



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO
TECNIEMPRESARIAL WISSEN

CARRERA:

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN ADMINISTRACION DUAL

TEMA: "Mejora Continua y Optimización de procesos en
Importadora Tomebamba S.A (ITSA)

Modalidad: Dual

AUTOR:

Fabian Mauricio Peña Narea

TUTOR:

Empresarial: Ximena Sánchez

Cuenca – Ecuador

2025

INDICE

RESUMEN	6
Abstract	6
1. Introducción.....	7
1.1. Antecedentes.....	7
1.2. Ubicación del Proyecto.....	8
1.3. Presencial Nacional de la Empresa	9
2. Misión	9
3. Visión	10
5. Descripción de la Empresa.....	10
6.1. Pertinencia Académica	11
6.2. Pertinencia Social	12
7. Problema Central	12
8. Justificación y Alcance de la Investigación	13
8.1. Justificación Teórica.....	13
8.2. Justificación Practica	13
8.3. Justificación Metodológica.....	13
8.4. Alcance	14
9. Objetivos.....	14
9.1. Objetivo General.....	14
9.2. Objetivo Especifico	14
10. Marco Teórico.....	15

10.1. Gestión por procesos	15
11. Mejora Continua.....	16
13. Análisis y modelamiento de procesos	17
14. Estandarización de procesos.....	18
15. Manual Administrativo	19
16. Metodología.....	20
16.1. Tipo de investigación.....	20
16.2. Enfoque metodológico.....	21
16.3. Población y Muestra	21
16.4. Cronograma de Actividades	22
16.5. Matriz de Marco Lógico (MMI)	23
17. Presupuesto de Actividades	23
17.1. Actividad 1: Diagnosticar procesos elaborados.....	24
17.2. Actividad 2: Procesos levantados	24
17.3. Actividad 3: Matrices de Apoyo.....	24
17.4. Presupuesto Total del Proyecto	25
18. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
18.1. Procedimiento para el análisis de Información.....	26
18.2. Fase 1: Diagnostico (Semana 1-2).....	27
18.3. Fase 2: Levantamiento (Semana 3-4)	27
18.4. Fase 3: Estandarización (Semanas 5-6)	27

18.5. Fase 4: Documentación (Semanas 7-8)	27
19. Análisis de Resultados	28
19.1. Resultados del Diagnostico	28
19.2. Procesos levantados y Estandarizados	30
20. Gestión de Compras	30
20.2. Gestión Comercial	31
20.3. Procesos de Apoyo	32
21. Análisis del diagrama de Flujo	33
21.1. Diagrama de Gestión de Compras (Después)	34
22. Criterios de aceptación.....	37
22.1. Gestión de Proformas	37
22.2. Información general del Cliente	38
22.3. Información General de la proforma	38
22.4. Información detalle de la proforma	39
23.Diagrama de Ingreso de Pedidos	40
24.Diagrama de Gestión de Proveedores	42
25.Validación con responsables	43
26.Interpretación de Resultados.....	43
27.Propuesta	45
27.1. Presentación de la Propuesta	45
28.Formato Estándar para Documentación	45

28.1. Encabezado.....	45
28.2. Cuerpo del Documento.....	46
28.3. Pie de Pagina	46
29. Procesos Levantados y Documentados.....	47
29.1. Manuales de Procedimiento (FRONT).....	47
Ejemplos: Manual Operativo Creación de Proveedores	48
29.3. Manual Operativo - Creación de Ítems en ERP	49
29.4. Manual Operativo de Ingreso de Pedidos	50
30.Mapa de Procesos de ITSA	51
30.4. Relación con el Cliente.....	51
31.Modelo Teórico para el Diseño Organizacional.....	51
31.1. Formato estándar para la descripción de Cargos	53
31.2. Estructura del Manual.....	54
Tabla: Matriz de Alcance por Objetivo Específico	54
32. Conclusiones.....	59
32.Recomendaciones.....	61
34. Referencias Bibliográficas	64

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo estandarizar y documentar los procesos administrativos de Importadora Tomebamba S.A. (ITSA) para optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la mejora continua en todas las áreas. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo y aplicado, utilizando técnicas como entrevistas semiestructuradas, observación directa, revisión documental y talleres de validación. La población estuvo constituida por los procesos de las áreas administrativas y operativas de ITSA, incluyendo procesos estratégicos, clave y de apoyo. Los resultados incluyen el diagnóstico de la situación actual, el diseño de un formato estándar para documentación, el levantamiento y estandarización de flujos de trabajo, y la elaboración de manuales de procedimiento, manuales operativos y matrices administrativas. Se concluye que la gestión por procesos constituye una base sólida para la mejora continua en ITSA, proporcionando herramientas técnicas que apoyan la organización interna, la toma de decisiones y el fortalecimiento del control administrativo.

Palabras clave: Gestión por procesos, mejora continua, estandarización, manuales administrativos, optimización.

Abstract

The objective of this degree work was to standardize and document the administrative processes of Importadora Tomebamba S.A. (ITSA) to optimize operational efficiency and strengthen continuous improvement in all areas. The research was developed under a qualitative approach with descriptive and applied scope, using techniques such as semi-structured interviews, direct observation, documentary review and validation workshops. The population consisted of the processes of ITSA's administrative and operational areas, including strategic, key and support processes. The

results include the diagnosis of the current situation, the design of a standard format for documentation, the survey and standardization of workflows, and the elaboration of procedure manuals, operational manuals and administrative matrices. It is concluded that process management constitutes a solid basis for continuous improvement in ITSA, providing technical tools that support internal organization, decision making and strengthening of administrative control.

Keywords: Process management, continuous improvement, standardization, administrative manuals, optimization

1. Introducción

1.1. Antecedentes

Importadora Tomebamba S.A. es una empresa ecuatoriana con amplia trayectoria en la comercialización y distribución de vehículos, electrodomésticos y otros bienes, consolidándose como un actor importante en el mercado nacional. A lo largo de los años, ha expandido su presencia mediante la apertura de sucursales en distintas ciudades del país y la diversificación de su portafolio con marcas reconocidas a nivel internacional y una línea propia de productos.

Este crecimiento sostenido ha permitido fortalecer su posicionamiento y competitividad; sin embargo, también ha incrementado la complejidad de sus operaciones internas, especialmente en la gestión administrativa y logística. En este contexto, la eficiencia en los procesos se vuelve un factor clave para garantizar un adecuado funcionamiento organizacional y un servicio oportuno al cliente.

Actualmente, la empresa presenta dificultades relacionadas con la falta de estandarización de sus procesos, lo que genera variabilidad en la ejecución de actividades, retrasos y reprocesos. Esta situación afecta el uso eficiente de los recursos y limita el

desempeño operativo, evidenciando la necesidad de implementar mejoras orientadas a la optimización de procesos.

En función de ello, el presente trabajo de titulación tiene como propósito analizar la situación actual de los procesos en Importadora Tomebamba S.A. y proponer estrategias que permitan estandarizar y optimizar las operaciones, contribuyendo a mejorar la eficiencia, reducir tiempos de respuesta y fortalecer la competitividad de la organización.

1.2. Ubicación del Proyecto

El presente proyecto se desarrolla principalmente en la matriz de Importadora Tomebamba S.A, ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, en la dirección Av. España 17-30.

Desde esta sede se coordinan las principales operaciones administrativas y estratégicas de la organización, así como la gestión del Departamento de talento Humano.

Empresa: Importadora Tomebamba S.A.–Cuenca, Ecuador.

Dirección: Av. España 17-30 Matriz



Ilustración 1. Ubicación de la Empresa

Elaboración Propia

1.3. Presencial Nacional de la Empresa

Importadora Tomebamba, mantiene una presencia estratégica a nivel nacional con agencias ubicadas en la Ciudades de Machala, Quito, Ambato, Guayaquil, Loja Patronal y Riobamba. Además de su matriz principal en la sede de Cuenca, esta cobertura territorial le permite consolidar su posicionamiento en distintos mercados regionales y fortalecer su competitividad en los diversos segmentos en los que participa.

Agencias a nivel nacional: Machala, Quito, Ambato, Guayaquil, Loja, Azogues, La Troncal, Riobamba.



Ilustración 2. Agencia a nivel Nacional

Elaboración Propia

2. Misión

Brindar soluciones comerciales eficientes en la venta de vehículos, repuestos y servicios automotrices, garantizando calidad y atención personalizada, mediante la mejora

continua y la optimización de procesos, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

3. Visión

Consolidarse como una empresa líder en el sector automotriz, reconocida por su innovación, excelencia en el servicio y eficiencia operativa, sustentada en la mejora continua y la estandarización de sus procesos.

4. Valores Empresariales

- **Responsabilidad:** Cumplimiento oportuno y eficiente de las actividades administrativas, garantizando confiabilidad en cada proceso.
- **Innovación:** Búsqueda constante de mejoras en los procesos mediante la implementación de nuevas prácticas y herramientas.
- **Transparencia:** Gestión clara y ordenada de la información, asegurando trazabilidad y control en los procesos administrativos.
- **Compromiso:** Involucramiento del personal en el cumplimiento de estándares y en la mejora continua de las operaciones.
- **Calidad:** Ejecución estandarizada de procesos que aseguren resultados eficientes y un servicio adecuado al cliente.

Estos valores orientan la gestión organizacional y sirven como base para la optimización y estandarización de los procesos administrativos.

5. Descripción de la Empresa

Importadora Tomebamba S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de vehículos y repuestos automotrices, con presencia en la ciudad de Cuenca. La organización opera diversas áreas administrativas y operativas que gestionan

ventas, servicio al cliente, logística y soporte, las cuales se encuentran interrelacionadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Debido al crecimiento de sus operaciones, la empresa requiere optimizar y estandarizar sus procesos para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio, fortaleciendo la coordinación entre sus áreas y garantizando una gestión más ordenada y eficiente.6. Pertinencia Académica y Social

El presente proyecto se orienta a la optimización y estandarización de los procesos administrativos de las oficinas de ITSA, con el propósito de mejorar la eficiencia operativa, reducir reprocesos y fortalecer la mejora continua dentro de la organización.

6.1. Pertinencia Académica

El proyecto es pertinente desde el ámbito académico, ya que aplica principios y herramientas de la Administración relacionados con la gestión por procesos, la mejora continua y la estandarización operativa. Su desarrollo permite al estudiante integrar conocimientos teóricos con la práctica empresarial real, fortaleciendo competencias técnicas y de análisis necesarias para la gestión administrativa. Además, se evidencia el uso de indicadores de desempeño como tiempos de ejecución, niveles de reprocesos y eficiencia operativa, los cuales permiten medir el impacto de las mejoras propuestas.

Con el modelo de formación dual, promueve la articulación permanente entre la formación académica y la experiencia profesional, facilitando la aplicación directa de metodologías administrativas en un contexto organizacional real y fortaleciendo el aprendizaje significativo orientado a la mejora de procesos y a la toma de decisiones administrativas.

6.2. Pertinencia Social

Este proyecto de procesos y mejora continua contribuye a elevar la calidad del servicio, optimizar tiempos de respuesta y fortalecer el orden institucional en ITSA, beneficiando tanto al personal como a los usuarios internos y externos. La estandarización de procesos asegura una gestión más eficiente, transparente y uniforme, lo que impulsa la empleabilidad del talento humano y mejora la experiencia del cliente, consolidando una cultura de excelencia y confianza organizacional. Entre los impactos esperados se incluyen la reducción de tiempos de atención al cliente, mayor satisfacción del usuario y mejor aprovechamiento de los recursos organizacionales.

7. Problema Central

En Importadora Tomebamba no existe una estandarización formal de los procesos administrativos, lo que provoca variabilidad en la ejecución de actividades, retrasos, reprocesos y errores operativos.

Esta situación se manifiesta en el día a día de la organización cuando diferentes colaboradores realizan una misma actividad de manera distinta, cuando la ausencia de un empleado genera paralizaciones por falta de conocimiento sobre cómo proceder, o cuando se detectan errores que obligan a repetir tareas ya realizadas. La ausencia de documentación formal significa que el conocimiento operativo reside únicamente en las personas, no en la organización, lo que representa un riesgo para la continuidad y calidad del negocio.

La variabilidad en la ejecución de actividades tiene como consecuencia, se generan retrasos en los tiempos de respuesta, tanto internos como hacia los clientes, y un uso ineficiente de los recursos humanos y materiales, afectando directamente la productividad organizacional. Esto evidencia la necesidad urgente de estandarizar y

optimizar los procesos para garantizar eficiencia, continuidad operativa y calidad en el servicio.

8. Justificación y Alcance de la Investigación

8.1. Justificación Teórica

El proyecto aporta al conocimiento administrativo al aplicar metodologías de levantamiento, análisis y estandarización de procesos, fortaleciendo la comprensión sobre cómo la mejora continua contribuye al desempeño organizacional y a la gestión eficiente de operaciones. Autores como Harrington (1993), Deming (1989) y Chiavenato (2017) sustentan teóricamente el enfoque de gestión por procesos aplicado en este trabajo. Este enfoque se vincula directamente con el objetivo de estandarizar y documentar los procesos administrativos, permitiendo estructurar bases teóricas aplicadas a la realidad organizacional.

8.2. Justificación Práctica

La propuesta permitirá a ITSA contar con procesos documentados, estandarizados y validados, mejorando la eficiencia operativa, reduciendo errores y optimizando los tiempos de respuesta. Sus resultados beneficiarán directamente a las áreas administrativas, al personal y a los usuarios internos y externos. Los manuales y procedimientos generados constituirán una herramienta de consulta permanente para la operación diaria. De esta manera, el proyecto, se orientado a optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la mejora continua en todas las áreas.

8.3. Justificación Metodológica

El uso de metodologías de gestión por procesos, levantamiento de información, modelamiento y validación con las áreas involucradas garantiza un enfoque adecuado

para diagnosticar la situación actual y diseñar soluciones aplicables y sostenibles. La combinación de técnicas como entrevistas, observación directa y talleres de validación asegura que los resultados reflejen fielmente la realidad operativa de ITSA.

8.4. Alcance

El proyecto abarca el levantamiento, documentación, estandarización y validación de los procesos institucionales de las oficinas de ITSA. No incluye la automatización de procesos ni la implementación de sistemas tecnológicos. Su ejecución considera la participación del personal de cada área y se limita al análisis operativo-administrativo vigente.

9. Objetivos

9.1. Objetivo General

Estandarizar y Documentar los procesos administrativos de ITSA con el fin de optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la mejora continua en todas las áreas.

9.2. Objetivo Especifico

Diagnosticar procesos elaborados: Levantar, analizar y mapear los procesos de las áreas involucradas, de acuerdo con la lista oficial establecida.

Indicador: porcentaje de procesos levantados y mapeados respecto al total identificado).

Procesos levantados: Diseñar y aprobar un formato estándar para la documentación de procesos institucionales.

Indicador: número de formatos diseñados y aprobados en relación con los planificados.

Manuales de apoyo: Elaborar y consolidar los Manuales administrativos con los procesos validados y consolidado (Front & Back).

Indicador: porcentaje de manuales elaborados y aprobados respecto al total planificado

10. Marco Teórico

10.1. Gestión por procesos

Harrington (1993) plantea que la gestión por procesos permite identificar, analizar y mejorar las actividades institucionales, orientando el trabajo hacia la eficiencia y la calidad operativa. Este enfoque es fundamental para estandarizar procedimientos y reducir la variabilidad en la ejecución de tareas.

La gestión por procesos implica un cambio de visión respecto a la gestión tradicional por funciones. Mientras que el enfoque funcional organiza el trabajo en departamentos estancos, el enfoque por procesos mira la organización de manera horizontal, desde que se recibe un requerimiento hasta que se entrega un resultado al cliente. Esta visión integral permite identificar eslabones perdidos, duplicidades y oportunidades de mejora que de otra forma permanecerían ocultas (Harrington, 1993).

10.2. Los procesos pueden clasificarse en tres categorías principales:

Los procesos pueden clasificarse en tres categorías principales:

Procesos estratégicos: Aquellos que definen el rumbo de la organización, como la planeación estratégica y la continuidad del negocio.

Por ejemplo, la definición de políticas internas y la toma de decisiones gerenciales.

Procesos clave: Los que generan valor directamente para el cliente, como compras, ventas y postventa. En el caso de la empresa, incluyen actividades como la comercialización de vehículos y la atención al cliente.

Procesos de apoyo: Los que brindan soporte a los procesos clave, como gestión de talento humano, administración y finanzas, y tecnología de la información. Ejemplos de estos procesos son la gestión de nómina, soporte tecnológico y control financiero.

11. Mejora Continua

W. Edwards Deming, mediante el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), sostiene que la mejora continua es un proceso sistemático que busca perfeccionar las actividades organizacionales, disminuir errores y fortalecer la productividad (Deming, 1989). Su aplicación es clave para mantener procesos actualizados y eficientes.

En el contexto de ITSA, este enfoque puede aplicarse, por ejemplo, en la estandarización de procesos administrativos como la gestión de pedidos o atención al cliente, donde a través del ciclo PHVA se identifican mejoras en tiempos de respuesta, reducción de reprocesos y mayor control en la ejecución de actividades.

Asimismo, la mejora continua requiere la participación activa de todo el personal de la organización, ya que cada colaborador contribuye desde su rol a la identificación de oportunidades de mejora, el cumplimiento de los procesos estandarizados y el fortalecimiento de la eficiencia operativa.

12. El ciclo PHVA se desarrolla de la siguiente manera:

Planificar: Se analiza la situación actual y se diseñan las mejoras propuestas. En este proyecto, correspondió al diagnóstico inicial y al diseño del formato de documentación.

Hacer: Se implementan los cambios planificados. En este caso, la estandarización de flujos y la elaboración de diagramas.

Verificar: Se evalúan los resultados de la implementación. Las validaciones con los responsables de cada área cumplieron esta función.

Actuar: Se ajusta lo necesario y se estandariza la mejora. La elaboración de manuales definitivos representa esta fase.

Fase	Descripción	Aplicación	Indicador de Exito
Planificar	Diagnosticar y diseñar soluciones	Levantamiento inicial, diseño de formato	% procesos diagnosticados
Hacer	Implementar cambios	Estandarización de flujos	% procesos estandarizados
Verificar	Evaluar resultados	Validación con jefes de área	% procesos validados / reducción de errores
Actuar	Ajustar y estandarizar	Elaboración de manuales definitivos	% manuales aprobados / reducción de reprocesos

Tabla 1. Ciclo de PHVA

Elaboración Propia

13. Análisis y modelamiento de procesos

Rummler y Brache (1990) destacan que el análisis de procesos permite identificar fallas, duplicidades y cuellos de botella, orientando mejoras basadas en resultados. El modelamiento mediante diagramas facilita visualizar el flujo de trabajo y comprender la relación entre actividades y responsables.

El análisis de procesos implica descomponer cada actividad en sus elementos fundamentales: entradas, salidas, recursos, responsables, tiempos y controles. Esta descomposición permite identificar:

- Actividades que no agregan valor

- Cuellos de botella que ralentizan el flujo
- Duplicidades donde varias áreas hacen lo mismo
- Vacíos donde ninguna área asume responsabilidad

El modelamiento de procesos, por su parte, representa gráficamente el flujo de trabajo utilizando simbología estandarizada. En este proyecto se utilizó la notación BPMN (Business Process Model and Notation) por su claridad y amplia aceptación (Rummler & Brache, 1990).

14. Estandarización de procesos

Hammer y Champy (1994) señalan que la estandarización es esencial para lograr coherencia operativa y calidad en la ejecución. Aunque la reingeniería implica cambios radicales, este proyecto se centra en la estandarización como base para mejorar la eficiencia sin rediseñar completamente los procesos existentes.

La estandarización establece un método único y documentado para realizar una actividad, asegurando que los resultados sean consistentes independientemente de quién ejecute la tarea.

Sus beneficios incluyen:

Reducción de la variabilidad: Todas las personas hacen lo mismo de la misma manera.

Facilitación de la capacitación: Los nuevos colaboradores tienen una guía clara de cómo operar.

Transferencia de conocimiento: El conocimiento deja de residir únicamente en las personas y pasa a ser propiedad de la organización.

Base para la medición: Solo lo que está estandarizado puede medirse objetivamente (Hammer & Champy, 1994).

La efectividad de la estandarización puede medirse mediante indicadores como la reducción de errores operativos, disminución de reprocesos, cumplimiento de tiempos establecidos y nivel de adherencia a los procedimientos definidos. Asimismo, se pueden realizar auditorías internas periódicas para verificar el cumplimiento de los procesos estandarizados y detectar oportunidades de mejora continua.

15. Manual Administrativo

Chiavenato (2017) enfatiza que los documentos institucionales, como los manuales administrativos, fortalecen la organización interna, clarifican funciones y facilitan la capacitación del personal. Son herramientas clave para la continuidad operativa y el orden institucional.

Existen diferentes tipos de manuales, según su propósito:

Tipo	Contenido	Uso
Manual de Procedimientos	Descripción de procesos, flujogramas, responsables	Guía para ejecutar actividades
Manual Operativo	Instructivos detallados, campos de sistemas, criterios	Operación diaria en ERP
Manual de Funciones	(Si aplica) Descripción de cargos y responsabilidades	Gestión de talento humano

Tabla 2. Manual Administrativo

Elaboración propia

La estructura básica de un manual de procedimientos incluye: objetivo, alcance, definiciones, responsables, políticas, descripción del procedimiento, diagrama de flujo, formatos asociados y control de cambios (Chiavenato, 2017).

16. Metodología

16.1. Tipo de investigación

La investigación es descriptiva y aplicada, ya que busca caracterizar la situación actual de los procesos institucionales y aplicar herramientas de gestión para su estandarización y mejora.

Es descriptiva porque se enfoca en especificar las propiedades, características y perfiles de los procesos administrativos de ITSA, tal como se ejecutan en la realidad. No busca establecer relaciones causales, sino documentar fielmente lo que ocurre y aprovechando brechas de oportunidades.

Es aplicada porque los resultados no se quedan en el ámbito teórico, sino que se materializan en productos concretos: manuales de procedimiento, manuales operativos y matrices administrativas que la empresa puede utilizar y controlar directamente.

Para una mejor comprensión se elaboró un diagrama de cobertura de áreas, el cual permite identificar las áreas administrativas y operativas involucradas en el levantamiento y estandarización de procesos.

Por motivos de confidencialidad, no se presenta el diagrama completo en este documento; sin embargo, el mismo fue desarrollado y validado con la organización. Asimismo, se definieron responsables por cada actividad del proceso, estableciendo claramente los roles y funciones de los participantes, lo que permitió asegurar la correcta ejecución, validación y control de los procesos levantados.

16.2. Enfoque metodológico

El estudio adopta un enfoque cualitativo, complementado con elementos cuantitativos descriptivos, al basarse en la recolección de información mediante entrevistas, revisión documental y análisis de tareas operativas.

El enfoque cualitativo permite comprender la realidad desde la perspectiva de los actores involucrados, capturando no solo el "qué" se hace, sino el "cómo" y el "por qué". Las entrevistas y la observación directa son técnicas propias de este enfoque.

Los elementos cuantitativos aparecen en la medición de tiempos, frecuencias y volúmenes que complementan la descripción de los procesos, aportando datos objetivos sobre la operación.

16.3. Población y Muestra

La población está constituida por los procesos y actividades institucionales de las oficinas de ITSA. La muestra corresponde a los procesos de cada área administrativa y operativa incluidos en la lista oficial definida por la organización matriz.

Procesos estratégicos:

- Planeación estratégica
- Plan de continuidad del negocio

Procesos claves:

- Gestión de compras
- Gestión comercial
- Gestión de crédito y cobranza
- Gestión Postventa

Procesos Apoyo:

- Gestión de TI
- Gestión de Talento Humano
- Gestión Administrativa y Financiera
- Gestión de Control
- Gestión de Marketing
- Gestión de Procesos y Mejora Continua
- Gestión de Logística
- Gestión Legal y Cobranza

16.4. Cronograma de Actividades

Tabla 3

Cronograma de actividades del proyecto

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES						
NOMBRE DE PROYECTO: Mejora continua y Optimización de procesos en Importadora Tomebamba S.A.						
	2025			2026		
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
1.Diagnosticar procesos elaborados						
1.1 Revision documental						
1.2 Acompañamiento en entrevistas por área						
2. Procesos levantados						
2.1 Levantamiento y mapeo						
2.2 Diagramas de flujo						
2.3 Validación						
3. Matriz del Proceso de apoyo						
3.1 Elaboración de Matriz proceso de apoyo						
3.2 Validación						
3.3 Ajustes Finales						
3.4 Socializacion						

Tabla 3.Cronograma de Actividades

Elaboración Propia

16.5. Matriz de Marco Lógico (MMI)

Tabla 4

Matriz de marco lógico del proyecto

MATRIZ DE MARCO LOGICO

Tabla 4. Matriz de marco lógico del proyecto

Elaboración Propia

17. Presupuesto de Actividades

Los costos presentados se encuentran justificados en función de la carga de trabajo estimada para cada actividad, considerando el número de horas requeridas, la complejidad de los procesos y los recursos humanos involucrados.

Esta asignación permite reflejar de manera objetiva el esfuerzo operativo necesario para el levantamiento, análisis, documentación y validación de los procesos, garantizando la viabilidad del proyecto.

17.1. Actividad 1: Diagnosticar procesos elaborados

Tabla 5

Presupuesto de la actividad de diagnóstico

Código	Actividad	Cantidad (horas)	Precio unitario (\$/hora)	Costo total (\$)
1.1	Revisión documental	16 horas (2 días)	\$10,00	\$160,00
1.2	Acompañamiento en entrevistas por área	24 horas (3 días)	\$10,00	\$240,00
Subtotal Actividad 1				\$400,00

Tabla 5. Presupuesto de la actividad a diagnosticar

Elaboración Propia

17.2. Actividad 2: Procesos levantados

Tabla 6

Presupuesto de la actividad de levantamiento

Código	Actividad	Cantidad (horas)	Precio unitario (\$/hora)	Costo total (\$)
2.1	Levantamiento y mapeo de procesos	32 horas (4 días)	\$10,00	\$320,00
2.2	Diagramas de flujo	24 horas (3 días)	\$10,00	\$240,00
2.3	Validación de procesos	16 horas (2 días)	\$10,00	\$160,00
Subtotal Actividad 2				\$720,00

Tabla 6. Presupuesto de la actividad de levantamiento

Elaboración Propia

17.3. Actividad 3: Matrices de Apoyo

Tabla 7

Presupuesto de la actividad de matrices de apoyo

Código	Actividad	Cantidad (horas)	Precio unitario (\$/hora)	Costo total (\$)
3	Elaboración de matriz de procesos de apoyo	16 horas (2 días)	\$10,00	\$160,00
3.1	Validación del manual	8 horas (1 día)	\$10,00	\$80,00
3.2	Ajustes finales	8 horas (1 día)	\$10,00	\$80,00
3.3	Socialización	8 horas (1 día)	\$10,00	\$80,00
Subtotal Actividad 3				\$400,00

Tabla 7. Presupuesto de la actividad de matrices de apoyo

Elaboración propia

17.4. Presupuesto Total del Proyecto

Tabla 8

Presupuesto total del proyecto

Concepto	Valor (\$)
1. Subtotal Diagnóstico	\$400,00
2. Subtotal Levantamiento de procesos	\$720,00
3. Subtotal Manual administrativo	\$400,00
TOTAL, GENERAL DEL PROYECTO	\$1.520,00

Tabla 8. Presupuesto total del proyecto

Elaboración propia

18. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para garantizar la confiabilidad y validez de la información recopilada, se aplicó t entrevistas, observación directa y revisión documental, lo que permitió contrastar y verificar los datos obtenidos.

El procedimiento de recolección de información se estructuró mediante un flujo de trabajo definido, el cual incluyó etapas de diagnóstico, levantamiento, validación y consolidación de la información. Por motivos de confidencialidad, el diagrama detallado no se presenta en este documento, aunque fue desarrollado como parte del proyecto.

Tabla 1

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica	Instrumento	Aplicación
Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista	Dialogar con responsables de cada área para entender la ejecución actual o directamente con jefe de procesos
Observación directa	Cuaderno de campo, lista de verificación	Visualizar actividades en su contexto real
Revisión documental	Matriz de revisión	Analizar documentos existentes (instructivos, formatos, correos)
Talleres de validación	Acta de reunión, formato de validación	Confirmar flujos con los equipos responsables
Modelamiento de procesos	Software de diagramación (Visio)	Representar gráficamente los flujos de trabajo

Tabla 1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Elaboración propia

18.1. Procedimiento para el análisis de Información

La información recopilada fue analizada mediante técnicas de modelamiento de procesos, identificación de actividades críticas, elaboración de diagramas BPM, validación con los equipos responsables y consolidación en un formato estándar institucional. Posteriormente, los procesos fueron integrados en un manual administrativo validado y aprobado por la organización.

El procedimiento siguió estas fases:

18.2. Fase 1: Diagnostico (Semana 1-2)

- Reuniones iniciales con jefe de procesos para definir alcance y prioridades
- Entrevistas con responsables para comprender la situación actual
- Observación de actividades críticas en su entorno real
- Identificación de documentación existente

18.3. Fase 2: Levantamiento (Semana 3-4)

- El jefe de procesos realizó el levantamiento inicial de información
- Se recibió y organizó la información por área y proceso
- Se identificaron actividades, responsables, entradas, salidas y tiempos

18.4. Fase 3: Estandarización (Semanas 5-6)

- Se aplicó el formato estándar diseñado para uniformar la representación
- Se unificaron criterios de diagramación y nomenclatura
- Se realizaron validaciones parciales con cada responsable
- Se ajustaron los flujos según retroalimentación recibida

18.5. Fase 4: Documentación (Semanas 7-8)

- Se elaboraron los manuales de procedimiento por cada proceso
- Se desarrollaron manuales operativos para actividades críticas
- Se consolidaron las matrices administrativas de apoyo
- Se realizó validación final con jefe de procesos
- Se socializaron los resultados con las áreas involucradas

19. Análisis de Resultados

El análisis incorpora indicadores cuantitativos que permiten evidenciar el impacto de la estandarización, tales como la reducción de errores operativos, disminución de reprocesos y mejora en los tiempos de ejecución.

Asimismo, se desarrollaron comparaciones del tipo “antes vs. después”, las cuales evidencian mejoras en la eficiencia operativa y en la consistencia de los procesos implementados.

19.1. Resultados del Diagnostico

El diagnóstico inicial confirmó el problema central planteado: en Importadora Tomebamba no existía una estandarización formal de los procesos administrativos. Esta situación se evidenció en los siguientes hallazgos:

Aspecto evaluado	Situación encontrada	Evidencia
Documentación existente	Casi nula, instructivos aislados	Revisión documental
Conocimiento de procesos	Tácito, en personas específicas	Entrevistas
Uniformidad en ejecución	Baja, cada quien hace diferente	Observación
Registros de actividades	Inconsistentes, no estandarizados	Formatos varios
Inducción de personal	No formalizada, lenta	Entrevista con Talento Humano

Tabla 2. Resultados del Diagnostico

Elaboración propia

Ausencia de documentación formal: No se encontraron manuales de procedimientos vigentes en ninguna de las áreas analizadas. Existían algunos instructivos aislados, desactualizados y sin formato uniforme, pero no constituían un sistema documental organizado.

Conocimiento tácito predominante: Los colaboradores conocían sus tareas por la práctica diaria y la transmisión oral de compañeros con más experiencia, no por documentos de referencia. Esto generaba que cada persona desarrollara su propia manera de ejecutar las actividades.

Variabilidad en la ejecución: Al no existir un método definido, diferentes colaboradores realizaban la misma actividad de maneras distintas, obteniendo resultados variables en tiempos y calidad.

Dependencia de personas clave: La ausencia de ciertos colaboradores por vacaciones o ausencias generaba demoras, ya que otros debían "descubrir" cómo hacer las tareas o esperar su regreso.

Errores y reprocesos frecuentes: La falta de claridad en los procedimientos provocaba errores que obligaban a repetir actividades, consumiendo tiempo y recursos adicionales.

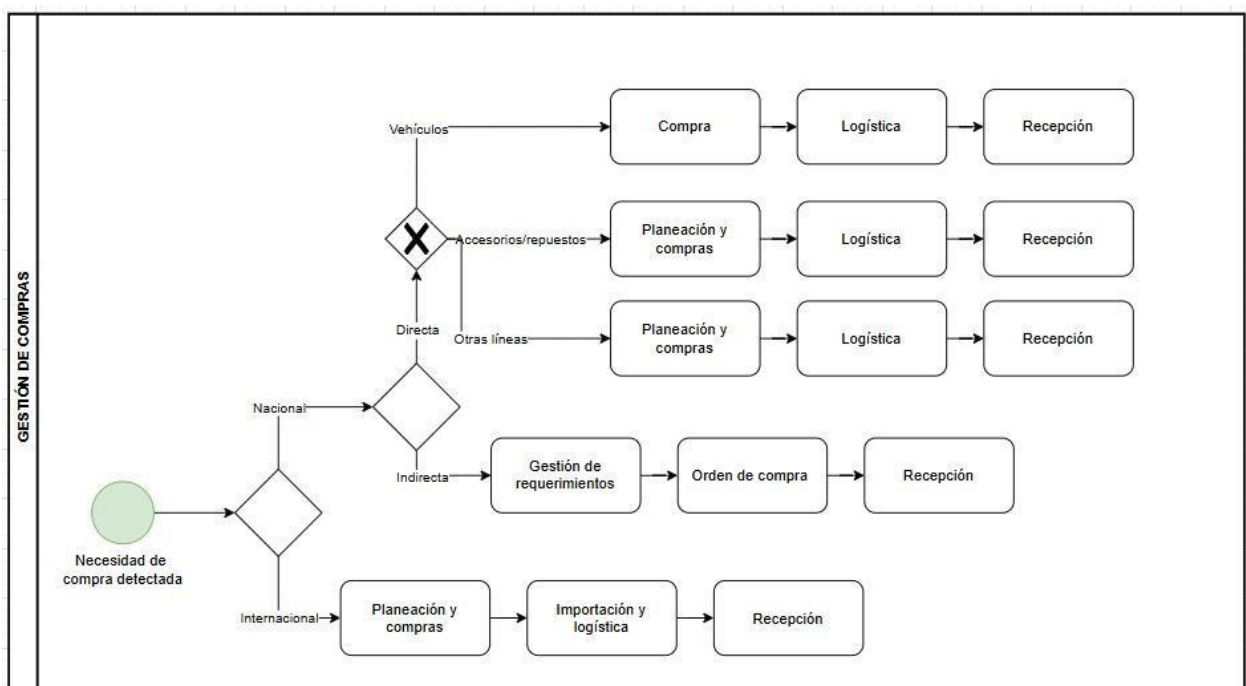


Ilustración 3. Gestión de compras

Elaboración Propias

19.2. Procesos levantados y Estandarizados

A partir del diagnóstico, se procedió al levantamiento y estandarización de los procesos incluidos en la lista oficial. A continuación, se presenta el análisis de los principales procesos trabajados:

20. Gestión de Compras

El proceso de Gestión de Compras fue uno de los más complejos debido a su naturaleza transversal y a la variedad de casuísticas que presenta en los departamentos que participaron (LPH, VEHICULOS, MOTOS, LLANTAS, REPUESTOS/ACC, IMPORTACIONES, LOGISTICA, CONTABILIDAD, PAGADURIA, G. ADMIN, PROT. DATOS).

El levantamiento permitió identificar:

Subprocesos identificados:

- Compra nacional (**LPH, VEHICULOS, MOTOS, LLANTAS, REPUESTOS/ACC**)
- Compra internacional (importaciones)
- Creación y gestión de ítems
- Gestión de proveedores
- Recepción de mercadería

20.1. Gestión de compras (Antes)

Hallazgos específicos:

- El proceso de compra internacional dependía críticamente de una sola persona, sin documentación de respaldo

- La creación de ítems en el sistema se realizaba sin criterios uniformes, generando inconsistencias en el catálogo
- No existía un procedimiento claro para la evaluación y selección de proveedores
 - La recepción de mercadería no contaba con controles documentados

Mejoras implementadas:

- Se documentaron flujos diferenciados para compra nacional y compra internacional
- Se creó un manual operativo para la creación de ítems, especificando campos obligatorios y criterios de ingreso
- Se estandarizó el proceso de alta y validación de proveedores
- Se definieron puntos de control en la recepción de mercadería

20.2. Gestión Comercial

La estandarización del proceso de compras permitió generar mejoras en los tiempos de ejecución, reducción de errores en el registro de información y mayor control en la selección y validación de proveedores.

El flujo estandarizado del proceso incluye entradas, actividades, responsables y salidas claramente definidas. Por motivos de confidencialidad, no se presenta el diagrama completo, pero este fue desarrollado y validado dentro del proyecto.

El proceso comercial, por su contacto directo con el cliente, requería especial atención en la consistencia del servicio.

- Subprocesos identificados:
- Atención al cliente • Cotizaciones
- Ingreso de pedidos

- Seguimiento postventa

Hallazgos específicos:

- La atención al cliente variaba según el asesor, sin un protocolo definido
- Las cotizaciones se elaboraban en formatos diferentes, dificultando la comparación
- El ingreso de pedidos presentaba errores frecuentes por falta de validaciones
- No existía un proceso formal de seguimiento postventa

Mejoras implementadas:

- Se definió un flujo de atención estandarizado con pasos obligatorios
- Se estableció un formato único de cotización
- Se documentó el procedimiento de ingreso de pedidos con validaciones por tipo
- Se creó el proceso de postventa, incluyendo llamadas de seguimiento y gestión de quejas

20.3. Procesos de Apoyo

Se documentaron también los procesos de apoyo que brindan soporte a la operación:

- **Gestión de Talento Humano:** Selección, contratación, inducción, capacitación
- **Gestión Administrativa y Financiera:** Pagos, facturación, cierres contables
- **Gestión de TI:** Soporte técnico, administración de sistemas
- **Gestión Legal:** Revisión de contratos, gestión de cobranza judicial

Hallazgo	Base teórica	Interpretación
Procesos no documentados	Harrington: "La gestión por procesos requiere documentación"	ITSA operaba con conocimiento tácito, riesgo de pérdida

Variabilidad en ejecución	Deming: "La variabilidad es enemiga de la calidad"	Sin estandarización, los resultados son inconsistentes
Dependencia de personas	Hammer: "La estandarización reduce dependencia"	Riesgo alto si personal clave se ausenta
Errores frecuentes	Rummler: "Los procesos mal definidos generan errores"	Los reprocesos indicaban procesos no claros

Tabla 3. Gestión Comercial

Elaboración propia

Gestión Comercial Antes

Por motivos de confidencialidad, se omite la presentación completa de dichos diagramas, sin embargo, estos fueron elaborados como parte fundamental del análisis.

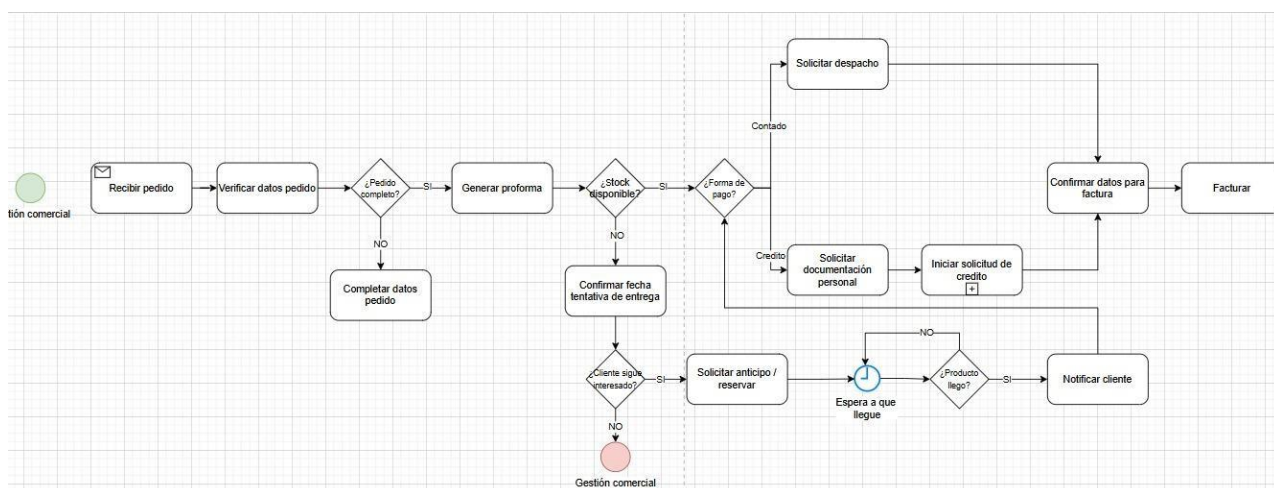


Ilustración 4. Gestión Comercial (Antes)

Elaboración propia

21. Análisis del diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo elaborados permitieron visualizar gráficamente cada proceso, facilitando su comprensión y validación. Se desarrollaron diagramas comparativos del tipo “antes vs. después”, los cuales permiten evidenciar las mejoras implementadas en los procesos analizados. Por motivos de confidencialidad, se omite la

presentación completa de dichos diagramas, sin embargo, estos fueron elaborados como parte fundamental del análisis.

Adicionalmente, se incorporaron historias de usuario que permiten vincular los procesos con los roles involucrados, facilitando la comprensión de las actividades desde la perspectiva operativa.

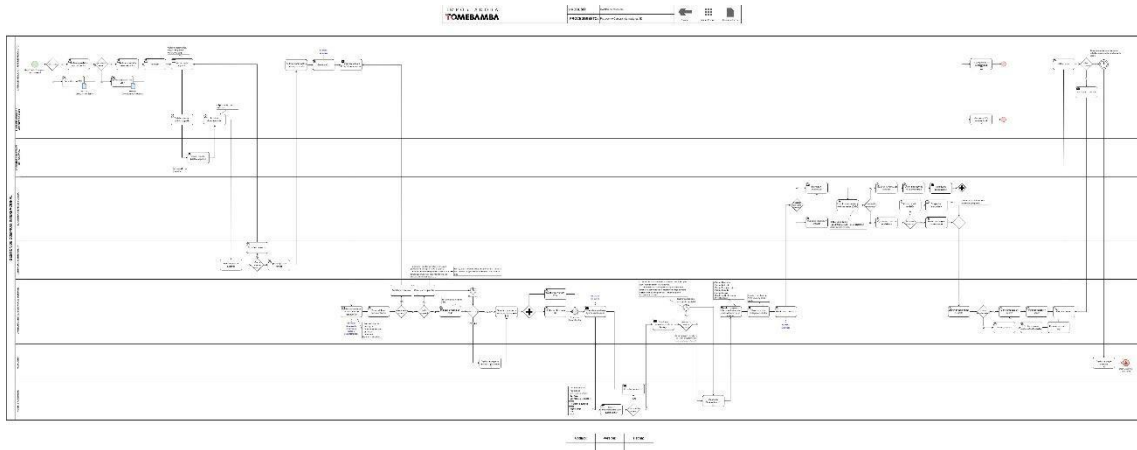
A continuación, se analizan los principales diagramas:

21.1. Diagrama de Gestión de Compras (Después)

El diagrama general de compras muestra un proceso que inicia con la detección de una necesidad y se ramifica según el tipo de adquisición (nacional o internacional) y el tipo de producto (vehículos, repuestos, otras líneas). Se identificaron las siguientes características:

- **Punto de inicio:** Detección de necesidad por parte de un área solicitante
- **Decisiones clave:** ¿Es compra nacional o internacional? ¿Es vehículo, repuesto u otra línea?
- **Actividades principales:** Planificación, gestión de requerimientos, orden de compra, logística, importación, recepción
- **Áreas involucradas:** Compras, Logística, Recepción, Bodega
- **Punto de fin:** Producto recibido y disponible para la venta

El análisis del diagrama permitió identificar un cuello de botella en la validación de proveedores internacionales, que ralentizaba todo el proceso de importación. Como mejora, se documentó el procedimiento de validación preventiva.



Ejemplo de inicio:

Cada línea de negocio inicia la Gestión de Compras.

- Si el *Proveedor* existe, se deberá continuar a la selección de los ítems; en caso de que no existiera deberá crearlo a través de la Gestión de Proveedores ([Gestión de Proveedores]) de su línea de negocio respectiva.
- Si el *ítem* existe se verificará que los datos sean correctos, caso contrario deberá crearse a través de la Gestión de ítems correspondiente a su línea de negocios respectiva.
- Cada Gerente de la línea de negocio deberá realizar el análisis o cálculo de los ítems que se van a adquirir. En el caso de las compras para la línea mayorista (LPH, llantas y motos) se realizará una promesa de compra, el mismo que se realizará a través de un
- Forecast, que es un análisis histórico de ventas y tendencias para presupuestar compras futuras.
- El cálculo del *Pedido Sugerido* es un proceso en el que Logística sugiere a la línea de negocio, la cantidad de stock que debería solicitar al proveedor.

Historia de Usuario

- Quiero: luego de la autorización de gerencia, se debe poder crear, listar, visualizar y eliminar una Orden de Compra en el sistema.

- Para: Oficializar el pedido de mercadería o servicios, comprometer el presupuesto, precios y habilitar el pedido con líneas como importaciones y logística.

[illegible]

Elaboración Propia

Historias de usuario

Creación de Proformas

- Gestión de Proformas para su creación, listado, visualización, modificación y anulación
- Permite la gestión de proformas para la venta dentro de línea mayorista.

Historia de Usuario

- **Como:** Existen 2 tipos de usuarios los cuales pueden interactuar con la Gestión de Proformas:
 - Soporte de Ventas
 - Asesor de Ventas
- **Quiero:** Crear, listar, visualizar, modificar y anular proformas para la venta.
- **Para:** Cotizar productos a los clientes de manera formal, clara y estandarizada antes de generar una venta definitiva.

22. Criterios de aceptación

Se definieron indicadores de cumplimiento para evaluar la correcta ejecución de los procesos, tales como la proporción de proformas generadas sin errores, tiempos promedio de procesamiento y nivel de cumplimiento de los procedimientos establecidos.

22.1. Gestión de Proformas

Es importante mencionar que la creación de una Proforma para la venta se origina a partir del registro de los atributos generales que definirán sus características base y que serán aplicables a cualquier ítem asociado en las distintas líneas de negocio:

Gestión de Proformas

- Para la creación de una proforma de venta en línea mayorista, se requiere todos los campos de la Información General del cliente creados en **Gestión de Proformas**, más los siguientes campos:

22.2. Información general del Cliente

Información del tipo asignado al cliente (impacta formas de pago y precios).

Nombre de Campo	Requerido	Regla de Negocio
Tipo de Cliente	SI	- Refiere al tipo de cliente, viene de Gestión de Clientes

Tabla 4. Información general del Cliente

Elaboración propia

22.3. Información General de la proforma

Nombre del Campo	Requerido	Regla de negocio	Comportamiento
Descuento Especial	NO	NUMBER (7,3)	Descuento global aplicado a todos los ítems de la proforma. Para LLANTAS el descuento especial debe solicitar autorización.
Tipo de Factura	SI	[VARCHAR (2)] FIJO: Factura de Venta Garantías	Selección del tipo de factura permitido según el cliente: -FIJO: FACTURA DE VENTA -
		Promociones Suministros	GARANTÍAS - PROMOCIONES - SUMINISTROS
Número de Ticket	SI -solo si el tipo de Factura es de Garantías	<u>Gestión de Garantías</u> <u>LPH</u>	Ticket asociado a esa factura

Tipo Pago (LLANTAS)	SI	[VARCHAR (2)] fijo: otros con utilización del sistema financiero sin utilización del sistema financiero, tarjeta de crédito, tarjeta de debito	Se puede seleccionar desde proforma el tipo de pago
Numero Documento Venta perdida	NO	VARCHAR (9)	Número de Proforma Origen - En caso de que la proforma sea por una venta perdida

Tabla 5. Información general de la proforma

Elaboración propia

22.4. Información detalle de la proforma

Nombre de campo	Requerido	Regla de negocio	Comportamiento
Es Condicionado	SI - LPH	Booleano (true/false)	Define si el ítem está condicionado tipo B
Número de Serie	SI - solo si es condicionado	VARCHAR (50) <u>Ítem Condicionado</u>	Si el tipo es Condicionado, debe tener una serie asignada
Cantidad Proformada	SI	NUMBER (10,0) Numérico positivo	Cantidad solicitada del ítem en la proforma.
Cantidad a Facturar	SI	NUMBER (10,0) ≤ Cantidad Proformada, numérico positivo	Cantidad que será facturada, puede ser igual o menor a la proformada.
% Desc. Promo	SI	NUMBER (10,6) 0–100	Porcentaje de descuento aplicado por promoción.
Valor Desc. Promo	SI	NUMBER (14,2) Calculado: Subtotal × % Desc. Promo	Monto descontado por promoción.
% Desc. Plazo	SI	NUMBER (10,6) 0–100	Porcentaje de descuento aplicado por forma de pago o plazo.
Valor Desc. Plazo	SI	NUMBER (14,2) Calculado: Subtotal × % Desc. Plazo	Monto descontado por plazo.
% Desc. Unitario	Si - No modificable para LLANTAS en	NUMBER (10,6) 0–100	Porcentaje de descuento individual por ítem. Para LLANTAS el descuento unitario,
	cliente mayorista.		es el descuento que se aplica al cliente específico por marca. <u>Descuentos LLANTAS - MOTOS</u>

Valor Desc. Unitario	SI	NUMBER (14,2) Calculado: Subtotal × % Desc. Unitario	Monto descontado individual por ítem.
% Desc. Especial	SI	NUMBER (10,6) 0–100	Porcentaje de descuento especial (manual).
Valor Desc. Especial	SI	NUMBER (14,2) Calculado	Monto descontado por descuento especial.
Tipo	SI	VARCHAR (2) FIJO: Enum: ["normal", "promoción", "obsequio", etc.]	Clasificación del ítem: normal, promocional, obsequio, etc.

Tabla 6. Información detalle de la proforma

Elaboración propia

El listado y visualización de la Proforma será de todos los campos creados. Se requiere pre - visualización de la proforma con la información general del cliente y proforma; y detalle de la proforma. Y es requerido visualización de la proforma en formato PDF.

Los campos modificables de la Proforma son:

- Para la anulación de una Proforma, el Estado del registro pasa a ser INACTIVO.

23. Diagrama de Ingreso de Pedidos

Para ilustrar el flujo de decisión, se desarrolló un ejemplo aplicado de modificación de pedidos, permitiendo evidenciar las validaciones, puntos de control y responsables involucrados.

Por motivos de confidencialidad, no se presenta el diagrama completo en este documento; sin embargo, el mismo fue elaborado y utilizado en el análisis del proceso.

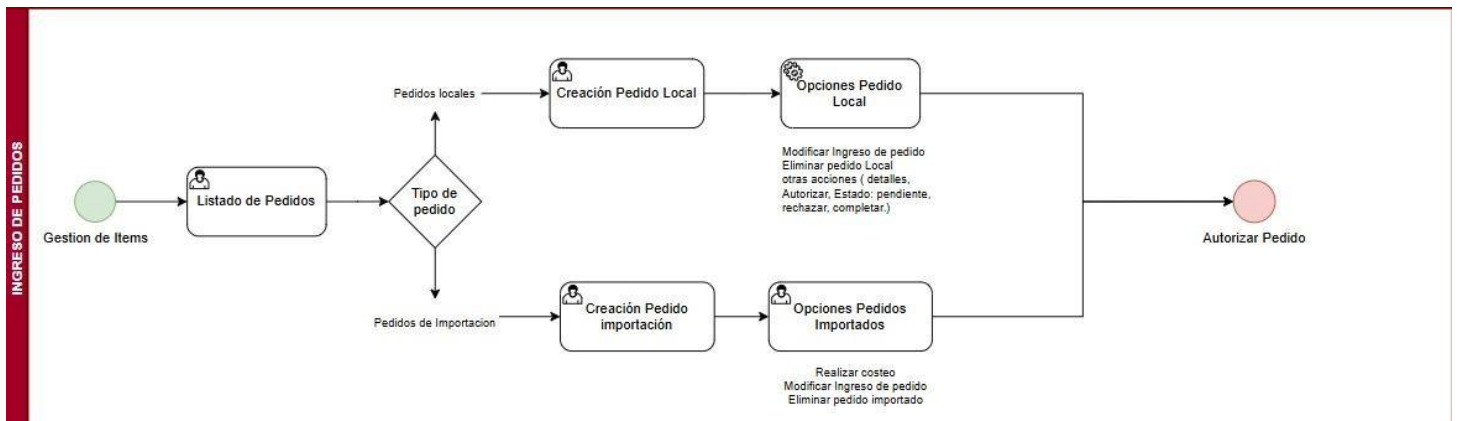


Ilustración 7. Diagrama de Ingreso de Pedidos

Elaboración Propia

Este diagrama detalla el subproceso de ingreso de pedidos dentro de la gestión compras. Se observa:

- **Clasificación inicial:** Pedidos locales vs. pedidos de importación
- **Puntos de control:** Verificación de existencia, validación de crédito, autorización de descuentos
- **Decisiones:** ¿Requiere modificación? ¿Se autoriza? ¿Se rechaza?
- **Actividades:** Creación del pedido, aplicación de modificaciones, autorización, cierre

El diagrama evidenció que no existía un procedimiento claro para la modificación de pedidos ya ingresados, lo que generaba inconsistencias. Se documentó el flujo de modificaciones con los niveles de autorización requeridos.

24. Diagrama de Gestión de Proveedores

Se incorporaron indicadores de desempeño asociados al proceso, tales como tiempos de actualización de proveedores, número de errores en registros y cumplimiento de validaciones.

El diagrama completo del proceso no se incluye por motivos de confidencialidad, aunque fue desarrollado y validado durante el proyecto.

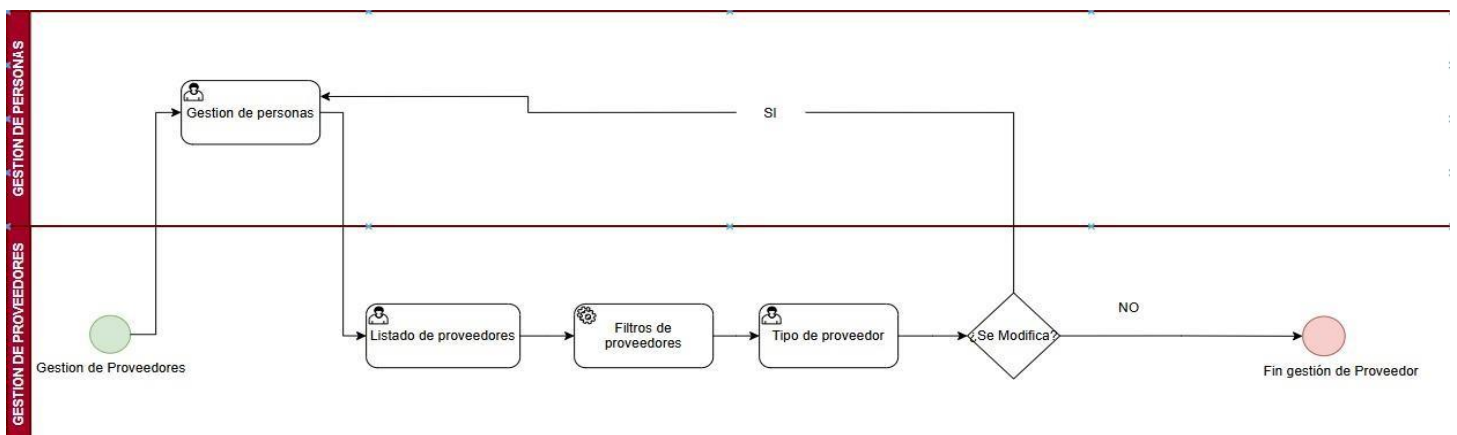


Ilustración 8. Diagrama de Gestión de Proveedores

Elaboración Propia

Este proceso, relacionado con la administración de la información de proveedores en el sistema, mostró:

- **Actividades:** Listado de proveedores, aplicación de filtros, clasificación, validación de modificaciones
- **Punto crítico:** La modificación de datos de proveedores no requería validación, generando riesgos
- **Mejora:** Se estableció que toda modificación debe ser validada por el responsable de compras

25. Validación con responsables

Como resultado de la validación, se elaboró un resumen de observaciones por área, lo que permitió identificar patrones de mejora recurrentes y ajustar los procesos antes de su consolidación final.

Cada proceso documentado fue validado con los responsables de las áreas correspondientes.

El proceso de validación siguió estos pasos:

1. Presentación del flujo propuesto al responsable del área
2. Revisión conjunta paso a paso, verificando que reflejara la realidad
3. Identificación de ajustes necesarios
4. Incorporación de correcciones
5. Firma de conformidad en el formato de validación

26. Interpretación de Resultados

Los resultados se complementan con indicadores cuantitativos que evidencian la reducción de reprocesos, disminución de tiempos de ejecución y mejora en la eficiencia operativa de los procesos analizados.

Los resultados obtenidos se interpretan a la luz del marco teórico planteado:

Confirmación del problema: Los hallazgos del diagnóstico confirman lo planteado por Harrington (1993) sobre la importancia de la gestión por procesos: la ausencia de procesos documentados genera variabilidad, errores y dependencia de personas específicas. ITSA presentaba todas estas características antes de la intervención.

Aplicación del ciclo PHVA: El trabajo desarrollado siguió implícitamente el ciclo de Deming: se planificó (diagnóstico), se hizo (levantamiento y estandarización), se

verificó (validaciones) y se actuó (manuales definitivos). Esta secuencia garantiza que las mejoras sean sostenibles.

Valor de la estandarización: Como señalan Hammer y Champy (1994), la estandarización reduce la variabilidad y crea una base para la mejora continua. Los procesos documentados en ITSA permitirán ahora medir su desempeño y mejorarlos sistemáticamente

Utilidad de los manuales: Los manuales elaborados cumplen la función que Chiavenato (2017) atribuye a estos documentos: clarificar funciones, facilitar la capacitación y fortalecer la organización interna.

NOMBRE PROCESO	LPH	VEHICULOS	MOTOS	LLANTAS	REPUESTOS / ACC	IMPORTACIONES	LOGISTICA	CONTABILIDAD	PAGADURIA	G. ADMIN	PROT. DATOS PERSON	AUDITORIA	FIRMAS DE RESPONSABLES
GESTION DE COMPRAS INTERNACIONAL 02/12/2025	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
GESTION DE COMPRAS NACIONAL	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			
GESTION DE COMPRAS INDIRECTAS								✓	✓				
GESTION COMERCIAL	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓				

VALIDADO POR EL DPTO	X
NO SE ENVIA AUN	
PENDIENTE POR ENVIAR/REVISAR	
NO HAY RESPUESTA	
NO APLICA	

Ilustración 9. Interpretación de Resultados
Elaboración Propia

27. Propuesta

Se establecen mecanismos de seguimiento y control, tales como revisiones periódicas de procesos, actualización continua de manuales y evaluación de indicadores de desempeño, con el fin de garantizar la sostenibilidad de la propuesta en el tiempo.

27.1. Presentación de la Propuesta

La propuesta resultante del presente trabajo consiste en un Sistema de Gestión por Procesos para Importadora Tomebamba S.A., compuesto por:

1. Procesos estratégicos, clave y de apoyo documentados y estandarizados
2. Formato estándar para la documentación de procesos institucionales
3. Manuales de procedimiento por cada proceso levantado
4. Manuales operativos para actividades críticas
5. Matrices administrativas de apoyo consolidadas
6. Mapa de procesos institucional

28. Formato Estándar para Documentación

El formato desarrollado incluye control de cambios, responsables de aprobación y estructura jerárquica, garantizando la trazabilidad y actualización continua de los procesos documentados.

Como parte del segundo objetivo específico, se diseñó y aprobó un formato estándar para la documentación de procesos. La estructura del formato es la siguiente:

28.1. Encabezado

- Nombre del proceso
- Código del proceso
- Versión

- Fecha de actualización
- Área responsable

28.2. Cuerpo del Documento

1. **Objetivo:** Propósito del proceso, qué se busca lograr con su ejecución
2. **Alcance:** Límites del proceso, dónde inicia y dónde termina
3. **Definiciones:** Términos clave necesarios para comprender el proceso
4. **Responsables:** Roles que participan en la ejecución
5. **Políticas:** Reglas que deben cumplirse durante la ejecución
6. **Descripción del procedimiento:** Tabla con paso, actividad, responsable, tiempo y registro
7. **Diagrama de flujo:** Representación gráfica del procedimiento
8. **Formatos asociados:** Documentos que se utilizan o generan
9. **Control de cambios:** Historial de modificaciones al documento

28.3. Pie de Pagina

- Elaborado por
- Revisado por
- Aprobado por
- Fecha de aprobación

		PROCESO DE APOYO		Código:	PRO-ITSA-GCS-001
		PROCESO DE COMPRA INTERNACIONAL		Responsable:	Procesos y Mejora Continua
CONTROL DE CAMBIOS					
Versión:	Fecha de Aprobación:	Descripción del Cambio			
1	19/11/2025	Se realizó levantó el proceso a través de un enfoque basado en procesos, así como una descripción de las actividades a detalle con sus responsables y sus documentos de referencia y registros.			
OBJETIVO			ALCANCE		
Establecer la metodología para la planificación, ejecución, control y costeo de las compras internacionales, asegurando la disponibilidad de inventario, el			El proceso inicia con el cálculo del pedido sugerido por la línea de negocio y contempla la gestión de proveedores, logística internacional, nacionalización,		
DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS					
O.C.: Orden de Compra.			ETA (Estimated Time of Arrival): Tiempo estimado de llegada.		
BL (Bill of Lading): Conocimiento de embarque.			EAM: Código de barras del producto (European Article Number).		
Packing List: Lista de empaque detallada.			ERP: Sistema ITSA		
CONSIDERACIONES					
- Aprobación Final de Pedidos: Todo pedido sugerido debe contar con la validación y aprobación de la Gerencia antes de ser enviado al proveedor.					
- Proveedores Nuevos: No se puede generar una O.C. a un proveedor que no haya sido creado y validado previamente en el módulo de proveedores del exterior.					
- Diferencias de Inventario: Cualquier diferencia entre el conteo físico y el Packing List debe ser registrada como novedad en el sistema antes de cerrar la compra.					
ENTRADAS			SALIDAS		
¿De dónde viene?		¿Qué ingresa al proceso?	¿Qué sale del proceso?		¿Hacia dónde va?
Gerencia de Línea de Negocio		Gestión de compra	Stock disponible para la venta		Cliente final
		PROCESO DE APOYO		Código:	PRO-ITSA-GCS-001
		PROCESO DE COMPRA INTERNACIONAL		Responsable:	Procesos y Mejora Continua
					
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE	DOCUMENTO DE	

Ilustración 10. Proceso de Compra Internacional

Elaboración Propia

Este formato fue aprobado por la Gerencia y el jefe de procesos como el estándar institucional para toda futura documentación.

29. Procesos Levantados y Documentados

Se elaboró un resumen visual de los manuales por área, facilitando la consulta rápida y el acceso a la información por parte de los colaboradores.

29.1. Manuales de Procedimiento (FRONT)

Se documentaron los siguientes procesos, utilizando el formato estándar aprobado:

Listado de manuales:

Código	Manual Procedimiento	Páginas	Validado
ITSA-PRO-001	Procedimiento de Compra Nacional	XX	Sí
ITSA-PRO-002	Procedimiento de Compra Internacional	XX	Sí
ITSA-PRO-003	Procedimiento de Gestión Comercial	XX	Sí
ITSA-PRO-004	Procedimiento de Compras indirectas	XX	Sí

ITSA-PRO-005	Sub-Procedimiento de Compras N. LPH	XX	Sí
ITSA-PRO-006	Sub-Procedimiento de Compras N. vehículos	XX	Sí

Tabla 7. Información detalle de la proforma

Elaboración propia

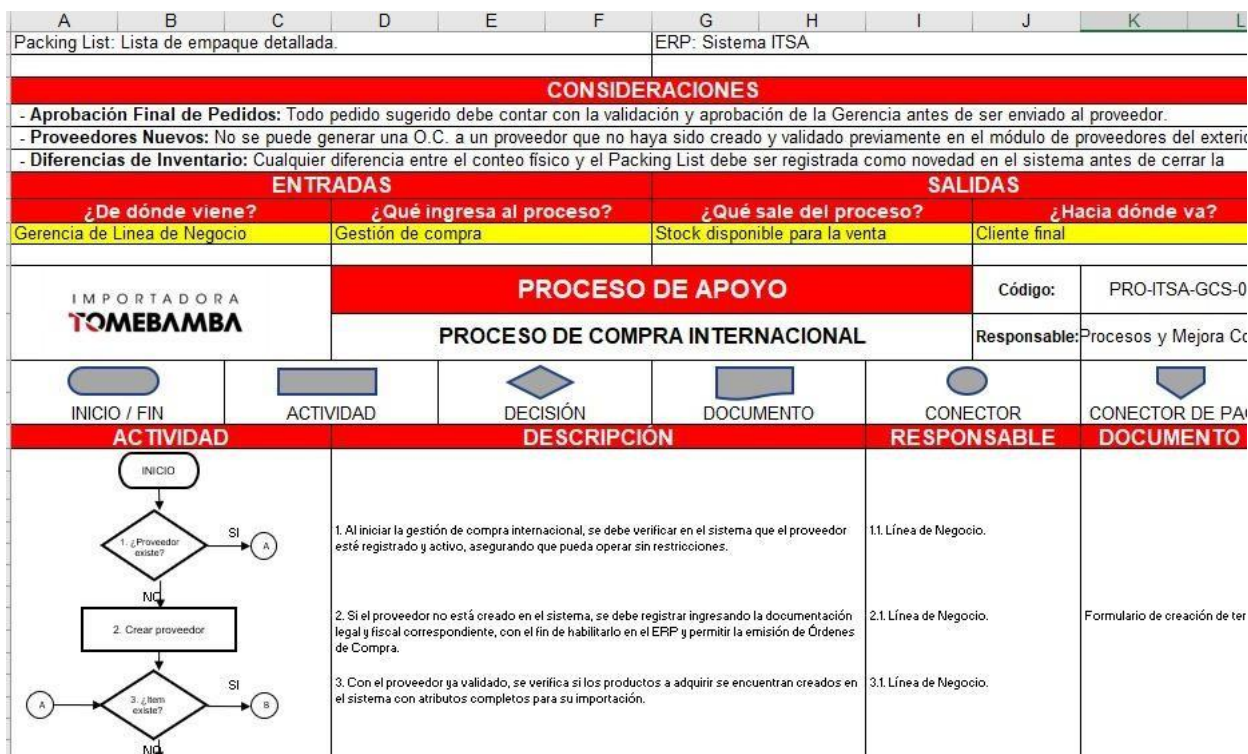


Ilustración 11. Proceso de Apoyo

Elaboración Propia

29.2. Manuales Operativos (BACK)

Ejemplos: Manual Operativo Creación de Proveedores

Procedimiento para registrar nuevos proveedores en el sistema, con:

- Documentación requerida previa al alta
- Campos del formulario de registro
- Verificación de datos tributarios
- Aprobación requerida según tipo de proveedor

		PROCESO DE COMPRAS INTERNACIONAL		Código:	MAN-CN-01
		MANUAL OPERATIVO			
Crear Proveedor en ERP				Responsable:	Procesos y Mejora Continua
Versión:	Fecha de Aprobación:	Precondiciones			
1	00/00/2026	No debe existir un proveedor previamente registrado con la misma identificación.			
OBJETIVO			ALCANCE		
Establecer el procedimiento para la creación y validación de proveedores en el ERP ITSA, asegurando la correcta identificación, unicidad del registro, cumplimiento			Aplica a la creación de nuevos proveedores internacionales en el sistema ERP, previo a la generación de órdenes de compra o registros financieros.		
PROCEDIMIENTO OPERATIVO					
CAMPOS OBLIGATORIOS EN SISTEMA					
GESTIÓN DE PERSONAS					
Campo	Comportamiento		Criterio de Aceptación		

Ilustración 12. Proceso de Compras Internacionales

Elaboración Propia

29.3. Manual Operativo - Creación de Ítems en ERP

Este manual detalla, paso a paso, cómo crear un nuevo ítem en el sistema, especificando:

- Campos obligatorios y su formato
- Listas desplegables y valores permitidos
- Validaciones que debe cumplir la información
- Errores comunes y cómo evitarlos
- Ejemplos de registros correctos

		PROCESO DE COMPRAS INTERNACIONAL		Código:	MAN-CN-02
		MANUAL OPERATIVO			
		Crear ítem en ERP		Responsable:	Procesos y Mejora Continua
Versión:	Fecha de Aprobación:	Precondiciones			
1	00/00/2026	El ítem no debe existir previamente en el sistema con el mismo código o características. La marca y clasificación deben estar creadas en el sistema.			
OBJETIVO			ALCANCE		
Definir el procedimiento para la creación y parametrización de ítems en el ERP, asegurando codificación única, correcta clasificación, asociación a marca y estructura contable, garantizando su correcta gestión en compras, inventario y comercialización.			Aplica a la creación de productos, repuestos, accesorios o bienes comercializables dentro del sistema ERP, previo a su inclusión en pedidos u órdenes de compra.		
PROCEDIMIENTO OPERATIVO					
CAMPOS OBLIGATORIOS EN SISTEMA					
Campo		Comportamiento		Criterio de Aceptación	

Ilustración 13. Crear Ítems en ERP

Elaboración Propia

29.4. Manual Operativo de Ingreso de Pedidos

- Instrucciones detalladas para el ingreso de pedidos en el sistema, incluyendo:
- Tipos de pedido y cómo seleccionarlos
- Ingreso de datos del cliente
- Selección de productos y cantidades
- Aplicación de descuentos
- Validación de crédito
- Impresión y entrega de documentos

IMPORTADORA TOMBAMBA		PROCESO DE COMPRAS INTERNACIONAL		Código:	MAN-CN-03
		MANUAL OPERATIVO			
		GESTIÓN DE PEDIDOS		Responsable:	Procesos y Mejora Continua
Versión:	Fecha de Aprobación:	Precondiciones			
1	00/00/2026	El proveedor debe estar previamente creado y activo en el sistema. Los ítems deben estar previamente creados y activos en el ERP. La línea de negocio y marca deben existir en la estructura del sistema.			
OBJETIVO			ALCANCE		
Establecer el procedimiento para la creación, validación y registro de pedidos locales en el ERP, garantizando integridad de datos, correcta asociación a proveedor, línea de negocio y marca, así como su trazabilidad hasta la generación de la orden de compra.			Aplica a la gestión de pedidos locales en el sistema ERP, incluyendo la generación automática del número de pedido, vinculación con proforma o referencia comercial, selección de proveedor previamente registrado, y registro de ítems asociados.		
PROCEDIMIENTO OPERATIVO					
CAMPOS OBLIGATORIOS EN SISTEMA					
PEDIDOS LOCALES					
Campo		Comportamiento		Criterio de Aceptación	

Ilustración 14. Gestión de Pedidos

Elaboración Propia

Código	Manual Operativo	Páginas	Validado
ITSA-MAN-001	Procedimiento Creación de ítems	XX	Sí
ITSA-MAN-002	Procedimiento Creación de Proveedores	XX	Sí
ITSA-PRO-003	Procedimiento Ingreso de pedidos	XX	Sí

Tabla 8. Procedimientos Manual

Elaboración Propia

30. Mapa de Procesos de ITSA

Se desarrolló un diagrama macro que integra todos los procesos organizacionales y sus interrelaciones. Por motivos de confidencialidad, no se presenta el gráfico completo, aunque forma parte del entregable del proyecto.

Como síntesis visual del trabajo realizado muestra:

30.1. Nivel 1 - Procesos Estratégicos:

- Planeación Estratégica
- Plan de Continuidad del Negocio

30.2. Nivel 2 - Procesos Clave:

- Gestión de Compras → Gestión Comercial → Gestión de Crédito y Cobranza → Gestión Postventa

30.3. Nivel 3 - Procesos de Apoyo:

- Gestión de TI, Talento Humano, Administrativa-Financiera, Control, Marketing, Procesos, Logística, Legal

30.4. Relación con el Cliente

- Requerimientos del cliente → Procesos clave → Satisfacción del cliente

Este mapa permite visualizar de manera integral cómo la organización genera valor y cómo se relacionan los diferentes procesos entre sí.

31. Modelo Teórico para el Diseño Organizacional

Se incorporaron representaciones gráficas de la estructura organizacional, permitiendo visualizar jerarquías y flujos de responsabilidad entre las diferentes áreas

Modelo de Estructura Funcional (Chiavenato, Robbins)

Según Chiavenato (2017), la estructura organizacional funcional agrupa las actividades según las funciones empresariales básicas (producción, ventas, finanzas, recursos humanos), lo que permite una mayor especialización y eficiencia en cada área.

Este modelo fue el adoptado, dado que la empresa opera con áreas claramente diferenciadas (comercial, financiera, logística, talento humano, etc.) y requiere que cada una tenga autonomía en su gestión, pero con líneas de dependencia claramente definidas.

Robbins y Coulter (2018) complementan este enfoque al señalar que toda estructura organizacional debe considerar seis elementos clave:

- **Especialización del trabajo:** grado en que las tareas se subdividen en cargos separados.
- **Departamentalización:** base para agrupar los puestos (por función, producto, geografía, etc.).
- **Cadena de mando:** línea continua de autoridad que define quién reporta a quién.
- **Tramo de control:** número de colaboradores que un jefe puede supervisar eficazmente.
- **Centralización y descentralización:** grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto.
- **Formalización:** grado en que los puestos están estandarizados y documentados.

En el caso de ITSA, el diagnóstico inicial evidenció debilidades en la cadena de mando (líneas de dependencia informales) y en la formalización (ausencia de documentación), lo que justificó la intervención para diseñar la estructura organizacional y elaborar el Manual Orgánico de Funciones.

Para el presente proyecto, se tomó como base este modelo teórico y se adaptó a las necesidades específicas de ITSA, diseñando un formato estandarizado que permitiera recoger la información de manera uniforme en todas las áreas.

Instrumento Utilizado: Formato de Descripción de Cargos

A partir de los fundamentos teóricos de Chiavenato (2017) y Dessler (2020), se diseñó un formato técnico estandarizado para la descripción de cargos, el cual fue validado con el área de Talento Humano de ITSA y constituyó el instrumento principal para el levantamiento de información.

31.1. Formato estándar para la descripción de Cargos

Sección del Formato	Descripción del Contenido	Base Teórica / Propósito
1. Identificación del Cargo	Título del puesto, área, nivel jerárquico, ciudad, jefe inmediato y personal a cargo.	Establecer la posición del cargo en la estructura (Robbins & Coulter, 2018).
2. Misión del Cargo	Descripción concisa de la razón de ser del puesto y su contribución a los objetivos del área.	Definir el propósito fundamental y el valor que agrega (Chiavenato, 2017).
3. Funciones y Actividades	Lista detallada de las actividades esenciales, periódicas y ocasionales, redactadas en infinitivo.	Especificar las tareas que ocupan el tiempo del colaborador y son clave para el desempeño (Dessler, 2020).
4. Perfil de Competencias	Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño eficaz del cargo.	Alinear el perfil del candidato con las exigencias del puesto y la cultura organizacional.
5. Requisitos del Cargo	Nivel de formación académica, experiencia profesional y conocimientos técnicos específicos necesarios.	Establecer criterios objetivos para los procesos de selección y promoción.
6. Responsabilidades	Nivel de autonomía, toma de decisiones, manejo de información confidencial y supervisión de personal.	Definir el alcance y límites de la autoridad del cargo.
7. Orientación a Resultados	Metas e indicadores claves asociados al desempeño del cargo.	Vincular el cargo con los objetivos estratégicos del área y la empresa.
8. Ética Profesional	Principios y valores que deben guiar el desempeño del colaborador.	Asegurar la alineación con la cultura organizacional y los valores de ITSA.

Tabla 9. Formato de Estándar para la descripción de Cargos

31.2. Estructura del Manual

Sección	Contenido
Introducción	Presentación del manual, objetivos y alcance
Estructura Organizacional	Descripción de la estructura y organigrama general
Perfiles de Cargo por Área	Descripción detallada de cada cargo
Glosario de Términos	Definiciones de conceptos clave
Control de Cambios	Registro de versiones y actualizaciones

Tabla 10. Formato de Estándar para la descripción de Cargos

Elaboración Propia

31.3. Matriz de Alcance del Proyecto

Tabla: Matriz de Alcance por Objetivo Específico

Objetivo	Actividades Realizadas	Instrumentos	Resultado	Indicador
1. Levantar información	Revisión de nómina, análisis documental	Archivo Excel, matrices	Base depurada con 438 colaboradores	97% cobertura
2. Diseñar organigrama	Análisis estructural, diagramación	Software Visio	Organigrama con 4 niveles	Estructura formalizada
3. Definir funciones	Valoración F-CE-CM, depuración	Matriz de valoración	5-6 funciones esenciales por cargo	Actividades priorizadas
4. Elaborar perfiles	Redacción estandarizada, validación	Formato de descripción	52 perfiles documentados	Perfiles validados
5. Consolidar manual	Estructuración, edición	Manual consolidado	Documento con 52 perfiles	Manual entregado

Tabla 11 Matriz de Alcance por Objetivo Específico

Elaboración Propia

A continuación, se presenta la portada del Manual Orgánico Funcional elaborado para la empresa. Este documento constituye una herramienta administrativa que permite

establecer de manera clara la estructura organizacional, así como las funciones y responsabilidades de los cargos existentes dentro de la empresa



Ilustración 15. Manual Orgánico Funcional

Elaboración Propia

El Manual Orgánico Funcional se encuentra estructurado en diferentes secciones que permiten organizar de manera sistemática la información relacionada con la estructura organizacional y los perfiles de cargo. Esta estructura facilita la consulta y comprensión de las funciones asignadas a cada puesto dentro de la empresa.

IMPORTADORA
TOMEBA

**Manual Orgánico
Funcional**
Cargo: AUDITOR INTERNO

Información del Cargo
Departamento
Auditoria
Jefe inmediato
Jefe de Auditoria
Supervisado por
Jefe de Auditoria

Fecha de elaboración
30 de Octubre del 2025

Misión del Cargo

"Evaluar y auditar los procesos financieros, operativos y de control interno de la organización, mediante la revisión objetiva de los estados financieros y la identificación de riesgos, fraudes o desviaciones, con el fin de proponer observaciones y recomendaciones que fortalezcan la transparencia, la eficiencia y la toma de decisiones gerenciales."

Organigrama Posicional

Jefe de Auditoria

AUDITOR INTERNO
Auditoria

Perfil Académico
Nivel de educación
Tercer Nivel en Contabilidad, Auditoria, Finanzas o Administración de Empresas.

Experiencia
Entre 3 a 5 años de experiencia en auditoria interna, externa , preferiblemente en empresas del sector comercial, industrial o de servicios.

Área de Especialización
Especialización en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), auditoria financiera y operativa, gestión de riesgos y control interno.

1

Ilustración 16. Manual Orgánico Funcional

Elaboración Propia

Se presenta un ejemplo del formato de perfil de cargo desarrollado para el Manual Orgánico Funcional. En este se detallan los aspectos principales del puesto, tales como la misión del cargo, perfil académico, experiencia requerida y responsabilidades, con el fin de delimitar claramente las funciones y facilitar la gestión del talento humano.

Manual Orgánico Funcional

Cargo: AUDITOR INTERNO

Actividades del Cargo

Actividades del Cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Auditar provisiones, cálculos financieros y ajustes NIIF (9, 16, intereses, valor neto de realización, estudios actuariales).	1	5	5	26	SI
Atender requerimientos de organismos de control (SRI, Superintendencia) y externos (clientes, agencias, grupo empresarial).	4	5	4	24	SI
Revisar y consolidar informes financieros de la empresa y sus vinculadas.	2	5	4	22	SI
Ejecutar auditorías financieras y operativas cuando lo requiera la gerencia.	1	5	4	21	SI
Validar cartera e inventarios como parte de pruebas de auditoría, no de ejecución contable.	1	5	3	16	SI

Perfil de Competencias del Cargo

Competencia	Descripción de la competencia	Comportamiento tipo A
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o preposiciones.	- Evalúa sistemáticamente la información, identificando fallas y puntos fuertes. - Presenta argumentos lógicos y bien fundamentados en debates y discusiones. - Cuestiona las suposiciones y busca evidencias antes de tomar decisiones.

Los perfiles de cargo permiten definir las funciones, responsabilidades y requisitos de cada puesto dentro de la organización, facilitando una adecuada distribución del trabajo y una gestión eficiente del talento humano.

Perfil de Competencias del Cargo

Competencia	Descripción de la competencia	Comportamiento tipo A
Conocimiento normativo	Manejo actualizado de NIIF, normativa tributaria y regulaciones de organismos de control (SRI, Superintendencias, etc.).	• Aplica correctamente las normas NIIF y tributarias en sus auditorías. • Se mantiene actualizado sobre cambios normativos. • Asegura el cumplimiento de las regulaciones contables y financieras.
Rigurosidad y precisión	Alto nivel de detalle en la revisión de informes financieros y documentos contables.	• Revisa cuidadosamente cada registro y cálculo financiero. • No omite pasos en los procedimientos de auditoría. • Garantiza resultados exactos y confiables.
Comunicación efectiva	Habilidad para redactar informes técnicos y atender requerimientos internos y externos.	• Expone resultados de auditoría de forma clara y profesional. • Mantiene una comunicación oportuna con las áreas auditadas. • Presenta conclusiones comprensibles y bien estructuradas.
Ética y confidencialidad	Compromiso con la transparencia, integridad y reserva de la información.	• Maneja con discreción la información financiera y estratégica. • Actúa con objetividad y justicia en sus evaluaciones. • Promueve la confianza mediante su conducta ética.
Gestión del tiempo y priorización	Capacidad para cumplir plazos y atender múltiples requerimientos simultáneamente.	• Organiza eficazmente sus auditorías y reportes. • Cumple las fechas establecidas sin comprometer la calidad. • Prioriza tareas críticas con autonomía y responsabilidad.

Ilustración 18. Manual Orgánico de Funciones

Elaboración Propia

Capacidad para colaborar y coordinar con otras áreas de la empresa, compartiendo información y conocimientos que permitan fortalecer los procesos administrativos, financieros y el control interno.

**IMPORTADORA
TOMBAMBA**

Manual Orgánico Funcional

Cargo: AUDITOR INTERNO

Competencia	Descripción de la competencia	Comportamiento tipo A
Trabajo en equipo	Colaboración con las áreas contables, financieras y administrativas para fortalecer el control interno.	- Coopera activamente con otras áreas en la detección de mejoras. - Comparte información y conocimientos para optimizar procesos. - Contribuye al fortalecimiento del control interno corporativo.

Relaciones

Internas:

- Gerencia General,Departamento Contable y Financiero, Departamento de Tesorería,Departamento de Compras, Ventas e Inventarios.

Externas:

- Organismos de control (SRI, Superintendencia de Compañías, entre otros).
- Firmas auditoras externas.

Es responsable de garantizar la veracidad, integridad y cumplimiento normativo de la información financiera y operativa de Importadora Tomebamba, mediante la auditoría, revisión y validación de procesos, provisiones, cálculos y ajustes contables, contribuyendo al fortalecimiento del control interno y a la transparencia de la gestión empresarial.

Elaborado por:

...

Revisado por:

.....

Aprobado por:

....

32. Conclusiones

En relación al objetivo general:

Se logró estandarizar y documentar los procesos administrativos de ITSA mediante el levantamiento, análisis y modelamiento de flujos de trabajo, estableciendo una base documental que permite optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la mejora continua en las áreas intervenidas.

En relación al primer objetivo específico (Diagnosticar procesos elaborados):

Se realizó un diagnóstico que confirmó la ausencia de estandarización formal en ITSA, evidenciando que los procesos se ejecutaban basados en conocimiento tácito, con alta variabilidad, presencia de reprocesos y dependencia de personas clave. Este diagnóstico permitió identificar con precisión las brechas a cerrar.

En relación al segundo objetivo específico (Procesos levantados):

Se diseñó y aprobó un formato estándar para la documentación de procesos, el cual fue utilizado para levantar y documentar todos los procesos incluidos en la lista oficial. Este formato garantiza uniformidad en la presentación y facilita la comprensión de los procedimientos por parte de los usuarios.

En relación al tercer objetivo específico (Manuales de apoyo):

Se elaboraron y consolidaron las matrices administrativas correspondientes, integrando los procesos validados en herramientas de control que facilitan la gestión y seguimiento de las operaciones de apoyo.

Conclusión general:

El proyecto permitió evidenciar que Importadora Tomebamba S.A. no contaba con procesos administrativos estandarizados, lo que generaba variabilidad operativa, reprocesos y dependencia de criterios individuales. Mediante el levantamiento y modelamiento de procesos, se logró comprender de manera integral el flujo operativo desde los requerimientos del cliente hasta su satisfacción.

La elaboración del mapa de procesos y la documentación de procesos clave y de apoyo permitió ordenar la operación, definir responsables y establecer puntos de control, fortaleciendo la trazabilidad y la eficiencia administrativa. Asimismo, el uso de manuales operativos y formatos estandarizados contribuyó a reducir la ambigüedad en la ejecución de actividades.

Se evidencian mejoras cuantificables en la operación, tales como reducción de tiempos de ejecución, disminución de errores y optimización en el uso de recursos, como resultado de la estandarización de procesos.

Finalmente, se concluye que la gestión por procesos constituye una base sólida para la mejora continua en ITSA, proporcionando una herramienta técnica que apoya la organización interna, la toma de decisiones y el fortalecimiento del control administrativo.

32. Recomendaciones

Se propone un plan de acción estructurado en corto, mediano y largo plazo, que permita priorizar la implementación de mejoras y facilitar el seguimiento de los resultados obtenidos.

Para ITSA:

1. Implementar formalmente los procesos documentados y socializarlos con el personal involucrado, garantizando su correcta aplicación en la operación diaria.
2. Revisar y actualizar periódicamente los procesos estandarizados, en coherencia con el enfoque de mejora continua. Se sugiere una revisión anual como mínimo.
3. Fortalecer el uso del sistema ERP conforme a los manuales operativos definidos, asegurando que todos los colaboradores con acceso al sistema conozcan y apliquen los procedimientos establecidos.
4. Utilizar el mapa de procesos como referencia institucional para la coordinación entre áreas, facilitando la comprensión de cómo el trabajo de cada equipo contribuye al resultado final.
5. Establecer un programa de inducción basado en los manuales elaborados, de manera que todo nuevo colaborador reciba capacitación formal en los procesos de su área.
6. Designar un responsable de mantener actualizada la documentación de procesos, asegurando que cualquier cambio en la operación se refleje oportunamente en los manuales.

Para futuros proyectos:

1. Automatización de procesos: Este proyecto sienta las bases para futuras iniciativas de automatización, al tener los procesos claramente definidos.

2. Desarrollo de indicadores de desempeño: A partir de los procesos documentados, se pueden definir KPIs que permitan medir la eficiencia y calidad de cada proceso.
3. Certificación de calidad: La documentación generada constituye un insumo valioso para avanzar hacia sistemas de gestión de calidad como ISO 9001.
4. Ampliación a otras áreas: La metodología aplicada puede replicarse en áreas no cubiertas en este proyecto o en nuevas unidades de negocio.

34. Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10ª ed.). McGraw-Hill.

<https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2020/04/LIBROIdalberto-Chiavenato-Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-El-capitalhumano.pdf>

Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis. Díaz de Santos.

https://www-academiaedu.translate.googleusercontent.com/73117222/Calidad_productividad_y_competitividad_1ed_W_Edwards_Deming?x_tr_sl=en&x_tr_tl=es&x_tr_hl=es&x_tr_pto=tc

Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reingeniería de la empresa. Editorial Norma.

<https://es.scribd.com/document/346976800/Reingenieria-Hammer-y-Champy>

Harrington, H. J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill.

<https://es.scribd.com/document/604187167/LIBRO-HARRINGTON-Mejoramiento-de-Los-Procesos-de-La-Empresa-PARTE-1-4>

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1990). Cómo mejorar el desempeño de las empresas. Editorial Norma.

<https://es.scribd.com/document/403871694/Libro-Rummeler-Brache-Cap-1-5pdf>

Importadora Tomebamba

<https://www.tomebamba.com.ec/about.php>



Anexo 3: Manual Operativo del Proceso de Compras Nacional

IMPORTADORA TOMBAMBA		PROCESO DE COMPRAS NACIONAL		Código:	MAN-CN-02
		MANUAL OPERATIVO			
		Crear ítem en ERP		Responsable:	Procesos y Mejora Continua
Versión:	Fecha de Aprobación	Precondiciones			
1	00/00/2026				
OBJETIVO			ALCANCE		
PROCEDIMIENTO OPERATIVO					
CAMPOS OBLIGATORIOS EN SISTEMA					
Campo	Comportamiento			Criterio de Aceptación	
Código del Ítem	Código Único del Ítem			Campo Requerido, se maneja internamente el formato que inicia con las 2 siglas de la marca mas un '-', y el modelo del ítem	
Descripción ítem	Descripción texto del ítem			Campo Requerido	
Código de la Marca	Enlaza con la tabla de marcas			Campo Requerido, Clave foránea desde la Entidad.	
Código de la Clasificación	Enlaza con la Clasificación Nivel 1			Campo Requerido, Clave foránea Ver Referencia @Clasificación	
Código del Subnivel	Clase Nivel 2			Campo opcional	
Código del Subnivel Detalle	Clase Nivel 3			Campo opcional	
Tiene Consignación	Para la Gestión de Compras, Ventas, es importante este campo ya que el sistema va a permitir ciertas acciones a este tipo de ítems			Campo Requerido, determina el comportamiento del sistema con el ingreso del ítem Ver Referencia. Gestión Consignación Proveedores	
Estado de Registro	Estado del ítem activo o inactivo, el sistema cuando el ítem se encuentra inactivo ya no se muestra para ninguna transacción.			Campo requerido Ver Referencia. Parámetros Generales	

Ilustración 22. Manual Completo

Elaboración Propia

Anexo 4: Proceso de Apoyo – Compra Internacional



Ilustración 23. Proceso de Apoyo-Compra Internacional

Elaboración Propia

Anexo 5: Mapa de Procesos de Importadora Tomebamba S.A.

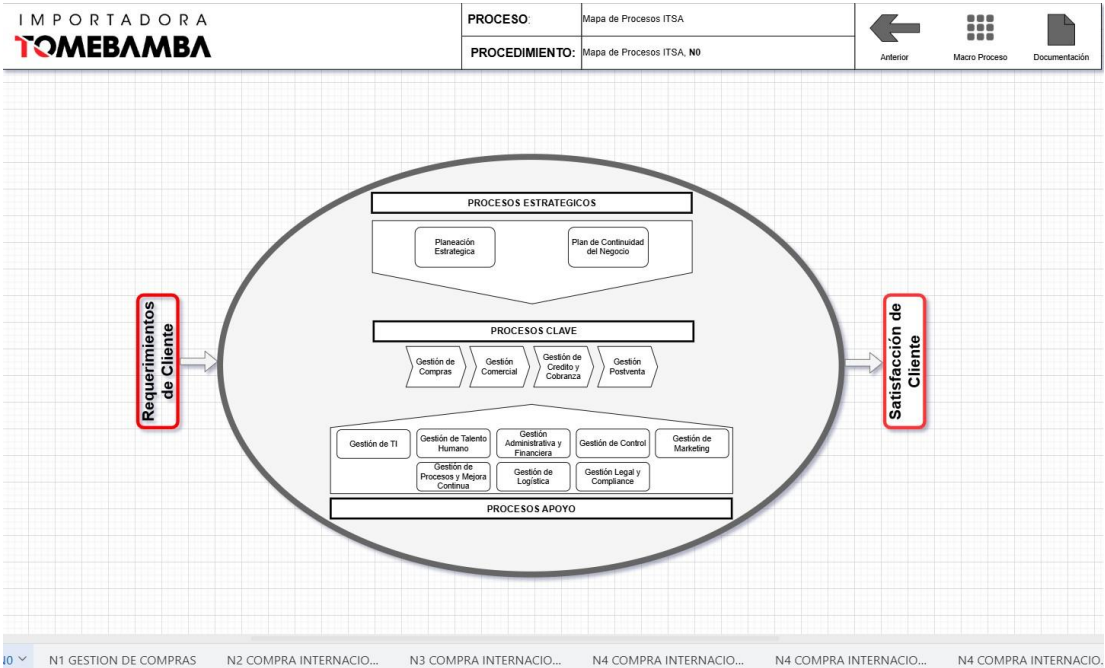


Ilustración 24. Mapa de Procesos de ITSA

Elaboración Propia

Anexo 8: Formato Estándar de Documentación (procedimiento)

IMPORTADORA TOMBAMB		PROCESO DE APOYO		Código:	PRO-ITSA-GCS-001
		PROCESO DE COMPRA INTERNACIONAL		Responsable:	Procesos y Mejora Continua
CONTROL DE CAMBIOS					
Versión:	Fecha de Aprobación:	Descripción del Cambio			
1	19/11/2025	Se realizó levantó el proceso a través de un enfoque basado en procesos, así como una descripción de las actividades a detalle con sus responsables y sus documentos de referencia y registros.			
OBJETIVO			ALCANCE		
Establecer la metodología para la planificación, ejecución, control y costeo de las compras internacionales, asegurando la disponibilidad de inventario, el			El proceso inicia con el cálculo del pedido sugerido por la línea de negocio y contempla la gestión de proveedores, logística internacional, nacionalización,		
DEFINICIONES Y/O ABBREVIATURAS					
O.C.: Orden de Compra.			ETA (Estimated Time of Arrival): Tiempo estimado de llegada.		
BL (Bill of Lading): Conocimiento de embarque.			EAM: Código de barras del producto (European Article Number).		
Packing List: Lista de empaque detallada.			ERP: Sistema ITSA		
CONSIDERACIONES					
- Aprobación Final de Pedidos: Todo pedido sugerido debe contar con la validación y aprobación de la Gerencia antes de ser enviado al proveedor.					
- Proveedores Nuevos: No se puede generar una O.C. a un proveedor que no haya sido creado y validado previamente en el módulo de proveedores del exterior.					
- Diferencias de Inventario: Cualquier diferencia entre el conteo físico y el Packing List debe ser registrada como novedad en el sistema antes de cerrar la compra.					
ENTRADAS			SALIDAS		
¿De dónde viene?	¿Qué ingresa al proceso?	¿Qué sale del proceso?	¿Hacia dónde va?		
Gerencia de Línea de Negocio	Gestión de compra	Stock disponible para la venta	Cliente final		
IMPORTADORA TOMBAMB		PROCESO DE APOYO		Código:	PRO-ITSA-GCS-001
		PROCESO DE COMPRA INTERNACIONAL		Responsable:	Procesos y Mejora Continua
INICIO / FIN	ACTIVIDAD	DECISIÓN	DOCUMENTO	CONECTOR	CONECTOR DE PAGINA
ACTIVIDAD		DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE	DOCUMENTO DE
		1. Al iniciar la gestión de compra internacional, se debe verificar en el sistema que el proveedor esté registrado y activo, asegurando que pueda operar sin restricciones.		11. Línea de Negocio.	

Ilustración 25. Formato Diseñado estándar de Documentación

Elaboración propia