teórico-práctico y confrontar el mismo con la realidad” con la finalidad de resolver un problema (GALLARDO, 2017 pág. 16). Por todo esto, se plantea que el estudio en función de su propósito es aplicado, ya que con la puesta en práctica en la empresa del manual de procesos se busca el mejoramiento de la gestión de las áreas administrativa y operativa. La investigación en base al nivel de conocimiento tendrá un nivel descriptivo, puesto que lo planteado por (BERNAL, 2010) “en la investigación descriptiva se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (pág. 22), en este sentido, se recolectan datos sobre la gestión de las áreas administrativa y operativa.

##### 3.1.1.1 Diseño de la Investigación

Este estudio cuenta con un diseño no experimental porque las variables: independiente (Manual de Procesos) y dependiente (Gestión de las áreas administrativa y operativa), no se controlan ni modifican conscientemente y se analizan en función de su comportamiento en el medio natural (GALLARDO, 2017). De igual forma, el diseño es transversal porque los datos a analizar se recolectan en un solo período y el análisis tiene como objetivo explicar el comportamiento de los datos considerando correlaciones y frecuencias.

##### 3.1.2 Alcance

El presente trabajo de titulación examina la situación real de la gestión de las áreas administrativa y operativa de la empresa. El análisis está enfocado en las actividades, procesos, procedimientos y actores que conforman el conjunto de la institución. La recolección de datos se desarrollará en el último bimestre del año 2023, respetando el cronograma planificado para el desarrollo de la investigación.

#### 3.2 Técnicas y herramientas de recolección de datos

##### 3.2.1 Técnicas

**Encuesta:** Se desarrollará una encuesta dirigida a los trabajadores de las áreas administrativa y operativa con la finalidad de definir la situación actual de la empresa.

**Observación:** Se estableció un proceso de observación de las áreas administrativa y operativa para conocer cómo se realizan las actividades e ir conociendo los procesos de la empresa.

**Análisis documental:** Se realizó un análisis de las fuentes de información existente en las áreas de estudio a partir de la documentación que se maneja en la empresa y sustenta los procesos.

### **3.2.2 Herramientas**

**Cuestionario:** Se realizó un cuestionario de 9 preguntas dirigidas a los empleados de las áreas administrativa y operativa con la finalidad de conocer cómo se gestiona las actividades en la actualidad en la empresa. Anexo A.

**Ficha de Observación no estructurada:** Este instrumento sirvió para recopilar información de las observaciones que se realizaron en la empresa sobre el funcionamiento y el desarrollo de las actividades, Anexo B.

**Ficha de Registro Documental:** Este formato se utilizó para organizar todas las notas tomadas sobre el registro documental que se realizó en la empresa. Anexo C.

### **3.2.3 Procesamiento de la información.**

Para procesar la información obtenida en el cuestionario se emplearon herramientas de ingeniería industrial, como los diagramas de Ishikawa, Pareto y SIPOC, además de Microsoft Excel para la elaboración de gráficos estadísticos. A continuación, se proporciona una descripción detallada de estas herramientas.

#### **1- Diagrama Ishikawa.**

Se utilizó en el análisis de la situación actual para definir las causas que influyen en la mala gestión de los procesos en la organización, apoyados por la información obtenida durante la realización del cuestionario mencionado anteriormente.

#### **2- Diagrama de Pareto.**

Esta herramienta sirvió para ponderar las causas identificadas en el diagrama de Ishikawa y determinar cuál de ellas tienen mayor incidencia en el problema general de la investigación.

#### **3- Diagrama SIPOC.**

Este diagrama se creó con el propósito de comprender las interrelaciones entre los procesos internos, con el fin de posteriormente elaborar un mapa de procesos para la organización.

## **3.3 Desarrollo metodológico**

**Etapa 1:** Realizar un análisis actual del área administrativa y operativa de la empresa Riollanta Importaciones.

### **1- Revisión bibliográfica.**

- 2- Desarrollo de encuesta para definir cuáles son los problemas que más afectan en la gestión de las áreas administrativa y operativa.
- 3- Procesamiento de la información detectada en la encuesta a través de los diagramas de Ishikawa y Pareto.
- 4- Identificación de los problemas existentes.

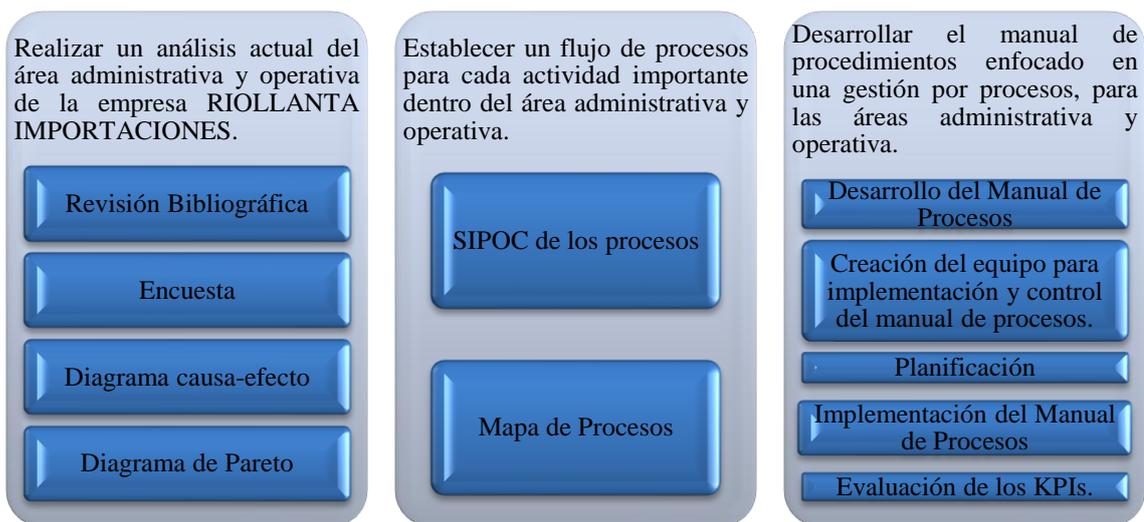
**Etapa 2:** Establecer un flujo de procesos para cada actividad importante dentro del área administrativa y operativa.

- 1- En esta etapa se procede a definir los flujos de proceso y las interrelaciones de los procesos utilizando la herramienta SIPOC.
- 2- Realizar el Mapa de Procesos de la entidad.

**Etapa 3:** Desarrollar e implementar el Manual de Procesos enfocado en una gestión por procesos, para las áreas administrativa y operativa.

- 1- Desarrollo del Manual de Procesos en función de la norma ISO 9001:2015. Gestión de Calidad.
- 2- Creación de un equipo de implementación y control del manual de la empresa.
- 3- Desarrollo de la planificación de todas las actividades a ejecutar.
- 4- Implementación del Manual de Procesos de la empresa.
- 5- Evaluación de los KPIs.

Se especifican estas actividades en la siguiente ilustración, describiendo las fases de ejecución de la investigación.



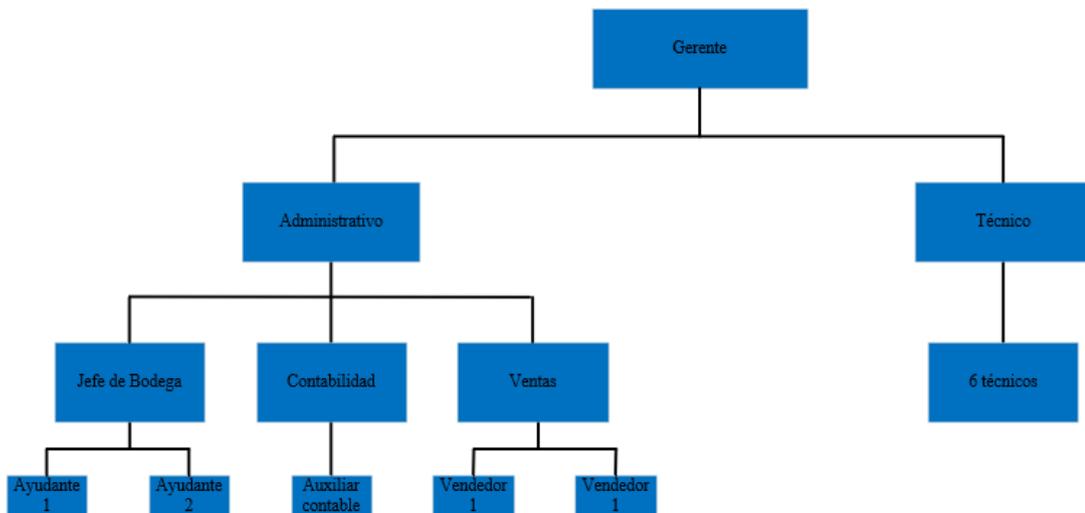
**Ilustración 3-1:** Fases de ejecución de la Investigación.

Realizado por: Llano, R., 2023.

### 3.4 Descripción de la empresa

La empresa Riollanta Importaciones fue fundada hace 9 años para dar solución a una necesidad en la ciudad de Riobamba. Su objetivo siempre ha sido brindar un servicio de calidad en la venta al por mayor y menor de aros y neumáticos para el sector automotor de la ciudad, con propósitos de llegar a todo el país. Actualmente, el equipo de trabajo de la empresa está conformado por 18 personas en nómina directa y 10 de manera indirecta, esperando seguir generando oportunidades de empleo. La entidad ya cuenta con el certificado otorgado en la resolución SENADI\_2022\_RS\_7524 por el SENADI de registro de propiedad intelectual N°702 en el nombre y logotipo, además de un Manual de identidad corporativa.

Los procesos desarrollados en la organización se dividen por áreas, la administrativa y la operativa. En el área administrativa se desarrollan los procesos de ventas, facturación, pedido de mercancía, proceso de envío de llantas a reencauche, proceso de garantía y despacho de mercadería. Por otra parte, en el área operativa se desarrolla la instalación de neumáticos y cambios de válvulas, enllantaje y el proceso de balaceo. En la ilustración siguiente se especifica el organigrama actual de la empresa.



**Ilustración 3-2:** *Organigrama de la empresa.*

**Realizado por:** Llano, R., 2023.

**Fuente:** Empresa Riollanta Importaciones.

**Visión:** Nuestro objetivo es ser una empresa de distribución de insumos automotriz elegida a nivel nacional por nuestro excelente servicio, calidad de productos y soluciones.

**Misión:** Garantizar la comercialización de productos de calidad y una atención integral, considerada y profesional en todos los servicios, brindando a los clientes una experiencia única y soluciones con carácter inmediato, con exclusividad y variedad en modelos de aros y llantas.



**Ilustración 3-3:** Logo de la empresa.

**Fuente:** Empresa Riollanta Importaciones.

#### **3.4.1 Clientes principales**

- Automotores de la sierra
- Gamamotors
- Motor sales
- Sinotruck
- Concesionarios de autos

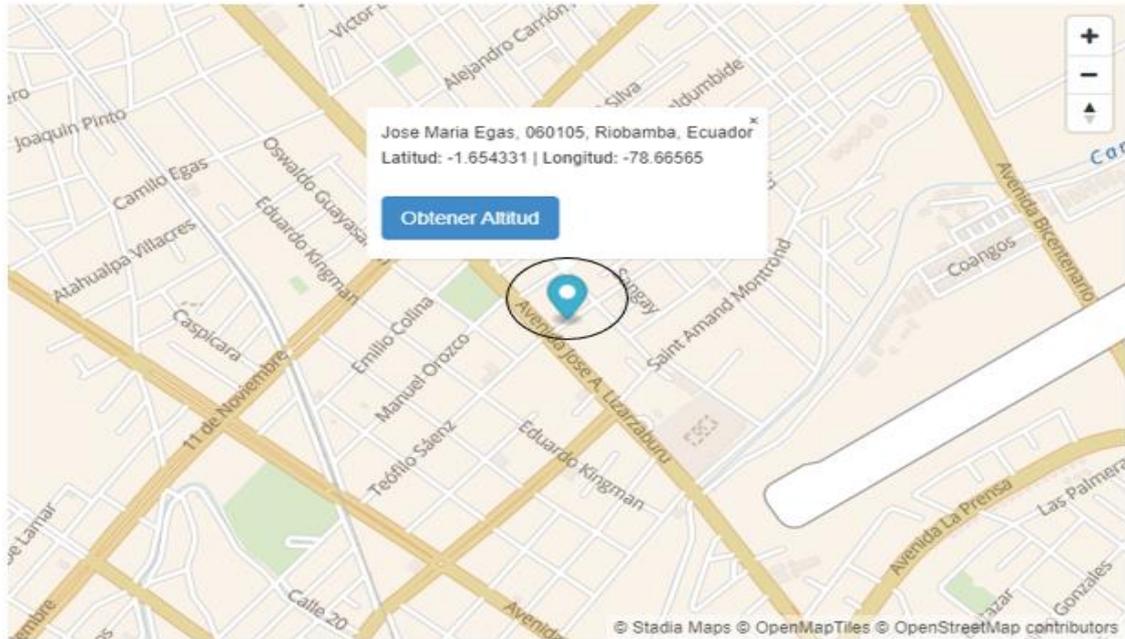
La relación con los clientes se mantiene siempre en satisfacer las necesidades con la calidad de los productos ofertados.

#### **3.4.2 Proveedores**

- Maxximundo
- Stox
- Autollanta
- Importadora Tomebamba
- Jcevcorp

La relación con los proveedores se ha mantenido debido a la responsabilidad y el cumplimiento de las obligaciones.

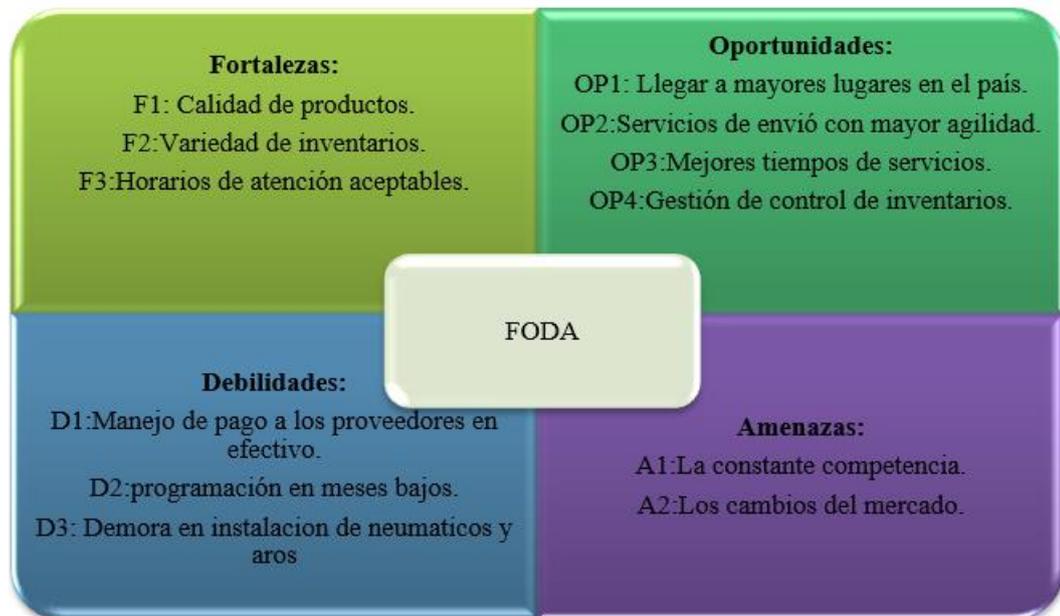
La empresa Riollanta Importaciones se encuentra en la Av. Lizarzaburu y José María Egas, latitud -1.6543312312886895, longitud -78.66564971541743, Riobamba, Ecuador.



**Ilustración 3-4:** Ubicación de la empresa Riollanta Importaciones.

Fuente: (GOOGLE MAPS, 2023).

### 3.4.3 Matriz FODA actual de la empresa



**Ilustración 3-5:** Matriz FODA de la empresa.

Realizado por: Llano, R., 2023.

Fuente: Empresa Riollanta Importaciones.

### **3.4.4 Descripción de las áreas administrativa y operativa.**

#### **3.4.4.1 Área administrativa**

##### **1. Proceso de ventas: atención al cliente.**

El proceso inicia cuando el cliente llega a la tienda y es recibido por un asociado de ventas. En este punto se ofrecen los productos disponibles y se asiste al cliente en la selección. Si el cliente elige un producto, el proceso avanza hacia la facturación, de lo contrario se da por concluido. Durante la facturación (recopilación de datos de la factura), se pregunta a los clientes si desea añadir servicios de instalación del producto. En caso afirmativo se enviará la orden de trabajo para que pueda acudir al taller (según turno), y se comunica el número de factura al almacén para preparar el producto del cliente. Si el cliente no desea instalar el producto se envía al almacén desde la bodega para entregar al cliente.

##### **2. Proceso de pedido, recepción y clasificación de mercadería**

El proceso comienza con la creación de un pedido que se envía al proveedor. Cuando el producto llega a la empresa, se comprueba el producto recibido utilizando la guía de transporte. Si el producto no cumple con los requisitos, será devuelto. Luego se realiza la clasificación según el tipo o modelo de aros y se codifican las cajas según la guía de transporte del proveedor. A continuación, se extraen de cada caja diferentes tipos de aros y se exponen en el almacén. Los aros retirados se marcan con los códigos correspondientes, se genera un recibo de las cajas al almacén y finalmente las cajas se clasifican según el número de rin.

##### **3. Proceso de Contabilidad.**

El proceso da inicio con el ingreso de la factura, ya sea a través del cruce o ingreso de datos en el sistema (cruce o ingreso). A continuación, se comprobará la factura en caso de detectar algún problema, no se ingresará al sistema, de lo contrario, se realizará una retención y se establecerá el método de pago. Los pedidos, entradas de compras, facturas y retenciones deben archivar. Una vez completada esta etapa, se procede a la contabilización y envío de la retención de impuestos, culminando así el proceso.

##### **4. Proceso de envío de las llantas a reencauche.**

Este proceso lo desarrolla el asistente contable a partir de la recepción de la orden de trabajo. En primer lugar, se completa la orden de trabajo especificando la cantidad de llantas y el tipo de trabajo requerido. Posteriormente, se reciben las llantas para reencauche y se coloca en perchas para su posterior envío al proceso de reencauche, es importante mencionar que este proceso es realizado por otra empresa. El tiempo estimado de devolución de los neumáticos reencauchados es de aproximadamente 10 días. Después de este período de espera, se recibe las llantas y se

compara con la orden de trabajo para asegurar de que coincida en número y tipo de banda de rodadura con la llanta original enviada. Si todo está correcto, el proceso termina. Sin embargo, si se observa alguna discrepancia, como un tipo de modelo diferente o una cantidad incorrecta, se procederá a su devolución.

#### **5. Proceso de garantía.**

El proceso inicia cuando un asistente contable recibe una factura del cliente y verifica que la fecha este dentro de un año de garantía. En caso contrario la garantía no será aplicable. Para recibir la garantía se procede a completar el formulario de reclamo. Luego, se solicita al cliente que presente el documento de identidad para adjuntarlo a la factura. Si no se cumplen estos requisitos, el proceso se detiene, de lo contrario se envía una copia de la factura, cédula de identidad y formulario de reclamo a la empresa responsable de asegurar el reemplazo de las llantas. Los neumáticos son recibidos y enviados a la empresa responsable del proceso. Una vez aprobada la garantía, el cliente deberá abonar el 20% de la garantía, mientras que la empresa pagará el 80% restante y el proceso finalizará.

#### *3.4.4.2 Área operativa*

##### **1. Proceso de despacho de mercadería.**

El proceso de despacho de mercadería comienza cuando el jefe de almacén recibe la factura del departamento de contabilidad a través de WhatsApp. En la factura, se verifica si el neumático es para ser instalado o entregado al cliente, y se confirma también en el sistema si el producto está disponible en estantería. Si el producto está disponible, se prepara para ser entregado al cliente. El producto se envía a la bahía y, si es necesario, se realiza la instalación. Las órdenes de envío se firman y se archivan adecuadamente para su registro. En caso contrario, si el cliente no desea continuar con la instalación, se enviará al almacén, se firmará y archivará la orden de envío.

##### **2. Proceso de instalación de neumático y cambio de válvulas.**

El proceso comienza con el ingreso del vehículo al taller. Se estaciona el vehículo y se solicita la factura al cliente para confirmar el turno asignado. A continuación, se realiza una inspección del vehículo utilizando una lista de control de recepción (check list), el vehículo se estaciona en la bahía correspondiente y se pregunta al cliente sobre el servicio que desea realizar. Luego, se embarca el vehículo con un gato hidráulico para retirar las tuercas con una pistola neumática con el objetivo de retirar los neumáticos y cambiar las válvulas. Después, se procede a enllantar los neumáticos nuevos y realizar el proceso de balanceo. Una vez montados los neumáticos nuevos, se aprietan las tuercas con la pistola neumática y se verifica el ajuste. A continuación, se solicita al cliente que firme la orden de trabajo y se le consulta si desea llevarse los neumáticos usados.

Si el cliente pide llevárselos se los entrega, de lo contrario el técnico los envía al área de reciclaje. Finalmente, se realiza un check list de verificación de entrega y se le pide al cliente que la firme.

### **3. Proceso de enllantaje.**

El proceso de enllantaje comienza con la preparación del neumático y la rueda por parte del técnico, quien aplica grasa en el interior del neumático para facilitar la instalación en la rueda. A continuación, la llanta se coloca en la máquina enllantadora y se fija con un brazo de montaje. El técnico verifica que los puntos de referencia de la llanta estén correctamente alineados en una posición adecuada para luego colocar el neumático en la parte superior del rin. Posteriormente, se fija el neumático a la llanta golpeándolo con una varilla de metal. Una vez fijado el neumático, se retira el brazo de montaje y la tapa de la válvula. Seguidamente, se conecta una manguera de aire para inflar los neumáticos (en este punto el aire que utilizan ya tiene nitrógeno), se verifica la presión de aire del neumático correspondiente con un manómetro. Una vez alcanzada la presión adecuada, se retira la manguera de aire y se coloca la tapa de la válvula. Finalmente se retira el neumático.

### **4. Proceso de Balanceo.**

El técnico coloca el neumático en el soporte de la máquina equilibradora e inserta una tuerca para asegurar el neumático en la máquina. Se verifica que el neumático esté fijo en el soporte para después retirar los contrapesos del neumático con una espátula. A continuación, se comprueba el diámetro de la llanta mediante el calibre de la máquina y el valor determinado por la llanta se observa en la pantalla de control. Se coloca el tapacubos y se observa en la pantalla de control cuánto peso se necesita en cada lado del neumático para mantener el equilibrio adecuado. Se abre el cobertor de rueda y se configura en la pantalla de control la ubicación en la cual se requiere ser equilibrado. Luego, se limpia la llanta con un cepillo de alambre y se coloca el peso plegable en la llanta según las especificaciones del equilibrador. Posteriormente, se coloca el cobertor de rueda y se verifica si la pantalla de control muestra cero, lo que indica que el neumático está equilibrado. De lo contrario, se deberá ejecutar el proceso nuevamente. Finalmente, se retiran las etiquetas de los neumáticos nuevos, se aflojan las tuercas y se desmonta el neumático del soporte.

### **5. Proceso de recepción de mercadería.**

Una vez que las órdenes de compra han pasado por el filtro de revisión de gerencia, el proceso inicia con la revisión de las guías del transportista. Posteriormente, se realiza la comparación entre las guías y las órdenes de compra; si estas coinciden se recibe el producto, (existen casos en los que no está la orden, pero el producto se ha solicitado al proveedor, el jefe bodega confirma con el gerente si el producto fue solicitado o no, caso contrario se devuelve). En el caso de que el

producto coincida con la orden, pero las características del producto no coinciden con lo solicitado, se devuelve. Se verifica nuevamente si el producto físico llega completo según las guías. Posteriormente, se procede a ordenar el producto en bodega según la marca y medida. Por el último el jefe de bodega procede a ingresar los datos correspondientes de la mercadería recibida en el sistema.

#### **6. Proceso de instalación de aros.**

El proceso de instalación de aros inicia cuando el técnico recibe al cliente, solicita la factura y se verifica el turno. Luego, se procede a revisar el vehículo utilizando una lista de verificación de recepción y se estaciona en la bahía correspondiente. Después, se prepara y se retira el empaque de los aros en la bodega. Se embarca el carro utilizando una gata hidráulica y se retira las tuercas de los neumáticos desmontándolos a continuación. Se procede a abrir el empaque para verificar los aros a instalar y se coloca uno de ellos en la enllantadora. Posteriormente, se retira la tapa de las válvulas y se coloca un protector en la parte superior del aro para que no se raye al momento de manipularlo en la enllantadora. Seguidamente, se realiza el proceso de enllantaje y se conecta la manguera de aire para el inflado del neumático. Por último, se retira el protector y se coloca la tapa de las válvulas, se realiza el proceso de balanceo e instalación del neumático con el aro nuevo. Finalmente, se realiza la lista de verificación de entrega y se firma por parte del cliente como confirmación del servicio realizado.

#### **3.4.5 Cuestionario**

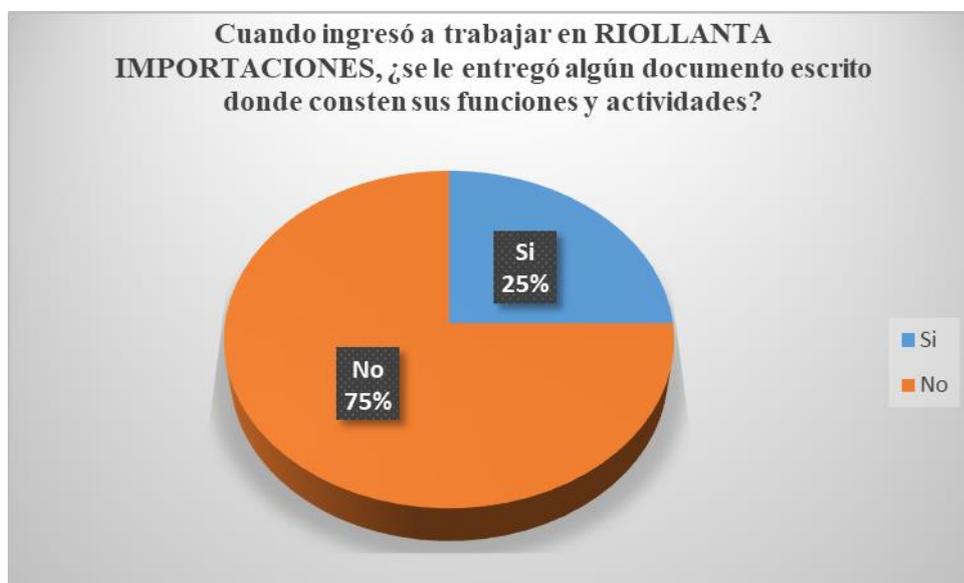
Como parte del desarrollo del proyecto, se decidió crear un cuestionario compuesto por preguntas cerradas dirigidas a los empleados de la empresa. Esto permite identificar y analizar la satisfacción de los trabajadores como resultado de la estructura de la organización. En la investigación la población la componen el total de empleados de la empresa por lo que para la muestra se tomará la población en toda su totalidad. El formato del cuestionario se puede observar en el Anexo A. Seguidamente, se realiza el análisis de los resultados del cuestionario por preguntas.

**Pregunta Nro.1:** Cuando ingresó a trabajar en RIOLLANTA IMPORTACIONES, ¿se le entregó algún documento escrito donde consten sus funciones y actividades?

**Tabla 3-1:** Resultados del Análisis pregunta Nro. 1.

Alternativa	No. de encuestados	Resultado ( % )
Si	7	25
No	21	75
Total	28	100

Realizado por: Llano, R., 2023.



**Ilustración 3-6:** Resultados del análisis pregunta Nro. 1.

Realizado por: Llano, R., 2023.

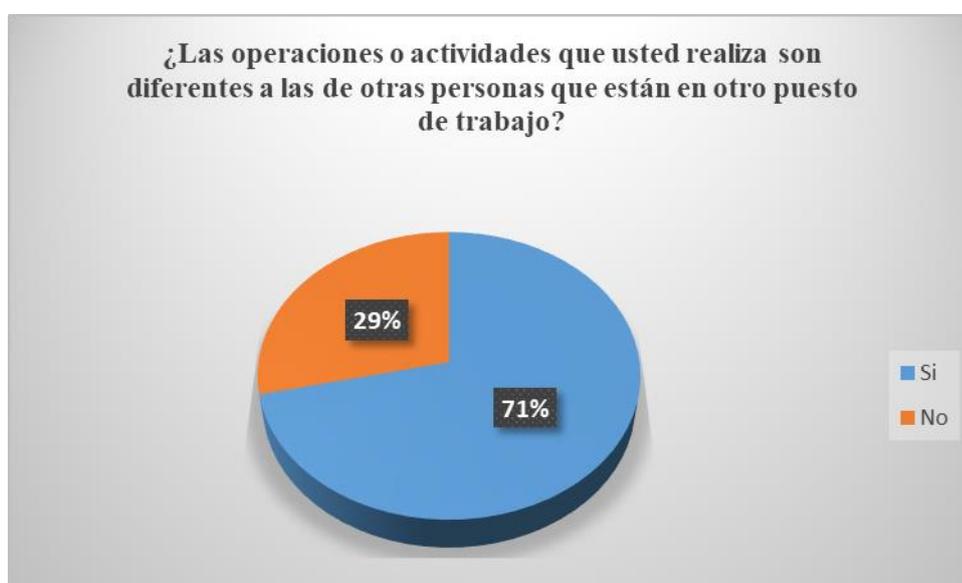
Del total de empleados encuestados, el 75% afirmó que no se les proporcionó una explicación escrita del rol y actividades del puesto al incorporarse, mientras que el 25% dijeron que sí. Por lo que se demuestra la necesidad de un Manual de Procesos para guiar el desarrollo laboral de los empleados.

**Pregunta Nro. 2:** ¿Las operaciones o actividades que usted realiza son diferentes a las de otras personas que están en otro puesto de trabajo?

**Tabla 3-2:** Resultados del análisis pregunta Nro. 2.

Alternativa	No. de encuestados	Resultado ( % )
Si	20	71
No	8	29
Total	28	100

Realizado por: Llano, R., 2023.



**Ilustración 3-7:** Resultados del análisis pregunta Nro. 2.

Realizado por: Llano, R., 2023.

Como se muestra en la ilustración, el 71% de los empleados encuestados confirma que las actividades o funciones que realizan son diferentes a los demás empleados, mientras que el 29% restante indica lo contrario, es decir, las actividades o funciones que realizan son diferentes. Desde la perspectiva de otras funciones, los procesos que realizan son los mismos que otras funciones, por lo que se puede comprobar que existe repetición de funciones y actividades, que es uno de los problemas que está presente en diferentes organizaciones con los retrasos en los procesos. Por lo que se hace importante utilizar el Manual de Procesos para limitar las actividades de cada empleado.

**Pregunta Nro. 3:** ¿Se le ha explicado hasta donde llegan sus tareas y el por qué no confundirlas con el de otro trabajador?

**Tabla 3-3:** Resultados del análisis pregunta Nro. 3.

Alternativa	No. de encuestados	Resultado ( % )
Si	6	21
No	22	79
Total	28	100

**Realizado por:** Llano, R., 2023.



**Ilustración 3-8:** Resultados del análisis pregunta Nro. 3.

**Realizado por:** Llano, R., 2023.

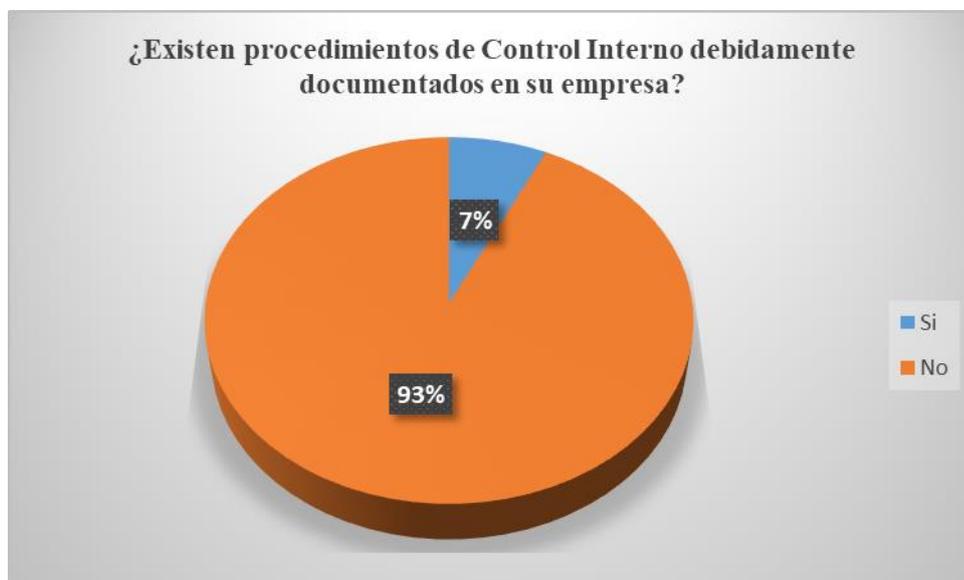
El 21% de los empleados indicaron que se les proporciona una explicación clara sobre la extensión y la manera de realizar su trabajo, mientras que el 79% restante no recibió dicha explicación. Se evidencia confusión por parte del personal respecto de las actividades que deben realizarse y esto está provocando retrasos en el proceso. Para mejorar la eficiencia de las actividades internas, es importante documentar estas actividades.

**Pregunta Nro. 4:** ¿Existen procedimientos de Control Interno debidamente documentados en su empresa?

**Tabla 3-4:** Resultados del análisis pregunta Nro. 4.

Alternativa	No. de encuestados	Resultado ( % )
Si	2	7
No	26	93
Total	28	100

**Realizado por:** Llano, R., 2023.



**Ilustración 3-9:** Resultados del análisis pregunta Nro. 4.

**Realizado por:** Llano, R., 2023.

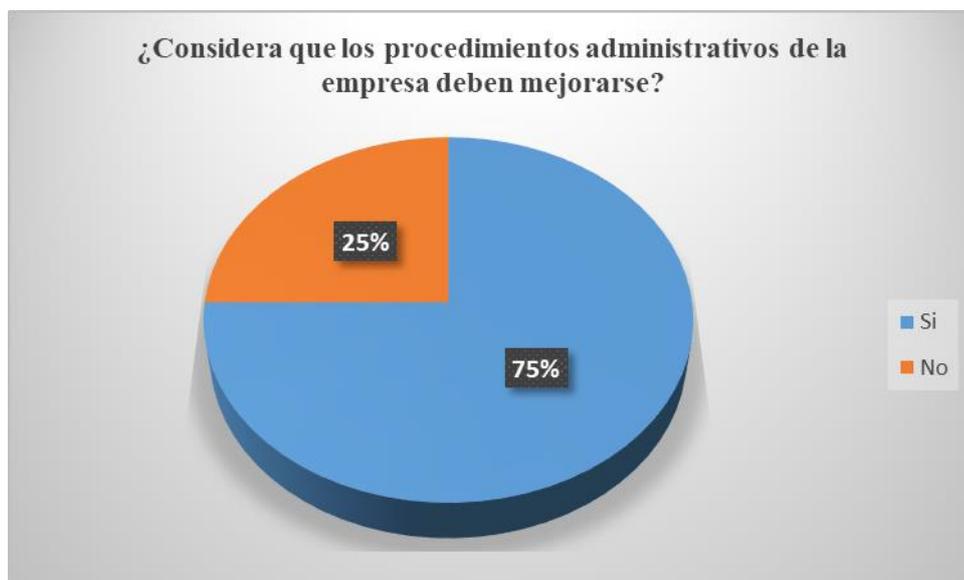
El 93% de los empleados respondió que no existe evidencia de procedimientos de gestión debidamente documentados, mientras que el 7% afirmó que sí existe documentación al respecto. Esto indica descontrol, por lo tanto, provoca mucho tiempo de inactividad y desperdicio de material. Para evitar perder tiempo y recursos, las reglas de control interno deben ser conocidas por todos los empleados de la empresa.

**Pregunta Nro. 5:** ¿Considera que los procedimientos administrativos de la empresa deben mejorarse?

**Tabla 3-5:** Resultados del análisis pregunta Nro. 5.

Alternativa	No. de encuestados	Resultado (%)
Si	21	75
No	7	25
Total	28	100

Realizado por: Llano, R., 2023.



**Ilustración 3-10:** Resultados del análisis pregunta Nro. 5.

Realizado por: Llano, R., 2023.

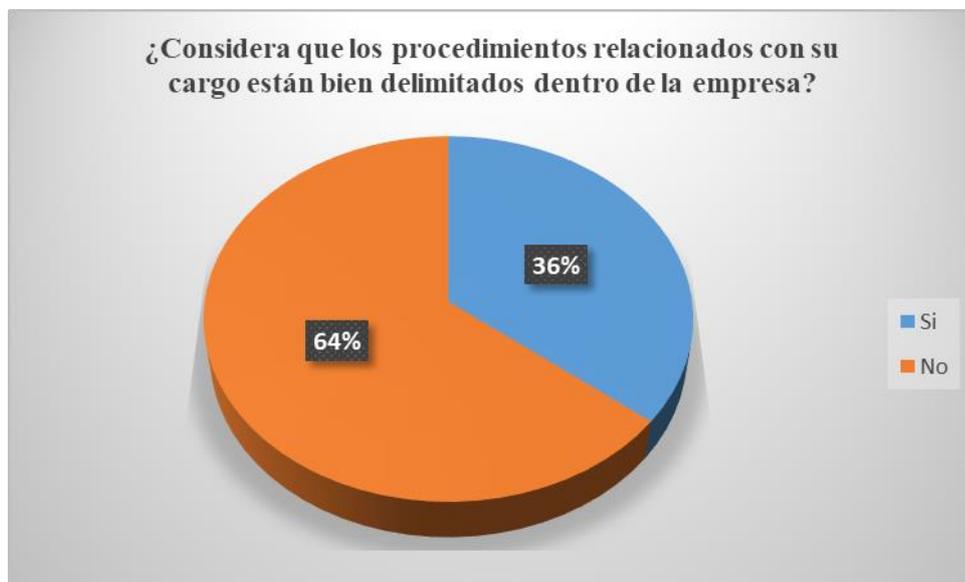
El 75% de los encuestados expresó la opinión de que los procedimientos deberían ser mejorados, mientras que el 25% respondió que los procedimientos no deberían ser cambiados. Lo que se evidencia la insatisfacción de los trabajadores con el manejo de los procedimientos dentro de la empresa. Se deben implementar procesos adecuados para mejorar el ambiente laboral entre los empleados de la empresa.

**Pregunta Nro. 6:** ¿Considera que los procedimientos relacionados con su cargo están bien delimitados dentro de la empresa?

**Tabla 3-6:** Resultados del análisis pregunta Nro. 6.

Alternativa	No. de encuestados	Resultado ( % )
Si	10	36
No	18	64
Total	28	100

Realizado por: Llano, R., 2023.



**Ilustración 3-11:** Resultados del análisis pregunta Nro. 6.

Realizado por: Llano, R., 2023.

Los resultados muestran que el 36% de los empleados percibe que los procedimientos que realiza están claramente definidos, mientras que el 64% restante indica lo contrario. Por lo tanto, es importante definir por escrito los procesos que debe realizar cada empleado. Es necesario definir claramente los procesos para evitar contratiempos y esto se hace creando un Manual de Procesos.

**Pregunta Nro. 7:** ¿Considera que existe un orden en las actividades en los diferentes puestos de trabajo?

**Tabla 3-7:** Resultados del análisis pregunta Nro. 7.

Alternativa	No. de encuestados	Resultado ( % )
Si	7	25
No	21	75
Total	28	100

Realizado por: Llano, R., 2023.



**Ilustración 3-12:** Resultados del análisis pregunta Nro. 7.

Realizado por: Llano, R., 2023.

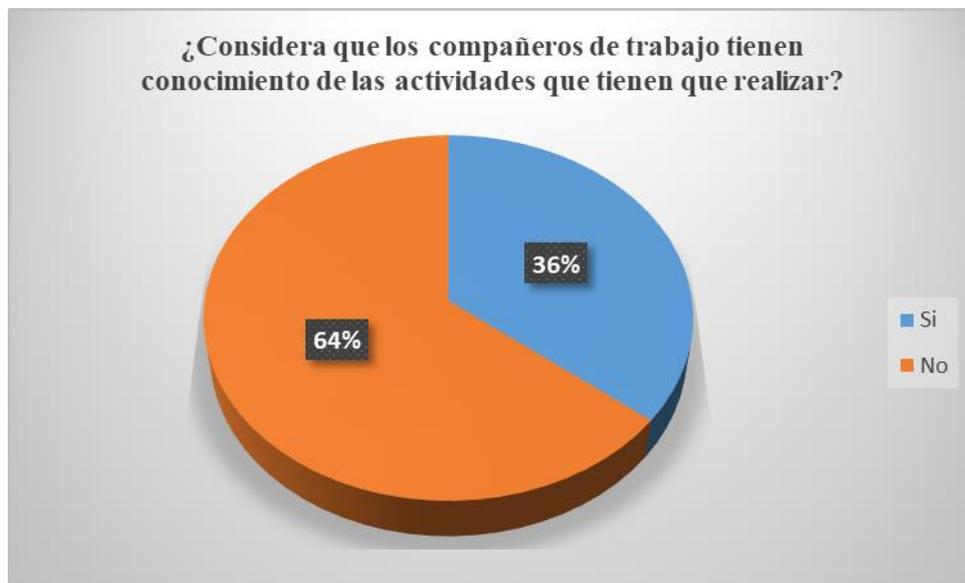
El gráfico anterior detalla los resultados de la encuesta realizada. El mismo muestra que el 25% de los encuestados percibe un orden adecuado para las actividades, mientras que el 75% no encuentra un orden adecuado para las actividades. Cabe señalar que este problema ha provocado obstáculos y retrasos en la comercialización de productos. Por lo que se hace importante ordenar las actividades según la importancia y requisitos.

**Pregunta Nro. 8:** ¿Considera que los compañeros de trabajo tienen conocimiento de las actividades que tienen que realizar?

**Tabla 3-8:** Resultados del análisis pregunta Nro. 8.

Alternativa	No. de encuestados	Resultado ( % )
Si	10	36
No	18	64
Total	28	100

Realizado por: Llano, R., 2023.



**Ilustración 3-13:** Resultados del análisis pregunta Nro. 8.

Realizado por: Llano, R., 2023.

Según los resultados presentados anteriormente, el 36% indicó que sabe qué hacer, pero la mayor parte del tiempo no ejecutan las actividades, mientras que el 64% afirmó que no sabe qué hacer en el trabajo. Por ende, se hace relevante documentar todas las actividades, funciones y procesos de la empresa e informar a los empleados sobre las obligaciones que tiene cada uno de ellos con respecto a su puesto de trabajo.

**Pregunta Nro. 9:** ¿Considera que es necesario la implementación de un Manual de Procesos en la organización?

**Tabla 3-9:** Resultados del análisis pregunta Nro. 9.

Alternativa	No. de encuestados	Resultado ( % )
Si	24	86
No	4	14
Total	28	100

Realizado por: Llano, R., 2023.



**Ilustración 3-14:** Resultados del análisis pregunta Nro. 9.

Realizado por: Llano, R., 2023.

El 86% estuvo de acuerdo en la necesidad de implementar el Manual de Procesos, mientras que el 14% expresó estar en desacuerdo. Estos resultados reflejan la importancia que la empresa atribuye al desarrollo e implementación de un Manual de Procesos para apoyar a los empleados y evitar actividades repetitivas e innecesarias.

#### **Resultado general**

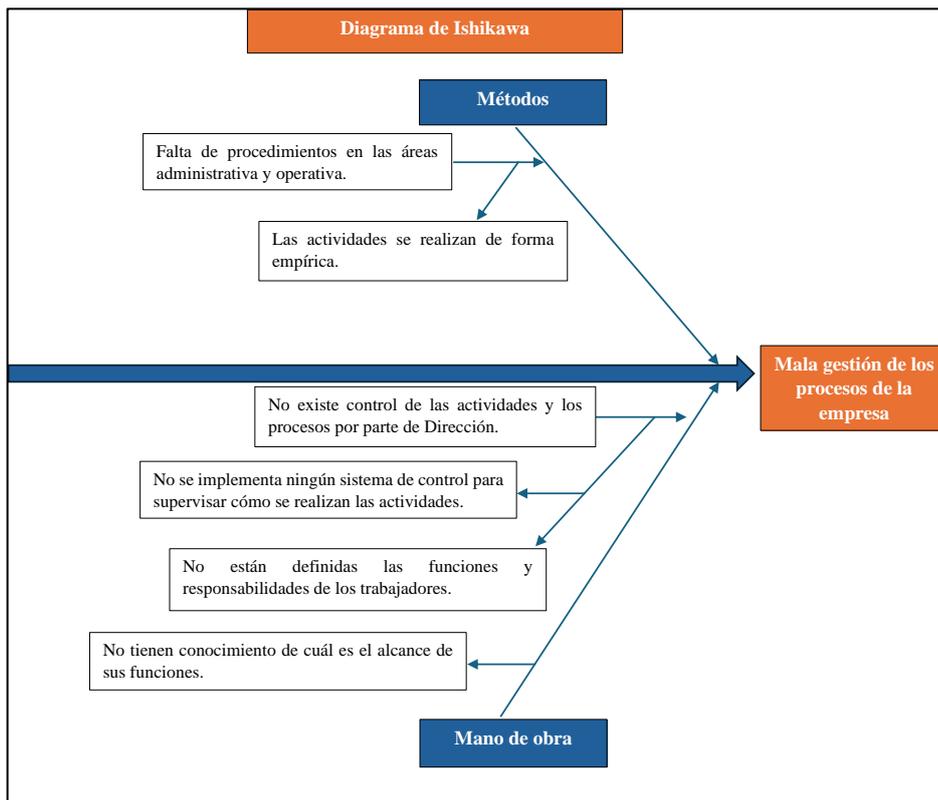
Después de analizar los resultados del cuestionario realizado a los empleados de Riollanta Importaciones, se han identificado varios aspectos críticos que afectan la eficacia y eficiencia de la empresa. En primer lugar, se observa que el 75% de los empleados encuestados indicaron que no se les proporcionó una explicación escrita de las funciones y actividades al unirse a la empresa.

Además, el 86% de los encuestados expresaron su acuerdo sobre la importancia de implementar un Manual de Procesos en la empresa. Esta alta proporción de empleados que reconocen la importancia de contar con procedimientos documentados sugiere una fuerte demanda interna para mejorar la gestión de procesos dentro de la empresa.

Otro dato relevante es que el 64% de los empleados afirmaron no saber qué actividades realizar en el trabajo, lo que indica una falta de orientación y estructura en la ejecución de tareas. Esto se debe a que actualmente los empleados realizan el trabajo basándose en la experiencia, y esto está provocando retrasos en los servicios y la comercialización, incurriendo en pérdidas financieras y de clientes. Por lo anterior, es importante que la empresa Riollanta Importaciones adopte un manual de procesos con el fin de optimizar significativamente el tiempo de trabajo, mejorar la productividad, el desempeño y convertirse en una empresa competitiva a nivel nacional.

### Diagrama de Ishikawa

Una vez analizados los resultados del cuestionario, se elabora el diagrama de Ishikawa, el cual determina que el problema central de la investigación es la mala gestión de los procesos en la organización.



**Ilustración 3-15:** Diagrama de Ishikawa.

**Realizado por:** Llano, R., 2023.

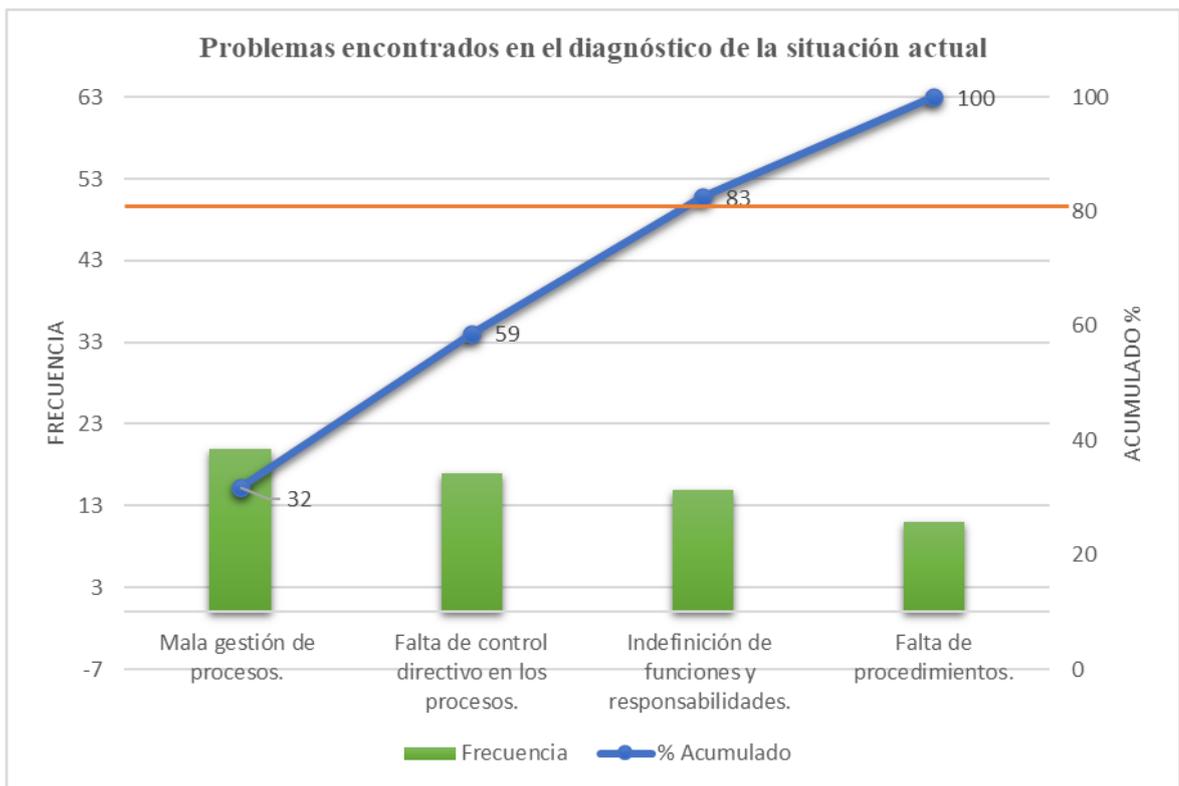
### Diagrama de Pareto

Basándonos en los problemas identificados mediante la encuesta y procesados a través del diagrama de Ishikawa, se solicitó a los trabajadores de la empresa que calificaran el problema que consideraban que tenía el mayor impacto en la gestión de proceso dentro de la organización.

**Tabla 3-10:** *Diagrama de Pareto.*

Causa	Problema	Frecuencia	% Participación	Acumulación	% Acumulado
1	Mala gestión de los procesos de la empresa.	20	32	20	32
2	No existe control de las actividades y los procesos por parte de la Dirección.	17	27	37	59
3	No estan definidas las funciones y responsabilidades de los trabajadores.	15	24	52	83
4	Falta de procedimientos en las áreas administrativa y operativa.	11	17	63	100
<b>Total</b>		63	100		

Realizado por: Llano, R., 2023.



**Ilustración 3-16:** *Diagrama de Pareto.*

Realizado por: Llano, R., 2023.

Como se puede observar en la ilustración anterior al abordar el 20% de las causas, que, a falta de procedimientos en las áreas administrativa y operativa, se le estaría dando solución a aproximadamente el 80% de los problemas identificados. Por lo que se propone el diseño e implementación de un Manual de Procesos como solución a este problema.

### 3.4.6 Flujo de Procesos

#### 3.4.6.1 Diagrama SIPOC.

Con la finalidad de comprender como funcionan los procesos en las áreas administrativa y operativa se desarrolló el diagrama de SIPOC. Se determinó para cada uno de ellos factores como: proveedor, entrada, proceso, salida y cliente. Con el desarrollo de esta herramienta se pretende conocer no solo los requisitos y expectativas del cliente para el producto, sino también las condiciones y requisitos necesarios en el insumo para garantizar que lo que se produce sea lo que se necesita.

#### Área Administrativa

**Tabla 3-11:** SIPOC Proceso Ventas. Atención al cliente.

SIPOC Proceso de Ventas: Atención al cliente				
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
Bodega	Productos	Se ofrecen los diferentes productos al cliente.	Solicitud del cliente	Ventas
Ventas	Factura	Facturación	Factura	Bodega
Ventas	Factura	Envío al almacén desde bodega para entregar al cliente.	Producto	Cliente
Ventas	O.T	Se entrega una O.T para que se dirija al taller.	O.T	Taller
Ventas	Factura	Se entrega el número de factura en bodega para la instalación del producto.	Factura y Producto	Taller Cliente

Realizado por: Llano, R., 2023.

**Tabla 3-12:** SIPOC Proceso Pedido de Mercadería.

SIPOC Proceso: Pedido de mercadería				
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
Contabilidad	Pedido	Generación de pedido.	Pedido	Proveedores
Empresa	Pedido	Envío de pedidos a los proveedores.	Pedido	Proveedores
Proveedores	Productos y factura	Recibo de la mercadería.	Pago	Empresa
Proveedores	Productos y factura	Ingreso de la mercadería a la bodega.	Productos y factura	Bodega

Realizado por: Llano, R., 2023.

**Tabla 3-13:** SIPOC Proceso Contabilidad.

SIPOC: Proceso de contabilidad				
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
Ventas	Factura	Ingreso de la factura.	Factura Revisada	Facturación
Ventas	Factura	Se genera la retención y se procede a determinar la forma de pago.	Retención y forma de pago	Facturación
Facturación	Orden de compra, ingreso de compra, factura y retención	Archivo de la orden de compra, ingreso de compra, factura y retención.	Archivo	Facturación
Facturación	Archivo	Se envía la retención.	Retenciones	Agencia tributaria

Realizado por: Llano, R., 2023.

**Tabla 3-14:** SIPOC Proceso Envío de las llantas a reencauche.

<b>SIPOC Proceso: Envío de neumáticos a reencauche</b>				
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Proceso</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes</b>
Taller	O.T	Se recibe la O.T	O.T	Auxiliar contable
Taller	O.T	Llenado de la O.T	O.T	Auxiliar contable
Taller	Neumáticos para reencauche	Se recibe los neumáticos para reencauche y se coloca en las perchas.	Neumáticos para reencauche	Auxiliar contable
Auxiliar contable	Neumáticos para reencauche	Envío de neumáticos para reencauche.	Neumáticos para reencauche y factura	Empresa que realiza el servicio
Empresa que realiza el servicio	Neumáticos recibidos	Se recibe los neumáticos.	Neumáticos recibidos y revisados	Bodega

Realizado por: Llano, R., 2023.

**Tabla 3-15:** SIPOC Proceso de Garantía.

<b>SIPOC: Proceso de garantía</b>				
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Proceso</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes</b>
Cliente	Factura	Se recibe la factura al cliente.	Factura comprobada	Auxiliar contable
Contabilidad	Formulario de daños	Llenado del formulario de daños.	Formulario de daños	Auxiliar contable
Cliente	ID del cliente	Solicitud de ID del cliente para adjuntar a la factura.	Factura e ID del cliente	Auxiliar contable
Cliente	Neumático	Se recibe el neumático.	Neumático	Auxiliar contable
Auxiliar contable	Factura e ID del cliente y el neumático	Envío del neumático a la empresa encargada del proceso.	Factura e ID del cliente y el neumático	Empresa que realiza el servicio

Realizado por: Llano, R., 2023.

**Área operativa**

**Tabla 3-16:** SIPOC Proceso Despacho de Mercadería.

<b>SIPOC Proceso: Despacho de mercadería</b>				
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Proceso</b>	<b>Salidas</b>	<b>Cientes</b>
Ventas	Factura	Se recibe la factura através de WhatsApp.	Factura	Bodega
Ventas	Factura y O.T	Se verifica si es una instalación o entregar al cliente.	Producto	Bodega
Ventas	Factura y O.T	Alistar el producto para entregar al cliente.	Producto	Bodega
Bodega	Factura, O.T y Producto	Se envia el producto a la bahia en donde se realizará la instalación.	Producto instalado	Cliente
Bodega	O.T	Se firma la orden de despacho y se archiva.	O.T firmada y archivada	Taller

Realizado por: Llano, R., 2023.

**Tabla 3-17:** SIPOC Proceso Instalación de neumático y cambio de válvulas.

<b>SIPOC Proceso: Instalación de neumático y cambio de válvulas</b>				
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Proceso</b>	<b>Salidas</b>	<b>Cientes</b>
Cliente	Vehículo	Ingreso del vehículo.	Vehículo	Taller
Cliente	Factura	Solicitar la factura y verificar el turno.	Factura	Taller
Taller	Check list	Verificar el carro con un check list de recepción.	Check list del vehículo	Taller
Taller	Neumáticos nuevos	Realizar el proceso de balanceo de los nuevos neumáticos.	Neumáticos nuevos balanceados	Cliente

Realizado por: Llano, R., 2023.

**Tabla 3-18:** SIPOC Proceso de Enllantaje.

SIPOC: Proceso de enllantaje				
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
Ventas	Factura	Preparar los neumáticos.	Neumáticos	Taller
Taller	Factura	Proceso de enllantaje.	Neumáticos enllantados	Cliente

Realizado por: Llano, R., 2023.

Luego de la elaboración de los diagramas SIPOC, se pudo conocer el flujo de proceso de la empresa y las interrelaciones entre los procesos. Esta herramienta proporcionó una comprensión más adecuada de cómo operan los procesos en la organización. A partir de esta información, se procedió a crear el Mapa de Procesos correspondiente a la empresa objeto de estudio, permitiendo visualizar de manera integral la secuencia y los puntos clave de cada proceso.



**Ilustración 3-17:** Mapa de Procesos propuesto.

Realizado por: Llano, R., 2023.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Luego de revisar los resultados del análisis de la situación actual de la empresa, se manifiesta la implementación del Manual de Procesos como una alternativa de solución al problema de optimizar el tiempo de ejecución de los procesos y funciones de la empresa. Esta herramienta permitirá facilitar la realización de las actividades y así lograr mejoras en el control interno de la organización.

#### **4.1 Desarrollo del Manual de Procedimientos**

El desarrollo del Manual de Procesos propuesto tiene la finalidad de controlar las actividades que se realizan en la empresa con el fin de agilizar los procesos y obtener información adecuada y confiable para las correctas decisiones de gestión.

El Manual de Procesos estará conformado por los siguientes acápite:

**Índice:** Se detalla la lista de capítulos o secciones que conforman el cuerpo del documento.

**Introducción:** Tiene como objetivo proporcionar una visión general del Manual de Procesos.

**Antecedentes:** Describe la historia y la evolución de la empresa resaltando eventos o cambios significativos que han llevado a la necesidad de documentarlos.

**Marco Normativo:** Se detalla las normas a las cuales está sustentado el Manual de Procesos.

**Misión:** Misión de la empresa.

**Visión:** Visión de la empresa.

**Objetivo del Manual:** Tiene la finalidad de explicar el propósito del manual de procedimientos.

**Alcance:** Se detallan las áreas que abarcara el manual de procedimientos.

**Mapa de Procesos:** Se detalla el mapa de procesos de la empresa, donde se aprecian los procesos y las interrelaciones según las categorías.

**Procedimientos:** (Descripción del Proceso) Documentación de todos los procesos realizados en un procedimiento en formato narrativo y secuencial en forma de tabla, incluyendo el número de la actividad y el área a la que pertenece.

**Diagrama de Flujo:** Representa las interrelaciones de las actividades de cada proceso.

**Formatos e Instructivos:** Instructivos que forman parte de los procedimientos.

El manual se puede observar en el Anexo D.

#### **4.2 Creación del equipo para la implementación y control del Manual de Procesos.**

Con la finalidad de implementar y controlar la eficiencia de este Manual de Procesos, se creará un comité conformado por los jefes de área quienes estarán encargados de planificar las actividades que se realizarán para la implementación y el control.

### 4.3 Planificación para la implementación y el control del Manual de Procesos.

Se detalla a continuación el cronograma de implementación del Manual de Procesos en las áreas administrativa y operativa de la empresa. Cabe mencionar que los controles se realizarán mensualmente por el mismo comité.

**Tabla 4-1:** Cronograma de implementación y control del Manual de Procesos.

Fases	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Planificación				
Diseño del Manual de Procesos				
Capacitación				
Evaluación de los KPI's				

Realizado por: Llano, R., 2023.

### 4.4 Implementación del Manual de Procesos

La implementación y el control del Manual de Procesos se realizará de acuerdo con el cronograma planificado con la ayuda del comité responsable de esta actividad. Durante el proceso de implementación se realizará una sesión de socialización y capacitación dirigida a todos los trabajadores de cada área, con el objetivo de dar una introducción acerca del Manual de Procesos y el desarrollo.

### 4.5 Control de la aplicación del manual (Control de la mejora).

Con el propósito de dar seguimiento a lo establecido en el Manual de Procesos, se ha propuesto llevar a cabo la evaluación de los indicadores de cada proceso de manera mensual. Para ello, se han diseñado fichas técnicas de control detalladas en el Anexo F.

#### 4.5.1 Evaluación de los KPIs.

A continuación, se procede a determinar los indicadores para medir los subprocesos de la empresa, los mismos estarán direccionados al cumplimiento de las tareas con eficacia y eficiencia. Para la evaluación de los indicadores se analizaron los resultados en el período de un mes antes y después de la implementación del manual para conocer si el mismo tiene el efecto positivo esperado en los procesos de la empresa.

**Tabla 4-2:** KPIs en el área administrativa.

Área		Administrativa				
No.	Proceso	Nombre del Indicador	Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Medición
1	Ventas: Atención al cliente	% de clientes satisfechos (ISC)	Eficacia	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} * 100$	$x \geq 85\%$	Mensual
2	Pedido de Mercadería	% de productos recibidos conformes a las especificaciones técnicas	Eficacia	$\frac{\text{Cantidad de productos conformes a especificaciones técnicas}}{\text{Total de productos recibidos}} * 100$	$x \geq 95\%$	Mensual
3	Contabilidad	% de facturas procesadas correctamente	Eficiencia	$\frac{\text{Cantidad facturas procesadas correctamente}}{\text{Total de facturas procesadas}} * 100$	$x \geq 95\%$	Mensual
4	Envío de las llantas a reencauche	% de neumáticos recibidos conforme a la O. T	Eficiencia	$\frac{\text{Cantidad neumáticos conformes a la O. T}}{\text{Total de neumáticos recibidos}} * 100$	$x \geq 90\%$	Mensual
5	Garantía	% de garantías aprobadas	Eficiencia	$\frac{\text{Cantidad de garantías aprobadas}}{\text{Total de garantías solicitadas}} * 100$	$x \geq 80\%$	Mensual

Realizado por: Llano, R., 2023.

**Tabla 4-3 :** KPIs en el área operativa.

Área		Operativa				
No.	Proceso	Nombre del Indicador	Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Medición
1	Despacho de mercadería	% de productos despachados correctamente	Eficacia	$\frac{\text{Cantidad de productos despachados correctamente}}{\text{Total de productos despachados}} * 100$	$x \geq 90\%$	Mensual
2	Instalación de neumático y cambio de válvulas	% de clientes satisfechos (ISC)	Eficiencia	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} * 100$	$x \geq 85\%$	Mensual
3	Enlantaje	% de llantas procesadas correctamente	Eficiencia	$\frac{\text{Cantidad de llantas procesadas correctamente}}{\text{Total de llantas procesadas}} * 100$	$x \geq 95\%$	Mensual
4	Balanceo	% neumáticos procesados correctamente	Eficiencia	$\frac{\text{Cantidad de neumáticos procesados correctamente}}{\text{Total de neumáticos procesados}} * 100$	$x \geq 95\%$	Mensual
5	Recepción de mercadería	% de productos recibidos conformes a las especificaciones técnicas	Eficiencia	$\frac{\text{Cantidad de productos conformes a especificaciones técnicas}}{\text{Total de productos recibidos}} * 100$	$x \geq 90\%$	Mensual
6	Instalación de aros	% de clientes satisfechos (ISC)	Eficacia	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} * 100$	$x \geq 85\%$	Mensual

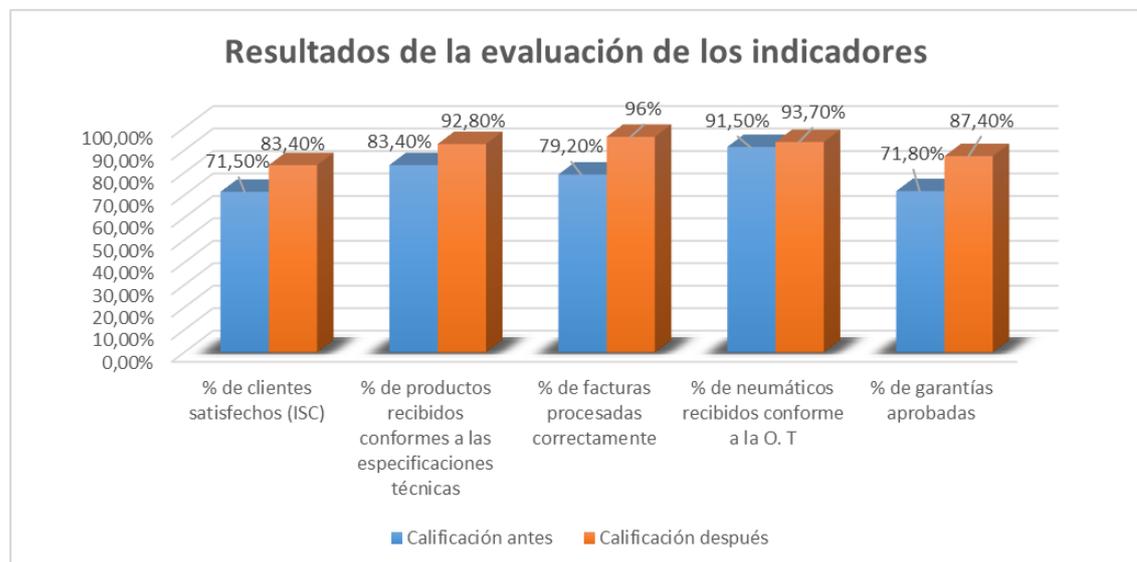
Realizado por: Llano, R., 2023.

Es importante destacar que anteriormente la empresa no contaba con métricas de desempeño para medir la eficiencia y a la eficacia de los procesos, a raíz del diseño e implementación del Manual de Procesos realizado se estipularon KPI's para medir el desempeño de las actividades. Se realizó una evaluación de estos indicadores antes y después de poner en marcha el manual de procedimientos, los resultados están detallados en las tablas que se muestran a continuación.

**Tabla 4-4:** Evaluación de los indicadores del Área Administrativa.

Área		Administrativa		
No.	Proceso	Nombre del Indicador	Calificación antes	Calificación después
1	Ventas: Atención al cliente	% de clientes satisfechos (ISC)	71.5%	83.4%
2	Pedido de Mercadería	% de productos recibidos conformes a las especificaciones técnicas	83.4%	92.8%
3	Contabilidad	% de facturas procesadas correctamente	79.2%	96%
4	Envío de las llantas a reencauche	% de neumáticos recibidos conforme a la O. T	91.5%	93.7%
5	Garantía	% de garantías aprobadas	71.8%	87.4%

Realizado por: Llano, R., 2023.



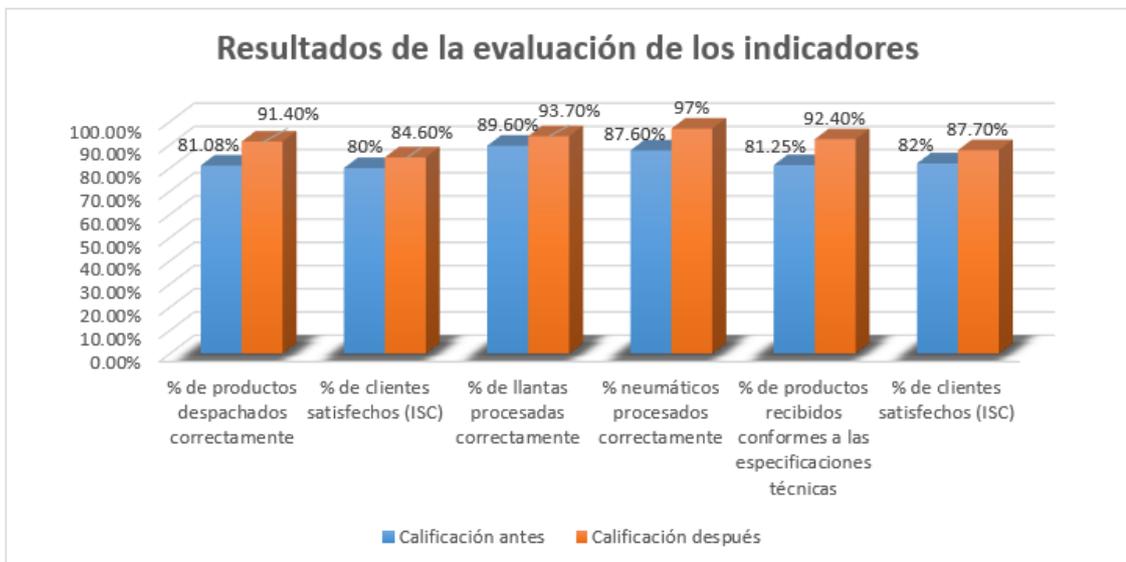
**Ilustración 4-1 :** Evaluación de los indicadores del Área Administrativa.

Realizado por: Llano, R., 2023.

**Tabla 4-5:** Evaluación de los indicadores del Área Operativa.

Área		Operativa		
No.	Proceso	Nombre del Indicador	Calificación antes	Calificación después
1	Despacho de mercadería	% de productos despachados correctamente	81.08%	91.4%
2	Instalación de neumático y cambio de válvulas	% de clientes satisfechos (ISC)	80%	84.6%
3	Enlantaje	% de llantas procesadas correctamente	89.6%	93.7%
4	Balanceo	% neumáticos procesados correctamente	87.6%	97%
5	Recepción de mercadería	% de productos recibidos conformes a las especificaciones técnicas	81.25%	92.4%
6	Instalación de aros	% de clientes satisfechos (ISC)	82%	87.7%

Realizado por: Llano, R., 2023.



**Ilustración 4-2:** Evaluación de los indicadores del Área Operativa.

Realizado por: Llano, R., 2023.

Luego de haber evaluado los indicadores se pudo comprobar que, aunque hay indicadores que aún no están en la meta deseada, se evidencia una mejora significativa con la implementación del

manual de procedimientos en la optimización de los procesos de la empresa. Es de importancia recalcar que estos indicadores servirán de guía para identificar malos procedimientos y ayudarán en la resolución de las situaciones que impidan mejorar la productividad y el servicio de la entidad.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Este estudio ha demostrado que los manuales de procesos son muy importantes para todas las empresas, ya que ayudan a crear pautas clave para lograr la eficiencia de los recursos y facilitar la optimización de los procesos.

A través del análisis de la situación de Riollanta Importaciones se pudo evidenciar que los procesos en las áreas administrativa y operativa se desarrollaban de forma empírica, no disponían de un manual que ayudará a la correcta realización y control de las actividades.

Se estableció un flujo de procesos de las actividades en las áreas administrativa y operativa a través de herramientas de ingeniería industrial como el diagrama SIPOC. Esto permitió definir las interrelaciones entre estas actividades, así como identificar las entradas, salidas, proveedores y clientes.

La implementación del Manual de Procesos ha resultado en una mejora significativa, aproximadamente del 11%, específicamente en el proceso más crítico de ventas y atención al cliente, que es parte del área administrativa. Asimismo, en el área operativa, el proceso de instalación de neumáticos y cambio de válvulas experimentó una mejora del 4,6%, demostrando así el impacto positivo y generalizado de la implementación del manual en diferentes aspectos de la empresa.

Se diseñó e implementó el Manual de Procesos para la empresa objeto de estudio. En el mismo se detallaron las actividades correspondientes para cada proceso en las áreas administrativa y operativa, además de incluir un diagrama de flujo y el mapa de procesos de la empresa. Estas acciones contribuyeron a mejorar los procesos, como se evidencia en la medición de los indicadores que mostraron un aumento del 11.1% en el área administrativa y 7.56% en el área operativa respectivamente, comparando los resultados antes y después de la implementación del manual.

## **5.2 Recomendaciones**

Se recomienda a la empresa que se realice el control de la implementación del Manual de Procesos mensualmente con el fin de mantener las mejoras obtenidas en el tiempo.

Se recomienda a la organización el desarrollo de futuros estudios aplicando otras herramientas como Lean Manufacturing para contribuir a la mejora continua de los procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **ACEVEDO, José.** “*Evaluación de creencias sobre ciencia, tecnología y sus relaciones mutuas*”. *Ciencia, Tecnología y Humanismo en la Sociedad Actual* [En línea], 2022, vol. 3(2), págs. 23-27. [Consulta: 04 de 03 de 2024.] Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/264783164\\_Evaluacion\\_de\\_creencias\\_sobre\\_Ciencia\\_Tecnologia\\_y\\_Sociedad\\_CTS\\_en\\_educacion](https://www.researchgate.net/publication/264783164_Evaluacion_de_creencias_sobre_Ciencia_Tecnologia_y_Sociedad_CTS_en_educacion).
2. **BELTRÁN, Jaime.** *Guía para una gestión basada en procesos*. DF- México, 254. págs. 34-21.
3. **BERNAL, Cesar.** *Metodología de la investigación*. 3ra ed. Chía- Colombia. PEARSON EDUCACIÓN, 2010, 369, págs 12-32.
4. **BETANCOURT, Daniel.** *Diagrama SIPOC: Qué es, para qué sirve y cómo se hace*. [blog]. Medellín, Ingenio Empresa, 04 del 08 de 2017. [Consulta: 06 de 01 de 2024.] Disponible en: <https://www.ingenioempresa.com/diagrama-sipoc/>.
5. **CAISACHANA, Danny.** *Diseño de un sistema de gestión de la calidad para la empresa TECNICENTRO AUTOMOTRIZ G&S, de la ciudad de Salcedo, provincia de Cotopaxi, en el período 2019 – 2020*. Facultad de Ingeniería, Universidad Tecnológica, Ambato, Perú, 2020. Págs 21-26 Disponible en: <https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/2131/1/CAISACHANA%20ORTIZ%20%20DANNY%20MARCELO.pdf>
6. **BETANCOURT, Daniel.** *Diagrama SIPOC: Qué es, para qué sirve y cómo se hace*. [blog]. Medellín, Ingenio Empresa, 04 del 08 de 2017. [Consulta: 06 de 01 de 2024.] Disponible en: <https://www.ingenioempresa.com/diagrama-sipoc/>

7. **CANTÓN, Isabel.** “*Introducción a los Procesos de Calidad*”. REICE [en línea], 2016, España, vol. 8 (5) [Consulta: 16 de 02 de 2024.] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084001.pdf>
8. **CASTRO, Hugo & RODRÍGUEZ, Fernando.** *Incidencia de la certificación de la norma ISO 9001 en los resultados empresariales. Un caso colombiano. Entre Ciencia e Ingeniería* [en línea], 2017, Colombia, vol. 11 (22) [Consulta: 07 de 03 de 2024.] Disponible en: [http://scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1909-83672017000200018](http://scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-83672017000200018)
9. **COSSIALLS, Daniel.** *Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a los requisitos de la ISO 9001:2000.* Madrid-España, FC Editorial, 2021, 185. Págs 13-19.
10. **GALLARDO, Eliana.** *Metodología de la Investigación.* Perú, Universidad Continental, 2017, 96. Págs 17-21.
11. **GOOGLE MAPS.** [En línea] 2023. [Consulta: 15 de 03 de 2024.] Disponible en: <https://www.google.es/maps/@-1.6546476,-78.6655822,18.5z?entry=ttu>
12. **JERVIS, Tatiana.** *Tipos de manuales.* [blog] Liferder, 2021 [Consulta: 10 de 03 de 2024.] Disponible en: <https://www.liferder.com/tipos-de-manuales/>
13. **BERNAL, Cesar.** *Metodología de la investigación.* 3ra ed. Chía- Colombia. PEARSON EDUCACIÓN, 2010, 369, págs 12-32.
14. **JURAN, Joseph.** *Manual de Calidad de Juran.* Madrid- España, Ediciones McGraw Hill/Interamericana de España, 2018, 271, págs 121-126.
15. **MEDINA, Alberto; et al.** *Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana.* Ingeniería Industrial [En línea] 2012, Cuba vol. 13 (3),

págs. 4-7 [Consulta: 03 20, 2024.] Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433581007>. ISSN 1815-5936

16. **MEDINA, Alberto; et al.** *Documentación y procedimientos de apoyo para la gestión y mejora de Procesos* [En línea]. San Luis Potosí: Coordinación Académica Región Altiplano Oeste. Universidad Autónoma de San Luis Potosí 2020 [Consulta: 20 del 02 del 2024]. Disponible en:  
<https://www.researchgate.net/publication/353100869> La gestión por procesos antecedentes y vigencia
17. **MEDINA, Alberto; et al.** *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería [En línea] 2019, Chile, vol. 5 (2), págs. 8-14, [Consulta: 01 de 04 de 2024.] Disponible en:  
<http://cl.submission.scielo.org/index.php/ingeniare>
18. **NC-ISO 9004-2018.** *Gestión de calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr un éxito sostenido.*
19. **NIEBEL, Benjamín & FRIEVALDS, Andris.** *Ingeniería Industrial de Niebel. Métodos, Estándares y Diseño del trabajo*. 1ra Ed. Ciudad de México- México, MCGRAW HILL EDUCATION, 2014, 159. págs. 45-71.
20. **NORMAS CUBANAS.** *ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.*
21. **ONLINE BROWSING PLATFORM.** *ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. [blog] OBP, 2015. [Consulta: 25 de 02 de 2024.] Disponible en:  
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>.
22. **ORTEGA, Mayra.** *Teoría Administrativa*. 1era Ed. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja, 2019. 978-9942-25-416-0, 84. págs. 25-35.
23. **PLATAFORMA DE NAVEGACIÓN EN LÍNEA.** *ISO 9004:2018(es) Gestión de la calidad — Calidad de una organización — Orientación para lograr el éxito sostenido.*

[blog] Isolutions, 2018. [Consulta: 01 de 03 de 2024.] Disponible en: <https://dgn.isolutions.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9004:ed-4:v1:es>.

24. **RECLA.** *Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa.* [blog] RECLA, 2023 [Consulta: 16 de 02 de 2024.] Disponible en: <https://recla.org/blog/indicadores-de-gestion/>

25. **RÍOS, Roger.** *Servicios Académicos Intercontinentales S.L.* 1era Ed. Málaga, Servicios Académicos Intercontinentales S.L, 2017, 210. págs. 58-64.

26. **RUMMLER, Geary & BRANCHE, Alan.** *Improving perfomance how to manage the white space on the organizaton Chart.* 1era Ed, San Francisco, Jossey-Bass, 2019, 512. págs. 165-173.

27. **SIERRA, Yhorman.** *Proceso administrativo de una empresa: etapas, ejemplo y funciones.* [blog] Lemontechblog, 2023. [Consulta: 21 de 03 de 2024.] Disponible en: <https://blog.lemontech.com/agilizar-procesos-administrativo-de-una-empresa/>

## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA AL PERSONAL DE RIOLLANTA IMPORTACIONES.

#### Encuesta al personal de la empresa Riollanta Importaciones

**Objetivo de la encuesta:** La obtención de información sobre la gestión de los procesos en la empresa Riollanta Importaciones.

1. Cuando ingresó a trabajar en RIOLLANTA IMPORTACIONES, ¿se le entregó algún documento escrito donde conste sus funciones y actividades?

SI\_\_\_ NO\_\_

2. ¿Las operaciones o actividades que usted realiza son diferentes a las de otras personas que están en otro puesto de trabajo?

SI\_\_\_ NO\_\_

3. ¿Se le ha explicado hasta donde llegan sus tareas y el por qué no confundirlas con el de otro trabajador?

SI\_\_\_ NO\_\_

4. ¿Existen procedimientos de Control Interno debidamente documentados en su empresa?

SI\_\_\_ NO\_\_

5. ¿Considera que los procedimientos administrativos de la empresa deben mejorarse?

SI\_\_\_ NO\_\_

6. ¿Considera que los procedimientos relacionados con su cargo están bien delimitados dentro de la empresa?

SI\_\_\_ NO\_\_

7. ¿Considera que existe un orden en las actividades en los diferentes puestos de trabajo?

SI\_\_\_ NO\_\_

8. ¿Considera que los compañeros de trabajo tienen conocimiento de las actividades que tienen que realizar?

SI\_\_\_ NO\_\_

9. ¿Considera que es necesario la implementación de un Manual de Procesos en la organización?

SI\_\_\_ NO\_\_

**NOTA:** Este cuestionario se realiza con fines investigativos y es de carácter anónimo.

**ANEXO B: FICHA DE OBSERVACIÓN NO ESTRUCTURADA.**

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
		<b>Página</b>	<b>1 de 1</b>
	<b>FICHA DE OBSERVACIÓN NO ESTRUCTURADA</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

**Ficha de Observación no estructurada**

**1- Datos Generales**

Nombre:

Fecha:

Tiempo de Observación:

Área:

Proceso:

**2- Descripción de la Observación.**

Descripción de las actividades:

---

---

---

---

---

---

---

Descripción del ambiente laboral:

---

---

---

---

---

---

---

Descripción del comportamiento (conductas observadas):

---

---

---

---

---

**ANEXO C: FICHA DE REGISTRO DOCUMENTAL.**

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
		<b>Página</b>	<b>1 de 1</b>
	<b>Ficha de Registro Documental</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

**Ficha de Registro Documental**

**1- Datos Generales**

Nombre del Documento:

Fecha de revisión:

Fecha de emisión:

Características:

---

---

---

---

---

---

---

---

Descripción:

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANEXO D: MANUAL DE PROCESOS.**



# **RIOLLANTA IMPORTACIONES**

## **MANUAL DE PROCESOS**

**2024**

# **PRESENTACIÓN**

En este documento se detalla todo lo referente al Manual de Procesos de las áreas administrativa y operativa en la empresa Riollanta Importaciones.

# ÍNDICE

- I. INTRODUCCIÓN**
- II. ANTECEDENTES**
- III. MARCO NORMATIVO**
- IV. MISIÓN**
- V. VISIÓN**
- VI. OBJETIVO DEL MANUAL**
- VII. ALCANCE**
- VIII. MAPA DE PROCESOS**
- IX. PROCEDIMIENTOS**
  - a. Proceso de ventas: Atención al cliente.**
  - b. Proceso de pedido, recepción y clasificación de mercadería.**
  - c. Proceso de Contabilidad.**
  - d. Proceso de Envío de las llantas a reencauche.**
  - e. Proceso de Garantía.**
  - f. Proceso de Despacho de mercadería.**
  - g. Proceso de Instalación de neumático y cambio de válvulas.**
  - h. Proceso de Enllantaje**
  - i. Proceso de Balanceo**
  - j. Proceso de Recepción de mercadería.**
  - k. Proceso de Instalación de aros**
- X. FORMATOS E INSTRUCTIVOS**

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procesos tiene como objetivo proporcionar una guía de las diversas actividades que se realizan en Riollanta Importaciones, documentándolas de manera sencilla, objetiva, secuencial, estandarizada y detallada. Asegurando su óptimo funcionamiento y desarrollo.

## 2. ANTECEDENTES

La empresa Riollanta Importaciones fue fundada hace 7 años para dar solución a una necesidad en la ciudad de Riobamba. Su objetivo siempre ha sido brindar un servicio de calidad en la venta al por mayor y menor de aros y neumáticos para el sector automotor de la ciudad, con propósitos de llegar a todo el país. Actualmente, el equipo de trabajo de la empresa está conformado con 18 personas en nómina directa y 10 de manera indirecta, esperando seguir generando oportunidades de empleo. La entidad ya cuenta con el certificado otorgado en la resolución SENADI\_2022\_RS\_7524 por el SENADI de registro de propiedad intelectual N°702 en el nombre y logotipo, además de un manual de identidad corporativa.

Los procesos desarrollados en la empresa se dividen por áreas, la administrativa y la operativa. En el área administrativa se desarrollan los procesos de ventas, facturación, pedido de mercancía, proceso de envío de llantas a reencauche, proceso de garantía y despacho de mercadería. Por otra parte, en el área operativa se desarrolla la instalación de neumáticos y cambios de válvulas, enllantaje y el proceso de balaceo.

## 3. MARCO NORMATIVO

Las normas en las que está sustentado este manual son:

ISO 9001:2015. Sistema de Gestión de la Calidad.

ISO 9004:2018. Gestión de la Calidad

## 4. VISIÓN

Nuestro objetivo es ser una empresa de distribución de insumos automotriz elegida a nivel nacional por nuestro excelente servicio, calidad de productos y soluciones.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

## 5. MISIÓN

Garantizar la comercialización de productos de calidad y una atención integral, considerada y profesional en todos los servicios, brindando a los clientes una experiencia única y soluciones con carácter inmediato, con exclusividad y variedad en modelos de aros y llantas.

## 6. OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo de este Manual de Procesos es servir como guía para los empleados de Riollanta Importaciones, estableciendo procedimientos y políticas que deben implementar y mantener, documentando diversas actividades en el lugar de trabajo.

## 7. ALCANCE

Este manual está dirigido a todos los empleados de la empresa Riollanta Importaciones que requieran el establecimiento de un sistema estándar para la ejecución de procesos y la existencia de documentación completa y actualizada que pueda ser monitorizada en la gestión diaria de la empresa.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

## 8. MAPA DE PROCESOS



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

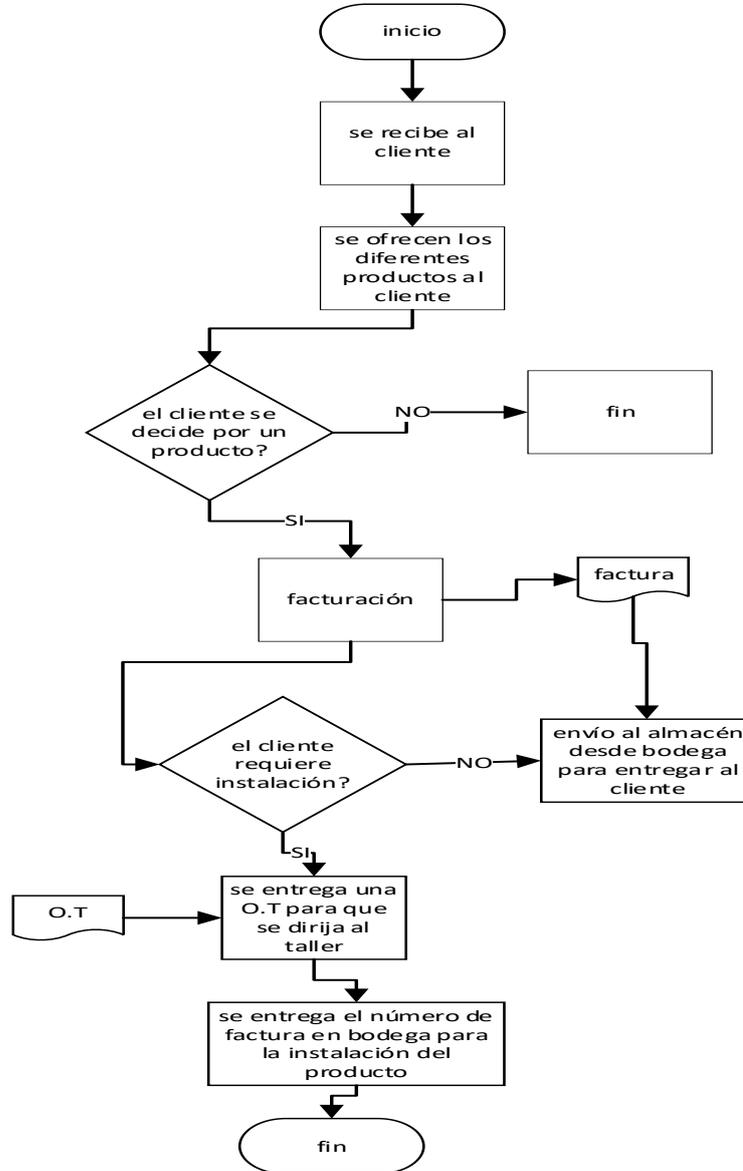
## 9. PROCEDIMIENTOS

<b>PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE VENTAS: ATENCIÓN AL CLIENTE.</b>		<b>Código: RL1 - AD - 01</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Elabora:</b>
		<b>Autoriza:</b>
		<b>Área: Administrativa</b>
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Vendedor	Se recibe al cliente.
2	Vendedor	Se ofrecen los diferentes productos al cliente.
3	Auxiliar contable	Facturación.
4	Auxiliar contable	Envío al almacén desde bodega para entregar al cliente.
5	Ayudante	Se entrega una O.T para que se dirija al taller.
6	Ayudante	Se entrega el número de factura en bodega para la instalación del producto.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

**Flujograma del proceso de ventas: Atención al cliente.**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

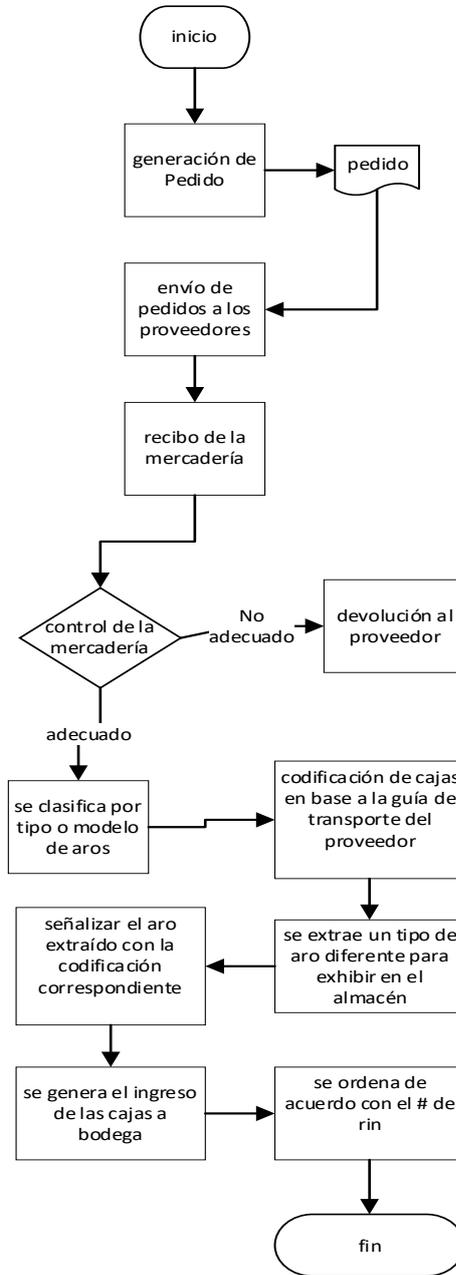
	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

<b>PROCESO DE PEDIDO, RECEPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE MERCADERÍA (AROS)</b>		<b>Código: RLI-AD-02</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Elabora:</b>
		<b>Autoriza:</b>
		<b>Area: Administrativa</b>
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Auxiliar contable	Generación de Pedido.
2	Auxiliar contable	Envío de pedidos a los proveedores.
3	Jefe de Bodega y auxiliar contable	Recibo de la mercadería.
4	Jefe de Bodega	Control de la mercadería.
5	Jefe de Bodega	Se clasifica por tipo o modelo de aros.
6	Jefe de Bodega	Codificación de cajas en base a la guía de transporte del proveedor.
7	Jefe de Bodega	Se extrae un tipo de aro diferente para exhibir en el almacén.
8	Jefe de Bodega	Señalizar el aro extraído con la codificación correspondiente.
9	Jefe de Bodega	Se genera el ingreso de las cajas a bodega.
10	Jefe de Bodega	Se ordena de acuerdo con el # de rin.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

**Flujograma del proceso pedido, recepción y clasificación de mercadería (aros)**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

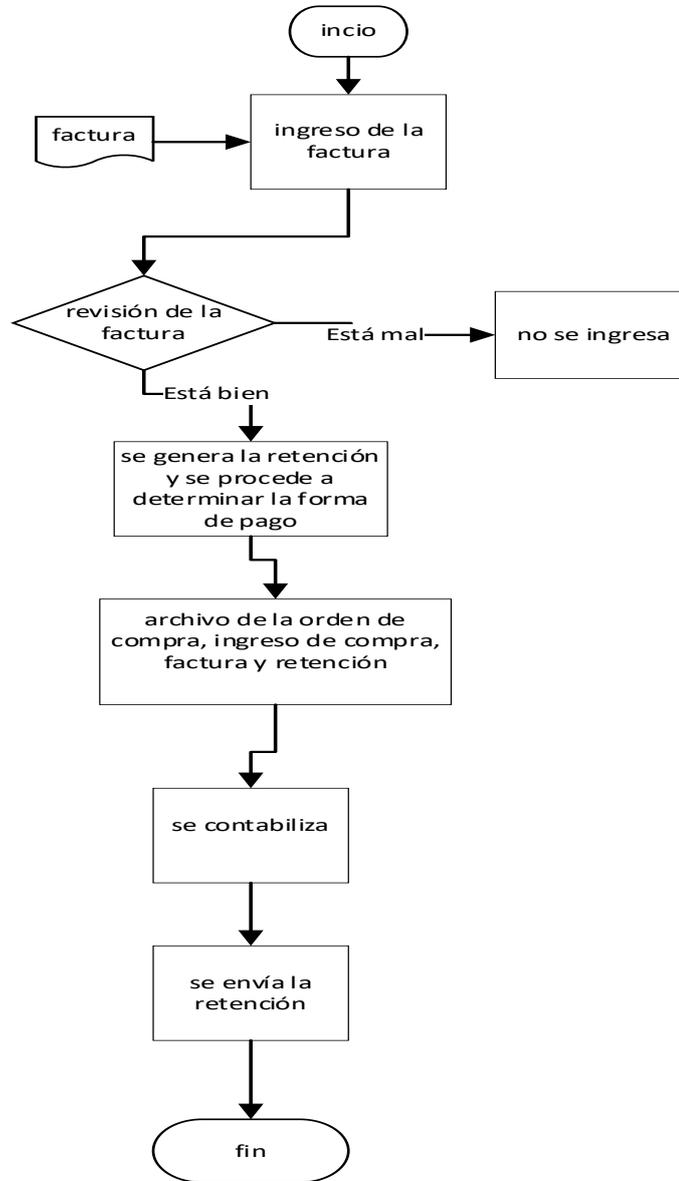
	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

<b>PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE CONTABILIDAD</b>		<b>Código: RL1 - AD - 03</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Elabora:</b>
		<b>Autoriza:</b>
		<b>Área: Administrativa</b>
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Auxiliar contable	Ingreso de la factura
2	Auxiliar contable	Revisión de la factura
3	Auxiliar contable	Se genera la retención y se procede a determinar la forma de pago
4	Auxiliar contable	Archivo de la orden de compra, ingreso de compra, factura y retención
5	Auxiliar contable	Se contabiliza
6	Auxiliar contable	Se envía la retención

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

**Flujograma del proceso contabilidad.**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

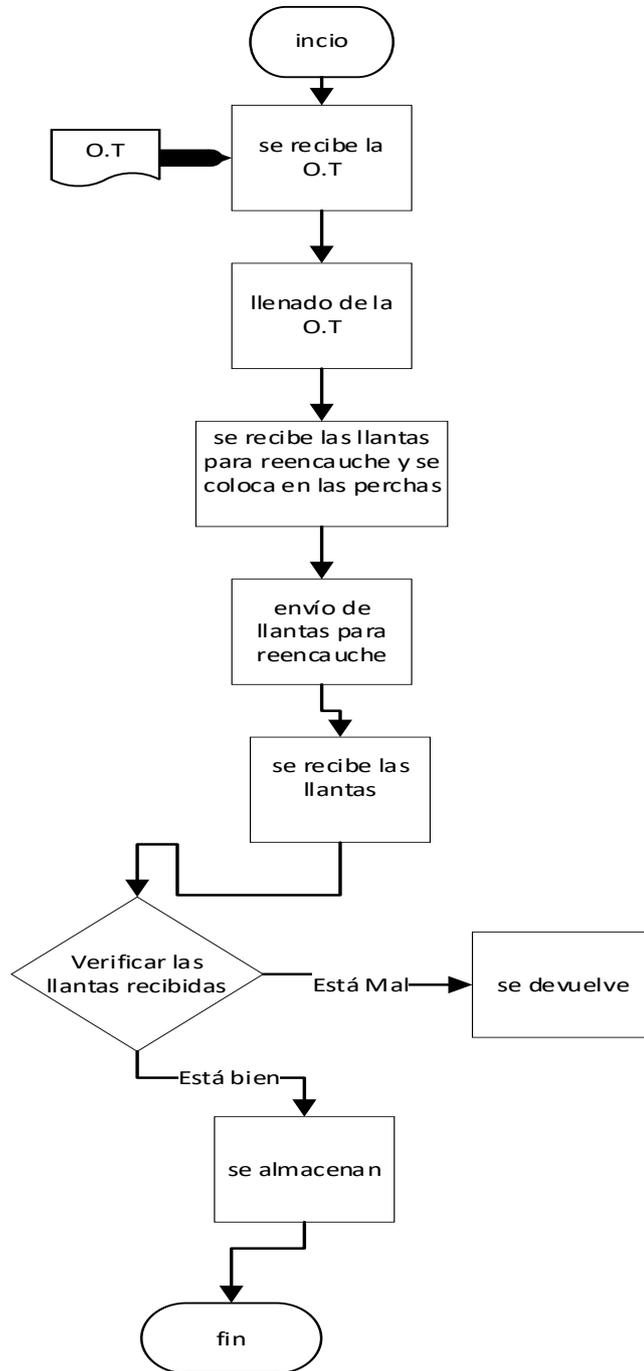
	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

<b>PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE ENVÍO DE LAS LLANTAS A REENCAUCHE</b>		<b>Código: RLI - AD - 04</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Elabora:</b>
		<b>Autoriza:</b>
		<b>Área: Administrativa</b>
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Auxiliar contable	Se recibe la O.T.
2	Auxiliar contable	Llenado de la O.T.
3	Auxiliar contable	Se recibe las llantas para reencauche y se coloca en las perchas.
4	Auxiliar contable	Envío de llantas para reencauche.
5	Auxiliar contable	Se recibe las llantas.
6	Auxiliar contable	Verificar las llantas recibidas.
7	Jefe de Bodega	Se almacenan.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

**Flujograma del proceso de envío de las llantas a reencauche.**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

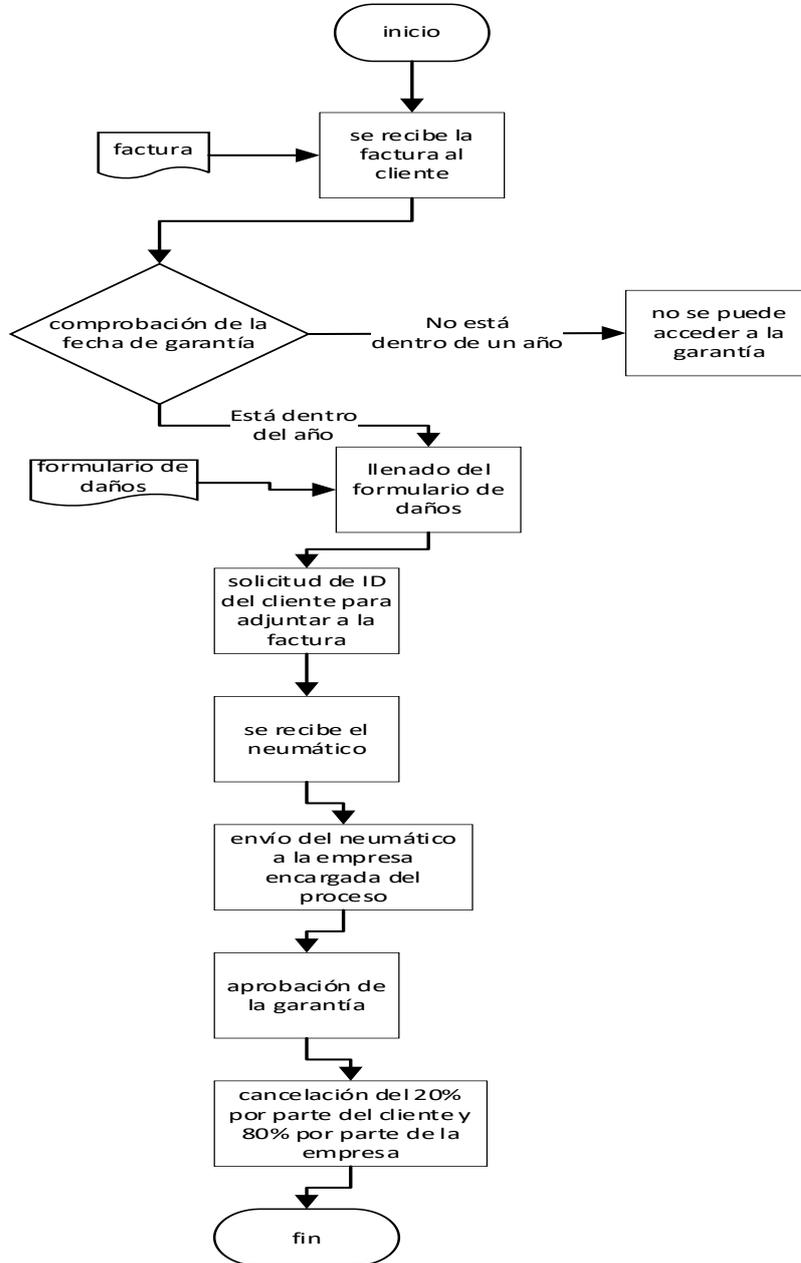
	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

<b>PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE GARANTÍA</b>		<b>Código: RLI - AD - 05</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Elabora:</b>
		<b>Autoriza:</b>
		<b>Área: Administrativa</b>
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Auxiliar contable	Se recibe la factura al cliente.
2	Auxiliar contable	Comprobación de la fecha de garantía.
3	Auxiliar contable	Llenado del formulario de daños.
4	Auxiliar contable	Solicitud de ID del cliente para adjuntar a la factura.
5	Auxiliar contable	Se recibe el neumático.
6	Auxiliar contable	Envío del neumático a la empresa encargada del proceso.
7	Auxiliar contable	Aprobación de la garantía.
8	Auxiliar contable	Cancelación del 20% por parte del cliente y 80% por parte de la empresa.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

**Flujograma del proceso de garantía.**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

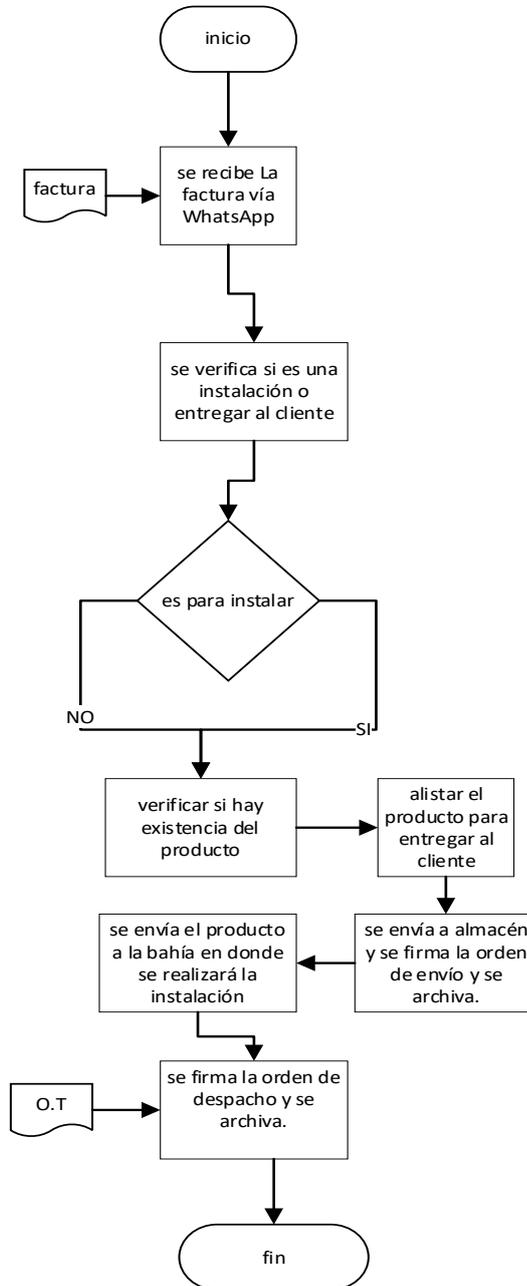
	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

<b>PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE DESPACHO DE MERCADERÍA</b>		<b>Código: RL1 - OP - 01</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Elabora:</b>
		<b>Autoriza:</b>
		<b>Área: Operativa</b>
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Jefe de bodega	Se recibe La factura vía WhatsApp
2	Jefe de bodega	Se verifica si es una instalación o entregar al cliente
3	Jefe de bodega	Verificar si hay existencia del producto
4	Jefe de bodega	Alistar el producto para entregar al cliente
5	Jefe de bodega	Se envía a almacén y se firma la orden de envío y se archiva.
6	Jefe de bodega	Se envía el producto a la bahía en donde se realizará la instalación
7	Jefe de bodega	Se firma la orden de despacho y se archiva.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

**Flujograma del proceso de despacho de mercadería.**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

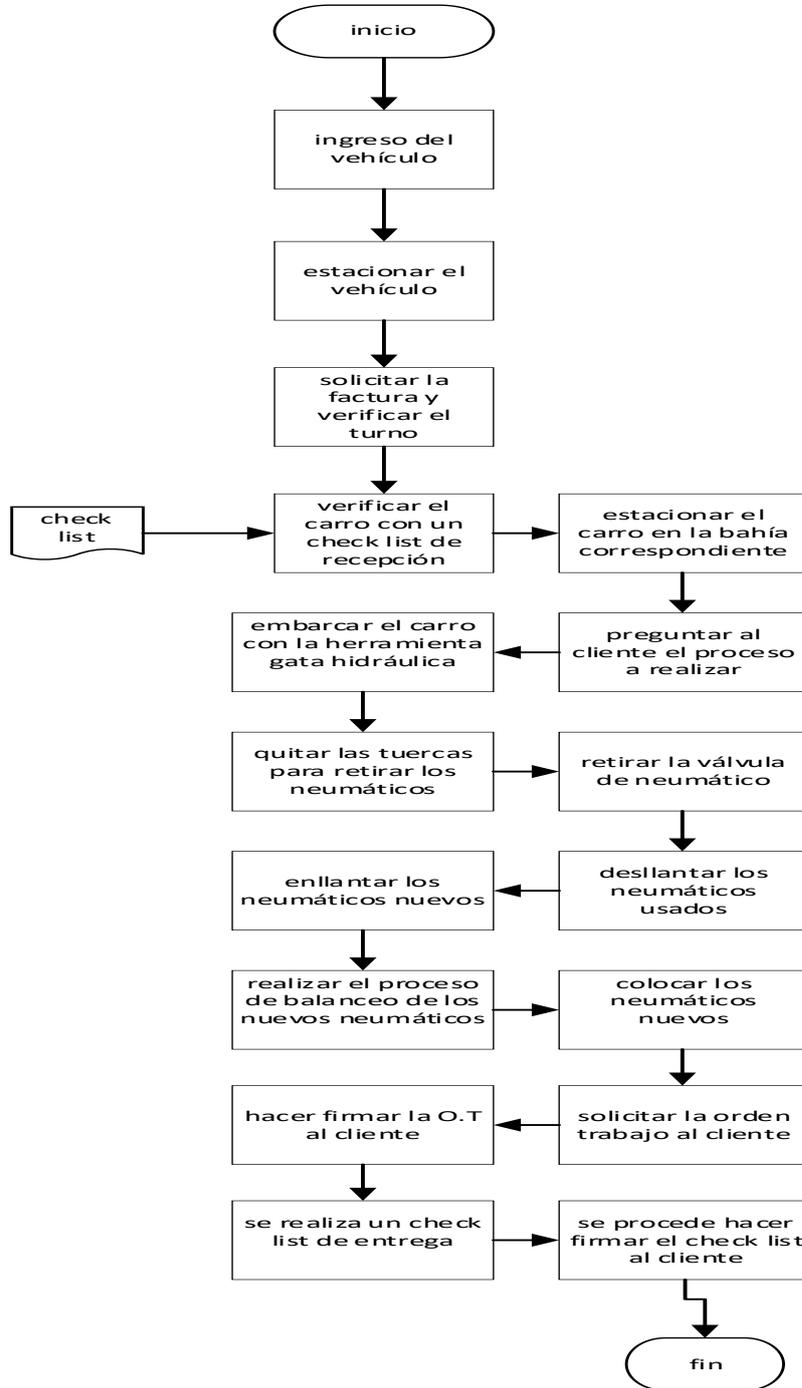
	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

<b>PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE INSTALACIÓN DE NEUMÁTICO Y CAMBIO DE VÁLVULAS</b>		<b>Código: RLI - OP - 02</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Elabora:</b>
		<b>Autoriza:</b>
		<b>Area: Operativa</b>
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Técnico	Ingreso del vehículo.
2	Técnico	Estacionar el vehículo.
3	Técnico	Solicitar la factura y verificar el turno.
4	Técnico	Estacionar el carro en la bahía correspondiente.
5	Técnico	Preguntar al cliente el proceso a realizar.
6	Técnico	Embarcar el carro con la herramienta gata hidráulica.
7	Técnico	Quitar las tuercas para retirar los neumáticos.
8	Técnico	Retirar la válvula de neumático.
9	Técnico	Deslantar los neumáticos usados.
10	Técnico	Enlantar los neumáticos nuevos.
11	Técnico	Realizar el proceso de balanceo de los nuevos neumáticos.
12	Técnico	Colocar los neumáticos nuevos.
13	Técnico	Solicitar la orden trabajo al cliente.
14	Técnico	Hacer firmar la O.T al cliente.
15	Técnico	Se realiza un check list de entrega.
16	Técnico	Se procede hacer firmar el check list al cliente.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

**Flujograma del proceso de instalación de neumático y cambio de válvulas.**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

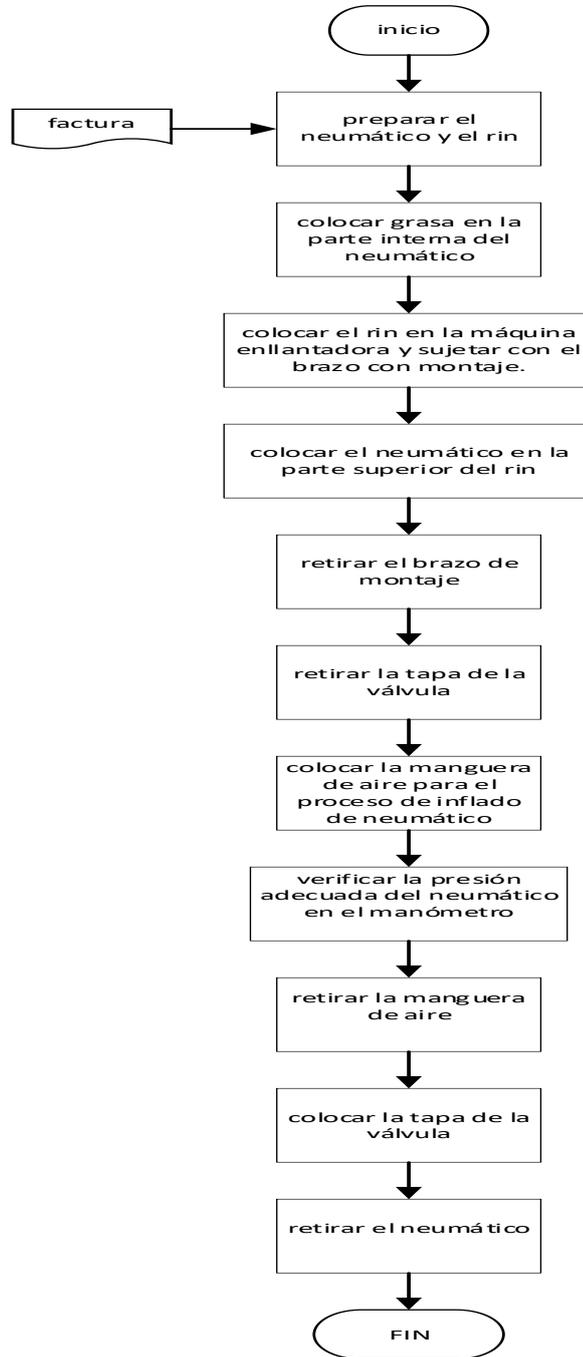
	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

<b>PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE ENLLANTAJE</b>		<b>Código: RLI - OP - 03</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Elabora:</b>
		<b>Autoriza:</b>
		<b>Area: Operativa</b>
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Técnico	Preparar el neumático y el rin.
2	Técnico	Colocar grasa en la parte interna del neumático.
3	Técnico	Colocar el rin en la máquina enllantadora y sujetar con el brazo con montaje.
4	Técnico	Colocar el neumático en la parte superior del rin.
5	Técnico	Retirar el brazo de montaje.
6	Técnico	Retirar la tapa de la válvula.
7	Técnico	Colocar la manguera de aire para el proceso de inflado de neumático.
8	Técnico	Verificar la presión adecuada del neumático en el manómetro.
9	Técnico	Retirar la manguera de aire.
10	Técnico	Colocar la tapa de la válvula.
11	Técnico	Retirar el neumático.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

**Flujograma del proceso de enllantaje.**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

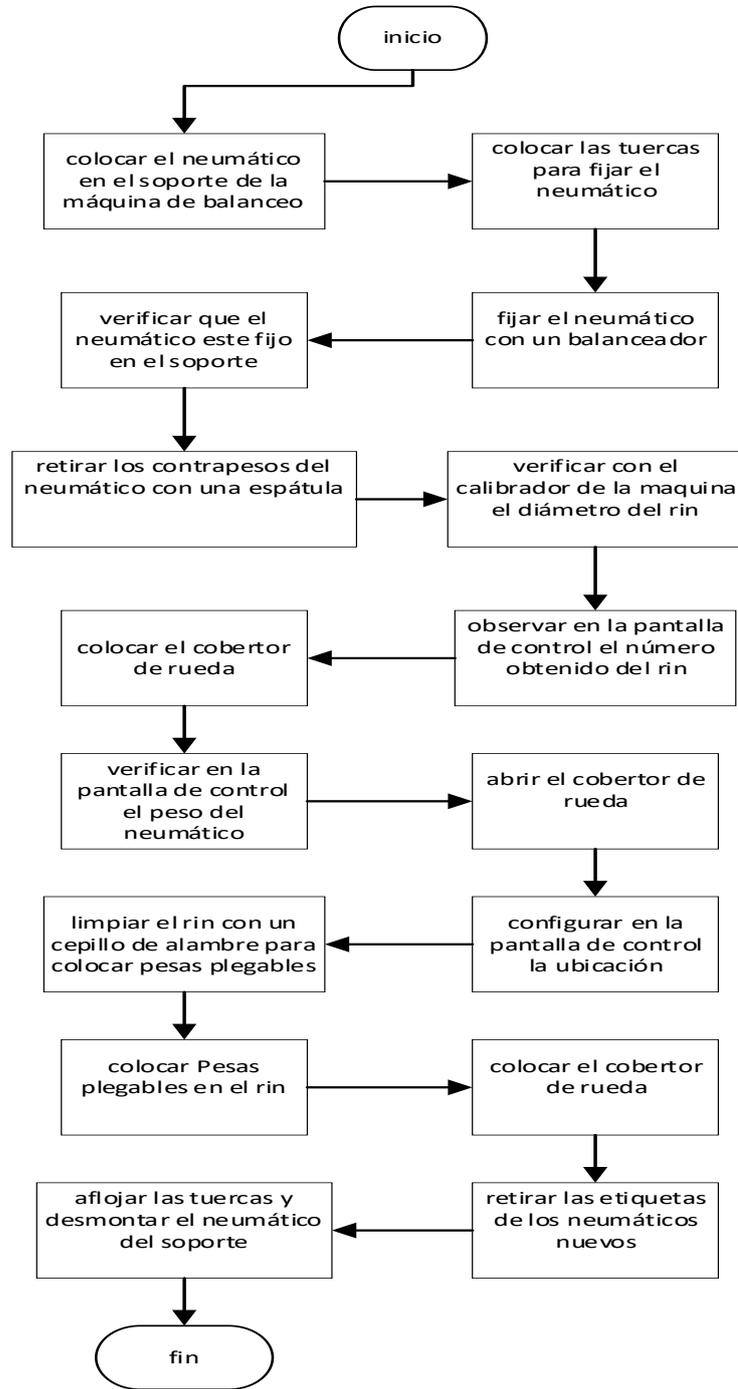
	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

<b>PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE BALANCEO</b>		<b>Código: RLI - OP - 04</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Elabora:</b>
		<b>Autoriza:</b>
		<b>Área: Operativa</b>
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Técnico	Colocar el neumático en el soporte de la máquina de balanceo.
2	Técnico	Colocar las tuercas para fijar el neumático.
3	Técnico	Fijar el neumático con un balanceador.
4	Técnico	Verificar que el neumático este fijo en el soporte.
5	Técnico	Retirar los contrapesos del neumático con una espátula.
6	Técnico	Verificar con el calibrador de la maquina el diámetro del rin.
7	Técnico	Observar en la pantalla de control el número obtenido del rin.
8	Técnico	Colocar el cobertor de rueda.
9	Técnico	Verificar en la pantalla de control el peso del neumático.
10	Técnico	Abrir el cobertor de rueda.
11	Técnico	Configurar en la pantalla de control la ubicación.
12	Técnico	Limpiar el rin con un cepillo de alambre para colocar pesas plegables.
13	Técnico	Colocar Pesas plegables en el rin.
14	Técnico	Colocar el cobertor de rueda.
15	Técnico	Retirar las etiquetas de los neumáticos nuevos.
16	Técnico	Aflojar las tuercas y desmontar el neumático del soporte.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

**Flujograma del proceso de balanceo.**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

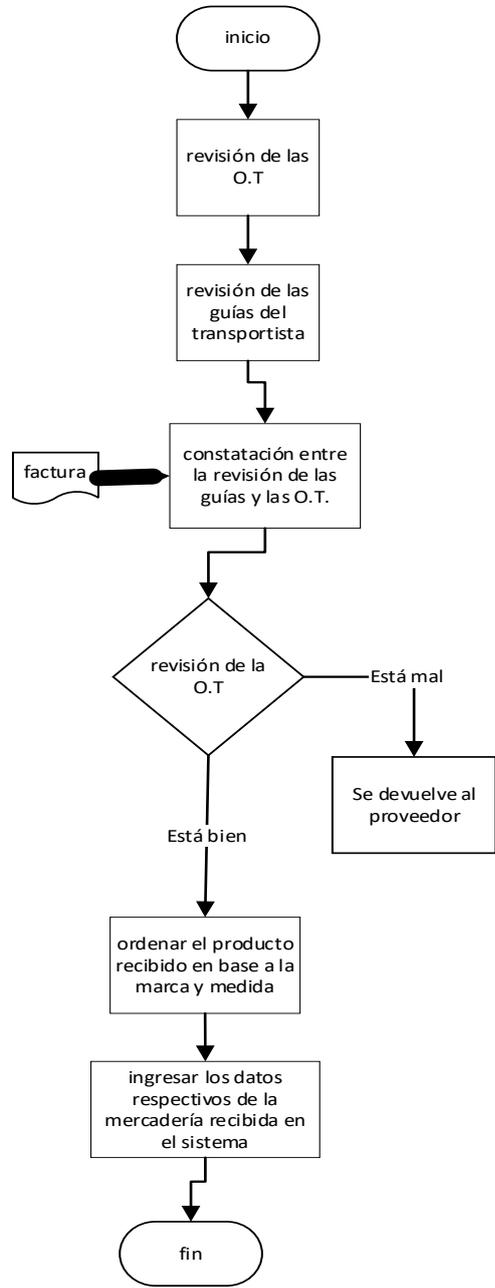
	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

<b>PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA (NEUMÁTICOS).</b>		<b>Código: RLI-OP-05</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Elabora:</b>
		<b>Autoriza:</b>
		<b>Area: Operativa</b>
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Jefe de Bodega	Revisión de las O. T.
2	Jefe de Bodega	Revisión de las guías del transportista.
3	Jefe de Bodega	Contratación entre la revisión de las guías y las O.T.
4	Jefe de Bodega	Revisión de la O. T.
5	Jefe de Bodega	Ordenar el producto recibido en base a la marca y medida.
6	Jefe de Bodega	Ingresar los datos respectivos de la mercadería recibida en el sistema.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

**Flujograma del proceso de recepción de mercadería (neumáticos).**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

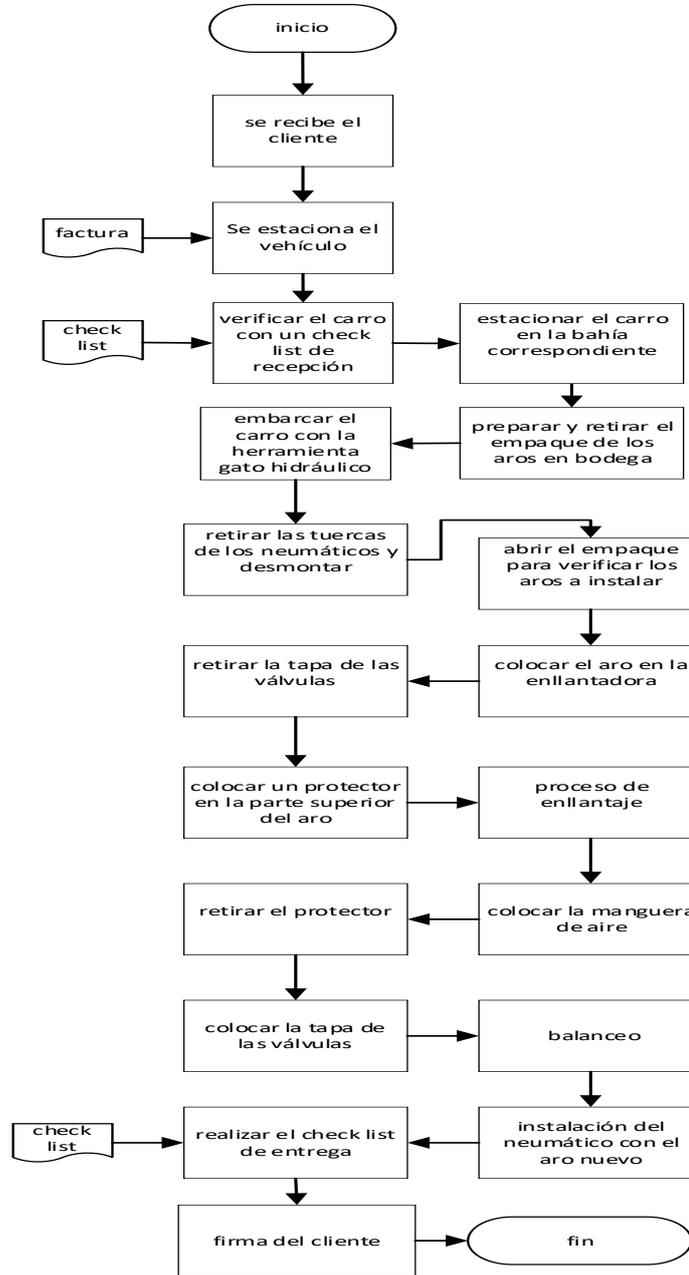
	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

<b>PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE INSTALACIÓN DE AROS</b>		<b>Código: RLI - OP - 06</b>
		<b>Versión:</b>
		<b>Elabora:</b>
		<b>Autoriza:</b>
		<b>Area: Operativa</b>
<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
1	Técnico	Se recibe el cliente.
2	Técnico	Se estaciona el vehículo.
3	Técnico	Verificar el carro con un check list de recepción.
4	Técnico	Estacionar el carro en la bahía correspondiente.
5	Técnico	Preparar y retirar el empaque de los aros en bodega.
6	Técnico	Embarcar el carro con la herramienta gato hidráulico.
7	Técnico	Retirar las tuercas de los neumáticos y desmontar.
8	Técnico	Abrir el empaque para verificar los aros a instalar.
9	Técnico	Colocar el aro en la enlantadora.
10	Técnico	Retirar la tapa de las válvulas.
11	Técnico	Colocar un protector en la parte superior del aro.
12	Técnico	Proceso de enlantaje.
13	Técnico	Colocar la manguera de aire.
14	Técnico	Retirar el protector.
15	Técnico	Colocar la tapa de las válvulas.
16	Técnico	Balanceo.
17	Técnico	Instalación del neumático con el aro nuevo.
18	Técnico	Realizar el check list de entrega.
19	Técnico	Firma del cliente.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>



Flujograma del proceso de recepción de instalación de aros.



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha	Fecha	Fecha

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

## 10. FORMATOS E INSTRUCTIVOS

### 1- Hoja de Trabajo.

HOJA DE TRABAJO

TURNO

FACTURA N°

✓ **CHECK LIST DE RECEPCIÓN**

INDICADORES DE TABLERO ENCENDIDOS



TAPACUPOS Y OBSERVACIONES



✓ **CHECK LIST DE ENTREGA**

SI NO

- Verificar que todas las tuercas o pernos estén correctamente colocados.
- Ajustarlas según sea necesario utilizando la palanca de fuerza para garantizar un ajuste adecuado.
- Comprobar la presión de los neumáticos en las cuatro ruedas para asegurarse de que estén inflados correctamente.
- Confirmar si los tapacubos y las tapas de las válvulas están instalados y señalarlo al cliente.
- Preguntar al cliente si desea conservar las llantas viejas; de lo contrario, informar que el reciclaje se las lleva cada dos días por tal razón no se encargan.
- Recordar al cliente que el servicio incluyó enlantaje, balanceo e inflado con nitrógeno, tal como se ofreció en la venta.

\_\_\_\_\_  
Técnico

\_\_\_\_\_  
Cliente

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

**2- Factura.**

		<b>R.U.C:</b> <b>FACTURA</b> No. <b>NÚMERO DE AUTORIZACIÓN</b>  <b>FECHA Y HORA DE AUTORIZACION:</b>  <b>AMBIENTE:</b> <b>EMISION:</b> <b>CLAVE DE ACCESO</b> 				
<b>RIO LLANTA</b> <b>MEJIA CARRASCO VICTOR LEONEL</b> AV. LIZARZABURU 5 Y JOSE MARIA EGAS riollanta@gmail.com 0984026358 - 032600341 - 0995815950 <b>OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD:</b> <b>AGENTE DE RETENCIÓN:</b>						
Razón Social / Nombres y Apellidos: Fecha Emisión: <b>DIRECCION:</b>		RUC / CI: Guía de Remisión: <b>CORREOELECTRONICO:</b>				
Codigo	Descripción	Unidad	Caridad	P.Limitario	Descuento	Valor Total
<b>INFORMACION ADICIONAL:</b> CORREO ELECTRONICO: CONTROL: CODIGO: REFERENCIA: DIRECCION: FORMA_PAGO:				SUBTOTAL 12% SUBTOTAL 0% SUB TOTAL No Objeto IVA <b>SUBTOTAL SIN IMPUESTOS</b> TOTAL DESCUENTO IVA 12% PROPINA <b>VALOR TOTAL</b>		
<b>Forma de Pago</b>		<b>Valor</b>	<b>Plazo</b>	<b>Tiempo</b>		

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

### 3- Comprobante de retención.

		R.U.C: <b>COMPROBANTE DE RETENCIÓN</b>					
		No. <b>NÚMERO DE AUTORIZACIÓN</b>					
<b>RIO LLANTA</b> Dirección Matriz: AV. LIZARZABURU 5 Y JOSE MARIA EGAS Dirección establecimiento: AV. LIZARZABURU 5 Y JOSE MARIA EGAS <b>TELEFONO:</b> 0984026358      032600341		<b>FECHA Y HORA DE AUTORIZACION:</b> <b>AMBIENTE:</b> <b>EMISION:</b> <b>CLAVE DE ACCESO</b>					
<b>OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD:</b> SI		 1501202407160366310100120011000000248520002485219					
Razón Social / Nombres y Apellidos: <b>IMPORCADIMPORTACIONES SA</b>		<b>RUC / CI:</b> 2390624002001					
<b>Fecha Emisión:</b>							
<b>Comprobante</b>	<b>Número</b>	<b>Fecha Emisión</b>	<b>Ejercicio Fiscal</b>	<b>Base Imponible</b>	<b>IMPUESTO</b>	<b>Porcentaje Retención</b>	<b>Total Retención</b>
FACTURA							
FACTURA							
FACTURA							
FACTURA							
<b>INFORMACIÓN ADICIONAL:</b>						<b>TOTAL RETENIDO:</b>	
<b>CORREOELECTRONICO:</b>							
<b>CONTROL:</b>							

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

#### 4- Orden de Compra.

<b>RIO LLANTA</b>		RUC: 1803663101001						
AV. LIZARZABURU 5 Y JOSE MARIA EGAS								
PROVEEDOR: CODIGO: DIRECCION: TELEFONO:		ORDEN COMPRA N° EMISION:						
N°	CODIGO	DESCRIPCION	CAJAS	CANTIDAD	UND	PRECIO UNIT.	DESC.	TOTAL
		SUBTOTAL		TOTAL NETO:				
		DESCUENTO		OTROS CARGOS				
				I.V.A. 1,00 %				
				VALOR A PAGAR:				
ELABORADO		APROBADO						
LA CANTIDAD DE:								RECIBI CONFORME

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

**5- Ingreso a caja.**

RIO LLANTA  
1803663101001

INGRESO/EGRESO DE CAJA								
Caja:	001	CAJA RIOBAMBA					Número:	
Cuenta:							Fecha:	
Cliente:								
Cajero:								
Concepto:								
FP	Banco	No. CHQ	Tarjeta y No. Voucher	Fecha Doc.	Beneficiario	DEBE	HABER	
Total:								
VTO. BNO. CONTADOR		APROBADO - GERENCIA		ELABORADO POR		Recibí Conforme:		
CONTADOR		GERENTE				C.I: _____		

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

### 6- Ingreso a Bodega.

RIO LLANTA AV. LIZARZABURU 5 Y JOSE MARIA EGAS FECHA:	<b>INGRESOS A BODEGA</b> N° FECHA INGRESO :
---	---

Proveedor:

Desde:

Referencia:

Observaciones:

CODIGO	NOMBRE	CAJAS	CANTIDAD	Costo Unitario	DES.	TOTAL
<b>TOTALES:</b>						

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

**7- Orden de Recauche.**



**ORDEN DE REENCAUCHE**

NOMBRE .....  
DIRECCION .....  
TELEFONO .....  
FECHA .....

N°	MARCA	TAMAÑO	ORIG/ REEN	MADE IN	DISEÑO ORIGINAL	DISEÑO SOLICITADO	SERIE
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

RIOLLANTA

CLIENTE

OBSERVACIONES .....

NOTA: LUEGO DE 20 DIAS SI LAS LLANTAS NO SON RETIRADAS, LA EMPRESA NO SE RESPONSABILIZA POR LAS MISMAS

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

	<b>Empresa Riollanta Importaciones</b>	<b>Versión</b>	<b>01</b>
	<b>Manual de Procesos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Febrero 2024</b>

**8- Guía de Remisión.**

<b>TRANSMORACASTRO</b> RUC. 1792644305001 www.transmoracastro.com Aut. S.R.L. 1131639257 QUITO GUAYAZUL CUENCA 0981450567 / 0986150891 / 0991322958		<b>GUÍA DE REMISIÓN</b> 004-001-00 0051655  004001000051655				
<b>ORIGEN</b> DESTINO FECHA DEL ENVÍO LMA HCS ARO						
<b>REMITENTE</b> Nombre: Dirección: Teléfono: C.I / RUC:		<b>DESTINATARIO</b> Nombre: Dirección: Teléfono: C.I / RUC:				
PZA	NO. DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO	MEDIDAS CM	PESO KG.	V. UNITARIO	V. TOTAL
TOTAL	TOTAL KG.	TOTAL M3	V. ASEGURADO	TIPO DE PAGO	FLETE:	
Recibido por: Cédula: Fecha: Hora: Firma recibí conforme:				CONTADO CRÉDITO ORIGEN CRÉDITO DESTINO AL COBRO	ADICIONAL: SEGURO: IVA: Corte de guía	\$0.20
Operador:				Operador:		<b>TOTAL</b>

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

**ANEXO E: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.**

	<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES</b>				
Por favor, califica tu experiencia reciente en:	<b>Riollantas Importaciones</b>				
Para cada uno de los conceptos listados dando click en la opción más acorde a tu experiencia durante nuestra interacción. Si alguna declaración no aplica a dicha experiencia, por favor selecciona "No aplica".					
<b>EXPERIENCIA</b>	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>	<b>Excelente</b>	<b>No Aplica</b>
<b>1. Atención de nuestros empleados</b>					
<b>2. Información sobre el producto/servicio</b>					
<b>3. Descuentos o promociones</b>					
<b>4. Facilidades de pago</b>					
<b>5. Rapidez de envío y entrega de producto</b>					
<b>6. Calidad del producto/servicio</b>					
<b>7. Limpieza del entorno</b>					
<b>¿Qué tan probable es que recomiendes nuestros productos y servicios?</b>					
<input type="checkbox"/> <b>Muy Probable</b> <input type="checkbox"/> <b>Poco Probable</b> <input type="checkbox"/> <b>Probable</b> <input type="checkbox"/> <b>Nada Probable</b>					
<b>Tus sugerencias y observaciones nos ayudan a mejorar nuestro producto/servicio:</b>					

ANEXO F: FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR.

	<b>Empresa RIOLLANTA IMPORTACIONES</b>		<b>Código</b>	RLI-AD-IV-01
			<b>Área</b>	administrativa
<b>Ficha Técnica del Indicador</b>				
<b>Nombre del Indicador</b>	% de clientes satisfechos (ISC)	<b>Nombre del proceso</b>	Ventas: Atención al cliente	
<b>Objetivo del Indicador</b>	Medir el % de satisfacción de los clientes			
<b>Meta</b>	$x \geq 85\%$	<b>Escala de Medición</b>	%	
<b>Tiempo de medición</b>	mensual	<b>Tipo de Indicador</b>	Eficacia	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} * 100$			
<b>Cumplimiento</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>Encargado</b>		<b>Jefe de Área</b>		

	<b>Empresa RIOLLANTA IMPORTACIONES</b>		<b>Código</b>	RLI-AD-IP-02
			<b>Área</b>	administrativa
<b>Ficha Técnica del Indicador</b>				
<b>Nombre del Indicador</b>	% de productos recibidos conformes a las especificaciones técnicas	<b>Nombre del proceso</b>	Pedido de Mercadería	
<b>Objetivo del Indicador</b>	Medir el % de productos recibidos conformes a las especificaciones técnicas de los mismos			
<b>Meta</b>	$x \geq 95\%$	<b>Escala de Medición</b>	%	
<b>Tiempo de medición</b>	mensual	<b>Tipo de Indicador</b>	Eficacia	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Cantidad de productos conformes a especificaciones técnicas}}{\text{Total de productos recibidos}} * 100$			
<b>Cumplimiento</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>Encargado</b>		<b>Jefe de Área</b>		

	<b>Empresa RIOLLANTA IMPORTACIONES</b>		<b>Código</b>	RLI-AD-IC-03
			<b>Área</b>	administrativa
<b>Ficha Técnica del Indicador</b>				
<b>Nombre del Indicador</b>	% de facturas procesadas correctamente	<b>Nombre del proceso</b>	Contabilidad	
<b>Objetivo del Indicador</b>	Medir el % de facturas procesadas correctamente en el área de contabilidad			
<b>Meta</b>	$x \geq 95\%$	<b>Escala de Medición</b>	%	
<b>Tiempo de medición</b>	mensual	<b>Tipo de Indicador</b>	Eficiencia	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Cantidad facturas procesadas correctamente}}{\text{Total de facturas procesadas}} * 100$			
<b>Cumplimiento</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>Encargado</b>		<b>Jefe de Área</b>		

	<b>Empresa RIOLLANTA IMPORTACIONES</b>		<b>Código</b>	RLI-AD-IE-04
			<b>Área</b>	administrativa
<b>Ficha Técnica del Indicador</b>				
<b>Nombre del Indicador</b>	% de neumáticos recibidos conforme a la O. T	<b>Nombre del proceso</b>	Envío de las llantas a reencauche	
<b>Objetivo del Indicador</b>	Medir el % de facturas de neumáticos recibidos de acuerdo a las especificaciones descritas en las O. T			
<b>Meta</b>	$x \geq 90\%$	<b>Escala de Medición</b>	%	
<b>Tiempo de medición</b>	mensual	<b>Tipo de Indicador</b>	Eficiencia	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Cantidad neumáticos conformes a la O. T}}{\text{Total de neumáticos recibidos}} * 100$			
<b>Cumplimiento</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>Encargado</b>		<b>Jefe de Área</b>		

	<b>Empresa RIOLLANTA IMPORTACIONES</b>		<b>Código</b>	RLI-AD-IG-05
			<b>Área</b>	administrativa
<b>Ficha Técnica del Indicador</b>				
<b>Nombre del Indicador</b>	% de garantías aprobadas	<b>Nombre del proceso</b>	Garantía	
<b>Objetivo del Indicador</b>	Medir el % de garantías aprobadas mensualmente.			
<b>Meta</b>	$x \geq 80\%$	<b>Escala de Medición</b>	%	
<b>Tiempo de medición</b>	mensual	<b>Tipo de Indicador</b>	Eficiencia	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Cantidad de garantías aprobadas}}{\text{Total de garantías solicitadas}} * 100$			
<b>Cumplimiento</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>Encargado</b>		<b>Jefe de Área</b>		

	<b>Empresa RIOLLANTA IMPORTACIONES</b>		<b>Código</b>	RLI-AO-ID-01
			<b>Área</b>	operativa
<b>Ficha Técnica del Indicador</b>				
<b>Nombre del Indicador</b>	% de productos despachados correctamente	<b>Nombre del proceso</b>	Despacho de mercadería	
<b>Objetivo del Indicador</b>	Medir el % de productos despachados correctamente en el almacén.			
<b>Meta</b>	$x \geq 90\%$	<b>Escala de Medición</b>	%	
<b>Tiempo de medición</b>	mensual	<b>Tipo de Indicador</b>	Eficacia	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Cantidad de productos despachados correctamente}}{\text{Total de productos despachados}} * 100$			
<b>Cumplimiento</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>Encargado</b>		<b>Jefe de Área</b>		

	<b>Empresa RIOLLANTA IMPORTACIONES</b>		<b>Código</b>	RLI-AO-II-02
			<b>Área</b>	operativa
<b>Ficha Técnica del Indicador</b>				
<b>Nombre del Indicador</b>	% de clientes satisfechos (ISC)	<b>Nombre del proceso</b>	Instalación de neumático y cambio de válvulas	
<b>Objetivo del Indicador</b>	Medir el % de satisfacción de los clientes			
<b>Meta</b>	$x \geq 85\%$	<b>Escala de Medición</b>	%	
<b>Tiempo de medición</b>	mensual	<b>Tipo de Indicador</b>	Eficiencia	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} * 100$			
<b>Cumplimiento</b>			<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Encargado</b>			<b>Jefe de Área</b>	

	<b>Empresa RIOLLANTA IMPORTACIONES</b>		<b>Código</b>	RLI-AO-IE-03
			<b>Área</b>	operativa
<b>Ficha Técnica del Indicador</b>				
<b>Nombre del Indicador</b>	% de llantas procesadas correctamente	<b>Nombre del proceso</b>	Enllantaje	
<b>Objetivo del Indicador</b>	Medir el % de llantas procesadas correctamente			
<b>Meta</b>	$x \geq 95\%$	<b>Escala de Medición</b>	%	
<b>Tiempo de medición</b>	mensual	<b>Tipo de Indicador</b>	Eficiencia	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Cantidad de llantas procesadas correctamente}}{\text{Total de llantas procesadas}} * 100$			
<b>Cumplimiento</b>			<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>Encargado</b>			<b>Jefe de Área</b>	

	<b>Empresa RIOLLANTA IMPORTACIONES</b>		<b>Código</b>	RLI-AO-IB-04
			<b>Área</b>	operativa
<b>Ficha Técnica del Indicador</b>				
<b>Nombre del Indicador</b>	% neumáticos procesados correctamente	<b>Nombre del proceso</b>	Balanceo	
<b>Objetivo del Indicador</b>	Medir el % de neumáticos procesados correctamente			
<b>Meta</b>	$x \geq 95\%$	<b>Escala de Medición</b>	%	
<b>Tiempo de medición</b>	mensual	<b>Tipo de Indicador</b>	Eficiencia	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Cantidad de neumáticos procesados correctamente}}{\text{Total de neumáticos procesados}} * 100$			
<b>Cumplimiento</b>			Si	No
<b>Encargado</b>			Jefe de Área	

	<b>Empresa RIOLLANTA IMPORTACIONES</b>		<b>Código</b>	RLI-AO-IR-05
			<b>Área</b>	operativa
<b>Ficha Técnica del Indicador</b>				
<b>Nombre del Indicador</b>	% de productos recibidos conformes a las especificaciones técnicas	<b>Nombre del proceso</b>	Recepción de mercadería	
<b>Objetivo del Indicador</b>	Medir el % de productos recibidos conformes a las especificaciones técnicas de los mismos			
<b>Meta</b>	$x \geq 90\%$	<b>Escala de Medición</b>	%	
<b>Tiempo de medición</b>	mensual	<b>Tipo de Indicador</b>	Eficiencia	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Cantidad de productos conformes a especificaciones técnicas}}{\text{Total de productos recibidos}} * 100$			
<b>Cumplimiento</b>			Si	No
<b>Encargado</b>			Jefe de Área	

	<b>Empresa RIOLLANTA IMPORTACIONES</b>		<b>Código</b>	RLI-AO-IIA-06
			<b>Área</b>	operativa
<b>Ficha Técnica del Indicador</b>				
<b>Nombre del Indicador</b>	% de clientes satisfechos (ISC)	<b>Nombre del proceso</b>	<b>Instalación de aros</b>	
<b>Objetivo del Indicador</b>	Medir el % de satisfacción de los clientes			
<b>Meta</b>	$x \geq 85\%$	<b>Escala de Medición</b>	%	
<b>Tiempo de medición</b>	mensual	<b>Tipo de Indicador</b>	Eficacia	
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} * 100$			
<b>Cumplimiento</b>			Si	No
<b>Encargado</b>			<b>Jefe de Área</b>	

**ANEXO G: SOCIALIZACIÓN AL PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA.**



**ANEXO H: ÁREA DE BODEGA.**



**ANEXO I: ÁREA OPERATIVA.**



**ANEXO J: ÁREA DE DESPERDICIOS.**



**ANEXO K: ÁREA DE ENLLANTAJE.**



**ANEXO L: ÁREA ADMINISTRATIVA.**



**ANEXO M: ÁREA CONTABLE.**



**ANEXO N: ÁREA DE VENTAS.**



**ANEXO O: ENTREGA A LA EMPRESA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

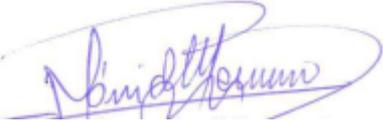




**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**

**CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA  
NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO**

**Fecha de entrega:** 17 / 07 / 2024

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> Richard Santiago Llano Sango
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> Mecánica
<b>Carrera:</b> Ingeniería Industrial
<b>Título a optar:</b> Ingeniero Industrial
 <b>Ing. Sayuri Monserrath Bonilla Novillo</b> <b>Director del Trabajo de Integración Curricular</b>
 <b>Ing. Mónica Alexandra Moreno Barriga</b> <b>Asesor del Trabajo de Integración Curricular</b>