



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Propuesta de un sistema de gestión basado en procesos para la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS en la ciudad de Cuenca año 2015.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Medina Torres, Lorena Elizabeth

DIRECTOR: Villavicencio Aguilar, Patricio Fernando, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2015



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Patricio Fernando Villavicencio Aguilar.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado: **Propuesta de un sistema de gestión basado en procesos para la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS en la ciudad de Cuenca año 2015**, realizado por Medina Torres Lorena Elizabeth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Agosto de 2015.

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Medina Torres Lorena Elizabeth declaro ser autora del presente trabajo de titulación: **Propuesta de un sistema de gestión basado en procesos para la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS en la ciudad de Cuenca año 2015**, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Mgs. Patricio Fernando Villavicencio Aguilar el 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, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.”

f).....

Autora: Medina Torres Lorena Elizabeth

Cédula: 0104760897

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a mis padres Antonio y Carmen.

A mis Hermanos Luis, Omar y Pablo.

A mi abuelita Anita.

A todas las personas que creyeron en mis capacidades y que hoy hacen posible la consecución de una meta más en mi vida profesional

Lorena.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por permitir culminar una etapa más en mi vida profesional y concederme la energía y salud para lograrlo.

A mis padres, por apoyarme en todo momento, por cada uno de sus consejos, valores, por la motivación incondicional, por los valores, la perseverancia y constancia, brindada durante cada etapa de mi vida y que sin duda han sido mi mayor inspiración para salir adelante.

A todos los colaboradores de la empresa FIGMOTORS por brindarme la apertura analizar sus condiciones y ofrecer un mecanismo de mejoramiento.

Al personal de la Universidad Técnica Particular de Loja por la educación y formación de profesionales como pilares del desarrollo y la innovación empresarial. De manera muy especial expreso mi gratitud al Mgs. Patricio Villavicencio por su orientación y colaboración absoluta en la elaboración de la presente tesis.

Gracias.

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 ILUSTRACIONES	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
CAPÍTULO 1.....	4
1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	4
1.1 Antecedentes de la empresa.....	5
1.1.1 Base Legal.	5
1.1.2 Tipo de Empresa.	5
1.1.3 Actividad Económica.	5
1.1.4 Ubicación geográfica.	5
1.1.5 Direccionamiento estratégico.....	6
1.1.5.1 Misión.	6
1.1.5.2 Visión.....	6
1.1.5.3 Valores estratégicos.....	6
1.1.6 Formulación del problema.	6
1.1.7 Sistematización del problema.	7
1.1.8 Objetivo General.....	9
1.1.9 Objetivos específicos.....	9
1.1.10 Justificación.....	9
1.1.11 Hipótesis.....	10
1.1.12 Identificación de variables.....	10
1.2 Análisis interno y externo de la empresa FIGMOTORS	10
1.2.1 Análisis externo.	10
1.2.1.1 Macro ambiente.	10
1.2.1.1.1 Factor económico.	11
1.2.1.1.2 Factor Político.....	16
1.2.1.1.3 Factor tecnológico.....	17
1.2.1.1.4 Sector automotriz.....	17

1.2.1.2	Microambiente.	18
1.2.1.2.1	Competencia.....	19
1.2.1.2.2	Clientes.....	22
1.2.1.2.3	Proveedores.	23
1.2.1.2.4	Instituciones de control.	24
1.2.2	Análisis interno.	24
1.2.2.1.1	Capacidad Administrativa.....	24
1.2.2.1.2	Capacidad Financiera.	26
1.2.2.1.3	Capacidad Comercial.....	27
1.2.2.1.4	Capacidad de los servicios ofertados.....	28
1.2.2.1.5	Capacidad de Competitividad.	31
1.2.2.1.6	Capacidad del Talento Humano.....	32
1.2.2.1.7	Capacidad Tecnológica.....	33
1.2.2.1.8	Capacidad de la gestión por procesos en la empresa.....	33
1.2.3	Matriz FODA.....	34
1.2.3.1	Matriz de evaluación de fortalezas y oportunidades de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.	36
1.2.3.2	Matriz de análisis de debilidades y amenazas de la empresa de servicios FIGMOTORS.	38
CAPÍTULO 2.....		40
2.	MARCO TEÓRICO.....	40
2.1.	Sistema de Gestión de calidad.....	41
2.2.	Los procesos	41
2.2.1.	El enfoque basado en procesos en los modelos de gestión.....	42
2.2.2.	El modelo de excelencia empresarial de la EFQM.....	42
2.2.3.	El principio de “enfoque basado en procesos” en la familia ISO 9000 del 2000.	42
2.2.4.	El enfoque basado en procesos en la norma ISO 9001:2000.	44
2.2.5.	Cómo enfocar a procesos un Sistema de Gestión.	44
2.2.5.1.	La identificación y secuencia de los procesos. El mapa de procesos.....	45
2.2.5.2.	Tipos de procesos.....	46
2.2.5.3.	La descripción de los procesos.	47
2.2.5.4.	Descripción de las actividades del proceso (Diagrama de proceso).....	47
2.2.5.5.	Descripción de las características del proceso (Ficha de proceso)	48
2.2.6.	Proceso “versus” procedimiento.	48
2.2.7.	El seguimiento y la medición de los procesos.....	49
2.2.8.	Indicadores del proceso.....	49
2.2.8.1.	Tipos de indicadores.	50

2.2.8.2. El control de los procesos.....	50
2.3. La mejora de los procesos.....	51
2.4. Sistema de calidad Quality Function Deployment (Casa de la calidad).....	52
CAPÍTULO 3.....	53
3. METODOLOGÍA PARA LLEVAR A CABO EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA SE SERVICIOS AUTOMOTRICES “FIGMOTORS”	53
3.1. Análisis del universo y muestra.....	54
3.1. Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas	55
3.2. Métodos de Investigación	55
3.3. Técnicas de Investigación.....	55
3.4. Instrumentos de Investigación.....	56
3.5. Diseño metodológico para la aplicación de la propuesta.....	57
CAPÍTULO 4.....	60
4. “PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS AUTOMOTRICES “FIGMOTORS”	60
4.1. Identificación de requisitos del cliente.....	61
4.1.1. Estructura organizacional propuesta.....	63
4.2. Propuesta de direccionamiento y los procesos de la empresa.....	63
4.2.1. Direccionamiento estratégico de FIGMOTORS.	64
4.2.1.1. Matriz de valoración de principios y valores de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.	64
4.2.1.2. Misión y Visión.....	66
4.2.1.2.1. Misión Propuesta.	66
4.2.1.2.2. Visión propuesta.	66
4.2.1.2.3. Objetivos estratégicos.....	67
4.2.1.2.4. Perspectiva financiera.....	67
4.2.1.2.5. Perspectiva del cliente.	68
4.2.1.2.6. Perspectiva del proceso interno.	68
4.2.1.2.7. Perspectiva del aprendizaje.	68
4.2.1.2.8. Políticas empresariales.....	68
4.2.1.3. Fijación de la cadena de valor de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.	71
4.2.1.4. Planificación estratégica de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.	73
4.2.2. Levantamiento de procesos.....	76
4.2.2.1. Inventario de procesos.....	76
4.2.2.2. Mapa de procesos.....	80
4.2.2.3. Caracterización de procesos de FIGMOTORS.....	81

1.2.3.3	Diagramas de flujo	83
1.2.3.3.1	Comercialización.....	83
1.2.3.3.2	Compras	84
1.2.3.3.3	Mantenimiento y Reparación Vehicular.....	85
1.2.3.3.4	Financiero	86
1.2.3.3.5	Gestión del Talento Humano.....	87
1.2.3.3.6	Servicios generales.....	88
1.2.3.3.7	Servicios generales.....	89
4.3	Seguimiento y medición de los procesos	90
4.3.1.	Tablero comando integral.....	90
4.3.1.1.	Definición y presentación del tablero comando integral.....	91
4.3.1.2.	Involucramiento de los procesos.....	92
4.3.1.3.	Agrupación y presentación de indicadores.....	92
4.3.1.4.	Propuesta de mejora continua.....	93
CONCLUSIONES		95
RECOMENDACIONES.....		96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		97
Anexo 2.....		100
Encuesta de satisfacción a clientes		100
Anexo 3.....		101
Encuesta de satisfacción a clientes internos.....		101
Anexo 4.....		102
Simbología para diagramas de flujo.....		102
Anexo 5.....		103
Fichas de proceso de la empresa de servicios automotrices Figmotors.....		103

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ubicación de la empresa FIGMOTORS	6
Ilustración 2 Diagrama Causa Efecto FIGMOTORS	8
Ilustración 3 Inflación del Ecuador 2006-2015.....	14
Ilustración 4 Tasa de variación PIB (precios constantes).	14
Ilustración 5 Ventas e Importaciones del Sector Automotriz Ecuador.	15
Ilustración 6 Precios Promedio de Venta de Vehículos en el Ecuador (USD).	16
Ilustración 7 Participación del Azuay en el sector automotriz.	18
Ilustración 8 Matriz de competencia talleres automotrices en la ciudad de Cuenca.	19
Ilustración 9 Servicios de los talleres mecánicos en la zona	20
Ilustración 10 Estructura del área de prestación de servicios automotrices del sector.....	21
Ilustración 11 Factor diferenciador del segmento de mercado.	21
Ilustración 12 Estratificación de los clientes FIGMOTORS.....	22
Ilustración 13 Cartera de Clientes FIGMOTORS.....	23
Ilustración 14 Estructura de los Clientes FIGMOTORS.....	27
Ilustración 15 Criterios de valor para el cliente.....	28
Ilustración 16 Estructura de la prestación del servicio de FIGMOTORS.....	29
Ilustración 17 Mejora Continua	43
Ilustración 18 Mapa de procesos con tres agrupaciones.....	47
Ilustración 19 Ficha de Proceso	48
Ilustración 20 Ciclo de mejora continua	51
Ilustración 21 Casa de la Calidad de FIGMOTORS.	62
Ilustración 22 Estructura Organizacional de FIGMOTORS.....	63
Ilustración 23 Perspectivas Empresariales.....	67
Ilustración 24 Cadena de valor de FIGMOTORS.	71
Ilustración 25 Mapa Estratégico FIGMOTORS.....	72
Ilustración 26 Planificación estratégica.	73
Ilustración 27 Macro procesos y procesos de FIGMOTORS	80
Ilustración 28 Mapa de procesos FIGMOTORS.	81
Ilustración 29 Descripción del proceso.....	81
Ilustración 30 Ficha de proceso.	82
Ilustración 31 Control de procesos.....	90
Ilustración 32 Tablero Comando Integral de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.....	91
Ilustración 33 Ficha de seguimiento de procesos de la empresa FIGMOTORS.	92
Ilustración 34 Matriz de Evaluación de procesos de FIGMOTORS.	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Problemas detectados en FIGMOTORS	7
Tabla 2 Indicadores Macroeconómicos y del Sector Automotriz en Ecuador	12
Tabla 3 Razones Financieras Empresa de servicios automotrices FIGMOTORS	26
Tabla 4 Matriz FODA de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.....	35
Tabla 5 Matriz de evaluación de fortalezas y oportunidades de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.....	37
Tabla 6 Matriz de análisis de debilidades y amenazas de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.....	39
Tabla 7 Matriz de valoración de principios y valores de la empresa FIGMOTORS	65
Tabla 8 Plan estratégico de FIGMOTORS	74
Tabla 9 Plan estratégico de FIGMOTORS	75
Tabla 10 Inventario de procesos de FIGMOTORS.....	77
Tabla 11 Inventario de procesos de FIGMOTORS.....	78
Tabla 12 Inventario de procesos de FIGMOTORS.....	79
Tabla 13 Plan de Acción de FIGMOTORS.....	94
Tabla 14 Simbología para diagramas de flujo	102

RESUMEN

La presente propuesta de un sistema de gestión de calidad basado en procesos fue elaborada en la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS en la ciudad de Cuenca, como una alternativa de mejora, por cuanto en la organización las actividades de trabajo carecían de una interrelación que permita determinar los servicios que generan valor agregado a la prestación del servicio. En base a ello el objetivo fue buscar un mejoramiento continuo como eje fundamental para la optimización de los recursos empresariales.

Es así, que se procedió a definir los procesos estratégicos y de apoyo que permitan conocer específicamente la esencia del negocio, plasmado en un mapa de procesos que muestra la interrelación de los procesos y su importancia en la prestación de los servicios automotrices.

La propuesta se fundamentó en la metodología aplicada en la norma ISO 9001: 2000, a través de la cual se elaboraron documentos como fuente de información necesaria para delimitar las actividades y responsabilidades del equipo de trabajo como lo exige un Sistema de Gestión de Procesos.

PALABRAS CLAVE: Proceso, calidad, eficacia, monitoreo.

ABSTRACT

This proposal for a system of quality management based on processes was developed in the company's automotive services FIGMOTORS in the city of Cuenca as an alternative for improvement, because in organizing work activities lacked a interrelation that allows to determine those services that generate added value to the service on that basis and find a continuous improvement as essential to optimize enterprise resource axis.

So, we proceeded to define the strategic processes and supportive allow specifically know the essence of the business, reflected in a process map showing the interrelationship of processes and their importance in providing automotive services.

The proposal was based on the methodology used in ISO 9001: 2000, through which documents as a source of information needed were developed to define the activities and responsibilities of the team as required Management System

KEY WORDS: Process, quality, effectiveness, monitoring.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la presente propuesta consiste en un modelo de gestión basado en procesos para la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, orientado al mejoramiento de los procesos, el mismo que contiene cinco capítulos.

El **capítulo I**, se basa en una descripción sobre las generalidades de la empresa, tales como los antecedentes, una breve reseña histórica, base legal, estructura orgánica. En este capítulo, se analiza también la situación actual de la empresa, visto desde el análisis de los factores externos e internos que afectan a la empresa.

En el análisis externo se considera el macro y micro ambiente, en tanto que en el análisis interno se establecen las capacidades de la organización. A partir de este análisis se determinó el FODA. Al terminar este capítulo se construyeron las matrices de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad, lo cual permitió determinar posteriormente las estrategias empresariales.

En el **capítulo II**, se hace referencia al marco teórico, como guía para la aplicación de la gestión de procesos, se aplicaron conceptos establecidos en la norma ISO 9001:2008, como procesos, diagramas de flujo, indicadores de gestión y el ciclo de mejora.

El **capítulo III**, se describe la metodología de la investigación, es decir el tipo de investigación utilizada, las técnicas de recolección de la información, las fuentes de información y la manera en la que se desarrollaron cada una de las actividades necesarias para el desarrollo de la propuesta.

El **capítulo IV** presenta la propuesta de mejora con un direccionamiento estratégico para la empresa, que inicia con la determinación de los principios y valores empresariales, posteriormente con la construcción de la misión, visión, objetivos, y políticas de la empresa. A partir de ello se establece el mapa estratégico empresarial.

Adicionalmente se determinan los procesos, aplicación de indicadores de gestión, contenidos en un tablero comando integral que facilita el seguimiento para la obtención del mejoramiento continuo organizacional.

Finalmente en el **capítulo V**, se establecen las conclusiones y recomendaciones para la gestión de la organización, con el objeto que mejoren los procesos, a través de una gestión de procesos eficiente y eficaz.

CAPÍTULO 1

1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Antecedentes de la empresa

En el año 2010 como iniciativa del Ing. Fernando Figueroa posterior a su formación profesional en la rama automotriz de la Universidad Politécnica, inicia la prestación de servicios automotrices de mantenimiento, preventivo y reparación de vehículos en la ciudad de Cuenca.

El nombre de la empresa proviene de la palabra ingenio, por ende la empresa está constantemente analizado las necesidades de los clientes e implementado servicios adicionales como asistencia con grúas, servicio de traslado a los vehículos a la revisión vehicular Cuenca Aire, asistencia automotriz las 24 horas, etc. Algunos de estos servicios permiten complementar su tarea y llegar mantener una atención personalizada y profesional a sus clientes.

1.1.1 Base Legal.

El Ing. Figueroa, propietario de FIGMOTORS ejerce su actividad económica como persona natural no obligada a llevar contabilidad conforme lo establecido por la Ley de Régimen Tributario Interno y el Registro Único de Contribuyentes. Además de ello, la empresa para garantizar su legal funcionamiento cuenta con los permisos Municipales, Ley de Defensa del Artesano, Código de trabajo.

1.1.2 Tipo de Empresa.

La empresa FIGMOTORS, es una empresa privada con fines de lucro, perteneciente al sector de prestación de servicios, en el segmento del sector automotriz.

1.1.3 Actividad Económica.

La actividad del servicio automotriz de FIGMOTORS lo constituye:

- La prestación del servicio de mecánica automotriz.

1.1.4 Ubicación geográfica.

La empresa de servicios automotrices FIGMOTORS se encuentra localizada en la parroquia Totoracocha, en la calle Paseo de los Cañarís y Yanahurco, del cantón Cuenca de la zona urbana, en la provincia del Azuay.

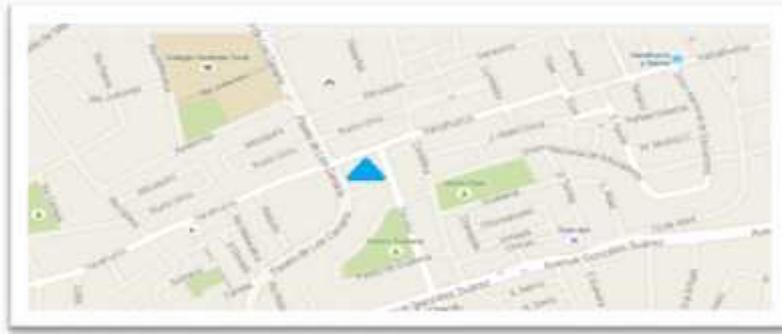


Ilustración 1 Ubicación de la empresa FIGMOTORS

Fuente: Google Maps.

Elaborado por la Autora

1.1.5 Direccionamiento estratégico.

1.1.5.1 Misión.

“Mantener la responsabilidad en nuestro oficio realizando un trabajo seguro con garantía, con ética profesional, con calidad, con eficiencia y de esta forma mantener siempre nuestro estilo de trabajo para mantenernos como un buen taller”.

1.1.5.2 Visión.

“Nuestra visión es situarnos en el mercado como la mejor empresa de servicios y soluciones automotrices, demostrando así, como la experiencia y la pasión por los autos se une para brindarles soluciones eficaces, inmediatas y de calidad”.

1.1.5.3 Valores estratégicos.

Los valores estratégicos de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS son:

- Responsabilidad con el trabajo desempeñado.
- Trabajo en equipo.
- Servicio al cliente.
- Honradez

1.1.6 Formulación del problema.

En la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, se presenta la inexistencia de procesos y sus responsables, lo que imposibilita delimitar cada una de las responsabilidades de los trabajadores en cada una de las actividades que se desarrollan diariamente, situación que internamente crea confusión y de cierta manera deficiencia en la productividad, igualmente

al tener un monitoreo deficiente de las actividades difícilmente se puede mejorar continuamente.

1.1.7 Sistematización del problema.

Este apartado lo constituye la manera de presentar el problema objeto de investigación, inicialmente para el levantamiento de la información se realizó un grupo focal en el que se plasmó cada una de las situaciones que afectan a la empresa, el objetivo fue determinar cada una de las causas que generan la deficiente gestión de las actividades en la organización.

En sentido general se evaluó los siguientes criterios:

- **Método:** Se refiere a la forma de llevar a cabo las actividades, el conocimiento de las políticas y los valores de la empresa.
- **Personal:** Hace referencia al flujo de comunicaciones, a la definición de los procesos y la gestión como tal de los colaboradores.
- **Organización:** Se trata el tema de la planificación de las estrategias, la gestión de los recursos, etc.
- **Sistema de mejora de actividades:** Hace referencia a la gestión del monitoreo y el control para el planteamiento de estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo.

Del grupo focal se obtuvo que el principal inconveniente es la inexistencia una gestión por procesos, lo cual genera una serie de dificultades en la empresa. Como se puede notar la máxima ponderación que el personal dio al problema es 5 y tiene un grado de importancia del 75% para la empresa. A partir de ello se determinaron posteriormente las principales causas de ello.

Tabla 1 Problemas detectados en FIGMOTORS

Principales problemas detectados	Calificación del personal	Ponderación
La retroalimentación de las actividades y objetivos cumplidos es deficiente.	15%	2
El lineamiento estratégico no es socializado.	10%	1
La organización no cuenta con una red de actividades y responsables (Gestión por Procesos inexistente)	75%	5

Fuente: Grupo Focal.
Elaborado por: La Autora.

En función de los resultados obtenidos en el taller realizado con el personal de la empresa se determina el diagrama causa efecto, en donde se puede notar que la inexistencia de un sistema de gestión por procesos tiene varios factores que se tienen que considerar para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

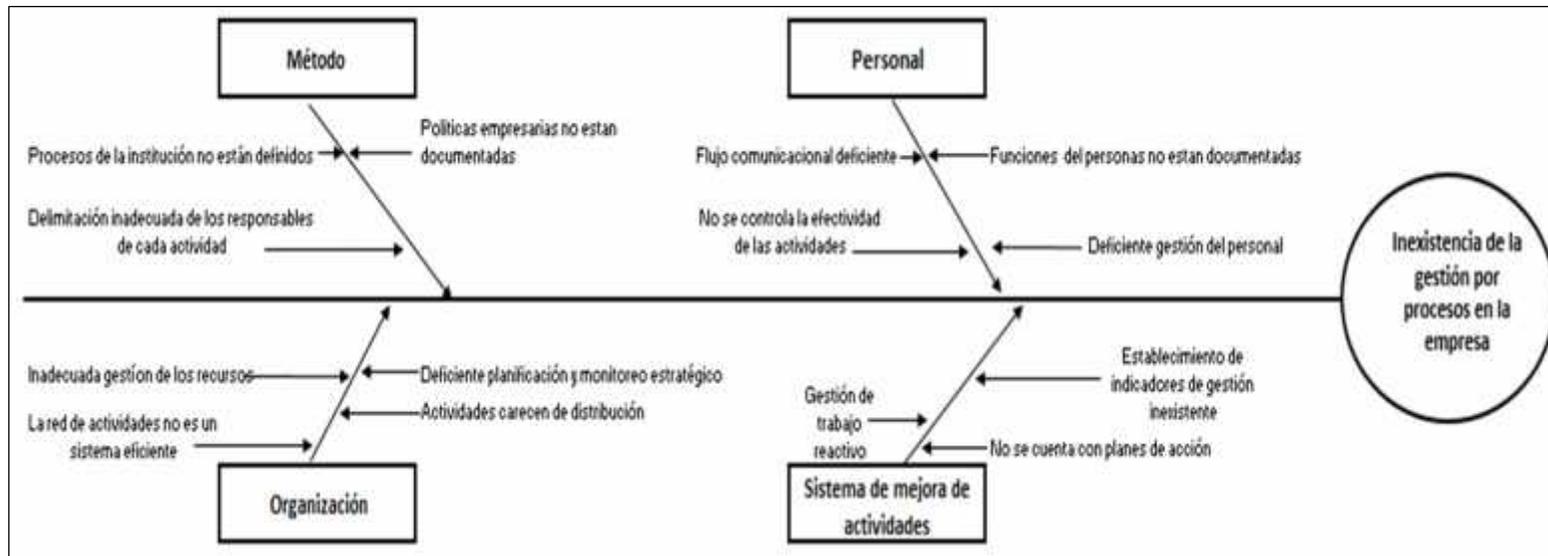


Ilustración 2 Diagrama Causa Efecto FIGMOTORS

Fuente: Encuestas al personal.

Elaborado por: La Autora.

1.1.8 Objetivo General.

- Proponer un sistema de gestión basado en procesos para la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.

1.1.9 Objetivos específicos.

- Identificar y determinar los procesos de empresa y sus responsables.
- Establecer el flujograma de los procesos y sus fichas de caracterización.
- Desarrollar la propuesta de la cadena de valor y su mapa de procesos.
- Establecer el tablero comando integral para la empresa FIGMOTORS

1.1.10 Justificación.

“FIGMOTORS”, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de mecánica automotriz que esta enfocada a la consecución de un servicio automotriz integral a los clientes que prefieren a la empresa.

La empresa pretende constituirse en uno de los principales talleres automotrices en la zona Austral, destacado por la experiencia de su personal y su compromiso con el cliente.

Razón por la cual, la empresa actualmente requiere mejorar la eficiencia de sus procesos, ya que ante la inexistencia de la delimitación de las actividades y sus responsables confluyen a la presencia de una situación totalmente apartada del enfoque de proactividad y mejoramiento continuo, puesto que al carecer de un sistema de control y monitoreo de los procesos no se puede identificar cuáles son las brechas que no han mejorado con las estrategias aplicadas.

Por ello, con la propuesta de un sistema de gestión basado en procesos para la empresa FIGMOTORS, se busca que la organización se oriente a la excelencia al gestionar las actividades en términos de procesos. Los mencionados procesos deberán aportar cada vez más valor tanto para la empresa, clientes, así como a los demás grupos de interés, siempre alineados con la misión, estrategia y objetivos estratégicos de la empresa.

1.1.11 Hipótesis.

¿El sistema de gestión basado en procesos, permitirá que la empresa FIGMOTORS, pueda conocer, mejorar y controlar cada uno de los procesos que están inmersos en su cadena de valor para incrementar su productividad y la satisfacción del cliente interno y externo?.

1.1.12 Identificación de variables.

- **Variable Independiente:** Sistema de gestión basado en procesos.
- **Variable Dependiente:** Incrementar la productividad en la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.

1.2 Análisis interno y externo de la empresa FIGMOTORS

En esta sección del capítulo, las generalidades tanto externas como internas de la organización determinan el diagnóstico de la situación actual de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, además permiten establecer el nivel de competitividad, crecimiento y las condiciones vulnerables del mercado de servicios automotrices en Ecuador.

Al analizar externamente a la empresa se considera el ambiente Macro ambiental, dentro del cual se estudian factores como: Político, Económico, Tecnología y del Sector Automotriz.

En el cuanto al Micro ambiente se analiza a los Clientes, Proveedores, Competencia, Organismos de Control y Servicios Prestados; para el Análisis Interno de la Empresa se realiza un diagnóstico de la capacidad: Administrativa, Financiera, Comercial, Tecnológica, Talento Humano y Competitividad.

1.2.1 Análisis externo.

1.2.1.1 Macro ambiente.

Se obtuvo información de relevancia, se trabajó con datos publicados por varias instituciones de control del Ecuador, con el fin de establecer el comportamiento y la situación actual del mercado, entre ellos se cita a los consumidores, la competencia, etc. Dentro de las principales fuentes de información consultadas se encuentran las siguientes organizaciones:

- **SRI.-** Servicio de Rentas Internas.

- **CINAE.-** Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana.
- **AEADE.-** Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador.
- **BCE.-** Banco Central del Ecuador.
- **INEC.-** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

1.2.1.1.1 *Factor económico.*

La condición económica del entorno es de vital importancia para el giro de un negocio, permite implementar estrategias para optimizar los recursos de la empresa y mejorar la competitividad en el mercado.

Se consideran por lo tanto, medidas macroeconómicas y las del sector automotriz para conocer el entorno económico.

Tabla 2 Indicadores Macroeconómicos y del Sector Automotriz en Ecuador

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
VARIABLES MACROECONOMICAS									
Inflación (%)	2.87%	3.32%	8.83%	4.31%	3.33%	5.41%	4.16%	2.70%	3.20%
Tasa Variación PIB (%)	4.4%	2.2%	6.4%	0.6%	3.5%	7.8%	5.10%	4.5%	3.8% ¹
SEGMENTO AUTOMOTRIZ									
Importaciones (unidades)	57,476	54,104	70,322	40,649	79,685	75,101	66,652	62,595	57,093
Venta de vehículos (unidades)	89,558	91,778	112,684	92,764	131,172	139,893	121,446	113,812	120,060
Promedio de Precios de venta (USD)	19,865.00	21,776.00	22,895.00	21,532.00	23,964.00	20,845.00	26,866.00	28,594.00	29,702.00

Fuente: Banco Central del Ecuador y CINAIE.

Elaborado por: La Autora.

¹ Banco Central del Ecuador, Boletín 2015.

- **Inflación**

Durante el año 2006 en el Ecuador la inflación se ubicó en el 3,3%. De acuerdo al Banco Central una de las condiciones que influyeron en esta variación fue la situación climática que vivió el país en ese año, los cultivos de la sierra y la costa ecuatoriana fueron afectados, incrementando los precios en algunos productos alimenticios.

En el año 2007 internacionalmente se da un incremento en los precios de los alimentos, ubicando a la inflación en el 3,32 por ciento. Las principales causas de este incremento en los precios de bienes y servicios fueron la depreciación del dólar frente al euro. Además del incremento de los precios de las materias primas como el petróleo, arroz, cobre, etc.

El 2008 en el mes de septiembre detonó la crisis financiera, primero en Estados Unidos y luego en el resto del mundo. En cuanto a la evolución de los precios en el Ecuador, el proceso inflacionario se aceleró en el mes de enero del 2008 alcanzando un nivel del 4.2 por ciento; al mes de julio el índice inflacionario llegó al 9.87 por ciento, finalizando el año con un 8,83 por ciento.

En el año 2009 y 2010 la inflación registra un proceso de estabilización debido a varias medidas tomadas por el Gobierno del Ecuador, sin embargo en el 2011 la inflación se ubicó en el 5,41%, debido a los altos precios del petróleo que incrementó el crecimiento económico. El aspecto negativo de un alto gasto gubernamental y de un fuerte crecimiento, fue que los precios se incrementaron por encima de la tasa inflacionaria del 3,33% del 2010.

En el año 2012 la inflación anual se ubicó en 4,16%, según el analista Hugo Villacrés, la cifra inflacionaria del año en términos generales obedece a que la evolución de los precios fue mejor que en 2011, debido a la dinámica de la oferta y la demanda.

Por su parte en el año 2013 la tasa anual de inflación de Ecuador se desaceleró a 2,70% frente al 4,16% registrado el año previo, debido a políticas de izquierda del gobierno.

Finalmente en el 2014 se presenta una inflación del 3.20%, manteniéndose relativamente estable, sin embargo se da un incremento con respecto al año anterior, debido a la caída del precio del petróleo, lo cual generó ciertas dificultades económicas para el Ecuador.

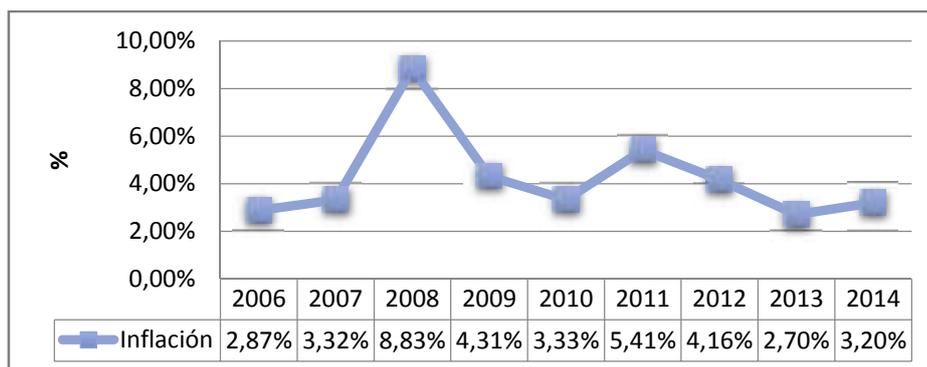


Ilustración 3 Inflación del Ecuador 2006-2015.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: La Autora.

- **Producto Interno Bruto**

La tasa del 3.8% de variación anual del PIB en el 2014, estuvo determinada por la contribución al crecimiento del Gasto de Consumo Final de los Hogares, seguido por las Exportaciones e Inversión.

Según el Banco Central del Ecuador, el resultado del crecimiento del PIB de 3.5% entre el cuarto trimestre de 2013 y el cuarto trimestre de 2014 obedece al desempeño de la economía no petrolera (construcción, manufactura, comercio), que creció en 4.3% y contribuyó con 3.71 puntos porcentuales al crecimiento total. Por su parte la economía petrolera contribuyó en -0.29 puntos porcentuales, esto se debe a las suspensiones en las operaciones de la Refinería de Esmeraldas, durante el cuarto trimestre de 2014 para su repotenciación.

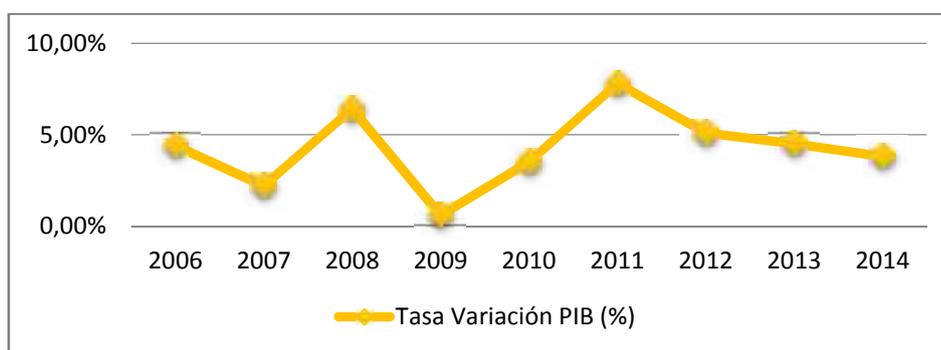


Ilustración 4 Tasa de variación PIB (precios constantes).

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: La Autora.

- **Importaciones y ventas**

Las restricciones gubernamentales aplicadas entre enero y septiembre de 2014 afectaron las ventas del sector, puesto que se importaron 34.768 vehículos, 7,00% menos en relación con el año 2013. Los vehículos livianos representan el 87.95% de las ventas totales del sector. En este sentido es importante mencionar que las restricciones gubernamentales, con la asignación de cupos, inciden directamente a vehículos importados livianos, sin embargo la restricción no incide directamente en “vehículos pesados” y maquinaria pesada.

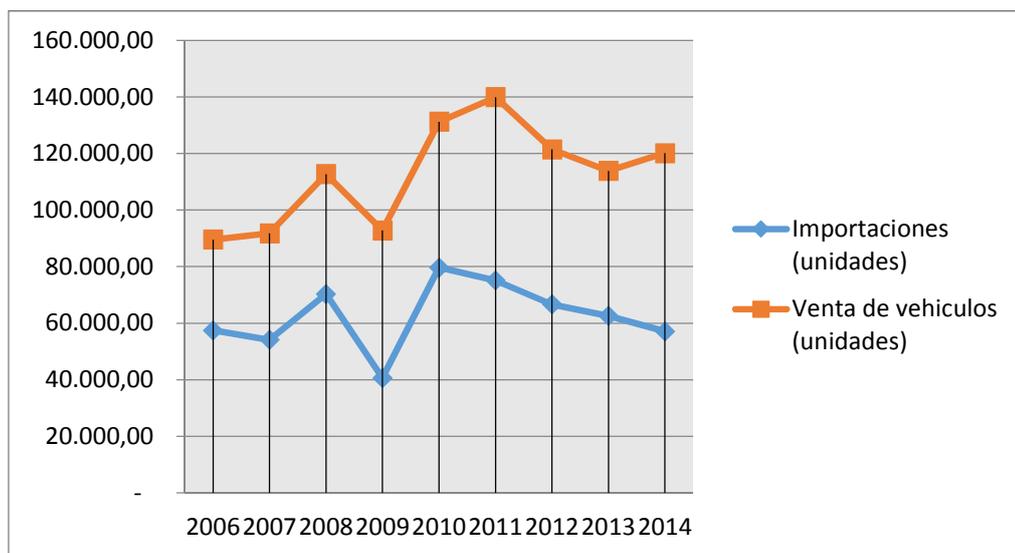


Ilustración 5 Ventas e Importaciones del Sector Automotriz Ecuador.

Fuente: CINAЕ.

Elaborado por: La Autora.

- **Precio**

Entre los años 2006 y 2013 los precios promedio de vehículos nuevos, tuvieron una tendencia creciente. Según empresarios del sector, se debe al establecimiento de los aranceles e impuestos y los cupos para importar vehículos. Esta situación produjo la disminución la oferta de vehículos ante la creciente demanda. Además de ello, se cuenta con exigencias de nuevos estándares de seguridad para los vehículos que son costosos y afectan al precio del consumidor. Entre estos elementos están los frenos ABS en las cuatro llantas, Sistema de Control de Estabilidad, etc.². A pesar que esta situación brinda más seguridad, incide en el precio de los vehículos.

² CINAЕ, Anuario 2014.



Ilustración 6 Precios Promedio de Venta de Vehículos en el Ecuador (USD).

Fuente: CINAIE.

Elaborado por: La Autora.

1.2.1.1.2 Factor Político.

El ambiente político se compone de conjunto interactuante de leyes, por lo que en Ecuador se han optado varias políticas para potenciar la estructura productiva, para lograr el desarrollo económico, diversificación de la oferta productiva, para generar mayor competitividad al generar productos con mayor valor agregado.

En el 2010 el sector automotriz ecuatoriano dio empleo directo a más de 65,000 personas y representa cerca del 1% de la producción ecuatoriana. Por lo que a partir del 2007 para impulsar la política industrial se inicia al programa de Renovación del Parque Automotriz, para fomentar la adquisición de vehículos ensamblados en Ecuador. En el 2010 se socializa la Agenda para la de Transformación Productiva, estableciendo como industria que debe ser impulsada al subsector de vehículos, automotores, carrocerías y partes.

Con el Convenio de Complementación en el Sector Automotor se da un efecto positivo sobre las importaciones del sector. Este acuerdo que lo mantienen vigente los países de Ecuador y Colombia ha impulsado el crecimiento de las importaciones realizadas por Ecuador.

Otra política es la del decreto de compras públicas, como una medida para impulsar la adquisición de productos nacionales; la Sustitución Estratégica de Importaciones, para diversificar la cadena productiva y generar de empleo, su aplicación se da en distintos programas entre los que se puede mencionar el Programa de Renovación del Parque Automotor y Chatarrización impulsados por el MIPRO. (SENPLADES, 2014).

Por otro lado para el año 2015 se amplía la restricción a las importaciones mediante los cupos para importación de vehículos y partes por lo que se presenta una reducción al sector importador de vehículos, en promedio del 52,00% y al ensamblador del 22,00% respecto del 2014.

1.2.1.1.3 *Factor tecnológico.*

La producción de vehículos en Ecuador comenzó en los años 50, cuando empresas del sector metalmecánico y textil empezaron la fabricación de carrocerías, asientos para buses, algunas partes y piezas metálicas. Según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE) el sector automotriz, aportó 6,59%⁴ a la economía en 2014.

Actualmente, las empresas multinacionales han liderado la transferencia y asimilación de tecnologías en empresas de autopartes y de ensamblaje de automóviles, lo cual se ve reflejado en el desarrollo tecnológico alcanzado por la industria automotriz ecuatoriana.

A nivel nacional con base en la información del Censo Nacional Económico 2010, existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz, (70,00% mantenimiento y reparación y 30,00% venta de partes, piezas y accesorios).

Actualmente en cuanto a la tecnología en el sector automotriz se exigen nuevos estándares de seguridad para los vehículos. Entre los cuales están los frenos ABS en las cuatro llantas, Sistema de Control de Estabilidad, diseños mínimos de protección para soportar impactos frontales y laterales, doble 'airbag', cinturones de seguridad de tres puntas, asientos y sus anclajes con apoyacabezas, el avisador acústico del uso de cinturón.³

1.2.1.1.4 *Sector automotriz.*

Considerando cada uno de los factores que influyen en la gestión por procesos también es importante conocer que actualmente el sector automotriz mundial se ha caracterizado según Carbajal (2010) por un constante proceso de reestructuración, con lo que se ha convertido en una de las industrias más dinámicas de la era moderna. Esta reestructuración debe analizarse a partir de dos ámbitos distintos, el de la innovación tecnológica en los procesos productivos y de organización laboral y el de la reconfiguración del mercado.

En cuanto al sector económico en el cual se desarrolla el mercado de la empresa por ello, según Proecuador análisis sectorial 2013, a escala nacional, de acuerdo a la información del Censo Nacional Económico 2010, existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a

³ CINAIE, Anuario 2014.

actividades de comercio automotriz, de los cuales el 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; venta al por menor de combustibles y venta de vehículos.

Las actividades relacionadas al sector automotriz generan un importante número de plazas de empleo. De acuerdo a información del Censo Económico 2010 se tienen 90.012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% mujeres. En los establecimientos de Comercio se encuentran ocupadas 84.155 personas, en Manufactura 5.194 y en Servicios 663.

De igual forma según el INEC 2010 de acuerdo a la distribución provincial, se tiene que el mayor número de establecimientos se encuentra en Guayas (27%), seguido de Pichincha (17%), Azuay (8,1%), Manabí (7,5%) y Tungurahua (4,5%).

En función de la información anterior el tamaño del mercado en servicios automotrices que existe en la ciudad de Cuenca es muy amplio ya que la mayor parte de las familias dispone de un vehículo, el Azuay se encuentra en un tercer lugar en el total de provincias que participan en la distribución vehicular. En complemento a ello se da a conocer el nivel de participación en el sector automotriz según la CINAIE en la Provincia del Azuay siendo el 5.93% del mercado.

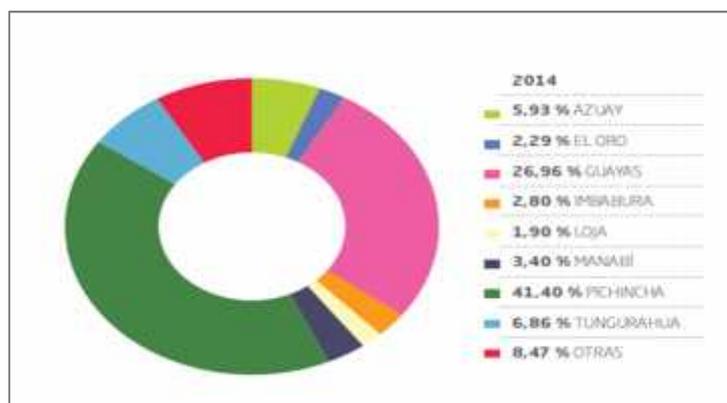


Ilustración 7 Participación del Azuay en el sector automotriz.

Fuente: CINAIE.

Elaborado por: La Autora.

1.2.1.2 Microambiente.

Se trata de realizar un análisis de ciertos aspectos que la empresa puede controlar y por medio de los cuales se requiere alcanzar el éxito. Entre ellos se tiene a los proveedores,

clientes, competencia órganos de control. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Para el levantamiento de la información se aplicó la técnica de observación directa y una entrevista al Gerente y Jefe de Taller de FIGMOTORS.

1.2.1.2.1 Competencia.

La competitividad en el mercado es cada vez mayor, cada empresa pretende diferenciarse en determinados factores, siendo la organización la que identifica el factor a desatacar en su segmento de mercado.

En este sentido, se trabajó con información proporcionada por el SRI, en donde constan las empresas dedicadas a la prestación de servicios similares, mismas que están registradas en la base de datos de contribuyentes de esta Institución estatal.

Para el presente cuadro se consideraron las principales zonas comerciales de la ciudad, siendo las más representativas las siguientes; El Vecino con un total de 568 establecimientos, en la venta mantenimiento y reparación de los vehículos. En las mismas condiciones se encuentran el sector de San Blas, Yanuncay y Totoracochoa.

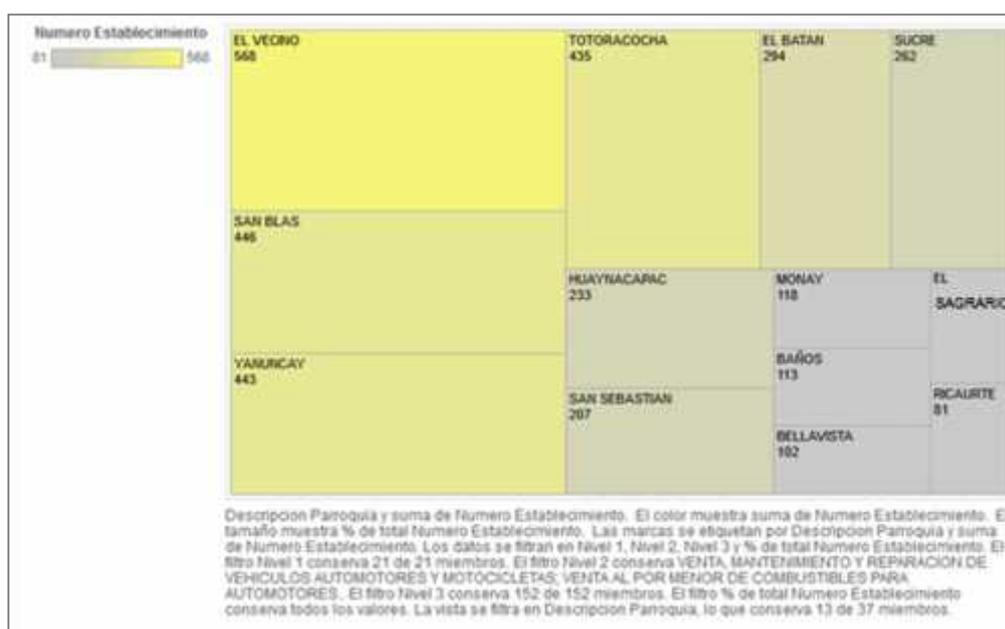


Ilustración 8 Matriz de competencia talleres automotrices en la ciudad de Cuenca.

Fuente: Registro catastral SRI.

Elaborado por: La Autora.

En complemento a la información anterior se trabajó con los resultados producto de la entrevista y de la observación directa realizada. Acerca del conocimiento de las empresas automotrices o talleres que son competencia en la zona de su ubicación se obtiene que:

- En la zona no existen talleres o empresas de servicios automotrices que ofrezcan servicios automotrices integrales. (mecánica automotriz, eléctrico, alineación y balanceo).
- El 70% de los talleres o empresas de servicios automotrices cuentan con determinados servicios automotrices.
- El 30% de las empresas tienen diferentes servicios para vehículos como es el caso de lavadoras en donde se realizan cambio de aceites.

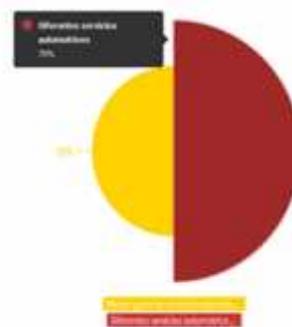


Ilustración 9 Servicios de los talleres mecánicos en la zona

Por otro lado, la empresa FIGMOTORS en su afán por lograr mayor participación en el mercado ha determinado las áreas de trabajo en la empresa y ha tratado de especializarlas con tecnología y capacitación al recurso humano. Es así que, mediante observación directa, a 20 empresas de servicios automotrices ubicadas en la avenida Yanahurco y Paseo de los Cañaris se nota que:

- Los talleres del sector que cuentan con áreas generales para la prestación de los servicios está representado por un 60%.
- El 25% los talleres de mecánica automotriz han determinado lugares específicos para cada actividad.
- Apenas un 15% de las empresas utilizan mecanismos de señalización y delimitación de las áreas dentro del taller mecánico.

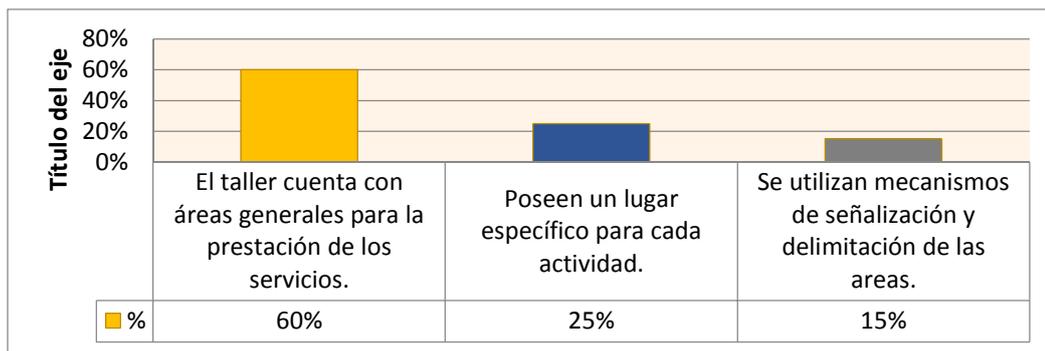


Ilustración 10 Estructura del área de prestación de sevicios automotrices del sector.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: La Autora.

En cuanto al factor diferenciador básicamente cada empresa mantiene su estrategia de diferenciación los resultados obtenidos son los siguientes:

- El 35% de las empresas automotrices entrevistadas utilizan una estrategia basada en competencia por precios, siendo este un aspecto importante para fortalecer la estrategia de FIGMOTORS, la cual está enfocada a prestar un servicio de calidad con eficacia en las actividades realizadas.
- El 30% se enfoca en tratar de mejorar los servicios al cliente como una herramienta para fidelizarlo con su empresa.
- Apenas un 10% de las empresas considera como factor diferenciador el realizar trabajos con garantía.

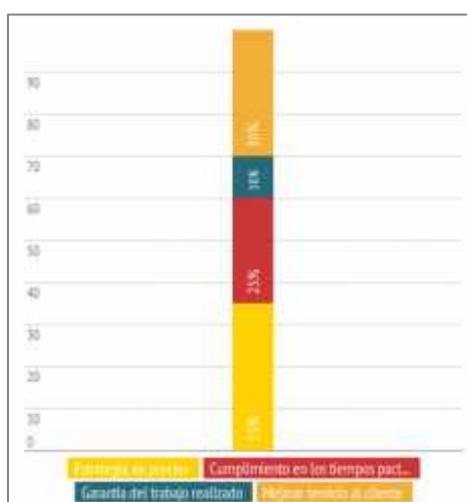


Ilustración 11 Factor diferenciador del segmento de mercado.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: La Autora.

1.2.1.2.2 Clientes.

La empresa de servicios automotrices FIGMOTORS se constituye como una empresa que busca potencializar su servicio personalizado y profesional a sus clientes, para lo cual aplica diferentes estrategias de acuerdo a su segmento de mercado.

La empresa en cuanto a su cartera de clientes mantiene la siguiente segmentación:

- **Empresas públicas.-** Son aquellas empresas de transporte público, y empresas estatales.
- **Empresas privadas.-** Está conformado por empresas de renta de vehículos, parqueaderos de vehículos, transportadoras de valores, etc.
- **Clientes particulares.-** Son aquellas familias o individuos que requieren servicios automotrices.

De acuerdo a la información obtenida en la entrevista realizada al Gerente menciona que en un mes atiende en un 25% a clientes de empresas públicas, en un 35% empresas privadas y el 40% a clientes particulares. Por lo que las empresas públicas y privadas son los principales clientes de la empresa.

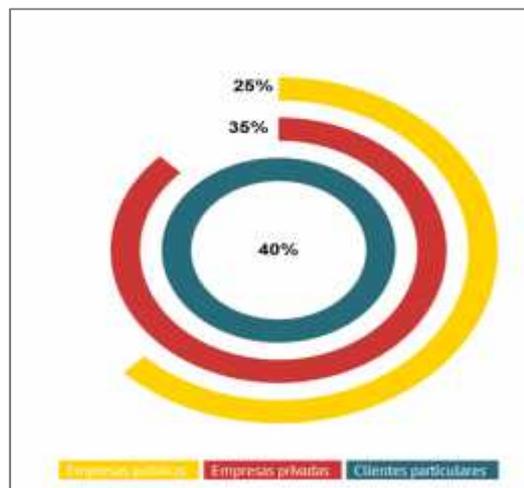


Ilustración 12 Estratificación de los clientes FIGMOTORS.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: La Autora.

Al analizar al cliente también se considera importante conocer cuál es el tipo de mantenimiento que realizan los principales clientes.

El 75% de las empresas realizan mantenimiento preventivo, debido a que la empresa mediante su registro de mantenimiento vehicular tiene una estrategia para potenciar este tipo de servicio.

Finalmente, se analizó las formas de pago de la cartera de clientes de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, como instrumento para evitar afecciones en la liquidez.

Actualmente el 65% de las empresas o clientes cancelan al momento en que se culmina el trabajo. En cuanto a los créditos otorgados entre los 30 días o más obedecen al plazo que se maneja en las empresas públicas y privadas.

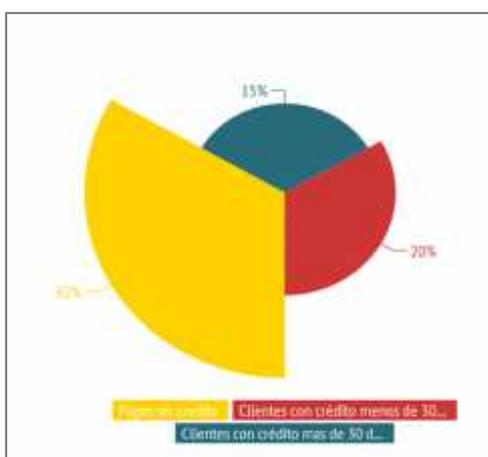


Ilustración 13 Cartera de Clientes FIGMOTORS.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: La Autora.

1.2.1.2.3 Proveedores.

Son las empresas que abastecen a FIGMOTORS de los materiales, repuestos, aceites y lubricantes necesarios para la prestación del servicio. El Representante de la empresa indica que en cuanto a sus proveedores maneja las siguientes condiciones:

- **Política de compras.-** En la entrevista en la pregunta *¿Cuál es su política de compras?* El responsable de la empresa menciona que se realiza la cotización con las empresas registradas en la base de datos, se proforma en tres empresas y se escoge al proveedor que ofrezca las condiciones solicitadas como: Precio, Calidad, Crédito, Tiempo de entrega.

Una vez con el valor cotizado de la proforma se llama al cliente y se indica el valor para que autorice su compra.

- **Alianzas estratégicas.-** Se ha realizado con ciertas empresas de repuestos y lubricantes en lo que a costos, tiempos de entrega y calidad se refiere.
- **Crédito.-** En cuanto al tiempo de pago a los proveedores este oscila de acuerdo al monto de la cuenta, de tal manera el 80% otorgan crédito de veinte a treinta días de presentada la factura. El 11% de los proveedores otorgan un crédito a sesenta días y el 9% pasado de este período.

1.2.1.2.4 *Instituciones de control.*

Entre las Instituciones de control a las que está sujeta la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, se encuentran las siguientes:

- Municipio de la ciudad de Cuenca
- Benemérito Cuerpo de Bomberos de Cuenca
- Servicio de Rentas Internas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Ley del Artesano

1.2.2 **Análisis interno.**

Dentro del análisis interno se busca conocer las condiciones internas de la organización, en este caso se ha estudiado la capacidad que tienen las áreas claves del negocio analizando lo siguiente:

1.2.2.1.1 *Capacidad Administrativa.*

La organización funcional de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS cuenta con áreas de trabajo claramente definidas, sin embargo no están documentadas en un organigrama, generando dificultad en las relaciones internas.

De acuerdo a la estructura organizacional informal que tiene la empresa se identifica que existe una red de relaciones que en su conjunto permiten al cliente satisfacer sus requerimientos, es así que, se menciona a breves rasgos que es lo que hace cada colaborador en su puesto de trabajo.

Gerente General.- Es el responsable de plantear las estrategias organizacionales, de establecer mecanismos de control y además de ello se preocupa de optimizar de los recursos empresariales.

El Gerente es quien ejercer un nivel superior de autoridad en la empresa puesto que inclusive es el dueño y por ende busca que el taller sea exitoso en el mercado y sobretodo que se cumpla con las actividades pactadas con el cliente.

Jefe de Taller.- Es el encargado de velar que cada una de las actividades planeadas por la Gerencia se cumpla, es decir los tiempos de entrega de los vehículos pactados con el cliente sean cumplidos y demás actividades administrativas.

Asistente Comercial.- Es la persona responsable de llevar a cabo todas las actividades de comercialización de los servicios, para ello se utilizan las redes sociales, participación en eventos de Instituciones a fines de la empresa. La principal actividad de la persona del área comercial es promocionar la gama de servicios para lo que cuenta con material publicitario.

Asistente Mecánico Automotriz.- Lo representa el profesional automotriz que se encarga de realizar el trabajo de mantenimiento correctivo o preventivo del vehículo.

Algunas de sus funciones se detallan a continuación:

- Realizar el mantenimiento preventivo y/o correctivo de los vehículos
- Proporcionar asesoría técnico- mecánica al cliente.
- Reparación o cambio de piezas del vehículo.
- Realizar la comprobación que el daño del vehículo haya sido reparado.

La responsabilidad que posee cada técnico es entregar un trabajo garantizado, además de atender a cualquier inquietud que posea el cliente.

Asistente Eléctrico.- Es el encargado de realizar y garantizar que las actividades de mantenimiento eléctrico sean estas correctivo o preventivo se realicen eficientemente; según los requerimientos establecidos por el cliente. Para esto es necesario que se coordine las responsabilidades de acuerdo a lo planificado en el cronograma con la gerencia.

Una de sus responsabilidades es mantener del orden y limpieza en las instalaciones área eléctrica y así como emitir la cotización para la adquisición de repuestos para sus reparaciones.

Asistente Alineación y Balanceo.- Es el responsable de realizar las siguientes actividades:

- Revisar el desgaste irregular de las llantas.
- Mejorando la facilidad de conducción y la seguridad.
- Entregar el vehículo con la adecuada presión y alineación en las llantas.

Cada uno de los asistentes de la empresa deberá mantener ciertas responsabilidades que son inherentes a las actividades descritas anteriormente las cuales son:

- Orden y limpieza del taller (Turnos).
- Mantener los equipos limpios y en orden.
- Mantener la herramienta en su lugar y cuidarla.

En cuanto al nivel de responsabilidad de los empleados, es excelente puesto que al momento no se han generado mayores reclamos de los trabajos realizados. La Gerencia ha implementado estrategias para la prestación del servicio.

1.2.2.1.2 Capacidad Financiera.

Al tomar una decisión empresarial analizar la situación financiera de la organización, es fundamental para optar por una estrategia que permita mejorar la condición financiera de la organización.

La empresa preocupada por el aspecto financiero y por encaminarlo estratégicamente cuenta con un profesional externo del área de contabilidad, quien es el encargado de realizar las declaraciones semestrales y de mantener la información financiera en cuanto a Balances. En base a ellos se han formulado los indicadores financieros que permitan conocer la situación de real de la empresa.

Tabla 3 Razones Financieras Empresa de servicios automotrices FIGMOTORS

RAZON FINANCIERA		RESULTADO
Liquidez	Prueba Ácida	1.13
	Capital de Trabajo	3150
	Razón Circulante	1.85
Apalancamiento	Índice de Apalancamiento	1.80

Fuente: Registros contables de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.

Elaborado por: La Autora.

En la tabla anterior se ha revisado las principales razones financieras de la organización como las de liquidez y apalancamiento. En cuanto a las razones de liquidez el taller posee los recursos financieros para cubrir sus obligaciones pues por cada dólar que debe, cuenta con \$1.13 para responder a ellas. En cuanto al capital de trabajo también refleja que, en la medida en que los pasivos corrientes son menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor.

En lo referente al índice de apalancamiento al ser mayor que 1, supone que el optar por deuda facilita incrementar rentabilidad financiera, sin embargo en exceso significa el endeudamiento crecerá llegando a afectar a la realidad de la empresa. La empresa acualmente tiene 1.80, por lo que su rentabilidad es buena.

1.2.2.1.3 Capacidad Comercial.

La empresa pretende constituirse en uno de los principales talleres automotrices en la zona Austral, destacando la experiencia de su personal y su compromiso con el cliente para asegurar el éxito de FIGMOTORS.

En base a la información proporcionada por el Gerente de la empresa se realiza un análisis de la estructura de los clientes de la empresa. El 55% está representado por empresas públicas y privadas, seguido de un 45% de clientes particulares.



Ilustración 14 Estructura de los Clientes FIGMOTORS.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: La Autora.

En complemento a la información anterior se indican cuáles son las principales características por las que los clientes prefieren los servicios automotrices de FIGMOTORS.

- El 41% obedece al cumplimiento en los tiempo pactados con el cliente.
- Un 34% lo prefiere por el servicio que se presta en la empresa.

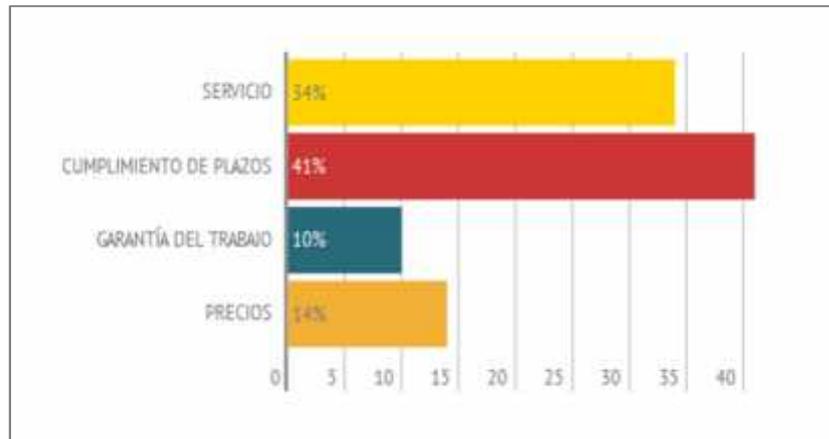


Ilustración 15 Criterios de valor para el cliente.

Fuente: Datos satisfacción clientes Figmotors 2014.

Elaborado por: La Autora.

Como mecanismos para potencializar la parte comercial de la organización se trabajó en cuanto a la comunicación de los servicios por diferentes herramientas las cuales son:

- **Material P.O.P.-** El cual será entregado en las empresas o clientes que se consideren potenciales para la empresa, quienes podrán conocer los servicios de la empresa, su ubicación y otros detalles acerca de la empresa.
- **Banners de la empresa.-** Los cuáles son colocados en las distribuidoras de respuestas con las que se mantenga alianzas estratégicas para promocionar la empresa.
- **Redes sociales.-** La empresa mantiene su cuenta en redes sociales en donde se publican los servicios y las novedades de la empresa. Uno de los medios que se utilizan principalmente son el Facebook y el Instagram que son instantáneos.

La forma de difusión varía en función del mecanismo de publicidad, en cuanto a las páginas web la frecuencia es semanal, en publicidad con material publicitario se lo realiza cada vez que se realizan eventos en alianza con la empresa.

1.2.2.1.4 Capacidad de los servicios ofertados.

La empresa de servicios automotrices FIGMOTORS trata con un segmento de mercado al que ofrece un servicio personalizado y diferente, mismo que requiere de personal capacitado y de tecnología que le permita generar mayor participación en el mercado, por

ello constantemente realiza el monitoreo de la satisfacción del cliente al realizar visitas a sus principales clientes.

En el siguiente gráfico se presenta la estructura de la prestación de servicios que desarrolla la empresa.



Ilustración 16 Estructura de la prestación del servicio de FIGMOTORS.

Fuente: Registros de la empresa FIGMOTORS.

Elaborado por: La Autora.

Para conocer a breves rasgos las actividades que se realizan dentro de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, se describen a continuación:

- **Recepción del vehículo.-** Esta actividad es la que inicia el proceso de atención al cliente, el responsable escucha el inconveniente que presenta el automotor, ingresa la orden de trabajo y abre la ficha de mantenimiento del vehículo.
- **Cotización de repuestos y notificación al cliente de las proformas.-** Se realiza la cotización de los repuestos que requiere el vehículo para el mantenimiento, por política de la empresa se lo realiza mínimo en tres lugares. Una vez con las proformas se opta por la de menor costo. Se llama al cliente a indicar los precios para proseguir con la orden de trabajo.
- **Compra y entrega de los repuestos.-** Con la autorización del cliente se procede a comprar los repuestos y estos son entregados al personal solicitante para realizar el trabajo.
- **Trabajo realizado.-** Constituye la mano de obra aplicada en cada trabajo, la empresa cuenta con colaboradores especializados en cada una de sus áreas claves para ofertar un servicio automotriz integral, siendo cada uno de ellos responsables de que su trabajo sea garantizado.

- **Realizar pruebas de los trabajos terminados.-** El Jefe de Taller es quien precautela la calidad del servicio supervisa el trabajo realizado por los asistentes técnicos y de la misma manera revisa según la orden de trabajo que se haya colocado los repuestos autorizados por el cliente.
- **Realizar la entrega del vehículo con los trabajos realizados.-** El Gerente se encarga de realizar la entrega del automotor, indicando cada inconveniente que ha sido subsanado con el trabajo realizado en la empresa.
- **Emisión de la factura.-** Finalmente se emite la factura correspondiente al cliente, la cual está basada en la hoja de trabajo, es aquí donde se detalla el valor de los repuestos adquiridos, el costo por la mano de obra, y en determinados casos el valor por servicios externos, con lo que se da por terminado el trabajo realizado.

La empresa mantiene dentro de sus políticas para a la adquisición de repuestos un convenio de pago con los proveedores que oscila entre 30 a 60 días dependiendo del monto de la cuenta.

El apalancamiento con los proveedores permite mantener la liquidez en la empresa puesto que el 55% de sus clientes son empresas públicas y privadas, mismas que no realizan el pago al momento de la entrega del vehículo, sino posterior a ello en un plazo promedio de 20 días. Es así que esta medida se convierte una estrategia de financiamiento crucial para el funcionamiento de la empresa.

En otro aspecto que la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS ha trabajado es en la infraestructura, mantiene un amplio espacio que cuenta con cinco áreas de trabajo (tecnico, mecánica, eléctrico, comercial, rectificación de discos) que pretenden ofrecer un servicio integral a sus clientes.

Entre los principales servicios ofertados por la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS se encuentran los siguientes:

- ABC frenos - ABC motor.
- Análisis de gases.
- Diagnostico computarizado.
- Reparaciones de motor.
- Cambio de embrague.
- Cambio kit de distribución.
- Reparación de danos que presenten los vehículos.

- Mantenimiento Preventivo.

1.2.2.1.5 *Capacidad de Competitividad.*

El concepto de competitividad tiene un alto grado de incidencia en la prestación del servicio y capacidad de respuesta del talento humano ante las necesidades del mercado. Por lo cual se ha realizado un análisis mediante observación directa de los principales competidores de la empresa en el Sector de Totoracocha en el Cantón Cuenca.

En la zona se han determinado varias empresas que prestan similares servicios automotrices, la empresa se encuentran en un segmento altamente competitivo, los talleres automotrices pretende abarcar el mayor número de clientes, aplicando diferentes acciones estratégicas para lograr mayor participación en el mercado.

Sin embargo, para FIGMOTORS la estrategia no está basada en precios, ni en plazos de cobro, por el contrario pretende ofrecer un servicio diferenciado brindando respuesta al cliente y asesoría en cuanto a los trabajos realizados. Un elemento igual de importante para la empresa es utilizar tecnología de punta que permita al mercado tener más seguridad en el servicio prestado.

La empresa considera como principal fuente de generación de valor el trabajar en base a los requisitos del cliente y con el asesoramiento para obtener las siguientes ventajas empresariales:

- Considerar al cliente como el eje del negocio.
- Generación responsabilidad compartida con la empresa y el cliente.
- La decisión de realizar un trabajo se torna amigable puesto que se basa en la comunicación de las partes.
- Brindar atención personalizada y seguimiento al mantenimiento del vehículo.

En complemento a las ventajas empresariales el responsable de la administración busca tener un registro de sus clientes para proporcionarles un servicio de calidad, ya que básicamente se trabaja con Instituciones que mantienen flotas de vehículos.

La base de datos de la empresa registra la siguiente información.

- Datos referenciales del cliente como: Nombre del cliente o empresa, dirección, teléfono.
- Número de factura y fecha de la prestación de servicio.
- Foto del vehículo y las condiciones en las que se ingresó en el taller.

- Marca, placa y kilometraje del vehículo
- Detalle del mantenimiento correctivo o preventivo al vehículo.
- Hoja de trabajo que detalla los repuestos y la mano de obra invertida en el trabajo realizado.

Es tipo de actividades hacen que el servicio agregue valor en su cadena de trabajo, pues el cliente puede acceder a la información de su vehículo cuando lo considere necesario.

1.2.2.1.6 *Capacidad del Talento Humano.*

En lo que respecta al talento Humano de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS está conformado por seis personas, el Gerente General, Jefe de Taller, cuatro asistentes (Mecánico, Alineación y Balanceo, Eléctrico y Comercial).

En este apartado se analiza varias condiciones del personal de la empresa los mismos que a continuación se da a conocer.

- La formación académica de los técnicos es de nivel secundaria, sin embargo han realizado cursos de la Institución el SECAP.
- En cuanto a capacitación la Gerencia ha invitado al personal de otras organizaciones que han impartido información de la tecnología moderna; así mismo el Gerente imparte sus conocimientos en el personal para mejorar la prestación del servicio.
- La estructura salarial estimula la igualdad entre los trabajadores y por lo que es el mismo valor para todos los colaboradores. Una vez que personal ha pasado el periodo de prueba el personal recibirá el salario pactado.
- Se cumple con las prestaciones exigidas por la Ley como el derecho a vacaciones, Afiliación al Seguro Social, etc. brindando al personal estabilidad en sus lugares de trabajo.

En cuanto a la perspectiva del Talento Humano se pretende:

- Capacidad de respuesta al cliente.
- Cumplir los procesos de trabajo.
- Evitar la burocracia, generando una cultura de responsabilidad compartida.
- Promover el desarrollo del Know How del personal.
- Generar cultura de flexibilidad al cambio.

Sin embargo por parte del colaborador con respecto a la empresa se pide que se cumplan con ciertos principios que son:

- Honradez.
- Ética profesional.
- Responsabilidad compartida.

1.2.2.1.7 *Capacidad Tecnológica.*

El sector automotriz está inmerso en un mercado de constantes cambios tecnológicos, por ello se requiere la adquisición de maquinaria y equipos para la prestación de los servicios. Esta es la principal razón por la cual FIGMOTORS, básicamente invierte en equipos y herramientas como instrumentos que aportan valor a la prestación del servicio entre ellos se encuentran los siguientes:

- Monitor de emisión de gases.
- Scanner.
- Elevador y Alineadora.
- Dispositivo para lavado de inyectores.
- Data fast.

La tecnología de la empresa, se ha convertido en un aporte significativo puesto que disponer de todos los elementos anteriores permite realizar trabajos específicos y diferenciados en el mercado. Por ejemplo, el monitor de emisión de gases (Hidrocarburos y Dióxido de carbono) permite medir la inyección y el control electrónico de combustible y emitir el resultado de la emisión lo cual es primordial para la matriculación vehicular.

En la ciudad de Cuenca contar con el scanner para determinar los inconvenientes del vehículo, facilita al cliente que al momento que lleve su vehículo a Cuenca Aire no tenga dificultad y se agilite el trámite de matriculación vehicular.

1.2.2.1.8 *Capacidad de la gestión por procesos en la empresa.*

La empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, no ha establecido sus procesos y sus responsables, lo que dificulta delimitar cada una de las responsabilidades de los trabajadores en sus actividades, situación que internamente crea confusión y de cierta manera deficiencia en la productividad.

Es así de importante es lo mencionado que se realizó una encuesta los colaboradores de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, con el objeto de conocer la situación en cuanto al desempeño de sus actividades y su satisfacción como cliente interno, esta sección es el complemento a la información obtenida en el planteamiento del problema con la diagramación participativa del causa efecto.

De la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:⁴

- Cuatro de los cinco empleados responden al criterio de trabajo actual como regular por cuanto la delimitación de los objetivos y responsabilidades no es clara en sus puestos de trabajo, el trabajo carece de organización, además sienten que pueden desarrollar habilidades en un 60%.
- En cuanto al trabajo en general sienten que la empresa brinda la facilidad para adaptarse al medio de la empresa, y además les proporciona lo necesario para el desarrollo de sus actividades.
- Dos de los cinco empleados sienten que existe poca oportunidad para el crecimiento profesional y capacitación para el desarrollo humano.
- En cuanto al sistema de incentivos y remuneraciones el personal califica como bueno, considera que su sueldo está en función de la actividad que realizan y sienten que la empresa se preocupa por sus necesidades.
- En cuanto a la interacción de los integrantes de la empresa para realizar trabajo en equipo se considera como bueno.
- Dentro del ambiente laboral a pesar de ser calificado como bueno, vale la pena mencionar que la puntuación más baja obtenida por parte del personal es en el punto si tiene un conocimiento claro de las políticas y normas de la empresa, factor que tiene que ver directamente con la determinación de los procesos y responsables en cada uno de ellos.

1.2.3 Matriz FODA.

Se ha realizado el análisis de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, como instrumento para plasmar todas aquellas condiciones o factores analizados anteriormente.

⁴ Formato de encuesta aplicado al personal Anexo N° 3.

Tabla 4 Matriz FODA de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.

MATRIZ FODA FIGMOTORS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1.- Inversión en tecnología y maquinaria para vehículos.</p> <p>F2.- Empresa de servicios automotrices integrales en la zona.</p> <p>F3.- Mejoramiento continuo.</p> <p>F4.- Zonas de trabajo delimitadas para cada especialidad técnica.</p> <p>F5.- Proveedores calificados por la empresa.</p> <p>F6.- Capacitación al personal técnico y administrativo.</p> <p>F7.- Asesoramiento al cliente.</p> <p>F8.- Ubicación estratégica.</p> <p>F9.- Comunicación permanente con el cliente y el proveedor.</p> <p>F10.- Bajo nivel de quejas de los clientes.</p> <p>F11.- Responsabilidad y profesionalismo en los servicios prestados.</p> <p>F12.- Políticas de financiamiento con proveedores.</p>	<p>D1.- La fuerte competencia informal.</p> <p>D2.- Educación formal del personal limitada.</p> <p>D3.- Costos de mano de obra mayor que el mercado.</p> <p>D4.- Costos elevados por trabajos externos.</p> <p>D5.- Procesos de trabajo no definidos.</p> <p>D6.- Desarrollo limitante de protocolo de servicios.</p> <p>D7.- Sistema informático administrativo deficiente.</p> <p>D8.- Horarios de atención reducidos por parte de la Gerencia.</p>
Oportunidades	AMENAZAS
<p>O1.- Satisfacción en el servicio automotriz de los clientes.</p> <p>O2.- Requerimientos exigidos por el cliente.</p> <p>O3.- Segmento altamente competitivo.</p> <p>O4.- En la zona no existen talleres con alta tecnología.</p> <p>O5.- Revisión vehicular exigida (Cuenca Aire).</p> <p>O6.- Alianzas estratégicas con los distribuidores de repuestos y mercadería.</p> <p>O7.- Mantenimiento en las concesionarias es costoso.</p> <p>O8.- Innovación tecnológica.</p> <p>O9.- Apoyo del Gobierno a las microempresas.</p> <p>O10.- PIB en crecimiento.</p> <p>O11.- Precios de vehículos relativamente estables.</p> <p>O12.- Organismos de control.</p>	<p>A1.- Alianzas estratégicas de talleres mecánicos con concesionarias para la prestación del servicio.</p> <p>A2.- Innovación tecnológica constante y costosa.</p> <p>A3.- Reducción de importaciones de automotores e incremento de aranceles.</p> <p>A4.- Personal con altos costos en mano de obra.</p> <p>A5.- Incremento en la inflación.</p> <p>A6.- Incremento en costos de repuestos.</p> <p>A7.- Establecimiento de nuevas leyes laborales, comerciales y de prácticas profesionales.</p> <p>A8.- Competencia desleal reduce costos.</p>

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: La Autora

Adicionalmente a la matriz FODA se plantea el análisis basado en matrices de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad, procediendo a ponderarlas conjuntamente con el Responsable de la empresa para determinar aquellos factores de mayor incidencia.

El grado de incidencia se ha realizado considerando a uno como poca incidencia y cinco como máxima incidencia del factor.

1.2.3.1 Matriz de evaluación de fortalezas y oportunidades de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.

En esta matriz se analizan las fortalezas y las oportunidades de la empresa para potencializarlas y optar por estrategias para lograr mayor participación en el mercado.

Las fortalezas mas importantes que posee la empresa son:

- Inversión en tecnología y maquinaria para vehículos.
- Empresa de servicios automotrices integrales en la zona.
- Mejoramiento continuo.
- Zonas de trabajo delimitadas para cada especialidad técnica.

Asi mismo, las principales oportunidades de la empresa en el entorno, son básicamente la satisfacción de los clientes en el servicio automotriz, el atender los requerimientos exigidos por el cliente y adicionalmente que se encuentra en un segmento altamente competitivo, sin embargo en la zona no existen talleres con alta tecnología.

En la siguiente matriz se puede apreciar lo mencionado.

Tabla 5 Matriz de evaluación de fortalezas y oportunidades de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES												Total
	Satisfacción en el servicio automotriz de los clientes	Requerimientos exigidos por el cliente	Segmento altamente competitivo	En la zona no existen talleres con alta tecnología	Revisión vehicular exigida (Cuenca Aire)	Alianzas estratégicas con los distribuidores de repuestos y mercadería.	Mantenimiento en las concesionarias es costoso.	Innovación tecnológica	Apoyo del Gobierno a las microempresas.	PIB en crecimiento	Precios de vehículos relativamente estables	Organismos de control	
Inversión en tecnología y maquinaria para vehículos.	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	1	1	43
Empresa de servicios automotrices integrales en la zona.	5	5	5	4	4	2	4	4	3	2	1	3	42
Mejoramiento continuo.	4	3	5	5	3	3	3	4	3	3	2	2	40
Zonas de trabajo delimitadas para cada especialidad técnica	5	5	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	39
Proveedores calificados por la empresa.	5	4	4	3	3	5	3	3	3	2	1	1	37
Capacitación constante del personal técnico y administrativos.	5	4	4	3	2	3	3	3	4	2	3	1	37
Asesoramiento al cliente.	5	5	4	2	2	3	4	4	3	1	2	1	36
Ubicación estratégica.	4	4	4	4	3	2	4	2	3	2	1	2	35
Comunicación permanente con el cliente y el proveedor.	5	5	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	34
Bajo nivel de quejas de los clientes.	3	4	4	2	2	2	3	3	2	2	3	1	31
Responsabilidad y profesionalismo en los servicios prestados.	4	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	1	30
Políticas de financiamiento con proveedores.	2	2	3	3	2	4	1	1	1	1	1	2	23
Total	51	50	49	40	34	35	35	3 5	33	2 5	21	19	

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: La Autora

1.2.3.2 Matriz de análisis de debilidades y amenazas de la empresa de servicios FIGMOTORS.

Esta matriz permite identificar las potenciales amenazas que podrían afectar a la organización, además del análisis de las principales debilidades de la empresa.

De donde se obtiene que las principales debilidades son:

- La fuerte competencia informal con pequeños talleres, la educación formal del personal limitada, los costos de mano de obra y por trabajos externos elevados.

Por otro lado las amenazas que afectan a la empresa son:

- Alianzas estratégicas de talleres mecánicos con concesionarias para la prestación del servicio, la innovación tecnológica constante, la reducción de importaciones de automotores e incremento de aranceles y personal con altos costos en mano de obra.

Tabla 6 Matriz de análisis de debilidades y amenazas de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS

DEBILIDADES	AMENAZAS									Total
	Alianzas estratégicas de talleres mecánicos con concesionarias para la prestación del servicio	Innovación tecnológica constante	Reducción de importaciones de automotores e incremento de aranceles	Personal con altos costos en mano de obra	Incremento en la inflación	Incremento en costos de repuestos	Establecimiento de nuevas leyes laborales, comerciales y de prácticas profesionales	Competencia desleal reduce costos		
La fuerte competencia informal con pequeños.	3	3	5	3	4	4		3	4	29
Educación formal del personal limitada.	4	5	3	4	3	3		3	2	27
Costos de mano de obra mayores que el mercado.	3	3	4	3	4	3		3	3	26
Costos elevados por trabajos externos.	4	3	3	4	3	3		2	3	25
Procesos de trabajo no definidos.	4	2	3	3	4	2		3	3	24
Desarrollo limitante de protocolo de servicios.	3	2	2	3	2	2		2	2	18
Sistema informático administrativo deficiente.	2	4	1	1	1	3		2	1	15
Horarios de atención reducidos por parte de la Gerencia.	2	2	2	1	1	1		2	1	12
Total	25	24	23	22	22	21		20	19	

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: La Autora.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

En el mundo actual la sociedad esta inmersa en un entorno económico basado por la globalización y la competencia de los segmentos de mercado, y con ello también los modelos de calidad han ido mejorando la gestión.

Es así que, cada vez incrementa la cantidad de empresas que adoptan lineamientos para mejorar su gestión y contar con la calidad como eje fundamental para la satisfacción al cliente, supone a su vez una nueva gestión empresarial para alcanzar la eficiencia económica, el nivel competitivo y la imagen dentro del segmento de mercado.

Para alcanzar buenos resultados, las organizaciones buscan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos a la cumplimiento de los mismos, con lo que ha nacido la necesidad de adoptar nuevas herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión.

Por lo tanto, un sistema de gestión de calidad es la forma en la que una empresa o institución dirige y controla todas sus actividades relacionadas con la calidad; cualquier empresa puede desarrollar su propio sistema de gestión de calidad para asegurar que sus objetivos, procesos y procedimientos sean adecuados a las necesidades de sus operaciones. (García Diego Manuel)

Por ello a continuación se detallan cada uno de los fundamentos teóricos en los que se ha basado la investigación para tener conocimiento de lo que abarcan cada uno de ellos.

2.1. Sistema de Gestión de calidad

La palabra "calidad" se usa cada vez con más frecuencia en las compañías, tanto en los sectores de productos como en los de servicios. Detrás del término "calidad" se ocultan muchos conceptos. La Calidad se puede definir como el conjunto de rasgos y características que se sustentan en la capacidad de satisfacer necesidades expresas e implícitas. (Llorens y Fuentes, 2000).

De acuerdo a del Río (2006), la calidad es un concepto que encierra siempre una subjetividad. Alguien tiene que fijar los patrones de comparación que definen las características que debe tener un producto para considerarlo de calidad.

2.2. Los procesos

Según la norma ISO 9000:2000, un proceso es "un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los

resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí.

2.2.1. El enfoque basado en procesos en los modelos de gestión.

Los modelos o normas contemplados en la familia ISO 9000 y el modelo EFQM promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en el sistema de gestión como principio para la obtención de manera eficiente de resultados relacionados con la satisfacción del cliente y de las restantes partes interesadas.

En este sentido, las organizaciones que deseen implantar un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la ISO 9001 o adoptar modelos de Calidad Total o Excelencia Empresarial, deben comprender sobre el enfoque y trasladarlo de manera efectiva a su documentación, metodologías y al control de sus actividades y recursos, sin perder la idea de que todo ello debe servir para alcanzar los “resultados deseados”.

2.2.2. El modelo de excelencia empresarial de la EFQM.

Esta orientación hacia la obtención de resultados está validada por los fundamentos de los modelos de excelencia empresarial, como el modelo de la EFQM (European Foundation for Quality Management). El modelo EFQM de Excelencia Empresarial se considera a sí mismo como un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante varios enfoques.

En este sentido, el modelo se basa en que los excelentes resultados con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se obtienen mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos. (Instituto Andaluz de Tecnología)

2.2.3. El principio de “enfoque basado en procesos” en la familia ISO 9000 del 2000.

La norma ISO 9000:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario”, se sustenta en Principios de Gestión de la Calidad de manera constituyéndose un eje fundamental para el entendimiento y la implantación adecuada de los requisitos de la ISO 9001 o las directrices de la ISO 9004.

El mismo que se basa en los siguientes principios:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por ello tienen

que comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes.

- **Liderazgo:** Los líderes son los llamados a establecer la unidad de propósito y la orientación de la organización.
- **Participación del personal:** El involucramiento del personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y que sus habilidades sean aplicadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Los resultados se alcanzan eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, permite alcanzar la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** El mejoramiento del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.



Ilustración 17 Mejora Continua

Fuente: Guía basada en procesos. Instituto Andaluz de tecnología.

2.2.4. El enfoque basado en procesos en la norma ISO 9001:2000.

La norma ISO 9001:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”, establece dentro de su apartado de introducción, la promoción de la adopción de un enfoque basado en procesos en un Sistema de Gestión para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Según esta norma, cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de:

- a) Comprender y cumplir con los requisitos.
- b) Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d) Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

Los pasos para el establecimiento, implantación y mantenimiento de un S.G.C según la norma ISO 9001:2000 son los siguientes:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

2.2.5. Cómo enfocar a procesos un Sistema de Gestión.

Tomando como referencia lo establecido anteriormente, las actuaciones a emprender por parte de una organización para proveer un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, se pueden agregar en cuatro grandes pasos:

- La identificación y secuencia de los procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.

- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que se obtienen.
- La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

La aplicación de este enfoque contempla los cuatro pasos anteriores además de lograr el entendimiento de un sistema basado en las normas de la familia ISO 9000 del 2000, permite alinear las actuaciones por parte de una organización con los diferentes criterios y subcriterios del modelo EFQM de Excelencia Empresarial, mediante el cual se deberían abordar enfoques para el diseño y la gestión sistemática de los procesos y la consecución de las mejoras necesarias en los procesos. (Instituto Andaluz de Tecnología, 2009.)

2.2.5.1. La identificación y secuencia de los procesos. El mapa de procesos.

La norma ISO 9001:2000 no establece de manera explícita qué procesos o de qué tipo deben estar identificados. Esto es debido a que al adoptar este enfoque no se pretende establecer uniformidad, de forma que incluso organizaciones con similares características pueden llegar a configurar diferentes estructuras de procesos.

La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no deben ser algo superficial, debe nacer de la concientización acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Los principales factores para la identificación y selección de los procesos se detallan a continuación:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Clave de Éxito (FCE).
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

La manera más significativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos, el mismo que se constituye como una representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

Al elaborar un mapa de procesos se consideran las posibles agrupaciones de los procesos identificados. La agrupación de los procesos en el mapa favorece a establecer relaciones entre procesos, al mismo tiempo facilita la interrelación y la interpretación del mapa.

El tipo de agrupación lo establece la organización. Sin embargo, a continuación se ofrecen dos posibles tipos de agrupaciones:

2.2.5.2. Tipos de procesos.

Los tipos de procesos por lo general son los siguientes:

- **Procesos estratégicos:** Procesos que están vinculados a las responsabilidades de la dirección y tienen carácter de largo plazo. Se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- **Procesos operativos:** Procesos relacionados con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de “línea”.
- **Procesos de apoyo:** Procesos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.
- **Procesos de medición, análisis y mejora:** Procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

La clave para el funcionamiento de los procesos es determinar cada una de sus interrelaciones y cómo funciona cada una de ellas en el sistema.

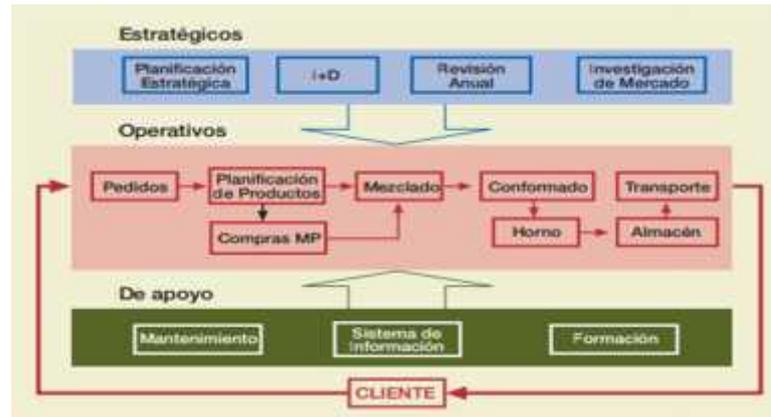


Ilustración 18 Mapa de procesos con tres agrupaciones
Fuente: Guía para una gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología.

2.2.5.3. La descripción de los procesos.

El mapa de procesos facilita identificar los procesos y determinar su estructura, demostrando las interacciones entre ellos.

La descripción de un proceso favorece a determinar los criterios y métodos para garantizar que las actividades que comprende un determinado proceso se llevan a cabo de manera óptima, en conjunto con el control del mismo.

Por ello la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como todas las características relevantes que permitan el control y la gestión del proceso.

2.2.5.4. Descripción de las actividades del proceso (Diagrama de proceso).

En un proceso la descripción de las actividades se lleva a cabo por medio de un diagrama, donde se pueden reflejar las actividades de forma gráfica e interrelacionada.

Dichos diagramas facilitan la interpretación de las actividades, ya que permite de una manera gráfica el flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas para el proceso y sus límites.

Un factor a considerar que deben contener estos diagramas es la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, para reflejar cómo se relacionan con los actores del proceso. Se trata, por tanto, de un esquema “quién-qué”, donde en la columna del “quién” aparecen los responsables y en la columna del “qué” aparecen las propias actividades en sí.

2.2.5.5. Descripción de las características del proceso (Ficha de proceso)

“A una Ficha de Proceso se la conoce como un soporte de información cuyo objetivo es recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades contempladas en el diagrama y de la misma manera para la gestión del proceso” (Harrington, 1993).

La ficha del proceso está constituida por los siguientes elementos:

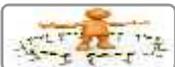
	Misión u objeto: Es el propósito del proceso.
	Propietario del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y que éste obtenga los resultados esperados.
	Límites del proceso: Están determinados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores y los clientes.
	Alcance del proceso: Pretende establecer la actividad de inicio y fin del proceso.
	Indicadores del proceso: Permiten hacer la medición y el seguimiento del proceso.
	Variables de control: Son los parámetros en los que se tiene la capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso.
	Inspecciones: Se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo.
	Documentos y/o registros: Se puede tener como referencia en la ficha de proceso.
	Recursos: Pueden ser humanos, la infraestructura y el ambiente necesario para ejecutar el proceso.

Ilustración 19 Ficha de Proceso

Fuente: Guía basada en procesos. Instituto Andaluz de tecnología.

2.2.6. Proceso “versus” procedimiento.

Para determinar la descripción de un proceso es necesario conocer las diferencias entre procedimiento y proceso, para ello, es se toma como referencia a los sistemas de aseguramiento de la calidad conforme a la ISO 9001 de 1994, los cuales han estado fundamentados por varios procedimientos documentados, que han sido necesarios debido a las exigencias de los propios requisitos de dicha norma.

Entonces los procedimientos documentados sirven para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, centrándose en la forma en la que se debe trabajar o que se deben de hacer las cosas para llevar a cabo una determinada tarea.

Por el contrario, un proceso transforma entradas en salidas, lo que acentúa la finalidad de las actividades que componen dicho proceso. El proceso debe permitir el que se efectúe un cambio de estado cuando se recibe una determinada entrada.

2.2.7. El seguimiento y la medición de los procesos.

El sistema basado en procesos implica tener un seguimiento y medición de los procesos para conocer los resultados obtenidos y si estos resultados cumplen con los objetivos planteados.

Si un sistema de gestión tiene un enfoque basado en procesos, dispone de un mapa de procesos claramente definido y diagramas y fichas de procesos coherentes, y no tiene en cuenta sus resultados, no se puede hablar de un sistema de gestión coherente.

El seguimiento y la medición son la base para conocer lo obteniendo, y de la misma forma en qué medida se cumplen los resultados deseados y con ello orientar las mejoras.

Es por ello que, los indicadores identifican en donde es preciso medir para conocer la capacidad y la eficacia del proceso, lo cual está alineado con su misión y objeto.

En este sentido es necesario conocer algunas de las terminologías que se manejan en todo el estudio tales como: **Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados y **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

2.2.8. Indicadores del proceso.

Los indicadores conforman el instrumento que permite recoger representativa y adecuadamente la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, para poder determinar la capacidad y eficacia de los procesos, así como la eficiencia.

Las características que debería contener un indicador son:

- *Representatividad*

- *Sensibilidad*
- *Rentabilidad*
- *Fiabilidad*
- *Relatividad en el tiempo*

2.2.8.1. Tipos de indicadores.

Los indicadores se clasifican de la siguiente manera:

- **Según su tipo:** Financieros, orientados a la satisfacción del cliente, a los procesos y al aprendizaje y crecimiento.
- **Según su naturaleza:** Eficiencia, eficacia y efectividad.
 - **Eficiencia:** Es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, es la utilización apropiada de los recursos requeridos o disponibles para el logro de los objetivos. Mide tiempos de procesos, costos operativos, desperdicios, rendimientos, etc.
 - **Eficacia:** Es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados, es decir, es el logro de los objetivos que satisfacen las expectativas del cliente, miden calidad, satisfacción del cliente, resultados, etc.
 - **Efectividad:** Es la medida de impacto de la gestión en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. Miden la incidencia de ser eficientes y eficaces.
- **Según su aplicación:** “De monitoreo, de alarma, de resultado, de cumplimiento, puntuales, acumulados, de control, de evaluación, temporales, permanentes, tácticos y operativos”. (Rojas López, 2012)

2.2.8.2. El control de los procesos.

“El control interno se define como un proceso, ejecutado por el personal de la entidad, diseñado para cumplir objetivos específicos” (W., 1994)

Uno de los principios de Gestión de la Calidad establecidos por ISO 9000 del 2000 es el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, que establece que “las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información”.

Esto implica que para ejercer un control sobre los procesos, la información recabada por los indicadores debe permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del proceso.

2.3. La mejora de los procesos

Mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Que cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. (Harrington, 2010).

La recopilación de los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser estudiadas con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos.

De este estudio de datos se debe obtener la información relevante para conocer:

- Qué procesos no alcanzan los resultados planificados.
- Dónde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las correcciones y acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

Parte integral del método de Mejora Continua es conocida por los japoneses como la ruta de Deming. El ciclo de Deming puede tener un sentido intuitivo para muchos, puesto que se deriva del método científico. (W., 1994)



Ilustración 20 Ciclo de mejora continua

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología.

Como se puede en la figura anterior ver el ciclo considera cuatro grandes pasos para establecer la mejora continua en los procesos.

- A. Planificar (P):** Implica establecer qué se quiere alcanzar y cómo se deben alcanzar. Esta etapa se divide en las siguientes sub etapas:

- Identificación y análisis de la situación.
- Establecimiento de las mejoras a alcanzar.
- Identificación, selección y programación de las acciones.

B. Hacer (D): Se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C. Verificar (C): Se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas.

D. Actuar (A): Se ejecutan las correcciones necesarias o los ajustes que se convierten las mejoras alcanzadas en una *“forma estabilizada”* de ejecutar el proceso. (Guía para la gestión por procesos 2- Trabajando con los procesos, 2004).

2.4. Sistema de calidad Quality Function Deployment (Casa de la calidad)

La función de la Calidad (Quality Function Deployment - QFD) o conocida como Casa de la Calidad consiste en una representación gráfica para el diseño para la Calidad para focalizar el diseño de los productos y servicios y cómo éstos se alinean con las necesidades de los clientes.

La Casa de la Calidad permite la documentación formal del proceso lógico a través de la superposición de matrices donde se traducen las necesidades de los clientes en características específicas de productos o servicios. Facilita entender mejor las prioridades de los clientes y cómo responder de forma innovadora a dichas necesidades.

La estructura básica es una tabla con "qué" como las etiquetas de la izquierda y "cómo" en la parte superior. El techo es una matriz diagonal de "cómos vs cómos" y el cuerpo de la casa es una matriz de "Que vs cómos". Ambas matrices están llenas de indicadores de si la interacción del elemento específico es un fuerte positivo, una fuerte negativa, o algo intermedio. Anexos adicionales en la parte derecha e inferior tienen los "porqués" (estudios de mercado, etc) y los "Cuántos". Las clasificaciones basadas en los porqués y las correlaciones se pueden utilizar para calcular las prioridades de los cómos.

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGÍA PARA LLEVAR A CABO EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA SE SERVICIOS AUTOMOTRICES “FIGMOTORS”

Para dar inicio al presente trabajo de investigación se realizó una entrevista al Gerente de la organización planteando la posibilidad de llevar a cabo el desarrollo del tema “Propuesta de un sistema de gestión basado en procesos para la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS en la ciudad de Cuenca año 2015.”

Al ser presentado el tema, este fue de gran interés y a su vez aprobado, ya que contribuiría al mejoramiento continuo en los procesos, y a optimizar los recursos, propiciando a la vez la mejora en los servicios automotrices generadores de valor.

En este sentido, el responsable de la administración considera que el factor principal que afecta a la organización, es no poder saber como se interrelaciona cada área y cuales son aquellas áreas críticas en la organización que inciden en el impacto de la satisfacción del cliente.

Asi mismo, recalca que como medida para atacar esta situación se han plantado varias actividades que permitan mejorar la prestación de los servicios, sin embargo; al ser estas planeaciones y estrategias informales no han permitido monitorear y darle seguimiento para lograr beneficios para la organización.

Dada esta situación se establece una propuesta de un sistema de gestión basado en procesos para la empresa FIGMOTORS, orientado a la excelencia al gestionar las actividades en términos de procesos, mismos que deberán aportar cada vez más valor tanto para la empresa, clientes, así como a los demás grupos de interés, siempre alineados con la misión, estrategia y objetivos estratégicos de la empresa.

A continuación se detalla la metodología aplicada en la investigación.

3.1. Analisis del universo y muestra.

La presente investigación, esta encaminada a la determinación de los procesos de la empresa de servicios automotrices "FIGMOTORS", y para ello se han detectado ciertos inconvenientes y reclamos por parte de los clientes, obtenidos mediante conversaciones informales con ellos.

Es así que se trabajó en aquellos factores o condiciones que tienen alto impacto positivo o negativo en la prestación del servicio, evaluados a través de una encuesta a los clientes de la organización.

Al determinar los inconvenientes y su relación con las demás áreas de la organización, se podrá eliminarlos o a su vez disminuirlos a un nivel mínimo de tal manera que no afecte a la prestación del servicio.

Para determinar el tamaño de la muestra de la empresa FIGMOTORS se da a conocer que la empresa trabaja con clientes institucionales quienes al momento estan representados por 30 empresas, que derivan a la organización sus flotas de vehículos y por otro lado se encuentran los clientes minoritarios que en su total son 25 según el registro de la organización.

3.1. Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas

Al tratarse de un población estadísticamente pequeña se procede a realizar un censo, es decir se aplican las encuestas vía telefónica a los clientes que en su total son 55 clientes.

3.2. Métodos de Investigación

Los métodos aplicados para la presente investigación son los siguientes:

- **Deductivo.-** Se considera primordialmente la normativa planteada en la Guía Gestión por procesos que contribuirá a representar, establecer y mostrar la interrelación de un proceso dentro del sistema de gestión para la institución.
- **Inductivo.-** Se aplica puesto que se determinan los impactos tanto positivos como negativos que inciden en la organización al aplicar un sistema de gestión por procesos, para establecer la manera en la que se llevarán a cabo en la organización para generar el mejoramiento continuo.
- **Analítico.-** Fundamentalmente este método se utilizará en el desarrollo de la investigación, ya que con toda la información de la empresa y la proporcionada por clientes y colaboradores se desarrollará la propuesta de sistema de gestión por procesos.

3.3. Técnicas de Investigación

Partiendo que la técnicas de la investigación son indispensables en el proceso de la investigación científica se organiza la investigación con las siguientes técnicas:

- **La entrevista.-** Se la aplicará durante el desarrollo de la investigación, ya que se realizará una entrevista al Administrador como elemento que permita conocer cuales son las necesidades que requiere para la Institución la alta gerencia. En este sentido se tratará de hacer incapié en aquellos temas de importancia para la investigación.
- **La encuesta.-** Se la utilizará para evaluar cual es el nivel de satisfacción de los clientes y recoger elementos de como los clientes perciben que se podrían mejorar dentro de la organización para enfocarla al mejoramiento continuo.

- **La observación.-** Esta técnica será aplicada dentro de la investigación como una herramienta al momento de levantar procesos, determinar cuales son las actividades que generan cuellos de botella y además de ello para analizar cual es la atención a los clientes por parte de los colaboradores de la organización.

3.4. Instrumentos de Investigación

Para el desarrollo del presente estudio se aplicarán como instrumentos de investigación formatos propios para el levantamiento de la información, mismos que serán elaborados de acuerdo al área a evaluar, tales como la descripción de las actividades, formato de indicadores de gestión, formato para evaluación de procesos, etc.

El objeto de la aplicación de estos formatos es que se constituya como instrumento aval que permitirá evidenciar las instancias en las que se trabajó y se puedan tomar las acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

De la misma forma se utilizará la consulta bibliográfica acerca del tema de investigación y demás bibliografía relacionados al mismo, tales como consultas en realizadas por internet, extractos de boletines, etc.

Esta investigación tendrá como registro la documentación, informes, formatos aplicados para la evaluación de las áreas, los mismos que se constituyen un aval del aporte realizado para la organización.

Finalmente, la investigación se realizará basada en los siguientes niveles de investigación:

- **Investigación Explicativa.-** Se la utilizará para aplicar el direccionamiento estratégico; ya que, para que se logre el éxito se tiene que conocer las situaciones, costumbres y actitudes sobresalientes. Por medio de la descripción detallada y secuencial de las actividades, objetos, procesos y personas, se establecerán técnicas de recolección de datos, observación, entrevistas y encuestas; para el estudio del entorno, análisis FODA, etc, por medio de los colaboradores.
- **Investigación Documental.-** Con ella se revisará toda la documentación que permitirá sustentar todas las actividades a desarrollar, para lo que se utilizará todos aquellos documentos que mantiene la empresa FIGMOTORS, como planificación estratégica, estructura organizacional, etc.
- **Investigación Descriptiva.-** Para identificar y determinar los procesos se emplearán técnicas de recolección de datos, observación, entrevistas y encuestas, en las cuales junto con la Gerencia se plantearán las siguientes fases:

- **Levantamiento de la información:** Cronograma de visitas, normas, marco legal, bibliografía para poder llegar al personal, ya que son ellos quienes proporcionarán la información que se requiere para la construcción de la propuesta, después de ello se realizará la clasificación de la información para determinar los procesos, su interacción y con ello realizar los diagramas de flujo y sus fichas de caracterización.
- **Cadena de Valor y mapa de procesos.-** Posterior del análisis estratégico detallado en la investigación explicativa en cuanto a la misión visión, FODA, etc., procederá a analizar y describir el análisis ambiental, encuestas, entrevistas y observación, lo que permite la construcción de la cadena de valor identificando las actividades que agregan valor y las de apoyo.
- **Determinación del tablero comando integral de la empresa.-** Una vez determinados los procesos y su interacción, la cadena de valor y el mapa de procesos, se plantea determinar una herramienta que permita el seguimiento y control de los mismos para lo cual junto con los colaboradores y la gerencia se plantearán los indicadores de gestión para evaluar la eficacia de las actividades de los procesos.
- **Investigación de Campo.-** Se la aplicará para lograr la recolección de datos para el desarrollo de la investigación en cada uno de los aspectos necesarios.

Se desarrollará charlas y entrevistas con las personas involucrados en los procesos para levantar, administrar y proponer recomendaciones de mejora.

3.5. Diseño metodológico para la aplicación de la propuesta.

La presente propuesta de implementación iniciará de la siguiente manera:

- Planteamiento de objetivos con el sistema de gestión por procesos.
- Determinar y evaluar el direccionamiento estratégico de la organización.
- Establecer la cadena de valor.
- Definir los procesos de las areas de organización.
- Asignar un responsable a cada proceso.
- Realizar un trabajo participativo entre clientes y proveedores de cada proceso.

- Construcción de mapa de procesos para mostrar la interrelación de los procesos.
- Determinación de indicadores de gestión para mejorar continuamente.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha tomado en consideración la norma ISO 9001:2000, por cuanto explica como determinar los procesos y como asignar un responsable a cada uno de ellos.

En el siguiente capítulo se da paso al desarrollo de las actividades, en la que se evaluará a la organización tanto internamente, como sus factores externos, de la misma forma se realizará un estudio en el que participen los colaboradores de la empresa, la alta gerencia y los clientes con el objeto que apoyen y se involucren en el desarrollo de la organización y si la gerencia lo decide en la implementación de la propuesta.

Un aspecto importante que merece destacar es que se realizará la caracterización de cada proceso en función del levantamiento de la información realizada en la organización, misma que se realizará bajo lo indicado por la Norma ISO, sin embargo aplicándola a la esencia del negocio objeto de estudio.

Así mismo, se construirá un mapa de procesos y la matriz de indicadores que permita conocer como funciona el sistema de la organización, conociendo los requisitos del cliente y con ello armar las entradas y salidas dentro del mapeo de procesos, de manera que el proceso se constituya como un elemento sistemático para el cumplimiento de objetivos de la organización.

Es así que, uno de los elementos que permiten evaluar el nivel de eficacia y eficiencia lo constituyen la construcción de indicadores de gestión, mismos que brindarán las pautas para el mejoramiento continuo y la planeación de estrategias organizacionales.

Finalmente, para el presente estudio las metodologías de investigación que se aplicarán serán la cualitativa y cuantitativa.

A continuación se detalla cada una de ellas:

Método Cualitativo.- Se parte analizando la situación actual de la organización para lo que consideran diferentes puntos de vista de los involucrados tanto internamente como externamente, quienes brindan información sobre la gestión actual de la organización.

La información cualitativa recolectada facilitará la construcción de la propuesta, partiendo de las expectativas y requisitos tanto de proveedores, clientes y colaboradores, generando un

sistema de procesos que procura el mejoamiento de los involucrados y su interrelación en este sistema.

Método cuantitativo.- Permitirá la recopilación de información numérica, en este sentido determinará el grado de satisfacción de los clientes con los servicios automotrices prestados, análisis de variables económicas, cálculo de los indicadores de gestión sobre lo cual se construirán estrategias empresariales para incrementar al máximo la efectividad y eficacia de los procesos.

CAPÍTULO 4

4. “PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS AUTOMOTRICES “FIGMOTORS”

En función de los planteamientos anteriores se presenta la propuesta de un sistema de gestión basado en procesos para la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, como una herramienta que permita la determinación y el manejo eficiente de cada uno de los procesos, significando para la empresa mejoras en cuanto a la optimización de recursos económicos y de personal.

La principal consideración es que la factibilidad del desarrollo del tema es posible por cuanto supone una mejora en cuanto al sistema de gestión actual de la empresa.

4.1. Identificación de requisitos del cliente

Como uno de los ejes que garantizan la calidad se identifican los requisitos que los clientes esperan del servicio ofertado por la empresa FIGMOTORS, se realiza un análisis de los requerimientos necesarios para la prestación del servicio, mismos que fueron levantados por medio de una encuesta a los clientes de la empresa de lo cual se obtuvo lo siguiente:

- En el criterio de atención telefónica al cliente, el 54% de los clientes contesta que es muy buena, en temas de agilidad, rapidez y la atención recibida.
- En cuanto a la atención comercial el 52% de los encuestados responde que es muy bueno el trato comercial, actitud ante una inquietud, facilidad para contactar a las personas, el nivel de información recibido, la claridad en la cotización y la cotización entregada oportunamente.
- En lo referente al servicio de administración y facturación el 60% de los clientes lo considera como muy bueno, en temas de tiempo de respuesta, actitud del personal, nivel de información sobre las facturas enviadas y la satisfacción en general con el servicio.
- En el servicio de mantenimiento y reparación vehicular el 38% de los clientes lo considera como excelente, seguido de un 57% que lo califica como muy bueno, en lo que a cumplimiento con los plazos, tecnología en el taller, estado del vehículo que recibió posterior a la prestación del servicio, informes entregados acerca del vehículo, atención del personal y la distribución de las áreas se refiere.
- En cuanto a los requisitos del cliente se tiene que los principales son: la calidad del servicio (36%), garantía en los trabajos realizados (18%), el cumplimiento en el trabajo (16%), el precio (15%), atención al cliente (7%) y lo restante en tecnología y áreas especializadas en el taller mecánico.

Una vez realizada la encuesta de satisfacción al cliente se puede decir que su nivel actual de satisfacción es del 75%, en función de ello se plantea la estructura de la casa de la calidad para la fijación de los requisitos del cliente y con ello fundamentar el sistema de gestión de procesos.

De acuerdo al análisis de la casa de la calidad se obtienen los siguientes resultados:

- Las principales acciones que permitirán cumplir con los requisitos del cliente son la capacitación al personal en temas de los servicios automotrices, adicionalmente lo principal es el mejoramiento continuo y la gestión por procesos dentro de la organización.
- Existe una relación fuerte entre el diseño de los servicios automotrices integrales y la gestión por procesos por cuanto permitirá determinar aquellos requisitos del cliente en el proceso.
- En cuanto a la competencia de los siete criterios evaluados los cuatro de ellos se encuentra en peores condiciones por cuanto se trata de mejorar únicamente el factor precios en la competencia.

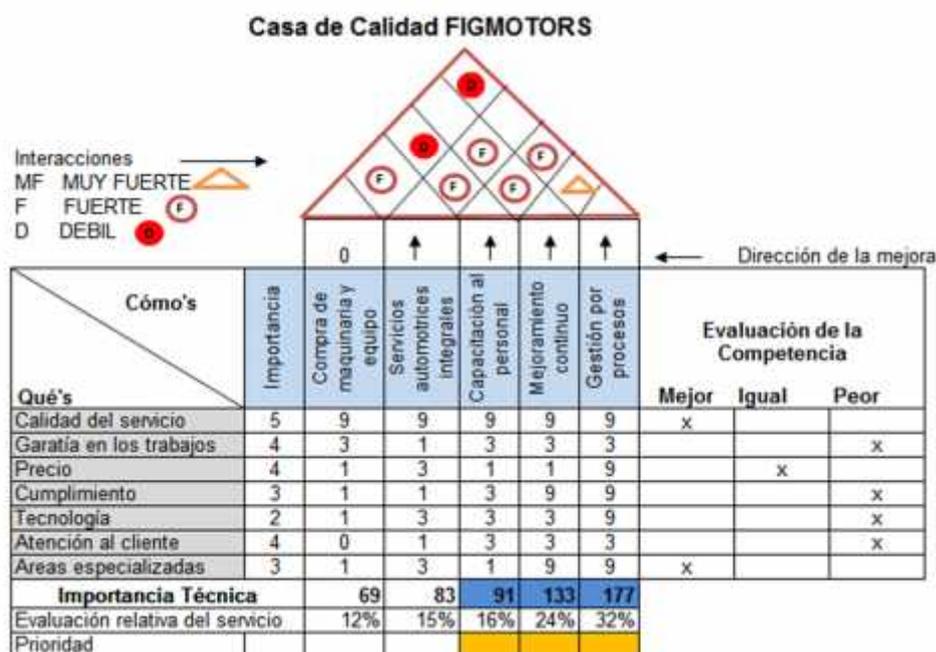


Ilustración 21 Casa de la Calidad de FIGMOTORS.

Fuente: Encuestas al cliente externo .

Elaborado por: La Autora.

4.1.1. Estructura organizacional propuesta.

A pesar que la organización de la empresa según lo citado en capítulos anteriores tiene determinado de cierta manera los responsables de sus actividades, no tiene su estructura organizacional documentada y aprobada, de tal manera se propone la siguiente estructura como un elemento principal para conocer las interacciones de los miembros de la organización.

En el organigrama propuesto se contemplan todas aquellas áreas que están inmersas en el giro del negocio y están representadas por los cargos de los responsables, determinando las líneas de autoridad y la responsabilidad que mantiene cada uno en su área.

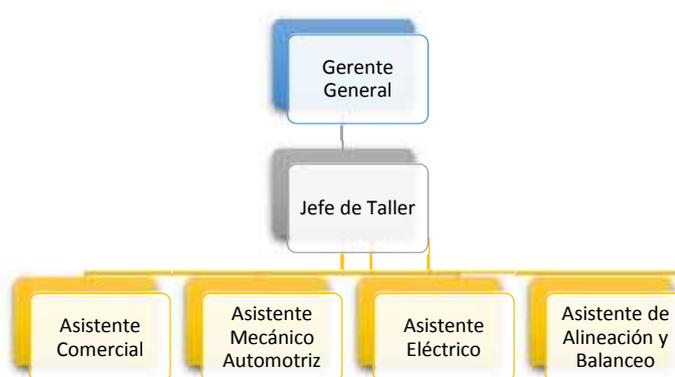


Ilustración 22 Estructura Organizacional de FIGMOTORS.

Fuente: Empresa FIGMOTORS.

Elaborado por: La Autora.

4.2. Propuesta de direccionamiento y los procesos de la empresa

En cuanto a la propuesta se plantea un mejoramiento tanto en el direccionamiento de la empresa como en los procesos, como una iniciativa por establecer un verdadero sistema de gestión dentro de la empresa FIGMOTORS para la construcción de la ventaja competitiva de la empresa en el mercado.

En primera instancia, se propone el direccionamiento estratégico para la empresa, que lo constituye la misión, visión, valores, políticas, objetivos empresariales, la planeación estratégica y el mapa estratégico de la empresa.

En segunda instancia, se realiza el levantamiento de los procesos, el inventario, su ficha de caracterización, diagramas de flujo y finalmente el tablero comando integral de la empresa como propuesta de mejoramiento continuo que permita controlar la eficacia en los procesos de la organización.

4.2.1. Direccionamiento estratégico de FIGMOTORS.

El Direccionamiento Estratégico es un instrumento de carácter metodológico, por medio del cual se puede establecer objetivos a lograr y la facilidad de poder monitorearlos a través de indicadores de gestión, permitiendo identificar la criticidad de los procesos en el sistema de la gestión, vinculados estrechamente con la misión, la visión y valores organizacionales.

En este sentido, el direccionamiento estratégico se convierte en una planeación estratégica de la empresa, la cual no es mas que fundamentar el accionar de la empresa en estrategias como dirección empresarial.

Dado lo anteriormente mencionado en primer momento se ha redefinido la misión, visión, objetivos, y estrategias de la organización en base a los principios actuales. Así mismo, se plantean ciertas estrategias que permitan obtener los resultados esperados por la organización. Aplicando para ello entrevistas al personal, grupos focales para analizar la cultura organizacional y establecer a nueva cultura propuesta.

4.2.1.1. Matriz de valoración de principios y valores de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.

La matriz de valoración se elaboró como una herramienta que permita establecer los principios y valores de la empresa presentes en la interacción con el entorno y sus objetivos.

La matriz de valoración de principios y valores de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, se elaboró considerando dos variables, en donde en primer lugar se presentan los valores y principios más trascendentales como: ética profesional, responsabilidad la honestidad, compromiso con el cliente y la sociedad, y en segundo lugar los participantes de su entorno como el Estado Ecuatoriano, la Sociedad, los Clientes, los Proveedores, los Colaboradores.

Teniendo en cuenta las variables de la matriz se procedió a calificar cada relación según la siguiente escala:



Finalmente al realizar el cruce de las variables objeto de estudio se determinan los principios corporativos a gobernar en la empresa.

Tabla 7 Matriz de valoración de principios y valores de la empresa FIGMOTORS

GRUPOS DE INTERÉS	VALORES Y PRINCIPIOS ⁵							
	Compromiso con el cliente y la sociedad	Servicio de calidad	Honestidad	Responsabilidad	Ética profesional	Total	Frecuencia	Frecuencia Acumulada
Propietario	3	3	3	3	3	15	20%	20%
Colaboradores	3	3	3	3	3	15	20%	71%
Clientes	3	3	2	2	2	12	16%	36%
Proveedores	2	3	3	2	2	12	16%	87%
Sociedad	3	2	2	2	2	11	15%	51%
Estado	2	2	2	2	2	10	13%	100%
Total	16	16	15	14	14	75	100%	
Fi	21%	21%	20%	19%	19%			
FI	21%	43%	63%	81%	100%			

Elaborado por: La Autora.

Como se puede notar los valores y principios con alta relación en los grupos de interés están vinculados con el compromiso al cliente, la sociedad y el servicio de calidad, el cual a continuación se detalla:

- **Compromiso con el cliente y la sociedad.-** Se entiende como aquel comportamiento de la organización hacia el cliente y la sociedad, es decir se refiere al momento en el que la empresa se compromete a realizar un trabajo, garantiza el cumplimiento de su palabra y del cronograma establecido conjuntamente.
- **Servicio de calidad.-** El servicio está ligado a la prestación de un servicio eficiente, que cumpla con los requisitos del cliente en cuanto a condiciones de responsabilidad con el trabajo realizado, la empresa garantiza los trabajos realizados por su equipo.

Estos valores y principios son los que deben regir en la cultura organizativa de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, como aquellas conductas que no son propensas al cambio según el paso del tiempo.

⁵ Selección de principales variables en función del (80-20) según Pareto.

4.2.1.2. Misión y Visión.

La misión determina la actividad de la empresa en el mercado. Para definirla se requiere responder las siguientes preguntas:

¿Qué hace su empresa?

•Actividad

¿Quién es su público objetivo?

•Mercado objetivo

¿Cuál su ventaja competitiva?

•Factor diferenciador

¿En qué se diferencia de sus competidores?

•Competitividad

4.2.1.2.1. Misión Propuesta.

“Prestar servicios automotrices integrales con alta calidad, fundamentado nuestro actuar en tres ejes fundamentales: el compromiso con el cliente y la sociedad, la ética profesional y la calidad en el trabajo, contamos para ello con un equipo de trabajo competente y responsable, fusionado con tecnología innovadora que permiten cumplir con los requerimientos exigidos por nuestros clientes.”

En cuanto a la visión es aquella que define las metas que se pretende conseguir en el futuro, esta tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de la empresa, se deben responder a las siguientes preguntas:

¿Qué quiere lograr?

•Objetivo

¿Para quién lo hará?

•Mercado potencial

¿En donde ampliará su zona de influencia?

•Crecimiento

4.2.1.2.2. Visión propuesta.

“Ser un referente positivo en la zona austral en la solución y prestación de servicios automotrices integrales promoviendo con nuestra experiencia y tecnología compromiso con el cliente y la comunidad, basados en la calidad, eficiencia y responsabilidad”.

4.2.1.2.3. *Objetivos estratégicos.*

Sabiendo que los objetivos estratégicos indican lo que se quiere lograr en función de la misión y visión de la empresa y de las necesidades del cliente, se plasman por medio del tablero comando integral las cuatro perspectivas a continuación mencionadas:



Ilustración 23 Perspectivas Empresariales.

Elaborado por la Autora.

En este sentido los objetivos institucionales de la empresa de servicios automotrices estarán valorados por indicadores de gestión que permitan monitorear la ejecución de las actividades para lograr los niveles planteados.

4.2.1.2.4. *Perspectiva financiera.*

Se trata de la estrategia relacionada con los objetivos económicos, se basa en maximizar la rentabilidad de la empresa, mejorar el capital de trabajo, etc.

Por ello la empresa de servicios automotrices plantea lo siguiente dentro de esta perspectiva:

- Mantener los índices de liquidez de la organización para el año 2015.
- Incrementar en un 2% la rentabilidad sobre el activo total ROA.

4.2.1.2.5. *Perspectiva del cliente.*

En este sentido la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS se enfoca en la atención a los requerimientos y necesidades de los clientes.

- Lograr un 2% en el índice de incorporación de nuevos clientes a la empresa.
- Obtener un 85% de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios automotrices brindados en la empresa.

4.2.1.2.6. *Perspectiva del proceso interno.*

La empresa ha buscado desarrollar esta propuesta de gestión de procesos como uno de los elementos principales para mejorar el uso de los recursos y su optimización. Los objetivos dentro de esta perspectiva son:

- Socializar la propuesta de gestión por procesos con los empleados en un 80% en el año 2015.
- Establecer los procesos de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS y lograr aplicar la propuesta en un 55% para el año 2016.

4.2.1.2.7. *Perspectiva del aprendizaje.*

La empresa se ha preocupado por el desarrollo de las competencias del talento humano de la organización, por cuanto considera que su compromiso con la empresa permitirá contribuir a la mejora continua, dentro de esta perspectiva se estableció lo siguiente:

- Lograr un 80% del cumplimiento del plan de capacitación al personal por medio de círculos de calidad que permita mejorar las competencias técnicas de los colaboradores en el año 2015.
- Implementar la evaluación por desempeño de los colaboradores para evaluar continuamente.

4.2.1.2.8. *Políticas empresariales.*

Las políticas empresariales de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS se han venido dando de manera informal, es decir no están documentadas, en esta propuesta se deja plasmada todas aquellas políticas que influyen en la determinación de las estrategias de la empresa y su efecto en la prestación del servicio.

Las políticas de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS son:

- **Política comercial**

Dentro de esta política se pretende regular las relaciones con los clientes y los proveedores de la empresa, de tal manera que se realice una gestión eficiente dentro de la prestación del servicio.

- Ofrecer una solución inmediata y de calidad al cliente en cuanto a los servicios automotrices.
- Mejorar continuamente la satisfacción de los clientes.
- Realizar descuentos máximos del 3% en pagos en efectivo.
- Todo trabajo antes de ser entregado al cliente debe ser previamente revisado y garantizar su estado.
- Realizar pago a los proveedores a los 30 días, después de la entrega del recibo.
- Calificar proveedores según matriz de valoración de proveedores en cuanto a precio y calidad del repuesto o material.

- **Política Administrativa**

Esta política considera las acciones de la alta gerencia en cuanto a la gestión de la empresa.

- Implementar estrategias para la consecución de los objetivos empresariales.
- Informar constantemente las decisiones empresariales y transmitir el direccionamiento estratégico al personal.
- Mantener un ambiente laboral estable, para lograr el desarrollo profesional de sus colaboradores.
- Contratar empleados con mínimo dos años de experiencia en su puesto, para que garanticen el cumplimiento del servicio de calidad.
- Capacitar continuamente al personal para incrementar el nivel de satisfacción del cliente.

- **Política Financiera**

Se encarga de velar por los recursos de la empresa y lograr su optimización y buen uso.

- Mantener un control eficiente de la situación de la empresa, por medio del registro diario los ingresos y egresos del día en el cuadro de caja.

- Optimizar los recursos económicos, disminuyendo los costos operativos.
- No se otorgaran créditos a los clientes sin previa garantía.
- Presentar conforme a lo establecido por el organismo de control las declaraciones tanto del IVA como del impuesto a la renta de la empresa.

- **Política operacional**

Dentro de esta política se considera cada una de las acciones que están realizando con la prestación del servicio en la empresa.

- Contar con el inventario de aceites y lubricantes para la prestación del servicio.
- Reducir costos operativos.
- Realizar trabajos con calidad, por medio de la habilidad y la destreza de los colaboradores para la ejecución de su trabajo.
- Realizar la cultura de mejora continua en los procesos.
- Los plazos de tiempo pactados con el cliente se deben cumplir a cabalidad puesto que no se permite retrasos en los trabajos.
- Entregar los vehículos una vez que se hayan probado, de tal manera que se garantice el cumplimiento del trabajo realizado.
- Mantener las áreas del taller totalmente limpias después de haber realizado los servicios.

- **Política de Calidad de FIGMOTORS**



La política de la calidad de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS esta orientada a la obtención de su objetivo principal, satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes para lo cual se apoya en los siguientes condiciones:

- Desarrollar el conocimiento y capacidad de su personal.
- Asegurar la calidad de los servicios de reparación y mantenimiento de vehicular.
- Hacer un uso óptimo de los recursos de la empresa.
- Mejora continua en cada uno de los procesos de la empresa, por medio de la retroalimentación permanente de la gestión de los procesos.

4.2.1.3. Fijación de la cadena de valor de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.

Según Porter, la cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Por lo cual la cadena de valor de FIGMOTORS está conformada sus actividades generadoras de valor y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor de la empresa está constituida por tres elementos básicos:

1. **Las Actividades Primarias**, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
2. **Las Actividades de Soporte** dan apoyo a las actividades primarias, como son las administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico e infraestructura empresarial.
3. **El Margen**, es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.



Ilustración 24 Cadena de valor de FIGMOTORS.

Elaborado por: La Autora.

Los mapas estratégicos son herramientas que permiten una visión general de la estrategia de la organización, es decir es una descripción gráfica de la estrategia empresarial.

En este mapa se plasma la misión, visión, valores y los objetivos de acuerdo a las perspectivas empresariales. El principal objetivo de la empresa es maximizar el valor de la empresa tanto en el mercado como en su rentabilidad, por lo que en el mapa estratégico se puede mirar las interacciones de los diferentes objetivos de las perspectivas empresariales para lograr el cumplimiento del objetivo general estratégico, que involucra varias actividades y mediciones que permitan alcanzarlo.

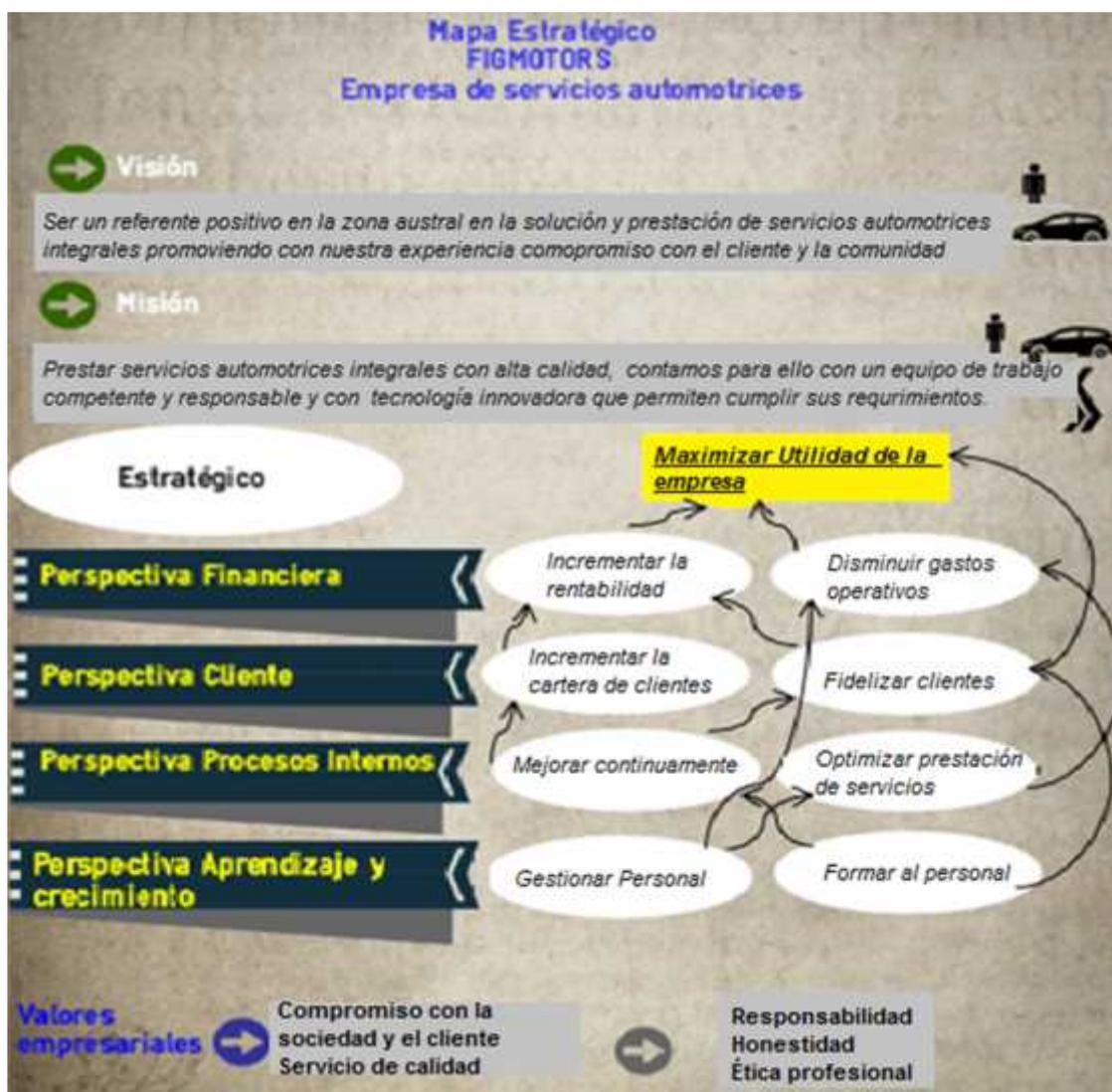


Ilustración 25 Mapa Estratégico FIGMOTORS.

Elaborado por: La autora.

4.2.1.4. Planificación estratégica de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS.

Dentro de la planificación se establecen los objetivos de la empresa en cada una de sus perspectivas, sus estrategias y el presupuesto específico para el cumplimiento de las actividades encaminadas a contribuir con las metas organizacionales.

Por ello, se ha construido una matriz en la que constan cada uno de los objetivos y sus estrategias, así mismo el presupuesto y los materiales que se destinan para su cumplimiento, se considera también la actuación de los responsables en el cumplimiento de los objetivos empresariales antes mencionados.

Por parte de la Gerencia de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, se plantea socializar la planificación estratégica, de tal manera que su personal conozca el objetivo a conseguir en cada una de sus áreas.

Básicamente, esta planeación se la ha planteado aplicarla desde el último trimestre del año 2015, como un elemento que permita a la empresa evaluar su acciones estratégicas y con ello plantear las condiciones de mejora para el sistema de gestión de calidad, considerando que para poder llevar un adecuado monitoreo se plantea la unidad de planificación y monitoreo estratégico dentro de la empresa.



Ilustración 26 Planificación estratégica.

Fuente: Giancarlo Javier Sotelo Tasayco.

Tabla 8 Plan estratégico de FIGMOTORS

Objetivos empresariales	Acciones estratégicas	Responsable	RECURSOS								Presupuesto	Materiales	
			Tiempo (2015)				2016						
			I Tri	II Tri	III Tri	IV Tri	I Tri	II Tri	III Tri	IV Tri			
Financiero													
Mantener los índices de liquidez de la organización para el año 2015.	Mantener la estructura de cobros a los clientes, evitar las cuentas por cobrar a clientes particulares	Gerente, Jefe de taller										100	Hoja de trabajo, registro de clientes
Incrementar en un 2% la rentabilidad sobre el activo total ROA.	Disminuir costos operativos como gastos por servicios básicos, horas extras, desperdicio de materiales.	Gerente, Jefe de taller, asistentes										100	Papelería
Cliente													
Incrementar un 2% en la incorporación de nuevos clientes del taller.	Realizar convenios con empresas de flotas vehiculares.	Gerente										200	Material publicitario, papelería, Equipo de cómputo.
Obtener un 85% de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios automotrices brindados.	Evaluar cada trimestre la satisfacción del cliente, y considerar las mejoras propuestas por los clientes.	Jefe de taller										150	Papelería, Equipo de cómputo.
Procesos													
Socializar la propuesta de gestión por procesos con los empleados en un 80% en el año 2015.	Definir talleres de trabajo con el personal para socializar la propuesta del sistema de gestión por procesos.	Gerente										50	Papelería, Equipo de cómputo.
Establecer los procesos de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS y lograr aplicar la propuesta en un 55% para el año 2016.	Llevar a la implementación de la propuesta en base a las actividades determinadas con el personal.	Gerente, Jefe de taller y asistentes										120	Papelería, Equipo de cómputo.

Tabla 9 Plan estratégico de FIGMOTORS

Objetivos empresariales	Acciones estratégicas	RECURSOS										
		Responsable	Tiempo (2015)				2016				Presupuest o	Materiales
			I Tri	II Tri	III Tri	IV Tri	I Tri	II Tri	III Tri	IV Tri		
Recursos Humanos												
Implementar el 50% del plan de capacitación al personal en el año 2015.	Realizar círculos de calidad con personal técnico de empresas del medio.	Gerente									350	Papelería, Equipo de cómputo, herramientas técnicas
Implementar la evaluación por desempeño de los colaboradores para evaluar continuamente al personal.	Aplicar formato de evaluación de desempeño al personal como medio para mejorar constantemente las competencias del personal.	Gerente									50	Papelería, Equipo de cómputo.

Fuente: Taller en la empresa FIGMOTORS.

Elaborado por: La Autora.

4.2.2. Levantamiento de procesos.

Al realizar el levantamiento de los procesos de FIGMOTORS se define la estructura de la organización de acuerdo a los requerimientos y expectativas de los clientes y las interacciones entre los participantes para mejorar la productividad de la empresa.

El objetivo es construir un inventario de procesos, que clasifica los procesos en estratégicos, básicos y de apoyo, posteriormente se determinan los tiempos en cada proceso, sus responsables de tal forma se quiere obtener un sistema por procesos eficiente y eficaz.

4.2.2.1. Inventario de procesos.

El Inventario de Procesos permite obtener el detalle de la estructura de los procesos y su priorización dentro del sistema de gestión, se definió los siguientes procesos:

- *Estratégicos, Principales y de Apoyo.*

El detalle de los procesos se verá reflejado en el inventario de procesos para con ello saber cuáles son los servicios adicionales que complementan el servicio ofertado en la empresa.

Tomando en consideración las ideas generadas mediante un taller con el personal de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS se plantean los siguientes procesos:

- Comercialización.
- Compras.
- Mantenimiento y Reparación automotriz.
- Gestión Financiera.
- Servicios Generales.
- Planificación y monitoreo estratégico.
- Gestión del talento humano.

En el análisis de los procesos propuestos se ha planteado analizar sus actividades desde el conocimiento del mejoramiento continuo, por lo que a continuación se detalla cada proceso y sus respectivas actividades analizadas bajo el ciclo de mejora continua de Demming.

Tabla 10 Inventario de procesos de FIGMOTORS

PROCESO	ACTIVIDADES	CICLO DE MEJORA CONTINUA			
		Actuar	Planificar	Hacer	Verificar
COMERCIALIZACIÓN	Registrar la información de los clientes en la base de datos de la empresa.		X		
	Realizar contacto con los clientes para detectar sus necesidades en cuanto a los servicios automotrices.		X		
	Establecer ofertas y promociones para presentar a los clientes acerca de los servicios automotrices.		X		
	Presentar las ofertas de la empresa en cuanto a los servicios que se ofertan en la empresa.			X	
	Realizar contrato o compromiso de la prestación de los servicios.			X	
	Poner en práctica las estrategias de fidelización de los clientes para mantener en estado activo al cliente.				X
	Monitorear a los clientes de la empresa en cuanto al cumplimiento de sus expectativas del servicio.	X			
	Actualizar información (registro del vehículo) de los servicios.	X		X	
COMPRAS	Recibir solicitud de compra de repuestos, insumos, etc.			X	
	Receptar las cotizaciones y evaluarlas.		X		
	Revisar las condiciones técnicas de los repuestos a utilizar.			X	
	Adquirir los repuestos, equipos e insumos necesarios para la prestación del servicio				X
	Realizar inventario de los repuestos y aceites recibidos por el proveedor.	X			
	Actualizar el saldo de las cuentas por pagar.			X	

Fuente: Taller realizado en la empresa.

Elaborado por: La Autora.

Tabla 11 Inventario de procesos de FIGMOTORS

PROCESO	ACTIVIDADES	CICLO DE MEJORA CONTINUA			
		Actuar	Planificar	Hacer	Verificar
MANTENIMIENTO Y REPARACION AUTOMOTRIZ	Receptar el vehículo.			X	
	Diagnosticar de la situación del vehículo.			X	
	Emitir informe sobre la situación del vehículo y el costo de los servicios automotrices.				
	Realizar requerimiento de repuestos, equipos o insumos para la realización del trabajo.		X		
	Prestar del servicio de mantenimiento o reparación del vehículo.			X	
	Verificar del trabajo realizado mediante pruebas al vehículo.		X		
	Realizar del despacho del vehículo una vez que se ha terminado el trabajo y se a probado la condición actual del vehículo.			X	
GESTIÓN FINANCIERA	Recibir hoja de trabajo para revisar valores incurridos en el servicio automotriz			X	
	Realizar de facturación de los servicios prestados.			X	
	Elaborar cuadros de caja.			X	
	Realizar pago a los proveedores.			X	
	Revisar los ingresos y gastos para cuadrar con reporte de caja.				X
	Entregar de ingresos y egresos al contador.			X	
	Monitorear de los saldos de las cuentas bancarias.			X	

Fuente: Taller realizado en la empresa.

Elaborado por: La Autora.

Tabla 12 Inventario de procesos de FIGMOTORS

PROCESO	ACTIVIDADES	CICLO DE MEJORA CONTINUA			
		Actuar	Planificar	Hacer	Verificar
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Receptar las carpetas para seleccionar personal.			x	
	Contratar del personal.			x	
	Evaluar las competencias del personal.			x	
	Desarrollar capacitaciones para el personal.		x		
	Desarrollar incentivos salariales.			x	
	Realizar el pago semanal de los empleados.			x	
SERVICIOS GENERALES	Recibir requerimiento de suministros de oficina.		x		
	Analizar proformas de los proveedores.			x	
	Adquirir suministros de oficina.				
	Realizar mantenimiento del taller.		x		
	Controlar la limpieza de áreas de la empresa.				x
PLANIFICACIÓN Y MONITOREO ESTRATÉGICO	Establecer de objetivos estratégicos, plan de acción, presupuesto. (Servicios y compras anuales).		x		
	Socializar la planificación estratégica		x		
	Ejecución de plan estratégico			x	
	Monitorear los planes de acción empresariales (plan de servicios. Planeación de compras anuales).			x	
	Plantear plan de mejoramiento continuo.	x			x

Fuente: Taller realizado en la empresa.

Elaborado por: La Autora.

Finalmente una vez que se han establecido los procesos inmersos en la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, de manera estratégica se han clasificado participativamente con los miembros de la empresa los procesos en tres Macro-procesos constituidos de la siguiente manera:

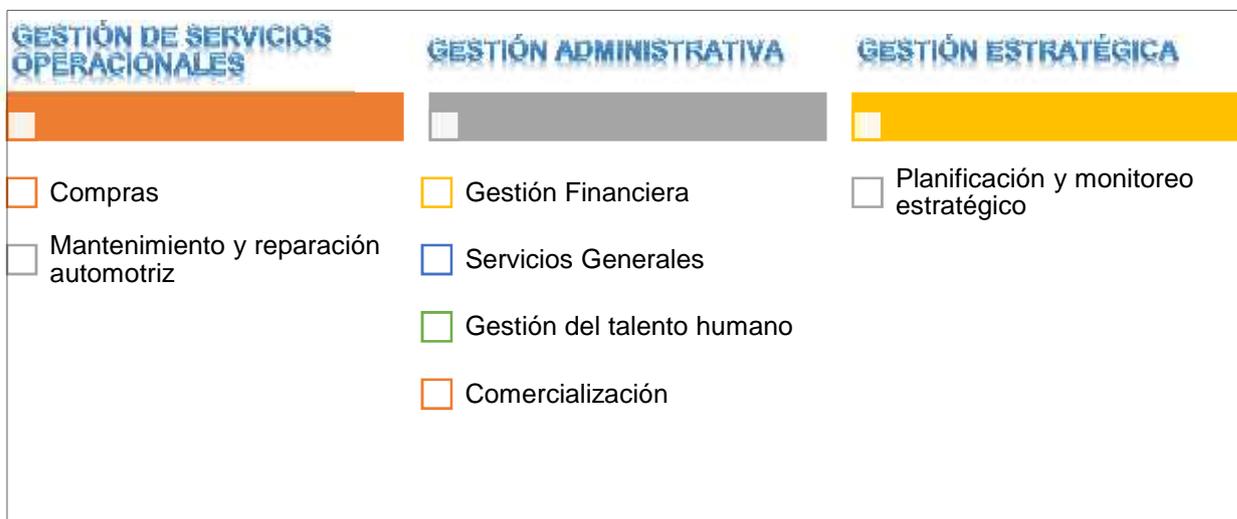


Ilustración 27 Macro procesos y procesos de FIGMOTORS

Elaborado por: La Autora

4.2.2.2. Mapa de procesos.

El mapa de procesos permite la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS identificar los procesos y conocer la estructura del sistema como tal, determinando las interacciones entre los mismos. Se consideran los siguientes procesos:

- **Procesos estratégicos – Medición, análisis y mejora:** Por la esencia de la empresa se plante agrupar el proceso de Planificación y monitoreo estratégico como uno solo.
- **Procesos agregadores de valor:** Mantenimiento y reparación vehicular, Comercialización y Compras.
- **Procesos habilitantes:** Gestión administrativa: Financiera, Servicios Generales y Gestión del Talento Humano.



Ilustración 28 Mapa de procesos FIGMOTORS.
Elaborado por: La Autora.

4.2.2.3. Caracterización de procesos de FIGMOTORS

La caracterización de los procesos es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, de esta forma adquieren una visión integral, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación.

En otras palabras se procede a describir los procesos de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, señalando las características relevantes que permiten el control y la gestión del proceso.

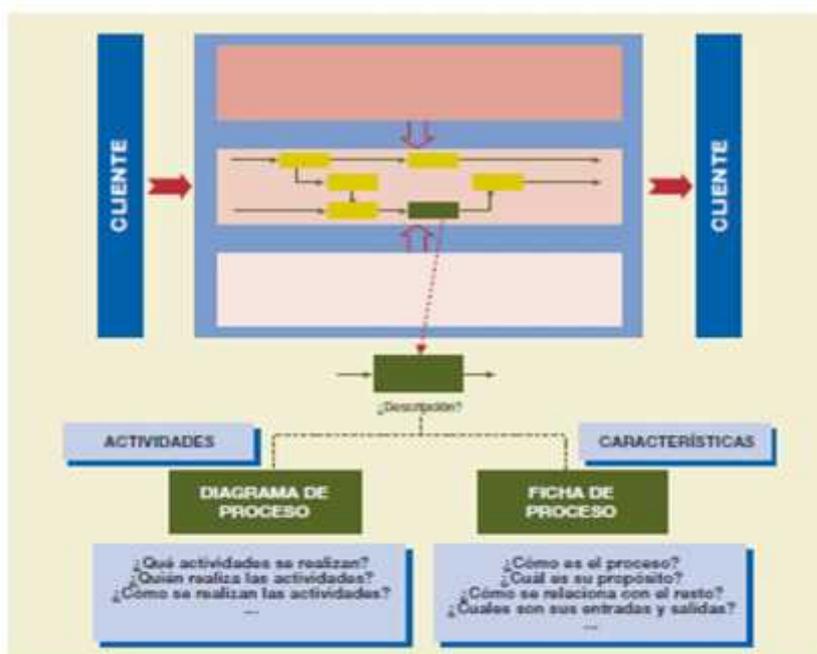


Ilustración 29 Descripción del proceso.

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología.

Es así que se trabajó en la construcción de una ficha de procesos en donde se detalla la caracterización del proceso según lo establecido en la norma ISO 9001 trabajando con los siguientes criterios:

Información incluida en la Ficha de Proceso
<p>Misión u objeto: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso?. La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.</p>
<p>Propietario del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.</p>
<p>Límites del proceso: Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.</p>
<p>Alcance del proceso: Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.</p>
<p>Indicadores del proceso: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.</p>
<p>Variables de control: Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori dónde se puede "tocar" en el proceso para controlarlo.</p>
<p>Inspecciones: Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.</p>
<p>Documentos y/o registros: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.</p>
<p>Recursos: Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.</p>

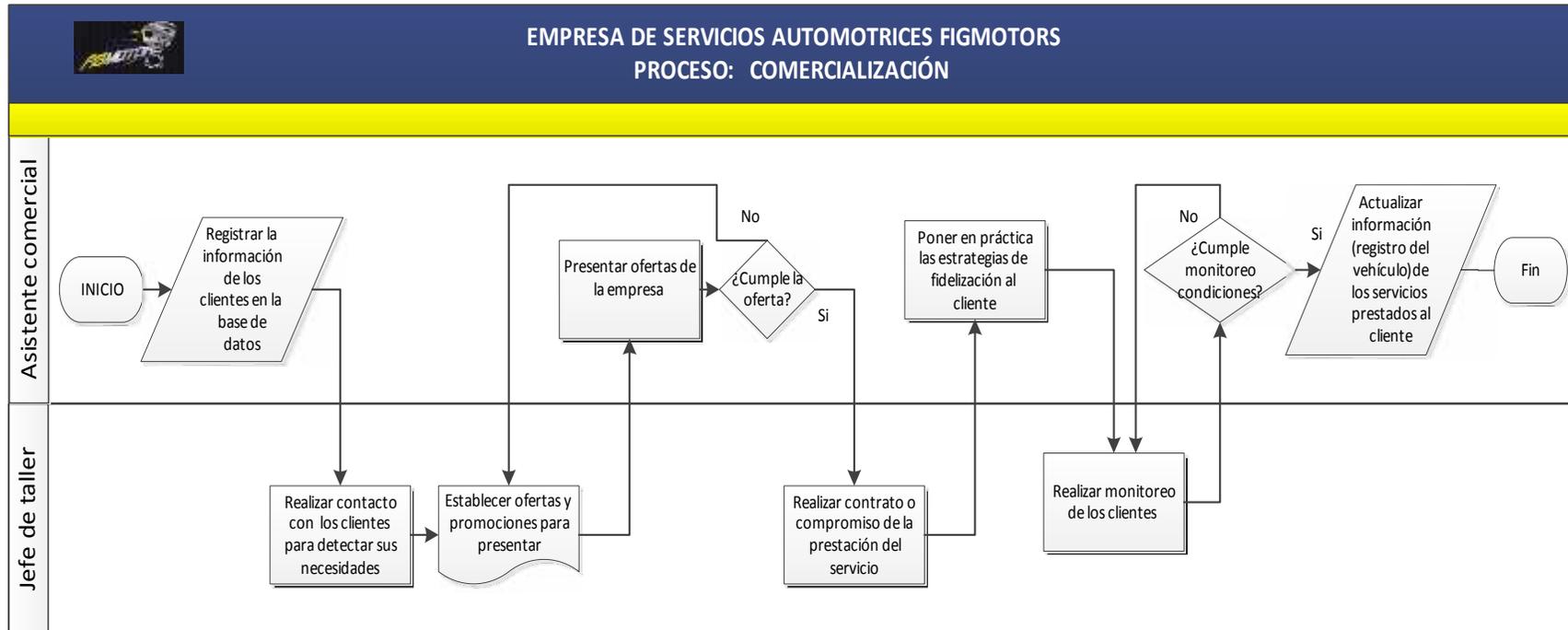
Ilustración 30 Ficha de proceso.

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología.

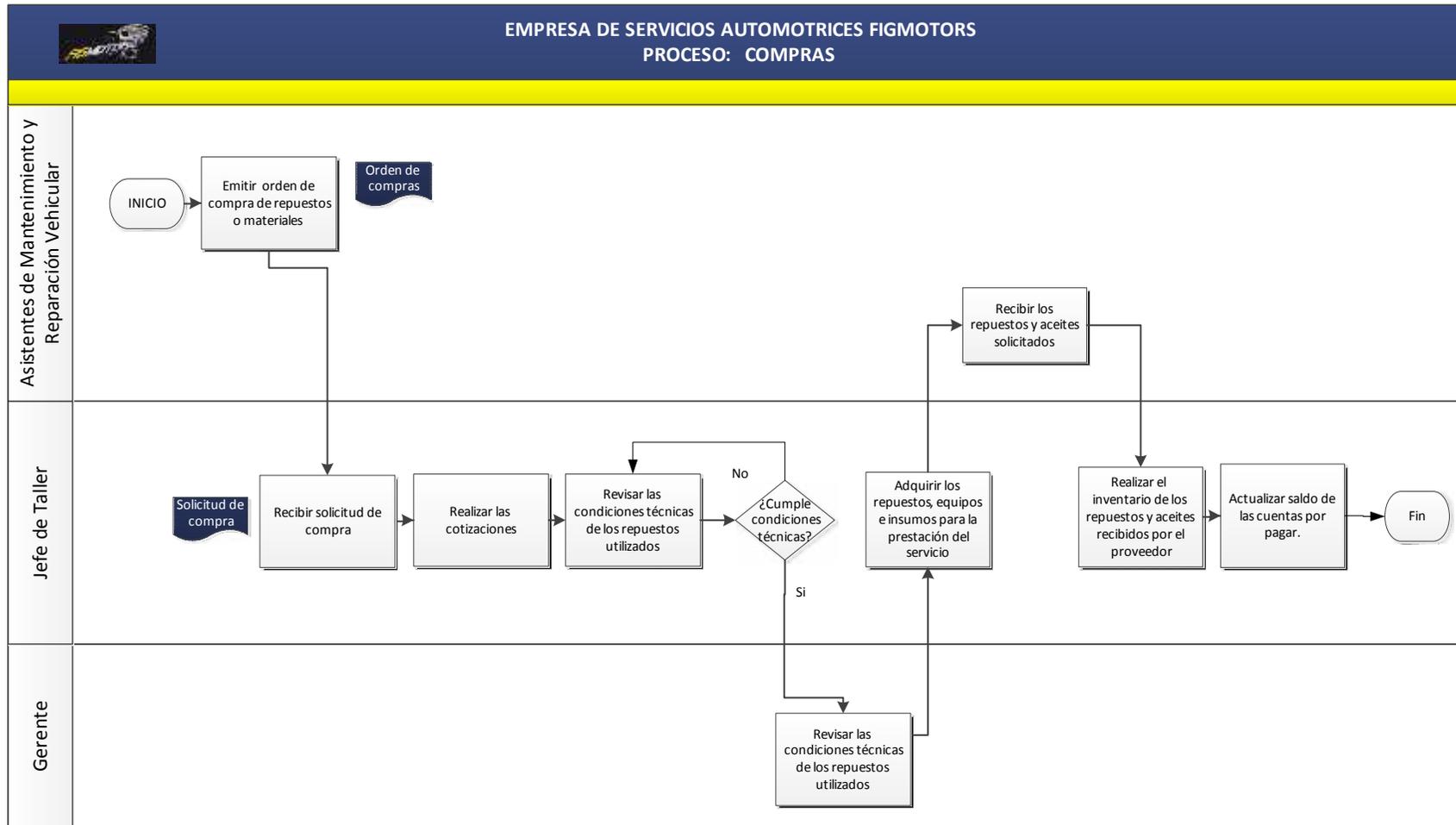
Las fichas de los procesos levantados se encuentran descritos en la sección Anexo 5 Fichas de procesos de la empresa de servicios Automotrices FIGMOTORS.

4.2.2.4 Diagramas de flujo

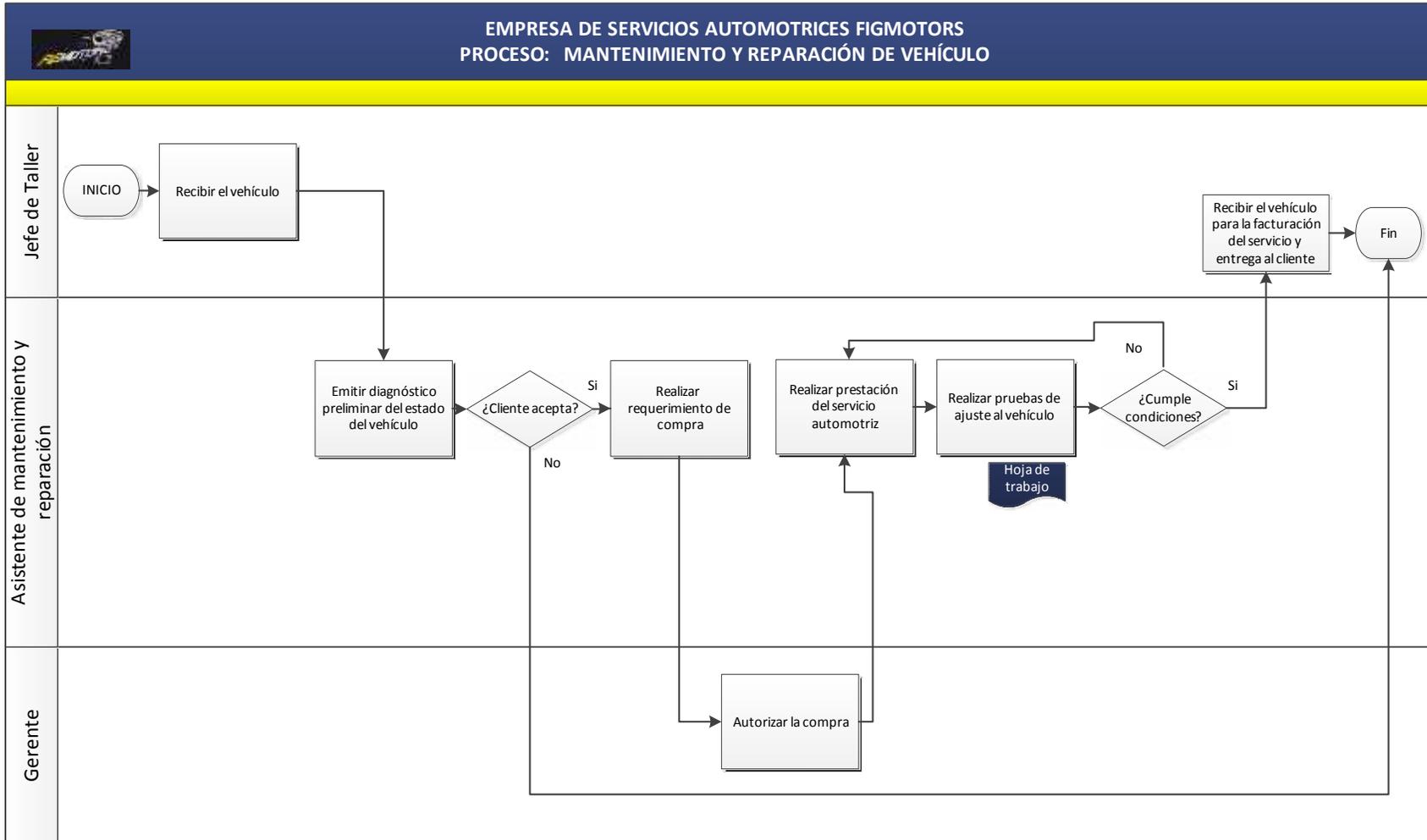
4.2.2.4.1 Comercialización.



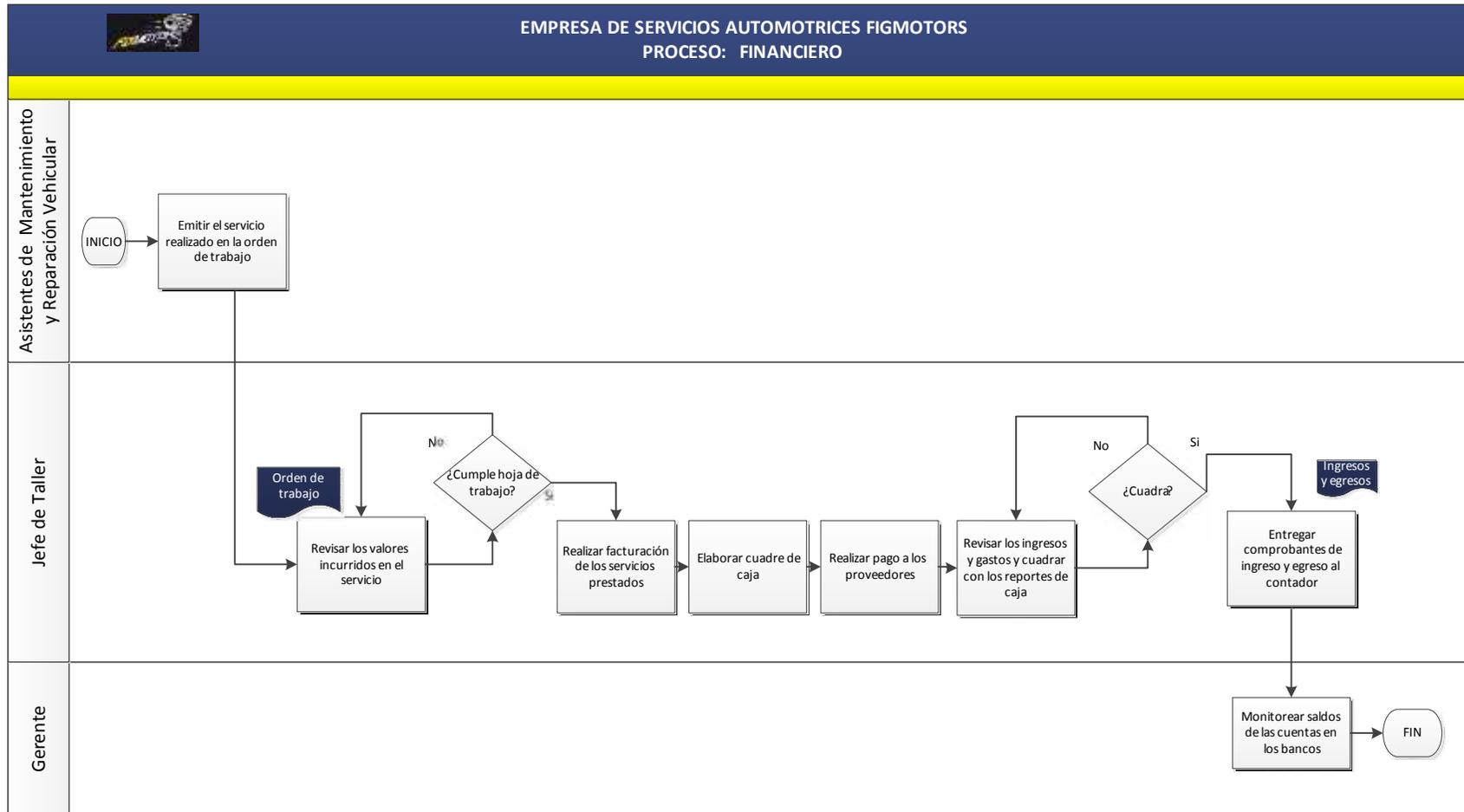
4.2.2.4.2 Compras



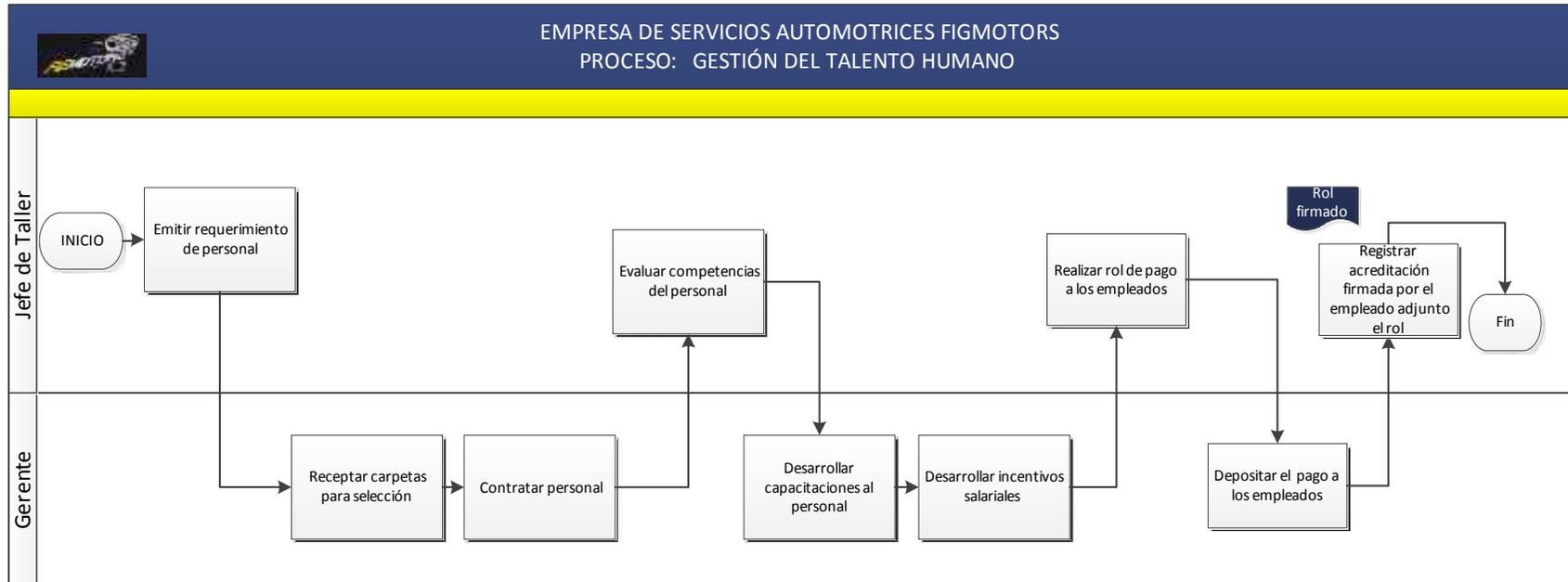
4.2.2.4.3 *Mantenimiento y Reparación Vehicular.*



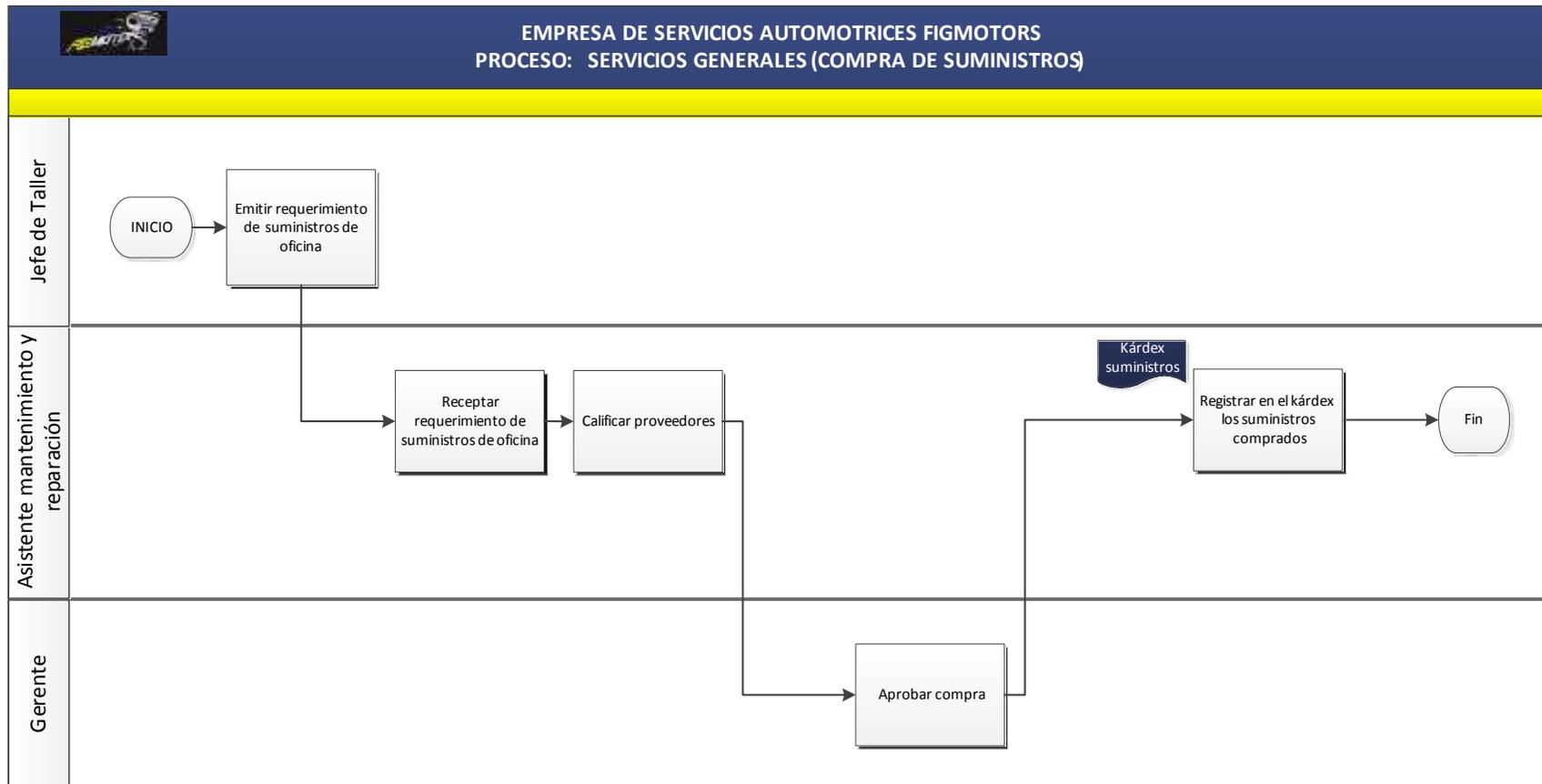
4.2.2.4.4 *Financiero*



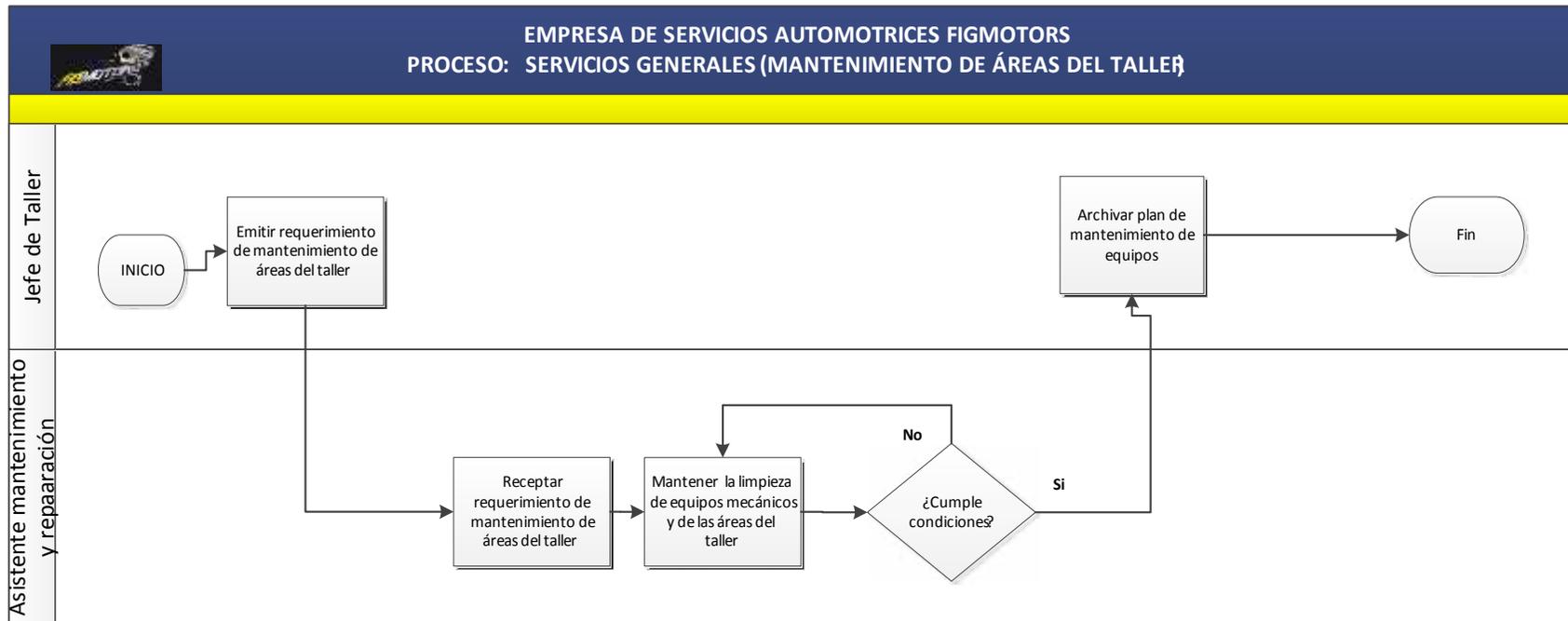
4.2.2.4.5 Gestión del Talento Humano



4.2.2.4.6 Servicios generales



4.2.2.4.7 Servicios generales



4.3 Seguimiento y medición de los procesos

El seguimiento y medición de procesos, sirve para evaluar la capacidad y la eficacia de los procesos y tener datos a través de mediciones objetivas que permitan la toma de decisiones empresariales.

Uno de los principios de Gestión de la Calidad establecidos por ISO 9000 del 2000 es el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, que establece que *“las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información”*.

Para alcanzar este principio se requiere ejercer un control sobre los procesos, por medio de indicadores que faciliten el análisis del proceso y por ende el mejoramiento continuo. En este sentido la manera de medir un proceso es a través de los indicadores que permitan ir corrigiendo los comportamientos del proceso, lo que se conoce como un bucle de control.

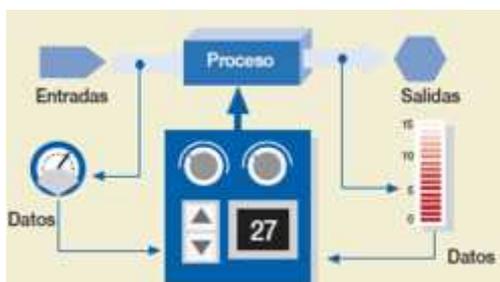


Ilustración 31 Control de procesos.

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología.

Es así que se ha establecido un tablero comando integral para la empresa, como mecanismo que permite tomar las medidas preventivas para que un proceso se realice de manera eficiente.

4.3.1. Tablero comando integral.

El tablero comando integral es una herramienta de gestión empresarial que se aplica para medir la evolución de la actividad de la empresa y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

Por ello, se lo ha considerado dentro de la propuesta como elemento que permitirá contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo. En este caso el tablero comando integral fue construido en base a los procesos de la empresa en un archivo digital que permita ir evaluando, actualizando y además conocer el estado de cada uno de los procesos de la empresa.

4.3.1.1. Definición y presentación del tablero comando integral

El tablero comando integral se ha elaborado en función de los procesos descritos según el mapa de procesos de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, cada uno de los procesos será medido conforme a su estado actual y la meta propuesta.

Cada uno de ellos consta con pequeño icono semejante a un semáforo que cambia de color conforme la meta aumenta o disminuye.

Asi mismo consta la meta propuesta por la empresa y los datos actuales y anteriores según sea el caso, a cada uno de los objetivos de los procesos de la empresa se les ha dado pesos para obtener la eficacia real en cuanto al cumplimiento de los objetivos en este caso realizando la construcción del tablero comando se obtiene una eficacia general del sistema del 88%.⁶

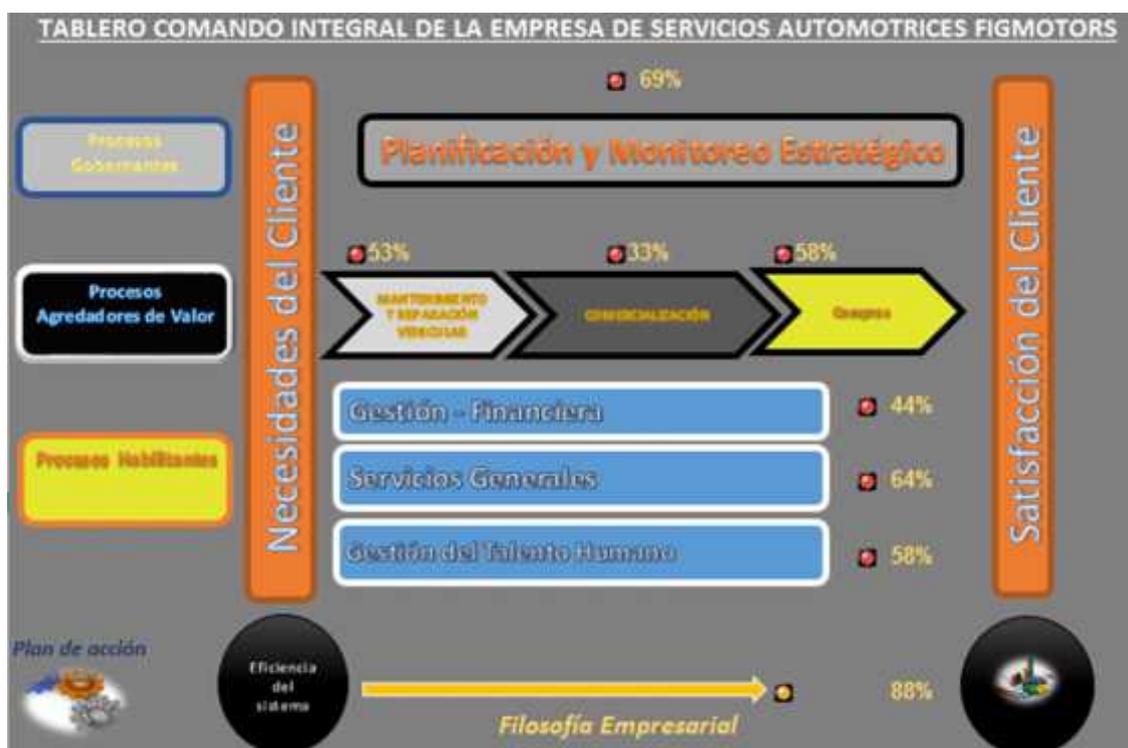


Ilustración 32 Tablero Comando Integral de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS
Elaborado por: La Autora.

Dentro del tablero comando se ha establecido una ficha de control esrtatégico que permita ir monitoreando las actividades que se van realizando para alcanzar las metas propuestas.

De igual manera consta con la sección de gráficos y el análisis que permita conocer acerca del proceso evaluado.

⁶ Se adjunta archivo digital con el cuadro de mando integral de la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS

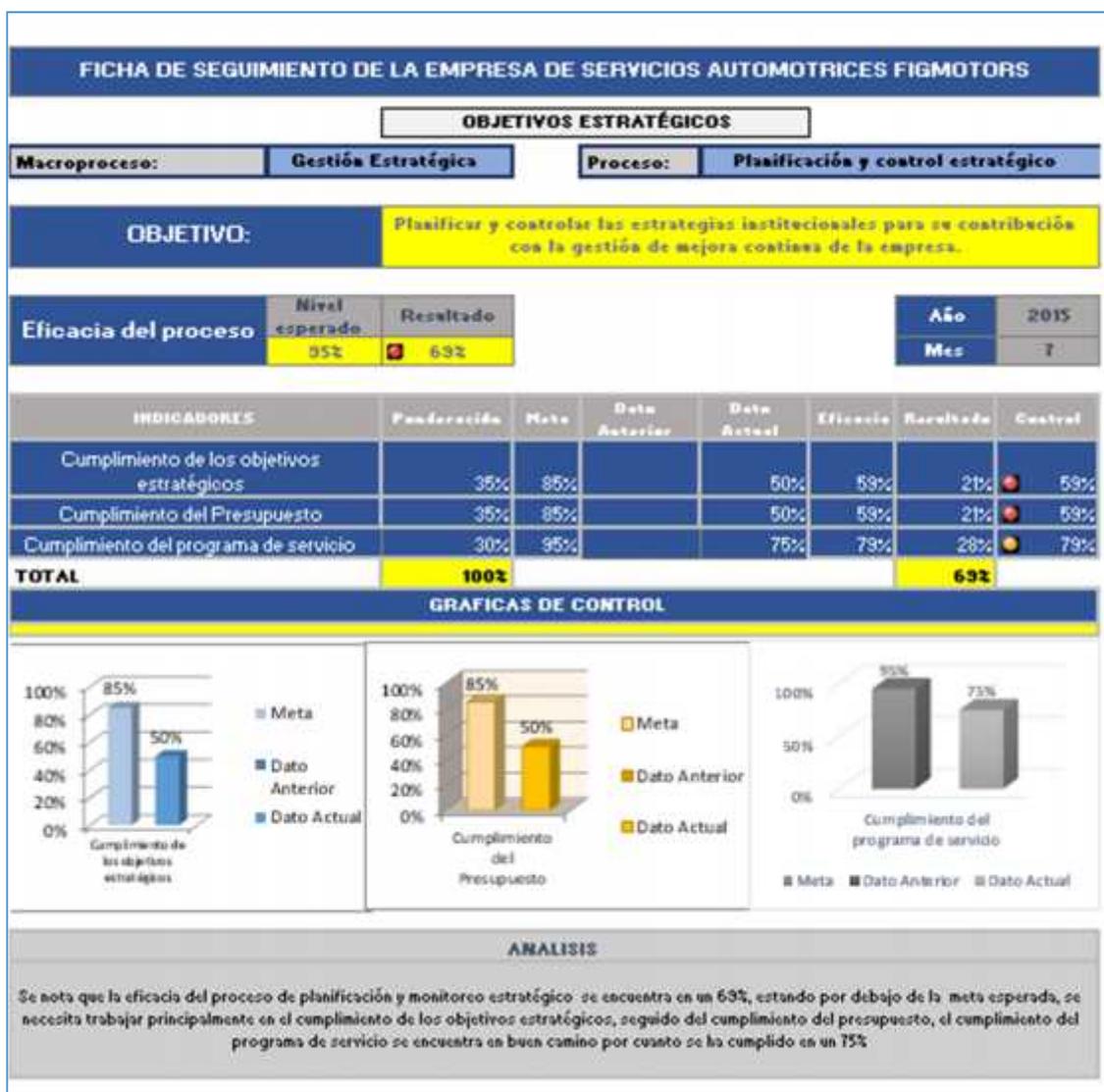


Ilustración 33 Ficha de seguimiento de procesos de la empresa FIGMOTORS.

Elaborado por: La Autora.

4.3.1.2. Involucramiento de los procesos

Los procesos de la empresa están interrelacionados de acuerdo al mapa de procesos anteriormente descrito, en el cual todos los integrantes del sistema mantienen contacto permanente de acuerdo a la actividad que realizan, sirven de entrada o salida para un determinado proceso, generando de esta forma una relación de interrelación alta en la que todos participan en la ejecución de un proceso y del sistema de gestión.

4.3.1.3. Agrupación y presentación de indicadores

Los indicadores del sistema de gestión están agrupados conforme a la clasificación realizada por procesos, cada uno de ellos consta con su indicador, mismo que tiene las siguientes características; la descripción de su nombre, fórmula de cálculo, la gráfica que

será utilizada para su presentación, la meta establecida por la empresa, la frecuencia de su medición y por último el responsable del indicador.

Por medio de esta matriz se puede conocer a simple vista cuales son los parámetros que la empresa evaluará y en función de ello planificará las estrategias y las medidas para la consecución de los objetivos empresariales.

Matriz de Evaluación de Procesos de FIGMOTORS									
Procesos	Objetivo de la actividad	Indicador	Unidad de Medida	Formula de Cálculo	Gráfica	Meta	Frecuencia	Responsable	
Estratégicos Gestión Estratégica	Planificación y control estratégico	Cumplimiento de los objetivos estratégicos	%	$\frac{\text{Total objetivos cumplidos}}{\text{Total objetivos planificados}} * 100$	Gráfica de Barras	3%	Trimestral	Gerencia	
		Cumplimiento del Presupuesto	%	$\frac{\text{Total gastado}}{\text{Total presupuestado}} * 100$	Gráfica de Barras	85%	Semestral	Gerencia	
		Cumplimiento del programa de servicio	%	$\frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Actividades planificadas}} * 100$	Gráfica de Barras	95%	Semestral	Gerencia	
Procesos agregados de valor Gestión de Servicios Operacionales	Comercialización	Índice de crecimiento clientes nuevos	%	$\frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}} * 100$	Gráfico de Barras	2%	Trimestral	Gerencia	
		Porcentaje de convenios renovados	%	$\frac{\text{Convenios renovados}}{\text{Total convenios}} * 100$	Gráfico de Barras	5%	Trimestral	Jefe de Taller	
		Cumplimiento de visitas a clientes	%	$\frac{\text{Visitas cumplidas}}{\text{Visitas planificadas}} * 100$	Gráfico de Barras	80%	Trimestral	Jefe de Taller	
	Reparación y Mantenimiento	Índice de mantenimiento preventivo	%	$\frac{\text{Total de vehículos mantenimiento preventivo}}{\text{Total de vehículos atendidos}} * 100$	Gráfico de Barras	85%	Trimestral	Jefe de Taller	
		Índice de mantenimiento correctivo	%	$\frac{\text{Total de vehículos mantenimiento correctivo}}{\text{Total de vehículos atendidos}} * 100$	Gráfico de Barras	75%	Trimestral	Jefe de Taller	
		Cumplimiento del Nivel de satisfacción del cliente	%	$\frac{\text{Satisfacción actual}}{\text{Nivel de satisfacción deseado}} * 100$	Gráfico de Barras	95%	Trimestral	Gerencia	
	Compras	Realizar una gestión de compras eficiente en calidad, tiempo y costos.	Cumplimiento de plan de compras	%	$\frac{\text{Total comprado}}{\text{Total Planificado}} * 100$	Gráfico de Barras	85%	Trimestral	Jefe de Taller
		Cumplimiento de calificación del proveedor	%	$\frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Calificación Planificada}} * 100$	Gráfico de Barras	85%	Mensual	Jefe de Taller	
		Porcentaje de defectos en trabajos realizados	%	$\frac{\text{Total defectos}}{\text{Total de trabajos realizados}} * 100$	Gráfico de Barras	5%	Trimestral	Jefe de Taller	
			Índice de liquidez de la empresa	%	$\frac{\text{Activo Corriente actual} - \text{activo anterior}}{\text{Pasivo Corriente actual} - \text{Pasivo corriente anterior}} * 100$	Gráfico de Barras	2%	Semestral	Contador
Procesos de Apoyo Gestión Administrativa	Financiero	Cumplimiento en pago a proveedores y socios	%	$\frac{\text{Pagos realizados}}{\text{Pago planificado}} * 100$	Gráfico de Barras	85%	Trimestral	Jefe de Taller	
		Incremento del índice ROA	%	$\frac{\text{Utilidad Nacional} - \text{Utilidad del año anterior}}{\text{Activo total actual} - \text{activo total anterior}} * 100$	Gráfico de Barras	2%	Mensual	Jefe de Taller	
		Realizar la prestación de servicios adicionales que complementen la prestación del servicio automotriz.	Cumplimiento de la Satisfacción del cliente interno	%	$\frac{\text{Satisfacción actual}}{\text{Satisfacción deseada}} * 100$	Gráfico de Barras	85%	Trimestral	Gerencia
	Gestión del Talento	Mantener personal administrativo y técnico competente para el desarrollo de las actividades en la empresa.	Nivel de disponibilidad de los equipos	%	$\frac{\text{Nº de veces que se usaron los equipos}}{\text{Nº de veces que se usaron los equipos}} * 100$	Gráfico de Barras	80%	Trimestral	Gerencia
		Cumplimiento en la mejora de las competencias del personal	%	$\frac{\text{Nº de horas reales de capacitación}}{\text{Nº de horas planificadas de capacitación}} * 100$	Gráfico de Barras	85%	Semestral	Gerencia	
		Índice de capacitación al personal	%	$\frac{\text{Promedio actual de capacitaciones}}{\text{Total Planificado de mejoras}} * 100$	Gráfico de Barras	80%	Semestral	Gerencia	
				%					

Ilustración 34 Matriz de Evaluación de procesos de FIGMOTORS.

Elaborado por: La Autora.

4.3.1.4. Propuesta de mejora continua

Según lo establecido en la 9001:2000, el sistema de gestión por procesos busca incrementar la satisfacción de los clientes y las partes interesadas del sistema, es así que; en base a ello se establece la siguiente estructura de análisis para que se tomen las medidas preventivas en cada caso y se realice un proceso óptimo.

Además como elemento que contribuirá a la gestión de los procesos se encuentra la unidad de planificación y monitoreo estratégico que deberá realizar el seguimiento de la eficacia del sistema en cada uno de los procesos considerando el siguiente plan de acción.

Tabla 13 Plan de Acción de FIGMOTORS

Plan Acción				
Objetivo	Acciones	Responsable	Tiempo	Recursos
Planificar y controlar las estrategias institucionales para su contribución con la gestión de mejora continua de la empresa.	Recopilar información, y preparar el seguimiento de los procesos	Gerencia	Mensual	Equipo de cómputo
	Realizar auditorías de control de los procesos	Gerencia	Mensual	Equipo de cómputo, papelería
	Establecer acciones para la consecución de los objetivos	Gerencia	Mensual	Equipo de cómputo
Fidelizar al cliente con la empresa de servicios automotrices. Incrementar la cartera de clientes.	Realizar estrategias de fidelización de clientes	Jefe de Taller	Mensual	Equipo de cómputo, papelería
	Medir constantemente la satisfacción del cliente	Jefe de Taller	Mensual	Equipo de cómputo
Realizar la prestación de los servicios automotrices eficientes en función de los requisitos del cliente.	Garantizar el la calidad del servicio prestado	Jefe de Taller	Mensual	Equipo de cómputo, herramientas mecánicas
	Realizar compra de repuestos y material según lo aprobado por el cliente	Jefe de Taller, Compras	Mensual	Equipo de cómputo, herramientas mecánicas
Realizar una gestión de compras eficiente en calidad, tiempo y costos.	Mantener la matriz de calificación de los proveedores	Jefe de Taller	Mensual	Equipo de cómputo, papelería
	Recibir por lo menos tres proformas previo a la compra	Jefe de Taller	Mensual	Equipo de cómputo, papelería
Realizar la administración estratégica de los recursos económicos de empresa para alcanzar la maximización de los beneficios para los que conforman la empresa	Evitar excesivos gastos operativos	Gerencia	Mensual	Equipo de cómputo, papelería
	Controlar los ingresos y los gastos de la empresa	Gerencia	Mensual	Equipo de cómputo, papelería
Realizar la prestación de servicios adicionales que complementen la prestación del servicio automotriz	Asegurar la limpieza de las áreas del taller	Colaboradores	Mensual	Suministros de limpieza
	Mantener la disponibilidad de los equipos de trabajo	Colaboradores	Mensual	Suministros de limpieza
Mantener personal administrativo y técnico competente para el desarrollo de las actividades en la empresa.	Evaluar competencias del personal	Gestión TTHH, Gerencia	Trimestral	Equipo de cómputo, papelería
	Diseñar la capacitación del personal constante	Gestión TTHH, Gerencia	Trimestral	Equipo de cómputo, papelería

Fuente: Taller realizado en la empresa.

Elaborado por: La Autora.

CONCLUSIONES

- La hipótesis planteada al principio se comprueba por medio de diferentes variables, que su aplicación implica una gran generación de valor tanto para el cliente como para el personal que está laborando en la empresa.
- La implementación de la propuesta en la empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, proporcionará un sistema en la que cada parte de la organización tiene como único objetivo generar una relación ganar – ganar.
- La identificación de las interrelaciones de los macro procesos, y los procesos permite a los colaboradores de la empresa tener una orientación hacia la satisfacción del cliente sabiendo que son sus requerimientos los que basan la prestación del servicio.
- El definir las responsabilidades de cada uno de los trabajadores de la empresa y su rol dentro de la misma, facilita la comprensión del sistema y su aplicación al conocer las interrelaciones entre los procesos y sus responsables.
- El diseño de los procesos y los requisitos de calidad están establecidos en función de los requerimientos de los clientes.
- El establecimiento de la cadena de valor y el mapa de procesos permite tomar decisiones adecuadas en cuanto al mejoramiento de las actividades que se constituyen como gobernantes y las primarias.
- El involucrar el establecimiento de flujogramas para los procesos, se puede identificar el flujo de trabajo, los cuellos de botella, actividades repetitivas de tal manera que se pueden optimizar los recursos tanto el tiempo y los costos en los procesos.
- Los indicadores que se han establecido constituyen herramientas eficaces de control que ayudan al mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, según lo establecido por la Gerencia se pretende una eficacia del sistema del 95% y actualmente se encuentra en un 88% de eficacia en el sistema de gestión de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Aplicar la propuesta de un sistema de gestión basado en procesos como un mecanismo para alcanzar el mejoramiento continuo en la organización.
- Capacitar al personal en tema de la gestión por procesos para alcanzar un efecto positivo, adaptabilidad al cambio y aplicación de esta nueva cultura organizacional.
- Socializar las responsabilidades y los procesos de la empresa con los colaboradores y realizar un plan de acción conjunto para mejorar continuamente.
- Realizar el monitoreo permanente de la eficacia en cada uno de los procesos, de manera que el tablero comando se constituya un pilar fundamental para la construcción de estrategias empresariales eficaces.
- Establecer objetivos en el largo plazo para realizar las mediciones y controles en cada uno de los procesos del Sistema de Gestión por procesos, los cuales una vez que se encuentre el sistema de gestión en funcionamiento irá actualizándose y a la vez modificando los objetivos enfocados en la optimización de los recursos como tiempo, costos y calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- BELTRÁN, Jaime; Carmona Miguel; Carrasco Remigio. Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología. 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría de la Administración 5. Editorial McGraw Hill, Bogotá - Colombia, 2000.
- HARRINGTON, H. James; Mejoramiento de Procesos; Primera Edición, Editorial McGraw Hill; Bogotá-Colombia; 1995.
- MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de Procesos. Editorial. Alfa omega Grupo Editor, S.A. de C.V. Colombia, 2001, 146 Pág.
- PACHECO, Juan Carlos; CASTAÑEDA, Widberto; CAICEDO, Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Editorial McGraw-Hill. Colombia 2004.
- TRISCHLER, William E. Mejora del valor añadido en los procesos. Ediciones Gestión 2000 S.A. 1998.

Sitios web

- Banco Central del Ecuador(2015), Cifras Económicas, Revisado en:
<http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/755>
- Cámara de Industria Automotriz Ecuatoriana (2015), Boletín Mayo 2015, Revisado en:
<http://www.cinae.org.ec/index.php/parque-automotor>
- Peteiro, Domingo (2000), Gestión por procesos, Revisado en :
<http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Sanz, Emilio(2010) Gestión por procesos y mejora continua. Revisado en:
<http://sorprendemos.com/consultoresdocumentales/?p=1685>
- Servicio de Rentas Internas (2015), Catastro contribuyentes, Revisado en:
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion;jsessionid=aBlilVYpwsBHellpIKjPeU35>

Anexos

Anexo 1

Formato de la Entrevista a profundidad aplicada

Entrevista a profundidad

Buenos días estimado Ing. Figueroa, como es de su conocimiento el desarrollo de la propuesta de un sistema de gestión por procesos para su institución, es necesario conocer algunos aspectos de la empresa para potenciar la generación de valor en la prestación de los servicios.

Competencia

¿Cuál considera Usted que es el tipo de competencia que existe en la zona en la que se encuentra ubicado su negocio?

¿Cuál considera Ud. Que ha sido la estrategia aplicada por la competencia?

Clientes

¿Cómo considera usted que se encuentra segmentada su cartera de clientes?

¿Qué tipo de mantenimiento preventivo o correctivo es el que se realiza principalmente en su empresa?

¿En cuánto a la forma de pago de sus clientes cual es la que se realiza principalmente?

Proveedores

¿Cuáles son las políticas que se manejan dentro de la Institución?

Anexo 2

Encuesta de satisfacción a clientes

En función de la **Política de Calidad** empresarial la **Satisfacción del Cliente** es un eje fundamental para el funcionamiento de la empresa, por lo cual se realiza una encuesta para medir la satisfacción de nuestros clientes. Le solicitamos unos minutos para responder este cuestionario, sus comentarios y sugerencias serán de importancia para la mejora de los servicios.

Nombre:	e-mail:
Empresa:	Cargo:

5= Excelente 4=Muy Bueno 3= Bueno 2= Regular 1= Deficiente

1. Aspecto evaluado	Calificación				
	5	4	3	2	1
A) ATENCIÓN TELEFONICA					
• Atención telefónica recibida (cortesía, amabilidad)					
• Rapidez en la atención					
• Agilidad ante un problema o sugerencia					
B) ATENCIÓN COMERCIAL					
• Trato personal recibido (cortesía, amabilidad)					
• Actitud y atención a la hora de hacer una consulta o reclamación					
• Facilidad para contactar con la persona adecuada					
• Nivel de información recibido sobre los servicios					
• Claridad de las cotizaciones, cumple con sus requisitos y requerimientos de forma					
• Cotización oportuna					
C)SERVICIO ADMINISTRACIÓN Y FACTURACION					
• Tiempo de respuesta respecto a su factura					
• Actitud y atención a la hora de hacer una consulta o reclamación					
• Nivel de información de las facturas enviadas					
• Nivel de satisfacción general con este servicio					
C)SERVICIO DE MANTENIMIENTO VEHICULAR E INFRAESTRUCTURA					
• Cumplimiento del plazo de entrega acordado					
• El taller mecánico cuenta con la tecnología necesaria					
• Estado del o los vehículos que recibió					
• Considera que los informes enviados sobre su vehículo encuentran descritos con claridad, detalle y comprensibilidad.					
• Atención y comportamiento del personal técnico					
• Como considera la distribución de las áreas del taller					

2. Estimado cliente podría Ud, indicar su porcentaje de satisfacción con los servicios automotrices prestados en general por la empresa FIGMOTORS: _____

3. Estimado cliente por favor podría mencionar Ud. Los requisitos que debería contener la prestación de nuestros servicios y por favor califíquelos en una escala del 1 (mínimo) al 5 (máximo) el grado de importancia que tiene para Ud, cada requisito.

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 3

Encuesta de satisfacción a clientes internos

La empresa de servicios automotrices FIGMOTORS, para Mejorar Continuamente, considera importante conocer su nivel de satisfacción como cliente interno con respecto a empresa. Por favor, completar esta encuesta.

La información que proporcione será utilizada para mejorar. Sus respuestas serán completamente confidenciales.

1. Considera la siguiente escala para la calificación de sus respuestas

5= Excelente 4=Muy Bueno 3= Bueno 2= Regular 1= Deficiente

1. Aspecto evaluado	Calificación				
	5	4	3	2	1
A) Trabajo Actual					
• Los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo son claros, por tanto sabe lo que se espera en sus actividades.					
• El trabajo en su área está bien organizado.					
• En el trabajo, siente que puede desarrollar mis habilidades.					
• Se le proporciona información oportuna y adecuada del desempeño y resultados alcanzados.					
B) Trabajo en General					
• Siente que puede adaptarse a las condiciones que ofrece el medio laboral de su trabajo					
• La institución le proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto.					
• En términos Generales se siente satisfecho en su lugar de trabajo.					
C) Oportunidades de crecimiento					
• Tiene suficiente oportunidad para recibir capacitación que le permita el desarrollo de sus habilidades para la prestación de los servicios.					
• Tiene suficiente oportunidad para recibir capacitación le permita su desarrollo humano.					
D) Remuneraciones e Incentivos					
• Su sueldo o remuneración es adecuada en relación al trabajo que realiza.					
• La institución se preocupa por las necesidades primordiales del personal.					
E) Interrelación con los Compañeros de Trabajo					
• Los compañeros de trabajo, están dispuestos a ayudar entre todos para completar las tareas, aunque esto signifique un mayor esfuerzo.					
• Está satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores.					
Interrelación con los Compañeros de Trabajo					
• Tiene conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la institución.					
• Cree que los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan.					
• El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias					

2. Si existen asuntos especiales que Ud. desea destacar escriba sus comentarios en esta página. **POR FAVOR : NO FIRME. Siéntase en libertad de expresar su opinión sobre el tema(s) que le preocupen y desee hacer de conocimiento:**

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 4

Simbología para diagramas de flujo

Tabla 14 Simbología para diagramas de flujo

	<p>Límites: Círculo alargado. Utilice un círculo alargado para indicar el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o fin.</p>
	<p>Operación: Rectángulo. Se utiliza para representar una actividad, por ejemplo, recibir, elaborar, verificar, entregar, entre otras. Se incluye una descripción de la actividad</p>
	<p>Punto de decisión: Diamante. Plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía, Incluye una pregunta clave.</p>
	<p>Documentación: Rectángulo con la parte inferior en forma de onda. Significa que se Requiere una documentación para desarrollar el proceso.</p>
	<p>Espera: Rectángulo obtuso. Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.</p>
	<p>Almacenamiento o archivo: Triángulo. Se utiliza cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para la actividad programada.</p>
	<p>Conector. Círculo. Se lo emplea con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como input para otro diagrama de flujo.</p>
	<p>Conexión o relación entre páginas de un diagrama. Se utiliza para efectuar un enlace de una página a otra donde se continúa el flujoograma.</p>
	<p>Sentido del flujo: Flecha. Indica la dirección del flujo, puede ser horizontal o vertical, ascendente o descendente.</p>

Fuente:Guía Gestión por procesos DHLA.

Elaborador por: La Autora.

Anexo 5

Fichas de proceso de la empresa de servicios automotrices Figmotors

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN				
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO: Gestión estratégica				
CODIGO	DESCRIPCIÓN			
01-GE-PM	Diseñar, evaluar, proponer las estrategias y metas de la empresa para alcanzar con sus objetivos y perspectivas de crecimiento.			
PROCESO: Planificación y monitoreo estratégico				
MISIÓN:	Planificar y controlar las estrategias institucionales para su contribución con la gestión de mejora continua de la empresa.			
RESPONSABLES	Gerente General		Jefe de Taller	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	CLIENTE
Propietario	a) Matriz situacional de FIGMOTORS.	1) Establecer de objetivos estratégicos, plan de acción, presupuesto.	a) Planeación Estratégica.	Propietario
Clientes	b) Dirección o Estratégico	2) Socializar la planificación estratégica.	b) Programas de servicio y mantenimiento vehicular.	Compras
Proveedores	c) Requerimientos de servicios y compras	3) Ejecución de plan estratégico 4) Monitorear los planes de acción empresariales 5) Plantear plan de mejoramiento continuo	c) Planeación de compras.	Mantenimiento y reparación vehicular
REQUISITOS APLICABLES		RECURSOS		
INTERNOS	EXTERNOS	Equipo de cómputo y conexiones de red	Suministros de oficina	Herramientas Mecánicas
Convenios con proveedores.	Permiso de Funcionamiento.	x		
Carta de Compromiso de colaboradores.	Registro Único de Contribuyentes.		x	
	Permiso Artesanal.			
PROCESO SOPORTE	INDICADORES			
	Nombre del indicador		Fórmula	
Compras	Cumplimiento de los objetivos estratégicos		$\frac{\text{Total objetivos cumplidos}}{\text{Total objetivos planificados}} * 100$	
Comercialización	Cumplimiento del Presupuesto		$\frac{\text{Total gastado}}{\text{Total presupuestado}} * 100$	
Financiero	Cumplimiento de la planeación de compras		$\frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Actividades planificadas}} * 100$	
REVISADOR POR:	ELABORADO POR:			

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO: Gestión Operativa				
CODIGO	DESCRIPCIÓN			
02-GO-C	Realizar la gestión eficiente de las operaciones de la empresa, generando valor agregado en cada una de los procesos de la empresa.			
PROCESO: Comercialización				
MISION	Fidelizar al cliente con la empresa de servicios automotrices. Incrementar la cartera de clientes.			
RESPONSABLES	Jefe de Taller		Asistente de Comercialización	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	CLIENTE
Personas Naturales	a) Datos Informativos del cliente.	1) Registrar la información de los clientes. 2) Realizar contacto con los clientes. 3) Establecer ofertas y promociones para presentar. 4) Presentar las ofertas de la empresa.	a) Base de datos de clientes. b) Convenios, contratos. c) Compromisos de venta.	Compras
Jurídicas	b) Información empresarial.	5) Realizar contrato o compromiso. 6) Poner en práctica las estrategias de fidelización de los clientes. 7) Monitorear a los clientes de la empresa. 8) Actualizar información (registro del vehículo) de los servicios.		Mantenimiento y reparación vehicular.
REQUISITOS APLICABLES		RECURSOS		
INTERNOS	EXTERNOS	Equipo de cómputo y conexiones de red	Suministros de oficina	Herramientas Mecánicas
* Proformas legalizadas (firma y sello de la empresa). * Evaluaciones de satisfacción del cliente. * Cartera de clientes de la empresa.	Bases de datos de potenciales clientes.	X	X	
INDICADORES				
PROCESO SOPORTE	Nombre del Indicador	Fórmula		
Financiero	Índice de clientes nuevos	$\frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}} \cdot 100$		
	Porcentaje de convenios renovados	$\frac{\text{Convenios renovados}}{\text{Total convenios}} \cdot 100$		
Gestión de talento humano	Cumplimiento de visitas a clientes	$\frac{\text{Visitas cumplidas}}{\text{Visitas planificadas}} \cdot 100$		
REVISADOR POR:		ELABORADO POR:		

LEVANTAMIENTO DE INFORMACION				
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO: Gestión Operativa				
COD.	DESCRIPCIÓN			
03-GO-MRV	Realizar la gestión eficiente de las operaciones de la empresa, generando valor agregado en cada una de los procesos de la empresa.			
PROCESO: Mantenimiento y Reparación Vehicular				
MISIÓN:	Realizar la prestación de los servicios automotrices eficientes en función de los requisitos del cliente.			
RESPONSABLES	Jefe de Taller Gerente General		Asistentes Mantenimiento y Reparación	
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	CLIENTE
Comercialización Compras Planificación y Monitoreo Estratégico	a) Programas de servicio y mantenimiento vehicular. b) Base de datos de clientes. c) Inventario de repuestos. d) Herramientas mecánicas.	1) Recaptar el vehículo. 2) Diagnosticar de la situación del vehículo. 3) Emitir Informe sobre la situación del vehículo y el costo de los servicios automotrices. 4) Realizar requerimiento de repuestos, equipos. 5) Verificar del trabajo realizado. 6) Realizar del despacho del vehículo	Vehículo reparado o con mantenimiento preventivo. Convenios, contratos, compromisos firmados	Cliente Financiero
REQUISITOS APLICABLES		RECURSOS		
INTERNOS	EXTERNOS	Equipo de cómputo y conexiones de red	Suministros de oficina	Herramientas Mecánicas
Hoja de trabajo. Orden de requisición Evaluación del servicio. Registro de clientes con crédito.	Ley de facturación según el SRI. Facturas de servicios realizados por terceros. Normas técnicas automotrices para la prestación del servicio.	X	X	X
INDICADORES				
PROCESO SOPORTE	Nombre del indicador	Fórmula		
Financiero	Índice de mantenimiento preventivo.	$\frac{\text{Total de vehículos mantenimiento preventivo}}{\text{Total de vehículos atendidos}} * 100$		
Gestión de talento humano	Índice de mantenimiento correctivo.	$\frac{\text{Total de vehículos mantenimiento correctivo}}{\text{Total de vehículos atendidos}} * 100$		
	Cumplimiento del Nivel de satisfacción del cliente.	$\frac{\text{Satisfacción actual}}{\text{Nivel de satisfacción deseado}} * 100$		
REVISADOR POR:		ELABORADO POR:		

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN				
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO:		Gestión Operativa		
CODIGO	DESCRIPCIÓN			
04-GO-C	Realizar la gestión eficiente de las operaciones de la empresa, generando valor agregado en cada una de los procesos de la empresa.			
PROCESO:		Compras		
MISIÓN:		Realizar una gestión de compras eficiente en calidad, tiempo y costos.		
RESPONSABLES		Jefe de Taller Gerente General Asistente de mantenimiento y reparación		
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	CLIENTE
Comercialización	a) Programa de mantenimiento y reparación vehicular.	1) Recibir solicitud de compra de repuestos, insumos, etc. 2) Receptar las cotizaciones y evaluarlas.	Registro de proveedores calificados	Mantenimiento y reparación vehicular
Planificación y Monitoreo Estratégico	b) Plan de compras	3) Revisar las condiciones técnicas de los repuestos a utilizar.	Inventario de repuestos adquiridos.	Financiero
	c) Base de datos de clientes	4) Adquirir los repuestos, equipos e insumos necesarios. 5) Realizar inventario de los repuestos y aceites. 6) Actualizar el saldo de las cuentas por pagar	Inventario suministros de oficina Inventario de lubricantes y aceites	
REQUISITOS APLICABLES		RECURSOS		
INTERNOS	EXTERNOS	Equipo de cómputo y conexiones de red	Suministros de oficina	Herramienta Mecánica
Matriz de evaluación de proveedores	Cotizaciones	X	X	
Registro de proveedores calificados	Facturas de compras y servicios a terceros			
Registro de entrega recepción de repuestos	RUC de los proveedores			
INDICADORES				
PROCESO SOPORTE	Nombre del Indicador	Fórmula		
Financiero	Cumplimiento de plan de compras	$\frac{\text{Total comprado}}{\text{Total Planificado}} * 100$		
	Cumplimiento Calificación del proveedor	$\frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Calificación Planificada}} * 100$		
	Porcentaje de defectos en trabajos realizados	$\frac{\text{Total de defectos}}{\text{Total de trabajos realizados}} * 100$		
REVISADOR POR:		ELABORADO POR:		

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN				
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO:		Gestión Administrativa		
CODIGO	DESCRIPCIÓN			
05-GA-F	Realizar las funciones financieras, gestión del talento humano y servicios generales que permitan obtener un sistema de gestión eficiente y dinámica.			
PROCESO:		Gestión Financiera		
MISIÓN:		Realizar la administración estratégica de los recursos económicos de empresa para alcanzar la maximización de los beneficios para los que conforman la empresa.		
RESPONSABLES		Jefe de Taller Contador externo		
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	CLIENTE
Comercialización	a) Programa de mantenimiento y reparación vehicular	1) Recibir hoja de trabajo para revisar valores. 2) Realizar de facturación.	Conciliaciones bancarias	Planificación y Monitoreo Estratégico.
Planificación y Monitoreo Estratégico	b) Base de datos de clientes	3) Elaborar cuadros de caja. 4) Realizar pago a los proveedores.	Estados financieros	Comercialización
Compras	c) Plan de compras	5) Revisar los ingresos y gastos cuadra con reporte de caja. 6) Entregar de ingresos y egresos al contador.	Declaración tributaria	Mantenimiento y reparación vehicular Compras
Mantenimiento y reparación vehicular	d) Facturas de repuestos comprados e) Registro de trabajos realizados (efectivo o crédito)	7) Monitorear de los saldos de las cuentas bancarias.	Estado de cuenta clientes Registro de trabajos realizado actualizado	Servicio de Rentas Internas
REQUISITOS APLICABLES		RECURSOS		
INTERNOS	EXTERNOS	Equipo de cómputo y conexiones de red	Suministros de oficina	Herramientas Mecánicas
Flujos de efectivo		X		
Registro de ingresos, gastos, cobros, créditos	Resoluciones tributarias y contables		x	
Estados Financieros anteriores				
PROCESO SOPORTE		INDICADORES		
		Nombre del Indicador	Fórmula	
Servicios Generales		Crecimiento del Índice de liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente actual} - \text{activo anterior}}{\text{Pasivo Corriente actual} - \text{Pasivo corriente anterior}} * 100$	
Gestión de talento humano		Cumplimiento en pago a proveedores y salarios	$\frac{\text{Pagos realizados}}{\text{Pago planificados}} * 100$	
		Incremento índice ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta Actual} - \text{Utilidad Neta anterior}}{\text{Activo total actual} - \text{activo total anterior}} * 100$	
REVISADOR POR:		ELABORADO POR:		

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN				
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO:		Gestión Administrativa		
CODIGO	DESCRIPCIÓN			
06-GA-SG	Realizar las funciones financieras, gestión talento humano y servicios generales que permitan obtener un sistema de gestión eficiente, efectivo y dinámico.			
PROCESO:		Servicios Generales		
MISIÓN:		Realizar la prestación de servicios generales que complementen la prestación del servicio automotriz		
RESPONSABLES		Jefe de Taller Técnicos mecánicos		
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	CLIENTE
Compras	a) Inventario suministro de oficina.	1) Recibir requerimiento de suministros de oficina.	Material de trabajo oportuno	Propietario
Finanzas	b) Requerimiento de suministros y materiales de oficina.	2) Analizar proformas de los proveedores.	Instalaciones ordenadas y limpias	Colaboradores
	c) Requerimiento de mantenimiento de equipos	3) Adquirir suministros de oficina. 4) Realizar mantenimiento del taller y los equipos. 5) Controlar la limpieza de áreas de la empresa.	Equipos con buen mantenimiento	Clientes
REQUISITOS APLICABLES		RECURSOS		
INTERNOS	EXTERNOS	Equipo de cómputo y conexiones de red	Suministros de oficina	Herramientas Mecánicas
Requisición de suministro de oficina. Orden de mantenimiento de equipos. Hoja de mantenimiento de equipos.	Fichas técnicas de los equipos	X	x Suministros de limpieza Suministros para mantenimiento	x
INDICADORES				
PROCESO SOPORTE	Nombre del Indicador	Fórmula		
Gestión de talento humano	Cumplimiento de la Satisfacción del cliente interno.	$\frac{\text{Satisfacción actual}}{\text{Satisfacción deseada}} \times 100$		
	Nivel de disponibilidad de los equipos.	$\frac{\text{Nº de veces que los equipos no estaban disponibles}}{\text{Nº de veces que se usaron los equipos}} \times 100$		
REVISADOR POR:		ELABORADO POR:		

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN				
FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
MACROPROCESO:		Gestión Administrativa		
CODIGO	DESCRIPCIÓN			
07-GA-GTH	Realizar las funciones financieras, gestión talento humano y servicios generales que permitan obtener un sistema de gestión eficiente, efectivo y dinámico.			
PROCESO:		Gestión del Talento Humano		
MISSION:		Contratar, capacitar, mantener personal administrativo y técnico competente para el desarrollo de las actividades en la empresa.		
RESPONSABLES		Gerente General Jefe de Taller		
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESOS	SALIDA	CLIENTE
Mantenimiento y reparación vehicular. Compras. Financiero. Comercialización. Estratégico. Servicios Generales.	Requerimiento de contratación de personal. Currículo de aspirantes.	1) Receptar las carpetas para seleccionar personal. 2) Contratar personal. 3) Evaluar las competencias del personal. 4) Desarrollar capacitaciones para el personal. 5) Desarrollar incentivos salariales. 6) Realizar el pago semanal de los empleados	Personal idóneo para la realización de las actividades dentro de la empresa	Propietario Financiero Compras Servicios generales Mantenimiento y reparación vehicular Comercialización
REQUISITOS APLICABLES		RECURSOS		
INTERNO	EXTERNO	Equipo de cómputo y conexiones de red	Suministros de oficina	Herramientas Mecánicas
Solicitud de empleo.	Registros de capacitaciones externas.	X		
Roles de pago, afiliación al IESS.				
Pruebas de conocimiento.			X	
Archivo de hojas de vida de los colaboradores.				
Plan de capacitación.				
PROCESO SOPORTE		INDICADORES		
	Nombre del Indicador	Fórmula		
Financiero Gestión de talento humano	Cumplimiento en mejoras de competencias del personal.	$\frac{N^{\circ} \text{ de horas reales de capacitación}}{N^{\circ} \text{ de horas planificadas de capacitación}} * 100$		
	Índice de capacitación al personal.	$\frac{\text{Promedio actual de evaluaciones}}{\text{Total Planificado de mejora}} * 100$		
REVISADOR POR:		ELABORADO POR:		