



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño e implementación de un modelo de gestión por procesos para la toma de decisiones para la empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura de la ciudad de Cuenca.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

AUTOR: Pinos Vergara, Liliana Elizabeth,

DIRECTOR: Santamaría Freire, Edwin Javier, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Ingeniero

Edwin Javier Santamaría Freire

Director del Trabajo de Fin de Maestría

DOCENTE DE LA TITULACIÓN DE LA MAESTRÍA EN GESTION EMPRESARIAL

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría denominado “Diseño e implementación de un modelo de gestión por procesos para la toma de decisiones para la empresa “Pluma Duran”, talleres de latonería y pintura de la ciudad de Cuenca, realizado por Liliana Elizabeth Pinos Vergara ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 18 de Septiembre de 2014

f)



Santamaría Freire Edwin Javier, Ing. MBA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Liliana Elizabeth Pinos Vergara declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación denominado: Diseño e implementación de un modelo de gestión por procesos para la toma de decisiones para la empresa “Pluma Duran”, talleres de latonería y pintura de la ciudad de Cuenca, de la titulación de la Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Ing. Edwin Javier Santamaria Freire director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. _____

Autora: Liliana Elizabeth Pinos Vergara

Cédula: 0104433123

DEDICATORIA

A Dios, por bendecirme día a día con la vida y por estar conmigo en todo momento y lugar, por ser la razón de mi existencia y la inspiración de mi mente, y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi fortaleza, soporte y compañía durante todo el tiempo de estudio permitiéndome llegar hasta este instante tan importante tanto de mi formación personal como profesional.

A los seres que más amo, a mis queridos padres, amigos incondicionales que han sido la razón de mí existir ya que gracias a su amor y por voluntad de Dios me dieron la vida por lo que estoy infinitamente agradecida. Además sin el apoyo moral y físico que me brindaron no hubiese sido posible cumplir mis metas y menos aún culminar con esta meta académica.

Así mismo, a mis queridos hermanos, compañeros de mi diario vivir que han sido un gran apoyo en los momentos que más los he necesitado.

En honor a ellos por siempre, LILY.

LILIANA ELIZABETH PINOS VERGARA

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme dado la oportunidad de realizar mis estudios profesionales de posgrado, a través de la Educación a Distancia.

A la titulación de la Maestría en Gestión Empresarial que fue mi templo del saber durante todo este tiempo de estudios y es en dónde se forjan profesionales de alto nivel académico, científico y valores éticos.

Mi mayor agradecimiento va dirigido hacia mi director, Ing. Javier Edwin Santamaría Freire, por haberme encaminado en el cumplimiento y elaboración del presente trabajo de fin de titulación, el mismo que se ha convertido en un hecho importante y de gran trascendencia en mi vida profesional.

A Talleres Pluma Durán más que mi lugar de trabajo y lugar de aplicación de mi proyecto; ha sido un lugar de sabiduría y aprendizaje diario con el que puedo contar incondicionalmente.

Después de todo el tiempo, dedicación y esfuerzo puestos en la elaboración de este trabajo de investigación, quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible la culminación del mismo

Me encuentro a punto de cumplir mi objetivo y sobre todo el gran sueño de obtener la titulación como Magister en Gestión Empresarial, este es el motivo por el cual agradezco muy afectuosamente y de todo corazón a Dios que es la fuerza motivadora y el único sentido de mi existencia.

La autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	I
Aprobación del Director de Trabajo de Fin de Maestría.....	ii
Declaración de Autoría y Cesión de Derechos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de gráficos.....	ix
Índice de cuadros.....	x

Resumen ejecutivo.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Descripción de Problema.....	5
Objetivos.....	6
Justificación.....	6
Hipótesis.....	8

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Diseño.....	10
1.1.1. Concepto – importancia.....	10
1.1.2. Principios.....	11
1.1.3. Tipos de diseño.....	12
1.1.4. Características.....	12
1.2. Modelo.....	13
1.2.1. Concepto – importancia.....	13
1.2.2. Objetivos.....	14
1.2.3. Clasificación.....	14
1.2.4. Ventajas y desventajas.....	16
1.3. Gestión.....	17
1.3.1. Concepto – importancia.....	17
1.3.2. Tipos de gestión.....	18
1.3.3. Técnicas de gestión.....	19

1.3.4. Principios.....	19
1.3.5. Etapas.....	21
1.4. Gestión por procesos.....	22
1.4.1. Concepto – importancia.....	22
1.4.2. Principios.....	23
1.4.3. Objetivos.....	23
1.4.4. Características.....	24
1.4.5. Técnicas.....	24
1.5. Indicadores de gestión.....	25
1.5.1. Concepto.....	25
1.5.2. Criterios para establecer indicadores de gestión.....	26
1.5.3. Tipos de indicadores de gestión.....	27
1.5.4. Metodología para establecer indicadores de gestión.....	27
1.5.5. Ventajas de su aplicación.....	30
1.6. Decisiones empresariales.....	31
1.6.1. Concepto – importancia.....	31
1.6.2. Objetivos.....	31
1.6.3. Características.....	32
1.6.4. Métodos.....	32

CAPÍTULO II

2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “PLUMA DURAN” TALLERES DE LATONERÍA Y PINTURA

2.1. Generalidades de la empresa talleres Pluma Duran.....	35
2.1.1. Reseña histórica.....	35
2.1.2. Misión.....	37
2.1.3. Visión.....	38
2.1.4. Objetivos.....	38
2.1.5. Estructura organizacional.....	38
2.2. FODA.....	43
2.3. Cadena de valor.....	55
2.3.1. Procesos estratégicos.....	56
2.3.2. Procesos operativos.....	56
2.3.3. Procesos de soporte.....	57
2.4. Establecimiento del mapa de procesos.....	58
2.5. Identificación de procesos en la empresa.....	61
2.6. Identificación de los procesos críticos.....	64

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA LA EMPRESA “PLUMA DURÁN” TALLERES DE LATONERÍA Y PINTURA DE LA CIUDAD DE CUENCA

3.1.	Antecedentes de la propuesta.....	73
3.2.	Objetivos de la propuesta.....	74
3.3.	Importancia y justificación de la propuesta.....	75
3.4.	Esquema general del modelo.....	76
3.5.	Desarrollo del modelo.....	79
3.5.1.	Fase I: análisis de los procesos de Talleres Pluma Durán.....	79
3.5.2.	Fase II: determinación de indicadores o estándares de gestión de los procesos.....	85
3.5.3.	Fase III: mejora de los procesos críticos.....	90
3.6.	Propuesta del plan de implementación del modelo.....	133

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS.....	137
---------------------------------------	------------

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	138
Recomendaciones.....	140

BIBLIOGRAFÍA.....	142
--------------------------	------------

LINKOGRAFÍA.....	143
-------------------------	------------

ANEXOS.....	144
--------------------	------------

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Organigrama Funcional de la Empresa.....	40
Gráfico No. 2: Organigrama Personal de la Empresa.....	43
Gráfico No. 3: Cadena de Valor de la Empresa.....	57
Gráfico No. 4: Mapa de Procesos de la Empresa (general).....	58
Gráfico No. 5: Mapa de Procesos de la Empresa (específico).....	60
Gráfico No. 6: Flujograma de Procesos Operativos de la Empresa (general).....	62
Gráfico No. 7: Flujograma de Procesos Operativos de la Empresa (específico).....	63
Gráfico No. 8: Tiempos Promedios Reales de los Procesos Operativos de la Empresa.....	65
Gráfico No. 9: Tiempos Promedios Óptimos de los Procesos Operativos de la Empresa....	66
Gráfico No. 10: Tiempos Promedios Reales de los Subprocesos Operativos de la Empresa.....	68
Gráfico No. 11: Tiempos Promedios Óptimos de los Subprocesos Operativos de la Empresa.....	69

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Características de la Empresa.....	36
Cuadro No. 2: Descripción y Funciones de Puestos.....	40
Cuadro No. 3: Matriz FODA de los Talleres Pluma Durán.....	44
Cuadro No. 4: Matriz de evaluación de factores internos de los Talleres Pluma Durán.....	46
Cuadro No. 5: Matriz de evaluación de factores externos de los Talleres Pluma Durán.....	48
Cuadro No. 6: Matriz FO de los Talleres Pluma Durán.....	49
Cuadro No. 7: Matriz FA de los Talleres Pluma Durán.....	50
Cuadro No. 8: Matriz DO de los Talleres Pluma Durán.....	51
Cuadro No. 9: Matriz DA de los Talleres Pluma Durán.....	52
Cuadro No.10: Objetivos Estratégicos de los Talleres Pluma Durán.....	53
Cuadro No. 11: Procesos identificados en los Talleres Pluma Durán.....	61
Cuadro No. 12: Comparación de tiempos de los Procesos Operativos.....	67
Cuadro No. 13: Comparación de tiempos de los Subprocesos Operativos.....	70
Cuadro No. 14: Análisis de los Procesos Operativos.....	79
Cuadro No. 15: Análisis de los Subprocesos Operativos.....	81
Cuadro No. 16: Hoja de Análisis de los Procesos Operativos.....	82
Cuadro No. 17: Hoja de Análisis de los Subprocesos Operativos.....	83
Cuadro No. 18: Matriz de Indicadores de Gestión.....	87
Cuadro No. 19: Resultado del Análisis de los Procesos Críticos.....	91
Cuadro No. 20: Resultado del Análisis de los Subprocesos Críticos.....	91
Cuadro No. 21: Causas encontradas para ser solucionadas.....	92
Cuadro No. 22: Matriz de Implementación de Recomendaciones.....	93
Cuadro No. 23: Hoja de Mejoramiento de Procesos Críticos y Subprocesos Críticos.....	97
Cuadro No. 24: Descripción de los Procesos de los Talleres Pluma Durán.....	112
Cuadro No. 25: Descripción de Perfiles Específicos.....	131
Cuadro No. 26: Fases de Implementación del Modelo.....	134
Cuadro No. 27: Actividades específicas en la implementación del modelo.....	135

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación consiste en el diseño e implementación de un modelo de gestión por procesos para la toma de decisiones para la empresa “Pluma Duran”, talleres de latonería y pintura de la ciudad de Cuenca, y está orientado a que dicha organización cuente con una guía a seguir que le ayudará a la creación de valor permitiendo alcanzar los mejores resultados que se han planificado y beneficien a la organización en su participación competitiva en los actuales escenarios.

En esta investigación se presentan aspectos importantes relacionados con los objetivos planteados, el problema de la investigación, las variables de estudio, la hipótesis, el desarrollo y resultados del proceso aplicado en el diseño e implementación de un modelo de gestión por procesos para la toma de decisiones para la empresa “Pluma Duran”, talleres de latonería y pintura.

Las conclusiones y las recomendaciones del presente trabajo de titulación, pero sobre todo la implementación del mismo dan un aporte firme y significativo sobre este importante tema puesto que fortalece el trabajo investigativo y orienta la consecución de los objetivos planteados.

PALABRAS CLAVES: Diseño, Modelo, Gestión por Procesos, Toma de Decisiones

ABSTRACT

This work degree is about the design and implementation of management model for processes for the decisionmaking for “Pluma Durán” company, repairing and painting workshops in the Cuenca city, and is geared to this organization have an assurance report on a comprehensive approach to analyzing, evaluating and improving organizational management.

This research presents important aspects related to the objectives, the research problem, the study variables, the hypothesis, development and results of the process applied in the design and implementation of management model for processes for the decisionmaking for “Pluma Durán” company, repairing and painting workshops in the Cuenca city.

The conclusions and recommendations of this work degree, but especially the implementation of this, give a strong and significant contribution on this important topic because it strengthens and guides the achievement of the above objectives.

KEYWORDS: Design, Model, Management by Processes, Decisionmaking

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo general diseñar e implementar un modelo de gestión por procesos para la toma de decisiones para la empresa “Pluma Duran”, talleres de latonería y pintura de la ciudad de Cuenca.

Dentro de los objetivos específicos que se pretenden conseguir, se menciona primeramente, el fundamentar teóricamente todos los conceptos, normas y principios del diseño de un modelo de gestión por procesos para la toma de decisiones.

Se busca también diagnosticar la situación actual de la empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura de la ciudad de Cuenca, para determinar la falta de un modelo de gestión por procesos para la toma de decisiones, para finalmente, proponer la solución al problema a través del diseño e implementación del modelo de gestión antes mencionado.

En lo que se refiere a la estructura del documento, éste se encuentra compuesto por tres capítulos, los mismos que han ido aportando secuencial y paulatinamente a la consecución de los objetivos previamente planteados para el presente trabajo investigativo.

El primer capítulo incluye la fundamentación teórica del presente trabajo de investigación relacionada con las definiciones de los principales términos del mismo, tales como: diseño, modelo, gestión por procesos, indicadores de gestión y decisiones empresariales.

Así mismo, se dan a conocer ciertos atributos adicionales de los términos antes mencionados, es decir, se presenta su importancia, sus características, sus tipos, objetivos, principios, entre otros.

En el capítulo dos, se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura de la ciudad de Cuenca, se dan a

conocer los antecedentes de la organización, su filosofía corporativa, es decir, su misión, visión, objetivos y estructura organizacional.

También, se presenta el análisis FODA de la empresa donde se incluyen tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los factores externos (oportunidades y amenazas) relacionados con la misma.

De igual manera, se incluye la cadena de valor con los respectivos procesos que la conforman, los mismos que se categorizan en estratégicos, operativos y de soporte. Y finalmente, se establece el mapa de procesos para identificar los procesos críticos relacionados con las actividades de la empresa.

Por último, el tercer capítulo expone de manera sistemática el proceso aplicado para el diseño del modelo de gestión por procesos para la toma de decisiones para la empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura, de la ciudad de Cuenca incluyendo los antecedentes, objetivos, importancia y justificación de la propuesta, y el esquema y desarrollo del modelo, para de esta manera como resultado de todo el proceso desarrollado se incluye el respectivo plan de implementación de dicho modelo.

Este capítulo es el más largo y el más importante de todo el trabajo de titulación puesto que presenta la aplicación propiamente dicha del tema de investigación.

El presente trabajo de investigación se trata de un estudio descriptivo y práctico, es decir, una investigación documental y de campo, que busca gestionar integralmente cada uno de los procesos que la empresa realiza y desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, etc. y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento. En resumen, dicho modelo ayudará a la empresa a llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas por el camino, convirtiéndose en el medidor fundamental de los resultados de la organización a través de una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna que responde a la planificación del proceso.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Pluma Durán es principalmente un taller de latonería y pintura que también realiza reparaciones del área de mecánica automotriz, e inicio sus actividades en el año 2004. Es una empresa que se caracteriza por el buen servicio y trato al cliente; ofrecer precios accesibles y todos sus productos para la reparación del automotor son importados, dando una garantía total en todos los trabajos de latonería, pintura y mecánicos.

Los clientes de la de la empresa son dueños de vehículos que poseen seguros, por tal motivo la principal relación comercial es con las compañías aseguradoras, razón por la cual se realiza la inspección del vehículo, se toman las respectivas fotografías, se recepta la documentación oportuna adjuntando al respectivo aviso de accidente para mayor facilidad del cliente y se envía a la compañía de seguros; dichos documentos se envía previamente vía electrónica y en el lapso de 24 horas, los físicos. Dando un servicio completo para que el asegurado y la compañía se sientan satisfechos.

Por otro lado, otros clientes son particulares, la gran mayoría de Cuenca, aunque un 25% provienen de otros cantones y ciudades.

Motivo por el cual Pluma Durán al contar con varios servicios relacionados con la latonería, pintura y mecánica, el taller ejecuta un sin número de procesos en cada una de sus actividades, los mismos que generan un inconveniente en la empresa (problema), que al no ser gestionados eficientemente han consumido recursos adicionales a los planificados, y sobre todo generan un problema relacionado con la organización de la empresa, puesto que todas las actividades se encontrarían insuficientemente comunicadas entre si perdiendo la imagen global de que se está haciendo y para quién, es decir, la empresa no se encontrarán a la vanguardia de los requisitos cambiantes de mercados, clientes y nuevas tecnologías.

De acuerdo con diferentes criterios recibidos por los públicos relacionados a Pluma Durán se debe buscar mejorar su situación actual, específicamente en los tiempos de entrega de los trabajos, es por este motivo que se presenta la propuesta de

diseño e implementación de un Modelo de Gestión por Procesos, en donde Pluma Durán contará con una guía que le permita el desarrollo y sus actividades que conlleven a alcanzar mejores resultados que se han planificado y beneficien a la empresa en su participación competitiva en los actuales escenarios. Para conseguir ser una empresa enfocada al cambio, mejorar en la eficiencia, atención al cliente, y calidad en los trabajos realizados.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Diseñar una propuesta de Modelo de Gestión por Procesos en la empresa “Pluma Durán” Talleres de Latonería y Pintura de la Ciudad de Cuenca, que permita mejorar sus procesos y la toma decisiones.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación de la empresa “Pluma Durán” Talleres de Latonería y Pintura para determinar la falta de gestión por procesos.
- Fundamentar teóricamente todos los conceptos, normas y principios del diseño e implementación de una gestión por procesos de la empresa “Pluma Durán” Talleres de Latonería y Pintura.
- Proponer una solución a través del diseño para la implementación de una gestión por procesos para la empresa “Pluma Durán” Talleres de Latonería y Pintura.

JUSTIFICACIÓN

Existen varios justificativos para proponer un diseño e implementación de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa “Pluma Durán” Talleres de Latonería y Pintura de la Ciudad de Cuenca; en primer lugar le ayudará a la creación de valor permitiendo alcanzar los mejores resultados que se han planificado y beneficien a la organización en su participación competitiva en los actuales escenarios, debido a

que, los procesos se consideran actualmente como la base operativa de las organizaciones con una tendencia en convertirse en su base estructural.

Por otro lado, con el diseño e implementación del Modelo de Gestión por Procesos reducirán las sorpresas y pérdidas operativas, debido a que la empresa mejorara su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costes o pérdidas asociados. Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades que realiza cada puesto y se identificará la interacción y secuencia entre tareas o actividades.

De igual manera, se podrán identificar los procesos críticos y los cuellos de botella, aumentando de esta forma la capacidad de reacción de la empresa ante los cambios.

Además, se tendrá trabajadores motivados, involucrados e identificados con la organización ya que con la gestión por procesos, se consigue que todas las personas que intervienen en el mismo sean conscientes de la importancia de su trabajo y busquen la excelencia en el mismo, todo ello al saber que aportan valor al producto.

Al poseer un Modelo de Gestión por Procesos; Pluma Durán podrá cumplir con sus objetivos y metas empresariales aportando un enfoque sistemático y disciplinado que garantice la operatividad acorde a las necesidades de una demanda del presente, como también de satisfacer los requerimientos que los clientes consumidores solicitan; como también, contar con una buena tecnología y procedimientos que garanticen costos, eficiencia y productividad.

En definitiva, la propuesta del diseño e implementación de Modelo de Gestión por Procesos, permitirá gestionar integralmente cada uno de los procesos que la empresa realiza y desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, etc. Y como actuara la empresa para satisfacerlos, antes de centrarse en aspectos estructurales como cuál en su cadena de mandos y la función de cada

departamento. En resumen, dicho modelo ayudará a la empresa a llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas por el camino, convirtiéndose en el medidor fundamental de los resultados de la organización a través de una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna que responde a la planificación del proceso.

HIPÓTESIS

La implementación del Modelo de Gestión por Procesos permitirá que la empresa “Pluma Durán” organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción de todo aquello que está vinculado con los procesos que definen las actividades en latonería y pintura para alcanzar sus metas planteadas.

CAPÍTULO I
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Introducción

El capítulo I integra el marco conceptual relacionado con los términos de diseño, modelo y gestión; sus conceptos, importancia, objetivos, características, clasificación, principios y técnicas.

Así mismo, incluye la descripción conceptual y los principales criterios de la gestión por procesos, abordando sus conceptos, importancia, principios, objetivos, características y técnicas.

Y finalmente, contiene la fundamentación teórica acerca de las decisiones empresariales en aspectos específicos relacionados con su concepto, importancia, objetivos, características y métodos.

1.1 Diseño

1.1.1 Concepto – Importancia

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001), define a diseño como un proyecto, plan, concepción original de un objeto u obra destinados a la producción en serie. Descripción o bosquejo verbal de algo.

Por otro lado, Gui Bonsiepe define al diseño como hacer disponible un objeto para una acción eficaz.

Así mismo, Joseph Edward Shigley y Charles R. Mishke, en su obra Diseño en ingeniería mecánica (Mechanical Engineering Design), publicada en 1989, indican que diseño es formular un plan para satisfacer una necesidad humana.

De la misma forma, Tomás Maldonado señalaba que el diseño industrial es una actividad proyectual que consiste en determinar las prioridades formales de los objetos producidos industrialmente. La forma tiene por misión, no sólo alcanzar un alto nivel estético, sino hacer evidentes determinadas significaciones y resolver problemas de carácter práctico relativos a la fabricación y el uso. Diseño es un proceso de adecuación formal, a veces no consciente, de los objetos.

Por su parte, el pintor, fotógrafo y crítico de arte Moholy-Nagy (1895 – 1946), conceptualiza al diseño como la organización de materiales y procesos de la forma más productiva, en un sentido económico, con un equilibrado balance de todos los elementos necesarios para cumplir una función.

Las definiciones sobre diseño son tantas y tan variadas como las actividades que han dado pie a esta actividad debido a que cada autor presenta su visión acorde a su realidad y experiencia, todo ello justifica la importancia de dicho término en el desarrollo de las acciones cotidianas y como afirmaría el arquitecto Damiano Franco, el diseño se encuentra hasta en la parte más ínfima de la vida del ser humano. ¿Qué sería de la vida cotidiana sin un diseño apropiado para cada una de las cosas y objetos? Un caos...

Todo lo mencionado en los párrafos anteriores sintetizan al diseño como un campo de conocimiento multidisciplinario orientado a estructurar y configurar contenidos que permitan ser utilizados para ofrecer satisfacciones a necesidades específicas de los seres humanos, encaminado a idear un proyecto útil, funcional y estético que pueda llegar a producirse en serie.

1.1.2 Principios

“Los principios del diseño son los siguientes: balance, énfasis, ritmo, proporción y escala, armonía y unidad, y simplicidad.

- Balance o Equilibrio: Se refiere a la manera de combinar los elementos para añadir la sensación de equilibrio o estabilidad a un trabajo.
- Énfasis o Punto de Enfoque: El punto focal es el área que se ofrece como el centro de interés y por lo tanto lo que atrae al ojo a primera vista.
- Ritmo y Movimiento: Principio de diseño usado para crear la apariencia y sensación de acción y guiar la vista del espectador a través del trabajo. El ritmo es creado mediante el cuidadoso acomodo de elementos que se repiten en el trabajo de manera que formen un latir o tiempo visual.
- Proporción y Escala: se refiere a cómo los elementos dentro de un objeto se relacionan con el objeto en su totalidad.
- Armonía y Unidad: conjunto de elementos organizados y relacionados entre sí, pero que juntos representan a uno solo.

- “Simplicidad: el diseño ideal es un entero unificado que abarca a todos los elementos y principios del diseño, sin embargo es necesario considerar la máxima de comunicación: menos es más” (Márquez, 2007).¹

1.1.3 Tipos de Diseño

Según Luis Rodríguez Morales, en su libro Diseño: estrategia y táctica, se mencionan los siguientes tipos de diseño:

- Diseño industrial: Se encarga de generar estrategias y configurar la forma de los objetos. Se centra en resolver los problemas técnicos implícitos en la realización de proyectos.
- Diseño gráfico: Se especializa en los procesos de impresión, ilustración, editorial y le da una gran importancia a los aspectos comunicativos de las formas que son percibidas visualmente. Se constituye como un elemento de mediación del ser humano con su cultura y con el medio ambiente.
- Diseño textil: Sus pasos básicos son primero la definición de necesidades, después la determinación de un sistema y por último la utilización de los materiales idóneos.
- Diseño arquitectónico: representación de objetos que le permitan suministrar la información suficiente para la construcción del plano de un proyecto. Las necesidades que se buscan satisfacer son las de uso del espacio, el sistema que emplea es constructivo y los materiales muy diversos. Utiliza grafismos muy técnicos y un boceto inicial para reflejar la primera idea del proyecto.
- Diseño urbano: Busca satisfacer necesidades de espacio que tienen carácter colectivo, los materiales que emplea no son solamente los de la construcción sino también los recursos económicos, las disposiciones legales y la actividad de la sociedad concretamente en la vida urbana. Es multidimensional.

1.1.4 Características

“Los elementos básicos que se deben dominar y tener en cuenta en cualquier diseño:

¹ Publicado por Abel Márquez en <http://amarquezdiseño.blogspot.com/2007/01/principios-basicos-del-diseño.html>, fecha de acceso 05/02/2014

- Lenguaje Visual: Saber comunicar el mensaje adecuado, con los recursos oportunos, dependiendo del grupo de personas o público al que vaya dirigido el mensaje.
- Comunicación: Conocer los procesos de comunicación, para poder captar los mensajes que el diseño ha de comunicar.
- Percepción Visual: Estar informados, la manera en que las personas vemos y percibimos lo que vemos. Aspectos tan importantes, como nuestro campo visual, el recorrido de la vista, el contraste, la percepción de las figuras, fondos, trayectoria de la luz.
- Administración de recursos: Conocer todos los recursos de los que se dispone, y aplicarlos lo mejor posible.”²

1.2 Modelo

1.2.1 Concepto – Importancia

Las acepciones del concepto de modelo son muy diversas. Puede considerarse al modelo, en términos generales, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social (Caracheo, 2002).

Asimismo, el modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor (Aguilera, 2000). Otra acepción del mismo autor, define al modelo como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción

² Disponible en <http://www.fotonostra.com/grafico/arteydiseno.htm>, fecha de acceso 05/02/2014

De igual manera, Gago (1999) define modelo como ejemplar o forma que uno propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, ejemplar para ser imitado, representación en pequeño de una cosa, copia o réplica de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas.

En definitiva, el término modelo puede ser definido como la imagen o representación de un hecho, fenómeno o suceso propuesto como ideal a seguir, y cuya importancia radica principalmente en mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión.

1.2.2 Objetivos

Las funciones de los modelos son: representar, explicar, guiar, motivar, predecir, evaluar y generar realidades. La función principal de los modelos es la de comprender y explicar la realidad a fin de poder hacer predicciones (Aguilera, 2000).

Por su parte, Achinstein (1967) afirma que el valor de un modelo determinado puede juzgarse desde dos puntos de vista diferentes, aunque relacionados: cuán bien sirve a los fines para los que se emplea y cuán completa y exacta es la representación que propone de la realidad.

Por el contrario, para Flórez (1999), el modelo es un instrumento analítico que tiene como función el describir, organizar e integrar.

Dicho en otras palabras, el principal objetivo o la función más general de un modelo es representar y explicar la realidad por medio de un estándar o patrón propuesto como ideal a seguir.

1.2.3 Clasificación

Resulta importante indicar que existen diversos tipos de modelos en uso y difieren entre ellos según el propósito que se persiga. La diversidad va desde modelos

básicos hasta aquellos muy complicados que responden a las características del objetivo que se pretende alcanzar, es así que se citan algunos de ellos:

- “Modelo Científico: representación abstracta, conceptual, gráfica (o visual), física o matemática, de fenómenos, sistemas o procesos a fin de analizarlos, describirlos, explicarlos, simularlos y predecirlos.”³
- “Modelo de gestión: es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad y pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.”⁴
- “Modelo Matemático: describe teóricamente un objeto que existe fuera del campo de las Matemáticas. Su éxito o fracaso depende de la precisión con la que se construya esta representación numérica, la fidelidad con la que se concreten hechos y situaciones naturales en forma de variables relacionadas entre sí.”⁵
- “Modelo de Calidad: es un conjunto de prácticas vinculadas a los procesos de gestión y el desarrollo de proyectos. Este modelo supone una planificación para alcanzar un impacto estratégico, cumpliendo con los objetivos fijados en lo referente a la calidad del producto o servicio.”⁶
- “Modelo de Negocio: es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e

³ Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo>, fecha de acceso 05/02/2014

⁴ Disponible en: Definición de modelo de gestión - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/modelo-de-gestion/#ixzz2sV6o9RvS>, fecha de acceso 05/06/2014

⁵ Disponible en: Definición de modelo matemático - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/modelo-matematico/#ixzz2sV6vdRWN>, fecha de acceso 05/06/2014

⁶ Disponible en: Definición de modelo de calidad - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/modelo-de-calidad/#ixzz2sV75Qsm5>, fecha de acceso 05/06/2014

implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía.”⁷

Para la presente investigación se considera el modelo de gestión, puesto que la misma trata acerca de la administración de los procesos necesarios para alcanzar los objetivos empresariales, y dentro de dicho modelo específicamente “El modelo EFQM de excelencia Empresarial que es un instrumento practico que ayuda a las organizaciones a establecerlo, midiendo en qué punto se encuentra dentro del camino hacia la excelencia y analizando las diferencias y lagunas que pueden existir dentro de las organizaciones para alcanzarla.”(López, 2011)⁸

1.2.4 Ventajas y desventajas

Al contar con un modelo se presentan más factores positivos que negativos puesto que se dispone de un patrón a seguir para alcanzar las metas propuestas o conseguir los objetivos establecidos.

Es así que se tienen las siguientes ventajas:

- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.
- Minimizan el costo para las actividades.
- Maximizan el rendimiento total para la organización.
- Apoyan en el mejoramiento de la toma de decisiones.
- Se fomenta la mejor manera de realizar las actividades.
- Ayuda a lograr los objetivos de la organización.
- Existe un alineamiento de cada proceso con los objetivos de la organización.
- Entre otras.

⁷ Disponible en: Definición de modelo de negocio - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/modelo-de-negocio/#ixzz2sV79ljn1>, fecha de acceso 05/02/2014

⁸ López, S. (2011): **Sistemas de Calidad. Implantación de diferentes sistemas en la organización.** Bogotá: Ediciones de la U. Pág. 108

Por otro lado, como desventajas se pueden tener:

- Falta de apoyo directo del alto mando.
- El modelo no cumple con los requerimientos propios de la organización.
- Se delegan funciones a otros gerentes de medio y bajo mando.
- Produce un ambiente de trabajo en el cual la meta y su cumplimiento hacen olvidar al elemento humano, cuando el propósito original era prestar más atención al empleado como individuo.

1.3 Gestión

1.3.1 Concepto – Importancia

Gestión viene del latín *gestio* - *gestionis* que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995).

Para Heredia (1985, p. 25) es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad.

Según Rementeria (2008, p. 1) es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Al respecto Rementeria agrega que en el concepto de gestión es muy importante la acción del latín *actionem*, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

Como complemento a lo mencionado en el párrafo anterior, Julia Mora (2007), citada por Restrepo (2008, p. 2), plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado y otro

que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio.

Así mismo, la ISO 900:2005 define gestión como “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.”(Pérez, 2010) ⁹

O dicho en otras palabras, “realizar adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos.”(Pérez. 2010)¹⁰

En base a todos los conceptos anteriores y, de acuerdo con los fines de la presente investigación, la gestión se asume como el conjunto de procesos y acciones que se ejecutan sobre los procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos empresariales, a través de un proceso sistémico y continuo, determinado por las funciones básicas de planificación, organización, dirección o mando y control; todo ello demuestra claramente la importancia de la gestión por que se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y material.

1.3.2 Tipos de Gestión

Resulta importante indicar que existen diferentes tipos de gestión y que la unión de cada uno de ellos dentro de una empresa conformará la gestión de toda la organización, de esta forma el correcto manejo de la gestión y sus interrelaciones garantizarán la sobrevivencia empresarial. A continuación resaltaremos los más relevantes y su descripción:

- **Gestión Social:** consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.
- **Gestión de Proyectos:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.
- **Gestión del Conocimiento:** se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros, ese conjunto de conocimiento puede

⁹ Pérez, José. **Gestión por procesos**. Editorial Esic, España, 2010. pág. 131

¹⁰ Pérez, José. **Gestión por procesos**. Editorial Esic, España, 2010 pág. 137

ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización.

- **Gestión Ambiental:** es un conjunto de actividades, normas e instrumentos para la planeación, supervisión y control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible; es una táctica con el objeto de mitigar, corregir y compensar los impactos ambientales negativos y potenciar los impactos ambientales.
- **Gestión Tecnológica:** proceso de administrar el desarrollo de la tecnología, su implementación y difusión en los sectores industrial, público y privado y en la sociedad en general. Además maneja el proceso de innovación a través de la investigación y Desarrollo (I+D).
- **Gestión Estratégica:** es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

1.3.3 Técnicas de Gestión

- “Generación de nuevos conceptos: Benchmarking, Brainstorming, QFD, TRIZ, Estudios de mercado, etc.
- Desarrollo de nuevos productos: Análisis del Valor, Diseño Industrial, Ingeniería concurrente, Prototipaje virtual, CAD-CAM – CAE, etc.
- Redefinición de los procesos productivos: Simulación de proceso, TPM, etc.
- Redefinición de los procesos de comercialización: Aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación, Diseño gráfico, etc.
- Gestión del conocimiento y la tecnología: Vigilancia tecnológica, Prospectiva tecnológica, Gestión de la propiedad intelectual, gestión del conocimiento, etc.”¹¹

1.3.4 Principios

“Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

¹¹ Disponible en <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/411tecnicas.aspx>, fecha de acceso 05/02/2014

En este sentido, el primero de los citados puntales es lo que se reconoce como estrategia. Es decir, el conjunto de líneas y de trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

El segundo pilar básico es la cultura o lo que es lo mismo el grupo de acciones para promover los valores de la empresa en cuestión, para fortalecer la misma, para recompensar los logros alcanzados y para poder realizar las decisiones adecuadas.

A todo ello, se une el tercer eje de la gestión: la estructura. Bajo este concepto lo que se esconde son las actuaciones para promover la cooperación, para diseñar las formas para compartir el conocimiento y para situar al frente de las iniciativas a las personas mejores cualificadas.

El cuarto y último pilar es el de la ejecución que consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores.”¹²

Por otro lado, los 11 mandamientos de Kiernan hacen referencia a la potenciación del capital intelectual, los mismos que se presentan a continuación:

1. No juegues de acuerdo con las reglas de competencia dominantes de tu empresa: Inventa las tuyas y haz que otros sigan tus pasos.
2. ¡Innovar o Morir!: Desarrolla estrategias y mecanismos conscientes para promover innovaciones, realiza ejercicios de creatividad en toda la empresa.
3. Vuelve a examinar tu empresa para encontrar activos estratégicos escondidos, luego impúlsalos lo más que puedas.
4. Desarrolla la inclinación por la velocidad y la acción de tu empresa: no camines, corre porque tu competencia se mueve más rápido de lo que imaginas.
5. Debes ser proactivo y experimental.
6. Rompe barreras.

¹² Disponible en: Concepto de gestión - Definición, Significado y Qué es <http://definicion.de/gestion/#ixzz2sVBj2NH1>, fecha de acceso 05/02/2014

7. Emplea toda tu gente y todas sus capacidades, todo el tiempo: Empodera a tus colaboradores, dales autonomía y capacidad de decisión, si tú los contrataste es porque son los mejores cree en ellos.
8. Globaliza tanto tu perspectiva como las bases de tu conocimiento.
9. Admite que la revolución eco industrial está sobre nosotros: Los resultados financieros no son lo único que cuenta, debes pensar en tus hijos y nietos, los lazos entre economía y medio ambiente son más estrechos día a día.
10. Has del aprendizaje organizacional una religión de tu empresa.
11. Desarrolla herramientas estratégicas para medir tu desempeño: No basta con mediciones estáticas de las finanzas o el desempeño de mercados, debes detectar los factores dinámicos que afectan la producción, las finanzas, el mercado y en general, el entorno de tu empresa

1.3.5 Etapas

La gestión puede verse también como un proceso y según Fayol, dicho proceso está compuesto por las siguientes funciones básicas:

- **Planificación:** Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.
- **Organización:** Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- **Dirección:** consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. A partir de la dirección, los administradores ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial al contribuir a las metas de una empresa.
- **Coordinación:** Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.
- **Control:** Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

Cabe mencionar que el proceso se da al mismo tiempo, ya que es un ciclo en el que se realizan estas funciones simultáneamente debido a que las mismas no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados.

1.4 Gestión por Procesos

1.4.1 Concepto – Importancia

Hoy en día, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que buscan la calidad total en cada una de sus acciones cotidianas.

El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000).

La Norma ISO 9001:2000, especifica en su apartado 4.1a) que se deben “identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.” En el apartado 4.1.b) se requiere “determinar la secuencia e interrelación de estos procesos”, y en el apartado 7.1 se matiza: “la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.”(Rey, 2005)¹³

Así también, “la gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto.”(ISO 9001-2000, 2002)¹⁴

Es así que, resulta de suma importancia estructurar a la organización bajo la visión de procesos puesto que “los clientes de hoy ya no adoptan una visión microscópica de su organización. Hubo una época en la que se podía construir una buena reputación solo con el suministro de excelentes productos. Sin embargo, actualmente los clientes ven al proveedor potencial como una entidad total y esperan que cada interacción sea un placer. Nada puede dejarse al azar en los millones de

¹³ Rey, D. (2005), **Producción, Procesos y Operaciones**, Buerau Veritas.

¹⁴ **Norma de la Calidad ISO 9001-2000**, INCOTEC, 2002.

momentos de verdad que se presentan cuando los clientes entran en contacto con su organización.”(Harrington, 2001)¹⁵

Además, la gestión por procesos es un elemento fundamental no solo para satisfacer las necesidades de los clientes sino para ser una empresa proactiva que se adapte a las necesidades cambiantes del entorno manteniéndose competitiva en el mercado.

1.4.2 Principios

- Una estructura coherente de procesos que represente el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de proceso) como externo (indicadores de resultado).
- Una designación de responsables de proceso, que deban supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos.

1.4.3 Objetivos

Cabe mencionar que el principal objetivo de la gestión por procesos es incrementar los resultados de la empresa por medio del aumento del grado de satisfacción de los clientes.

Además también se pretende aumentar la productividad de la organización a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega, es decir, reducir los tiempos de ciclo, mejorando la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con la empresa.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de pequeño costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

¹⁵ Harrington, H. (2001), **Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.**

1.4.4 Características

Existen un sinnúmero de aspectos que definen claramente a la gestión por procesos, siendo los más significativos los que se presentan a continuación:

- Evidencia las fortalezas y debilidades del sistema.
- Determina que procesos es necesario rediseñar o mejorar.
- Establece prioridades de mejora.
- Asigna responsabilidades explícitas sobre los procesos.
- Aumenta la capacidad de la organización para crear valor.
- Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Mide el grado de satisfacción del cliente interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

1.4.5 Técnicas

Existen técnicas básicas que han sido diseñadas para el análisis de datos y el control de procesos, las mismas que se aplican en la gestión por procesos y son conocidas también como técnicas de control de calidad, siendo las más utilizadas las siguientes:

- “La Hoja o Lista de Verificación (también llamada de Control o de Chequeo): es un impreso con formato de tabla o diagrama, destinado a registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos. Esta técnica de recogida de datos se prepara de manera que su uso sea fácil e interfiera lo menos posible con la actividad de quien realiza el registro.
- El Diagrama de Ishikawa: se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también diagrama de espina de pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios.
- El Diagrama de Pareto: es una forma especial de gráfico de barras verticales que separa los problemas muy importantes de los menos importantes, estableciendo

un orden de prioridades. Fue creado sobre la base del principio de Pareto, según el cual, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas.”(Villavicencio, 2012)¹⁶

- “Un Histograma: es el grafico estadístico que se utiliza para representar unos datos continuos cuando vienen agrupados en intervalos. Sobre cada uno de estos intervalos se levanta una franja tan ancha como el intervalo de forma que su área sea proporcional a su frecuencia. Muestra la frecuencia de ocurrencia de los datos que haya tomado en su proceso, al medir una variable, esto es un medidor o un indicador que puede asumir cualquier cifra en un rango definido. También permite visualizar la distribución seguida por el conjunto total de datos analizados, proveyendo información sobre la variación de su proceso en relación con dicha variable.”(Roure, Rodríguez, 1997)¹⁷
- “El Diagrama de Flujos o DFD de actividades: es la representación gráfica de la secuencia de los pasos que conforman un proceso, sirve para determinar el funcionamiento del proceso, mostrando claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades, desde su comienzo hasta la obtención de resultados.”(Roure, Rodríguez, 2002)¹⁸
- “La Ingeniería de Valor: es una metodología para resolver problemas y/o reducir costos, al mismo tiempo que mejora los requerimientos de desempeño (calidad).”¹⁹

1.5 Indicadores de Gestión

1.5.1 Concepto

En primera instancia, “se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.”(Beltrán, 2000)²⁰

¹⁶ Villavicencio, M. (2012), **Auditoría de Gestión VI, Guía Didáctica**, EDILOJA Cía. Ltda. Loja

¹⁷ Roure J., Monino M., Rodríguez B., (1997), **La Gestión por Procesos**.

¹⁸ Roure J., Monino M., Rodríguez B., (2002), **La Gestión por Procesos, Capítulo I: La Gestión Estratégica de los procesos**.

¹⁹ Disponible en <http://www.12manage.com>, fecha de acceso 05/02/2014

²⁰ Beltrán, J. (2000): **Indicadores de gestión**, 3R EDITORES LTDA, Páginas 35 y 36.

O citando las palabras del autor del libro *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*, Alfonso Fernández Hatre, quien utiliza una explicación metafórica para definir y explicar los conceptos de objetivo e indicador y las relaciones que debe haber entre ellos, para ello determina lo siguiente: “Cuando una organización o una persona desea mejorar en algo tan inconcreto como puede ser la calidad o la excelencia, intenta marcarse algún objetivo que por encontrarse en una situación más elevada que la actual y ser bastante difuso por no haber sido concretado hasta el momento, puede ser asimilado con una nube en el cielo”.

Así mismo, “los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico”.²¹

Por lo tanto, “los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que nos permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa o unidad, en áreas como usos de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (eficacia), errores de documentos (calidad), etc.”²²

1.5.2 Criterios para su establecimiento

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo debe satisfacer los siguientes criterios:

- Relevante: que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Poderse medir: significa que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad.
- Tener significado: el medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Lo importante es que tenga significado para todas las personas partícipes en el proceso; por tanto, todo medidor debe tener una descripción, esto es, una breve definición sobre qué es y qué pretende medir.
- Poder controlar: el indicador debe poderse controlar, siempre y cuando este factor este dentro de un alcance medible y controlable.

²¹ Artículo “KPI”, de la página principal. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>, fecha de acceso 05/02/2014

²² Dr. G. E. D’Elia *Como hacer Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa*, Editorial Alcina Pág. 21.

- Verificable y Costo efectivo: que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlos.
- Comparable: se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo.

1.5.3 Tipos

Dentro de las empresas existen diversos tipos de indicadores: los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, temporales, permanentes, etc.

Es así que, en cuanto a su naturaleza los indicadores se clasifican según los factores claves de éxito, encontrando los siguientes:

- Eficiencia: Los indicadores de eficiencia orientan el control de los recursos por procesos, asociados a un objetivo particular y a los insumos del mismo. Por ejemplo, consumo de materiales, rendimientos, desperdicios, etc.
- Eficacia: Los indicadores de eficacia se establecen para controlar resultados planificados, es decir, objetivos, productos o servicios, cuyas características satisfacen al cliente y partes interesadas. Por ejemplo: calidad, satisfacción, etc.
- Efectividad: Los indicadores de efectividad son los que se conocen como de impacto, y miden la incidencia de ser eficientes y eficaces. Por ejemplo disminución de accidentalidad, utilidad, etc.

Por otro lado, según la vigencia los indicadores pueden ser:

- Temporales: cuando su calidez tiene un lapso finito, se asocian al logro de un objetivo.
- Permanentes: son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

1.5.4 Metodología

Las variables constituyen el insumo básico para construir los indicadores. Son su parte esencial. Para su construcción es necesario identificarlas.

Conviene definir una estrategia de diseño que le brinde al indicador las características de especificidad necesarias para su identificación, ubicación, medida e interpretación.

“A través del análisis histórico se estudia el comportamiento del indicador a través del tiempo, usualmente año a año, para proponer un avance racional de cumplimiento. Este nivel se determina a partir del análisis que se haga de una serie en el tiempo, del comportamiento y sus variaciones, de una característica o de un indicador en el tiempo, para obtener un apoyo para el análisis de obtener un estándar racional y real.

- Referencia por comparación con estándares: A través de los estudios de los estándares internacionales se estudia el comportamiento de los diferentes indicadores a nivel internacional o los aceptados por organismos como OPS u OMS para ir ajustando los propios. Es un valor que señala el potencial de un sistema determinado. Se realiza teniendo en cuenta los principios de medición del trabajo, representa el valor alcanzable si se hacen bien las tareas. Los estándares en Salud son internacionales, nacionales o cada entidad se puede dar el suyo.
- Referencia por consenso: a través del consenso un grupo de técnicos, al considerar las características propias, se pone de acuerdo y dan un valor del indicador. Se obtiene cuando un grupo de expertos o de programadores, acuerdan los valores de los indicadores según la experiencia de cada uno; en la discusión se selecciona un valor. El uso de técnicas de consenso se utiliza cuando no se cuenta con valores históricos de un indicador, ni se cuenta con estudios para obtener valores estándar de requerimientos del usuario o estudios de la competencia.
- Referencia por los elementos teóricos: se utiliza como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales, fallas esperadas. El nivel teórico de referencia es un dato que da el fabricante del equipo, es un dato de diseño. Este da la máxima capacidad del sistema con una maquinaria y equipo determinados, cuya operación sólo puede ser superada si se mejoran, modifican, innovan o sustituyen la tecnología del mismo.

- Referencia por el requerimiento de los usuarios: la utilización de los requerimientos del cliente como nivel de referencia señala las pautas inmediatas de la mejora en caso de que éstos sean deficientes. En el caso de que se cumplan holgadamente puede llevar a reorientar acciones frente a la competencia o a redefinir políticas de tarifas o a incursionar en mercados más exigentes y atractivos. La utilización adecuada de los requerimientos de los usuarios como nivel de referencia presupone un conocimiento a fondo de las verdaderas necesidades de los usuarios. Implica el conocimiento de las características de calidad real del usuario a fin de fijar adecuadamente parámetros para las características de calidad sustitutas.
- Referencia por nivel de consideración política – planeación: los niveles de referencia provenientes de una consideración política sana y competitiva generalmente expresan nuevos retos, problemas a ser creados y se establecen a través de un proceso de planeación estratégica en donde se evalúan oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- Referencia por responsabilidad: se refiere a la necesidad de especificar y clarificar a quiénes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que está suministrando el indicador y su posible desviación con respecto a las referencias escogidas. En general existen las correspondencias entre los niveles de responsabilidad para las decisiones: la alta gerencia, la gerencia de coordinación y staff y la gerencia operativa.

Cada una de las metodologías mencionadas anteriormente tienen características particulares, pero en la práctica se emplean simultáneamente, de tal manera que un análisis histórico permite identificar la realidad del comportamiento de los indicadores, mientras que el estudio de los estándares internacionales permite identificar qué tan lejos se encuentra lo histórico con respecto a estos, con el fin de llegar a un acuerdo de consenso”.²³

Por otro lado la “Metodología para la Formulación de Indicadores de Gestión presenta los siguientes pasos:

1. Plan de gestión presupuesto (objetivos, metas, operaciones, nudos críticos, acciones, insumos, productos)

²³ Francisco Álvarez, Calidad y Auditoría en Salud, Páginas 182-184

2. Identifique clientes y usuarios, productos y acuerdos
3. Identifique y caracterice procesos
4. Formule mediciones e indicadores
5. Determinar valor inicial, objetivo y rango de gestión del indicador
6. Monitorear, evaluar reportes, evaluar (sistema de información, y cuadro de mando)” (Sánchez, 2013)²⁴

1.5.5 Ventajas de su aplicación

La ventaja fundamental del uso de los indicadores de gestión radica principalmente en la reducción de la incertidumbre, de la angustia y de la subjetividad con el complemento del incremento de la efectividad de la empresa y el bienestar de todos sus empleados.

Por un lado, dentro de las ventajas para la organización propiamente dicha, se tienen las siguientes:

- Impulsa la eficiencia, eficacia y productividad de cada una de las actividades de la empresa.
- Forma parte de una herramienta de información sobre la gestión de la empresa, para determinar si se está logrando los objetivos propuestos.
- Identifica oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identifica fortalezas de las diversas actividades, que pueden ser utilizadas para reforzar comportamientos positivos.
- Ayuda a contar con información que permita priorizar actividades basadas en las necesidades de cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Establece una dirección basada en datos y hechos.
- Evalúa y visualiza periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la empresa con respecto al cumplimiento de su misión y objetivos.
- Reorienta políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la empresa.

²⁴ Sánchez, J.R. (2013): **Indicadores De Gestión Empresarial. De la estrategia a los resultados con el Balanced Scorecard-Cuadro de Mando Integral**. EEUU: Ed. Palibrio LLC. Pág. 71.

Por otro lado, dentro de las ventajas para el equipo de trabajo se encuentran las siguientes:

- Motiva a los miembros del equipo de la organización para alcanzar metas y generar un proceso de mejoramiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimula y promueve el trabajo en equipo
- Contribuye al desarrollo y crecimiento, tanto personal como del equipo de la organización.
- Genera un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

1.6 Decisiones Empresariales

1.6.1 Concepto – Importancia

Antes de hacer referencia a las decisiones empresariales, resulta necesario comprender primero que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.

O dicho en otras palabras, la toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, con el objetivo específico de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

Al hacer mención de las decisiones empresariales se está haciendo referencia a todas aquellas elecciones o decisiones tomadas por los directivos de una empresa que guiaran el rumbo de la misma.

1.6.2 Objetivos

El principal objetivo de la toma de decisiones empresariales es abordar problemas en caso de que existan ya sean estos complejos o simples.

Así mismo, se busca fortalecer ciertas debilidades presentes en la organización y potencializar los aspectos fuertes de la misma.

De igual manera, se pretende aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el medio y mitigar considerablemente las amenazas existentes en el mercado.

1.6.3 Características

Las decisiones deben tener determinadas características generales:

- **Futuridad:** todas las modificaciones que se ejecuten, deberán tener en cuenta la visión del futuro. Por tal los empresarios al momento de tomar una decisión tienen que tomar en cuenta y analizar si servirá a corto, mediano o largo plazo para el rendimiento de la empresa. En caso de no resultar como se espera los empresarios o directivos deben tener otras estrategias alternativas.
- **Influencia:** es importante poder mediar la influencia de la decisión sobre los miembros de la empresa, a qué grupo de trabajo afecta y de qué manera recibe determinación.
- **Optimización:** la decisión debe contribuir a la optimización de los procesos para el beneficio del desempeño de las actividades o funciones de los diferentes departamentos.
- **Cultura e Identidad:** las decisiones empresariales deben y tienden a mantener la cultura e identidad establecidas, los postulados y principios básicos de cada empresa como: valores éticos, creencias sociales, valores generales, etc.

1.6.4 Métodos

Cada organización debe seleccionar el método adecuado para la toma de decisiones empresariales, el mismo que debe estar acorde a sus necesidades propias y que responda a los requerimientos de información solicitados.

Por ende, cada método ofrece una forma de explorar información vital para la rentabilidad de la empresa. Estos métodos pueden ayudar a asegurar de que no haya factores de la empresa que sean pasados por alto para de esta manera tomar decisiones con una información veraz, pertinente y oportuna.

Es así que, en la mayoría de las empresas se combinan los métodos que se presentan a continuación:

- **Análisis FODA:** es un método de toma de decisiones empresariales que apoya a las personas a pensar acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pertenecen a su empresa. El análisis FODA es una herramienta sencilla y ofrece información básica que impulsa discusiones más profundas.
- **El Análisis PEST:** se utiliza para evaluar el macro-ambiente, incluido los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan al negocio. Los factores externos antes mencionados no están bajo el control de la empresa, sin embargo los cambios en el macro-ambiente impacta en cómo funciona los negocios con el fin de analizar los factores a nivel macro mediante la recopilación de información. Involucrar las sesiones de lluvias de ideas ayuda a los ejecutivos a revisar sus resultados y discutir si los cambios externos son beneficiosos o perjudiciales para el negocio.
- **Modelos de Optimización de Precios:** son utilizados para determinar a qué precio la empresa puede obtener un beneficio, manteniendo al mismo tiempo la satisfacción del cliente. Con esta técnica, los ejecutivos o encargados de la parte económica de la empresa reúnen datos sobre los precios de la empresa, promociones, precios de la competencia, disponibilidad del producto o servicio y los costos. Este modelo es representado a través de un gráfico en el cual se coloca la información para representar la relación entre la demanda de los consumidores y la forma en que fluctúa en diversos productos o precios de los servicios, esta es una de las formas de visualizar y determinar la forma de ofrecer precios que atraen a los clientes sin dejar de obtener beneficio.
- **Benchmarking:** es una técnica de comparación que implica una evaluación de las prácticas de negocios, actuaciones y beneficios de la competencia con el fin de tomar decisiones internas. Esta técnica requiere que los ejecutivos seleccionen el producto de un competidor, proceso o servicio que comparar. Esto se puede hacer a través de la investigación. Seguido de la investigación realizada los responsables pueden decidir qué procesos de adaptación tomar para su propia compañía para mejorar el rendimiento y la rentabilidad.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA
“PLUMA DURÁN”, TALLERES DE LATONERÍA Y PINTURA

Introducción

En el presente capítulo se conocen los antecedentes de la empresa y su filosofía corporativa, es decir, su misión, visión, objetivos y estructura organizacional.

De igual manera, se incluye el análisis FODA de la situación actual del taller, considerando tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los externos (oportunidades y amenazas) relacionados con el mismo.

De la misma forma, se presenta la cadena de valor con los respectivos procesos que la conforman, los mismos que se categorizan en estratégicos, operativos y de soporte. Y finalmente, se establece el mapa de procesos para identificar los procesos críticos relacionados con las actividades de la empresa.

2.1 Generalidades de la empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura

2.1.1 Reseña Histórica

Talleres Pluma Durán, es una persona natural no obligada a llevar contabilidad, cuyo RUC es 0102648268001 (**ver Anexo A**) e inició sus actividades el 27 de agosto del 2004 con la actividad económica principal relacionada a la prestación de servicios de reparación de vehículos automotores, carrocerías, pintura y carga.

Su domicilio principal y matriz se halla en la ciudad de Cuenca, específicamente en la avenida González Suárez 1-55 y Huayna Cápac.

Pluma Durán es principalmente un taller de latonería y pintura que también realiza reparaciones del área de mecánica automotriz, e inició sus actividades en el año 2004 bajo el direccionamiento del Tnlgo. Carlos Alfredo Durán, gerente propietario, más conocido con el apodo de Pluma Durán, de ahí el nombre de la empresa.

Pluma Durán dispone de la más avanzada tecnología y personal idóneo para la reparación del vehículo afectado. Para todo el procedimiento, la empresa cuenta con herramientas apropiadas y de última tecnología en el sector de latonería.

Cabe mencionar que muchos de los clientes de la empresa provienen de compañías de seguros, razón por la cual se realiza la inspección del vehículo, se toman las respectivas fotografías, se recepta la documentación oportuna adjuntando al respectivo aviso de accidente para mayor facilidad del cliente y se envía a la compañía de seguros.

Por otro lado, otros clientes son particulares, la gran mayoría de Cuenca, aunque un porcentaje proviene de otros cantones y ciudades.

Pluma Durán se caracteriza por el buen servicio y trato al cliente. Ofrece precios muy accesibles y todos sus productos son importados, dando una garantía total en todos los trabajos mecánicos, de latonería y pintura.

Al contar con varios servicios relacionados con la latonería, la pintura y la mecánica-winchaje, el taller ejecuta un sinnúmero de procesos en cada una de sus actividades.

Cuadro 1: Características de la Empresa

Atributo	Descripción
Producto	Enderezada, ensamble y Pintura de partes afectada de vehículos siniestrados.
Capacidad Instalada	Área de Latonería: 7 vehículos Área de Armado: 5 vehículos Área de Preparación: 6 Vehículos Área de Pintura: 4 vehículos Área de Lavado: 3 vehículos Área de Espera: 5 vehículos Bodega: 6 vehículos pérdidas totales
Producción Promedio	30 vehículos por semana, dando como resultado un total de 120 vehículos mensuales.
Fuerza Laboral	El taller cuenta con 10 operarios, de los cuales: <ul style="list-style-type: none"> • 3 empleados se dedican a la parte de enderezado • 4 empleados a la preparación (masillar, fondear, lijar y aislar con papel de enmascarar) • 2 empleados a la aplicación de pintura • 1 empleado se ocupa de pulir y lavar el vehículo

FUENTE: Empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

2.1.2 Misión

La misión de la empresa, es decir, la razón de ser de la misma versa de la siguiente manera: ofrecer seguridad y confort a nuestros clientes, por la innovación en los servicios, desarrollo de procesos, la más alta profesionalidad, respeto por el medio ambiente, calidad, honestidad, política de precios justos, buscando que sea capaz de ofrecer y cubrir las expectativas o necesidades de todos nuestros clientes haciéndoles sentir a gusto y conformes con los servicios recibidos, promoviendo una cultura líder de formación, concienciación y sensibilización de los conductores. Conjugando que todos los que participen en la empresa se sientan orgullosos, donde se puedan realizar sus metas personales acordes y compatibles con los objetivos de la empresa combinando nuestros valores de empresa, adecuando nuestros procesos a las diversas necesidades del mercado, y aprovechando eficientemente los recursos de la misma.

Los valores que apoyan a la misión descrita en el párrafo anterior y que son las cualidades que orientan a la empresa para alcanzar la excelencia en el servicio que ofrece sus clientes, son los siguientes:

- **Respeto:** Cumplimos con los compromisos y obligaciones adquiridas con nuestros clientes, dando respuestas adecuadas a lo que se espera y asumiendo las consecuencias de los actos.
- **Innovación:** Búsqueda constante de productos, servicios y procesos que cubran las necesidades del cliente y nos permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a los de nuestros competidores.
- **Responsabilidad Social:** Realizar bien nuestro trabajo, cumplir lo pactado con nuestros clientes y proveedores, respetar la legislación vigente y cuidar los recursos y el medio ambiente son formas de practicar este valor.
- **Trabajo en Equipo:** Desde éste se intenta la integración de cada uno de los miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.
- **Vocación de Servicio:** Damos respuesta a las necesidades de nuestros clientes y colaboradores de forma oportuna, amable y efectiva, generando satisfacción a los mismos cuando agregamos valor a nuestro trabajo.

- Austeridad: Ser austero significa cuidar y utilizar eficientemente lo que tenemos, optimizar el uso de los recursos y evitar desperdicios, implica gastar en lo necesario y prescindir de lo inútil o superfluo.
- Honestidad: Orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

2.1.3 Visión

Al mencionar la visión de los talleres de latonería y pintura se considera lo siguiente: convertirnos en el centro automotriz único referencia de atención especializada en temas de servicios automotrices de los vehículos de nuestro cliente.

Así mismo, continuar con el personal calificado que posea los conocimientos indiscutibles en el Sector Automotriz, además con equipos de alta calidad y precisión, puesto que, para todo el procedimiento, la empresa cuente con herramientas apropiadas y de última tecnología en el sector de latonería.

2.1.4 Objetivos

- Objetivo Administrativo

Administrar adecuadamente el flujo de información que genera el área de taller-mecánico con las diferentes coordinaciones y apoyo técnico del mismo, mediante análisis, desarrollo, programación e implementación de sistemas de información, que marcaran las pautas a seguir a fin de mantener una mejora continua en el área para el beneficio de la institución.

- Objetivo Operativo

Cumplir todos los procesos de reparación del vehículo con la debida y correcta optimización de los recursos humanos y materiales para entregar al cliente un trabajo de calidad, el mismo que mantendrá la reputación corporativa del taller.

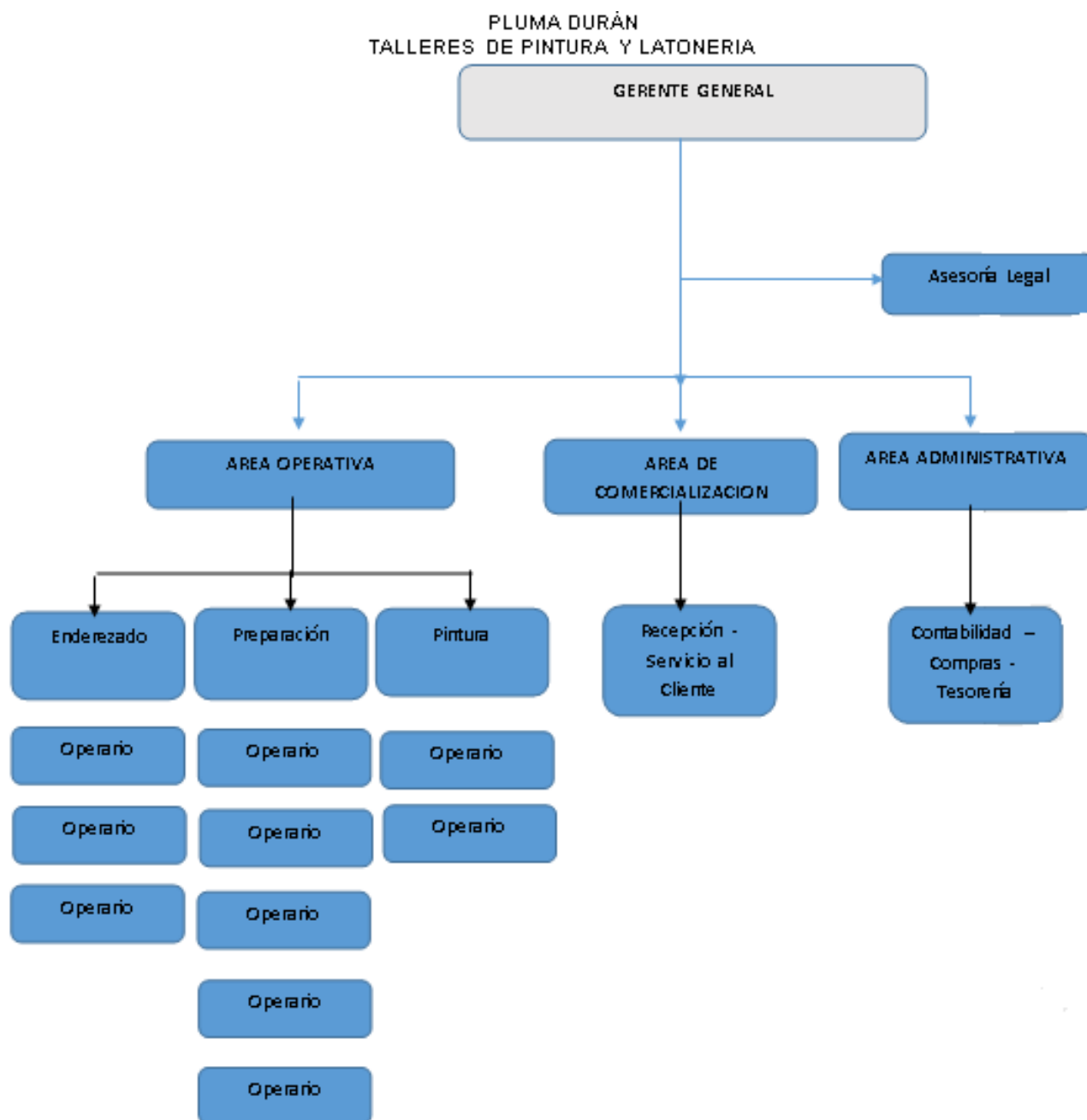
2.1.5 Estructura Organizacional

En su sentido más amplio, la estructura organizacional da orden a Talleres Pluma Durán y responsabiliza el talento humano de la organización en cada una de las áreas que se han definido previamente.

Asimismo, para cumplir con cada uno de los objetivos antes mencionados y con la finalidad de propiciar la pertenencia y participación de los empleados, la empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura, mantiene una estructura organizativa-administrativa descentralizada para establecer un sistema eficiente que han de desarrollar los miembros del taller para trabajar juntos de forma óptima, a fin de que sean alcanzados los objetivos corporativos.

Debido a que los organigramas verticales son los más usados, y por lo mismo, más fáciles de comprender; la empresa cuenta con el siguiente organigrama estructural que indica en forma objetiva las jerarquías del personal:

Gráfico 1: Organigrama Funcional de la Empresa



FUENTE: Empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura

Cuadro 2: Descripción y Funciones de Puestos

Nombre Puesto	Nombre Departamento	Descripción	Funciones
Gerente General	Gerencia	Control de los procesos dentro de los departamentos	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar acuerdos de prestación de servicios con

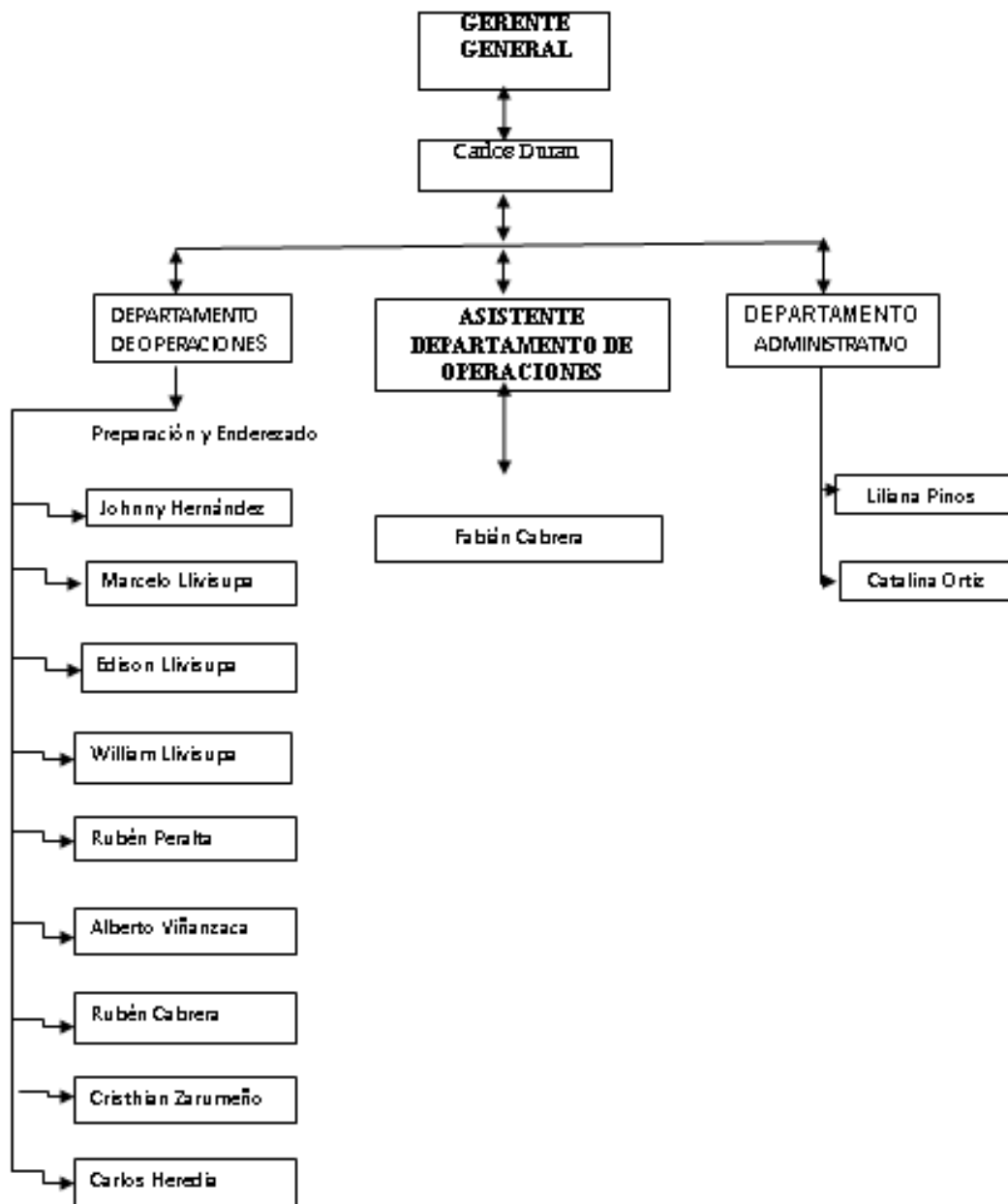
		operativos, comercialización; y administrativos.	<p>clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e implementar métodos de trabajos eficientes y eficaces. • Supervisar las funciones de los Subordinados.
Asesor Legal	Asesoría Legal	Asesoría legal sobre gestiones que realice la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría legal para la empresa y el empleado • Llevar a cabo los trámites necesarios para el debido funcionamiento de la empresa.
Asistente Operativo	Operaciones	Cumplir con los objetivos operativos, tanto de calidad, cantidad y tiempo; así como verificar el uso adecuado de materiales y asignación de equipos al personal de enderezado, preparación y pintura.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los trabajos programados en tiempo y calidad de los mismos. • Verificar que la materia prima para la elaboración de los trabajos sean los suficientes con su respectiva calidad y bajo costo. • Control de ingreso y salida de los vehículos. • Supervisar las actividades de los operarios.
Operario	Enderezado – Preparación – Pintura	Cumplir con los objetivos de entrega de los vehículos a reparar.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconstruir, enderezar y pintar los vehículos según corresponda. • Manipular adecuadamente los equipos, insumos y accesorios del taller. • Entregar los trabajos encomendados a tiempo • Informar sobre el estado de arreglo del vehículo (elabora reportes periódicos de las tareas asignadas). • Dar a conocer si las maquinarias y/o equipos de trabajo se encuentran en buenas

			condiciones. <ul style="list-style-type: none"> • Tener orden y limpieza en su área de trabajo.
Servicio al Cliente	Comercialización	Cumplir con las actividades de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspección de nuevos siniestros ✓ Recepción y Envío de información del asegurado vía mail a las compañías de seguros. • Revisión y respuesta a correos electrónicos sobre actividades encomendadas. • Manejo de caja chica • Cobros a clientes • Archivo.
Contador	Administrativo	Administrar los recursos financieros y humanos del taller.	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de todos los siniestros • Programar las compras y pagos a proveedores en coordinación con el Gerente General. • Informe de ingresos y gastos de la empresa. • Cumplimiento con el pago y entrega de materiales-herramientas a todo el personal administrativo y operativo de la empresa. • Facturación y recuperación de cartera. • Supervisión del departamento de comercialización.

FUENTE: Empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Gráfico 2: Organigrama Personal de la Empresa



FUENTE: Empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

2.2 FODA

El análisis FODA consiste en una metodología de estudio de la situación actual de una empresa, en este caso de Pluma Durán, talleres de latonería y pintura, tanto en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma.

Dicho análisis consta de factores internos que son las fortalezas/debilidades las cuales son controlables por la empresa en su totalidad y factores externos que son

oportunidades/amenazas las cuales no son muy controlables, pero se puede evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

El objetivo de este análisis FODA es obtener conclusiones sobre la forma en la que se encuentra el taller y la capacidad de afrontar los cambios, oportunidades y amenazas a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Cabe mencionar que para la construcción del mismo se identificaron tanto los factores internos como externos, relacionados directa e indirectamente con la empresa, los mismos que se resumen en la matriz que se presenta a continuación:

Cuadro 3: Matriz FODA de los Talleres Pluma Durán

FACTORES EXTERNOS CLAVES	FACTORES INTERNOS CLAVES
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado mal atendido: clientes insatisfechos por otros talleres. ▪ Convenios con empresas de la rama de los seguros. ▪ Alto porcentaje de accidentes de tránsito. ▪ Fuerte poder adquisitivo del segmento meta (compañías de seguros y clientes en particular). ▪ Estabilidad política y económica del país en los últimos años. ▪ Marco regulatorio con beneficios al sector artesanal. ▪ Aprovechamiento de tecnología. ▪ Apoyo del estado al desarrollo de las microempresas. ▪ Disminución de la tasa de desempleo a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación estratégica donde funciona el taller. ▪ Taller con calificación artesanal. ▪ Talento humano con experiencia. ▪ Excelente situación financiera ▪ Personal debidamente uniformado e identificado. ▪ Buen ambiente de trabajo y adecuado sistema de comunicación. ▪ Bajo nivel de rotación del personal. ▪ Conocimiento de las condiciones geográficas, ambientales, productivas y socioeconómicas del sector de latonería y pintura, es decir, conocimiento del mercado donde la empresa presta sus servicios. ▪ Costos bajos para los clientes comparados con la competencia. ▪ Amplia base de datos de clientes. ▪ Manejo de un plan para el cuidado ambiental que contempla la recolección, clasificación y tratamiento de los residuos sólidos, líquidos y material contaminante.
AMENAZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado competitivo alto por la existencia de un sinnúmero de talleres de latonería y pintura. ▪ Oferta diversificada de productos y servicios por parte de la competencia. ▪ Incremento de precios de los insumos. ▪ Competencia agresiva (talleres de los concesionarios). ▪ Cambios en permisos municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infraestructura arrendada. ▪ Bajo nivel de control interno. ▪ Ausencia de planificación estratégica debidamente documentada y aprobada. ▪ Retrasos en el tiempo de entrega de los vehículos. ▪ Baja productividad de algunos empleados cuyos perfiles no están acordes a las funciones que

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependencia de terceras personas para prestar el servicio, específicamente de proveedores que no entregan a tiempo los repuestos. ▪ Condiciones ambientales adversas (factores estacionales: clima) y casos fortuitos. 	<p>desempeñan.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Débil política de seguridad para el trabajador. ▪ No existe una evaluación de riesgos (económicos, ambientales, etc.). ▪ No se cuenta con señal ética dentro de la empresa. ▪ Equipamiento incompleto que incrementa los tiempos muertos. ▪ No se maneja un plan adecuado de mantenimiento de la maquinaria y equipos. ▪ Desperdicio de recursos materiales. ▪ Bajo nivel de coordinación en los diferentes procesos. ▪ Ausencia de un flujograma de los procesos de latonería y pintura. ▪ Cierta nivel de inseguridad en el taller puesto que las puertas siempre se encuentran abiertas para la atención a los clientes.
---	--

FUENTE: Empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Así mismo, para la construcción del FODA ponderado se clasificaron los factores internos y externos presentados anteriormente y se les asignó un peso para proceder a calificarlos de acuerdo una escala que otorga una calificación a cada variable y que va desde la mejor alternativa que beneficie a la empresa hasta la más baja de las alternativas.

La calificación utilizada para los factores internos contempla la siguiente escala:

- 1 = Debilidad grave o muy importante
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Equilibrio
- 4 = Fortaleza menor
- 5 = Fortaleza importante

Y de manera similar, para los factores externos se considera la escala que se presenta a continuación:

- 1 = Amenaza importante
- 2 = Amenaza menor
- 3 = Equilibrio
- 4 = Oportunidad menor

5 = Oportunidad importante

Y finalmente, se procede a multiplicar la calificación con el peso de cada variable para realizar una suma de todas las puntuaciones obteniendo de esta forma el nivel en el que se encuentra la empresa.

**Cuadro 4: Matriz de evaluación de factores internos de los Talleres Pluma
Durán**

N.	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Ubicación estratégica donde funciona el taller.	0,04	4	0,16
2	Taller con calificación artesanal.	0,03	4	0,12
3	Talento humano con experiencia.	0,05	5	0,25
4	Excelente situación financiera.	0,04	4	0,16
5	Personal debidamente uniformado e identificado.	0,03	4	0,12
6	Buen ambiente de trabajo y adecuado sistema de comunicación.	0,03	4	0,12
7	Bajo nivel de rotación del personal.	0,03	4	0,12
8	Conocimiento de las condiciones geográficas, ambientales, productivas y socioeconómicas del sector de latonería y pintura, es decir, conocimiento del mercado donde presta sus servicios.	0,04	5	0,20
9	Costos bajos para los clientes comparados con la competencia.	0,03	4	0,12
10	Amplia base de datos de clientes.	0,03	4	0,12
11	Manejo de un plan para el cuidado ambiental que contempla la recolección, clasificación y tratamiento de los residuos sólidos, líquidos y material contaminante.	0,03	4	0,12
DEBILIDADES				
12	Infraestructura arrendada.	0,04	2	0,08
13	Bajo nivel de control interno.	0,04	2	0,08
14	Ausencia de planificación estratégica debidamente documentada y aprobada.	0,04	2	0,08
15	Retrasos en el tiempo de entrega de los vehículos.	0,06	1	0,06
16	Baja productividad de algunos empleados cuyos perfiles no están acordes a las funciones que desempeñan.	0,05	1	0,05
17	Débil política de seguridad para el trabajador.	0,04	2	0,08
18	No existe una evaluación de riesgos (económicos, ambientales, etc.).	0,04	2	0,08
19	No se cuenta con señal ética dentro de la empresa.	0,03	2	0,06
20	Equipamiento incompleto que incrementa los tiempos muertos.	0,06	1	0,06
21	No se maneja un plan adecuado de mantenimiento de la maquinaria y equipos.	0,04	1	0,04

22	Desperdicio de recursos materiales.	0,06	1	0,06
23	Bajo nivel de coordinación en los diferentes procesos.	0,05	1	0,05
24	Ausencia de un flujograma de los procesos de latonería y pintura.	0,04	2	0,08
25	Cierto nivel de inseguridad en el taller puesto que las puertas siempre se encuentran abiertas para la atención a los clientes.	0,03	2	0,06
TOTAL		1		2,53

FUENTE: Matriz FODA de los Talleres Pluma Duran

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Teniendo en cuenta que la puntuación más alta es 5, la menor es 1 y el promedio general es 3; la empresa con una puntuación de 2,53 se encuentra por debajo del promedio pero cabe recalcar que el peso ponderado de las fortalezas (1,61) es mucho mayor que el peso ponderado de las debilidades (0,92), lo que significa que los factores internos favorecen a la organización, pero dicho resultado no es suficiente puesto que resulta sumamente necesario sacar provecho de variables con altas calificaciones generando estrategias encaminadas al crecimiento de la empresa.

Lo que se sugiere es persistir en las acciones que incrementan las fortalezas de los Talleres Pluma Durán, tales como: el talento humano con experiencia, la excelente situación financiera, el conocimiento del mercado donde presta sus servicios, la ubicación estratégica donde funciona el taller, entre otras.

Por otro lado, se debería poner énfasis en aquellos factores internos que muestran debilidad de la empresa como son: los retrasos en el tiempo de entrega de los vehículos, el equipamiento incompleto que incrementa los tiempos muertos, el desperdicio de recursos materiales, el bajo nivel de coordinación en los diferentes procesos, la ausencia de un flujograma de los procesos de latonería y pintura, y demás.

En definitiva, correspondería tomar acciones correctivas orientadas al mejoramiento del desempeño organizacional.

**Cuadro 5: Matriz de evaluación de factores externos de los Talleres Pluma
Durán**

N.	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1.	Mercado mal atendido: clientes insatisfechos por otros talleres.	0,06	5	0,30
2.	Convenios con empresas de la rama de los seguros.	0,07	5	0,35
3.	Alto porcentaje de accidentes de tránsito.	0,06	5	0,30
4.	Fuerte poder adquisitivo del segmento meta (compañías de seguros y clientes en particular).	0,07	5	0,35
5.	Estabilidad política y económica del país en los últimos años.	0,04	3	0,12
6.	Marco regulatorio con beneficios al sector artesanal.	0,05	4	0,20
7.	Aprovechamiento de tecnología.	0,04	3	0,12
8.	Apoyo del estado al desarrollo de las microempresas.	0,05	4	0,20
9.	Disminución de la tasa de desempleo a nivel nacional y local.	0,04	3	0,12
	AMENAZAS			
10.	Mercado competitivo alto por la existencia de un sinnúmero de talleres de latonería y pintura.	0,10	1	0,10
11.	Oferta diversificada de productos y servicios por parte de la competencia.	0,05	2	0,10
12.	Incremento de precios de los insumos.	0,07	1	0,07
13.	Competencia agresiva (talleres de los concesionarios).	0,08	1	0,08
14.	Cambios en permisos municipales.	0,07	2	0,14
15.	Dependencia de terceras personas para prestar el servicio, específicamente de proveedores que no entregan a tiempo los repuestos.	0,10	1	0,10
16.	Condiciones ambientales adversas (factores estacionales: clima) y casos fortuitos.	0,05	2	0,10
	TOTAL	1		2,75

FUENTE: Matriz FODA de los Talleres Pluma Duran

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

El resultado ponderado de 2,75 indica que la empresa a nivel externo también se encuentra por debajo del promedio, pero con un peso ponderado de las oportunidades (2,06) mucho mayor que el de las amenazas (0,69) dando como resultado que los factores externos se encuentran en beneficio de la organización, los mismos que se deben explotar al máximo para aplacar considerablemente la incidencia de las amenazas.

Dicho de otra manera, si los Talleres Pluma Durán se benefician de los clientes insatisfechos por otros talleres, de los convenios con empresas de la rama de los seguros, del alto porcentaje de accidentes de tránsito, del fuerte poder adquisitivo del segmento meta (compañías de seguros y clientes en particular), entre otras oportunidades; por otro lado, la existencia de un sinnúmero de talleres de latonería y pintura, el incremento de precios de los insumos, la dependencia de terceras personas para prestar el servicio, específicamente de proveedores que no entregan a tiempo los repuestos, etc., hacen que la empresa disminuya la oportunidad de buscar nuevos clientes y mercados, y de esta manera, aumentar sus utilidades, mitigando la competencia y ganando participación en el mercado.

Por lo tanto, se deberían generar estrategias proactivas y tomar medidas precautelarias que ayuden a que las oportunidades sean aprovechadas y explotadas al máximo.

Las conclusiones del análisis FODA se resumen en el análisis de la interacción de sus cuatro cuadrantes; es así que al hacer referencia a la Zona de Éxito o llamada también Cuadrante FO, la empresa aprovecha sus aspectos positivos para establecer estrategias que maximicen tanto sus fortalezas como sus oportunidades (maxi-maxi), es decir aplicar siempre estrategias que incrementen dichas variables.

Cuadro 6: Matriz FO de los Talleres Pluma Durán

<p>ZONA DE ÉXITO</p> <p>CUADRANTE FO (desarrollo)</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Ubicación estratégica donde funciona el taller.</p> <p>F2. Taller con calificación artesanal.</p> <p>F3. Talento humano con experiencia.</p> <p>F4. Excelente situación financiera</p> <p>F5. Personal debidamente uniformado e identificado.</p> <p>F6. Buen ambiente de trabajo y adecuado sistema de comunicación.</p> <p>F7. Bajo nivel de rotación del personal.</p> <p>F8. Conocimiento de las condiciones geográficas, ambientales, productivas y socioeconómicas del sector de latonería y pintura, es decir, conocimiento del mercado donde presta sus servicios.</p> <p>F 9. Costos bajos para los clientes comparados con la competencia.</p> <p>F 10. Amplia base de datos de clientes.</p> <p>F 11. Manejo de un plan para el cuidado</p>
--	--

	ambiental que contempla la recolección, clasificación y tratamiento de los residuos sólidos, líquidos y material contaminante.
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Mercado mal atendido: clientes insatisfechos por otros talleres.</p> <p>O2. Convenios con empresas de la rama de los seguros.</p> <p>O3. Alto porcentaje de accidentes de tránsito.</p> <p>O4. Fuerte poder adquisitivo del segmento meta (compañías de seguros y clientes en particular).</p> <p>O5. Estabilidad política y económica del país en los últimos años.</p> <p>O6. Marco regulatorio con beneficios al sector artesanal.</p> <p>O7. Aprovechamiento de tecnología.</p> <p>O8. Apoyo del estado al desarrollo de las microempresas.</p> <p>O9. Disminución de la tasa de desempleo a nivel nacional.</p>	<p>ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la capacitación del personal administrativo, técnico y operario. • Aprovechar la experiencia del talento humano para adquirir mayor prestigio. • Fortalecer los convenios con las compañías de seguros que se disponen en la actualidad y desarrollar un plan de acción para atraer nuevas empresas aseguradoras. • Desarrollar e implementar un plan de seguimiento y fidelización para los clientes. • Administrar de forma productiva las bases de datos, para considerar la opinión de nuestros clientes, identificando nuevas necesidades por satisfacer y abriendo opciones de nuevos servicios con valor agregado. • Fortalecer la coordinación entre los Talleres Pluma Durán y la Junta de Artesanos.

FUENTE: Matriz FODA de los Talleres Pluma Duran

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Por otro lado, al hacer mención a la Zona de Desgaste o Cuadrante FA, la empresa establece estrategias que maximicen las fortalezas existentes para que contrarresten y minimicen las amenazas; caso contrario se podría observar un desgaste por efecto de las amenazas (maxi-mini).

Cuadro 7: Matriz FA de los Talleres Pluma Durán

<p style="text-align: center;">ZONA DE DESGASTE</p> <p style="text-align: center;">CUADRANTE FA (sostenibilidad)</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Ubicación estratégica donde funciona el taller.</p> <p>F2. Taller con calificación artesanal.</p> <p>F3. Talento humano con experiencia.</p> <p>F4. Excelente situación financiera</p> <p>F5. Personal debidamente uniformado e identificado.</p> <p>F6. Buen ambiente de trabajo y adecuado sistema de comunicación.</p> <p>F7. Bajo nivel de rotación del personal.</p> <p>F8. Conocimiento de las condiciones geográficas, ambientales, productivas y socioeconómicas del sector de latonería y pintura, es decir, conocimiento del mercado donde presta sus servicios.</p>
---	--

	<p>F 9. Costos bajos para los clientes comparados con la competencia.</p> <p>F 10. Amplia base de datos de clientes.</p> <p>F 11. Manejo de un plan para el cuidado ambiental que contempla la recolección, clasificación y tratamiento de los residuos sólidos, líquidos y material contaminante.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Mercado competitivo alto por la existencia de un sinnúmero de talleres de latonería y pintura.</p> <p>A2. Oferta diversificada de productos y servicios por parte de la competencia.</p> <p>A3. Incremento de precios de los insumos.</p> <p>A4. Competencia agresiva (talleres de los concesionarios).</p> <p>A5. Cambios en permisos municipales.</p> <p>A6. Dependencia de terceras personas para prestar el servicio, específicamente de proveedores que no entregan a tiempo los repuestos.</p> <p>A7. Condiciones ambientales adversas (factores estacionales: clima) y casos fortuitos.</p>	<p>ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionar los conocimientos del personal con capacitaciones para mejorar la calidad de los servicios. • Aplicar planes y proyectos de adiestramiento y capacitación al talento humano para profundizar la atención directa y personalizada a los usuarios del servicio. • Afianzar las relaciones con los proveedores para que los precios no sean exagerados, así mismo se debe mediar tales costos, ya que el precio por el servicio debe mantenerse o subir pero de una forma accesible, para que el cliente pueda considerarlo. • Estudiar la posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas para integrar servicios.

FUENTE: Matriz FODA de los Talleres Pluma Duran

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

De igual manera, se cuenta con la presencia de la Zona de Ilusión o Cuadrante DO, llamada de esta manera debido a que mientras no se conviertan las debilidades en fortalezas, no se podrán aprovechar las oportunidades existentes. Por lo tanto, la empresa establece estrategias que minimicen las debilidades para que maximicen las oportunidades (mini-maxi).

Cuadro 8: Matriz DO de los Talleres Pluma Durán

<p>ZONA DE ILUSIÓN</p> <p>CUADRANTE DO</p> <p>(crecimiento)</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Infraestructura arrendada.</p> <p>D2. Bajo nivel de control interno.</p> <p>D3. Ausencia de planificación estratégica debidamente documentada y aprobada.</p> <p>D4. Retrasos en el tiempo de entrega de los vehículos.</p> <p>D5. Baja productividad de algunos empleados cuyos perfiles no están acordes a las funciones que desempeñan.</p> <p>D6. Débil política de seguridad para el trabajador.</p> <p>D7. No existe una evaluación de riesgos (económicos, ambientales, etc.).</p>
--	--

	<p>D8. No se cuenta con señal ética dentro de la empresa.</p> <p>D9. Equipamiento incompleto que incrementa los tiempos muertos.</p> <p>D 10. No se maneja un plan adecuado de mantenimiento de la maquinaria y equipos.</p> <p>D 11. Desperdicio de recursos materiales.</p> <p>D 12. Bajo nivel de coordinación en los diferentes procesos.</p> <p>D13. Ausencia de un flujograma de los procesos de latonería y pintura.</p> <p>D14. Cierta nivel de inseguridad en el taller puesto que las puertas siempre se encuentran abiertas para la atención a los clientes.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Mercado mal atendido: clientes insatisfechos por otros talleres.</p> <p>O2. Convenios con empresas de la rama de los seguros.</p> <p>O3. Alto porcentaje de accidentes de tránsito.</p> <p>O4. Fuerte poder adquisitivo del segmento meta (compañías de seguros y clientes en particular).</p> <p>O5. Estabilidad política y económica del país en los últimos años.</p> <p>O6. Marco regulatorio con beneficios al sector artesanal.</p> <p>O7. Aprovechamiento de tecnología.</p> <p>O8. Apoyo del estado al desarrollo de las microempresas.</p> <p>O9. Disminución de la tasa de desempleo a nivel nacional.</p>	<p>ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar un flujograma de los procesos de latonería y pintura con sus respectivos tiempos. • Programar las actividades de cada uno de los procesos para brindar los servicios requeridos por los clientes. • Optimizar todos los recursos materiales en cada uno de sus procesos. • Diseñar e implementar un sistema de control interno integral. • Desarrollar un plan de seguridad laboral. • Buscar una compañía de seguridad con el fin de contar con personal de guardianía que cuide y vele por los activos y bienes de la empresa. • Elaborar el Plan Estratégico de los Talleres Pluma Durán.

FUENTE: Matriz FODA de los Talleres Pluma Duran

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Y finalmente, al tratar la Zona Vulnerable o Cuadrante DA, la empresa establece estrategias que minimicen las debilidades y amenazas (mini-mini) puesto que es la zona de mayor atención.

Cuadro 9: Matriz Da de los Talleres Pluma Durán

<p>ZONA DE VULNERABLE</p> <p>CUADRANTE DA (sobrevivencia)</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Infraestructura arrendada.</p> <p>D2. Bajo nivel de control interno.</p> <p>D3. Ausencia de planificación estratégica debidamente documentada y aprobada.</p> <p>D4. Retrasos en el tiempo de entrega de los vehículos.</p> <p>D5. Baja productividad de algunos empleados cuyos perfiles no están acordes a las funciones que desempeñan.</p>
--	---

	<p>D6. Débil política de seguridad para el trabajador.</p> <p>D7. No existe una evaluación de riesgos (económicos, ambientales, etc.).</p> <p>D8. No se cuenta con señal ética dentro de la empresa.</p> <p>D9. Equipamiento incompleto que incrementa los tiempos muertos.</p> <p>D 10. No se maneja un plan adecuado de mantenimiento de la maquinaria y equipos.</p> <p>D 11. Desperdicio de recursos materiales.</p> <p>D 12. Bajo nivel de coordinación en los diferentes procesos.</p> <p>D13. Ausencia de un flujograma de los procesos de latonería y pintura.</p> <p>D14. Cierta nivel de inseguridad en el taller puesto que las puertas siempre se encuentran abiertas para la atención a los clientes.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Mercado competitivo alto por la existencia de un sinnúmero de talleres de latonería y pintura.</p> <p>A2. Oferta diversificada de productos y servicios por parte de la competencia.</p> <p>A3. Incremento de precios de los insumos.</p> <p>A4. Competencia agresiva (talleres de los concesionarios).</p> <p>A5. Cambios en permisos municipales.</p> <p>A6. Dependencia de terceras personas para prestar el servicio, específicamente de proveedores que no entregan a tiempo los repuestos.</p> <p>A7. Condiciones ambientales adversas (factores estacionales: clima) y casos fortuitos.</p>	<p>ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los proveedores por su calidad, precio y capacidad de entrega de manera oportuna. • Coordinar con los proveedores fechas de entrega de repuestos para evitar retrasos en la entrega de los vehículos. • Implementar equipos para ser competitivos ante la competencia. • Coordinar los procesos para evitar el desperdicio de los recursos materiales.

FUENTE: Matriz FODA de los Talleres Pluma Duran

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

En base a las estrategias propuestas durante el análisis de las zonas de: éxito, desgaste, ilusión y vulnerabilidad, se agruparon las estrategias que están relacionadas; y, se priorizaron de acuerdo a la visión y misión de la empresa, así como a las necesidades de los clientes, llegándose a definir ciertos objetivos estratégicos.

Cuadro 10: Objetivos estratégicos de los Talleres Pluma Durán

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
<p>FO</p> <p>Incrementar un 3% de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la capacitación del personal administrativo, técnico y operario. 	<p>Contar con un plan de acción para atraer nuevas compañías de</p>

<p>convenios con nuevas empresas aseguradoras en relación al año anterior.</p> <p>Generar al menos un servicio con valor agregado semestralmente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la experiencia del talento humano para adquirir mayor prestigio. • Fortalecer los convenios con las compañías de seguros que se disponen en la actualidad y desarrollar un plan de acción para atraer nuevas empresas aseguradoras. • Desarrollar e implementar un plan de seguimiento y fidelización para los clientes. • Administrar de forma productiva las bases de datos, para considerar la opinión de nuestros clientes, identificando nuevas necesidades por satisfacer y abriendo opciones de nuevos servicios con valor agregado. • Fortalecer la coordinación entre los Talleres Pluma Durán y la Junta de Artesanos. 	<p>seguros.</p> <p>Utilizar encuestas y entrevistas para considerar la opinión de nuestros clientes, identificando nuevas necesidades por satisfacer y abriendo opciones de nuevos servicios con valor agregado.</p>
<p>FA</p> <p>Incrementar mensualmente un 3% de las ventas totales para capacitación del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionar los conocimientos del personal con capacitaciones para mejorar la calidad de los servicios. • Aplicar planes y proyectos de adiestramiento y capacitación al talento humano para profundizar la atención directa y personalizada a los usuarios del servicio. • Afianzar las relaciones con los proveedores para que los precios no sean exagerados, así mismo se debe mediar tales costos, ya que el precio por el servicio debe mantenerse o subir pero de una forma accesible, para que el cliente pueda considerarlo. • Estudiar la posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas para integrar servicios. 	<p>Los empleados deberán tomar un curso de capacitación por lo menos dos veces al año.</p>
<p>DO</p> <p>Disminuir en un 10% los desperdicios efectuados en el proceso de latonería y pintura en relación al año anterior.</p> <p>Incrementar la seguridad laboral en un 50% en relación al año anterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar un flujograma de los procesos de latonería y pintura con sus respectivos tiempos. • Programar las actividades de cada uno de los procesos para brindar los servicios requeridos por los clientes. • Optimizar todos los recursos materiales en cada uno de sus procesos. • Diseñar e implementar un sistema de control interno integral. 	<p>Realizar inspecciones y/o revisiones después de culminar el proceso.</p> <p>Emitir informes de seguimiento y evaluación de los procesos.</p> <p>La empresa contará con un plan de seguridad laboral.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de seguridad laboral. • Buscar una compañía de seguridad con el fin de contar con personal de guardianía que cuide y vele por los activos y bienes de la empresa. • Elaborar el Plan Estratégico de los Talleres Pluma Durán. 	Se dispondrán de políticas de seguridad acorde las disposiciones del IESS.
<p>DA</p> <p>Renovar o adquirir al menos una maquinaria o equipo anualmente.</p> <p>Disminuir en un 5% el tiempo promedio de demora en la entrega de vehículos en relación al tiempo promedio de demora del año anterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los proveedores por su calidad, precio y capacidad de entrega de manera oportuna. • Coordinar con los proveedores fechas de entrega de repuestos para evitar retrasos en la entrega de los vehículos. • Implementar equipos para ser competitivos ante la competencia. • Coordinar los procesos para evitar el desperdicio de los recursos materiales. 	<p>La empresa contará con un plan de adquisición y compras de maquinaria y equipos.</p> <p>Emitir informes de tiempos a la finalización de los procesos.</p>

FUENTE: Matrices FO-FA-DO-DA de los Talleres Pluma Duran

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

2.3 Cadena de Valor

“Es la herramienta más común para medir las prestaciones de una empresa, tomando en consideración una serie de actividades y procesos relacionadas con su operatividad”. (Cantú, 2011)²⁵

Así mismo, según Michael Porter, la cadena de valor es un *conjunto de actividades que se utilizan para diseñar, producir, comercializar, entregar y darle servicio al producto, que debe indicar como la empresa crea valor para sus clientes.*

O dicho en otras palabras, “es una herramienta que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final, permite realizar un análisis interno de la organización a través de su desegregación en sus principales actividades generadoras de valor.”²⁶

Es así que la cadena de valor desarrollada por la empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura; constituye un modelo propio que contempla las principales actividades de la organización que generan valor al cliente, es decir, es una

²⁵ Cantú, José. **Desarrollo de una Cultura de Calidad**. México-McGraw-Hill/Interamericana editores, 2011

²⁶ MacDonald, John. **Cómo entender reingeniería de procesos**

importante herramienta de gestión que permite entre otros aspectos disminuir los costos, lograr la eficiencia de los recursos disponibles, así como establecer esquemas logísticos, operativos y estratégicos que ayuden a la empresa a adquirir fuertes ventajas competitivas.

En definitiva, la cadena de valor antes mencionada muestra los procesos críticos de aportación de valor al cliente que maneja “Pluma Durán”, los mismos que determinan con claridad la fuente de la ventaja competitiva que tiene la empresa, razón por la cual se cuenta con los siguientes procesos:

2.3.1 Procesos Estratégicos

Conocidos también como procesos gobernantes por ser aquellos que definen y controlan las metas de la empresa, sus políticas y estrategias, afectando a toda la organización en su totalidad ya que se encuentran directamente relacionados con la misión y visión de la misma.

Dentro de los procesos estratégicos de los talleres “Pluma Durán”, se cuenta principalmente con la gestión estratégica, la misma que contempla ciertos aspectos tales como:

- ✓ Proceso planificación estratégica
- ✓ Proceso planificación operativa
- ✓ Proceso gestión de calidad

2.3.2 Procesos Operativos

Llamados también procesos básicos o agregadores de valor, son propios de la actividad de la organización y permiten generar la diversidad de productos y servicios que oferta la empresa a sus clientes.

Dichos procesos inciden directamente en la satisfacción del cliente final y la empresa ha desarrollado los siguientes:

- ✓ Procesos de recepción
- ✓ Procesos de inspección
- ✓ Procesos de tramitación documental
- ✓ Procesos de reparación

- ✓ Procesos de servicio y entrega

2.3.3 Procesos de Soporte

Son aquellos que proporcionan los medios, los recursos y el apoyo necesario para que los procesos operativos se puedan llevar a cabo, razón por la que se los conoce también como procesos habilitantes.

Dentro de los procesos de apoyo que complementan las actividades desarrolladas en la empresa, se cuentan con los siguientes:

- ✓ Procesos de gestión del talento humano
- ✓ Procesos de gestión financiera
- ✓ Procesos de gestión administrativa
- ✓ Procesos de gestión jurídica
- ✓ Procesos de información y comunicación
- ✓ Procesos de control

Gráfico 3: Cadena de Valor de la Empresa



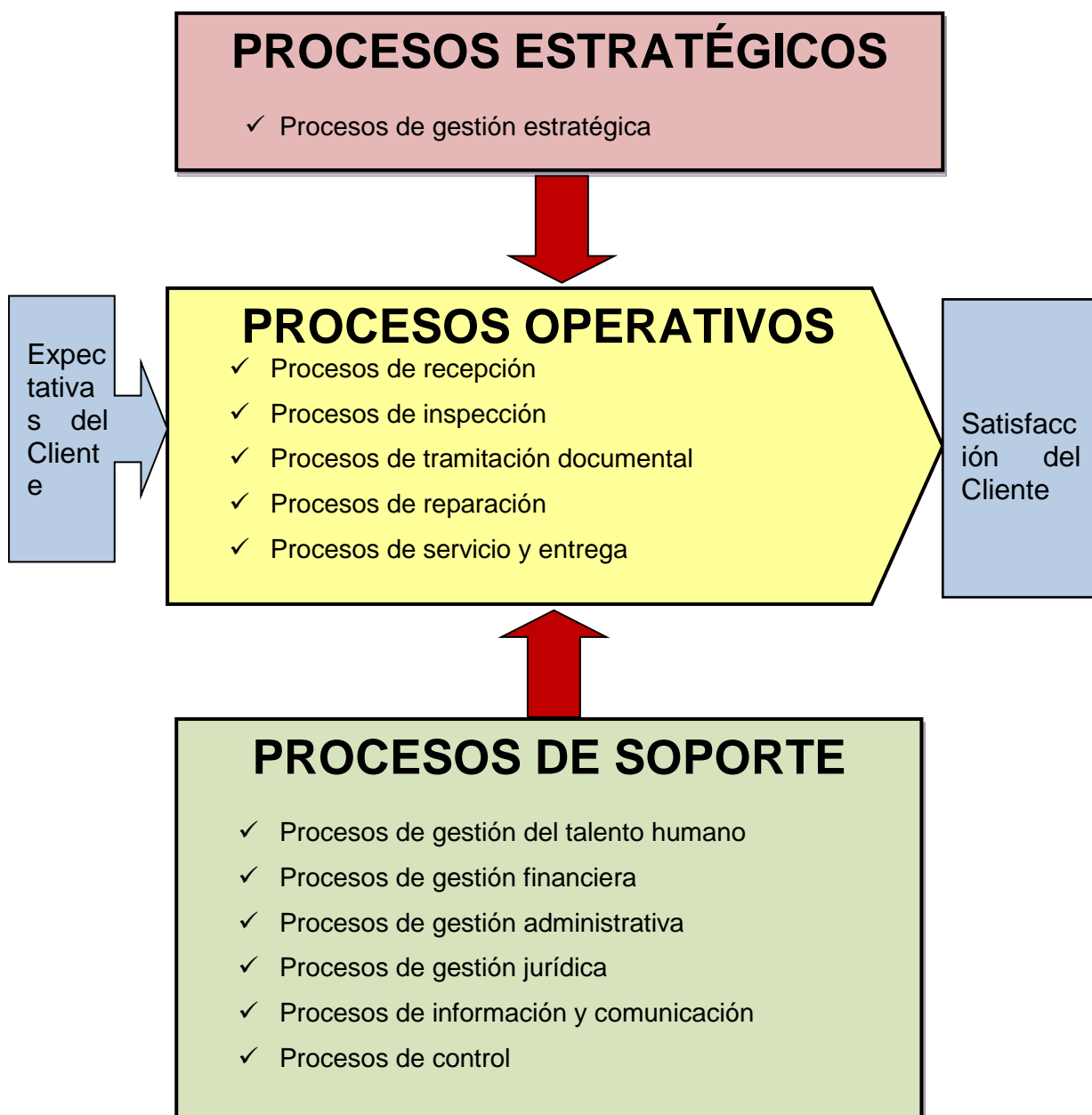
FUENTE: Empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

2.4 Establecimiento del Mapa de Procesos

El mapa de procesos que integra la cadena de valor de la empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura presenta los procesos de la organización acordes a la realidad actual de la misma y se lo puede sintetizar gráficamente de la siguiente manera:

Gráfico 4: Mapa de Procesos de la Empresa (general)

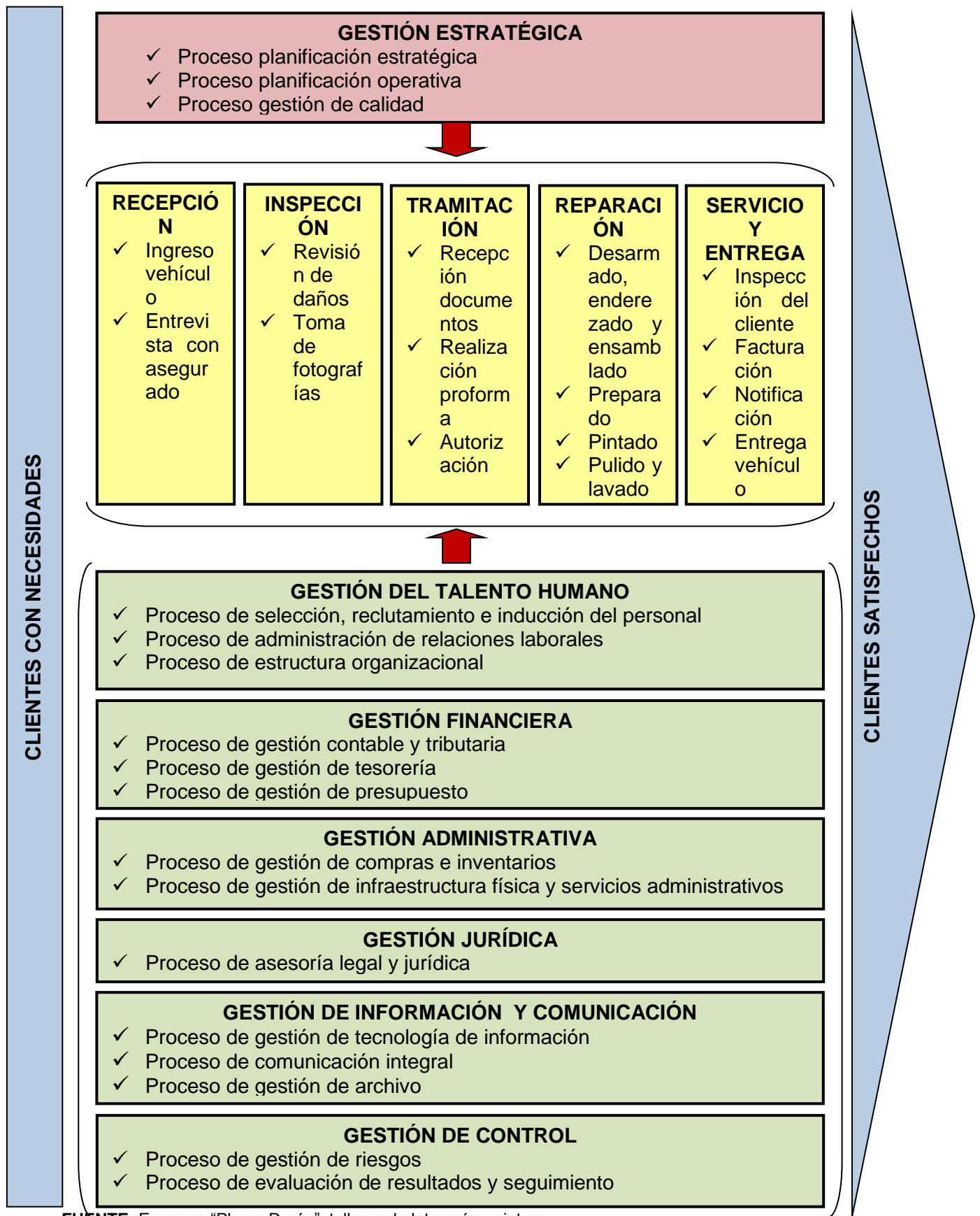


FUENTE: Empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

El mapa de procesos presentado en la parte superior muestra a manera general los procesos con los que cuenta la empresa en la actualidad, los mismos que se los podrían detallar de forma más específica mediante el gráfico que se presenta a continuación:

Gráfico 5: Mapa de Procesos de la Empresa (específico)



FUENTE: Empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

2.5 Identificación de procesos en la empresa

En base a la cadena de valor y al mapa de procesos de Talleres Pluma Durán que fueron presentados con anterioridad se ha procedido a identificar los siguientes procesos:

Cuadro 11: Procesos identificados en los Talleres Pluma Durán

MACROPROCESOS	PROCESO	SUBPROCESO
Estratégicos	Gestión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Planificación estratégica ○ Planificación operativa ○ Gestión de la calidad
Operativos	Recepción	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ingreso del vehículo ○ Entrevista con asegurado
	Inspección (Ver Anexo B)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inspección de daños ○ Toma de fotografías
	Tramitación (Ver Anexo C)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Recepción documentos ○ Realización proforma ○ Autorización
	Reparación (Ver Anexo D)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarmado, enderezado y ensamblado ○ Preparado ○ Pintado ○ Pulido y lavado
	Servicio y entrega (Ver Anexo E)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inspección del cliente ○ Facturación ○ Notificación ○ Entrega vehículo
Soporte	Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> ○ Selección, reclutamiento e inducción del personal ○ Administración de relaciones laborales ○ Estructura organizacional
	Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión contable y tributaria ○ Gestión de tesorería ○ Gestión de presupuesto
	Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión de compras e inventarios ○ Gestión de infraestructura física y servicios administrativos
	Gestión jurídica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asesoría legal y jurídica
	Gestión de información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión de tecnología de información ○ Comunicación integral ○ Gestión de archivo
	Gestión de control	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión de riesgos ○ Evaluación de resultados y seguimiento

FUENTE: Mapa de Procesos (específico) de la empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Considerando que los procesos operativos o agregadores de valor, son propios de la actividad de la organización y permiten generar la diversidad de productos y

servicios que oferta la empresa a sus clientes, se ha procedido a detallar y desagregar los mismos a través de un flujograma, todo ello debido a que dichos procesos inciden directamente en la satisfacción del cliente final.

Gráfico 6: Flujograma de Procesos Operativos de la Empresa (general)

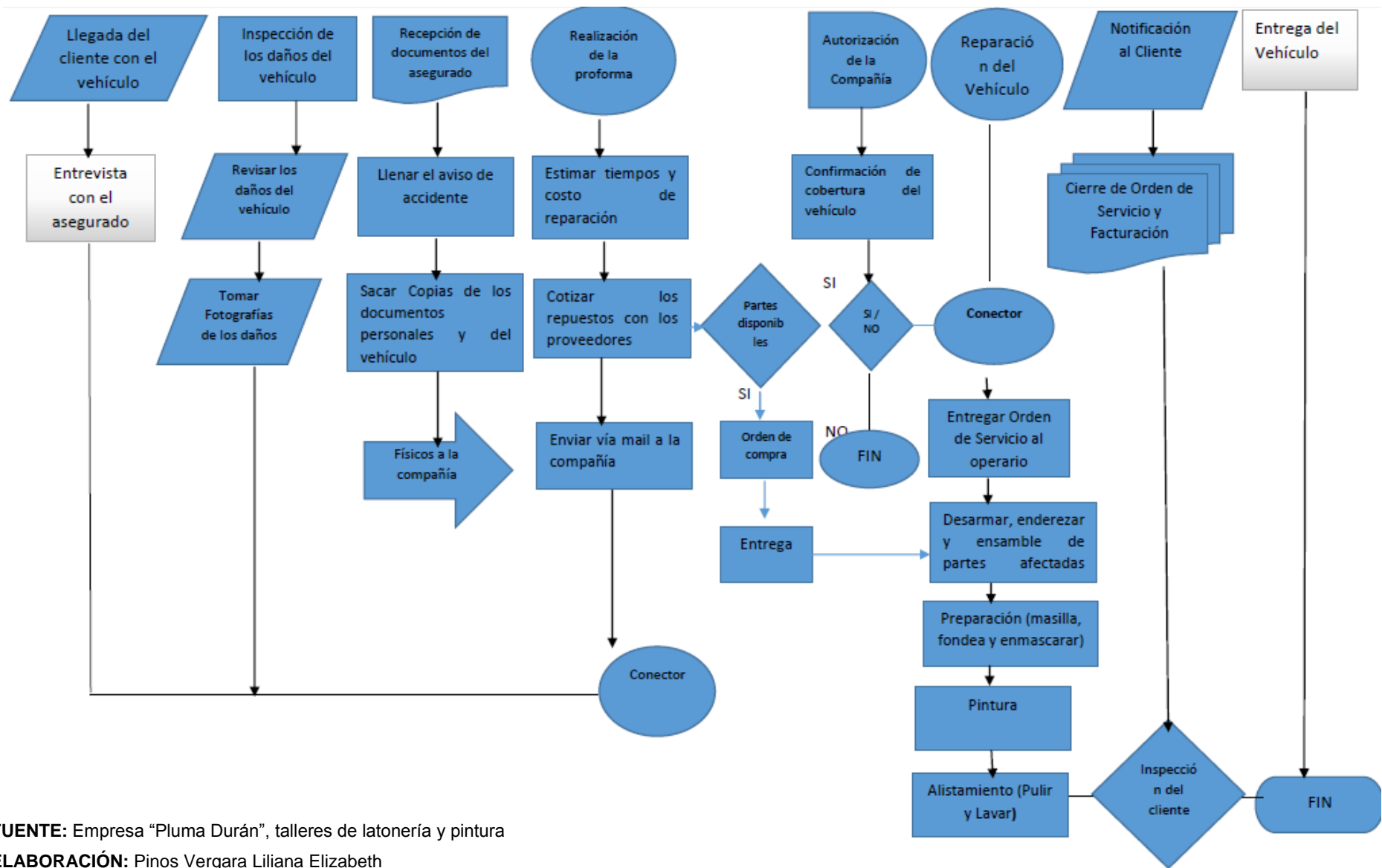


FUENTE: Empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

El gráfico 6 muestra a manera general el desarrollo de los procesos operativos incluyendo sus respectivos procesos pero para observar con mayor claridad los subprocessos de los mismos se presenta el siguiente flujograma:

Gráfico 7: Flujograma de Procesos Operativos de la Empresa (específicos)



FUENTE: Empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

2.6 Identificación de los Procesos Críticos

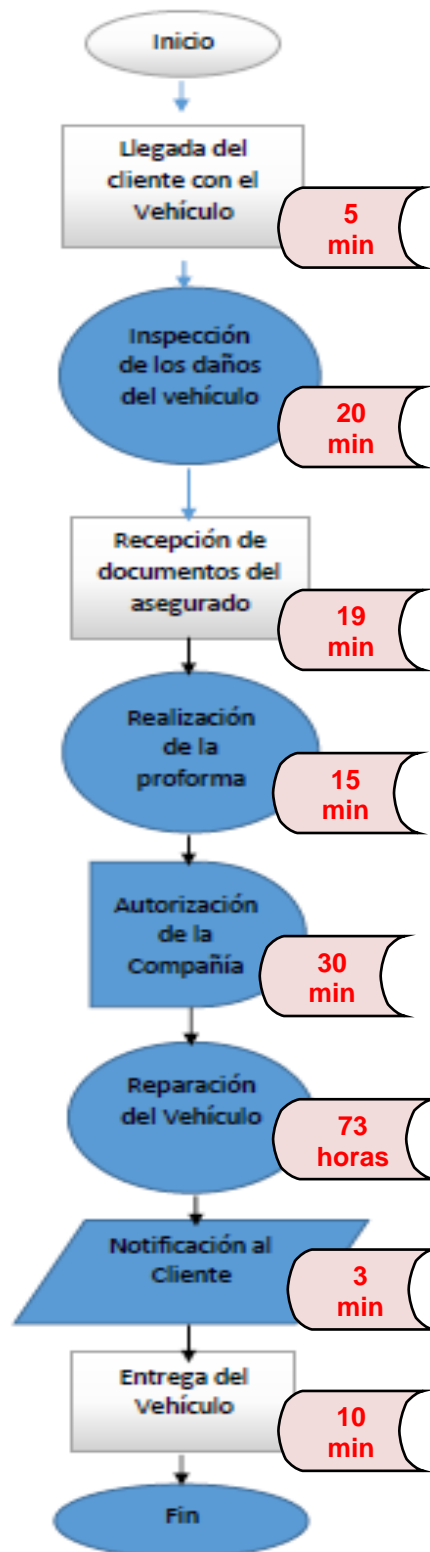
Luego de conocer la cadena de valor de los Talleres Pluma Durán, su mapa de procesos y la desagregación de este en procesos y subprocesos, se procede al análisis y evaluación de los mismos para determinar en conjunto los procesos críticos, entendiéndose como tales a aquellos procesos sin los cuales los productos o servicios de la empresa no podrían ser obtenidos de manera eficiente y con la calidad requerida, razón por la cual se han considerado a los procesos operativos como el insumo necesario para el desarrollo de esta actividad.

Dicho en otras palabras, se cuenta con los procesos de recepción, inspección, tramitación, reparación y servicio y entrega, acompañados en forma complementaria con los subprocesos de cada uno de ellos.

Considerando que una de las principales debilidades que posee la organización es la demora en el tiempo de entrega de los vehículos que ha generado un incremento en el porcentaje de insatisfacción de los clientes, se han comparado los tiempos promedios reales utilizados en la ejecución de los procesos operativos con los tiempos promedios óptimos establecidos para los mismos, identificando de esta manera los procesos críticos que se derivan de la actividad propia de empresa y que permiten ofertar los productos y servicios de la misma. De los resultados obtenidos de la comparación antes mencionada se han identificado aquellos procesos que poseen diferencias considerables puesto que requieren mayor prioridad de atención y una mejora inmediata.

Cabe mencionar que se han tomado en cuenta los tiempos promedios debido a que las órdenes en el taller varían en relación al porcentaje de daños del vehículo.

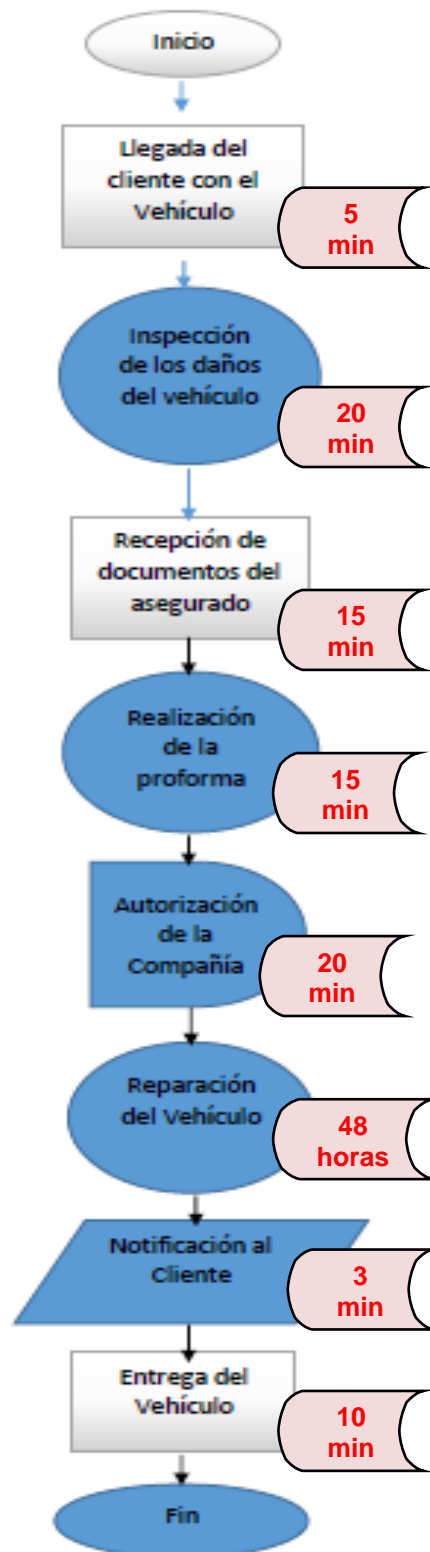
Gráfico 8: Tiempos Promedios Reales de los Procesos Operativos de la Empresa



FUENTE: Empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Gráfico 9: Tiempos Promedios Óptimos de los Procesos Operativos de la Empresa



FUENTE: Empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Cuadro 12: Comparación de Tiempos de los Procesos Operativos

PROCESO	TIEMPO REAL	TIEMPO ÓPTIMO	DIFERENCIA	PROCESO CRÍTICO	
				SI	NO
Llegada del cliente con el vehículo	5 min	5 min	0 min		X
Inspección de los daños del vehículo	20 min	20 min	0 min		X
Recepción de documentos del asegurado	19 min	15 min	4 min		X
Realización de la proforma	15 min	15 min	0 min		
Autorización de la compañía de seguros	30 min	20 min	10 min	X	
Reparación del vehículo	73 horas	48 horas	25 horas	X	
Notificación al cliente	3 min	3 min	0 min		X
Entrega del vehículo	10 min	10 min	0 min		X

FUENTE: Tiempos promedios de los Procesos Operativos de la empresa (general)

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

En base al análisis realizado se determinó que en Talleres pluma Durán existen los siguientes procesos operativos que son determinados como críticos:

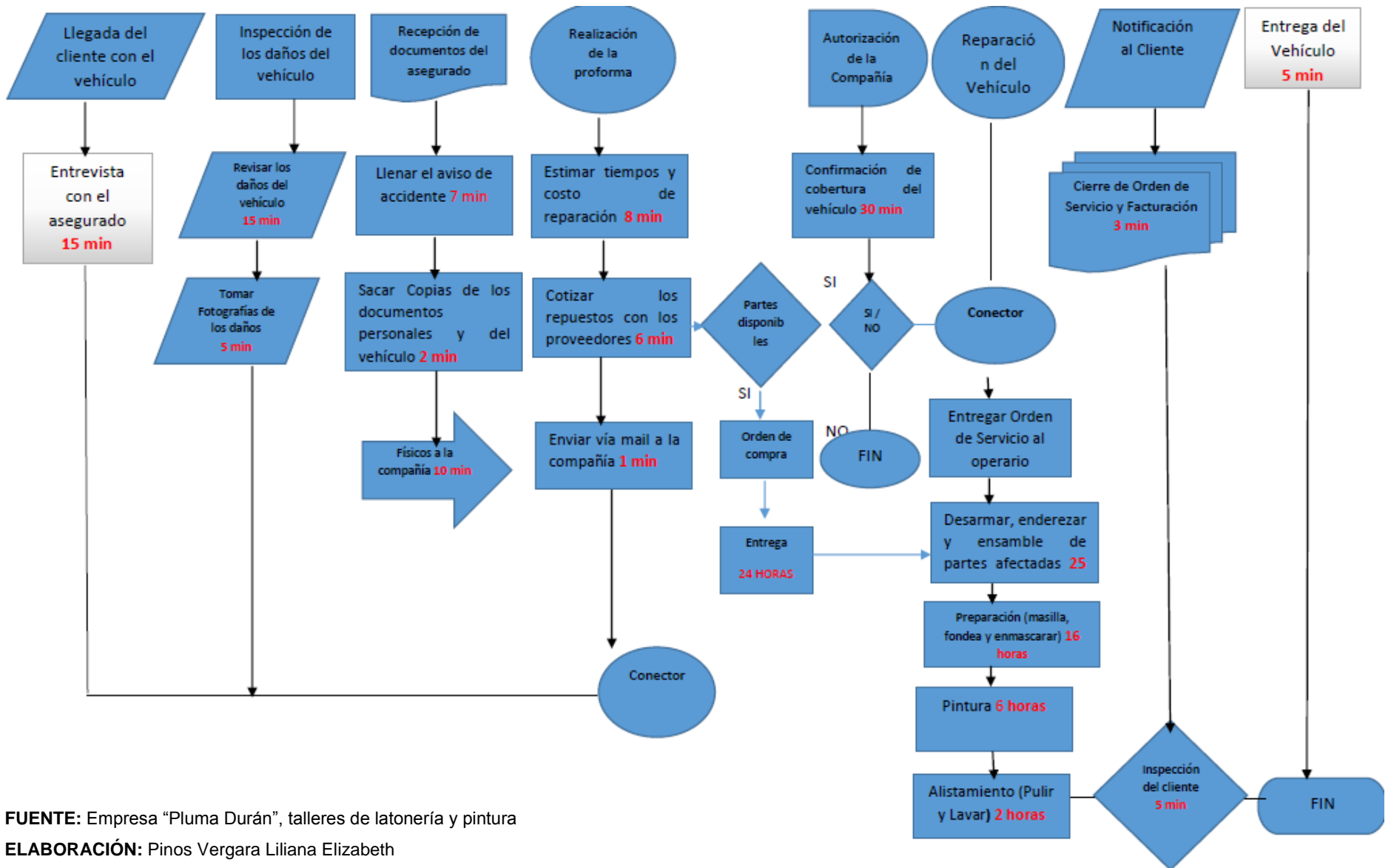
- ✓ Autorización de la compañía de seguros
- ✓ Reparación del vehículo

Estos procesos son los que necesitan una mejora para llevarse de manera óptima en la empresa con el objetivo de satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes.

Cabe mencionar que de los dos procesos críticos identificados, el de mayor relevancia es la reparación del vehículo, debido a que la diferencia entre su tiempo promedio real con el tiempo promedio óptimo es considerablemente alta, razón por la cual requiere mayor prioridad de atención.

Utilizando la misma metodología, se determinaron los subprocesos críticos que se encuentran agrupados dentro de los procesos identificados anteriormente.

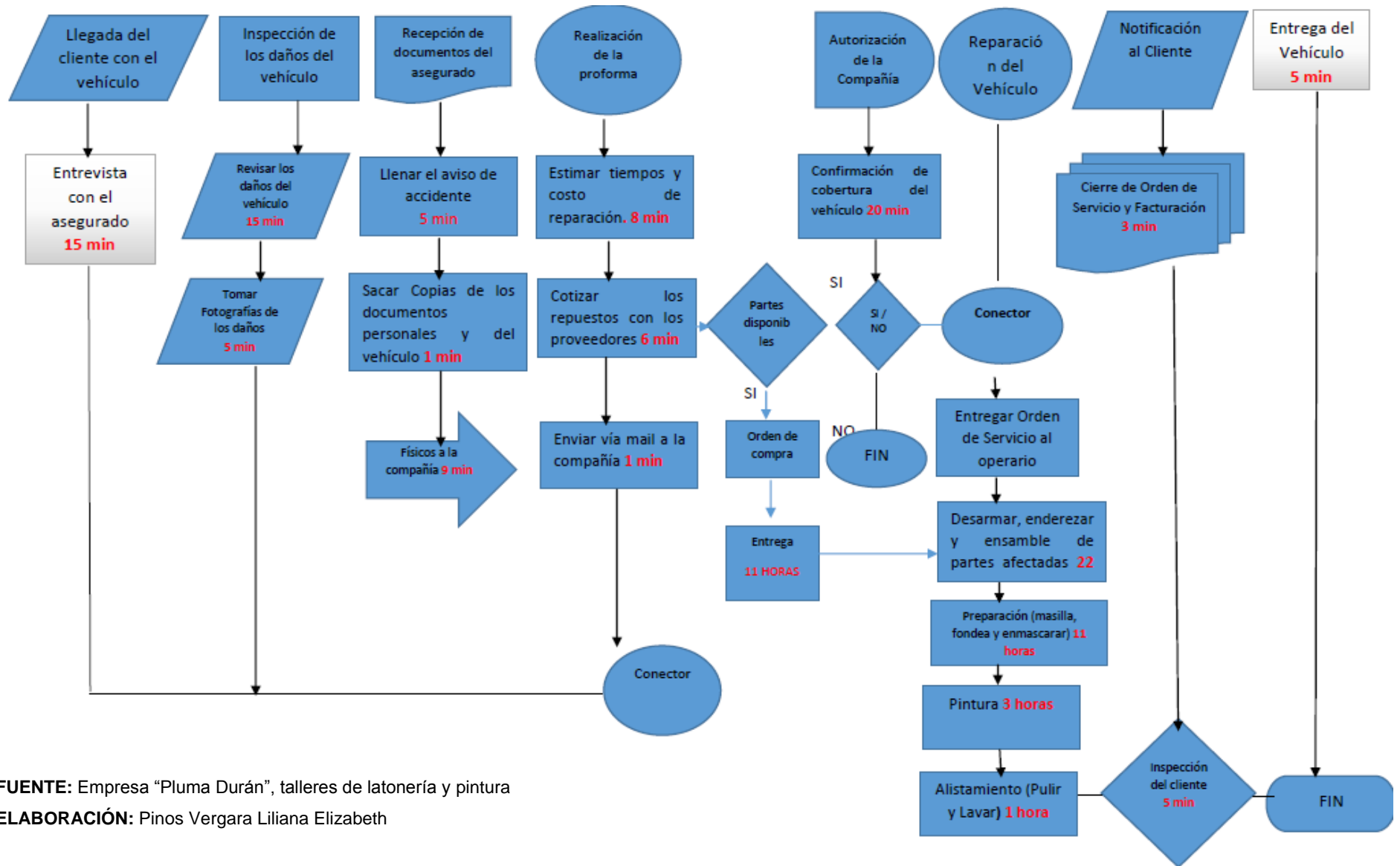
Gráfico 10: Tiempos Promedios Reales de los Subprocesos Operativos de la Empresa



FUENTE: Empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Gráfico 11: Tiempos Promedios Óptimos de los Subprocesos Operativos de la Empresa



FUENTE: Empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Cuadro 13: Comparación de Tiempos de los Subprocesos Operativos

PROCESO	SUBPROCESO	TIEMPO REAL	TIEMPO ÓPTIMO	DIFERENCIA	PROCESO CRÍTICO	
					SI	NO
Llegada del cliente con el vehículo	Entrevista con el asegurado	15 min	15 min	0 min		X
Inspección de los daños del vehículo	Revisar los daños del vehículo	15 min	15 min	0 min		X
	Tomar fotografías de los daños	5 min	5 min	0 min		X
Recepción de documentos del asegurado	Llenar el aviso de accidente	7 min	5 min	2 min		X
	Sacar copias de los documentos	2 min	1 min	1 min		X
	Enviar físicos a la compañía	10 min	9 min	1 min		X
Realización de la proforma	Estimar tiempos y costos de reparación	8 min	8 min	0 min		X
	Cotizar los repuestos con los proveedores	6 min	6 min	0 min		X
	Enviar mail a la compañía	1 min	1 min	0 min		X
Autorización de la compañía de seguros	Confirmación de cobertura del vehículo	30 min	20 min	10 min	X	
Reparación del vehículo	Desarmar, enderezar y ensamblar las partes afectadas.	25 horas	22 horas	3 horas	X	
	Entrega y recepción de repuestos	24 horas	11 horas	13 horas	X	
	Preparación (masillar, fondear y enmascarar)	16 horas	11 horas	5 horas	X	
	Pintura	6 horas	3 horas	3 horas	X	
	Alistamiento (pulir y lavar)	2 horas	1 hora	1 hora	X	
Notificación al cliente	Cierre de orden de servicio y facturación	3 min	3 min	0 min		X
Entrega del vehículo	Inspección del cliente	5 min	5 min	0 min		X
	Entrega del vehículo	5 min	5 min	0 min		X

FUENTE: Tiempos promedios de los Procesos Operativos de la empresa (general)

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

En base al análisis realizado se determinó que en Talleres pluma Durán existen los siguientes subprocesos operativos que son determinados como críticos:

- ✓ Confirmación de cobertura del vehículo
- ✓ Desarmar, enderezar y ensamblar las partes afectadas
- ✓ Entrega y recepción de repuestos
- ✓ Preparación (masillar, fondear y enmascarar)
- ✓ Pintura
- ✓ Alistamiento (pulir y lavar)

El subproceso de confirmación de cobertura del vehículo a pesar de que no consume mucho tiempo del proceso total presenta 10 minutos de diferencia entre lo real y lo óptimo generando una demora innecesaria puesto que lo único que se espera de dicho subproceso es que la compañía de seguros confirme la cobertura o no del vehículo para continuar con el proceso, caso contrario no se puede seguir adelante.

El cuadro 12 muestra claramente que de los subprocesos que se encuentran dentro del proceso de reparación del vehículo, el de mayor relevancia es el de la entrega y recepción de los repuestos, siendo dicho subproceso el que entorpece y demora la ejecución del proceso en general.

Todo ello debido a que al depender de factores externos como es el caso de los proveedores no se puede manejar con exactitud el tiempo de demora de la disponibilidad de los repuestos necesarios para la reparación de un vehículo y muchas de las veces se tiene que detener el proceso hasta que el repuesto sea entregado, incrementando considerablemente el tiempo de entrega del vehículo y generando insatisfacción del cliente.

Es así que resulta urgente e indispensable que estos subprocesos sean mejorados para llevarse de manera óptima en la empresa con el objetivo de satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes y ganar ventaja competitiva en el mercado.

CAPÍTULO III
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
TOMA DE DECISIONES PARA LA EMPRESA “PLUMA DURÁN”,
TALLERES DE LATONERÍA Y PINTURA DE LA CIUDAD DE CUENCA

Introducción

En el presente capítulo se conocen los antecedentes de la propuesta, los objetivos, la importancia y la justificación de la misma.

De igual manera, se incluye el esquema general del modelo, considerando todas las fases que integran el mismo.

A sí mismo, se procede a desarrollar dicho modelo a través del análisis de los procesos, la determinación de indicadores o estándares de gestión y la mejora de los procesos críticos. Y finalmente, se presenta el respectivo plan de implementación del modelo de gestión por procesos para la toma de decisiones.

3.1 Antecedentes de la Propuesta

En la actualidad, el mundo empresarial se encuentra inmerso dentro de una realidad globalizada caracterizada principalmente por un medio competitivo sumamente exigente, relacionado sobre todo a la toma de decisiones a la hora de gestionar una empresa. Dicho en otras palabras, resulta indispensable tomar decisiones eficientes y eficaces que conlleven a obtener resultados efectivos que permitan a la empresa llegar a su horizonte planificado.

Pluma Durán es principalmente un taller de latonería y pintura que también realiza reparaciones del área de mecánica automotriz, e inició sus actividades en el año 2004 bajo el direccionamiento del Tnlgo. Carlos Alfredo Durán, gerente propietario, más conocido con el apodo de Pluma Durán, de ahí el nombre de la empresa.

Pluma Durán dispone de la más avanzada tecnología y personal idóneo para la reparación del vehículo afectado. Para todo el procedimiento, la empresa cuenta con herramientas apropiadas y de última tecnología en el sector de latonería.

Cabe mencionar que muchos de los clientes de la empresa provienen de compañías de seguros, razón por la cual se realiza la inspección del vehículo, se toman las respectivas fotografías, se recepta la documentación oportuna adjuntando al respectivo aviso de accidente para mayor facilidad del cliente y se envía a la compañía de seguros.

Por otro lado, otros clientes son particulares, la gran mayoría de Cuenca, aunque un porcentaje proviene de otros cantones y ciudades.

Pluma Durán se caracteriza por el buen servicio y trato al cliente. Ofrece precios muy accesibles y todos sus productos son importados, dando una garantía total en todos los trabajos mecánicos, de latonería y pintura.

Al contar con varios servicios relacionados con la latonería, la pintura y la mecánica-winchaje, el taller ejecuta un sinnúmero de procesos en cada una de sus actividades, los mismos que al no ser gestionados eficientemente podrían consumir recursos adicionales a los planificados, y sobre todo generarían un problema relacionado con la organización de la empresa, puesto que todas las actividades se encontrarían insuficientemente comunicadas entre sí perdiendo la imagen global de qué se está haciendo y para quién, es decir, la empresa no se encontrará a la vanguardia de los requisitos cambiantes de mercado, clientes y nuevas tecnologías.

Al momento de diseñar e implementar un Modelo de Gestión por Procesos para la toma de decisiones, Pluma Durán contará con una guía que le permita el desarrollo de una gestión de procesos óptima que conlleve a alcanzar los mejores resultados que se han planificado y beneficien a la organización en su participación competitiva en los actuales escenarios.

3.2 Objetivos de la Propuesta

El principal objetivo de la propuesta versa de la siguiente forma: Diseñar e implementar un Modelo de Gestión por Procesos para la toma de decisiones para la Empresa Talleres Pluma Durán de la ciudad de Cuenca.

A manera complementaria del objetivo antes mencionado, se pretende también por medio de la propuesta obtener lo siguiente:

- Levantar los procesos actuales llevados por la empresa.
- Identificar la cadena de valor de la organización.
- Desarrollar el direccionamiento estratégico para los talleres Pluma Durán.

- Identificar los procesos críticos que deben prestarse atención para el mejoramiento.
- Estandarizar los procesos que guíen las actividades de la empresa.
- Determinar los indicadores o estándares de gestión de los procesos.
- Contar con una guía que permita el desarrollo de una gestión de procesos óptima.

En definitiva, la propuesta busca ajustar a la empresa Pluma Durán, talleres de latonería y pintura hacia un modelo de gestión por procesos que le facilite tener un mayor control, poder medir y mejorar cada uno de sus procesos junto a una mejor gestión de todos sus recursos, ya sean materiales, humanos, económicos, etc.

3.3 Importancia y Justificación de la Propuesta

Existen varios justificativos para diseñar e implementar un Modelo de Gestión por Procesos para la toma de decisiones para la Empresa Talleres Pluma Durán de la ciudad de Cuenca; en primer lugar le ayudará a la creación de valor permitiendo alcanzar los mejores resultados que se han planificado y beneficien a la organización en su participación competitiva en los actuales escenarios, debido a que, los procesos se consideran actualmente como la base operativa de las organizaciones con una tendencia en convertirse en su base estructural.

Por otro lado, con el diseño e implementación del Modelo de Gestión por Procesos para la toma de decisiones se reducirán las sorpresas y pérdidas operativas, debido a que la empresa mejorará su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costes o pérdidas asociados. Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo, puesto que se encontrarán identificadas las tareas o actividades que realiza cada puesto; se conocerá también dónde empiezan y acaban las responsabilidades de dichos puestos y se identificará la interacción y secuencia entre tareas o actividades.

De igual manera, se podrán identificar los procesos críticos y los cuellos de botella, aumentando de esta forma la capacidad de reacción de la empresa ante los cambios.

Además, se tendrán trabajadores motivados, involucrados e identificados con la organización ya que con la gestión por procesos, se consigue que todas las personas que intervienen en el mismo sean conscientes de la importancia de su trabajo y busquen la excelencia en sus labores, todo ello al saber que aportan valor al producto.

Al poseer un Modelo de Gestión por Procesos para la toma de decisiones; Pluma Durán podrá cumplir con sus objetivos y metas empresariales aportando un enfoque sistemático y disciplinado que garantice una operatividad acorde a las necesidades de la demanda del presente, como también de satisfacer los requerimientos que los clientes consumidores solicitan, y de igual manera, contar con una buena tecnología y procedimientos que garanticen costos, eficiencia y productividad.

En definitiva, el diseño e implementación del Modelo de Gestión por Procesos para la toma de decisiones, permitirá gestionar integralmente cada uno de los procesos que la empresa realiza y desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad, etc. y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento.

En resumen, dicho modelo ayudará a la empresa a llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas por el camino, convirtiéndose en el medidor fundamental de los resultados de la organización a través de una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna que responde a la planificación del proceso.

3.4 Esquema General del Modelo

El presente modelo de gestión por procesos ha sido desarrollado a través de un proceso sistemático caracterizado principalmente por un enlace lógico de fases que van desde el análisis de los procesos de Talleres Pluma Durán hasta la mejora de los procesos críticos; dichas fases guardan una relación de causa – efecto, puesto que los productos de cada una de ellas han servido de insumo para las siguientes.

Es así que, el mapa de procesos y la descripción de los mismos constituyeron el punto de partida para la determinación de los indicadores de gestión, y de la misma forma, la medición y el seguimiento de los procesos conformaron el insumo necesario para la mejora de los procesos críticos.

Cabe mencionar también que el diseño del modelo de gestión por procesos ha sido ejecutado de manera secuencial e incluye la aplicación de las herramientas técnicas necesarias.

En definitiva, el conjunto de fases para el diseño del modelo de gestión por procesos se encuentran relacionadas tan estrechamente formando un solo cuerpo indivisible, que únicamente se separan para efectos de análisis de sus contenidos.

La tabla que se presenta a continuación resume el proceso mencionado en los párrafos anteriores:

FASE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO UTILIZADO	PRODUCTO GENERADO
Análisis de los Procesos de Talleres Pluma Durán	Identificación y secuencia de los procesos Establecimiento del Mapa de Procesos Descripción de los procesos		Hoja de análisis de Procesos Operativos Hoja de análisis de Subprocesos Operativos
Determinación de Indicadores o Estándares de Gestión de los procesos	Medición de los procesos Seguimiento de los procesos		Matriz de indicadores de gestión
Mejora de los procesos críticos	Plan de mejoramiento de los procesos críticos		Resultados del análisis de los procesos críticos Matriz de causas encontradas para ser solucionadas Matriz de implementación de recomendaciones Hojas de mejoramiento de los procesos críticos Manual de Procesos para los Talleres Pluma Durán Manual de Funciones para los Talleres Pluma Durán

3.5 Desarrollo del Modelo

Una vez identificados los procesos en el capítulo anterior para la empresa Pluma Durán, talleres de latonería y pintura, se realiza un análisis de los mismos para determinar las respectivas acciones de mejora.

3.5.1 Fase I: Análisis de los Procesos de Talleres Pluma Durán

Tomando en consideración que los procesos operativos o agregadores de valor, son propios de la actividad de la organización y permiten generar la diversidad de productos y servicios que oferta la empresa a sus clientes, se ha procedido a analizar los puesto que dichos procesos inciden directamente en la satisfacción del cliente final.

Cuadro 14: Análisis de los Procesos Operativos

PROCESO	TIEMPO REAL	TIEMPO ÓPTIMO	DIFERENCIA	NIVEL RIESGO	MEDIO DE CONTROL
Llegada del cliente con el vehículo	5 min	5 min	0 min	Bajo	Entrevista realizada
Inspección de los daños del vehículo	20 min	20 min	0 min	Medio	Revisión de daños y fotografías tomadas
Recepción de documentos del asegurado	19 min	15 min	4 min	Medio	Documentación completa
Realización de la proforma	15 min	15 min	0 min	Bajo	Proforma realizada Mail enviado a la aseguradora
Autorización de la compañía de seguros	30 min	20 min	10 min	Alto	Cobertura confirmada
Reparación del vehículo	73 horas	48 horas	25 horas	Alto	Vehículo reparado
Notificación al cliente	3 min	3 min	0 min	Bajo	Orden de servicio cerrada y facturada
Entrega del vehículo	10 min	10 min	0 min	Bajo	Vehículo entregado

FUENTE: Tiempos promedios de los Procesos Operativos de la empresa

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

De los procesos operativos con los que cuenta Talleres Pluma Durán, cuatro poseen riesgo bajo, dos de ellos tienen riesgo medio y dos presentan un riesgo alto, todo ello categorizado en relación a la diferencia existente entre el tiempo real utilizado y el tiempo óptimo para los mismos, y considerando también el grado de importancia e influencia dentro del proceso general.

Para un análisis más detallado se consideraron los subprocesos operativos con los que cuenta la empresa, teniendo presente las mismas variables para categorizar el nivel de riesgo de los mismos.

Cuadro 15: Análisis de los Subprocesos Operativos

PROCESO	SUBPROCESO	TIEMPO REAL	TIEMPO ÓPTIMO	DIFERENCIA	NIVEL RIESGO	MEDIO DE CONTROL
Llegada del cliente con el vehículo	Entrevista con el asegurado	15 min	15 min	0 min	Bajo	Entrevista realizada
Inspección de los daños del vehículo	Revisar los daños del vehículo	15 min	15 min	0 min	Medio	Revisión realizada
	Tomar fotografías de los daños	5 min	5 min	0 min	Bajo	Fotografías tomadas
Recepción de documentos del asegurado	Llenar el aviso de accidente	7 min	5 min	2 min	Medio	Aviso de accidente lleno
	Sacar copias de los documentos	2 min	1 min	1 min	Bajo	Documentos fotocopiados
	Enviar físicos a la compañía	10 min	9 min	1 min	Bajo	Documentos enviados
Realización de la proforma	Estimar tiempos y costos de reparación	8 min	8 min	0 min	Medio	Tiempos y costos estimados
	Cotizar los repuestos con los proveedores	6 min	6 min	0 min	Medio	Repuestos cotizados
	Enviar mail a la compañía	1 min	1 min	0 min	Bajo	Mail enviado
Autorización de la compañía de seguros	Confirmación de cobertura del vehículo	30 min	20 min	10 min	Alto	Cobertura confirmada
Reparación del vehículo	Desarmar, enderezar y ensamblar las partes afectadas.	25 horas	22 horas	3 horas	Alto	Partes ensambladas
	Entrega y recepción de repuestos	24 horas	11 horas	13 horas	Alto	Repuestos recibidos
	Preparación (masillar, fondear y enmascarar)	16 horas	11 horas	5 horas	Alto	Vehículo enmascarado
	Pintura	6 horas	3 horas	3 horas	Medio	Vehículo pintado
	Alistamiento (pulir y lavar)	2 horas	1 hora	1 hora	Medio	Vehículo pulido y lavado
Notificación al cliente	Cierre de orden de servicio y facturación	3 min	3 min	0 min	Bajo	Orden de servicio cerrada y facturada
Entrega del vehículo	Inspección del cliente	5 min	5 min	0 min	Bajo	Vehículo inspeccionado
	Entrega del vehículo	5 min	5 min	0 min	Bajo	Vehículo entregado

FUENTE: Tiempos promedios de los Procesos Operativos de la empresa

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Tanto para los procesos operativos como para los subprocesos de los mismos se han puesto énfasis en aquellos que cuentan con un nivel de riesgo medio y sobre todo en aquellos que poseen un nivel de riesgo alto para proceder a desarrollar las respectivas acciones de mejora.

Cuadro 16: Hoja de Análisis de los Procesos Operativos

PROCESO	NIVEL RIESGO	ANÁLISIS	NOVEDAD	DECISIÓN
Inspección de los daños del vehículo	Medio	No existe variación entre el tiempo real y el óptimo pero si la inspección no es eficientemente realizada, se puede omitir ciertos costos y excluir la estimación de tiempos.	La misma persona que revisa los daños del vehículo es quien toma las fotografías.	Reglamentación
Recepción de documentos del asegurado	Medio	Existe una variación de 4 min., entre el tiempo real y el óptimo, la misma que no es muy significativa pero que pudiendo eliminarla aportaría considerablemente a la optimización del proceso.	Se generan demoras debido a la documentación incompleta del vehículo.	Mejoramiento
Autorización de la compañía de seguros	Alto	Existe una variación de 10 min., entre el tiempo real y el óptimo, la misma que es relativamente significativa puesto que al no ser tan compleja dicha actividad si es que no se la cumple no se puede continuar con el proceso.	Las actividades en el taller se detienen mientras no se reciba la confirmación de cobertura del vehículo.	Reestructuración
Reparación del vehículo	Alto	Existe una diferencia de 25 horas entre el tiempo real y el óptimo, la misma que es totalmente significativa, puesto que, además de la variación considerable en tiempo, este proceso constituye la razón de ser de la empresa y si no se encuentra eficientemente desarrollado incrementa costos y tiempos innecesarios generando un servicio ineficiente y clientes insatisfechos.	Al depender de factores externos como es el caso de los proveedores no se puede manejar con exactitud el tiempo de demora de la disponibilidad de los repuestos necesarios para la reparación de un vehículo y muchas de las veces se tiene que detener el proceso hasta que el repuesto sea entregado	Mejoramiento y reestructuración

FUENTE: Análisis de Procesos Operativos de la empresa

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Cuadro 17: Hoja de Análisis de los Subprocesos Operativos

PROCESO	SUBPROCESO	NIVEL RIESGO	ANÁLISIS	NOVEDAD	DECISIÓN
Inspección de los daños del vehículo	Revisar los daños del vehículo	Medio	No existe variación entre el tiempo real y el óptimo pero si la inspección no es eficientemente realizada, se puede omitir ciertos costos y excluir la estimación de tiempos.	La misma persona que revisa los daños del vehículo es quien toma las fotografías.	Reglamentación
Recepción de documentos del asegurado	Llenar el aviso de accidente	Medio	Existe una variación de 2 min., entre el tiempo real y el óptimo, la misma que no es muy significativa pero que pudiendo eliminarla aportaría considerablemente a la optimización del proceso.	Se generan demoras debido a la documentación incompleta del vehículo.	Mejoramiento
Realización de la proforma	Estimar tiempos y costos de reparación	Medio	No existe variación entre el tiempo real y el óptimo pero si la inspección no es eficientemente realizada, se puede omitir ciertos costos y excluir la estimación de tiempos.	Ambos subprocesos dependen del informe de la revisión de daños del vehículo y de la solicitud de compra de repuestos emitida por el jefe del taller.	Reglamentación
	Cotizar los repuestos con los proveedores	Medio	No existe variación entre el tiempo real y el óptimo pero si la inspección no es eficientemente realizada, se puede omitir ciertos costos de la cotización de algunos repuestos.		Reglamentación
Autorización de la compañía de seguros	Confirmación de cobertura del vehículo	Alto	Existe una variación de 10 min., entre el tiempo real y el óptimo, la misma que es relativamente significativa puesto que al no ser tan compleja dicha actividad si es que no se la cumple no se puede continuar con el proceso.	Las actividades en el taller se detienen mientras no se reciba la confirmación de cobertura del vehículo.	Reestructuración
Reparación del vehículo	Desarmar, enderezar y ensamblar las partes afectadas.	Alto	Existe una diferencia de 3 horas entre el tiempo real y el óptimo, la misma que es totalmente significativa, puesto que, este subproceso constituye la razón de ser de la empresa y si no se encuentra eficientemente desarrollado incrementa costos y tiempos innecesarios.	Se generan demoras, en ciertas ocasiones debido al grado de experticia de los operarios y en otras situaciones, por la falta de disponibilidad oportuna de ciertos materiales, herramientas e insumos necesarios.	Mejoramiento y reglamentación

Entrega y recepción de repuestos	Alto	Existe una diferencia de 13 horas entre el tiempo real y el óptimo, la misma que es totalmente significativa, puesto que, este subproceso constituye la razón de ser de la empresa y si no se encuentra eficientemente desarrollado incrementa costos y tiempos innecesarios.	Al depender de factores externos como es el caso de los proveedores no se puede manejar con exactitud el tiempo de demora de la disponibilidad de los repuestos necesarios para la reparación de un vehículo y muchas de las veces se tiene que detener el proceso hasta que el repuesto sea entregado	Mejoramiento y reestructuración
Preparación (masillar, fondear y enmascarar)	Alto	Existe una diferencia de 5 horas entre el tiempo real y el óptimo, la misma que es totalmente significativa, puesto que, este subproceso constituye la razón de ser de la empresa y si no se encuentra eficientemente desarrollado incrementa costos y tiempos innecesarios.	Se generan demoras, en ciertas ocasiones debido al grado de experticia de los operarios y en otras situaciones, por la falta de disponibilidad oportuna de ciertos materiales, herramientas e insumos necesarios.	Mejoramiento y reglamentación
Pintura	Medio	Existe una diferencia de 3 horas entre el tiempo real y el óptimo, la misma que es totalmente significativa, puesto que, este subproceso constituye la razón de ser de la empresa y si no se encuentra eficientemente desarrollado incrementa costos y tiempos innecesarios.	Se generan demoras, en ciertas ocasiones debido al grado de experticia de los operarios y en otras situaciones, por la falta de disponibilidad oportuna de ciertos materiales, herramientas e insumos necesarios.	Mejoramiento y reglamentación
Alistamiento (pulir y lavar)	Medio	Existe una diferencia de 1 hora entre el tiempo real y el óptimo, la misma que es totalmente significativa, puesto que, este subproceso constituye la razón de ser de la empresa y si no se encuentra eficientemente desarrollado incrementa costos y tiempos innecesarios.	Se generan demoras, en ciertas ocasiones debido al grado de experticia de los operarios y en otras situaciones, por la falta de disponibilidad oportuna de ciertos materiales, herramientas e insumos necesarios.	Mejoramiento y reglamentación

FUENTE: Análisis de Subprocesos Operativos de la empresa

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

3.5.2 Fase II: Determinación de Indicadores o Estándares de Gestión de los procesos

Resulta necesario definir que un indicador es una referencia numérica o instrumento de medición, que permite observar la situación y las tendencias de cambio, que al ser comparado con el valor estándar permite identificar desviaciones con respecto a los objetivos y metas para los cuales se deberán tomar las acciones necesarias para corregirlas.

Considerando también que los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de una organización, y que suelen establecerse por los líderes de la misma para evaluar el desempeño y los resultados empresariales, se ha procedido a definir los siguientes indicadores para llevar a cabo el control y la gestión de la empresa Pluma Durán, talleres de latonería y pintura.

Cabe mencionar que los indicadores antes mencionados cuentan con las características de ser medibles y cuantificables, y sobre todo de identificar un grado de cumplimiento que permita visualizar la meta a alcanzar dentro de la cadena de valor con la que cuenta la empresa.

Así mismo, estos indicadores reducen drásticamente la incertidumbre, la angustia y la subjetividad en los resultados de los procesos empresariales incrementando la efectividad de la organización y generando básicamente las siguientes ventajas:

- Motivar al personal de la empresa para alcanzar metas retadoras
- Generar un proceso de mantenimiento continuo
- Promover el trabajo en equipo y
- Contribuir al crecimiento y desarrollo tanto personal como del equipo
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario
- Impulsar la eficiencia, eficacia y calidad de cada una de las actividades
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de la empresa
- Poseer un estándar de medición de resultados
- Tomar los controles necesarios para que lo planificado sea llevado a cabalidad
- Determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas

- Identificar oportunidades de mejoramiento en ciertas actividades
- Contar con información que permita priorizar procesos, subprocesos y actividades
- Reorientar políticas y estrategias de ser el caso
- Entre otras.

Cuadro 18: Matriz de Indicadores de Gestión

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	TIPO
Cumplimiento del total de las acciones estratégicas	Mide el grado de cumplimiento de las acciones estratégicas propuestas	(# de acciones estratégicas cumplidas / # de acciones estratégicas planificadas) * 100	Porcentaje	Anual	Eficacia
Cumplimiento del total de los objetivos planificados	Mide el grado de cumplimiento de los objetivos planificados	(# de objetivos cumplidos / # de objetivos planificados) * 100	Porcentaje	Mensual	Eficacia
Margen EBITDA	Mide el cumplimiento de los lineamientos estratégicos corporativos a corto, mediano y largo plazo.	(Utilidad operativa + Depreciación + Amortización) / Ingresos Operacionales	Dólares	Anual	Eficiencia
Proformas anuladas	Mide la cantidad de proformas anuladas por errores en el mes.	# de proformas anuladas por errores en el mes / # de proformas emitidas en el mes	Cantidad	Mensual	Eficiencia
Autorización de la aseguradora	Mide el número de confirmaciones de cobertura de vehículos recibidas a tiempo	# de confirmaciones de cobertura de vehículos recibidas a tiempo / confirmaciones de cobertura de vehículos recibidas en el mes	Cantidad	Mensual	Eficiencia
Facturas anuladas	Mide la cantidad de facturas anuladas por errores en el mes.	# de facturas anuladas por errores en el mes / # de facturas emitidas en el mes	Cantidad	Mensual	Eficiencia
Rotación de cuentas por cobrar	Mide el grado de eficiencia en la recuperación de los servicios facturados en el menor tiempo posible	(Valor de cartera / Total de ventas período) * 360 días	Cantidad	Anual	Eficiencia Financiero
Nivel de eficiencia del servicio de reparación	Mide el grado de eficiencia en la reparación de los vehículos en el mes.	(# de vehículos entregados a tiempo en el mes / # total de vehículos entregados en el mes) * 100	Porcentaje	Mensual	Eficiencia
Tasa de entregas a	Mide el número de entregas	# de vehículos entregados	Cantidad	Semanal	Eficiencia

tiempo	semanales de vehículos a tiempo	a tiempo en la semana / total de vehículos entregados en la semana			
Sobretiempo	Mide el sobretiempo presente en la ejecución de los procesos	Sumatoria del # de horas de sobretiempo de cada proceso	Tiempo	Semanal	Eficiencia
Vehículos reparados por empleado	Mide el número promedio de vehículos reparados por empleado mensualmente	# de vehículos reparados mensualmente / total de empleados	Cantidad	Mensual	Productividad
Índice de calidad en los vehículos entregados a tiempo	Mide el grado cumplimiento de todos los requisitos y parámetros estipulados en el contrato con el cliente	(# de vehículos entregados a tiempo sin reclamos en el mes / # total de vehículos entregados a tiempo en el mes) * 100	Porcentaje	Mensual	Calidad
Índice de calidad en los vehículos reparados con documentación completa	Mide el porcentaje de vehículos que han sido reparados contando con toda la documentación requerida	(# de vehículos reparados mensualmente con documentación completa / # total de vehículos reparados en el mes) * 100	Porcentaje	Mensual	Calidad
Rendimiento laboral	Mide el grado de cumplimiento de las tareas asignadas semanalmente	(Tareas cumplidas en la semana / tareas asignadas semanalmente) * 100	Porcentaje	Semanal	Eficacia
Relación de horas extras mensuales	Mide el porcentaje de horas extras mensuales	(Total horas extras mensuales / total horas trabajadas en el mes) * 100	Porcentaje	Mensual	Productividad
Tasa de órdenes de compra sin errores	Mide la cantidad de órdenes de compra de repuestos sin errores en el mes	# de órdenes de compra ok en el mes / # órdenes de compra emitidas en el mes	Cantidad	Mensual	Eficiencia
Tasa de órdenes de compra recibidas por el proveedor	Mide la cantidad de órdenes de compra de repuestos recibidas por el proveedor en el mes	# de órdenes de compra recibidas en el mes/ total de órdenes de compra enviadas en el mes	Cantidad	Mensual	Efectividad
Tasa de repuestos recibidos a tiempo	Mide la cantidad de repuestos recibidos a tiempo en el mes	# de repuestos recibidos a tiempo / total repuestos recibidos en el mes	Cantidad	Mensual	Eficiencia
Tasa de insumos	Mide la cantidad de recursos	Recursos utilizados en el	Dólares	Mensual	Productividad

utilizados	utilizados reales versus los planificados mensualmente	mes / recursos planificados mensualmente			
Tasa de facturas contabilizadas a tiempo	Mide la cantidad de facturas contabilizadas a tiempo semanalmente	# facturas ingresadas a tiempo semanalmente / total de facturas emitidas en la semana	Cantidad	Semanal	Eficiencia
Tasa de personas contratadas	Mide el número de personas contratadas anualmente	# de personas contratadas anualmente / # de personas requeridas	Cantidad	Anual	Efectividad
Tasa de personal calificado	Mide la cantidad de empleados que cumplen con los requerimientos del puesto	(# de empleados ok / total de personal reclutado) * 100	Porcentaje	Anual	Calidad
Tasa de personal capacitado	Mide la cantidad de empleados capacitados trimestralmente	(# de empleados capacitados trimestralmente / total de personal) * 100	Porcentaje	Trimestral	Calidad
Satisfacción del cliente	Mide el nivel de satisfacción del cliente por el servicio recibido	(# de vehículos devueltos en el mes / # de vehículos entregados mensualmente) * 100	Porcentaje	Mensual	Calidad
		(# de quejas recibidas en la semana / # de quejas atendidas semanalmente) * 100	Porcentaje	Semanal	Calidad

FUENTE: Requerimientos propios de la empresa acorde a su naturaleza

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

3.5.3 Fase III: Mejora de los procesos críticos

En base al análisis realizado se determinó que en Talleres pluma Durán existen los siguientes procesos operativos que son determinados como críticos:

- ✓ Autorización de la compañía de seguros
- ✓ Reparación del vehículo

Estos procesos son los que necesitan una mejora para llevarse de manera óptima en la empresa con el objetivo de satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes.

Cabe mencionar que de los dos procesos críticos identificados, el de mayor relevancia es la reparación del vehículo, debido a que la diferencia entre su tiempo promedio real con el tiempo promedio óptimo es considerablemente alta, razón por la cual requiere mayor prioridad de atención.

Utilizando la misma metodología, se determinaron los subprocesos críticos que se encuentran agrupados dentro de los procesos identificados anteriormente, los mismos que se enumeran a continuación:

- ✓ Confirmación de cobertura del vehículo
- ✓ Desarmar, enderezar y ensamblar las partes afectadas
- ✓ Entrega y recepción de repuestos
- ✓ Preparación (masillar, fondear y enmascarar)
- ✓ Pintura
- ✓ Alistamiento (pulir y lavar)

El subproceso de confirmación de cobertura del vehículo a pesar de que no consume mucho tiempo del proceso total presenta 10 minutos de diferencia entre lo real y lo óptimo generando una demora innecesaria puesto que lo único que se espera de dicho subproceso es que la compañía de seguros confirme la cobertura o no del vehículo para continuar con el proceso, caso contrario no se puede seguir adelante.

De los subprocesos que se encuentran dentro del proceso de reparación del vehículo, el de mayor relevancia es el de la entrega y recepción de los repuestos,

siendo dicho subproceso el que entorpece y demora la ejecución del proceso en general. Todo ello debido a que al depender de factores externos como es el caso de los proveedores no se puede manejar con exactitud el tiempo de demora de la disponibilidad de los repuestos necesarios para la reparación de un vehículo y muchas de las veces se tiene que detener el proceso hasta que el repuesto sea entregado, incrementando considerablemente el tiempo de entrega del vehículo y generando insatisfacción del cliente.

Es así que resulta urgente e indispensable que estos subprocesos sean mejorados para llevarse de manera óptima en la empresa con el objetivo de satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes y ganar ventaja competitiva en el mercado.

El levantamiento y análisis de los procesos y subprocesos de los Talleres Pluma Durán indican que los procesos y subprocesos críticos pueden ser optimizados en cuanto a sus tiempos efectivos y calidad de realización de cada una de sus actividades, reduciendo así los tiempos en las actividades que no generan valor agregado al sistema en general.

Cuadro 19: Resultado del Análisis de los Procesos Críticos

PROCESO	TIEMPO REAL	TIEMPO MEJORADO (óptimo)
Autorización de la compañía de seguros	30 min	20 min
Reparación del vehículo	73 horas	48 horas

FUENTE: Tiempos promedios de los Procesos Operativos de la empresa

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Cuadro 20: Resultado del Análisis de los Subprocesos Críticos

PROCESO	SUBPROCESO	TIEMPO REAL	TIEMPO MEJORADO (óptimo)
Autorización de la compañía de seguros	Confirmación de cobertura del vehículo	30 min	20 min
Reparación del vehículo	Desarmar, enderezar y ensamblar las partes afectadas.	25 horas	22 horas
	Entrega y recepción de repuestos	24 horas	11 horas
	Preparación (masillar, fondear y enmascarar)	16 horas	11 horas
	Pintura	6 horas	3 horas
	Alistamiento (pulir y lavar)	2 horas	1 hora

FUENTE: Tiempos promedios de los Procesos Operativos de la empresa

Se puede observar en el análisis realizado a los procesos y subprocesos críticos que al documentarlos de manera adecuada y al establecer indicadores de gestión a estos, es posible mejorar los mismos en cuanto a la forma de desempeñar sus actividades, lo que implica que se puede mejorar la calidad de los servicios que ofrece Talleres Pluma Durán.

Cuadro 21: Causas encontradas para ser solucionadas

CAUSAS ENCONTRADAS	DESCRIPCIÓN
Falta de asesoramiento en procesos	El personal de Talleres Pluma Durán desconoce sobre la temática de procesos, por lo que es necesario asesorar para poder llevar a cabo la implementación del modelo de gestión por procesos.
Falta de conocimiento del direccionamiento estratégico	El personal de Talleres Pluma Durán desconoce sobre el direccionamiento estratégico de la empresa, por lo que es necesario asesorar para poder llevar a cabo la implementación del modelo de gestión por procesos.
Inexistencia de un Plan Operativo Anual (POA) y su respectiva asignación presupuestaria	No existen actividades, objetivos y metas definidas mensualmente y tampoco la respectiva partida presupuestaria para la ejecución de las mismas.
Inexistencia de un Manual de Procesos	No existen políticas ni procedimientos que sirvan de guía al personal de Talleres Pluma Durán para poder llevar a cabo la implementación del modelo de gestión por procesos.
Inexistencia de un Manual de Funciones	No existen funciones y responsabilidades definidas que sirvan de guía al personal de Talleres Pluma Durán para poder llevar a cabo la implementación del modelo de gestión por procesos.
Falta de un nivel óptimo en la prestación de los servicios	No existe un cronograma de capacitación establecido y un presupuesto definido para dichas capacitaciones.
Falta de optimización del uso de los recursos humanos, tecnológicos y de tiempo en la prestación de los servicios	No existen políticas ni procedimientos que sirvan de guía al personal de Talleres Pluma Durán para optimizar el uso de los recursos humanos, tecnológicos y de tiempo en la prestación de los servicios.

FUENTE: Análisis de procesos y subprocesos de la empresa

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

A continuación se presentan las recomendaciones de mejoramiento para las principales causas encontradas:

Cuadro 22: Matriz de implementación de Recomendaciones

CAUSA	RECOMENDACIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Falta de asesoramiento en procesos	Definir políticas y procedimientos para el asesoramiento en procesos	Ejecutar asesoría	Asesor (maestrante)	15 días	Informe de asesoría
		Planificar, organizar y estructurar el equipo de trabajo	Asesor (maestrante)	3 días	Equipo conformado
		Aplicar metodologías de mejoramiento de procesos, documentar y proponer mejoras	Asesor (maestrante)	10 días	Metodologías aplicadas
		Asesorar al equipo de trabajo sobre las metodologías y herramientas	Asesor (maestrante)	15 días	Informe de asesoría
		Aprobar propuestas y asignar recursos necesarios	Gerente	2 días	Propuestas aprobadas Recursos asignados
		Implementar mejoras aprobadas	Jefes de áreas	5 días	Mejoras implementadas
		Comunicar a la organización sobre las mejoras	Gerente	2 días	Informe de comunicación
		Capacitar al personal en temas de mejoramiento	Jefe de RRHH	Cada 3 meses	Informe trimestral de capacitación
Falta de conocimiento del direccionamiento estratégico	Dar a conocer el direccionamiento estratégico de la empresa	Recopilar información sobre el direccionamiento estratégico	Administrador	2 días	Información recopilada
		Planificar y organizar reunión	Gerente	1 día	Convocatoria a reunión
		Preparar material sobre misión, visión, objetivos y valores	Administrador	2 días	Información recopilada
		Entregar material	Administrador	1 día	Actas de entrega – recepción
		Asesorar	Administrador	3 días	Informe de asesoría
		Evaluar	Gerente	1 día	Resultados de evaluación
Inexistencia de	Diseñar e	Redactar la propuesta del plan operativo anual	Administrador	15 días	Documento

un Plan Operativo Anual (POA) y su respectiva asignación presupuestaria	implementar un Plan Operativo Anual (POA) y definir la asignación presupuestaria	con su respectiva asignación presupuestaria			redactado
		Primera revisión y ajustes necesarios a la propuesta	Jefes de áreas	2 días	Propuesta revisada
		Segunda revisión y emisión de observaciones	Jefes de áreas	2 días	Informe de observaciones
		Actualización de la propuesta con todas las observaciones realizadas	Administrador	1 día	Propuesta actualizada
		Socialización de la propuesta	Administrador	1 día	Informe de socialización
		Entrega de la propuesta al gerente	Administrador	1 día	Acta de entrega – recepción
		Aprobación del POA	Gerente	2 días	Acta de aprobación de la propuesta
		Publicación y difusión del POA al personal de la empresa	Jefe de RRHH	2 días	POA difundido
		Realización de las acciones necesarias para implementar el POA aprobado	Administrador	5 días	Informe implementación
		Ejecutar el POA aprobado	Administrador	Todo el año	Informe de avance del POA
		Velar por el cumplimiento del POA e informar al gerente	Administrador	Cada 3 meses	Informe trimestral de cumplimiento
Inexistencia de un Manual de Procesos	Diseñar e implementar un Manual de Procesos para la empresa	Redactar la propuesta del manual de procesos para Talleres Pluma Durán	Administrador	15 días	Documento redactado
		Primera revisión y ajustes necesarios a la propuesta	Jefes de áreas	2 días	Propuesta revisada
		Segunda revisión y emisión de observaciones	Jefes de áreas	2 días	Informe de observaciones
		Actualización de la propuesta con todas las observaciones realizadas	Administrador	1 día	Propuesta actualizada
		Socialización de la propuesta	Administrador	1 día	Informe de socialización
		Entrega de la propuesta al gerente	Administrador	1 día	Acta de entrega – recepción
		Aprobación del Manual de Procesos	Gerente	2 días	Acta de

					aprobación de la propuesta
		Publicación y difusión del Manual de Procesos al personal de la empresa	Jefe de RRHH	2 días	Manual de Procesos difundido
		Realización de las acciones necesarias para implementar el Manual de Procesos aprobado	Administrador	5 días	Informe implementación
Inexistencia de un Manual de Funciones	Diseñar e implementar un Manual de Funciones para la empresa	Redactar la propuesta del manual de funciones para Talleres Pluma Durán	Jefe de RRHH	15 días	Documento redactado
		Primera revisión y ajustes necesarios a la propuesta	Jefes de áreas	2 días	Propuesta revisada
		Segunda revisión y emisión de observaciones	Jefes de áreas	2 días	Informe de observaciones
		Actualización de la propuesta con todas las observaciones realizadas	Jefe de RRHH	1 día	Propuesta actualizada
		Socialización de la propuesta	Jefe de RRHH	1 día	Informe de socialización
		Entrega de la propuesta al gerente	Administrador	1 día	Acta de entrega – recepción
		Aprobación del Manual de Funciones	Gerente	2 días	Acta de aprobación de la propuesta
		Publicación y difusión del Manual de Funciones al personal de la empresa	Jefe de RRHH	2 días	Manual de Funciones difundido
		Realización de las acciones necesarias para implementar el Manual de Funciones aprobado	Administrador	5 días	Informe implementación
		Falta de un nivel óptimo en la prestación de los servicios	Alcanzar un nivel óptimo en la prestación de los servicios	Capacitación permanente al personal de la empresa en temas relacionados con la atención al cliente, actualizaciones en los procesos, normativa, etc.	Jefe de RRHH
Realizar periódicamente encuestas de satisfacción a los socios	Administrador			Cada 6 meses	Tabulación de encuestas Informe de resultados
Falta de	Optimizar el uso de	Evaluación periódica del cumplimiento del	Jefe de RRHH	cada	Informe de

optimización del uso de los recursos humanos, tecnológicos y de tiempo en la prestación de los servicios	los recursos humanos, tecnológicos y de tiempo en la prestación de los servicios	manual de funciones para el personal		tres meses	cumplimiento
		Actualizaciones permanentes de los paquetes informáticos, herramientas y maquinarias disponibles en el taller	Gerente	cada seis meses	Recursos actualizados
		Establecer un plan de incentivos al personal del taller	Jefe de RRHH	todo el año	Plan de incentivos establecido

FUENTE: Requerimientos y necesidades propias de la empresa

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Cuadro 23: Hoja de Mejoramiento de Procesos y Subprocesos Críticos

PROCESOS	Autorización de la compañía de seguros		
	Reparación del vehículo		
SUBPROCESOS	Confirmación de cobertura del vehículo		
	Desarmar, enderezar y ensamblar las partes afectadas.		
	Entrega y recepción de repuestos		
	Preparación (masillar, fondear y enmascarar)		
	Pintura		
	Alistamiento (pulir y lavar)		
PROBLEMAS DETECTADOS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de asesoramiento en procesos • Falta de conocimiento del direccionamiento estratégico • Inexistencia de un Plan Operativo Anual (POA) y su respectiva asignación presupuestaria • Inexistencia de un Manual de Procesos • Inexistencia de un Manual de Funciones • Falta de un nivel óptimo en la prestación de los servicios • Falta de optimización del uso de los recursos humanos, tecnológicos y de tiempo en la prestación de los servicios 			
SOLUCIONES PROPUESTAS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Definir políticas y procedimientos para el asesoramiento en procesos • Dar a conocer el direccionamiento estratégico de la empresa • Diseñar e implementar un Plan Operativo Anual (POA) y definir la asignación presupuestaria • Diseñar e implementar un Manual de Procesos para la empresa • Diseñar e implementar un Manual de Funciones para la empresa • Alcanzar un nivel óptimo en la prestación de los servicios • Optimizar el uso de los recursos humanos, tecnológicos y de tiempo en la prestación de los servicios 			
PROCESOS CRÍTICOS			
PROCESO	TIEMPO ACTUAL	TIEMPO PROPUESTO	DIFERENCIA
Autorización de la compañía de seguros	30 min	20 min	10 min
Reparación del vehículo	73 horas	48 horas	25 horas
BENEFICIO ESPERADO: ahorro de 25 horas con 10 minutos			
SUBPROCESOS CRÍTICOS			
SUBPROCESO	TIEMPO ACTUAL	TIEMPO PROPUESTO	DIFERENCIA
Confirmación de cobertura del vehículo	30 min	20 min	10 min
Desarmar, enderezar y ensamblar las partes afectadas.	25 horas	22 horas	3 horas
Entrega y recepción de repuestos	24 horas	11 horas	13 horas
Preparación (masillar, fondear y enmascarar)	16 horas	11 horas	5 horas
Pintura	6 horas	3 horas	3 horas
Alistamiento (pulir y lavar)	2 horas	1 hora	1 hora
BENEFICIO ESPERADO: ahorro de 25 horas con 10 minutos			

FUENTE: Requerimientos y necesidades propias de la empresa

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Se recomienda además formalizar la metodología de trabajo a través de un manual de procesos, puesto que, toda organización que oriente sus esfuerzos a dar

respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de sus servicios requiere de identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos.

Dicho manual de procesos describirá detalladamente las actividades y pautas que deben desarrollarse y seguirse en la realización de cada una de las funciones de los Talleres Pluma Durán, generando un sinnúmero de ventajas dentro de las cuales se mencionan las siguientes:

- ✓ Permite que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- ✓ Permite evaluar la operatividad de las unidades de negocios.
- ✓ Es de gran ayuda para el entrenamiento de personal nuevo dentro de la empresa.
- ✓ Permite una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- ✓ Disminuye la improvisación y los errores.
- ✓ Presta uniformidad y control para el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- ✓ Documenta el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ✓ Ayuda a la coordinación de actividades y evita duplicidades.
- ✓ Construye una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- ✓ Entre otras.

De la misma forma, se recomienda también complementar la metodología de trabajo con la elaboración de un manual de funciones que defina la estructura organizativa de los Talleres Pluma Durán permitiendo de esta manera que los empleados interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayudará considerablemente en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.

Es así que se presentan a continuación las propuestas de los manuales mencionados en los párrafos anteriores.



MANUAL DE PROCESOS

CONTENIDO:

1. Introducción
2. Misión
3. Visión
4. Objetivo del manual
5. Alcance del manual
6. Definición de Términos
7. Metodología
8. Diagrama General de Procesos
9. Mapa de Procesos de la Empresa
10. Inventario de Procesos
11. Flujograma de los Procesos y Subprocesos Operativos
12. Descripción de Procesos

1. Introducción

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores de los Talleres Pluma Durán, permitiéndoles desarrollar eficientemente cada una de sus actividades.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente Manual de Procesos y Procedimientos, en el cual se define la gestión que agrupa las principales actividades y tareas dentro de los Talleres Pluma Durán.

Es importante señalar que los manuales de procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las practicas definidas en la organización.

La funcionalidad del Manual, es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente claros, para atender a los requerimientos de la gerencia para el mejoramiento y optimización de los mismos.

2. Misión

La misión de la empresa, es decir, la razón de ser de la misma versa de la siguiente manera: ofrecer seguridad y confort a nuestros clientes, por la innovación en los servicios, desarrollo de procesos, la más alta profesionalidad, respeto por el medio ambiente, calidad, honestidad, política de precios justos, buscando que sea capaz de ofrecer y cubrir las expectativas o necesidades de todos nuestros clientes haciéndoles sentir a gusto y conformes con los servicios recibidos, promoviendo una cultura líder de formación, concienciación y sensibilización de los conductores. Conjugando que todos los que participen en la empresa se sientan orgullosos, donde se puedan realizar sus metas personales acordes y compatibles con los objetivos de la empresa combinando nuestros valores de empresa, adecuando

nuestros procesos a las diversas necesidades del mercado, y aprovechando eficientemente los recursos de la misma.

Los valores que apoyan a la misión descrita en el párrafo anterior y que son las cualidades que orientan a la empresa para alcanzar la excelencia en el servicio que ofrece sus clientes, son los siguientes:

- Respeto: Cumplimos con los compromisos y obligaciones adquiridas con nuestros clientes, dando respuestas adecuadas a lo que se espera y asumiendo las consecuencias de los actos.
- Innovación: Búsqueda constante de productos, servicios y procesos que cubran las necesidades del cliente y nos permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a los de nuestros competidores.
- Responsabilidad Social: Realizar bien nuestro trabajo, cumplir lo pactado con nuestros clientes y proveedores, respetar la legislación vigente y cuidar los recursos y el medio ambiente son formas de practicar este valor.
- Trabajo en Equipo: Desde éste se intenta la integración de cada uno de los miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.
- Vocación de Servicio: Damos respuesta a las necesidades de nuestros clientes y colaboradores de forma oportuna, amable y efectiva, generando satisfacción a los mismos cuando agregamos valor a nuestro trabajo.
- Austeridad: Ser austero significa cuidar y utilizar eficientemente lo que tenemos, optimizar el uso de los recursos y evitar desperdicios, implica gastar en lo necesario y prescindir de lo inútil o superfluo.
- Honestidad: Orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

3. Visión

Al mencionar la visión de los talleres de latonería y pintura se considera lo siguiente: convertirnos en el centro automotriz único referencia de atención especializada en temas de servicios automotrices de los vehículos de nuestro cliente.

Así mismo, continuar con el personal calificado que posea los conocimientos indiscutibles en el Sector Automotriz, además con equipos de alta calidad y precisión, puesto que, para todo el procedimiento, la empresa cuente con herramientas apropiadas y de última tecnología en el sector de latonería.

4. Objetivo del manual

El objetivo del presente manual es la estandarización de los procesos de la empresa Pluma Durán, talleres de latonería y pintura.

Se hace mención como objetivo principal: fortalecer el sistema de control interno de la empresa al contar con un detalle específico de los procesos con los que cuenta los Talleres Pluma Durán, con el fin de dotar a la organización de una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.

Así mismo, se busca que exista un documento completo y actualizado de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo en razón de las necesidades que se deriven de la realización de las actividades de los Talleres Pluma Durán.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, el Manual de Procesos y Procedimientos está dirigido a todas las personas que bajo cualquier modalidad se encuentren vinculadas a la empresa constituyéndose en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, y para coadyuvar en la consecución de las metas de desempeño.

Para que tenga validez y cumpla de la mejor manera con su objetivo, este manual requiere de revisiones periódicas para su actualización.

Y por último, los contenidos aprobados en el presente manual deben ser de cumplimiento obligatorio para todo el personal de los Talleres Pluma Durán y la inobservancia de lo establecido implicará las responsabilidades del caso.

5. Alcance del manual

Este manual cubre los procesos y subprocesos operativos de la empresa Pluma Durán, talleres de latonería y pintura.

El presente Manual contiene todos los procesos que se realizan en los Talleres Pluma Durán, el mismo que constituye una guía fundamental que regula el funcionamiento de la empresa, en tal virtud no es, ni debe ser considerado como un elemento rígido e invariable; por lo contrario la naturaleza dinámica de la empresa obligará a que este instrumento experimente permanentes y necesarias reformulaciones y ajustes. Sin embargo será de aplicación obligatoria.

6. Definición de Términos

Proceso: es una actividad o conjunto de actividades que transforma los insumos y les proporciona valor agregado para entregar un bien o un servicio a un cliente interno o externo.

Mapa de Procesos: es la representación gráfica de los diferentes procesos existentes en la organización, en el cual se pueden identificar entradas, salidas, recursos y controles que intervienen en cada proceso.

Controles: son los mecanismos o aspectos que regulan el buen funcionamiento de un proceso.

Indicadores: es el conjunto de mediciones realizadas al proceso para medir tanto las actividades como los resultados del mismo.

Actividad: es la suma de tareas que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un proceso o subproceso.

Diagrama de Flujo: es la representación gráfica de la secuencia de los pasos que conforman un proceso mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando sus actividades y su secuencia en el proceso.

Objetivo: es el referente cuantificable y medible que sirve para conducir a una organización hacia el cumplimiento de la misión y alcanzar la visión de la misma.

7. Metodología

Para la realización del presente Manual de Procesos se han aplicado los conceptos y fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad emitidos en la Norma Técnica Ecuatoriana INEN-ISO-9000:2001, basada en la Norma Internacional ISO-9000.

Específicamente se han considerado las normas que se citan a continuación, las mismas que forman parte de la familia de las Normas ISO 9000:

- La Norma ISO 9000, describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Las normas antes enumeradas han sido consideradas debido a que en su conjunto presentan un trabajo basado en la gestión de la calidad, el mismo que puede ser comprendido a tanto a nivel nacional o internacional puesto que dichas normas son reconocidas a nivel mundial.

Cabe mencionar también, que para la aplicación de un sistema de gestión de calidad existen ocho principios básicos que son:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Enfoque de sistema para la gestión.
6. Mejora Continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

El presente Manual de Procesos y Procedimientos ha tomado como base fundamentalmente a cuatro de los principios antes mencionados:

- Enfoque basado en procesos, puesto que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

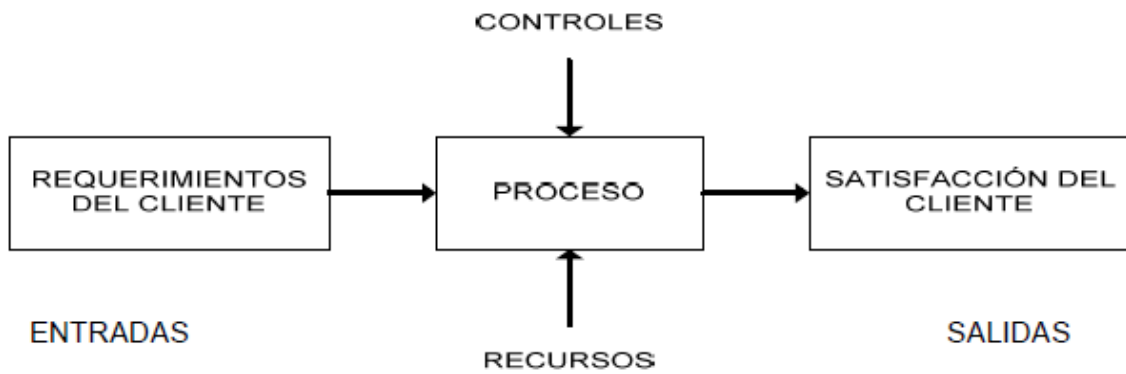
Además, la gestión por procesos es un elemento fundamental no solo para satisfacer las necesidades de los clientes sino para ser una empresa proactiva que se adapte a las necesidades cambiantes del entorno manteniéndose competitiva en el mercado.

El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000).

- Enfoque de sistema para la gestión, porque se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y material.
- Mejora continua, debido a que la mejora continua del desempeño de la empresa debería ser un objetivo permanente de ésta.

- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión, puesto que al hacer mención de las decisiones empresariales se está haciendo referencia a todas aquellas elecciones o decisiones tomadas por los directivos de una empresa que guiarán el rumbo de la misma.

8. Diagrama General de Procesos



9. Mapa de Procesos de la Empresa

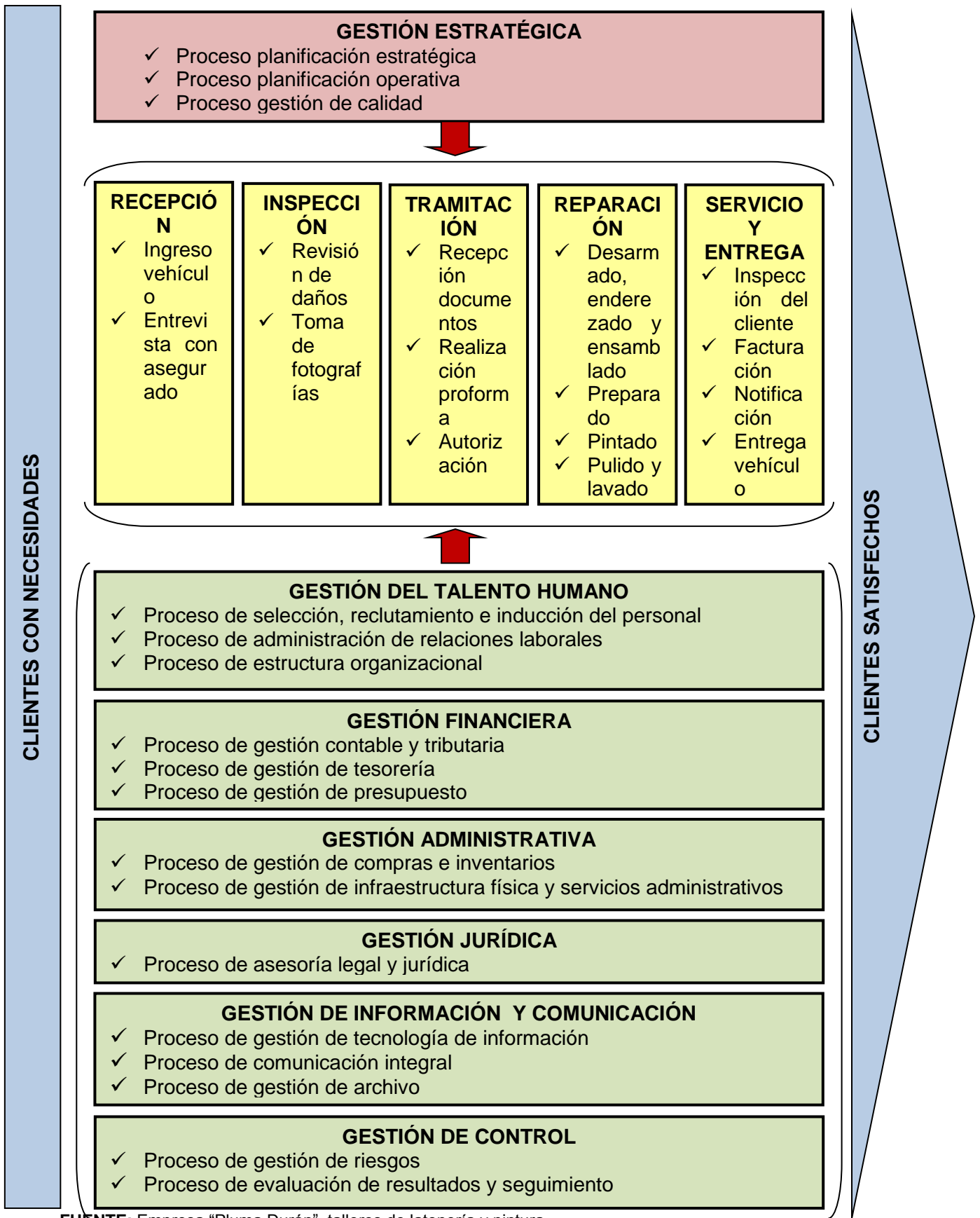
Gráfico 4: Mapa de Procesos de la Empresa (general)



FUENTE: Empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Gráfico 5: Mapa de Procesos de la Empresa (específico)



FUENTE: Empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

10. Inventario de Procesos

Cuadro 11: Procesos identificados en los Talleres Pluma Durán

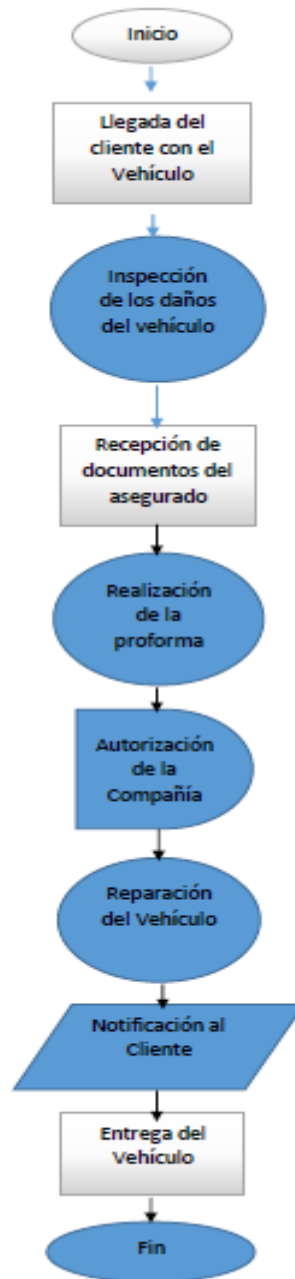
MACROPROCESOS	PROCESO	SUBPROCESO
Estratégicos	Gestión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Planificación estratégica ○ Planificación operativa ○ Gestión de la calidad
Operativos	Recepción	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ingreso del vehículo ○ Entrevista con asegurado
	Inspección	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inspección de daños ○ Toma de fotografías
	Tramitación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Recepción documentos ○ Realización proforma ○ Autorización
	Reparación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarmado, enderezado y ensamblado ○ Preparado ○ Pintado ○ Pulido y lavado
	Servicio y entrega	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inspección del cliente ○ Facturación ○ Notificación ○ Entrega vehículo
Soporte	Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> ○ Selección, reclutamiento e inducción del personal ○ Administración de relaciones laborales ○ Estructura organizacional
	Gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión contable y tributaria ○ Gestión de tesorería ○ Gestión de presupuesto
	Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión de compras e inventarios ○ Gestión de infraestructura física y servicios administrativos
	Gestión jurídica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asesoría legal y jurídica
	Gestión de información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión de tecnología de información ○ Comunicación integral ○ Gestión de archivo
	Gestión de control	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión de riesgos ○ Evaluación de resultados y seguimiento

FUENTE: Mapa de Procesos (específico) de la empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

11. Flujograma de los Procesos y Subprocesos Operativos

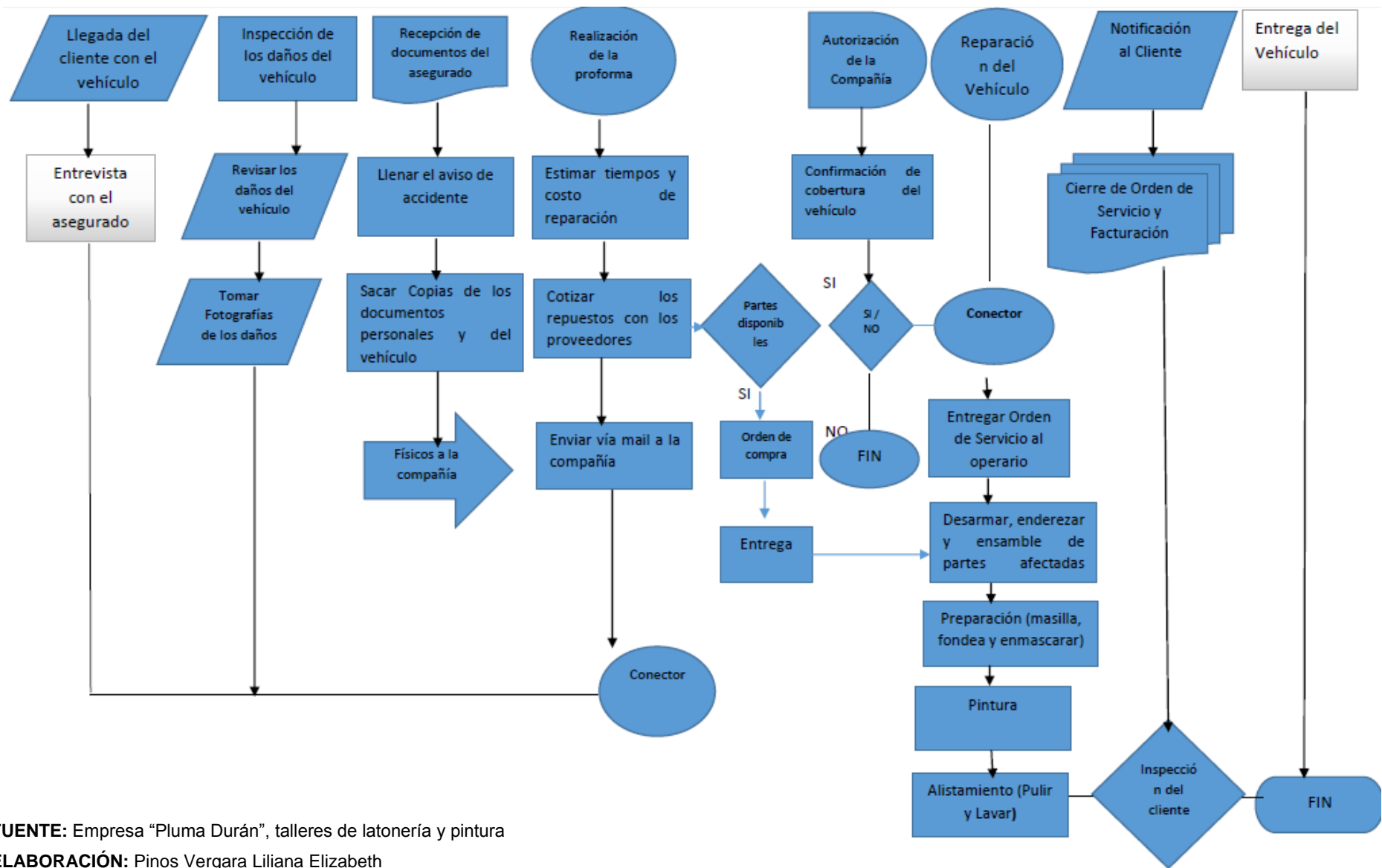
Gráfico 6: Flujograma de Procesos Operativos de la Empresa (general)



FUENTE: Empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Gráfico 7: Flujograma de Subprocesos Operativos de la Empresa (específicos)



FUENTE: Empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

12. Descripción de Procesos

Cuadro 24: Descripción de los Procesos de los Talleres Pluma Durán

MACROPROCESO	PROCESO	DESCRIPCIÓN
Estratégicos	Gestión estratégica	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Definir y operacionalizar el direccionamiento estratégico (misión, visión, principios y valores) y procurar el cumplimiento de los mismos a corto, mediano y largo plazo. ○ Realizar la presupuestación de los recursos para su ejecución. ○ Establecer los lineamientos para la medición de los logros. ○ Promover la mejora continua de los procesos alineados a la estrategia. <p>Alcance: Inicia con la definición del direccionamiento estratégico y termina con la revisión y mejora de los resultados propuestos.</p> <p>Responsable: Coordinador de Planificación / gerente / administrador</p> <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ El plan operativo anual se formulará en el último trimestre del año anterior. ○ El análisis de las cifras estadísticas debe servir de marco referencial y como herramienta en los procesos de planeación. ○ Todos los procesos deben contribuir al cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos de la empresa. ○ Realizar anualmente el diagnóstico estratégico de los diferentes procesos. ○ Divulgar el direccionamiento estratégico a todos los procesos de los Talleres Pluma Durán. <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Número de acciones estratégicas cumplidas / Total de Estrategias ○ Objetivos cumplidos / Objetivos planificados <p>Catálogo de Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Planificación estratégica ○ Planificación operativa ○ Gestión de la calidad
Operativos	Recepción	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Recibir al vehículo accidentado ○ Realizar una entrevista con el asegurado <p>Alcance:</p>

		<p>Inicia con la recepción del vehículo accidentado y termina con la entrevista realizada al asegurado por parte del personal responsable.</p> <p>Catálogo de Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ingreso del vehículo ○ Entrevista con asegurado
	Inspección	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar una revisión general del automóvil. ○ Determinar el estado del vehículo. <p>Alcance: Inicia con la revisión del vehículo y termina con el diagnóstico del estado del mismo.</p> <p>Procedimientos del Trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar los daños del vehículo. 2. Tomar fotografías de los daños. 3. Determinar las piezas que deben ser cambiadas o reparadas. <p>Catálogo de Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Inspección de daños ○ Toma de fotografías
	Tramitación	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Recibir la documentación necesaria. ○ Realizar la proforma correspondiente. ○ Confirmar la cobertura del vehículo. <p>Alcance: Inicia con la recepción de todos los documentos necesarios y termina con la autorización por parte de la empresa aseguradora.</p> <p>Procedimientos de Trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de documentos del asegurado. 2. Llenar el aviso de accidente. 3. Sacar copias de los documentos personales y del vehículo. 4. Realizar la proforma correspondiente. 5. Realizar una estimación de tiempos y costos de la reparación. 6. Cotizar los repuestos con los proveedores. 7. Solicitar autorización a la compañía de seguros. 8. Confirmar la cobertura del vehículo. <p>Catálogo de Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Recepción documentos ○ Realización proforma ○ Autorización
	Reparación	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar las actividades necesarias para reparar el vehículo accidentado. ○ Aplicar el proceso correspondiente para cumplir la orden de servicio según las especificaciones de la misma.

		<p>Alcance: Inicia con la entrega de la orden de servicio al operario y termina con el vehículo reparado.</p> <p>Procedimiento de Trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar orden de servicio al operario. 2. Desarmar, enderezar y ensamblar las partes afectadas. 3. Ejecutar la preparación: masillar, fondear y enmascarar. 4. Pintar el vehículo. 5. Realizar el alistamiento: pulir y lavar. <p>Procedimientos Específicos:</p> <p><u>ÁREA DE DESARMADO:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quitar grapas, pernos o remaches. <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Identificar piezas. 1.2. Empezar de forma descendente en tamaño de piezas (desde la más grande hasta la más pequeña). 1.3. Clasificar en cajas desechables los sujetadores de la pieza (previamente identificar la caja con los datos de vehículo tales como: Marca, modelo, color, placa y pieza). 2. Desmontar <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Se desmontaran las piezas con orden lógico de ensamble. 3. Almacenamiento de pernos. <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Se colocaran los pernos en las cajas registradas según sea su caso. 4. Traslado <ol style="list-style-type: none"> 4.1. La pieza se trasladará con orden de prioridad a su siguiente estación (la más dañada tendrá prioridad). <p><u>ÁREA DE PREPARACIÓN:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lijar pieza <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Se utilizará la lijadora disponible en el taller. 1.2. Se lijará la pieza desde la parte más afectada hacia la menos afectada de la pieza. 1.3. Se inspeccionará y se retocará en los sitios que se observen deficiencias en el acabado de la tarea. 2. Fondear la pieza <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Se prepara el plástico según el acabado deseado. 2.2. Se tomará en cuenta la cantidad necesaria para no sobre preparar material. 2.3. Se aplicará la el polímero en la parte deseada. 3. Re-lijado <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Se utilizará la lijadora disponible en el taller. 3.2. Se lijarán los relieves que no coincidan con la línea del vehículo. 3.3. Se inspeccionará y se retocará en los sitios que
--	--	---

		<p>se observen deficiencias en el acabado de la tarea.</p> <p>4. Traslado</p> <p>4.1. Se enviará al área de pintado según sea la disponibilidad de ingreso.</p> <p><u>ÁREA DE PINTURA:</u></p> <p>1. Pintura de fondo</p> <p>1.1. Se colocará una capa de pintura adherente de fondo a la pieza en cuestión.</p> <p>1.2. Se dará una holgura de tiempo para secar y repasar.</p> <p>2. Preparación de pintura</p> <p>2.1. Se buscará en la base de datos el color a preparar, si no está actualizado se procederá a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encontrar la tonalidad deseada por el método de ensayo y error. ✓ Una vez alcanzada la tonalidad deseada se registrara en la base de datos del computador del laboratorio de mezcla de pinturas la nueva fórmula. <p>2.2. Se procederá a preparar la cantidad correspondiente al color necesitado.</p> <p>3. Re-lijar pieza</p> <p>3.1. Se re-lijará la pieza desde la parte donde estuvo más afectada hasta los bordes de menos daños con el fin de que la pintura se adhiera completamente.</p> <p>4. Pintar pieza</p> <p>4.1. Se colocarán las pasadas de pintura necesarias hasta llegar al acabado deseado.</p> <p>4.2. Se dará una holgura de tiempo para secar y repasar.</p> <p>5. Aplicar transparente</p> <p>5.1. Se colocarán las pasadas de transparente protector para dar brillo, cubrir la pintura y dar un buen acabado a la pieza.</p> <p>6. Secado</p> <p>6.1. Se utilizará la cabina artesanal que emite calor a través de lámparas infrarrojas.</p> <p>6.2. Las piezas metálicas se secan en un lapso de 45 min y las piezas plásticas o pequeñas en un lapso de 20 min máximo.</p> <p>7. Traslado</p> <p>7.1. Se trasladará al área de pulido.</p> <p><u>ÁREA DE PULIDO:</u></p> <p>1. Pulido</p> <p>1.1. Priorizar pieza de mayor tamaño.</p> <p>1.2. Aplicar líquido pulidor.</p> <p>1.3. Pulir pieza.</p> <p>2. Lijar pieza</p> <p>2.1. Lijar finamente los últimos detalles de la línea de la pieza.</p> <p>2.2. Pulir nuevamente.</p> <p>2.3. Encerar pieza.</p>
--	--	--

		<p>ÁREA DE ARMADO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ensamble <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Se ensambla la pieza. 1.2. Se colocan los ajustes que se resguardaron en las cajas previamente registradas. <p>ÁREA DE LAVADO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lavado <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Lavado exterior. 1.2. Lavado inferior de chasis. 1.3. Lavado de motor. 1.4. Lavado y limpieza de tapicería. 1.5. Lavado de piezas. 2. Secado <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Secar el vehículo <p>ÁREA DE DETALLE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Detallado <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Chequear acabados de pintura. 1.2. Retirar residuos de líquido para pulir. <p>Catálogo de Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarmado, enderezado y ensamblado ○ Preparado ○ Pintado ○ Pulido y lavado
	Servicio y entrega	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cerrar la orden de servicio. ○ Entregar el vehículo reparado al cliente. <p>Alcance: Inicia con la notificación al cliente y termina con la entrega del vehículo reparado.</p> <p>Procedimientos de Trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Notificar telefónicamente al cliente que su vehículo se encuentra listo. 2. Cerrar la orden de servicio con la respectiva facturación. 3. Acompañar al cliente a que realice la respectiva inspección del trabajo realizado. 4. Entregar el vehículo reparado. <p>Catálogo de Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Inspección del cliente ○ Facturación ○ Notificación ○ Entrega vehículo
Soporte	Gestión del talento humano	<p>Objetivo: Seleccionar, mantener y desarrollar integralmente el talento humano con las competencias requeridas para el desarrollo de los procesos dentro de un adecuado clima organizacional, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales.</p>

		<p>Alcance: Inicia con la necesidad de contratación del personal y termina con su desarrollo dentro de la organización.</p> <p>Responsable: Jefe de Recursos Humanos</p> <p>Catálogo de Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Selección, reclutamiento e inducción del personal ○ Administración de relaciones laborales ○ Estructura organizacional
	Gestión financiera	<p>Objetivo: Planear y administrar los recursos financieros y sus fuentes, con el fin de alcanzar un retorno financiero adecuado.</p> <p>Alcance: Inicia con la planeación de los recursos y termina con la toma de decisiones financieras.</p> <p>Responsable: Jefe financiero / contador</p> <p>Catálogo de Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión contable y tributaria ○ Gestión de tesorería ○ Gestión de presupuesto
	Gestión administrativa	<p>Objetivo: Garantizar el suministro oportuno de bienes y servicios que permitan el desarrollo óptimo de todos los procesos de la empresa.</p> <p>Alcance: Inicia con la solicitud de bienes y servicios y termina con la entrega a satisfacción por parte del usuario.</p> <p>Responsable: Administrador de la empresa</p> <p>Catálogo de Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión de compras e inventarios ○ Gestión de infraestructura física y servicios administrativos
	Gestión jurídica	<p>Objetivo: Gestionar los aspectos legales de la empresa para preservar sus derechos y mitigar riesgos que afecten sus intereses.</p> <p>Alcance: Inicia con la identificación de los riesgos legales e impactos y finaliza con las medidas de mitigación implementadas.</p> <p>Responsable: Abogado</p>

		<p>Catálogo de Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Asesoría legal y jurídica
	Gestión de información y comunicación	<p>Objetivo: Garantizar la seguridad, confiabilidad y continuidad de los sistemas de información con el fin de que la información se preserve y se encuentre permanentemente disponible para la adecuada toma de decisiones por parte de la administración.</p> <p>Alcance: Inicia con la identificación de las necesidades de información y termina con la entrega de los servicios de manera satisfactoria.</p> <p>Catálogo de Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión de tecnología de información ○ Comunicación integral ○ Gestión de archivo
	Gestión de control	<p>Objetivo: Garantizar la adecuada identificación y control de los riesgos de la empresa con el fin de minimizar su impacto en la misma.</p> <p>Alcance: Inicia con la identificación de los riesgos y finaliza con la evaluación de la eficacia de las medidas de mitigación implementadas.</p> <p>Catálogo de Procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión de riesgos ○ Evaluación de resultados y seguimiento

FUENTE: Inventario de Procesos de la empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth



MANUAL DE FUNCIONES

CONTENIDO:

1. Introducción
2. Misión
3. Visión
4. Objetivo del manual
5. Alcance del manual
6. Definición de Términos
7. Metodología
8. Estructura Organizacional de la empresa
9. Organigrama Funcional
10. Organigrama Personal
11. Descripción y Funciones de Puestos
12. Perfiles Específicos

1. Introducción

La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un período determinado; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores de los Talleres Pluma Durán, permitiéndoles desarrollar eficientemente cada una de sus funciones y responsabilidades.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente Manual de Funciones y Responsabilidades, en el cual se define la estructura organizativa dentro de los Talleres Pluma Durán.

Es importante señalar que con dicho manual se trata de prever cuál es la fuerza laboral y el talento humano necesario para la realización de la acción organizacional futura, puesto que, el problema de anticipar en la empresa la cantidad y calidad de las personas necesarias es sumamente importante.

La funcionalidad del Manual radica en que al determinar y delimitar los campos de actuación de cada empleado (tareas, atribuciones, responsabilidades), permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.

2. Misión

La misión de la empresa, es decir, la razón de ser de la misma versa de la siguiente manera: ofrecer seguridad y confort a nuestros clientes, por la innovación en los servicios, desarrollo de procesos, la más alta profesionalidad, respeto por el medio ambiente, calidad, honestidad, política de precios justos, buscando que sea capaz de ofrecer y cubrir las expectativas o necesidades de todos nuestros clientes haciéndoles sentir a gusto y conformes con los servicios recibidos, promoviendo una cultura líder de formación, concienciación y sensibilización de los conductores. Conjugando que todos los que participen en la empresa se sientan orgullosos, donde se puedan realizar sus metas personales acordes y compatibles con los

objetivos de la empresa combinando nuestros valores de empresa, adecuando nuestros procesos a las diversas necesidades del mercado, y aprovechando eficientemente los recursos de la misma.

Los valores que apoyan a la misión descrita en el párrafo anterior y que son las cualidades que orientan a la empresa para alcanzar la excelencia en el servicio que ofrece sus clientes, son los siguientes:

- Respeto: Cumplimos con los compromisos y obligaciones adquiridas con nuestros clientes, dando respuestas adecuadas a lo que se espera y asumiendo las consecuencias de los actos.
- Innovación: Búsqueda constante de productos, servicios y procesos que cubran las necesidades del cliente y nos permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a los de nuestros competidores.
- Responsabilidad Social: Realizar bien nuestro trabajo, cumplir lo pactado con nuestros clientes y proveedores, respetar la legislación vigente y cuidar los recursos y el medio ambiente son formas de practicar este valor.
- Trabajo en Equipo: Desde éste se intenta la integración de cada uno de los miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.
- Vocación de Servicio: Damos respuesta a las necesidades de nuestros clientes y colaboradores de forma oportuna, amable y efectiva, generando satisfacción a los mismos cuando agregamos valor a nuestro trabajo.
- Austeridad: Ser austero significa cuidar y utilizar eficientemente lo que tenemos, optimizar el uso de los recursos y evitar desperdicios, implica gastar en lo necesario y prescindir de lo inútil o superfluo.
- Honestidad: Orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

3. Visión

Al mencionar la visión de los talleres de latonería y pintura se considera lo siguiente: convertirnos en el centro automotriz único referencia de atención especializada en temas de servicios automotrices de los vehículos de nuestro cliente.

Así mismo, continuar con el personal calificado que posea los conocimientos indiscutibles en el Sector Automotriz, además con equipos de alta calidad y precisión, puesto que, para todo el procedimiento, la empresa cuente con herramientas apropiadas y de última tecnología en el sector de latonería.

4. Objetivo del manual

El objetivo del presente manual es el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo de la empresa Pluma Durán, talleres de latonería y pintura estableciendo normas de coordinación entre ellos.

Se hace mención como objetivo principal: determinar y delimitar los campos de actuación de cada empleado (tareas, atribuciones, responsabilidades), permitiendo de esta manera que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayudará en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.

De igual manera se pretende garantizar las competencias claves del talento humano, el aprendizaje organizacional para consolidar identidad con la empresa y el desarrollo del talento humano para construir conocimiento e innovación.

Así mismo, se busca que exista un documento completo y actualizado de consulta, que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo en razón de las funciones y responsabilidades que se deriven de la realización de las actividades de los Talleres Pluma Durán.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, el Manual de Funciones y Responsabilidades está dirigido a todas las personas que bajo cualquier modalidad se encuentren vinculadas a la empresa constituyéndose en un elemento de apoyo útil para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas, y para coadyuvar en la consecución de las metas de desempeño.

Para que tenga validez y cumpla de la mejor manera con su objetivo, este manual requiere de revisiones periódicas para su actualización.

Y por último, los contenidos aprobados en el presente manual deben ser de cumplimiento obligatorio para todo el personal de los Talleres Pluma Durán y la inobservancia de lo establecido implicará las responsabilidades del caso.

5. Alcance del manual

Este manual cubre los diferentes puestos de trabajo de la empresa Pluma Durán, talleres de latonería y pintura.

El presente Manual contiene todos los puestos de trabajo existentes en los Talleres Pluma Durán, el mismo que constituye una guía fundamental que regula el funcionamiento de la empresa, en tal virtud no es, ni debe ser considerado como un elemento rígido e invariable; por lo contrario la naturaleza dinámica de la empresa obligará a que este instrumento experimente permanentes y necesarias reformulaciones y ajustes, es decir, dicho manual deberá ser evaluado permanentemente por los respectivos responsables para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. Sin embargo será de aplicación obligatoria.

6. Definición de Términos

Manual de Funciones: Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen de las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones, tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para

garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión por cuanto debe ser flexible a los cambios que se produzcan en la organización.

Ficha Ocupacional: es un documento o formato que tiene como principales componentes los siguientes datos de un puesto de trabajo: funciones del trabajador, requisitos (habilidades, educación, experiencia, iniciativa e ingenio, etc.), responsabilidades (sobre maquinarias y equipos, materiales o productos, trabajo, etc.) y condiciones de trabajo (ambiente y riesgos).

Puesto de Trabajo: aquello que es tanto metafórica como concretamente el espacio que uno ocupa en una empresa, oficina, un bar, una mina, institución o entidad etc. desarrollando algún tipo de actividad o empleo.

Tarea: Una unidad de trabajo "organizada discretamente" (que se puede asignar a un puesto de trabajo u otro), con un principio y un fin claramente definidos, realizada por un individuo para conseguir las metas de un puesto de trabajo. Acto o secuencia de actos agrupados en el tiempo, destinados a contribuir a un resultado final específico, para el alcance de un objetivo,... (Fine y Wiley, 1971).

Cargo: El conjunto de todas las tareas que debe realizar un trabajador. Un cargo puede consistir en varias tareas, como mecanografiar, archivar y tomar un dictado o puede estar formado por una sola tarea.

Nivel Ocupacional: Nivel del trabajador de acuerdo con la jerarquía de la organización (directivos, empleados, obreros especializados, obreros generales).

7. Metodología

Para la realización del presente Manual de Funciones y Responsabilidades se han aplicado los conceptos y fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad emitidos en la Norma Técnica Ecuatoriana INEN-ISO-9000:2001, basada en la Norma Internacional ISO-9000.

Específicamente se ha considerado la Norma ISO 9000 que describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

Así mismo se ha tomado en cuenta lo mencionado por Manuel Fernández, quien explica su noción al respecto: “El diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo”. (Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, 1995).

De igual manera, según la Federación Asturiana de Empresarios, el diseño de los puestos de trabajo debe considerar:

- Dimensiones del cuerpo humano: Tiene en cuenta las características del personal, en relación a su desempeño estático y dinámico.
- Postura de trabajo: La misma no debe exigir esfuerzos al personal, ni generar posiciones incómodas; sino que debe tener en cuenta la relación entre el espacio físico y las personas, para brindar un ambiente óptimo de trabajo y condiciones saludables para todos.
- Principios ergonómicos: Todo puesto de trabajo debe tener en cuenta principios ergonómicos tales como la importancia y preeminencia del hombre en cualquier proyecto; el reconocimiento de sus limitaciones físicas; y la preservación de su salud e integridad.
- Herramientas a utilizar: Una vez definido el entorno de trabajo, se debe continuar por la determinación de las herramientas que utilizará cada puesto.
- Funciones y tareas de cada puesto: Debe incluir una descripción exhaustiva de los puestos, sus tareas precisas, su alcance y la perfecta diferenciación entre las actividades de uno y de otro.
- Conocimientos: En busca de la persona ideal para cada puesto, es necesario que la descripción del mismo, incluya el nivel de capacidad requerido.

- **Capacitación:** Se debe sumar a la definición de cada puesto de trabajo, la capacitación y entrenamiento necesarios, para cumplir con el cargo de manera eficaz.

En definitiva, la metodología utilizada para la definición y diseño de puestos de trabajo ha sido una tarea exhaustiva que ha requerido de análisis, búsqueda de información y descripciones muy precisas, todo lo cual formará parte de un documento esencial para la empresa denominado Manual de Funciones y Responsabilidades, que terminará por ofrecerle la sincronización ideal entre una persona, su puesto y el nivel productividad de la organización.

8. Estructura Organizacional de la empresa

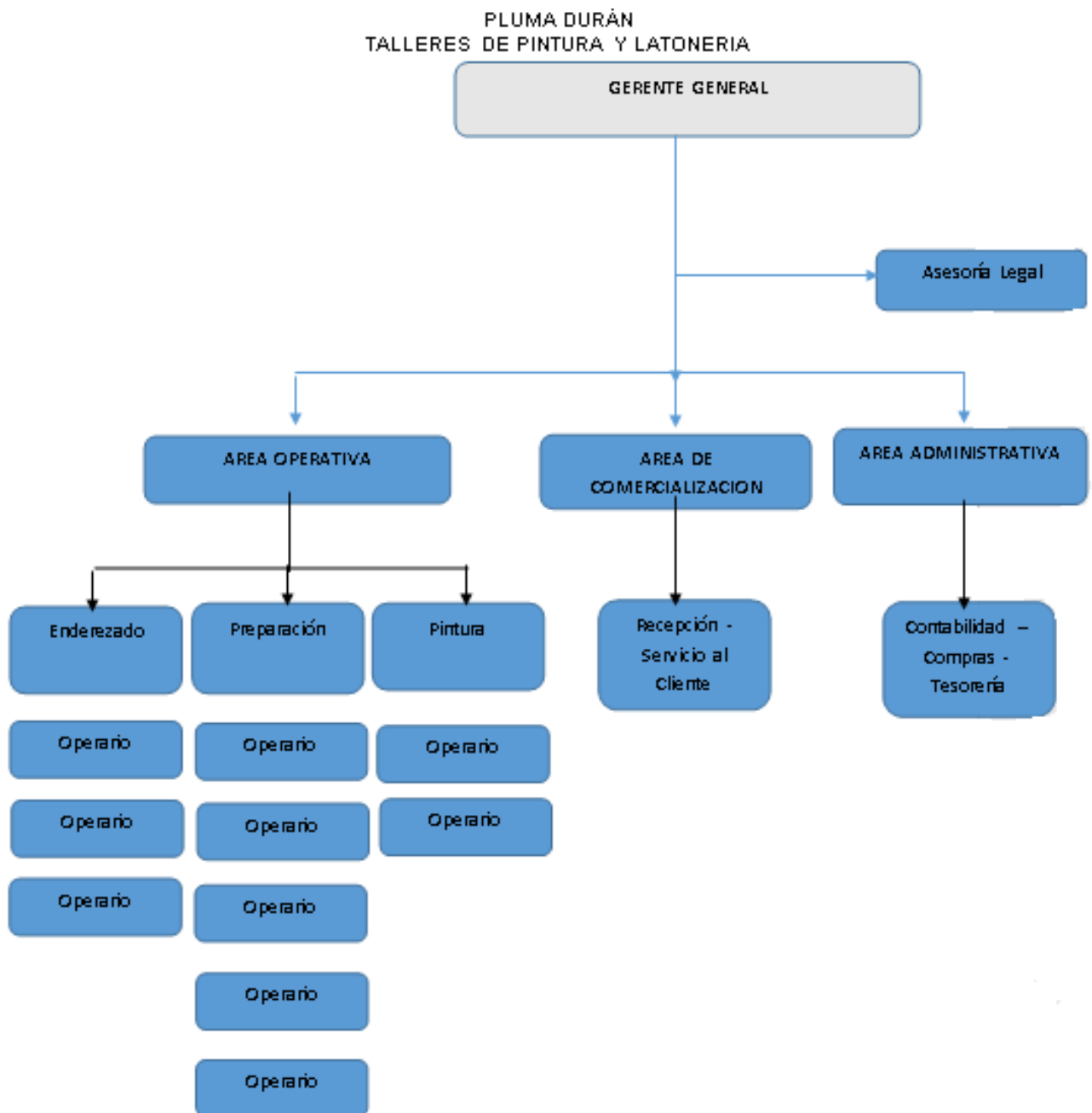
En su sentido más amplio, la estructura organizacional da orden a Talleres Pluma Durán y responsabiliza al talento humano de la organización en cada una de las áreas que se han definido previamente.

Asimismo, para cumplir con cada uno de los objetivos empresariales y con la finalidad de propiciar la pertenencia y participación de los empleados, la empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura, mantiene una estructura organizativa-administrativa descentralizada para establecer un sistema eficiente que han de desarrollar los miembros del taller para trabajar juntos de forma óptima, a fin de que sean alcanzados los objetivos corporativos.

9. Organigrama Funcional

Debido a que los organigramas verticales son los más usados, y por lo mismo, más fáciles de comprender; la empresa cuenta con el siguiente organigrama estructural que indica en forma objetiva las jerarquías del personal:

Gráfico 1: Organigrama Funcional de la Empresa

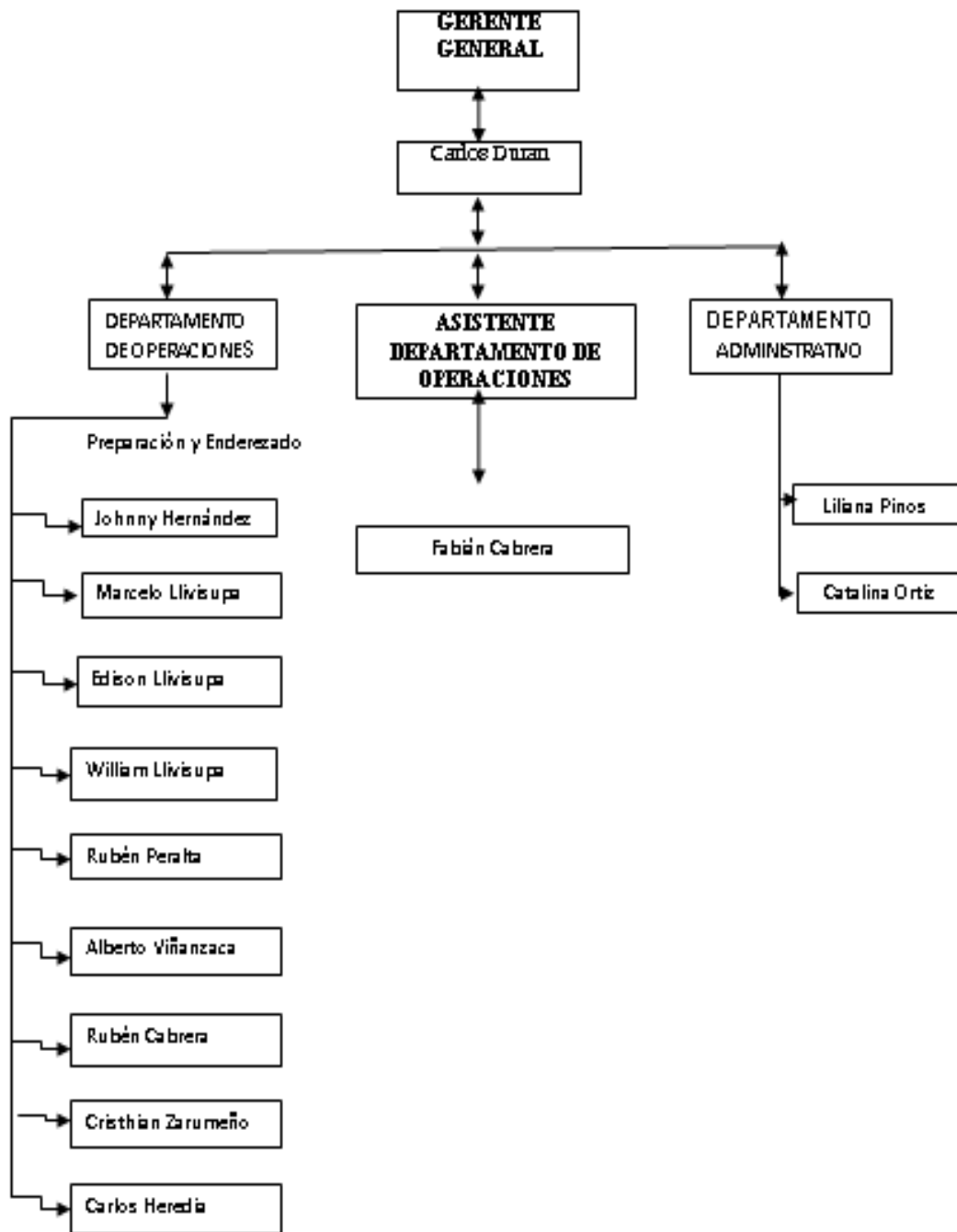


FUENTE: Empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura

10. Organigrama Personal

El organigrama que se presenta a continuación detalla el nombre y cargo de cada una de las personas que forman el equipo de trabajo de Talleres Pluma Durán.

Gráfico 2: Organigrama Personal de la Empresa



FUENTE: Empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

11. Descripción y Funciones de Puestos

Cuadro 2: Descripción y Funciones de Puestos

Nombre Puesto	Nombre Departamento	Descripción	Funciones
Gerente General	Gerencia	Control de los procesos dentro de los departamentos operativos, comercialización; y administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar acuerdos de prestación de servicios con clientes. • Desarrollar e implementar métodos de trabajos eficientes y eficaces. • Supervisar las funciones de los Subordinados.
Asesor Legal	Asesoría Legal	Asesoría legal sobre gestiones que realice la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría legal para la empresa y el empleado • Llevar a cabo los trámites necesarios para el debido funcionamiento de la empresa.
Asistente Operativo	Operaciones	Cumplir con los objetivos operativos, tanto de calidad, cantidad y tiempo; así como verificar el uso adecuado de materiales y asignación de equipos al personal de enderezado, preparación y pintura.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los trabajos programados en tiempo y calidad de los mismos. • Verificar que la materia prima para la elaboración de los trabajos sean los suficientes con su respectiva calidad y bajo costo. • Control de ingreso y salida de los vehículos. • Supervisar las actividades de los operarios.
Operario	Enderezado – Preparación – Pintura	Cumplir con los objetivos de entrega de los vehículos a reparar.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconstruir, enderezar y pintar los vehículos según corresponda. • Manipular adecuadamente los equipos, insumos y accesorios del taller. • Entregar los trabajos encomendados a tiempo • Informar sobre el estado de arreglo del vehículo (elabora reportes periódicos de las tareas asignadas). • Dar a conocer si las maquinarias y/o equipos de trabajo se encuentran en buenas condiciones. • Tener orden y limpieza en su área de trabajo.
Servicio al Cliente	Comercialización	Cumplir con las actividades de atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspección de nuevos siniestros ✓ Recepción y Envío de información del asegurado vía mail a las compañías de seguros. • Revisión y respuesta a correos electrónicos sobre actividades encomendadas. • Manejo de caja chica

			<ul style="list-style-type: none"> • Cobros a clientes • Archivo.
Contador	Administrativo	Administrar los recursos financieros y humanos del taller.	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de todos los siniestros • Programar las compras y pagos a proveedores en coordinación con el Gerente General. • Informe de ingresos y gastos de la empresa. • Cumplimiento con el pago y entrega de materiales-herramientas a todo el personal administrativo y operativo de la empresa. • Facturación y recuperación de cartera. • Supervisión del departamento de comercialización.

FUENTE: Empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

12. Perfiles Específicos

Cuadro 25: Descripción de Perfiles Específicos

PERFIL DEL ENDEREZADOR	
ESPECIALIDAD	Enderezado y Pintura
OCUPACIÓN	Enderezador de automóviles
CALIFICACIÓN	Reconstrucción de partes deformadas de carrocerías y bastidores: <ul style="list-style-type: none"> ○ Enderezado de carrocerías. ○ Ajuste de carrocerías. ○ Enderezado de bastidores.
OBJETIVO	Sólidos conocimientos técnicos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente las funciones de enderezar y ajustar carrocerías y bastidores de automóviles, de acuerdo a técnicas de trabajo, parámetros de calidad y procedimientos establecidos.
DESCRIPCIÓN	El enderezado de carrocerías y bastidores comprende todas las operaciones de trabajos realizados en los bastidores y en las partes móviles o fijas de carrocerías, necesarios para hacer alteraciones en la presentación y apariencia exterior cuando han sido deformados por colisiones, de acuerdo a especificaciones de fabricantes, además esta función comprende desmontar, enderezar y armar el vehículo cuando este llega al taller.
REQUISITOS MÍNIMOS	Formación integral, edad de 18 a 35 años, haber aprobado al menos la educación básica, no tener limitaciones físicas que puedan afectar el normal aprendizaje y desempeño laboral, tener vocación afín a la actividad y poseer conocimientos y habilidades en las funciones relacionadas a la mecánica de ajustes.
HORARIO	8 horas efectivas diarias
DOCUMENTOS DE CERTIFICACIÓN	Certificado del establecimiento educativo, record policial, fotocopia y original de la cédula de identidad y certificado de votación.
PERFIL DEL PREPARADOR	
ESPECIALIDAD	Enderezado y Pintura
OCUPACIÓN	Preparador
CALIFICACIÓN	Preparación de carrocerías para la pintura: <ul style="list-style-type: none"> ○ Trabajos con fibra de vidrio y plásticos. ○ Aplicación de masillas. ○ Aplicación de fondos primarios.
OBJETIVO	Sólidos conocimientos técnicos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente las funciones de realizar trabajos con fibra de vidrio y plásticos, aplicar masillas y aplicar fondos primarios en partes de carrocerías de automóviles, de acuerdo a técnicas de trabajo, parámetros de calidad y procedimientos establecidos.
DESCRIPCIÓN	La preparación de superficies comprende todas las operaciones de trabajos realizados en las partes móviles o fijas de carrocerías, necesarios para hacer alteraciones en su presentación y apariencia exterior previos a la aplicación de pintura sobre las mismas, cuando han sido deformadas por colisiones, de acuerdo a especificaciones de fabricantes.
REQUISITOS MÍNIMOS	Formación integral, edad de 18 a 35 años, haber aprobado al menos la educación básica, no tener limitaciones físicas que puedan afectar el normal aprendizaje y desempeño laboral, tener vocación afín a la actividad y poseer conocimientos y habilidades en las funciones

	relacionadas a la mecánica de ajustes y clínica de colores.
HORARIO	8 horas efectivas diarias
DOCUMENTOS DE CERTIFICACIÓN	Certificado del establecimiento educativo, record policial, fotocopia y original de la cédula de identidad y certificado de votación.
PERFIL DEL PINTOR	
ESPECIALIDAD	Enderezado y Pintura
OCUPACIÓN	Pintor de automóviles
CALIFICACIÓN	Repintar partes de carrocerías y bastidores de automóviles: <ul style="list-style-type: none"> ○ Preparación de colores de pinturas. ○ Aplicación de pinturas y barnices. ○ Acabados finales.
OBJETIVO	Sólidos conocimientos técnicos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente las funciones de realizar la preparación de los colores de pintura, aplicar pinturas y barnices y los acabados finales en partes de carrocerías de automóviles, de acuerdo a técnicas de trabajo, parámetros de calidad y procedimientos establecidos.
DESCRIPCIÓN	La aplicación de pinturas y barnices comprende todas las operaciones de trabajos realizados en las partes móviles o fijas de carrocerías, necesarios para hacer alteraciones en su presentación y apariencia exterior cuando han sido enderezados previamente, de acuerdo a especificaciones de fabricantes.
REQUISITOS MÍNIMOS	Formación integral, edad de 18 a 35 años, haber aprobado al menos la educación básica, no tener limitaciones físicas que puedan afectar el normal aprendizaje y desempeño laboral, tener vocación afín a la actividad y poseer conocimientos y habilidades en las funciones relacionadas a la mecánica de ajustes y clínica de colores.
HORARIO	8 horas efectivas diarias
DOCUMENTOS DE CERTIFICACIÓN	Certificado del establecimiento educativo, record policial, fotocopia y original de la cédula de identidad y certificado de votación.
PERFIL DEL LATONERO	
ESPECIALIDAD	Latonería y Pintura
OCUPACIÓN	Latonero
OBJETIVO	Mantener las piezas y partes de metal y hojalata de los vehículos de, aplicando los procesos de latonería y pintura para garantizar el perfecto acabado de las superficies tratadas.
TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> - Prepara y selecciona los materiales necesarios para la ejecución de su trabajo. - Repara piezas dañadas en partes de hojalata de vehículos automotores. - Limpia las superficies a ser pintadas mediante raspado y lavado. - Desmonta puertas, parachoques, asientos, marcos de vidrio, entre otros de los vehículos a ser tratados. - Empareja, saca golpes y enmasilla de manera que quede lista la superficie a pintar. - Fondea, pinta, pule y coloca accesorios. - Endereza parachoques, ensambla piezas y las ajusta mediante remaches o tornillos. - Coloca vidrios, parabrisas, dibuja letras y números mediante matrices que son retiradas después de pintadas las superficies. - Llena reportes periódicos de las tareas asignadas. - Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.

	- Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organización. - Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
REQUISITOS MÍNIMOS	Formación integral, edad de 18 a 35 años, haber aprobado al menos la educación básica, no tener limitaciones físicas que puedan afectar el normal aprendizaje y desempeño laboral, tener vocación afín a la actividad y poseer conocimientos y habilidades en las funciones relacionadas a latonería, preparación y utilización de pinturas. El cargo amerita un esfuerzo físico de trabajar sentado / parado constantemente, trabaja en posición difícil periódicamente, levantar pesos esporádicamente, requiriendo un grado medio de precisión manual y de concentración visual.
HORARIO	8 horas efectivas diarias
DOCUMENTOS DE CERTIFICACIÓN	Certificado del establecimiento educativo, record policial, fotocopia y original de la cédula de identidad y certificado de votación.

FUENTE: Empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

3.6 Plan de Implementación del modelo

El plan de implementación del modelo permite planear y programar las actividades necesarias para la puesta en marcha de la propuesta a implementarse en la empresa Pluma Durán, talleres de latonería y pintura.

Cabe mencionar que dicho plan consta de varias actividades que se encuentran agrupadas en cuatro fases las mismas que son:

- Presentación de la propuesta
- Planeación para la implementación
- Implementación de la propuesta
- Medición y evaluación

Cuadro 26: Fases de Implementación del Modelo

FASE	ACTIVIDADES
Presentación de la propuesta	<ul style="list-style-type: none">○ Presentación y Análisis de la Propuesta○ Toma de decisiones y Aprobación de la propuesta por parte de la gerencia
Planeación para la implementación	<ul style="list-style-type: none">○ Establecer las directrices de la implementación○ Escoger el equipo de trabajo○ Definir funciones y responsabilidades de los participantes
Implementación de la propuesta	<ul style="list-style-type: none">○ Comunicar la Filosofía Corporativa de la Empresa○ Aplicar el Manual de Procesos y Procedimientos○ Estandarizar Métodos de Trabajo○ Aplicar el Manual de Funciones y Responsabilidades○ Capacitar al personal de la empresa
Medición y evaluación	<ul style="list-style-type: none">○ Realizar seguimiento a la propuesta implantada○ Medir y Evaluar el sistema implantado○ Comunicar los resultados a la gerencia para la toma de decisiones.

FUENTE: Empresa "Pluma Durán", talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

Resulta necesario indicar también que el presente plan de implementación del modelo dará inicio a partir del momento en que el mismo sea aprobado por parte del órgano competente dentro de la empresa.

Así mismo, es importante detallar más específicamente ciertas actividades correspondientes a la implementación propiamente dicha, las mismas que se presentan a continuación:

Cuadro 27: Actividades Específicas en la Implementación del Modelo

Fin	Actividad	Responsable	Plazo	Medio de Verificación
Dar a conocer el direccionamiento estratégico de la empresa	Recopilar información sobre el direccionamiento estratégico	Administrador	2 días	Información recopilada
	Planificar y organizar reunión	Gerente	1 día	Convocatoria a reunión
	Preparar material sobre misión, visión, objetivos y valores	Administrador	2 días	Información recopilada
	Entregar material	Administrador	1 día	Actas de entrega – recepción
	Asesorar	Administrador	3 días	Informe de asesoría
	Evaluar	Gerente	1 día	Resultados de evaluación
Aprobar e implementar la Matriz de Indicadores de Gestión	Presentación de la propuesta	Tesista	1 día	Acta de entrega – recepción
	Socialización de la propuesta	Administrador	1 día	Informe de socialización
	Entrega de la propuesta al gerente	Administrador		Acta de entrega – recepción
	Revisión, posibles modificaciones y ajustes necesarios a la propuesta	Gerente	2 días	Propuesta revisada Informe de observaciones Propuesta actualizada
	Aprobación de la propuesta	Gerente	1 día	Acta de aprobación de la propuesta
	Publicación y difusión de la matriz de indicadores de gestión al personal de la empresa	Jefe de RRHH	2 días	Matriz difundida
	Realización de las acciones necesarias para implementar la matriz de indicadores de gestión	Administrador	5 días	Informe de implementación
	Ejecución de la matriz de indicadores de gestión aprobada	Administrador	Todo el año	Informe de ejecución
	Velar por el cumplimiento de la matriz de indicadores de gestión e informar al gerente	Administrador	Cada mes	Informe mensual de cumplimiento
Aprobar e implementar el Manual de Procesos y Procedimientos	Presentación de la propuesta	Tesista	1 día	Acta de entrega – recepción
	Socialización de la propuesta	Administrador	1 día	Informe de socialización
	Entrega de la propuesta al gerente	Administrador		Acta de entrega – recepción
	Revisión, posibles modificaciones y ajustes necesarios a la propuesta	Gerente	2 días	Propuesta revisada Informe de observaciones Propuesta actualizada
	Aprobación de la propuesta	Gerente	1 día	Acta de aprobación de la propuesta

	Publicación y difusión del Manual de Procesos y Procedimientos al personal de la empresa	Jefe de RRHH	2 días	Manual difundido
	Realización de las acciones necesarias para implementar el Manual de Procesos y Procedimientos	Administrador	5 días	Informe de implementación
	Ejecución del Manual de Procesos y Procedimientos aprobado	Administrador	Todo el año	Informe de ejecución
	Velar por el cumplimiento del Manual de Procesos y Procedimientos e informar al gerente	Administrador	Cada mes	Informe mensual de cumplimiento
Aprobar e implementar el Manual de Funciones y Responsabilidades	Presentación de la propuesta	Tesista	1 día	Acta de entrega – recepción
	Socialización de la propuesta	Administrador	1 día	Informe de socialización
	Entrega de la propuesta al gerente	Administrador		Acta de entrega – recepción
	Revisión, posibles modificaciones y ajustes necesarios a la propuesta	Gerente	2 días	Propuesta revisada Informe de observaciones Propuesta actualizada
	Aprobación de la propuesta	Gerente	1 día	Acta de aprobación de la propuesta
	Publicación y difusión del Manual de Funciones y Responsabilidades al personal de la empresa	Jefe de RRHH	2 días	Manual difundido
	Realización de las acciones necesarias para implementar el Manual de Funciones y Responsabilidades	Administrador	5 días	Informe de implementación
	Ejecución del Manual de Funciones y Responsabilidades aprobado	Administrador	Todo el año	Informe de ejecución
	Velar por el cumplimiento del Manual de Funciones y Responsabilidades e informar al gerente	Administrador	Cada mes	Informe mensual de cumplimiento

FUENTE: Empresa “Pluma Durán”, talleres de latonería y pintura

ELABORACIÓN: Pinos Vergara Liliana Elizabeth

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS

El diseño e implementación de un Modelo de Gestión por procesos en la empresa Pluma Durán, talleres de latonería y pintura; ha permitido obtener una evaluación completa tanto de los procesos como de los subprocesos operativos que se desarrollan en la misma, permitiendo de esta manera la generación de los respectivos manuales, los mismos que permitirán soportar de manera adecuada las decisiones gerenciales, proporcionar acciones de mejoramiento de la empresa y brindar un adecuado servicio a sus clientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La empresa Pluma Durán, talleres de latonería y pintura; durante los años que tiene de funcionamiento ha carecido de una adecuada gestión que esté acorde a las exigencias del mercado que cada vez es más competitivo, lo que se ha evidenciado en el tiempo de demora de la prestación de los respectivos servicios y en el incumplimiento de las fechas de entrega de los vehículos reparados.

La situación actual de los Talleres Pluma Durán requiere de importantes cambios y mejoras en muchos aspectos del desempeño de la administración; es por ello, que el presente trabajo de titulación deja establecidos los mecanismos para poner a funcionar a la empresa bajo un modelo de gestión por procesos que aporte significativamente a la toma de decisiones empresariales, así como poder realizar el análisis periódico de los procesos existentes dentro de la misma.

El aporte de un conocimiento para la toma de decisiones parte desde una base importante como lo es el conocer la parte teórica de un modelo de gestión por procesos ya que a través de ella logra desarrollar un diseño que apoye a Talleres Pluma Durán a la creación de valor de la organización en general.

Posterior al estudio de la situación actual de Talleres Pluma Durán, donde se analizaron tanto los procesos como los subprocesos operativos a través de un estudio de tiempos, se lograron determinar los procesos y subprocesos críticos, los mismos que justifican claramente considerar a la presente propuesta para la solución de los problemas y el crecimiento de la empresa permitiendo que la organización mejore en todos los aspectos posibles.

Cabe mencionar que la propuesta va dirigida para toda la empresa en la cual se propone dar a conocer el direccionamiento estratégico de la misma, implementar el manual de procesos y procedimientos, estandarización de métodos de trabajo, aplicar una matriz de indicadores de gestión, entre otros aspectos.

Resulta importante indicar que el apoyo y compromiso por parte de la gerencia fueron factores muy significativos para la realización de la presente propuesta, sobre todo con el aporte de información muy valiosa para el levantamiento e identificación de los procesos existentes en la empresa; todo ello debido a que la gerencia se encuentra convencida de la necesidad de hacer cambios dentro de la organización, tanto en su estructura como en su manera de gestionar.

Es así que, los elementos que se han definido en el direccionamiento estratégico y que se pretende dar a conocer a todo el personal, son parámetros que han sido determinados para difundirse en el entorno empresarial y que al ejecutarse contribuyan a la consecución de los objetivos esperados.

De igual manera, se ha preparado una matriz de indicadores de gestión que contribuirán al mejoramiento de la productividad de la empresa y consecuentemente esta aportará al cumplimiento de la misión organizacional, puesto que dicha matriz permitirá que los procesos y subprocesos puedan ser medidos y mejorados permanentemente.

Así mismo, se ha elaborado un manual de procesos y procedimientos junto con su respectivo manual de funciones y responsabilidades, los mismos que servirán como herramienta para que las actividades dentro de los Talleres Pluma Durán puedan desarrollarse de manera óptima.

En definitiva, con la implementación de un modelo de gestión por procesos en los Talleres Pluma Durán, se cuenta con una evaluación completa tanto de los procesos como de los subprocesos operativos, permitiendo de esta forma soportar de manera adecuada las decisiones gerenciales, proporcionar acciones de mejoramiento de la empresa y brindar un adecuado servicio a los clientes, o dicho en otras palabras, se mejorará la relación de los clientes tanto internos como externos debido a que se buscará constantemente la satisfacción de las necesidades de estos.

RECOMENDACIONES

Realizar un análisis exhaustivo de la presente propuesta, con el fin de poner en marcha la misma, para que de esta forma se aproveche el estudio realizado y los resultados encontrados, de tal manera que no quede plasmado simplemente como un trabajo teórico; eliminando al mismo tiempo los problemas que están causando grandes pérdidas de beneficios económicos a la empresa.

En el momento de la implementación, la empresa y los empleados deben tener un total compromiso con el proyecto y estar conscientes de los cambios que habrá en la organización, ya que estas mejoras favorecerán a todas las personas de la empresa, razón por la cual, se recomienda capacitar al personal de forma permanente sobre todo en temas relacionados con la administración por procesos, para de esta manera lograr mejores resultados.

Promover jornadas de preparación entre las que se contemplan: cursos de actualización, adiestramiento etc., para los empleados en sus distintas áreas de trabajo; enfatizando que entre los cursos de mejoramiento en la capacidad de conocimiento del área y aumento de calificación de los trabajadores se destaquen los cursos de adiestramiento de manejo de equipos, maquinarias y herramientas.

Implementar el manual de procesos y procedimientos junto con el manual de funciones y responsabilidades, aprovechando la información del presente trabajo de titulación y permitiendo de esta manera que los Talleres Pluma Durán cumplan con su misión empresarial y consigan su visión organizacional.

Aplicar la matriz de indicadores de gestión, disponible en la presente propuesta, la misma que permitirá el mejoramiento de los procesos de manera disciplinada, a fin de cumplir con los objetivos deseados.

Finalmente, el presente trabajo de titulación es un punto de partida para que la propuesta presentada pueda ser implementada y utilizada como soporte para la toma de decisiones gerenciales y para el desarrollo de una gestión de procesos óptima que conlleve a alcanzar los mejores resultados que se han planificado y

beneficien a la organización en su participación competitiva en los actuales escenarios.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff, L. (2000) *Planificación de la Empresa del Futuro*, México, Editorial Limusa.
2. Agudelo, L. (2007) *Gestión por Procesos*, Bolívar – Medellín, Editorial Los autores.
3. Amat, O. (2002) *EVA Valor Económico Agregado, un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor*, Bogotá – Colombia, Grupo Editorial Norma.
4. Anthony, R. y Govindarajan, V. (2003) *Sistema de Control de Gestión*, Décima Edición, Mc. Graw Hill.
5. Asociación Española de Normalización y Certificación, (2002) *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental, (ISO 19011:2002)*, Madrid-España, Editada por AENOR.
6. Beltrán, J. (2000) *Indicadores de gestión*, Bogotá - Colombia, 3R EDITORES LTDA.
7. Estrin, J. (2010) *Innovación Sostenible*, McGraw Hill.
8. Hammer, M. (2002) *Gerencia de Procesos*, Editorial Deusto S.A.
9. Hellriegel, D. y Slocum, J. (2006) *Administración: Toma de decisiones*, Internacional Thomson Editores.
10. Hoyle, D. y Thompson J. (2002) *Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos*, AENOR.
11. González, F. (2005) *Teoría y Práctica del Mantenimiento Industrial Avanzado*, España, Fundación Contemetal.
12. González, J. (2009) *Gestión Logística del Mantenimiento en Automoción*, España, Club Universitario.
13. James R. y otros (2005) *Administración y Control de la Calidad*, sexta edición, México, International Thompson Editores S.A.
14. López, S. (2011) *Sistemas de Calidad. Implantación de diferentes sistemas en la organización*, Bogotá, Ediciones de la U.
15. Márquez Abel, Principios básicos de diseño de procesos, 01/2007 fecha de acceso 05/02/2014, sitio web:
<http://amarquezdesign.blogspot.com/2007/01/principios-bsicos-del-diseo.html>
16. Maxwell, J. (2008) *Liderazgo al Máximo*, Grupo Nelson.
17. Pérez, J. (2010) *Gestión por procesos*, España, Editorial Esic

18. Pérez, R. (2007) *Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones*, Universidad EAN: ed. Universidad EAN.
19. Rey, D. (2005) *Producción, Procesos y Operaciones*, Bureau Veritas.
20. Sánchez, J.R. (2013) *Indicadores De Gestión Empresarial. De la estrategia a los resultados con el Balanced Scorecard-Cuadro de Mando Integral*. EEUU, Ed. Palibrio LLC.
21. Tarziján, J. (2008) *Fundamentos de Estrategia Empresarial*, México, ed. Alfaomega.
22. Torrel, F., (2010) *Mantenimiento Productivo Total en un Entorno Lean Management*, España, Profit.
23. Trischler, W. (2003) *Mejora del Valor Añadido en los Procesos*, EDICIONES GESTIÓN 2000 S.A., Barcelona – España
24. Villavicencio, M. (2012) *Auditoria de Gestión VI, Guía Didáctica*, Loja, EDILOJA Cía. Ltda.

LINKOGRAFÍA

25. <http://www.fotonostra.com/grafico/arteydiseno.htm>
26. <http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo>
27. <http://definicion.de/modelo-de-gestion/#ixzz2sV6o9RvS>
28. <http://definicion.de/modelo-matematico/#ixzz2sV6vdRWN>
29. <http://definicion.de/modelo-de-calidad/#ixzz2sV75Qsm5>
30. <http://definicion.de/modelo-de-negocio/#ixzz2sV79Ijn1>
31. <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/411tecnicas.aspx>
32. <http://definicion.de/gestion/#ixzz2sVBj2NH1>
33. <http://www.12manage.com>
34. <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>.

ANEXOS

Anexo A: RUC de la Empresa

Anexo B: Procesos Operativos de Recepción e Inspección

Anexo C: Proceso Operativo de Tramitación

Anexo D: Proceso Operativo de Reparación

Anexo E: Proceso Operativo de Servicio y Entrega

Anexo F: Autorización Empresa Talleres Pluma Durán

Anexo A: RUC de la Empresa



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 0102648268001
APELLIDOS Y NOMBRES: DURAN NICHOLLS CARLOS ALFREDO
NOMBRE COMERCIAL: PLUMA DURAN
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO
CALIFICACIÓN ARTEBANAL: MICIP **NUMERO:** 3502

FEC. NACIMIENTO: 07/07/1979 **FEC. ACTUALIZACION:** 15/06/2010
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 27/06/2004 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCION: 27/06/2004 **FEC. REINICIO ACTMIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

SERVICIO DE REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES:CARROCERIAS, PINTURA Y CARGA

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: SAN SEBASTIAN Calle: EL PELILEO Número: S/N Intersección: CALLE DEL TEJAR Referencia: CONDOMINIO EL TEJAR UNO Teléfono: 072857683

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ REGIONAL DEL AJUSTRO\ AZUAY **CERRADOS:** 0


 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MUPA020810 Lugar de emisión: CUENCA/AV. REMIGIO Fecha y hora: 28/02/2011 16:26:21

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 0102648268001
APELLIDOS Y NOMBRES: DURAN NICHOLLS CARLOS ALFREDO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ:** **FEC. INICIO ACT.:** 27/08/2004
NOMBRE COMERCIAL: PLUMA DURAN **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
SERVICIO DE REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES: CARROCERIAS, PINTURA Y CARGA DE BATERIAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: SAN BLAS Calle: AV. GONZALEZ SUAREZ Número: 1-55 Intersección: AV. HUAYNACAPAC Referencia: A DIEZ METROS DEL PARQUEADERO CERRO CHOQUEB Telefono Trabajo: 072804059 Celular: 097838704



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
SERVICIO TRIBUTARIOS

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MUPA020810 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO **Fecha y hora:** 28/02/2011 16:26:22

Anexo B: Procesos Operativos de Recepción e Inspección

Vehículo Siniestrado



Anexo C: Proceso Operativo de Tramitación

✓ Recepción de Documentos

Aviso de Accidente



QUITO: Av. Brasil 293 y Antonio Granda Centeno 5to. Piso
 Telfs.: (593-2) 2924 426 / 2466 955 Fax: (593-2) 2924 424
 GUAYAQUIL: Av. Rodrigo Chávez González, Parque Empresarial Colón, Edificio Corporativo II, 2do piso, Oficina 203.
 Telfs.: (04) 390 4177 / 390 4179 / 390 4180 / 390 4181 / 390 4183
 CUENCA: Av. 1ero. de Mayo y Gaspar de Carvajal (Sector Quinta Berenice)
 PBX: (07) 405 6361 / 405 6455 / 405 6485 / 405 6456 / 405 6469 Fax: (07) 405 6372
 - Adicionalmente ponemos a disposición nuestros números celulares: MOVISTAR: 098 640-253, CLARO: 093 943-550

SEGURO DE VEHICULOS

RECLAMACION DEL SINIESTRO

EN CASO DE ACCIDENTE

- 1.- Obtener nombres y direcciones de todas las personas lesionadas y testigos incluyendo pasajeros.
- 2.- Dar aviso inmediato a las autorizadas de tránsito.
- 3.- Notar todos los daños sufridos por los vehículos.
- 4.- Dar aviso a la Compañía por teléfono o por escrito dentro de los cinco días (5) siguientes a la fecha que acaeció el accidente. Dicho aviso contendrá detalles suficientes para identificar el vehículo asegurado y toda la información posible respecto a la hora, lugar circunstancia del accidente, al igual que los nombres, direcciones y números telefónicos de las personas mencionadas en el inciso No 1.
- 5.- Completar el formulario de Reclamación de siniestro por duplicado y entregar a la Compañía dentro de los siguientes quince días (15) del accidente.

TODAS LAS PREGUNTAS DE ESTE FORMULARIO DEBEN RESPONDERSE

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1) Nombre del Asegurado: <u>Xavier Felipe Chiriboga Coellar</u> | 2) Póliza N°: |
| 3) Dirección Domicilio: <u>R6 Sol Calle J</u> | 4) Teléfono: <u>203 9388</u> |
| 5) Dirección Oficina: <u>Huancabamba 1-97 Pasamareña S.A.</u> | 6) Teléfono: <u>0998889687</u> |

AUTOMOVIL ASEGURADO

- | | | |
|--|------------------------------|-------------------------|
| 7) Marca: <u>Chevrolet</u> | 8) Modelo: <u>Blazer 4x4</u> | 9) Color: <u>Blanco</u> |
| 10) Placa: <u>ADU 0333</u> | 11) Motor: <u>32V310054</u> | |
| 12) ¿Para qué lo usaba el momento del accidente? <u>Uso Particular</u> | | |

EL CONDUCTOR

- | | | | |
|--|-----------------|------------------------------|--|
| 13) Nombre de la persona que manejaba el automóvil al momento del accidente? <u>Paul Andrés Peñañel Chiriboga / 0984395659</u> | | | |
| 14) Dirección: <u>P. Córdoba 1-75 y M. Estrella</u> | | | |
| 15) Caduca fecha: <u>04/03/2016</u> | Edad: <u>24</u> | 16) Teléfono: <u>2839441</u> | Licencia N° o C.I.: <u>010644563-8</u> |
| 18) ¿Si manejaba otra persona que no sea el asegurado, quién lo autorizó? <u>Xavier Felipe Chiriboga Coellar</u> | | | |
| 19) ¿Qué parentesco tiene con el asegurado? <u>Tío</u> | | | |

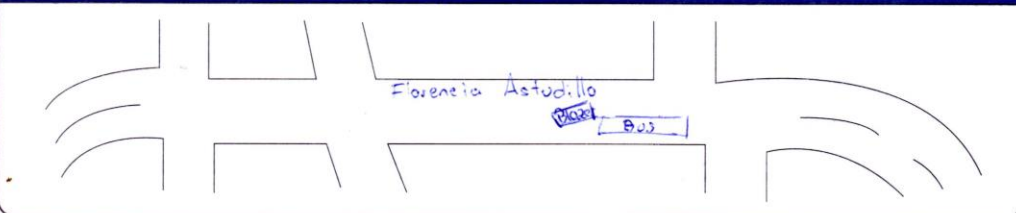
EL ACCIDENTE

- | | | | |
|--|---|---|--------------------------|
| 20) Marcar con una x si su vehículo tenía sistema de: | | | |
| Alarma <input checked="" type="checkbox"/> | Bloqueo <input checked="" type="checkbox"/> | Sistema de recuperación <input type="checkbox"/> | |
| 21) Fecha del accidente: <u>27/12/2013</u> | 22) Hora: <u>5pm.</u> | 23) ¿En qué dirección circulaba el vehículo asegurado?: | |
| 24) Lugar donde ocurrió el accidente: <u>Florencia Astudillo, Frente al Planetario</u> | | | |
| 25) Velocidad: <u>30 Km/h</u> | 26) ¿Estaba tocando la bocina? <u>No</u> | 27) ¿En qué lado de la calle? <u>Derecho</u> | |
| 28) ¿Tenía luces encendidas? <u>No</u> | | 29) ¿Tomó nota la policía? | 30) ¿Hay parte policial? |
| 31) ¿A qué juzgado se elevó la causa? | | 32) ¿Quién manejaba el otro vehículo? | |
| 33) ¿Era clara la visibilidad? <u>Si</u> | 34) ¿Estaba el pavimento mojado? <u>No</u> | 35) ¿Cuántas personas viajaban con usted? | 36) ¿Sufrieron lesiones? |

37) Describa el accidente en detalle y haga un diseño a continuación, lo que usted crea ayudará que se comprenda con facilidad la cusa del accidente.

Circulaba por la calle Florencia Astudillo, al querer pasar de carril el bus freno repentinamente y mi vehículo impacto al bus.

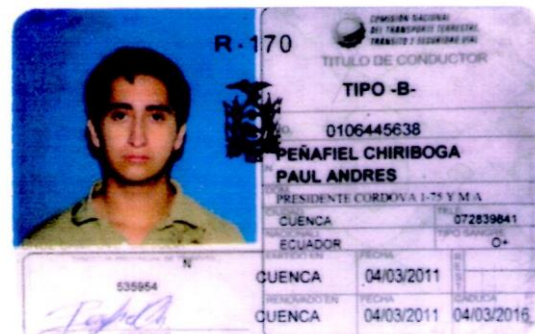
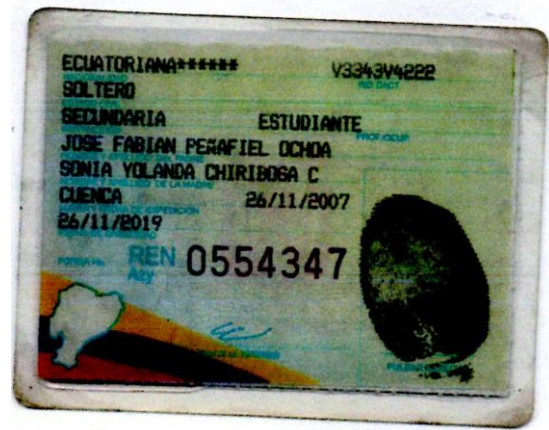
MUESTRE LA DIRECCION DE LOS VEHICULOS CON FLECHAS ASI



Documentos del Vehículo y Personales del Asegurado

ESPECIE UNICA DE MATRICULA			
PLACA ANTERIOR FACTURA	C.N.T.T.T.S.V	FORMULARIO A 706014	
PLACA ACTUAL ADU0333	2010 PARTICULAR	FECHA MATRICU 20/08/2010	
MARCA CHEVROLET	CLASE JEEP	TIPO JEEP	
ANO FABR 2002	MODELO BLAZER 4X4 T/A	PAIS ORIGEN VENEZ	
MOTOR 32V310054	COLOR 1 BLANCO	COLOR 2 BLANCO	
CHASIS 8ZNDT13W32V310054	CARR COMB PASAJ MT G 5	TONELAJE 0.75 T	
OBSERVACIONES		CADUCA 31/12/2014	CILINDRAJE 03000

-ORIGINAL-		
JEFATURA CUENCA	CODIGO CHEA70539328Z	FORMULARIO A706014
APELLIDOS Y NOMBRES CHIRIBOGA COELLAR XAVIER FELIPE		
C.C./PASAPORTE/RUC 0102311578		RESIDENCIA CUENCA
DIRECCION RIO SOL CALLE J		TELEFONO 072830285
COOPERATIVA		DISCO 000
DIGITADOR 5394074		
AVALUO US\$ 3165.00		
TOTAL MATRICULA US\$ 109.56		
JUAN PAUTA C.N.T.T.T.S.V		C.P.T



- ✓ Realización de Proforma

Cotización de Repuestos

LA CASA DEL GUARDAFANGO

Proforma	09-A002		
Cliente	AIG		
Fecha	09-ene		
<u>Vehiculo</u>	BLAZER 2002		
guardachoque delantero	459,00	original	5 a 7 semanas
<u>mascarilla</u>	525,00	original	<u>tres dias</u>
<u>faro rh</u>	514,00	original	5 a 7 semanas
capot	125,00	alterno	<u>dos dias</u>
radiador del agua	826,00	original	5 a 7 semanas
<u>guardafango rh</u>	94,00	alterno	21 días
<u>compacto rh</u>	896,00	original	5 a 7 semanas
depósito agua radiador	147,00	original	5 a 7 semanas
embrague ventilador	384,00	original	5 a 7 semanas
subtotal	3970,00		
descuento 22%	873,40		
subtotal	3096,60		
<u>iva</u>	371,59		
total	3468,19		

Para cualquier consulta no dude en contactarnos.

Esteban Bersosa W.

Servicio al cliente

La Casa del Guardafango

P R E S U P U E S T O N o 4238

14-01-2014 09:54

TATTP166L

FECHA PRESUP: 14-01-2014	ORDEN TRABAJO: 0	
NOMBRE.....: AIG METROPOLITANA	CODIGO.....: 5516	
DIRECCION...: AV.BRASIL 293 Y ANTONIO GRANDA CENTENO.	FECHA ING...: 14-01-2014	
TELEFONO....: Tlf. :022466955 S/N. fax.	KILOMETRAJE: 0	
E-MAIL.....: S/e-mail.	MOTOR....: X	
REFERENCIA...: PROFORMA BLEZER	TIPO VEH...: s/tipo.	
MODELO...: BLAZER	ASESOR...: S/N	
CHASIS.....: 8ZDA0000000000000000		
DUEÑO : -	CODIGO.....: 0	
TIPO-SUBTIPO: -	FECHA CIERRE: 14-01-2014	
OBSERVACION.:		

Detalle de Repuestos :

DESCRIPCION	CANT.	PRECIO UNIT.	TOTAL
*MASCARILLA + NIQUELADO	1	490.60	490.60
*PROTEC.SUP.ASPA VENTIL	1	48.56	48.56
*DEPOSITO LIQUIDO RADIADOR	1	147.36	147.36
*GUARDAFANGO	1	1,552.75	1,552.75
RH.STL35/STLB4/2001			
*EMBRAGUE VENTILADOR	1	343.20	343.20
MBZ/98>			
*PARACHOQUES DEL. STLB4	1	515.25	515.25
*FARO DEL.RH. MBZ 2002	1	516.25	516.25
*DEFLECTOR INF.RAD.MBZ 98	1	39.62	39.62
*RADIADOR AGUA MBZ 96(T/A)	1	855.26	855.26
*VENTILADOR MBZ/97>	1	145.23	145.23
*CAPOT MBZ/2002	1	565.98	565.98
*KIT FOCOS FARO DELANTERO	1	60.00	60.00
*COMPACTO RH BLAZER 98	1	896.23	896.23
VARIOS E IMPREVISTOS	1	0.00	0.00
Total Repuestos :			US\$ 6,176.29
Total Mano de Obra :			US\$.00
Descuento Repuestos :			20.00 1,235.26
Descuento Mano de Obra :			10.00 .00
Total Aproximado :			US\$ 4,941.03
IVA 12.00 %			US\$ 592.92
Total General :			5,533.95

Proforma de Reparación Taller KPG



ESTIMADO DE REPARACION DE VEHICULOS

Nombre del Asegurado: XAVIER CHIRIBOGA				Asegurado X		Tercero	
Marca: CHEVROLET	No. De Motor: 32V310054			Punto de Contacto: DELANTERO			
Modelo: BLAIZER	Color: BLANCO			Placa: ADU-333		Kms:	
Def.	Detalle de Reparación	Enzada	Pintura	Mecan	TFT	CANTIDAD	VALOR REP.
REP+R/I	GUARDA CHOQUE DELANTERO	1	3		60		
REP	" REFUERZO	2	0,8				
R/R	MASCARILLA	0,4				ORG	525,00
R/R	" CROMADO	INCL					
R/R+O/H	FARO DELANTERO RH	0,6				ALT	120,00
R/R	"FOCO A LOGENO ALTA	INCL				ALT	9,50
R/R	"FOCO A LOGENO BAJA	INCL				ALT	9,50
R/R	"FOCO A LOGENO	INCL				ALT	9,50
R/R	"FOCO MEDIA	INCL				ALT	2,50
R/R	"FOCO DIRECCIONAL	INCL				ALT	2,50
R/R+O/H	FARO DELANTERO LH	0,6				ALT	120,00
R/R	"FOCO A LOGENO ALTA	INCL				ALT	9,50
R/R	"FOCO A LOGENO BAJA	INCL				ALT	9,50
R/R	CAPOT	1	5,9			ALT	125,00
REP	BISAGRA LH Y RH	1	0,4				
REP	CONDENSADOR	1			45		
R/R	" CARGA DE AIRE				55		
REP	" DEFLECTOR CONDENSADOR	0,2			15		
REP	U FRONTAL	4,5	1				
R/R	RADIADOR	1				ALT	250,00
R/R	" DEFLECTOR	0,4				ALT	88,18
R/R	" EMBRAGUE	0,2				ALT	90,00
R/R	" VENTILADOR	0,2				ALT	145,23
R/R	PARABRISAS DELANTERO				40	ALT	149,00
R/R	GUARDA FANGO RH	2	2,8			ALT	94,00
R/R	BATERIA	0,2				ORG	175,00
R/I	COMPUTADORA	0,2					
R/R	DEPOSITO AGUA RADIADOR	0,2				ORG	147,00
REP	BOBEDA	5,5	0,8				
(P)	PUERTA DELANTERA RH		1,1				
REP	ALINEACION				27		
						total	2.080,91
767,60	859,71	Valor Unitario Horas	22,2	15,8	0	%dscto	380,38
	INC. IVA		13,0	15,0	13,0	%iva	204,06
Fecha:		TOTALES	288,6	237,0	0,0	242,0	T con iva 1.904,59
	04/05/2014	valor total reparación					2.764,31
		(+) otros valores cubiertos					
Repuestos comprados a:		(-) deducible					276,43
La Casa del Guardafango		(-) infraseguro					
Metrocar		(-) otros descuentos					
Talleres Pluma Durán		TOTAL:					2.487,88

✓ Autorización

Confirmación de Cobertura del Asegurado



Fecha: 02 de Enero de 2014

CONFIRMACION DE DATOS - AIG METROPOLITANA

ASEGURADO XAVIER FELIPE CHIRIBOGA

NOMBRE	XAVIER FELIPE CHIRIBOGA	F. NACIMIENTO	_____
CI:	_____	POLIZA	<u>52771</u>
PLACA:	<u>ADU-0333</u>	TEL:	_____
MARCA	<u>CHEVROLET</u>	CERTIFICADO	<u>12</u>
MODELO	<u>BLAZER</u>	V. ASEGURADO	<u>\$ 10.000,00</u>
MOTOR	<u>32V310054</u>	EXTRAS DECLARADOS	<u>NO</u>
CHASIS	<u>8ZNDT13W32V310054</u>	DEDUCIBLE	<u>10% V/S; 0,9% V/A; MIN. 100</u>
AÑO:	<u>2002</u>	DEDUCIBLE POR KILOMETRAJE	_____
KILOMETRAJE	_____		

PRIMAS
VALOR ADEUDADO _____

Tiene alarma el vehículo si no Qué marca? _____

SINIESTRO NO.

FECHA DE VENCIMIENTO DEL CREDITO _____

VIGENCIA COBERTURA _____

FUNCIONARIO DE AIG QUE CONFIRMO DATOS JUAN AVILA

FIRMA RESPONSABLE PUNTO KPG _____

OBSERVACIONES:

Anexo D: Proceso Operativo de Reparación

Zona de Enderezado Desmontaje y Montaje



Área de Armado, pulido y lavado de automotores



Cabina de Pintura



Anexo E: Proceso Operativo de Servicio y Entrega

- ✓ Inspección por parte del Cliente

Vehículo Reparado





Ordenes de Salida

ACTA DE DESISTIMIENTO

Yo, **SR. XAVIER FELIPE CHITIBOGA** con número de cédula **010231157-8** por mis propios derechos, en mi calidad de asegurado, acuerdo en desistir de cualquier reclamo hacia **AIG METROPOLITANA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.** por el siniestro suscitado el día **27-12-2013**, en vista de que mi vehículo marca **CHEVROLET BLAZER 4X4** placas **ADU0333** color **BLANCO** ha sido reparado a satisfacción en el taller **KPG TALLERES PLUMA DURAN**, en tal sentido **RENUNCIO A CUALQUIER RECLAMACION POSTERIOR** sea esta administrativa, civil o penal en contra de la persona jurídica antes señalada que pudieran responder como consecuencia legal o contractual desprendida de este accidente.

Así mismo, en consideración al pago citado, cedo a la compañía todos los derechos y acciones que por razón del siniestro descrito tengo o llegue a tener contra terceros, quedando dicha compañía, en consecuencia subrogada en todos los derechos y acciones del suscrito. Haga constar y queda convenido que a parte de este documento no he cedido ni cancelado ni cederé ni cancelaré los derechos que tengo contra terceros y que son "motivo de la presente sesión, y me obligo suministrar a la Compañía con todos los papeles, documentos, datos e informaciones que posea o pueda conseguir y que puedan ser útiles o necesarios para ser efectivos los derechos en que la Compañía se subroga por el presente instrumento, responsabilizándome de todos los actos u omisiones que puedan perjudicar el ejercicio de las acciones y derechos que por medio del presente documento cedo a la compañía.

Me comprometo a reconocer firma y rúbrica ante el juzgado competente cuando así cualquiera de las partes lo requiera

Para constancia de mi desistimiento, firmo al pie de la presente.

NOMBRE
C.I.....
ASEGURADO

AIG METROPOLITANA

CESIÓN DE DERECHOS

La SR. XAVIER FELIPE CHITIBOGA Ha recibido de AIG Metropolitana, la suma anotada en el cuadro de liquidación por concepto de la indemnización total, correspondiente a la póliza 52771 a consecuencia del siniestro ocurrido el 27-12-2013.

COBERTURA: **CHOQUE**

CAUSA: **CHOQUE DELANTERO**

LUGAR: **FLORENCIA ASTUTILLO FRENTE AL PLANETARIO**

ASEGURADO: **SR. XAVIER FELIPE CHITIBOGA**

VALOR DEL SINIESTRO: **\$2764.31**

DEDUCIBLE: **\$276.43**

RECIBO DE INDEMNIZACION:

Asimismo en consideración al pago citado, cedo (amos) a la compañía todos los derechos y acciones que por razón del siniestro descrito tengo (gamos) o llegue (mos) a tener contra terceros, quedando dicha Compañía: en consecuencia subrogada en todos los derechos y acciones del suscrito. Haga(hacemos) constar y queda convenido que aparte de este documento no he(mos) cedido ni cancelado, ni cederé (mos), ni cancelaré (mos) los derechos que tengo (amos) contra terceros y que son^o motivo de la presente sesión, y me(nos) obligo(amos) suministrar a la compañía con todos los papeles, documentos, datos e informaciones que posea (mos) o pueda(podamos) conseguir y que puedan ser útiles o necesarios para ser efectivos los derechos en que la compañía se subroga por el presente instrumento responsabilizándome de todos los actos u omisiones que puedan perjudicar el ejercicio de las acciones y derechos que por medio del presente documento cedo(amos) a la compañía.


AIG METROPOLITANA

ASEGURADO
C.C.

Oficina y Sala de espera (Clientes)



Facturación del Servicio Prestado



PLUMA DURÁN
TALLERES DE PINTURA Y LATONERÍA

R.U.C.: 0102648268001 • ALT. SRI.: 1113948894

FACTURA

N° 001-001-00 **0004543**

Durán Nicolás Carlos Alfredo
Av. González Suárez 1-55 y Av. Huayna Cápac
Tel.: 2804069 • Cel.: 0997838704
E-mail: plumach@hotmail.com
Cuenca - Ecuador

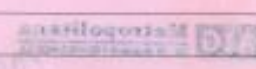
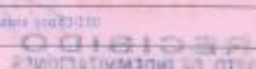
NO OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD

Fecha: CUENCA, 17/06/2014

Cliente: ASO METROPOLITANA R.U.C./C.I.: 1790473247001

Dirección: ORDÓÑEZ LAZO 1-42 y LAURELES Teléfono: 4990728

Vehículo Marca: _____ Modelo: _____ Año: _____

CANT.	SERV.	DESCRIPCIÓN	V. UNIT	V. TOTAL
1.00	SRV_044	Faro Delantero Izq.	120.0000	120.00
1.00	SRV_044	Faro Delantero Der.	120.0000	120.00
2.00	SRV_557	Foco Alceano Alta	2.5000	5.0000
2.00	SRV_557	Foco Alceano Baja	2.5000	5.0000
1.00	SRV_538	Foco Alceano	2.5000	2.5000
1.00	SRV_548	Foco Motor Lint	2.5000	2.5000
1.00	SRV_559	Foco Direccional	2.5000	2.5000
1.00	SRV_151	Faro Delantero LH	120.0000	120.0000
1.00	SRV_151	Faro Delantero RH	120.0000	120.0000
1.00	SRV_401	Filtro de Agua	250.0000	250.0000
1.00	SRV_402	Embrague	90.0000	90.0000
1.00	SRV_401	Ventilador	145.2300	145.2300
1.00	SRV_260	Batería	173.0000	173.0000
1.00	SRV_581	Protector Inferior	35.0000	35.0000
1.00	SRV_580	Protector Superior	43.7000	43.7000
REP-1941 Xerox Chitranga VM-Chrome Bizar Blanca BLACAS AC00111				
				
SERV. D-0262 Cuenca 17/06/2014				
				
ENTREGUE CONFORME			SUBTOTAL	1.799.00
RECIBI CONFORME			DESCUENTO	0.00
			I.V.A. 12.00%	215.96
			TOTAL \$	2.014.96

OFICINAS Y ADMINISTRACIÓN GENERAL S.A. TEL.: 033300 • ALT. N° 1942 • R.U.C.: 0701137080 • GUAYAS • 2971139713 • N° 000094201 • 000204820 • E-mail: admin@geni.com.ec
 ORIGINAL: 0000000000 • COPIA: 000000

Anexo F: Autorización Empresa Talleres Pluma Durán

Cuenca, 01 de Abril de 2013

De mis consideraciones

Yo, Carlos Alfredo Durán Nicholls, con cedula de identidad 0102648268, gerente de la empresa "Pluma Durán", autorizo a Liliana Elizabeth Pinos Vergara con cedula de identidad 0104433123 la realización dentro de la organización de su proyecto de investigación de maestría denominado: "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ESTIÓ N POR PROCESOS PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA LA EMPRESA "PLUMA DURÁN", TALLERES DE LATONERIA Y PINTURA DE LA CIUDAD DE CUENCA"

Cabe mencionar que me comprometo a aportar con la información necesaria para su plena elaboración.

La parte interesada puede hacer uso de la presente como creyere conveniente

Atentamente,

Tnlgo. Carlos Alfredo Durán Nicholls
REPRESENTANTE LEGAL
C.I. 0102648268