



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
La Universidad Técnica Particular de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**“Plan de Mejora Continua del Sistema de Calidad existente en el  
área de Servicio Automotriz de Casa Baca S.A.”**

Tesis de Grado previo la obtención del título  
de Magíster en Auditorías de Gestión de la  
Calidad

**Autor (es):** Villalba Suarez Raúl Eduardo

**Director:** Ing. Carpio Sacoto José Marcelo

**Centro universitario:** Quito

2012

Ing. José Marcelo Carpio Sacoto

**DIRECTOR DE LA TESIS**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Raúl Eduardo Villalba Suarez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoria, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Quito, 10 de noviembre de 2011

f).....

## **ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS**

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

-----  
**RAUL VILLALBA SUAREZ**  
**CI: 171045554-2**

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....  
**RAUL VILLALBA SUAREZ**

**CI.: 171045554-2**

## **DEDICATORIA**

A la Universidad por ser una lámpara que me cubre con la luz del saber,  
por darme la oportunidad para incrementar mis conocimientos y aportar  
decididamente al desarrollo de nuestro querido Ecuador.

.....  
**RAUL EDUARDO VILLALBA SUAREZ**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad para seguir estudiando y reforzar mis conocimientos, a mis Padres por brindarme la guía en el diario caminar, a mi querida esposa e hijos que han sido mi motivación principal para seguir adelante.

A la Universidad por abrirme las puertas para alcanzar mis Objetivos y a los Profesores que compartieron conmigo todo su conocimiento y experiencia.

.....  
**RAUL EDUARDO VILLALBA SUAREZ**  
**CI: 171045554-2**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Antecedentes.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Reseña Histórica.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. TOYOTA CASABACA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1. Misión .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2. Visión.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.3. Objetivos .....</b>	<b>5</b>
Objetivo Estratégico .....	5
Objetivo de calidad.....	6
<b>1.3.4. Principios de Casabaca .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4. Estructura Organizativa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5. Giro del negocio.....</b>	<b>15</b>
Portafolio de Productos .....	15
Automóviles.....	15
Camionetas .....	17
Todo Terreno.....	188
Comerciales .....	19
Repuestos: .....	20
Garantía .....	21
<b>1.6. El Problema .....</b>	<b>22</b>
<b>1.6.1. Formulación del problema.....</b>	<b>23</b>
<b>1.6.2. Sistematización del problema .....</b>	<b>24</b>
<b>1.7. Objetivos.....</b>	<b>24</b>
<b>1.7.1. Objetivo General.....</b>	<b>24</b>

<b>1.7.2. Objetivos Específicos .....</b>	<b>24</b>
<b>1.8. Justificación .....</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo II.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.1. Que es la Mejora de la Calidad .....</b>	<b>26</b>
CALIDAD ESTRATÉGICA TOTAL: TOTAL QUALITY MANAGEMENT .....	29
RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR INTERNO .....	30
<b>2.2. Ventajas de la Mejora de la Calidad.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3. Que es un proceso.....</b>	<b>31</b>
PROCESOS, OBJETIVOS Y RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	33
<b>2.3.1. Interpretación del proceso en cadena .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4. Qué es el proceso de mejora continua de procesos .....</b>	<b>36</b>
Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación .....	39
Monitoreo del entorno .....	40
Valores organizacionales .....	40
Filosofía de operaciones .....	40
1. Calidad .....	40
2. Responsabilidad.....	41
3. Eficiencia .....	41
<b>2.5. El plan de mejora continúa .....</b>	<b>41</b>
<b>2.5.1. Propósito e importancia del plan de mejora continúa .....</b>	<b>42</b>
<b>2.5.2. Aspectos organizacionales del plan de mejora continúa .....</b>	<b>43</b>
Planeación para el mejoramiento .....	44
Retorno sobre el mejoramiento .....	44

Utilización de visiones .....	44
Propósito del plan de mejoramiento .....	45
Tipos de Equipos.....	45
<b>2.5.3. Estructura del modelo de mejora continua SAMME.....</b>	<b>46</b>
<b>2.5.4. Procedimientos a seguir para la implementación del plan de mejora continua SAMME.....</b>	<b>46</b>
FASE UNO SELECCIONAR: .....	47
FASE DOS: ANALIZAR.....	51
Tipos de mediciones .....	53
Medición del resultado .....	53
Mediciones del proceso (de producción) .....	53
Medición del insumo (Proveedor).....	53
FASE TRES: MEDIR .....	54
FASE CUATRO: MEJORAR .....	55
FASE CINCO: EVALUAR.....	57
<b>2.6. Marco conceptual.....</b>	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>60</b>
ESTUDIO DEL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE CASABACA, BAJO EL ENFOQUE DEL MODELO SAMME.....	60
<b>3.1. SELECCIÓN .....</b>	<b>60</b>
PROCESO: .....	60
PROVEEDOR: .....	61
PRODUCTO:.....	61
CLIENTE INTERNO Y EXTERNO: .....	61
<b>3.2. ANÁLISIS DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE CASA BACA..</b>	<b>61</b>

3.2.1. ANÁLISIS DE PROCESOS.....	61
3.2.2. ANÁLISIS DE LA OPERATIVIDAD DEL SISTEMA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES .....	64
3.2.3. ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO, POR PARTE DE LOS CLIENTES.....	67
<b>3.3. MEDICIÓN DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE CASA BACA</b>	<b>69</b>
3.3.1. MEDICIÓN DE LOS PROCESOS .....	69
3.3.1.1. PROCESO DE TOMA DE CITAS .....	69
3.3.1.2. PROCESO DE PREPARACIÓN DE CITAS .....	72
3.3.1.3. PROCESO DE PROVISIONAMIENTO DE REPUESTOS (SOP).....	74
3.3.1.4. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO .....	76
3.3.1.5. PROCESO DE SEGURIDAD.....	78
3.3.1.6. PROCESO DE RECEPCIÓN DEL CLIENTE .....	80
3.3.1.7. PROCESO DE MANEJO DE CLIENTES NO SHOW .....	82
3.3.1.8. PROCESO DE RECEPCIÓN (NO PROGRAMADA) .....	84
3.3.1.9. PROCESO DE PRE PULL PARTES.....	86
VALORACIÓN CONSOLIDADA:.....	88
3.3.2. MEDICIÓN DE OPERATIVIDAD DEL SISTEMA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES .....	90
CONNOTACIÓN: .....	90
<b>3.4. MEDICIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO DESDE LA PERSPECTIVA CLIENTE .....</b>	<b>91</b>
<b>3.5. OPORTUNIDADES DE MEJORA .....</b>	<b>95</b>
3.5.1. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y PROYECTOSTIC .....	95
3.5.2. ESTRATEGIA PARA NORMALIZAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE .....	97
<b>CAPITULO IV:.....</b>	<b>99</b>
PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA .....	99
<b>4.1. PARÁMETROS ORGANIZACIONALES .....</b>	<b>99</b>

4.1.1.	VALORIZACIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	99
4.1.2.	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS .....	104
4.2.	PROPUESTA DE MEJORA CONTINÚA.....	106
4.2.1.	OBJETIVOS DE MEJORA CONTINÚA .....	106
	Objetivos financieros: .....	107
	Objetivos relacionados a los clientes:.....	107
	Objetivos relacionados a los procesos internos: .....	107
	Objetivos relacionados al crecimiento y aprendizaje: .....	107
4.2.2.	POLÍTICAS DE MEJORA CONTINÚA .....	108
4.2.3.	ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINÚA .....	108
4.3.	PLAN DE ACCIÓN .....	108
4.3.1.	SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	108
4.3.1.1.	ENTORNO DE CONTROL.....	108
	Código de ética.....	109
4.3.1.2.	EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	115
4.3.1.3.	ACTIVIDADES DE CONTROL.....	115
	DISPOSICIONES GENERALES:.....	116
	DISPOSICIONES ESPECÍFICAS:.....	117
	DE LAS SANCIONES:.....	117
4.3.1.4.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	122
4.3.1.5.	SUPERVISIÓN .....	126
4.4.	ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LA PROPUESTA .....	132
CAPÍTULO V .....		137
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	137
5.1.	CONCLUSIONES .....	137
5.2.	RECOMENDACIONES .....	138
	BIBLIOGRAFÍA.....	140

## **RESUMEN**

El presente Plan de Mejora Continua del Sistema de Calidad existente en el área de Servicio Automotriz de Casa Baca S.A se basa en el estudio del área de Servicio al Cliente de la Empresa; lo que implica que conforme el enfoque del modelo SAMME, se desarrolla la Selección, Análisis y Medición del área.

Para analizar el área de servicio al cliente, se evaluarán aspectos fundamentales: los procesos involucrados en el servicio al cliente; la operatividad del sistema orientado a la satisfacción del cliente; y, la percepción de calidad del servicio que tiene el cliente.

El análisis y diagnóstico de los procesos enfocados a la satisfacción del cliente de Casabaca, sobre los productos y servicios, se la realizara en base al criterio de Valor Agregado.

Las consideraciones expuestas en el presente trabajo permitirán a la Empresa comprender la importancia de utilizar herramientas de control, que permiten mejorar los procesos, en basa al análisis y emprendimiento de ideas innovadoras, que serán el factor diferenciador en la atención al cliente, ante los demás competidores.

## INTRODUCCION

El presente Plan de Mejora Continua del Sistema de Calidad existente en el área de Servicio Automotriz de Casa Baca S.A se basa en el estudio del área de Servicio al Cliente de la Empresa; lo que implica que conforme el enfoque del modelo SAMME, se desarrolla la Selección, Análisis y Medición del área.

Consientes de que el área de Servicios al Cliente de Casabaca debe mantener una calidad constante en los productos y servicios que entregue, para llenar las expectativas del cliente, requiere disponer de procesos y sistemas adecuadamente establecidos.

Para analizar el área de servicio al cliente, se evaluarán aspectos fundamentales: los procesos involucrados en el servicio al cliente; la operatividad del sistema orientado a la satisfacción del cliente; y, la percepción de calidad del servicio que tiene el cliente.

El análisis y diagnóstico de los procesos enfocados a la satisfacción del cliente de Casabaca, sobre los productos y servicios, se la realizara en base al criterio de Valor Agregado.

También se diseñara un cuestionario con el propósito de determinar los factores que incrementan la percepción de calidad del cliente.

Se realiza la valorización de principios y valores corporativos, que determinan los criterios con los cuales la Empresa operará y promocionará su imagen hacia los diferentes grupos de interés o públicos de la empresa.

Las consideraciones expuestas en el presente trabajo permitirán a la Empresa comprender la importancia de utilizar herramientas de control, que permiten mejorar los procesos, en basa al análisis y emprendimiento de ideas innovadoras, que serán el factor diferenciador en la atención al cliente, ante los demás competidores.

## CAPITULO I

### 1.1. ANTECEDENTES

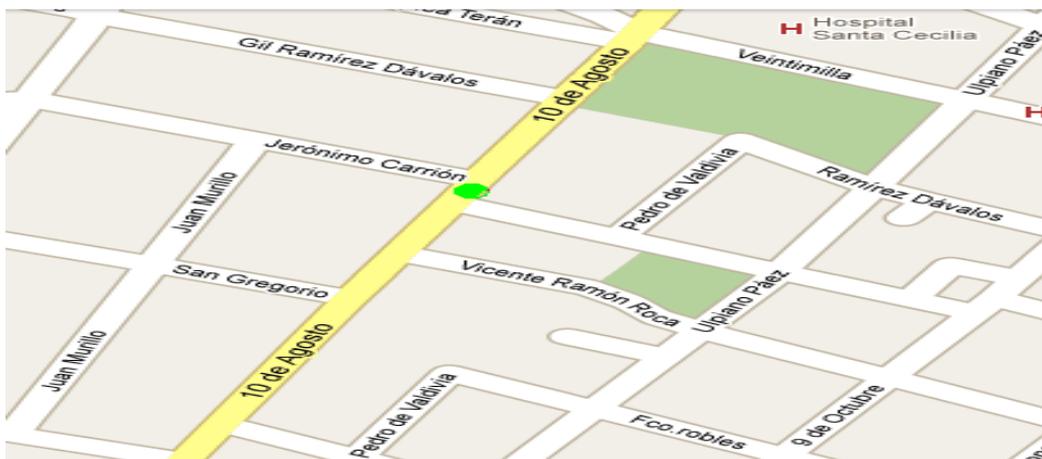
La empresa TOYOTA CASA BACA inicio sus operaciones en la ciudad de Quito el día el 13 de Junio de 1959, como un concesionario autorizado de Toyota. Su domicilio Av. 10 de Agosto y Jerónimo Carrión sector Santa Clara

Su objetivo principal al igual que todas las concesionarias de la organización Toyota es buscar satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes a través de la mejora continua de sus actividades.

La organización cuenta con un soporte post venta en el mantenimiento de los automóviles contando con un taller de servicio, equipado con la más alta tecnología de vanguardia y con la mano de obra calificada que encuentre en constante. Y también cuenta con un departamento de refacciones que surte repuestos y accesorios originales y que van de la mano con las exigencias de los clientes.

Al frente de la empresa y desempeñando la función de Director General, se encuentra el Señor Fabián Baca quien tiene el compromiso primordial de que la concesionaria se distinga por su calidad y servicio y la atención el cliente.

#### Ubicación de la Matriz de Casabaca



## 1.2. RESEÑA HISTÓRICA

Pocos conocen que la Familia Baca ha ejercido ininterrumpidamente el comercio en Quito en lo que hoy es CASABACA S.A., sus cimientos se remontan a la compañía José Baca Torres fundada en 1835; en efecto se crea un almacén que funcionó hasta 1876, este es el bazar de novedades más grande de su época y el primero que mantiene una oficina en París para la importación y exportación de mercaderías. Hasta que la sucedió Ignacio Baca y Hermanos en 1877 ubicada en la García Moreno 53 y Sucre frente a la Iglesia de la Compañía, ocupó siete tiendas de la planta baja revolucionando la rutinaria vida citadina ,su principal accionista, Ignacio Baca Miranda, se dedica a actividades políticas y sociales, dejando la administración del negocio a su hermano Vicente.

Luego de la fundación a cargo del señor José Baca y Torres fundada en 1835. A esta la sucedió Ignacio Baca y Hermanos en 1877 y luego fue fundada Baca Hermanos en 1927. Siguiendo la tradición de comercio, el 13 de Junio de 1959 con la iniciativa de Juan Francisco Baca Proaño y sus hijos Gonzalo y Fausto Baca Moscoso, se funda Casabaca S.A. La empresa recién constituida inicia operaciones en la Av. 10 de Agosto 1865 y Carrión, con un capital de 1'000.000 de sucres y con poco personal. La actividad principal de Casabaca era la venta de vehículos Chrysler, Plymouth, Fargo y Skoda.

Sin embargo ese mismo año, 1959, se hace el contacto con una empresa hasta entonces desconocida para el Ecuador, la Toyota Motor Sales Company. Luego de comprobar que sus vehículos eran de alta calidad, Casabaca obtiene su representación. Desde entonces Casabaca dio a conocer al cliente ecuatoriano las cualidades de la marca Toyota, hasta lograr lo que hoy es un símbolo de calidad:

La percepción de calidad y confianza en TOYOTA, hace que Gonzalo Baca Moscoso que cumplía las funciones de Gerente General, proponga a la Junta Directiva dedicarse exclusivamente a comercializar esa marca de vehículos. Casabaca desde entonces afianzó más que nunca sus lazos con Toyota,

dedicándose en exclusividad al comercio de vehículos y repuestos. Al reconocer que Ecuador es un país en proceso de desarrollo por lo tanto todavía inestable, y que las empresas más sólidas y eficaces son las únicas que pueden sobrevivir en nuestra fluctuante economía, Casabaca decidió asegurar su porvenir entrando en la Filosofía de Calidad Total.

### 1.3. TOYOTA CASABACA

#### 1.3.1. Misión

La misión es la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir, y por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa; la misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo<sup>1</sup>.



Elaborado por Raúl Villalba  
Fuente Casabaca

#### 1.3.2. Visión

Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro; es el arte de verse proyectado en el tiempo y en el espacio; la visión apunta a lograr una propuesta

---

<sup>1</sup> CAMACHO Jorge, (2007) Direccionamiento Estratégico, Editorial Atenea, pagina 30 Buenos Aires-Argentina

sintética que permite a los socios confirmar a qué juego estratégico se está jugando, a los empleados entender por qué ésta es una buena empresa

para invertir su tiempo profesional y a los clientes y proveedores, cuál es el valor agregado de la empresa para la comunidad<sup>2</sup>.

**TOYOTA** *Casabaca*

- Ser el Mejor Anfitrión, la primera opción para comprar un vehículo.
- Llegar al 15% de participación de mercado hasta el 2015

Elaborado por Raúl Villalba  
Fuente Casabaca

### 1.3.3. Objetivos

#### Objetivo Estratégico

Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno<sup>3</sup>.

Incrementar la confianza de los clientes

Estrategia

*"Que todo funcione bien y con una sonrisa"*

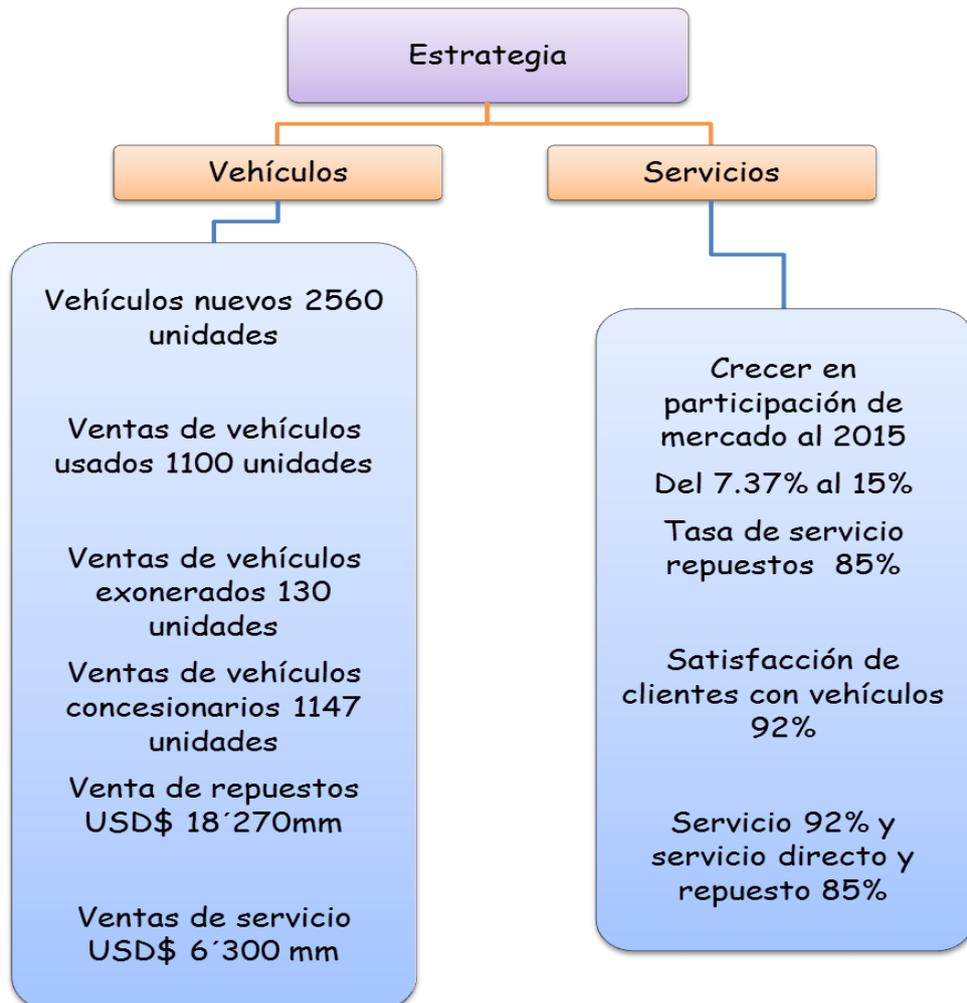
<sup>2</sup> CAMACHO Jorge, (2007) Direccionamiento Estratégico, Editorial Atenea, pagina 30 Buenos Aires-Argentina

<sup>3</sup>RED DE CAJAS, (2011), Plan Estratégico, Función, véase en <http://www.infomipyme.com/>

## Objetivo de calidad

Especifica el nivel de calidad que deben cumplirse por un producto que se considera aceptable. En el caso de Toyota Casabaca:

1. Realizar un incremento de ventas



Elaborado por Raúl Villalba  
Fuente Casabaca

2. Llegar a la satisfacción del colaborador y cultura organizacional con la participación de la gerencia y los colaboradores de CASABACA



Elaborado por Raúl Villalba  
Fuente Casabaca

3. Incrementar el ROE de la empresa CASABACA



Elaborado por Raúl Villalba  
Fuente Casabaca

Casabaca se complementa con los principios operativos del Modelo Casabaca. El modelo Casabaca es un modelo relativo, ideal para la distribución que sigue el concesionario Toyota. Se riges los principios relativos de Toyota para el compromiso de Casabaca en el contexto ecuatoriano, le hace diseñar importantes operaciones en el Ecuador.

### 1.3.4. Principios de Casabaca

Son guías que dirigen nuestro comportamiento y se basan en dos Pilares muy importantes:

Primer Pilar



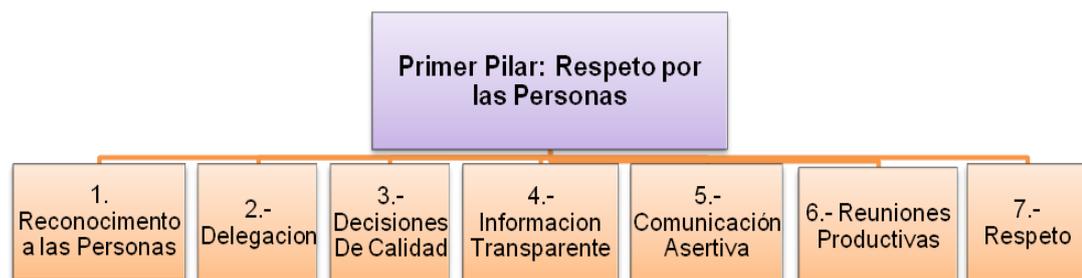
Respeto por las personas

**Primer Pilar: Respeto por las personas**

Segundo Pilar



Mejoramiento Continuo



Elaborado por Raúl Villalba  
Fuente Casabaca

#### 1.- RECONOCIMIENTO A LAS PERSONAS

Felicito a mis compañeros de equipo.

2.- DELEGACION

Triunfamos en equipo delegando.

3.- DECISIONES DE CALIDAD

Busco alternativas y elijo la mejor.

4.- INFORMACION TRANSPARENTE

Mis colaboradores están bien informados, eso les motiva para aportar más.

5.- COMUNICACIÓN ASERTIVA

Primero entiendo antes de ser entendido.

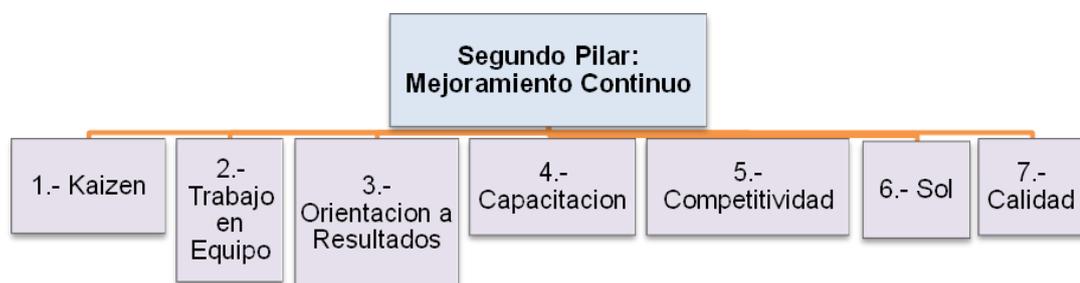
6.- REUNIONES PRODUCTIVAS

Me reúno con agenda clara y pongo en práctica los acuerdos logrados.

7.- RESPETO

Uso las palabras mágicas “Por favor “ y “Gracias”

**Segundo Pilar: Mejoramiento Continuo**



Elaborado por Raúl Villalba  
Fuente Casabaca

1.- KAIZEN

Mejoro los procesos con el uso correcto de los recursos PHVA  
(Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)

2.-TRABAJO EN EQUIPO

Creo Sinergia sumando esfuerzos todo colaborador es clave en la Empresa.

3.- ORIENTACION A RESULTADOS

Siempre busco superar las metas.

4.- CAPACITACION

Quiero aprender y aprovecho las oportunidades de capacitación.

5.- COMPETITIVIDAD

Mi reto es crear siempre ventajas competitivas para la empresa.

6.- SOL

La calidad inicia teniendo Solo lo necesario, con Orden y Limpio.

7.- CALIDAD

Vivo la cultura de Casabaca que esta resumida en los principios y valores.

**Valores**

Son formas de pensar y de sentir que guían nuestra actitud.

**Respeto por las personas**

1.- ETICA

Soy transparente en todos mis actos y siempre digo no a la corrupción.

2.- VOCACION DE SERVICIO

Disfruto siendo el mejor anfitrión.

## **Mejoramiento Continuo**

### **1.- PROACTIVIDAD**

Me hago responsable de los problemas y retos que se me presentan.

### **2.- JIT: JUSTO A TIEMPO**

Reduzco al mínimo el nivel de mis inventarios, así los problemas son visibles.

### **3.- ENTUSIASMO**

Soy positivo, tengo fortaleza, energía y tenacidad en todo momento.

## **Filosofía del Cliente es lo primero**



La filosofía del cliente es lo primero es el espíritu de la ética corporativa de Casa Baca.

Se trata también de un requisito de supervivencia ya que los clientes desean productos de la mejor calidad al menor precio posible.

También desea productos suministrados con un tiempo de espera mínimo una vez has escogido nuestros productos o servicios. El sistema de Producción Casa Baca vincula la actividad de producción con las ventas en el mercado.

Cada proceso solo solicita elementos adicionales para remplazar el único cuando se ha utilizado en la producción. Este proceso final de la cadena es cuando el cliente compra el auto. De este modo se envía un mensaje a las Ventas y después a los procesos de producción. Casa Baca solicita los materiales y fabrica un nuevo auto para remplazar el vehículo vendido.

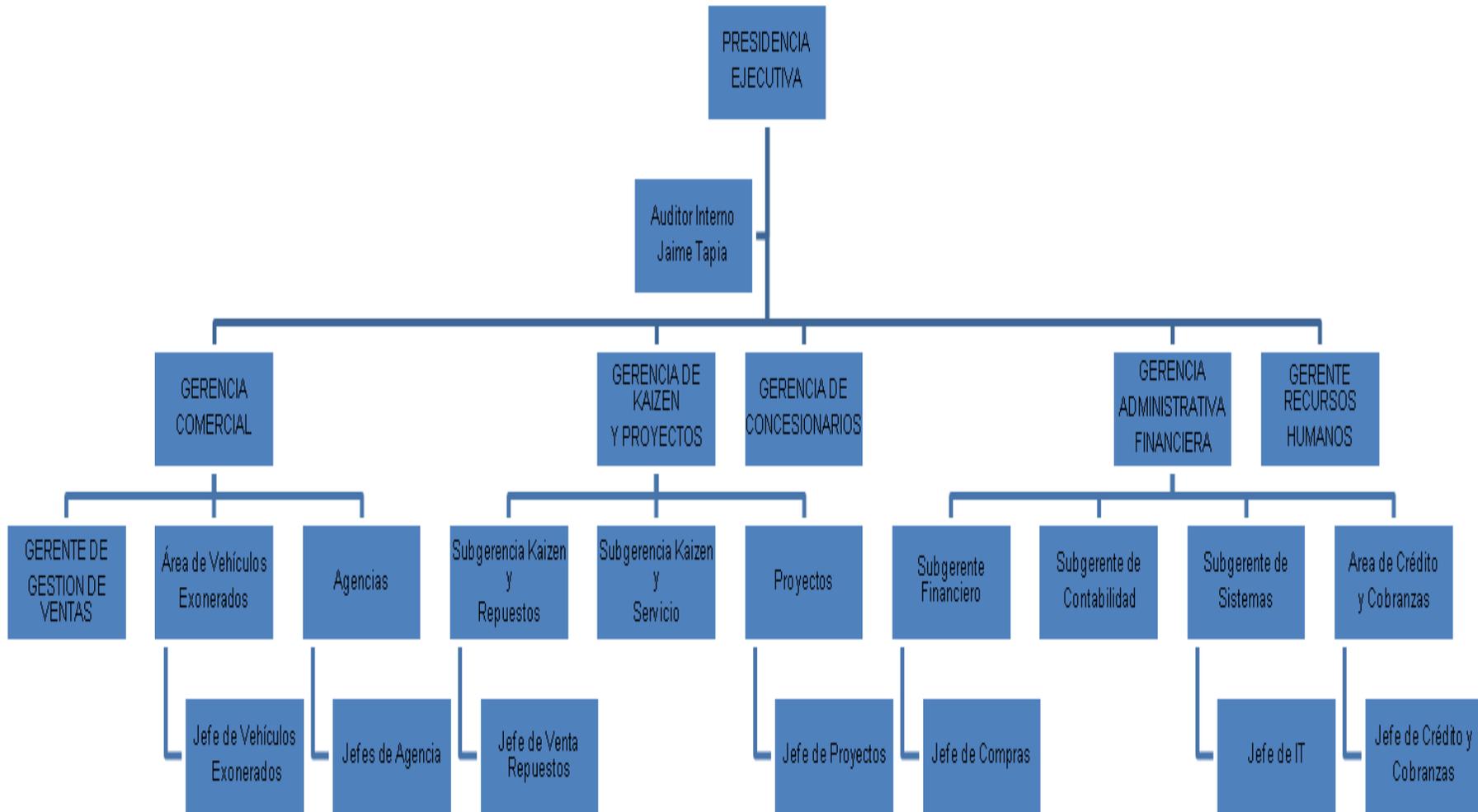
## **EL CLIENTE ES LO PRIMERO**

- A) El cliente es nuestro jefe
- B) Es nuestra obligación servir excediendo las expectativas del cliente, con ética y objetividad
- C) El cliente es una persona muy ocupada, nosotros debemos tener sentido de urgencia
- D) Debemos merecer la confianza del cliente, nunca exagerar peor engañar y siempre cumplir las Promesas.

## **Credo CASABACA**

- Soy el mejor anfitrión.
- Me esfuerzo por exceder las expectativas de cada cliente en todo momento
- Estoy orgulloso de pertenecer a CASABACA S.A. y formar con mis compañeros un equipo ganador.
- Represento a TOYOTA con pasión porque TOYOTA es la mejor marca.
- Resuelvo inmediatamente los problemas de los clientes.
- Creo en el mejoramiento continuo (KAIZEN).
- Cumplo mis tareas con calidad y dentro de los plazos previstos
- para ellas, estoy comprometido con la Filosofía Justo a Tiempo (JIT).
- Apoyo al progreso y desarrollo de nuestro Ecuador.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



## 1.5. **GIRO DEL NEGOCIO**

Ecuador es un país en desarrollo, por lo tanto aun inestable, solo las empresas más sólidas y eficientes sobrevivirán a las influencias de economía fluctuante y políticas adversas, CASABACA ha decidido hacerlas cosas bien, asegurarse un porvenir, entrando en la filosofía de CALIDAD TOTAL.

Emulando a su proveedor principal TOYOTA, busca el “Mejoramiento Continuo” en sus tres grandes líneas de negocio: Vehículos, Repuestos, y, Taller de Servicio.

Para lo cual ha implementado métodos de Calidad Total que coadyuven a mejorar los procesos, es decir: “Hacer una sola vez y correctamente el trabajo” todo esto pensando en el cliente como el directo beneficiado.

### **Portafolio de Productos**

Los productos con los que Casabaca cuenta:

#### **Automóviles**

Diseño exterior sobrio pero innovador que permanece llamativo por mucho tiempo. Un revolucionario espacio interior enfocado en el usuario: confort, espacio, visibilidad, silencio y seguridad forman un lugar placentero donde querrá permanecer mucho tiempo.

La mejor tecnología en motores, suspensión, frenos y dirección completan los vehículos más reconocidos por su calidad, confiabilidad y economía de operación.

Los más conocidos son el YARIS y el COROLLA. CASABACA ha venido comercializando gran cantidad de vehículos a través de los años, clasificados en cuatro grupos de modelos que se detallan a continuación:

Autos: Yaris Nitro, Yaris Sedán, Corolla.



Yaris Nitro

Yaris Sedán



Corolla

Elaborado por Raúl Villalba  
Fuente Casabaca

## Camionetas

Las camionetas TOYOTA son herederas de la capacidad y durabilidad características de la marca. Son herramientas de trabajos eficientes y confiables con tecnologías que logran niveles de desempeño óptimos.

Su diseño combina la practicidad con el confort, permitiendo conducir las placentemente por muchas horas sin cansancio y con mucha seguridad. Sin lugar a duda se destaca la emblemática HILUX. Camionetas: Hilux 4x2 C/S, Hilux 4X2 C/D, Hilux 4x4 C/S, Hilux 4x4 C/D. SUV's: RAV4, Fortuner, FJ Cruiser, 4Runner, Land Cruiser 200.



Hilux 4x2 C/S,

Hilux 4X2 C/D

Elaborado por Raúl Villalba  
Fuente Casabaca

## Todo Terreno

La larga historia de TOYOTA está íntimamente ligada al 4X4 por más de 55 años, la leyenda del LAND CRUISER, el mejor todoterreno del mundo, ha sido heredada a todos los modelos de vehículos deportivos utilitarios de la marca.

El imponente desempeño fuera de los caminos y en los barrios más elegantes hacen de este grupo las máquinas ideales para convertir en realidad sus sueños de aventura. Se puede citar dentro de los todo terreno a: RAV, PRADO, FORTUNER y LAND CRUISER.



Fortuner



RAV4

Elaborado por Raúl Villalba  
Fuente Casabaca

Hybrid's: Prius, Highlander, Lexus GS, Lexus HS, Lexus RX450h 4x2,  
Lexus RX450h 4x4.



Prius



Highlander



Lexus GS



Lexus HS

Elaborado por Raúl Villalba  
Fuente Casabaca

### Comerciales

A la hora de invertir en un compañero de trabajo, buscar un costo de operación bajo, durabilidad, respaldo, facilidad de funcionamiento y seguridad entre sus atributos importantes se encuentra este grupo de autos. TOYOTA se ha concentrado en desarrollar sus productos comerciales para que entreguen estos atributos durante una larga vida útil. Así se tiene la furgoneta HIACE y el camión DYNA.



Furgoneta HIACE



Camión DYNA.

Elaborado por Raúl Villalba  
Fuente Casabaca

Los vehículos a la venta en Casabaca pueden ser nuevos o usados:

- A) **Vehículos Nuevos:** Autos Camionetas, Híbridos , Comerciales Suvs
- B) **Vehículos Usados:** Casabaca presta a sus clientes la posibilidad de vender su vehículo usado a consignación. es decir, en Casabaca podemos exhibir y vender su vehículo usado en nuestros locales de exhibición y por esta intermediación nuestra comisión es el 3% de su precio de venta. Adicionalmente, Casabaca para confirmar la calidad de los vehículos que comercializa, pone a disposición de sus clientes la compra de contado de su vehículo de nuestra

### **Repuestos:**

#### **A) Repuestos Genuinos**

CASABACA preocupada por el bienestar y satisfacción de sus clientes cuenta con un amplio inventario de piezas y partes, necesarios para el mejor rendimiento de sus vehículos; los más conocidos son: bujías, amortiguadores, correas de transmisión, embragues, filtros, piezas de carrocería, entre otros.

Pero principalmente la empresa está concentrada en ofrecer productos confiables y duraderos, los repuestos mal fabricados no sólo reducen el rendimiento de la conducción, sino que requieren su frecuente remplazo, con lo que resultan más costosos a la larga. Algunas razones para preferir repuestos originales TOYOTA son:

**El mejor ajuste.-** Los repuestos genuinos TOYOTA están especialmente diseñados para cada modelo, lo cual ayuda a optimizar el rendimiento. El resultado es una conducción no eficiente, con resultados negativos para su inversión a futuro.

**Materiales de alta calidad.-** Los repuestos genuinos son de larga duración, funcionan con eficiencia y suavidad a la vez, para que su conducción sea más confortable, no se desgastan con mayor rapidez.

Resistencia.- Los repuestos genuinos son muy resistentes a muchos factores adversos, como la oxidación por ejemplo, ya que están hechos de fuertes materiales capaces de ofrecer el máximo nivel de resistencia.

Precisión.- Si no se adaptan a la perfección, se percibirá efectos adversos en su vehículo TOYOTA tales como ruidos y deterioro del confort.

### **Garantía**

“La GARANTIA CASABACA 100 MIL es exclusiva de CASABACA S.A.”

La GARANTIA CASABACA 100 MIL tiene una validez de 5 años o 100.000 kilómetros de recorrido, lo que ocurra primero.

La GARANTIA CASABACA 100 MIL no tiene ningún costo adicional para el comprador y está bajo los términos del "Libro de Garantía" TOYOTA.

Solo TOYOTA CASABACA le puede ofrecer la GARANTIA CASABACA 100 MIL, que es nuestro compromiso como distribuidor autorizado de TOYOTA, para la completa satisfacción de nuestros clientes.

La GARANTIA CASABACA 100 MIL es aplicable a todos los vehículos TOYOTA nuevos, sean vehículos de pasajeros y vehículos comerciales, vendidos por CASABACA S.A. o por nuestros concesionarios autorizados.

La GARANTIA CASABACA 100 MIL es completamente transferible a los propietarios subsiguientes del vehículo, siempre y cuando el vehículo se encuentre dentro del período de garantía, esto es dentro de los 5 años o 100.000 kilómetros de recorrido y se haya realizado todos los chequeos de mantenimiento en CASABACA S.A. ó su red de concesionarios.

Inicio de la Garantía.- El período de Garantía comienza desde la fecha en que el vehículo es adquirido por el usuario final.

Garantía Básica.- La Garantía cubre todo daño ocasionado por fallas de fabricación, no cubre desgaste normal, daños por golpes, rajaduras, trizaduras, mal uso etc., ocasionadas por causas externas a su fabricación. Factores externos fuera del control del fabricante Reparaciones y ajustes requeridos como resultado del mal uso o uso inadecuado del vehículo, (Ej. Sobrecargas, abuso de velocidad, negligencia, modificación, alteración, falsificación, desconexión, ajustes o reparaciones inapropiadas; accidentes) o uso de accesorios, piezas y materiales añadidos que no sean colocados por CASABACA o su red de concesionario.

#### 1.6. **EL PROBLEMA**

Casa Baca es una empresa que trabaja constantemente para mejorar, implementando métodos de Calidad Total que ayudan a que cada proceso de la compañía sea hecho con eficiencia y eficacia. Todo esto enfocándose en el cliente. El sistema de gestión de la calidad es impulsado, desarrollado e implementado para cumplir los más altos estándares exigidos por la casa automotriz TOYOTA.

Cada año la empresa elabora y actualiza programas de auditorías internas considerando que todos los procesos deben ser auditados El equipo de apoyo junto con el auditor externo optimiza las auditorías de gestión de la calidad y el control de ACPM's (Acciones correctivas, preventivas y de mejora) revisa el índice de los procesos y realiza correctivos de acuerdo a los resultados, indicando los procesos en donde fueron evidenciadas

La frecuencia del programa puede ser modificado de acuerdo a estado e importancia del proceso auditado, reporte de no conformidades internas o externas, quejas de clientes, resultados de auditorías y externas previas,

cambios significativos en la administración y/o tecnología; el representante de la gerencia selecciona al equipo auditor respectivo.

Como se han incrementado tanto las colocaciones de vehículos como el volumen de operaciones este tipo de control a largo plazo no es muy eficaz. Para detectar errores sobre la marcha se deben realizar controles recurrentes.

Se deben diseñar mecanismos de control a corto plazo que le permitan a Casa Baca asegurar un sistema de calidad permanente y determinar problemas oportunamente para solucionarlos y asegurar la constante del servicio.

Luego de evaluar un proceso o actividad, se identificarán las oportunidades de mejora, planearán y diseñarán cambios, revaluando la actividad o proceso, documentando los cambios y verificando que la actividad o proceso se realiza de acuerdo a la documentación formal existente.

Con el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Calidad de Casa Baca habrá aseguramiento de la calidad, se cumplirán los requisitos exigidos por la casa automotriz TOYOTA, los objetivos de la organización lo que se reflejará en la confianza del cliente y en el cumplimiento<sup>4</sup>.

### **1.6.1. Formulación del problema**

- ¿El Plan de mejoramiento continuo para la auditoria de calidad contribuirá a la optimización del tiempo en los procesos incrementando la confianza de los clientes internos y externos de la empresa Casa Baca?

---

<sup>4</sup>Se espera que en porcentajes el índice de satisfacción del cliente externo alcance: vehículos 93% servicio 92% tasa de servicio repuestos 80% mientras para cliente interno: clima organizacional 83%, satisfacción interna 90% principios gerenciales 83%, valores 83%; la participación de mercado al 2015 del 6.9% al 15% con una utilidad sobre el patrimonio del 25%.

### **1.6.2. Sistematización del problema**

- ¿Cómo Casa Baca debe orientar sus objetivos de calidad para mantener crecimiento en participación dentro del mercado, la satisfacción del cliente y de sus colaboradores?
- ¿Se debe considerar el diagnóstico organizacional de la empresa Casa Baca analizando el funcionamiento, organización y procedimientos actuales de la empresa?
- ¿Cuál es la situación actual de los procedimientos enfocados a la satisfacción del cliente sobre los productos y servicios?

## **1.7. OBJETIVOS**

### **1.7.1. Objetivo General**

- Elaborar un plan de Mejora Continua para el área de servicio automotriz en la empresa Casa Baca S.A.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

- Realizar el diagnóstico del funcionamiento, estructura organizativa y productos de la empresa.
- Evaluar la situación actual del sistema de gestión de calidad así como de las acciones correctivas, preventivas y de mejora propuestas, revisando el índice de los procesos.

- Proponer los correctivos de acuerdo a los resultados obtenidos e indicando los procesos en donde fueron evidenciados.

## 1.8. JUSTIFICACIÓN

Es importante realizar la presente investigación para contribuir al aseguramiento de la calidad, mediante un plan de mejora continua orientado al área de servicio automotriz en la empresa Casa Baca S.A. para determinar los cambios a realizar, actividades y responsable para alcanzar los objetivos de calidad.

El plan de mejoramiento continuo para la calidad, permite que la empresa, aproveche las oportunidades reduciendo los riesgos del entorno; además, de responder a situaciones inesperadas o sorpresas y mejorar la cuota de participación en el mercado.

Este trabajo servirá de aporte para posteriores trabajos relacionados con planificación de mejoramiento continuo, aumentando la cantidad de información disponible sobre el tema relacionado con empresas ecuatorianas del sector automotriz en proceso de crecimiento. Además se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en la formación académica de la Universidad Técnica Particular de Loja, mediante su malla curricular para la obtención del título de Especialista en Auditoría de Gestión de Calidad.

Además hay que tomar en cuenta que el conocimiento de la percepción de gestión de la calidad aplicado al sector automotriz, aportará al cumplimiento y satisfacción de la creciente demanda de este tipo de productos y servicios, así como al futuro de este sector de la industria cada día más prometedor.

También ha diseñar nuevas estrategias para lograr una mayor participación en el mercado ecuatoriano.

## CAPÍTULO II

### 2.1. MARCO REFERENCIAL

#### 2.1.1. Que es la Mejora de la Calidad

La satisfacción del cliente y los lucros permanentes es una preocupación permanente de Casabaca debido a la importancia de alcanzar la mejor calidad en el producto o servicio dentro del sector automotriz a través de una serie de pasos para el éxito.

*“La Calidad Total es un proceso con evolución continua y que por su naturaleza misma no se puede detener, de lo contrario deja de ser un proceso. Si la Calidad Total no se asume como un verdadero compromiso, es decir, sino se practica en forma clara y explícita como parte de la cultura de la organización, dado que no se logran romper los miedos, o bien debido a que existen ciertos mitos como "que nuestro país", o miopías que la utilizan en forma secundaria o parcial<sup>5</sup>.”*

Es decir que la calidad total en Casabaca se asegurara en el tiempo y se convertirá en un símbolo estratégico muy activo, casi indestructible a los cambios propios dentro del sector automotriz siguiendo a Rico Rubén. Una prueba de éxito para poner algunos ejemplos son: Mercedes Benz, Rolex, Dupont, American Express, etc., entre otros, los cuales se preocupan constantemente por brindar calidad asegurada, que para el caso de Casabaca deberá no esperar al final de proceso para conocer cuál será el resultado, sino que le importa la inmediatez sobre el comportamiento de cada desarrollo en las distintas divisiones de Casabaca. Por lo tanto independientemente de contar con la tecnológica, Casabaca debe para

---

<sup>5</sup> RICO Rubén Roberto, (2001) Calidad Estratégica Total, Editorial MACCHI S.A. Buenos Aires, Argentina pagina 15

alcanzar la calidad total contar con un sistema de organización para los procesos de tal manera que los mejore y los haga sus resultados más eficaces.

En ese sentido, Rico Rubén (2001), la Calidad exige flexibilidad, no sólo para eliminar causas indeseables, sino también si fuera necesario y posible en las fases donde se agrega valor, contemplar que el proceso contenga vías alternativas de acción, no solo un modo de responder a las contingencias, lo cual hace más invulnerable al sistema, protegiendo la interrupción del proceso.

La Calidad Total constituye una adecuada ideología, que a través de un buen manejo, agrega en distintas etapas valores, con dos finalidades principales: satisfacer al cliente y obtener lucros permanentes, si se posee la actitud de mejorar continuamente la calidad, no obstante haber alcanzado sobre determinado servicio o producto, la mejor calidad; dado que no puede distraerse o contentarse con la calidad de hoy sino con la calidad que debe brindarse siempre.

*La Calidad Total es un proceso con evolución continua y que por su naturaleza misma no se puede detener, de lo contrario deja de ser un proceso<sup>6</sup>.*

En el caso de Casabaca la Calidad Total se asume como un verdadero compromiso, es decir, se practica en forma clara y explícita como parte de la cultura de la organización. De tal modo, que si lo expuesto precedentemente lo indicamos secuencialmente se observa claramente el proceso de la cultura de la Calidad Total y sus finalidades<sup>7</sup>:

Cabe recalcar que el tránsito hacia la Calidad implica sustancialmente un cambio cultural y la aplicación de un programa integral de Calidad Total. Tal como sucede en el caso de Casabaca ya que si bien se siguen estándares

---

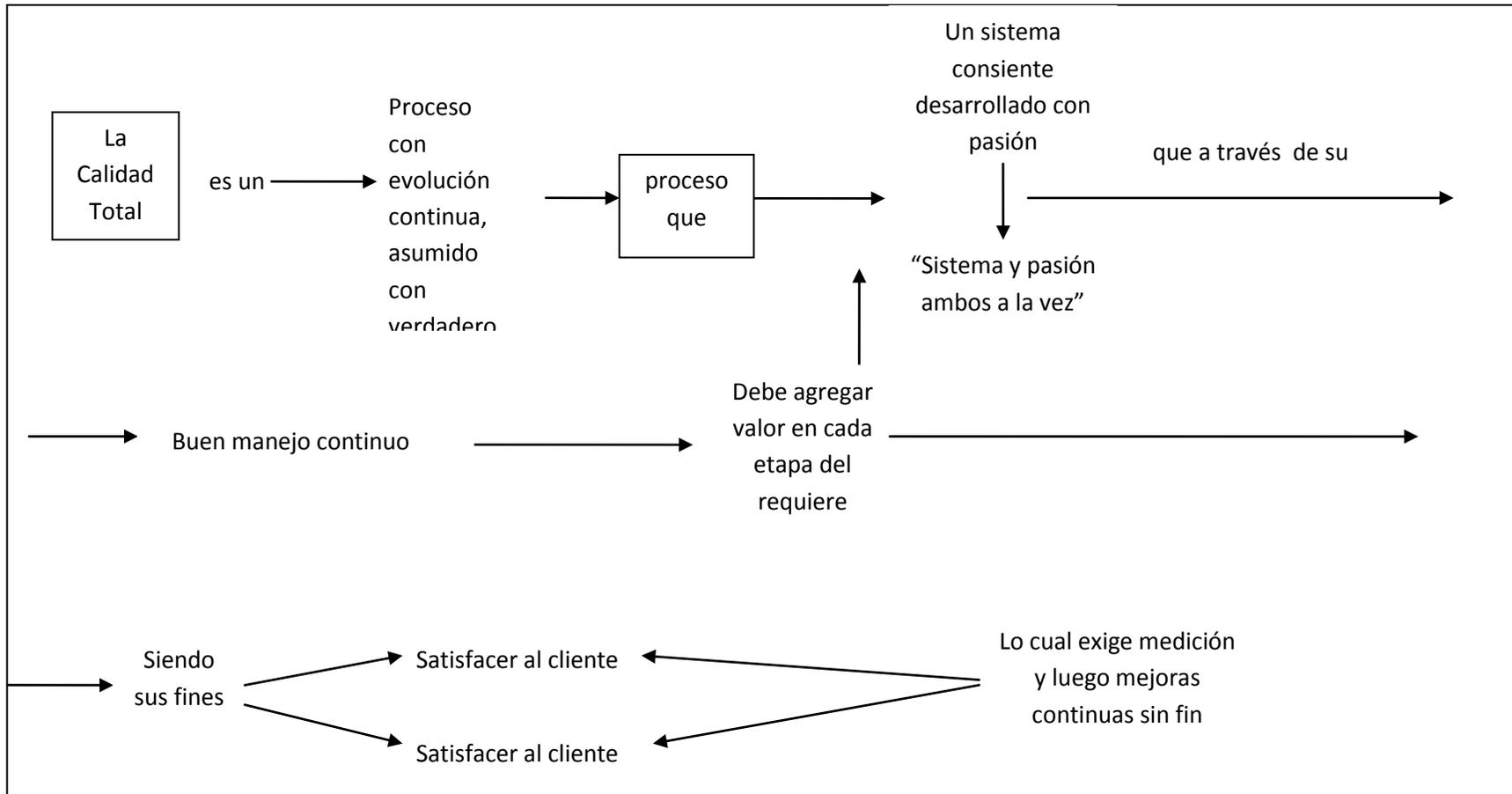
<sup>6</sup> Ibíd.

<sup>7</sup> Ibíd.

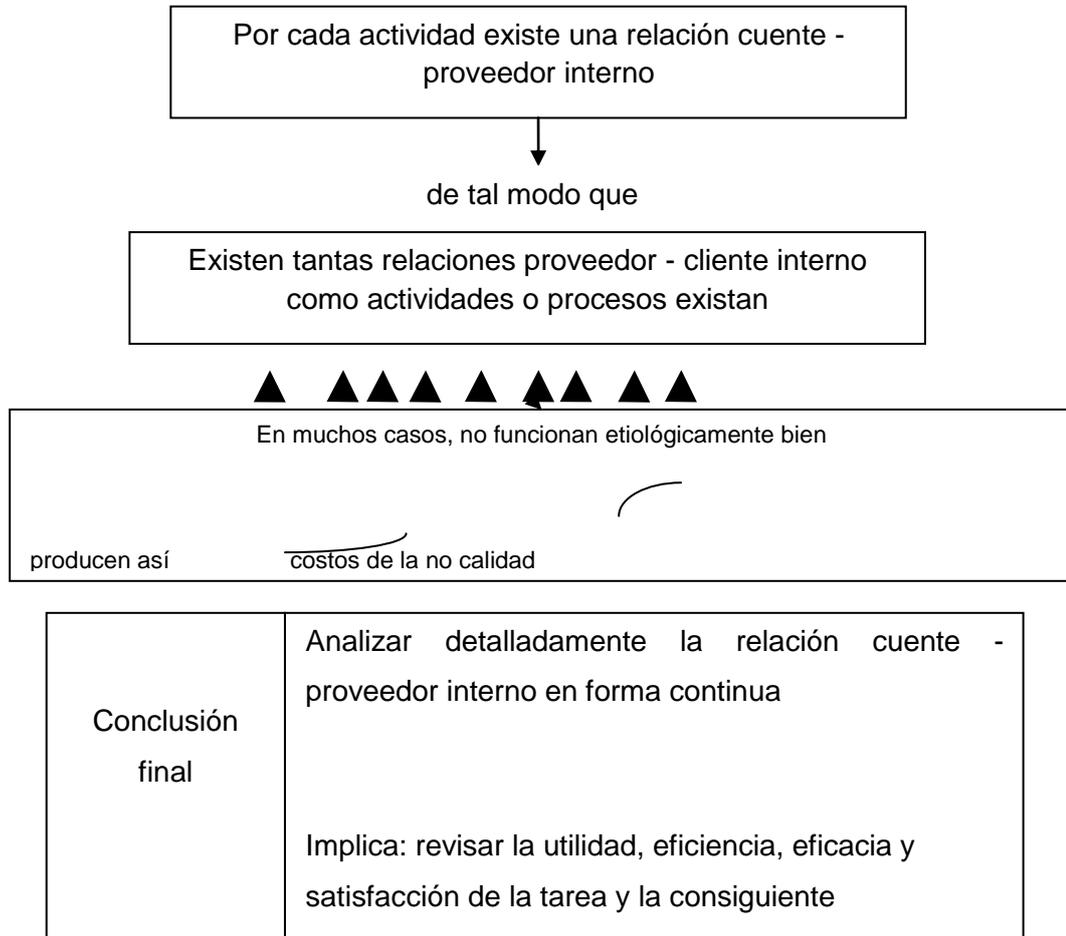
internacionales referidos por Toyota, en cada país influyen factores culturales, sociales, económicos así como las necesidades de los clientes ecuatorianos.

Es decir que de acuerdo a Rico (2001) *“El cambio cultural crea la necesidad de conocer y comprender la filosofía y el enfoque que debe dársele, asumiéndola como una verdadera función operativa de control del sector específico que realiza el control o inspección de la calidad.”* En ese sentido El programa integral de Calidad Total, es un instrumento imprescindible para la gestión de la Calidad Total, en Casabaca.

### CALIDAD ESTRATÉGICA TOTAL: TOTAL QUALITY MANAGEMENT



## RELACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR INTERNO



### 2.2. VENTAJAS DE LA MEJORA DE LA CALIDAD

La Mejora de la Calidad contiene algunas ventajas:

- La calidad total asegurada en el tiempo, se convierte en un símbolo estratégico comercial muy activo casi indestructible a los cambios.
- La calidad total trasciende a la tecnología y depende en todo sentido, del corazón del sistema que es el Management. La calidad total elimina las

actividades y procedimientos vacíos o innecesarios que contengan costos de la no calidad <sup>8</sup>

### 2.3. QUE ES UN PROCESO

Casi todo lo que las personas hacen en su vida personal y profesional cotidiana es un proceso. Por ejemplo:

- Preparar una taza de café.
- Ingresar datos en su ordenador.
- Recoger información para un informe de trabajo.

*“Un proceso es una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto (mercadería o servicio)”<sup>9</sup>*

Por lo tanto en Casabaca habrá una serie de tareas vinculadas entre sí para garantizar al cliente la satisfacción del servicio y la entrega del producto.

Proceso *“es un conjunto de elementos naturalmente relacionados o que interactúan para obtener un resultado que cumplan con ciertos requisitos previamente establecidos”<sup>10</sup>*.

Estos procesos serán identificados y evaluados para determinar si cumplen con los estándares requeridos dentro de la empresa en base a los resultados que se esperan tengan dentro de Casabaca.

Las normas ISO 9000 define un proceso como *“un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada a resultados”<sup>11</sup>*

---

<sup>8</sup> RICO Rubén Roberto, (2001) Calidad Estratégica Total, Editorial MACCHI S.A. Buenos Aires, Argentina pagina 15

<sup>9</sup>CHANG Richard, (1994), Mejora Continua de Procesos ,Editorial Granica, Buenos Aires Argentina pagina 8

<sup>10</sup> ATEHORTÚA Hurtado Federico Alonso, (2008) Sistema de gestión integral. Una sola gestión Medellín-Colombia pagina 69

En ese sentido, la norma ISO 9000:2000 define a la calidad total como “*la aptitud de un conjunto de características intrínsecas para satisfacer exigencias*”<sup>12</sup> que en este caso también se aplica a Casabaca en relación a cada uno de sus procesos.

Gestión de calidad “*es el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad incorporándolo al proceso de gestión*”<sup>13</sup> Los procesos, así como los objetivos y resultados de la gestión de la calidad, se describen en la figura siguiente, como resultado final de dichos procesos generan Calidad Asegurada que valora el cliente. Se propone entonces este considerar también la planificación estratégica dentro de Casabaca para con estos evaluar la calidad en función de los requerimientos del mercado ecuatoriano.

---

<sup>11</sup> PÉREZ Fernández José Antonio (2009) Gestión por Procesos, Editorial ANORMI SL. Madrid-España pagina 49

<sup>12</sup> Citado en MUÑOZ Santos Juan Ramón (2004), La Gestión Integrada: Calidad, Editorial SERFOREM,S.L pagina 45

<sup>13</sup> UDAONDO Durán Miguel(1992) Gestión de Calidad, Editorial Díaz de Santos, Madrid-España pagina 6

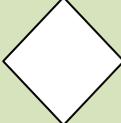
**PROCESOS, OBJETIVOS Y RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD<sup>14</sup>**

CONCEPTO	PROCESOS	OBJETIVOS	RESULTADOS
GESTIÓN  DE  LA  CALIDAD	1. Planeamiento de la calidad	<p>Precisar los clientes internos y externos.</p> <p>Determinar las necesidades y elaborar productos y servicios que las satisfagan</p>	Planear la calidad
	2. Control de la calidad	<p>Monitorear, medir, comparar y ajustar productos y servicios de acuerdo a lo planificado.</p>	Identificar imperfecciones de la calidad
	3. Mejoramiento de la calidad	<p>Mejorar los procesos críticos y eliminar las actividades que no agreguen valor.</p>	Corregir las imperfecciones de la calidad

<sup>14</sup>RICO Rubén Roberto, (2001) Calidad Estratégica Total, Editorial MACCHI S.A. Buenos Aires, Argentina pagina 12-13

### 2.3.1. Interpretación del proceso en cadena

Para representar gráficamente un proceso se constituye un ordinograma o diagrama de flujo, en el cual, mediante símbolos gráficos, se representan los diferentes pasos:<sup>15</sup>

Símbolo		
	Terminal	Inicio o fin del proceso.
	Entrada/salida	Información y elemento de entrada o salida de un proceso.
	Actividades	Conjunto de operaciones
	Operaciones, transformaciones	Unidades que componen la actividad en un proceso.
	Decisión	Bifurcación en diferentes caminos.
	Tarea alternativa	Representa una tarea que no forma parte del proceso que se documenta, pero importante de referencia.
	Flujo	La flecha indica la dirección del flujo.

<sup>15</sup> SENLLE Andrés, (2001), Calidad y Excelencia ISO 9000-2000, Ediciones Gestión 2000, Barcelona-España paginas 92-93

	Documento	Procedimiento o documento de referencia
	Base de datos	Indica el registro o extracción de datos informáticos
	Espera	Indica que, para que el siguiente símbolo pueda tener lugar, ha de pasar un tiempo determinado. El tiempo se indica dentro del símbolo.
	Conector	Identifica dos símbolos alejados.

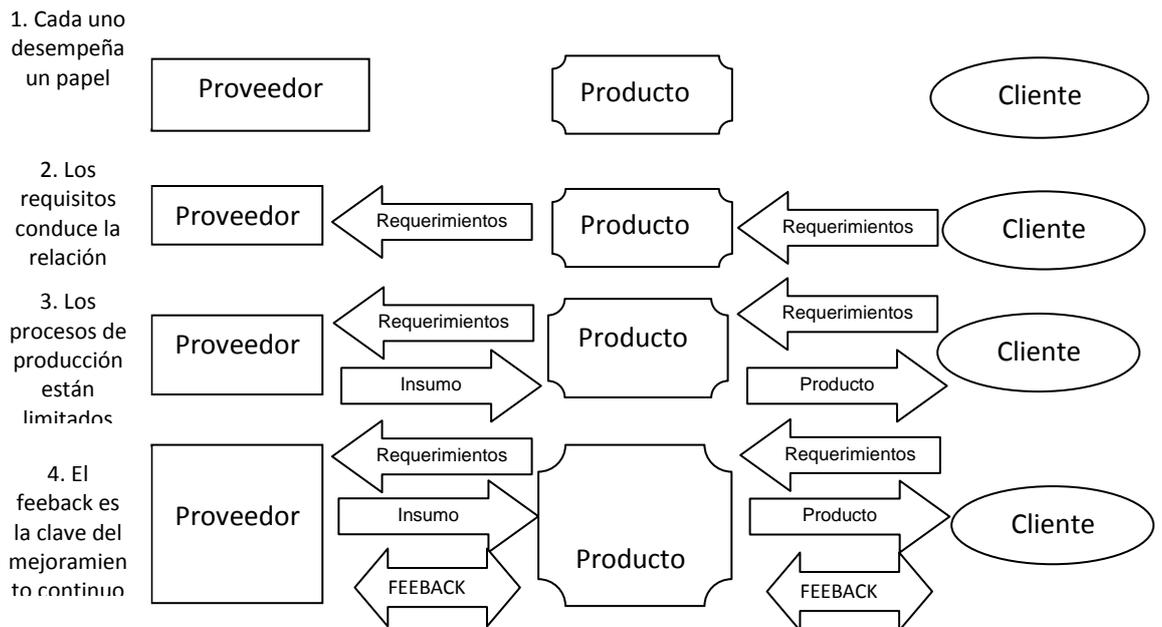
Las personas participan en la organización como «dueños» o responsables de proyectos que cooperan partiendo de una capacitación de base en la cual tendrán que aprender tanto a cooperar como las técnicas necesarias para relacionarse fluidamente.

Si un grupo de personas (5 a 9) es dueño de un macro proceso, se reunirá, lo estudiará, lo descompondrá en unidades y diagramará. En el diagrama se indicaran entradas, tareas, recursos, documentos, procedimientos feedback e información de las partes interesadas y salidas.

Un comité dueño de un proceso necesita entonces información de las partes interesadas ¿qué quieren?, ¿qué esperan?, ¿qué les gusta?, ¿cuáles son sus expectativas? Esta información forma parte del diseño del proceso pero luego se necesitará otra referente al output y resultados que conteste a: ¿estamos logrando el objetivo? ¿Están las partes interesadas satisfechas con el resultado del proceso? Información que dará las pautas para la mejora.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> SENLLE Andrés, (2001), Calidad y Excelencia ISO 9000-2000, Ediciones Gestión 2000, Barcelona-España paginas 92-93

La cadena Proveedor-Productor-Cliente es el corazón de toda relación de proceso. Cada eslabón en la cadena está interrelacionado y es interdependiente. He aquí una ilustración, paso a paso, de la cadena Proveedor-Productor-Cliente.



## 2.4. QUÉ ES EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

La planeación es “el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: “La planeación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción” (Ackoff, 1981).

Es importante proponer una definición de planeación estratégica antes de hacer referencia al proceso de mejora continua.

En contraste, se define planeación estratégica como *"el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo"*.<sup>17</sup>

La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización

La primera, "¿Hacia dónde va la empresa?". Sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad acerca ¿El alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos, una organización se encuentra a la deriva sin esta referencia? En este caso Casabaca tiene una misión y visión establecidas que indica el sentido de la organización.

La segunda pregunta es "¿Cuál es el entorno?" Al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan. Casabaca cuenta con metas, objetivos y su capacidad para lograrlos establecidos en el entorno ecuatoriano.

La pregunta final que debe responder la planeación estratégica es "¿Cómo lograrlo?" Casabaca cuenta con modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos.

*"La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada"*.<sup>18</sup>

Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica de Casabaca determinan prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas de esta organización.

---

<sup>17</sup> CHANG Richard, (1994), Mejora Continua de Procesos ,Editorial Granica, Buenos Aires Argentina pagina 7

<sup>18</sup> Ibíd.

Por lo tanto se propone finalmente entender a la planeación estratégica como *“el proceso de planeación y no en el plan que se genera. Aunque los documentos de una organización pueden delinear los enunciados de la misión, las metas estratégicas, los indicadores críticos del éxito, los objetivos funcionales, etc.”*<sup>19</sup>

Es decir que en Casabaca se ha llegado a una planificación estratégica luego del proceso de auto examen, la confrontación de elecciones difíciles, el establecimiento de prioridades y otros. Con mucha frecuencia, los documentos se archivan casi hasta que una fuerza externa ordena su revisión. En sentido, la planeación estratégica en Casabaca le proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores automotrices ecuatorianos.

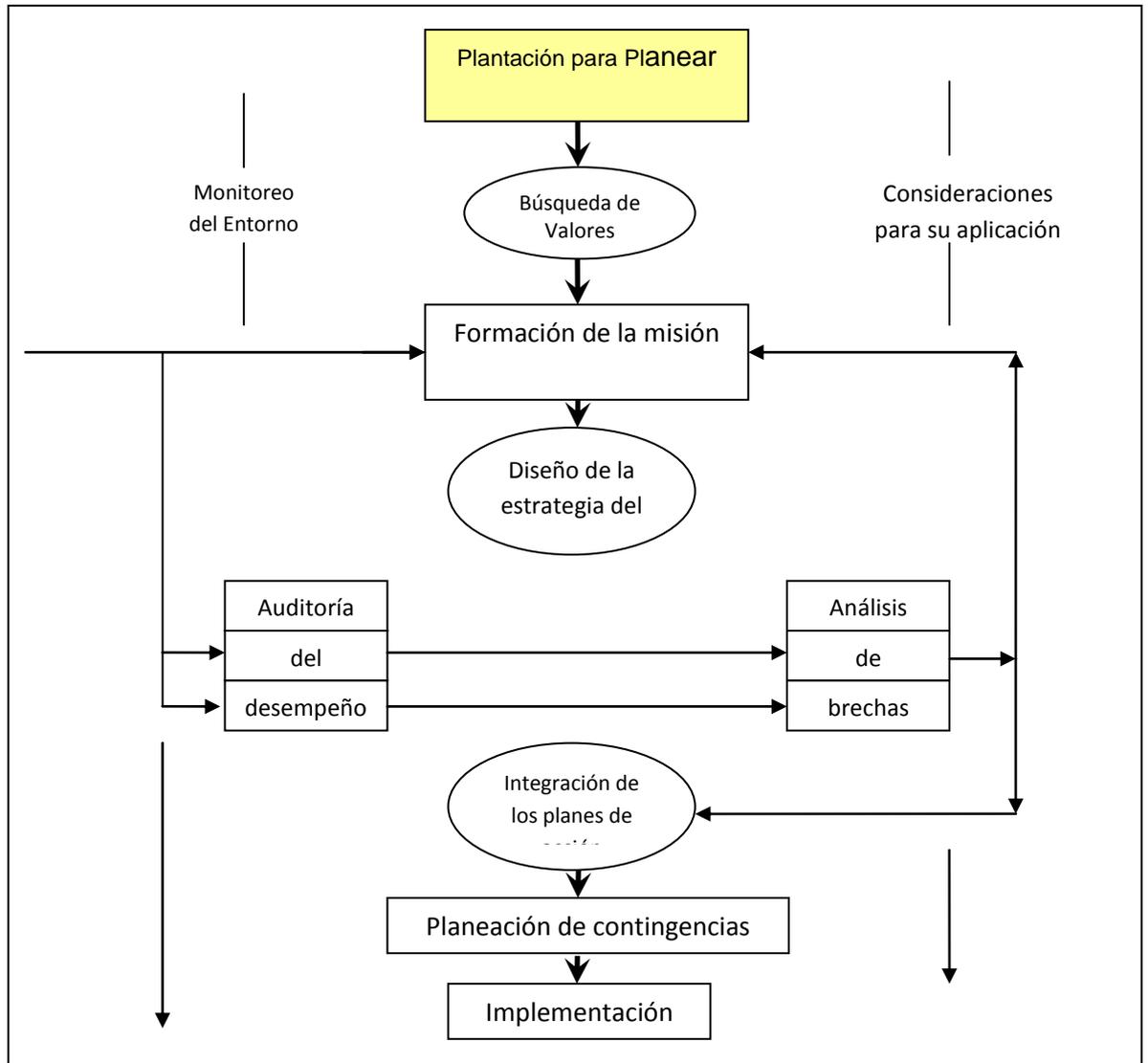
La labor previa del proceso de planeación estratégica aplicada implica resolver un sinnúmero de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación. Las siguientes son preguntas comunes:

- ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?
- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- ¿De qué manera se ajusta el año fiscal de la organización al proceso de planeación?
- ¿Cuánto tiempo empleará?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- ¿Quién necesita analizar los datos?<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Ibíd.

<sup>20</sup> GOODSTEIN Leonard, (1998), Planeación Estratégica Aplicada, Mc-Graw-Hill Interamericana, S.A Santafé de Bogotá-Colombia



### Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación

El modelo de planeación estratégica aplicada implica fases discretas y continuas. Los procesos continuos consisten en el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación, es decir, manejar aquellos aspectos que se deben abordar en forma inmediata a medida que surgen de las consideraciones del grupo de planeación. Éstos se tratan a continuación de manera breve, antes de que el análisis retorne a las fases discretas.

### **Monitoreo del entorno**

A su vez también Casabaca desde sus inicios ha tomado en cuenta al entorno y En particular, tal como sugiere Goodstein se deben monitorear cuatro entornos separados pero traslapados:

1. El macro entorno :
2. El entorno industrial
3. El entorno competitivo y
4. El entorno interno de la organización

### **Valores organizacionales**

Una vez analizados los valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben considerar los valores a que aspira la organización en general, los cuales se reflejarán en el comportamiento futuro de la entidad.

### **Filosofía de operaciones**

Algunas veces, los valores de una compañía se organizan y codifican dentro de su filosofía de operaciones, es decir, la forma como enfoca su trabajo. Casabaca por su parte tiene sus pilares fundamentales que se sustentan en la calidad, la responsabilidad, la eficiencia, y hace énfasis en la importancia del consumidor.<sup>21</sup>

#### **1. Calidad**

El consumidor es nuestro jefe, la calidad es nuestro trabajo y el valor del dinero es nuestra meta.

---

<sup>21</sup>GOODSTEIN Leonard D,(1998), Plantación Estratégica Aplicada, McGraw-Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá-Colombia

## **2. Responsabilidad**

Como individuos, exigimos total responsabilidad de nosotros mismos; como asociados, apoyamos las responsabilidades de otros.

## **3. Eficiencia**

Utilizamos los recursos al máximo, no desperdiciamos nada y sólo realizamos lo que podemos hacer mejor.

### **2.5. EL PLAN DE MEJORA CONTINUA**

El PMC es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los clientes.

Al utilizar el PMC para el área de servicio automotriz en Casabaca, se echa una mirada detallada a los procesos y descubre maneras de mejorarlos. El resultado final es un medio más rápido, mejor, más eficiente o efectivo para producir un servicio o un producto como propone Chang (1994)<sup>22</sup>.

Es así que el mejoramiento continuo de Casabaca está basado en el estilo Toyota:

El modelo fragmentado hacia el mejoramiento usualmente produce resultados, pero no los mejores. Para convertirse en ganador, o permanecer en esa condición, las organizaciones necesitan definir cómo desean que su ambiente evolucione durante los próximos cinco años, mediante la preparación de una serie de visiones que definan el estado futuro deseado. Una vez definida su dirección, pueden diseñar el proceso de mejoramiento que satisfará exclusivamente sus necesidades de transformación. Las organizaciones ya no pueden reaccionar a la última moda de mejoramiento. Deben considerar todas

---

<sup>22</sup>CHANG Richard, (1994), Mejora Continua de Procesos ,Editorial Granica, Buenos Aires Argentina pagina 7

las opciones disponibles, y luego implementarlas con paciencia durante un periodo.

El Kaizen o mejoramiento continuo es uno de los pilares que considera que las quejas de los clientes son oportunidades para demostrar nuestra responsabilidad y compromiso para lograr su satisfacción. La estrategia de mejoramiento es útil para:

- Registrar y analizar cada incidente de queja a fin de determinar la causa original.
- Implementar contramedidas o mejoras para evitar que se repita la queja.<sup>23</sup>

### **2.5.1. Propósito e importancia del plan de mejora continúa**

El PMC es una herramienta práctica y poderosa que puede ayudarlo a promover y mantener la calidad en su lugar de trabajo y vida personal. Al interpretar plenamente las repercusiones y consecuencias de sus actividades, mediante un plan de mejora continua en Casabaca como una alternativa para hacer mejor las cosas y servir mejor a los clientes con énfasis en el área de servicio automotriz.

*“El proceso de mejoramiento continuo no es una inversión por única vez. Si su meta es lograr la satisfacción total del cliente, tanto interna como externamente, el PMC debe convertirse en un asunto de todos los días, un modo de vida<sup>24</sup>.”*

Pero, ¿cómo llegar a ese punto? Se debe aprender cómo implementar el PMC de un modo sistemático. Una vez que este enfoque se arraiga profundamente, se hallara que el PMC no requiere una aplicación metódica, consciente. Se

convertirá para la organización en una segunda naturaleza.<sup>25</sup> Es decir que el área del servicio automotriz deberá llegar a un nivel óptimo de satisfacción al cliente.

---

<sup>23</sup> Toyota Motor Corporation, Programa para Asesores de Servicios Toyota TSA21,

<sup>24</sup> CHANG Richard, (1994), Mejora Continua de Procesos ,Editorial Granica, Buenos Aires Argentina pagina 15

El proceso de mejoramiento continuo es imperioso para el éxito. En el terreno competitivo de hoy, el PMC lo llevará a los mayores éxitos. Es decir que la mejorar los procesos en el área automotriz se mejoran los resultados y mejorar los resultados significa alcanzar los máximos beneficios.

En ese sentido, las técnicas del PMC le ayudarán a descubrir nuevas oportunidades. En lugar de tener que reaccionar ante problemas que fastidian a las organizaciones que se resisten al cambio, el PMC le permite obrar sobre posibilidades que se descubren en el camino del interno de mejorar. Puesto que una mejora lleva hacia otra, y de esta forma se llega a incrementar la satisfacción del cliente.

### **2.5.2. Aspectos organizacionales del plan de mejora continúa**

Es un hecho que en el turbulento ambiente de hoy, donde continuamente se están acelerando las demandas de cambio, habrá perdedores, sobrevivientes y ganadores. Si bien los mejoramientos pueden hacer exitosa una organización, sin embargo, estos mejoramientos no producirán un valor sustancial, a no ser que se implementen en forma exitosa. Por lo tanto si bien Casabaca ha implementado estas soluciones, basada en la capacidad de administrar la concesionaria. Importa la capacidad de manejar e implementar una transformación en el departamento de servicio automotriz para una óptima satisfacción del cliente.

El aspecto más crítico de administrar el cambio consiste en la habilidad de manejar el personal que debe cambiar, ayudándole a ser más elástico y adaptable al proceso en el departamento de servicio automotriz. Manejar el cambio ya no es un lujo o un medio para lograr una ventaja competitiva. *“Es una*

---

<sup>25</sup>CHANG Richard, (1994), Mejora Continua de Procesos ,Editorial Granica, Buenos Aires Argentina pagina 15

*necesidad. El éxito futuro y la supervivencia de una organización dependerán de cómo se puedan implementar las decisiones de cambio<sup>26</sup>.*”

Harrington (1997) propone diferentes maneras como las organizaciones implementan sus procesos de mejoramiento:

### **Planeación para el mejoramiento**

- Perdedores: Planean implementar la herramienta del día.
- Sobrevivientes: Utilizan un modelo estándar aprobado con el cual hayan tenido éxito otras organizaciones.
- Ganadores: Utilizan un plan individualizado.

### **Retorno sobre el mejoramiento**

- ❖ Perdedores: No miden el retorno sobre las inversiones. Las mediciones se enfocan en las actividades, no en los resultados.
- ❖ Sobrevivientes: Retribución a largo plazo. Todavía hacen énfasis básico en las actividades.
- ❖ Ganadores: El proceso de mejoramiento debe dar sus frutos a medida que se desarrolle.

Los sistemas de medición se establecen al comienzo del proceso para medir el retorno sobre la inversión.

### **Utilización de visiones**

- ❖ Perdedores: La alta gerencia desarrolla una visión muy general que describe cómo se percibirá la organización en el futuro.
- ❖ Sobrevivientes: La alta gerencia desarrolla una visión bastante general. Luego la comunica y la analiza abiertamente con los empleados.

---

<sup>26</sup> HARRINGTON James, (1997), Administración Total del Mejoramiento Continuo, Editorial McGraw-Hill Internacional S.A. Santafé de Bogotá-Colombia.

- ❖ Ganadores: En conjunto, la gerencia y los empleados desarrollan una serie de visiones que se relacionan con el ambiente interno de la organización.

### **Propósito del plan de mejoramiento**

- ❖ Perdedores: Reducir las quejas por parte del cliente, utilizadas como herramienta de marketing.
- ❖ Sobrevivientes: Permanecer competitivos.
- ❖ Ganadores: Mejorar el valor de la organización desde el punto de vista de todos sus grupos de interés.<sup>27</sup>

Este último modelo sería aplicada a Casabaca dada las condiciones y características de la empresa.

### **Tipos de Equipos**

Se han identificado seis tipos de equipos, los cuales, se consideran, son los que más se utilizan en los negocios de hoy: Estos son:

Equipos de mejoramiento del departamento (EMD)

Equipos de mejoramiento de procesos (EMP)

Círculos de control de calidad (CCC)

Equipos de tareas (ET)

Equipos de trabajo autogestionario (ETAG)

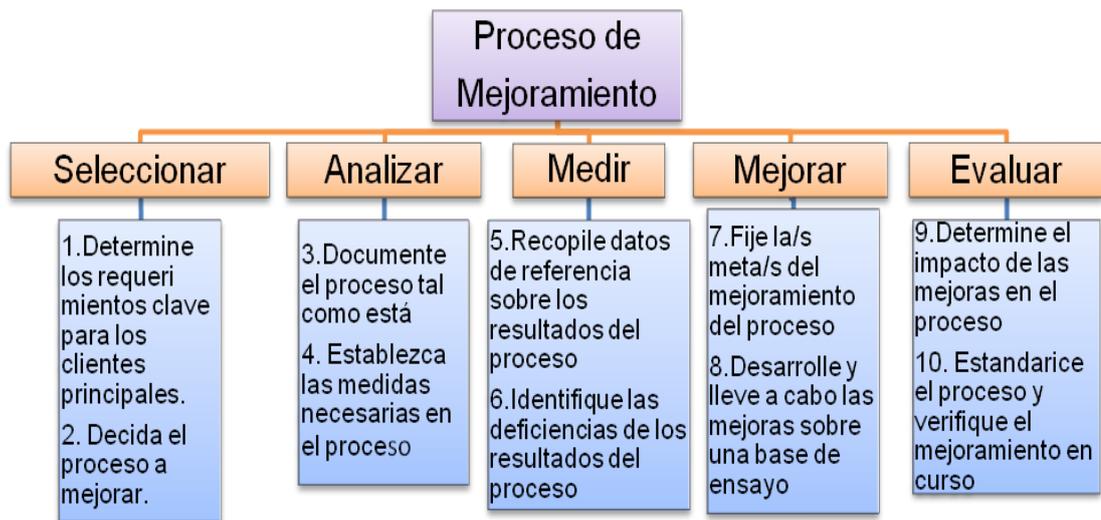
Fuerza de tareas (FT)<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup>HARRINGTON James, (1997), Administración Total del Mejoramiento Continuo, Editorial McGraw-Hill Internacional S.A. Santafé de Bogotá-Colombia.

### 2.5.3. Estructura del modelo de mejora continua SAMME

El modelo SAMME, diagramas y hojas de trabajo incluidos brinda a la empresa las herramientas y el enfoque para comenzar los esfuerzos de mejoramiento. La empresa genera calidad y éxito mediante la mejora continua de los procesos.<sup>29</sup>



### 2.5.4. Procedimientos a seguir para la implementación del plan de mejora continua SAMME

Al realizar el PMC utilizando el modelo SAMME, quizá se descubra que algunos de los principales pasos se superponen. Tal vez encuentre también que no hay por qué seguir cada paso detalladamente. Por ejemplo, si ya conoce el proceso que es necesario mejorar, puede ocupar menos tiempo en los pasos de la fase Seleccionar y pasar rápidamente a la fase Analizar.

<sup>28</sup>Ibid.

<sup>29</sup>CHANG Richard, (1994), Mejora Continua de Procesos, Editorial Granica, Buenos Aires Argentina pagina 20

Es posible que algunas veces tenga que volver sobre los pasos para revisar alguno de ellos. Por ejemplo, puede estar documentando un proceso y darse cuenta de que antes de continuar con la fase Analizar necesita retroceder y determinar de nuevo los requerimientos del producto de su cliente.<sup>30</sup>

### **FASE UNO SELECCIONAR:**

Si selecciona —para mejorarlo— un proceso determinado. Por ejemplo, es lo que se haría en el área automotriz de atención al público, al intentar aumentar la satisfacción del cliente cambiando el modo en que el personal de ventas maneja las transacciones. Si los clientes no tienen quejas de ese proceso, es posible que el mejoramiento no ayude a la compañía Casabaca lograr el objetivo de incrementar la satisfacción del cliente, pero eso se sabrá luego de la respectiva revisión de procesos.

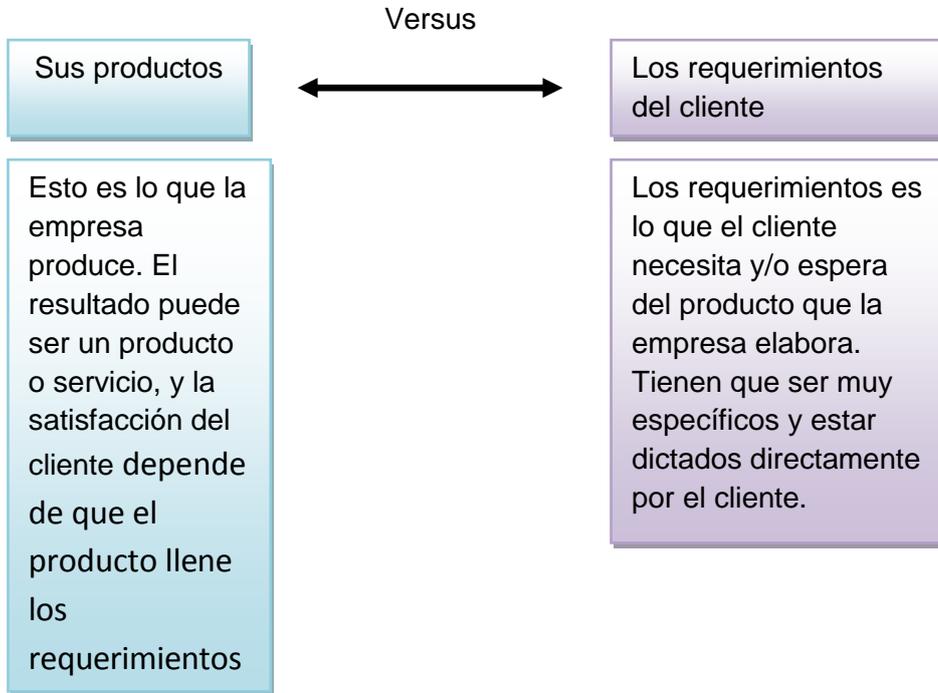
- **Interpretación de los requerimientos del cliente**

Los clientes, tanto internos como externos, dictan cómo la organización debe llevar a cabo sus responsabilidades de trabajo. Si los colaboradores son ineficientes e ineptos, los clientes se lo harán saber. Del mismo modo, si la organización funciona correctamente, se verá en la respuesta que reciben Casabaca y su producto o servicio<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup>CHANG Richard, (1994), Mejora Continua de Procesos ,Editorial Granica, Buenos Aires Argentina pagina 20

<sup>31</sup> Ibis. Pagina 30



Por lo general los requerimientos del cliente caen en algunas de las siguientes áreas:

Ejemplos de áreas de requerimientos	
Puntualidad	Cantidad
Coste	Escrupulosidad
Exactitud	Aspecto
Funcionalidad	Rendimiento
Sensibilidad	Precio
Continuidad	Disponibilidad

**a. Identificación de las áreas de requerimientos del cliente**

Se sugiere las áreas de requerimientos que se cree son importantes para el cliente. Estas áreas caerán en una categoría o más (por ejemplo, puntualidad, cantidad, coste, etc.). Después de confirmar estas áreas con el cliente, se puede identificar requerimientos específicos.

**b. Desarrollo de preguntas de entrevistas/encuestas**

Se utiliza una lista breve de preguntas o un cuestionario de encuesta. Producirán el feedback necesario para determinar si los requerimientos del cliente son satisfechos y para fijar la importancia de un requerimiento en particular.

**c. Entrevista/encuesta a cliente**

En cualquier momento que sea posible, se entrevista personalmente al cliente.

Se escribe todo el feedback de modo que la organización o su equipo puedan analizarlo con posterioridad. Al definir los requerimientos del cliente, asegurándose de interpretar tanto las necesidades como las expectativas.

**d. Feedback de los requerimientos del cliente**

Después de haber completado todas las entrevistas con los clientes, se necesita extraer algún significado de los datos recopilados. ¿Qué área de requerimiento es la más importante? ¿Qué área es la que necesita el mayor trabajo? El feedback del cliente es una información valiosa, úsela en provecho propio.

## **2. Decisión del proceso a mejorar**

Una vez que se conoce los requerimientos de sus clientes, está listo para identificar con precisión qué proceso será necesario mejorar. Luego de seleccionar el proceso se toman en cuenta cuatro subpasos básicos:

- ❖ Una lista de procesos relevantes que afectan a la satisfacción del cliente  
Establecer criterios de selección.
- ❖ Identificar la relación entre criterios y proceso.
- ❖ Priorizar y seleccionar un proceso de mejoramiento que en este caso es el área de servicio automotriz de Casabaca
- ❖ Seguir los cuatro sub pasos asegura que los esfuerzos están centrados en el proceso.

Es decir que se hará una lista de procesos relevantes que afectan a la satisfacción del cliente y se consultara unto con su grupo de trabajo o equipo de mejoramiento del proceso, sugiera una lista de procesos de trabajo que se relacionan con áreas con problemas (oportunidades de mejoramiento) para satisfacer los requerimientos del cliente. La lista puede tener de dos a seis o más procesos.

### **3.- Establecer criterios de selección**

Después de completar la lista de procesos potenciales elabore una lista de criterios para seleccionar los procesos.

- Identificación de la relación entre criterios y proceso
- En este punto se toma la lista de procesos de trabajo y los compara con los criterios de selección que eligió. El Formulario de Selección es una

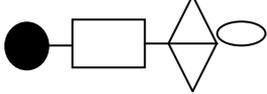
herramienta útil en esta etapa. Clasifique cada proceso de trabajo en una escala de 1 a 10, siendo 1 la más baja y 10 la más alta.

<b>Procesos Relevantes de Trabajo</b>			
<b>Criterios de selección</b>	<b>Proceso NB 1 Proceso de devolución de mercaderías</b>	<b>Proceso NB 2 Proceso de reembolso al contado</b>	<b>Proceso NB 3 Proceso de tramitación de quejas del cliente</b>
Descontento del cliente con el proceso en curso	4	8	4
Control sobre mejora de	6	10	8
Consideración del cliente	10	10	8
Habilidad para mejorar con los recursos existentes	6	9	5
Beneficio a Partir de la mejora del Proceso	8	7	9
Probabilidad de éxito	7	9	8
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>53</b>	<b>42</b>

### **FASE DOS: ANALIZAR**

Ahora se sabe qué proceso debe mejorar a fin de incrementar la satisfacción del cliente. Pero el mejoramiento no es automático. A menos que se comprenda cómo funciona correctamente el proceso, no se estará en condiciones de determinar cómo mejorarlo. Analizar el proceso comprende los dos pasos más importantes siguientes:

- Documente el proceso "tal como está".
- Establecimiento de las mediciones necesarias del proceso.
- Documentación del proceso "tal como está"

SUBPASO	TÉCNICA	DESCRIPCIÓN																		
A. Enumere las tareas más importantes del proceso.	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Tabla de proceso</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="width: 50px;"></td> <td style="text-align: center;">●</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td></td> <td style="text-align: center;">◊</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Tabla de proceso			1		●	2		◊										Enumere las tareas más importantes para transformar insumos en productos.
Tabla de proceso																				
1		●																		
2		◊																		
B. Cree un diagrama de flujo del proceso.  '••X		Cree un esquema visual del																		

**a.- Enumeración las tareas más importantes del proceso**

Documentar el proceso comprende identificar aquellas tareas más A portantes que se ha seleccionado. Específicamente, eso abarca:

- Definir el insumo y el producto comprendidos en el proceso.
- Enumerar las seis a diez tareas más importantes que conducen desde los insumos del proveedor hasta los productos del productor.
- Identificar las subtareas y decisiones más pequeñas que vinculan a las tareas más importantes<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> CHANG Richard, (1994), Mejora Continua de Procesos, Editorial Granica, Buenos Aires Argentina pagina 40.

### **b. Creación un diagrama de flujo del proceso**

El segundo paso para documentar un proceso es crear un diagrama de flujo del proceso, que consiste en una representación visual paso a paso de sus tareas más importantes.

### **c. Establezca las mediciones necesarias del proceso**

Existe un dicho en los negocios que dice: *Lo que se logra evaluar se termina*. La piedra fundamental del proceso de mejoramiento es la medición. Si la empresa logra medir los insumos y los productos del proceso, podrá determinar con exactitud la satisfacción del cliente y *ver* efectivamente la causa y efecto de las soluciones aplicadas.

#### **Tipos de mediciones**

##### **Medición del resultado**

La empresa puede utilizar las estimaciones del resultado para evaluar el resultado de su proceso. Le revelan de qué manera su proceso ha satisfecho o no los requerimientos de sus clientes. Son las mismas estimaciones que sus clientes están utilizando para juzgar la eficacia de su proceso.

##### **Mediciones del proceso (de producción)**

Las mediciones del proceso le revelan el modo satisfactorio con que se cumple su proceso en ciertos puntos críticos o hitos *dentro del mismo*. Le permiten determinar cómo estos puntos o hitos contribuyen a satisfacer los requerimientos del cliente. Estas estimaciones mantienen a su proceso bajo control.

##### **Medición del insumo (Proveedor)**

Las estimaciones del insumo lo ayudan a evaluar en qué medida los proveedores satisfacen sus requerimientos. Éstas se realizan, por lo general, independientemente (*con cada proveedor en el proceso*), ya que el cumplimiento de los requerimientos puede ser diferente por parte de cada uno de ellos.

#### **d. Determinar las mediciones del resultado del proceso y del insumo**

Es mucho mejor tener pocas mediciones significativas que muchas que sean ineficaces. Existen diversas trampas en las que la empresa puede caer cuando realiza la medición de sus procesos:

- Medir demasiadas cosas.
- Destinar demasiado tiempo a la medición.
- Medir las cosas equivocadas

### **FASE TRES: MEDIR**

La fase Medir del PMC es vital. Medir el proceso para establecer un nivel inicial de referencia sobre los resultados y después continuar midiéndolos, es el único medio por el que se puede evaluar el funcionamiento del proceso y las tareas principales de éste en relación con los requerimientos de sus clientes.

#### **a. Recopilar datos de referencia sobre los resultados**

Recopilar datos de referencia sobre los resultados ayuda a entender la eficacia de funcionamiento del proceso y las tareas dentro de éste para satisfacer los requerimientos de sus clientes. Su imagen del proceso puede ser totalmente diferente del verdadero proceso en sí. Los datos que se recopilan dilucidarán toda discrepancia.

#### **b. Identificación de las "deficiencias" en los resultados del proceso**

Las áreas con problemas de proceso son responsables de las deficiencias para satisfacer los requerimientos de los clientes. Para terminar con estas deficiencias en los resultados, se necesita identificar y solucionar problemas (por ejemplo

eliminar tareas sin valor agregado) que puedan presentarse en cada tarea principal de un proceso de trabajo<sup>33</sup>.

## **FASE CUATRO: MEJORAR**

En las tres fases anteriores del modelo SAMME se ha tenido que hacer sus deberes. Ha investigado los requerimientos de sus clientes para elegir un proceso, lo ha analizado en detalle y ha evaluado su eficacia. Y aunque hay más trabajo por delante, en esta fase ya podrá ver algunos de los resultados de su labor.

### **a. Fije la/s meta/s del mejoramiento de proceso**

Por definición, mejoramiento continuo significa que la empresa está fijando continuamente metas más altas para sí mismo. En la búsqueda de modos de mejorar sus procesos, es importante fijar metas de mejoramiento, satisfacerlas y fijar nuevas metas, mejorando continuamente la manera en que se efectúa el trabajo. Es una práctica valiosa para hacer de ella un hábito.

- Fijar objetivos lo ayuda a identificar oportunidades de mejoramiento.
- Saber que la empresa está trabajando para lograr una meta específica puede ayudar a mantener sus actividades de mejoramiento del proceso *enfocadas en los resultados* y estar así bien encaminado.
- Los objetivos incrementan su probabilidad de éxito.
- Lograr metas brinda oportunidades de reconocimiento y apoyo por los esfuerzos de mejoramiento.

### **b. Descubra necesidades y oportunidades de mejoramiento**

Se espera descubrir que aspectos se deben mejorar.

---

<sup>33</sup> CHANG Richard, (1994), *Mejora Continua de Procesos*, Editorial Granica, Buenos Aires Argentina pagina 65-70

### **c. Confirmar el nivel deseado de resultados del proceso**

Es importante tener un nivel de resultados esperados del proceso

### **d. Determinación de los requerimientos de cumplimiento para el proveedor**

Ahora que se ha determinado los objetivos específicos que requieren los clientes, está listo para encontrarse con sus proveedores con el fin de acordar sobre los niveles de cumplimiento deseados (objetivos). Que de acuerdo a lo propuesto por Chang se lograra con un acuerdo al respecto resulta importante en el desarrollo exitoso de las relaciones Proveedor-Productor-Cliente<sup>34</sup>.

### **e. Desarrollo e implementación los mejoramientos en el proceso sobre una base de ensayo**

Para desarrollar las mejoras que ayudarán a alcanzar efectivamente esos objetivos, se utilizan las observaciones que hizo y los datos que se reunieron las primeras fases. Las actividades clave comprendidas en el desarrollo y puesta en marcha de las mejoras en el proceso sobre una base de ensayo, comprenden:

Identificar la causa de los problemas en el proceso.

- Identificar y priorizar oportunidades para simplificar y mejorar el proceso.
- Elegir las mejores soluciones para el mejoramiento del proceso.
- Ensayar en pequeña escala soluciones de mejoramiento.
- Recopilar datos sobre todas las: mediciones clave del proceso.

### **f. Identificación de la causa de los problemas en el proceso**

Si se puede identificar la causa de los problemas en el proceso, será posible encarar los esfuerzos de mejoramiento en la debida forma. Por ejemplo, si la

---

<sup>34</sup> CHANG Richard, (1994), Mejora Continua de Procesos , Editorial Granica, Buenos Aires Argentina pagina75-79

mala comunicación es una de esas áreas, es necesario identificar por qué esto es un problema. ¿Es porque el management nunca ha alentado la comunicación franca, porque el ambiente de la oficina no la facilita o porque a los empleados les falta la capacidad de la comunicación?

#### **g. Identificación y priorización las oportunidades para simplificar y mejorar el proceso**

La simplificación ocurre cuando la empresa rediseña un proceso con la finalidad de que sea más eficiente y para que ofrezca la menor resistencia al objetivo fundamental de ese proceso. Es posible simplificar eliminando pasos o reduciendo las actividades dentro de los pasos del proceso. La modificación se da cuando se hacen cambios que satisfacen o superan los requerimientos de los clientes.

- Se elige las mejores soluciones para lograr su objetivo del mejoramiento
- Se ensaya en pequeña escala las soluciones de mejora
- Se recopila datos sobre todas las mediciones clave del proceso<sup>35</sup>

### **FASE CINCO: EVALUAR**

La fase de evaluación se compone de dos pasos principales:

- Determinar el impacto de las mejoras en el proceso
- Estandarizar el proceso y verificar las mejoras en curso.

#### **a. Determinación del impacto de las mejoras en el proceso**

Este paso asegurará que se determine si las mejoras en el proceso han reducido o eliminado, o no, las causas fundamentales en las tareas identificadas. Seguir este paso ayudará a determinar si los mejoramientos han satisfecho efectivamente los requerimientos de sus clientes.

---

<sup>35</sup> CHANG Richard, (1994), Mejora Continua de Procesos , Editorial Granica, Buenos Aires Argentina pagina80-85

### **b. Estandarización del proceso y verificación el mejoramiento en curso**

Los esfuerzos iniciales de mejoramiento ya han tenido éxito o se ha perfeccionado de manera que puede lograr los objetivos. Pero aún no ha terminado. Es necesario cerciorarse de que el proceso mejorado no se revertirá. Con el fin de mantener su proceso en excelente forma, tiene que estandarizarlo y verificar su mejoramiento en curso. Sólo entonces los cambios tendrán éxito.

- Comunicar el flujo del proceso mejorado y las pautas de operación
- Si es necesario, impartir enseñanza sobre el proceso de mejoramiento
- Se debe recopilar y proporcionar feedback actual del cliente y del proveedor
- Mantener y mejorar continuamente los beneficios de los resultados del proceso
- Si es necesario, disolver el equipo de mejoramiento del proceso <sup>36</sup>

## **2.6. MARCO CONCEPTUAL**

**LA CALIDAD:** Origen: del Latín Qualitatem.

Significado: Atributo o propiedad que distingue a las personas, a bienes y servicios. Esa distinción implica Nivel de Excelencia, pero algo excelente no es algo caro y lujoso sino adecuado para su uso<sup>37</sup>.

**Ambiente propicio:** Debe consolidarse un ambiente adecuado para el desarrollo de la calidad total, lo cual implica lograr una cultura uniforme, compartida por toda la organización, actividad no imposible, pero muy trabajosa.

---

<sup>36</sup>CHANG Richard, (1994), Mejora Continua de Procesos ,Editorial Granica, Buenos Aires Argentina pagina 96

<sup>37</sup>RICO Rubén Roberto, (2001) Calidad Estratégica Total, Editorial MACCHI S.A. Buenos Aires, Argentina pagina 4

**Management:** Es el corazón del sistema, el cual de un modo obsesivo está a la búsqueda de incrementar la eficiencia y la productividad.

**Empleador:** El cual posee un excesivo respeto por el ser humano y por sus potencialidades; formalizando un compromiso de hierro con el personal, motivándolo y reconociéndole sus esfuerzos y exitosas intervenciones<sup>38</sup>.

**Calidad total** Es para el cliente, cuando el producto o servicio llega a satisfacer a sus necesidades y expectativas, referidos.<sup>39</sup>

**Servicio de menor tiempo:** El tiempo es el factor competido de la década del "90, revistiendo un peso específico tremendo a la horade tomar la decisión, no obstante haber recibido complementariamente otros beneficios adicionales, como seguridad, confiabilidad, entre otros<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Ibíd. Pagina 5

<sup>39</sup>RICO Rubén Roberto, (2001) Calidad Estratégica Total, Editorial MACCHI S.A. Buenos Aires, Argentina pagina 9

<sup>40</sup>Ibíd. Pagina 10

## CAPÍTULO III

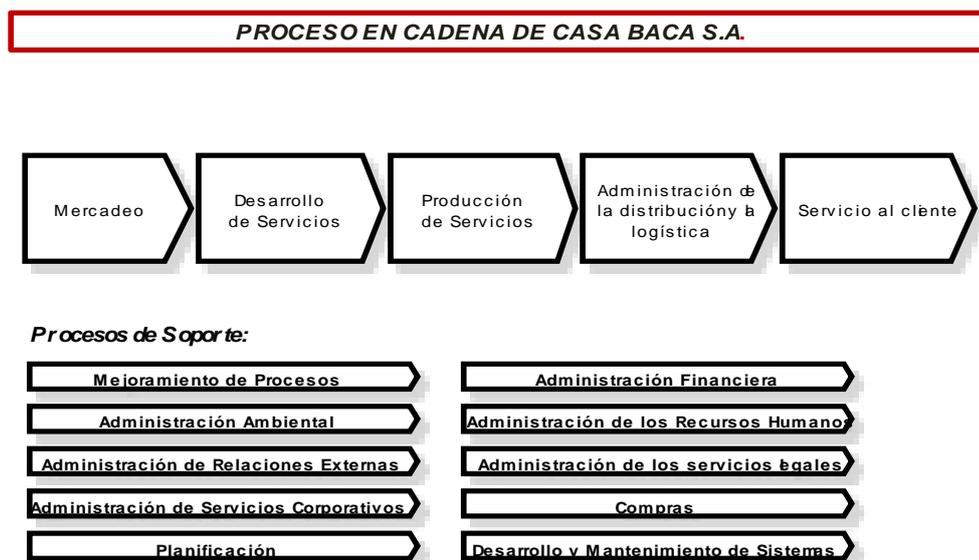
### ESTUDIO DEL AREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE CASABACA, BAJO EL ENFOQUE DEL MODELO SAMME

En este capítulo se desarrolla el estudio del área de Servicio al Cliente de Casabaca; lo que implica que conforme el enfoque del modelo SAMME, se desarrolla la Selección, Análisis y Medición del área.

#### 3.1. SELECCIÓN

El área de Servicios al Cliente de Casabaca debe mantener una calidad constante en los productos y servicios que entregue, para así satisfacer las necesidades y expectativas del cliente; para esto requiere disponer de procesos y sistemas adecuadamente establecidos.

#### PROCESO:



FUENTE: ESTUDIO DE CASABACA

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

El gráfico anterior ilustra el proceso que se genera en el Área de Servicio al Cliente de CASA BACA S.A.

#### **PROVEEDOR:**

El proveedor del servicio y los productos es CASA BACA S.A., por medio de las unidades que gestionan el proceso de servicio al cliente.

#### **PRODUCTO:**

La industria automotriz a nivel mundial es altamente competitiva, por eso el servicio al cliente, que incluye el proceso de venta, el mantenimiento y la reparación, constituye una nueva forma de competitividad, siendo la calidad del mismo una variable crítica para poder competir en el mercado.

#### **CLIENTE INTERNO Y EXTERNO:**

- Cliente interno: Personal de repuestos, mantenimiento y taller.
- Cliente Externo: Propietario de vehículo Toyota

### **3.2. ANÁLISIS DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE CASA BACA**

Para analizar el área de servicio al cliente, se evaluarán aspectos fundamentales: los procesos involucrados en el servicio al cliente; la operatividad del sistema orientado a la satisfacción del cliente; y, la percepción de calidad del servicio que tiene del cliente.

#### **3.2.1. ANÁLISIS DE PROCESOS**

El análisis y diagnóstico de los procesos enfocados a la satisfacción del cliente de Casabaca, sobre los productos y servicios, se ha realizado en base al criterio de Valor Agregado, observando la siguiente metodología:

1.- En base a datos históricos disponibles en los archivos de Casabaca se han determinado los costos totales anuales de operación, de las unidades involucradas en la atención y satisfacción del cliente de CasaBaca, y se ha

calculado el costo por cada segundo de operación, considerado 22 días hábiles al mes y una jornada diaria de 8 horas

COSTOS ANUALES	31.240
SEGUNDOS AÑO	9.504.000
COSTO OPERATIVO POR SEGUNDO	0,0032870

2.- Se ha calculado el sueldo anual real de cada persona involucrada en los diferentes procesos enfocados a la satisfacción del cliente de Casa Baca, y en base a este se ha estimado el costo por segundo, para lo cual se han considerado 22 días hábiles al mes, una jornada diaria de 8 horas, y una eficiencia en la utilización del tiempo del 80%, que es el estándar de trabajo del medio<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> MIPRO Unidad Técnica – Informe Industrial 2010, Página 26.

**TABLA DE DETALLE DE COSTO POR SEGUNDO POR COLABORADOR**

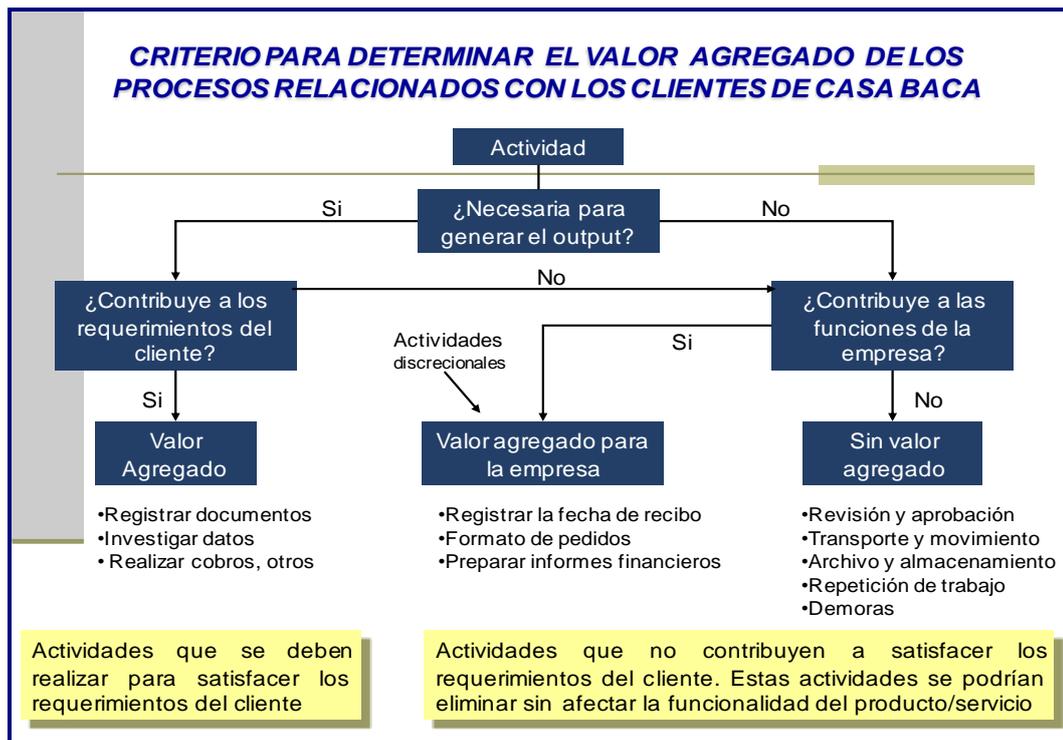
<b>COSTO DEL PERSONAL</b>										
<b>CARGO</b>	<b>SUELDO</b>	<b>IESS</b>	<b>13VO.</b>	<b>14VO.</b>	<b>VACACION</b>	<b>FONDO RESERVA</b>	<b>COSTO MES</b>	<b>COSTO AÑO</b>	<b>SEGUNDOS POR AÑO</b>	<b>COSTO POR SEGUNDO</b>
Jefe de Repuestos	1.300,00	154,05	108,33	22,00	54,17	108,33	1.746,88	20.962,60	9.504.000	0,0022057
Jefe de Taller	1.400,00	165,90	116,67	22,00	58,33	116,67	1.879,57	22.554,80	9.504.000	0,0023732
Supervisor de Citas	900,00	106,65	75,00	22,00	37,50	75,00	1.216,15	14.593,80	9.504.000	0,0015355
Asesor de Servicio	600,00	71,10	50,00	22,00	25,00	50,00	818,10	9.817,20	9.504.000	0,0010330
Asistente de Citas	500,00	59,25	41,67	22,00	20,83	41,67	685,42	8.225,00	9.504.000	0,0008654
Asistente de Repuestos	500,00	59,25	41,67	22,00	20,83	41,67	685,42	8.225,00	9.504.000	0,0008654
Asistente de Taller Controlador	500,00	59,25	41,67	22,00	20,83	41,67	685,42	8.225,00	9.504.000	0,0008654
Asistente de Bodega	500,00	59,25	41,67	22,00	20,83	41,67	685,42	8.225,00	9.504.000	0,0008654
Secretaria de Repuestos	450,00	53,33	37,50	22,00	18,75	37,50	619,08	7.428,90	9.504.000	0,0007817
Auxiliar de Taller	380,00	45,03	31,67	22,00	15,83	31,67	526,20	6.314,36	9.504.000	0,0006644
Guardia de Seguridad	370,00	43,85	30,83	22,00	15,42	30,83	512,93	6.155,14	9.504.000	0,0006476

FUENTE: ARCHIVO DE CASABACA

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

3.- Se costean los procesos relacionados a la satisfacción del cliente.

4.- Se ha determinado si las actividades de los diversos procesos añaden o no valor, según el siguiente criterio:



ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

5.- Se calcula la eficiencia del proceso, en función del costo total y costo que añade valor al procesos.

### 3.2.2. ANÁLISIS DE LA OPERATIVIDAD DEL SISTEMA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Para analizar la operatividad del Sistema de Satisfacción de Clientes, se ha realizado muestreo sobre las OR gestionadas durante el año 2010; el número de elementos identificados es de 4500.

La fórmula seleccionada, para calcular el tamaño de la muestra es la de la proporción<sup>42</sup>; pues al investigar los atributos de las OR, no se dispone de

<sup>42</sup>MENDENHALL, Muestreo estadístico; PRINTICE HALL, 2004, Pág.213

estadígrafos (media poblacional ni desviación estándar) que permitan aplicar otra fórmula basada en indicadores estadísticos.

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{B^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Los valores de las diferentes variables que tiene la fórmula son:

**N** que es el número de elementos de la población es  $N = 4500$

Para tener la seguridad de que el tamaño de la muestra es el adecuado, se usa:  $p = 0.5$  y como  $q = 1 - p$ , se tiene que  $q = 0.5$ .

**B** = 0.08; que equivale al 8% considerado como error muestral.

$\alpha = 0,05$  (5%), pues el nivel de confianza buscado es del 95%.

Como el error puede darse a ambos lados de la curva normal, se tiene:

$$\alpha/2 = 0,025$$

$$1 - \alpha/2 = 0,975$$

$$Z_{\alpha/2} = 1.96$$

El valor de  $Z_{\alpha/2}$ , se obtiene de la tabla Z para la distribución normal.

Aplicando estos valores en la fórmula anterior, se tiene:

$$n = \frac{(1,96^2) \cdot (4500) \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0,08^2) \cdot (4449) + (1,96^2) \cdot (0.5) \cdot (0.5)} = 146,83$$

Para asegurar la calidad de los resultados del estudio, el tamaño de la muestra considerado es de 150 OR, que serán seleccionadas mediante muestreo aleatorio sistemático, tomando cada vigésimo elemento de la población hasta completar el tamaño muestral requerido.

Para calificar a cada transacción, se ha tenido en cuenta los siguientes parámetros:

**TABLA DE CUANTIFICACIÓN DE ATRIBUTOS**

ATRIBUTO	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>CORRECCIÓN</b>	Error de transposición y otros valores	Entre 20 y 100 dólares	Más de 5 dólares y menos de 20	Máximo 5 dólares	exacto
<b>OPORTUNIDAD</b>	Más de 3 días de atraso	Más de 2 días y máximo 3 de atraso	Entre 1 a 2 días de atraso	Máximo 1 día de atraso	En la fecha y hora exacta
<b>CLASIFICACIÓN</b>	Otros errores se califican con 1			Una de los concepto es similar	Cuentas adecuadas
<b>CLARIDAD</b>	Otras deficiencias se califican con 1			Fácil comprensión pero mala redacción	Fácil comprensión

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

La ponderación que debe darse a cada atributo, para calcular la calificación de cada OR es:

TABLA DE PONDERACIÓN DE CADA ATRIBUTO

ATRIBUTO	PESO
CORRECCIÓN	45%
OPORTUNIDAD	10%
CLASIFICACIÓN	35%
CLARIDAD	10%

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

Puesto que cada OR obtendrá una calificación de máximo 5, el valor máximo total a obtener será de 750; el criterio de aceptación o no de la calidad del proceso de las OR se hará en base a la siguiente escala:

TABLA DE ESCALA DE VALORACIÓN

IDENTIFICACION	INTERVALO	RIESGO	CONFIANZA
<b>ROJO</b>	15% - 50%	ALTO	BAJO
<b>NARANJA</b>	51% - 65%	MODERADO ALTO	MODERADO BAJO
<b>AMARILLO</b>	66% - 80%	MODERADO	MODERADO
<b>VERDE</b>	81% -90%	MODERADO BAJO	MODERADO ALTO
<b>AZUL</b>	91% - 100%	BAJO	ALTO

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

### 3.2.3. ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO, POR PARTE DE LOS CLIENTES

Para este fin se ha diseñado un cuestionario que se ha aplicado a 100 clientes de la empresa, con el propósito de determinar los factores que incrementan la percepción de calidad del cliente.

Las preguntas se diseñaron de manera positiva; en ellas se califica favorablemente al factor medido, y a medida que los encuestados están de acuerdo, su calificación es más alta.

El índice de puntuación para las respuestas es el siguiente:

- *Muy bueno* (4)
- *Bueno* (3)
- *Regular* (2)
- *Malo* (1)

Se definieron 10 factores determinantes de la calidad del servicio, los mismos que se plasmaron en preguntas:

1. Atención al cliente
2. Resolución de problemas
3. Los empleados conocen la información
4. Satisfacción del cliente
5. Tiempo de entrega
6. Aspecto del personal
7. Aspecto de las instalaciones
8. Calidad del producto
9. Seguimiento
10. Precio

Los primeros dos factores que se presentan en la lista requieren el esfuerzo personal de los trabajadores, siendo parte de su capacidad aprendida y su experiencia, y dan a la compañía beneficios adicionales al comportamiento común de la gente.

Los siguientes ocho factores están relacionados con las normas que la compañía impone para todos los empleados.

La estructura final de la herramienta para la recolección de información es la siguiente:

**TABLA DEL CUESTIONARIO PARA MEDIR LA CALIDAD TOTAL EN  
EL SERVICIO**

DESDE LA PERSPECTIVA CLIENTE

<b>No.</b>	<b>FACTOR ANALIZADO</b>	<b>MUY BUENO (4)</b>	<b>BUENO (3)</b>	<b>REGULAR (2)</b>	<b>MALO (1)</b>
1	ATENCIÓN AL CLIENTE				
2	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS				
3	LOS EMPLEADOS CONOCEN LA INFORMACIÓN				
4	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
5	TIEMPO DE ENTREGA				
6	ASPECTO DEL PERSONAL				
7	ASPECTO DE LAS INSTALACIONES				
8	CALIDAD DEL PRODUCTO				
9	SEGUIMIENTO				
10	PRECIO				

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

**3.3. MEDICIÓN DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE DE CASA  
BACA**

**3.3.1. MEDICIÓN DE LOS PROCESOS**

**3.3.1.1. PROCESO DE TOMA DE CITAS**

:

El costeo del proceso de TOMA DE CITAS es el siguiente

PROCESO: TOMA DE CITAS						
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (SEGUNDOS)	COSTO RH	COSTO OPERATIVO	COSTO TOTAL
	<b>CREAR LA ORDEN DE REPARACIÓN</b>					
1	Saludar al Cliente y confirmar sus necesidades.	Asistente de Citas	120	0,1038510	0,3944444	0,4982955
2	Confirmar la información del Cliente y vehículo; si el Cliente no tiene registrado su placa, ingresar los datos en el sistema.	Asistente de Citas	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
3	Confirmar el modelo de vehículo y chequear los mantenimientos realizados.	Asistente de Citas	30	0,0259628	0,0986111	0,1245739
4	Abrir la OR en el Sistema	Asistente de Citas	30	0,0259628	0,0986111	0,1245739
5	Preguntar al cliente acerca de sus requerimientos y trabajos adicionales e ingresar estos datos en el computador.	Asistente de Citas	180	0,1557765	0,5916667	0,7474432
6	Si el cliente requiere partes, controlar si las mismas existen en existencia en el Sistema de Inventario	Asistente de Citas	120	0,1038510	0,3944444	0,4982955
7	Preguntar la hora a la que el cliente desea se le reciba su vehículo.	Asistente de Citas	20	0,0173085	0,0657407	0,0830492
8	Confirmar la programación del Taller para obtener el posible tiempo de recepción y tiempo de entrega.	Asistente de Citas	30	0,0259628	0,0986111	0,1245739
9	Informar al Cliente la recepción y el posible tiempo de entrega, ofrecer la opción de esperar.	Asistente de Citas	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
10	Imprimir orden de reparación	Asistente de Citas	10	0,0086543	0,0328704	0,0415246
	<b>PROCESAR LA ORDEN DE REPARACIÓN</b>					
11	Reconfirmar que la información del Cliente y vehículo estén completas.	Asistente de Citas	20	0,0173085	0,0657407	0,0830492
12	Valorar repuestos y llamar al cliente para solicitar su aceptación.	Asistente de Citas	180	0,1557765	0,5916667	0,7474432
13	Archivar la orden de reparación en el buzón del día que corresponda.	Asistente de Citas	30	0,0259628	0,0986111	0,1245739
	<b>ADMINISTRAR LA ORDEN DE REPARACIÓN</b>					
14	Verificar la existencia de los repuestos solicitados y segregarlos.	Asistente de Repuestos	300	0,2596275	0,9861111	1,2457386
15	Confirmar la orden en la programación del Taller.	Asistente de Repuestos	30	0,0259628	0,0986111	0,1245739
16	Autorizar la orden de reparación.	Jefe de Repuestos	30	0,0661698	0,0986111	0,1647809
<b>TOTAL</b>			<b>1.250</b>	<b>1,1219884</b>	<b>4,1087963</b>	<b>5,2307847</b>

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

En base al criterio para determinar si las actividades agregan o no valor al proceso se tiene:

PROCESO: TOMA DE CITAS				
No.	ACTIVIDAD	COSTO TOTAL	AGREGA VALOR	NO AGREGA VALOR
	<b>CREAR LA ORDEN DE REPARACIÓN</b>			
1	Saludar al Cliente y confirmar sus necesidades.	0,4982955	0,4982955	
2	Confirmar la información del Cliente y vehículo; si el Cliente no tiene registrado su placa, ingresar los datos en el sistema.	0,2491477	0,2491477	
3	Confirmar el modelo del vehículo y chequear los mantenimientos realizados.	0,1245739		0,1245739
4	Abrir la OR en el Sistema	0,1245739	0,1245739	
5	Preguntar al cliente acerca de sus requerimientos y trabajos adicionales e ingresar estos datos en el computador.	0,7474432	0,7474432	
6	Si el cliente requiere partes, controlar si las mismas existen en existencia en el Sistema de Inventario	0,4982955		0,4982955
7	Preguntar la hora a la que el cliente desea se le reciba su vehículo.	0,0830492	0,0830492	
8	Confirmar la programación del Taller para obtener el posible tiempo de recepción y tiempo de entrega.	0,1245739		0,1245739
9	Informar al Cliente la recepción y el posible tiempo de entrega, ofrecer la opción de esperar.	0,2491477	0,2491477	
10	Imprimir orden de reparación	0,0415246	0,0415246	
	<b>PROCESAR LA ORDEN DE REPARACIÓN</b>			
11	Reconfirmar que la información del Cliente y vehículo estén completas.	0,0830492		0,0830492
12	Valorar repuestos y llamar al cliente para solicitar su aceptación.	0,7474432	0,7474432	
13	Archivar la orden de reparación en el buzón del día que corresponda.	0,1245739		0,1245739
	<b>ADMINISTRAR LA ORDEN DE REPARACIÓN</b>			
14	Verificar la existencia de los repuestos solicitados y segregarlos.	1,2457386		1,2457386
15	Confirmar la orden en la programación del Taller.	0,1245739		0,1245739
16	Autorizar la orden de reparación.	0,1647809	0,1647809	
TOTAL		5,2307847	2,9054059	2,3253788
PORCENTAJE			55,54%	44,46%

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

Se observa que el 55,54% de los costos son eficientes y el 44,46% de ellos no agregan valor al proceso.

### 3.3.1.2. PROCESO DE PREPARACIÓN DE CITAS

El costeo del proceso de PREPARACIÓN DE CITAS es el siguiente:

PROCESO: PREPARACIÓN DE CITAS						
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (SEGUNDOS)	COSTO RH	COSTO OPERATIVO	COSTO TOTAL
	<b>RECONFIRMAR LA ORDEN DE REPARACIÓN</b>					
1	Recoger las OR que no registren la Confirmación de la Cita	Asistente de Citas	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
2	Llamar al cliente para confirmar la cita.	Asistente de Citas	120	0,1038510	0,3944444	0,4982955
3	Confirmar la fecha de la cita y el contenido de los trabajos incluido los trabajos adicionales.	Asistente de Citas	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
4	Si el cliente quiere cambiar especificaciones y fecha, realizar los cambios necesarios.	Asistente de Citas	120	0,1038510	0,3944444	0,4982955
5	Confirmar la cita en el sistema, incluyendo responsable, fecha y hora de confirmación.	Asistente de Citas	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
	<b>RECONFIRMAR LA PROVISIÓN DE REPUESTOS</b>					
6	Verificar que los repuestos de las OR del día siguiente hayan sido enviados	Asistente de Taller	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
7	Si falta algún repuesto solicitar con protocolo de urgente su provisión.	Asistente de Taller	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
8	Contactar al cliente para modificar la fecha y hora de la cita si el repuesto solicitado no va a llegar antes de la fecha y hora original solicitada por el cliente.	Asistente de Taller	180	0,1557765	0,5916667	0,7474432
9	Reconfirmar en el sistema las OR del día siguiente.	Jefe de Taller	60	0,1423914	0,1972222	0,3396136
<b>TOTAL</b>			<b>780</b>	<b>0,7654975</b>	<b>2,5638889</b>	<b>3,3293864</b>

En base al criterio para determinar si las actividades agregan o no valor al proceso se tiene:

PROCESO: PREPARACIÓN DE CITAS				
No.	ACTIVIDAD	COSTO TOTAL	AGREGA VALOR	NO AGREGA VALOR
	<b>RECONFIRMAR LA ORDEN DE REPARACIÓN</b>			
1	Recoger las OR que no registren la Confirmación de la Cita	0,2491477	0,2491477	
2	Llamar al cliente para confirmar la cita.	0,4982955		0,4982955
3	Confirmar la fecha de la cita y el contenido de los trabajos incluido los trabajos adicionales.	0,2491477		0,2491477
4	Si el cliente quiere cambiar especificaciones y fecha, realizar los cambios necesarios.	0,4982955	0,4982955	
5	Confirmar la cita en el sistema, incluyendo responsable, fecha y hora de confirmación.	0,2491477		0,2491477
	<b>RECONFIRMAR LA PROVISIÓN DE REPUESTOS</b>			
6	Verificar que los repuestos de las OR del día siguiente hayan sido enviados	0,2491477		0,2491477
7	Si falta algún repuesto solicitar con protocolo de urgente su provisión.	0,2491477	0,2491477	
8	Contactar al cliente para modificar la fecha y hora de la cita si el repuesto solicitado no va a llegar antes de la fecha y hora de la cita original realizada por el cliente.	0,7474432	0,7474432	
9	Reconfirmar en el sistema las OR del día siguiente.	0,3396136		0,3396136
TOTAL		3,3293864	1,7440341	1,5853523
PORCENTAJE			52,38%	47,62%

Se observa que el 52,34% de los costos son eficientes y el 47,62% de ellos no agregan valor al proceso.

### 3.3.1.3. PROCESO DE PROVISIONAMIENTO DE REPUESTOS (SOP)

El costeo del proceso SOP es el siguiente:

PROCESO: PROVISIONAMIENTO DE REPUESTOS (SOP)						
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (SEGUNDOS)	COSTO RH	COSTO OPERATIVO	COSTO TOTAL
	<b>VALIDAR ORDEN DE DEMANDA DE REPUESTOS</b>					
1	Tomar el documento de demanda de repuestos (DR) de la impresora (Se genera automáticamente con el OR).	Asistente de Repuestos	10	0,0086543	0,0328704	0,0415246
2	Ingresar en el Sistema de Repuestos, determinar el código del repuesto y anotar en el DR.	Asistente de Repuestos	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
3	Ingresar en el Sistema y confirmar disponibilidad del repuesto (Sistema en línea con agencias)	Asistente de Repuestos	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
4	Registrar en el DR sitio, precio y cantidad.	Asistente de Repuestos	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
5	Realizar el pedido a bodega o a la agencia que tenga el repuesto.	Asistente de Repuestos	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
6	Autorizar pedido de repuestos.	Jefe de Repuestos	60	0,1323396	0,1972222	0,3295619
	<b>PREPARAR ORDEN DE DEMANDA DE REPUESTOS</b>					
7	Preparar las DR, colocar los repuestos de cada una, en canastas plásticas.	Asistente de Bodega	300	0,2596275	0,9861111	1,2457386
8	Imprimir el documento de Entrega de Repuestos (PP)	Asistente de Bodega	10	0,0086543	0,0328704	0,0415246
9	Si el repuesto requerido no ha llegado, llamar inmediatamente a la agencia que debía proveer.	Secretaria de Repuestos	120	0,0937992	0,3944444	0,4882437
10	Si hay problemas, llamar al personal de citas para que pueda llamar al cliente para reprogramar.	Asistente de Repuestos	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
11	Confirmar si se ha reprogramado la cita	Asistente de Repuestos	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
12	Contrastar DR con OR y autorizar envío de repuestos al taller	Jefe de Repuestos	60	0,1323396	0,1972222	0,3295619
	<b>DESPACHO DE REPUESTOS</b>					
13	Llevar los repuestos al taller.	Asistente de Bodega	120	0,1038510	0,3944444	0,4982955
<b>TOTAL</b>			<b>1.040</b>	<b>1,0508186</b>	<b>3,4185185</b>	<b>4,4693371</b>

En base al criterio para determinar si las actividades agregan o no valor al proceso se tiene:

PROCESO: PROVISIONAMIENTO DE REPUESTOS (SOP)				
No.	ACTIVIDAD	COSTO TOTAL	AGREGA VALOR	NO AGREGA VALOR
	<b>VALIDAR ORDEN DE DEMANDA DE REPUESTOS</b>			
1	Tomar el documento de demanda de repuestos (DR) de la impresora (Se genera automáticamente con el OR).	0,0415246	0,0415246	
2	Ingresar en el Sistema de Repuestos, determinar el código del repuesto y anotar en el DR.	0,2491477	0,2491477	
3	Ingresar en el Sistema y confirmar disponibilidad del repuesto (Sistema en línea con agencias)	0,2491477		0,2491477
4	Registrar en el DR sitio, precio y cantidad.	0,2491477	0,2491477	
5	Realizar el pedido a bodega o a la agencia que tenga el repuesto.	0,2491477	0,2491477	
6	Autorizar pedido de repuestos.	0,3295619		0,3295619
	<b>PREPARAR ORDEN DE DEMANDA DE REPUESTOS</b>			
7	Preparar las DR, colocar los repuestos de cada una, en canastas plásticas.	1,2457386	1,2457386	
8	Imprimir el documento de Entrega de Repuestos (PP)	0,0415246	0,0415246	
9	Si el repuesto requerido no ha llegado, llamar inmediatamente a la agencia que debía proveer.	0,4882437		0,4882437
10	Si hay problemas, llamar al personal de citas para que pueda llamar al cliente para reprogramar.	0,2491477		0,2491477
11	Confirmar si se ha reprogramado la cita	0,2491477		0,2491477
12	Contrastar DR con OR y autorizar envío de repuestos al taller	0,3295619		0,3295619
	<b>DESPACHO DE REPUESTOS</b>			
13	Llevar los repuestos al taller.	0,4982955	0,4982955	
TOTAL		4,4693371	2,5745265	1,8948106
PORCENTAJE			57,60%	42,40%

Se observa que el 57,60% de los costos son eficientes y el 42,40% de ellos no agregan valor al proceso.

### 3.3.1.4. PROCESO DE PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

El costeo del proceso de PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO es el siguiente:

PROCESO: PLANIFICACIÓN DE TRABAJO						
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (SEGUNDOS)	COSTO RH	COSTO OPERATIVO	COSTO TOTAL
	<b>CONFIRMAR RECURSOS</b>					
1	Confirmar la disponibilidad del técnico y de los puestos de trabajo para el próximo día en el Sistema.	Asistente de Taller	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
2	Revisar solicitudes de repuestos y autorizaciones, y programar los trabajos que pueden reiniciar el próximo día.	Asistente de Taller	180	0,1557765	0,5916667	0,7474432
3	Generar la orden de trabajo OT, con el mismo número que OR y DR.	Asistente de Taller	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
4	Revisar y aprobar las órdenes de trabajo OT.	Jefe de Taller	120	0,2847828	0,3944444	0,6792273
	<b>GENERAR PLAN DE TRABAJO</b>					
4	Revisar los contenidos de los trabajos de las OR y el estatus de la preparación y re programar la secuencia de los trabajos en el orden que los trabajos puedan iniciar después.	Jefe de Taller	180	0,4271742	0,5916667	1,0188409
5	Generar el plan de trabajo para el día siguiente	Jefe de Taller	300	0,7119571	0,9861111	1,6980682
6	Enviar una copia del plan de trabajo al personal de citas.	Auxiliar de Taller	180	0,1195902	0,5916667	0,7112568
<b>TOTAL</b>			<b>1.080</b>	<b>1,8031318</b>	<b>3,5500000</b>	<b>5,3531318</b>

En base al criterio para determinar si las actividades agregan o no valor al proceso se tiene:

PROCESO: PLANIFICACIÓN DE TRABAJO				
No.	ACTIVIDAD	COSTO TOTAL	AGREGA VALOR	NO AGREGA VALOR
	<b>CONFIRMAR RECURSOS</b>			
1	Confirmar la disponibilidad del técnico y de los puestos de trabajo para el próximo día en el Sistema.	0,2491477		0,2491477
2	Revisar solicitudes de repuestos y autorizaciones, y programar los trabajos que pueden reiniciar el próximo día.	0,7474432		0,7474432
3	Generar la orden de trabajo OT, con el mismo número que OR y DR.	0,2491477	0,2491477	
4	Revisar y aprobar las órdenes de trabajo OT.	0,6792273		0,6792273
	<b>GENERAR PLAN DE TRABAJO</b>			
4	Revisar los contenidos de los trabajos de las OR y el estatus de la preparación y re programar la secuencia de los trabajos en el orden que los trabajos puedan iniciar después.	1,0188409	1,0188409	
5	Generar el plan de trabajo para el día siguiente	1,6980682	1,6980682	
6	Enviar una copia del plan de trabajo al personal de citas.	0,7112568		0,7112568
<b>TOTAL</b>		<b>5,3531318</b>	<b>2,9660568</b>	<b>2,3870750</b>
<b>PORCENTAJE</b>			<b>55,41%</b>	<b>44,59%</b>

Se observa que el 55,41% de los costos son eficientes y el 44,59% de ellos no agregan valor al proceso.

### 3.3.1.5. PROCESO DE SEGURIDAD

El costeo del proceso de SEGURIDAD es el siguiente:

PROCESO: SEGURIDAD						
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (SEGUNDOS)	COSTO RH	COSTO OPERATIVO	COSTO TOTAL
	<b>CONFIRMAR IDENTIFICACIÓN</b>					
1	Saludar al cliente.	Guardia de Seguridad	20	0,0129527	0,0657407	0,0786935
2	Confirmar el propósito de la visita del cliente.	Guardia de Seguridad	20	0,0129527	0,0657407	0,0786935
3	Revisar el número de placa del vehículo.	Guardia de Seguridad	20	0,0129527	0,0657407	0,0786935
4	Llenar la hoja de registro: hora de llegada, modelo, placa y nombre.	Guardia de Seguridad	60	0,0388582	0,1972222	0,2360804
	<b>DIRECCIONAR AL CLIENTE</b>					
5	Dirigir al cliente a la sala de recepción del vehículo.	Guardia de Seguridad	30	0,0194291	0,0986111	0,1180402
TOTAL			150	0,0971455	0,4930556	0,5902011

En base al criterio para determinar si las actividades agregan o no valor al proceso se tiene:

<b>PROCESO: SEGURIDAD</b>				
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>AGREGA VALOR</b>	<b>NO AGREGA VALOR</b>
	<b>CONFIRMAR IDENTIFICACIÓN</b>			
1	Saludar al cliente.	0,0786935	0,0786935	
2	Confirmar el propósito de la visita del cliente.	0,0786935		0,0786935
3	Revisar el número de placa del vehículo.	0,0786935		0,0786935
4	Llenar la hoja de registro: hora de llegada, modelo, placa y nombre.	0,2360804	0,2360804	
	<b>DIRECCIONAR AL CLIENTE</b>			
5	Dirigir al cliente a la sala de recepción del vehículo.	0,1180402	0,1180402	
<b>TOTAL</b>		<b>0,5902011</b>	<b>0,4328141</b>	<b>0,1573870</b>
<b>PORCENTAJE</b>			<b>73,33%</b>	<b>26,67%</b>

Se observa que el 73,33% de los costos son eficientes y el 26,67% de ellos no agregan valor al proceso.

### 3.3.1.6. PROCESO DE RECEPCIÓN DEL CLIENTE

El costeo del proceso de RECEPCIÓN DEL CLIENTE es el siguiente:

<b>PROCESO: RECEPCIÓN (PROGRAMADA)</b>						
<b>No</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO (SEGUNDOS)</b>	<b>COSTO RH</b>	<b>COSTO OPERATIVO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>MANEJO DE TURNOS</b>					
1	Saludar al Cliente y confirmar sus necesidades.	Asistente de Citas	30	0,0259628	0,0986111	0,1245739
2	Confirmar el propósito de la visita del cliente.	Asistente de Citas	30	0,0259628	0,0986111	0,1245739
3	Confirmar el turno y su programación, por medio del plan de trabajo.	Asistente de Citas	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
4	Imprimir el turno y entregar al cliente.	Asistente de Citas	10	0,0086543	0,0328704	0,0415246
	<b>PROGRAMAR ENTREGA</b>					
5	Informar al cliente la hora a la que se le entregará su vehículo.	Asistente de Citas	10	0,0086543	0,0328704	0,0415246
6	Si el cliente va a esperar, dirigir al cliente a la sala de espera.	Asistente de Citas	20	0,0173085	0,0657407	0,0830492
<b>TOTAL</b>			<b>160</b>	<b>0,1384680</b>	<b>0,5259259</b>	<b>0,6643939</b>

En base al criterio para determinar si las actividades agregan o no valor al proceso se tiene:

<b>PROCESO: RECEPCIÓN (PROGRAMADA)</b>				
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>AGREGA VALOR</b>	<b>NO AGREGA VALOR</b>
	<b>MANEJO DE TURNOS</b>			
1	Saludar al Cliente y confirmar sus necesidades.	0,1245739	0,1245739	
2	Confirmar el propósito de la visita del cliente.	0,1245739		0,1245739
3	Confirmar el turno y su programación, por medio del plan de trabajo.	0,2491477		0,2491477
4	Imprimir el turno y entregar al cliente.	0,0415246	0,0415246	
	<b>PROGRAMAR ENTREGA</b>			
5	Informar al cliente la hora a la que se le entregará su vehículo.	0,0415246	0,0415246	
6	Si el cliente va a esperar, dirigir al cliente a la sala de espera.	0,0830492	0,0830492	
<b>TOTAL</b>		<b>0,6643939</b>	<b>0,2906723</b>	<b>0,3737216</b>
<b>PORCENTAJE</b>			<b>43,75%</b>	<b>56,25%</b>

Los resultados muestran que el 43,75% de los costos son eficientes y el 56,25% de ellos no agregan valor al proceso.

### 3.3.1.7. PROCESO DE MANEJO DE CLIENTES NO SHOW

El costeo del proceso de MANEJO DE CLIENTES NO SHOW es el siguiente:

PROCESO: MANEJO CLIENTES NO SHOW						
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (SEGUNDOS)	COSTO RH	COSTO OPERATIVO	COSTO TOTAL
	<b>MANEJO DE ATRASOS</b>					
	Identificar en el sistema las OR con un atraso de 15 minutos respecto a la hora de la cita.	Asistente de Citas	30	0,0259628	0,0986111	0,1245739
	Llamar al cliente y confirmar la razón de ¿por qué? no ha llegado a la hora de la cita acordada.	Asistente de Citas	120	0,1038510	0,3944444	0,4982955
	Ofrecer al cliente reprogramar la cita.	Asistente de Citas	30	0,0259628	0,0986111	0,1245739
	Si el cliente quiere reprogramar la cita, ver la disponibilidad de taller y coordinar con el cliente.	Asistente de Citas	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
	<b>MANEJO DE CLIENTES NO CONTACTADOS</b>					
	Si el cliente no puede ser contactado, esperar 15 minutos más.	Asistente de Citas				
	Volver a llamar al cliente, si el cliente sigue sin ser contactado emitir novedad en el sistema.	Asistente de Citas	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
	Dar de baja la OR en el sistema, detallando la causa.	Supervisor de Citas	30	0,0460663	0,0986111	0,1446774
<b>TOTAL</b>			<b>330</b>	<b>0,3056938</b>	<b>1,0847222</b>	<b>1,3904160</b>

Aplicando el criterio que se definió para determinar si las actividades agregan o no valor al proceso se tiene:

<b>PROCESO: MANEJO CLIENTES NO SHOW</b>				
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>AGREGA VALOR</b>	<b>NO AGREGA VALOR</b>
	<b>MANEJO DE ATRASOS</b>			
	Identificar en el sistema las OR con un atraso de 15 minutos respecto a la hora de la cita.	0,1245739	0,1245739	
	Llamar al cliente y confirmar la razón de ¿por qué? no ha llegado a la hora de la cita acordada.	0,4982955		0,4982955
	Ofrecer al cliente reprogramar la cita.	0,1245739	0,1245739	
	Si el cliente quiere reprogramar la cita, ver la disponibilidad de taller y coordinar con el cliente.	0,2491477	0,2491477	
	<b>MANEJO DE CLIENTES NO CONTACTADOS</b>			
	Si el cliente no puede ser contactado, esperar 15 minutos más.			
	Volver a llamar al cliente, si el cliente sigue sin ser contactado emitir novedad en el sistema.	0,2491477		0,2491477
	Dar de baja la OR en el sistema, detallando la causa.	0,1446774		0,1446774
<b>TOTAL</b>		<b>1,3904160</b>	<b>0,4982955</b>	<b>0,8921206</b>
<b>PORCENTAJE</b>			<b>35,84%</b>	<b>64,16%</b>

Los resultados muestran que en este proceso el 35,84% de los costos son eficientes y el 64,16% de ellos no agregan valor al proceso.

### 3.3.1.8. PROCESO DE RECEPCIÓN (NO PROGRAMADA)

El costeo del proceso de RECEPCIÓN (NO PROGRAMADA) es el siguiente:

PROCESO: RECEPCIÓN (NO PROGRAMADA)						
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO (SEGUNDOS)	COSTO RH	COSTO OPERATIVO	COSTO TOTAL
	<b>MANEJO DE TURNOS</b>					
1	Saludar al cliente y pedirle que tome asiento frente al escritorio del Asesor de Servicios.	Asesor de Servicio	30	0,0309886	0,0986111	0,1295997
2	Confirmar datos y el propósito de la visita del cliente.	Asesor de Servicio	30	0,0309886	0,0986111	0,1295997
3	Abrir historial del vehículo	Asesor de Servicio	120	0,1239545	0,3944444	0,5183990
4	Crear OR en el sistema.	Asesor de Servicio	60	0,0619773	0,1972222	0,2591995
5	Registrar en el sistema la persona que va a realizar la recepción física del vehículo	Asesor de Servicio	30	0,0309886	0,0986111	0,1295997
6	Preguntar al cliente acerca del trabajo a realizar e ingresar estos datos en el sistema.	Asesor de Servicio	60	0,0619773	0,1972222	0,2591995
7	Si el cliente requiere partes, ver si existe disponibilidad inmediata en el Sistema de Inventario	Asesor de Servicio	60	0,0619773	0,1972222	0,2591995
8	Valorar el trabajo a realizar y ver si el cliente acepta.	Asesor de Servicio	60	0,0619773	0,1972222	0,2591995
9	Confirmar la disponibilidad del técnico y de puesto de trabajo en ese momento.	Asesor de Servicio	30	0,0309886	0,0986111	0,1295997
10	Generar la orden de trabajo OT.	Asesor de Servicio	10	0,0103295	0,0328704	0,0431999
11	Definir la persona que va a realizar la recepción física del vehículo.	Asesor de Servicio	20	0,0206591	0,0657407	0,0863998
12	Recibir el vehículo.	Asesor de Servicio	30	0,0309886	0,0986111	0,1295997
13	Imprimir el turno y entregar al cliente.	Asesor de Servicio	10	0,0103295	0,0328704	0,0431999
	<b>PROGRAMAR ENTREGA</b>					
14	Informar al cliente la hora a la que se le entregará su vehículo.	Asesor de Servicio	10	0,0103295	0,0328704	0,0431999
15	Si el cliente va a esperar, dirigir al cliente a la sala de espera.	Asesor de Servicio	20	0,0206591	0,0657407	0,0863998
TOTAL			580	0,5991136	1,9064815	2,5055951

Aplicando el criterio que se definió para determinar si las actividades agregan o no valor al proceso se tiene:

PROCESO: RECEPCIÓN (NO PROGRAMADA)				
No.	ACTIVIDAD	COSTO TOTAL	AGREGA VALOR	NO AGREGA VALOR
	<b>MANEJO DE TURNOS</b>			
1	Saludar al cliente y pedirle que tome asiento frente al escritorio del Asesor de Servicios.	0,1295997	0,1295997	
2	Confirmar datos y el propósito de la visita del cliente.	0,1295997		0,1295997
3	Abrir historial del vehículo	0,5183990	0,5183990	
4	Crear OR en el sistema.	0,2591995	0,2591995	
5	Registrar en el sistema la persona que va a realizar la recepción física del vehículo	0,1295997	0,1295997	
6	Preguntar al cliente acerca del trabajo a realizar e ingresar estos datos en el sistema.	0,2591995	0,2591995	
7	Si el cliente requiere partes, ver si existe disponibilidad inmediata en el Sistema de Inventario	0,2591995		0,2591995
8	Valorar el trabajo a realizar y ver si el cliente acepta.	0,2591995	0,2591995	
9	Confirmar la disponibilidad del técnico y de puesto de trabajo en ese momento.	0,1295997		0,1295997
10	Generar la orden de trabajo OT.	0,0431999	0,0431999	
11	Definir la persona que va a realizar la recepción física del vehículo.	0,0863998	0,0863998	
12	Recibir el vehículo.	0,1295997	0,1295997	
13	Imprimir el turno y entregar al cliente.	0,0431999	0,0431999	
	<b>PROGRAMAR ENTREGA</b>			
14	Informar al cliente la hora a la que se le entregará su vehículo.	0,0431999	0,0431999	
15	Si el cliente va a esperar, dirigir al cliente a la sala de espera.	0,0863998	0,0863998	
TOTAL		2,5055951	1,9871961	0,5183990
PORCENTAJE			79,31%	20,69%

Los resultados muestran que en este proceso el 79,31% de los costos son eficientes y el 20,69% de ellos no agregan valor al proceso.

### 3.3.1.9. PROCESO DE PRE PULL PARTES

El costeo del proceso de PRE PULL PARTES es el siguiente:

<b>PROCESO: PREPULL DE REPUESTOS</b>						
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO (SEGUNDOS)</b>	<b>COSTO RH</b>	<b>COSTO OPERATIVO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>VALIDAR ORDEN DE DEMANDA DE REPUESTOS</b>					
1	Tomar el documento de demanda de repuestos (DR) de la impresora (Se genera automáticamente con el OR).	Asistente de Repuestos	10	0,0086543	0,0328704	0,0415246
2	Ingresar en el Sistema de Repuestos, determinar el código del repuesto y anotar en el DR.	Asistente de Repuestos	60	0,0519255	0,1972222	0,2491477
3	Autorizar la entrega de repuestos.	Jefe de Repuestos	60	0,1323396	0,1972222	0,3295619
	<b>PREPARAR ORDEN DE DEMANDA DE REPUESTOS</b>					
4	Preparar las DR, colocar los repuestos de cada una, en canastas plásticas.	Asistente de Bodega	300	0,2596275	0,9861111	1,2457386
5	Imprimir el documento de Entrega de Repuestos (PP)	Asistente de Bodega	10	0,0086543	0,0328704	0,0415246
6	Contrastar DR con OR y autorizar envío de repuestos al taller	Jefe de Repuestos	60	0,1323396	0,1972222	0,3295619
	<b>DESPACHO DE REPUESTOS</b>					
7	Llevar los repuestos al taller.	Asistente de Bodega	120	0,1038510	0,3944444	0,4982955
<b>TOTAL</b>			<b>620</b>	<b>0,6973918</b>	<b>2,0379630</b>	<b>2,7353548</b>

Aplicando el criterio que se definió para determinar si las actividades agregan o no valor al proceso se tiene:

<b>PROCESO: PREPULL DE REPUESTOS</b>				
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>AGREGA VALOR</b>	<b>NO AGREGA VALOR</b>
	<b>VALIDAR ORDEN DE DEMANDA DE REPUESTOS</b>			
1	Tomar el documento de demanda de repuestos (DR) de la impresora (Se genera automáticamente con el OR).	0,0415246	0,0415246	
2	Ingresar en el Sistema de Repuestos, determinar el código del repuesto y anotar en el DR.	0,2491477		0,2491477
3	Autorizar la entrega de repuestos.	0,3295619		0,3295619
	<b>PREPARAR ORDEN DE DEMANDA DE REPUESTOS</b>			
4	Preparar las DR, colocar los repuestos de cada una, en canastas plásticas.	1,2457386	1,2457386	
5	Imprimir el documento de Entrega de Repuestos (PP)	0,0415246	0,0415246	
6	Contrastar DR con OR y autorizar envío de repuestos al taller	0,3295619		0,3295619
	<b>DESPACHO DE REPUESTOS</b>			
7	Llevar los repuestos al taller.	0,4982955	0,4982955	
<b>TOTAL</b>		<b>2,7353548</b>	<b>1,8270833</b>	<b>0,9082715</b>
<b>PORCENTAJE</b>			<b>66,80%</b>	<b>33,20%</b>

Los resultados muestran que en este proceso el 66,80% de los costos son eficientes y el 33,20% de ellos no agregan valor al proceso.

**VALORACIÓN CONSOLIDADA:**

Consolidando los costos de todos los procesos involucrados en la satisfacción del cliente se tiene:

PROCESO	COSTO EFICIENTE	COSTO INEFICIENTE
TOMA DE CITAS	2,9054059	2,3253788
PREPARACIÓN DE CITAS	1,7440341	1,5853523
SOP	2,5745265	1,8948106
PLANIFICACIÓN DE TRABAJO	2,9660568	2,3870750
SEGURIDAD	0,4328141	0,1573870
RECEPCIÓN (PROGRAMADA)	0,2906723	0,3737216
MANEJO DE CLIENTES NO SHOW	0,4982955	0,8921206
RECEPCIÓN (NO PROGRAMADA)	1,9871961	0,5183990
PRE PULL DE REPUESTOS	1,8270833	0,9082715
<b>TOTAL</b>	<b>15,2260847</b>	<b>11,0425162</b>
<b>COMPOSICIÓN PORCENTUAL</b>	<b>57,96%</b>	<b>42,04%</b>

Se observa que en conjunto un 42,04% de los costos necesarios para generar los procesos que requiere el cliente no agregan valor a estos procesos, es decir son ineficientes, y el 57,96% de los costos si agregan valor a los procesos. En conclusión se puede decir que en conjunto estos procesos deben mejorarse para manejar rangos de generación de valor aceptables, que se ubiquen alrededor del 70%.

Jerarquizando los procesos por la eficiencia de los costos, se tiene que en orden descendente estos son:

<b>PROCESO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>INEFICIENCIA</b>
RECEPCIÓN (NO PROGRAMADA)	79,31%	20,69%
SEGURIDAD	73,33%	26,67%
PRE PULL DE REPUESTOS	66,80%	33,20%
SOP	57,60%	42,40%
TOMA DE CITAS	55,54%	44,46%
PLANIFICACIÓN DE TRABAJO	55,41%	44,59%
PREPARACIÓN DE CITAS	52,38%	47,62%
RECEPCIÓN (PROGRAMADA)	43,75%	56,25%
MANEJO DE CLIENTES NO SHOW	35,84%	64,16%

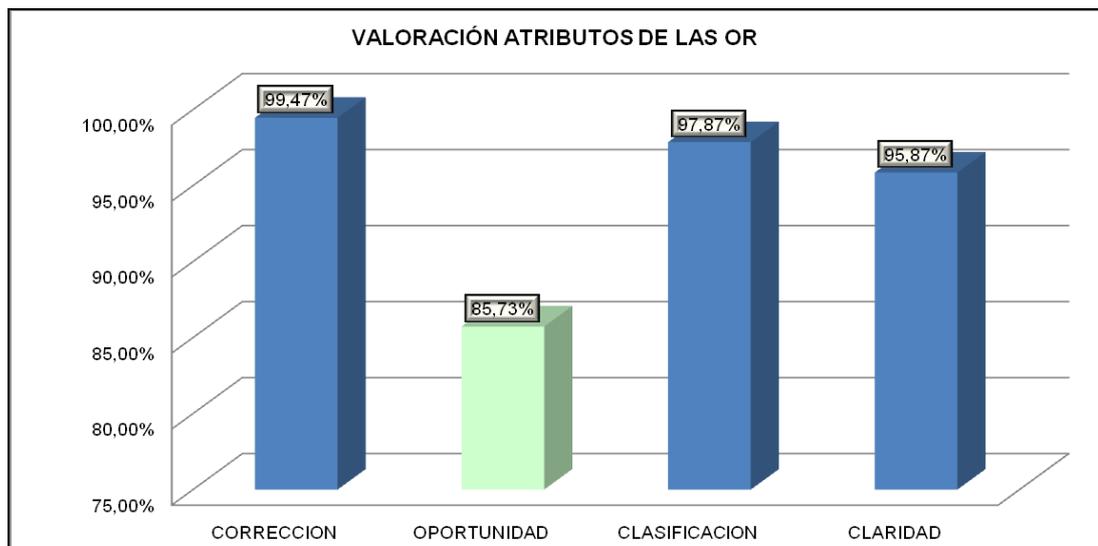
Los procesos de RECEPCIÓN (NO PROGRAMADA) y SEGURIDAD pueden considerarse eficientes, el proceso de PRE PULL DE REPUESTOS requiere ser mejorado en un 10% para alcanzar el límite de eficiencia del 70%; los procesos SOP, TOMA DE CITAS, PLANIFICACIÓN DE TRABAJO y PREPARACIÓN DE CITAS requieren un mejoramiento de alrededor del 25%; el proceso de RECEPCIÓN (PROGRAMADA) un mejoramiento del 50% y el de

MANEJO DE CLIENTES NO SHOW requiere una mejora profunda.

### 3.3.2. MEDICIÓN DE OPERATIVIDAD DEL SISTEMA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

El estudio muestral de las OR, aplicado en base a la importancia relativa asignada a cada uno de los factores definidos, arrojó los siguientes resultados.

#### VALORACIÓN DE ATRIBUTOS DE LA OR PROCESADAS



ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

#### CONNOTACIÓN:

Se observa que referente a las OR procesadas por el Sistema de Satisfacción de Clientes, durante el año 2010, el atributo oportunidad presentan un riesgo moderado bajo de que la información generada por la operatividad del sistema no lo cumpla, por lo que el nivel de confianza de cumplimiento es moderadamente alto; respecto a los atributos corrección, clasificación y claridad, presentan un riesgo bajo de que la información generada por el subsistema no los cumpla por lo que el nivel de confianza de cumplimiento es alto.

Por el conjunto de atributos y cualidades anteriormente descritas, es posible señalar que la calidad de la información generada por el Sistema de Satisfacción de Clientes es alta.

### 3.4. MEDICIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO DESDE LA PERSPECTIVA CLIENTE

El cuestionario diseñado se aplicó en forma sistemática a cada tercer cliente cuyo vehículo fue atendido en CASABACA S.A.

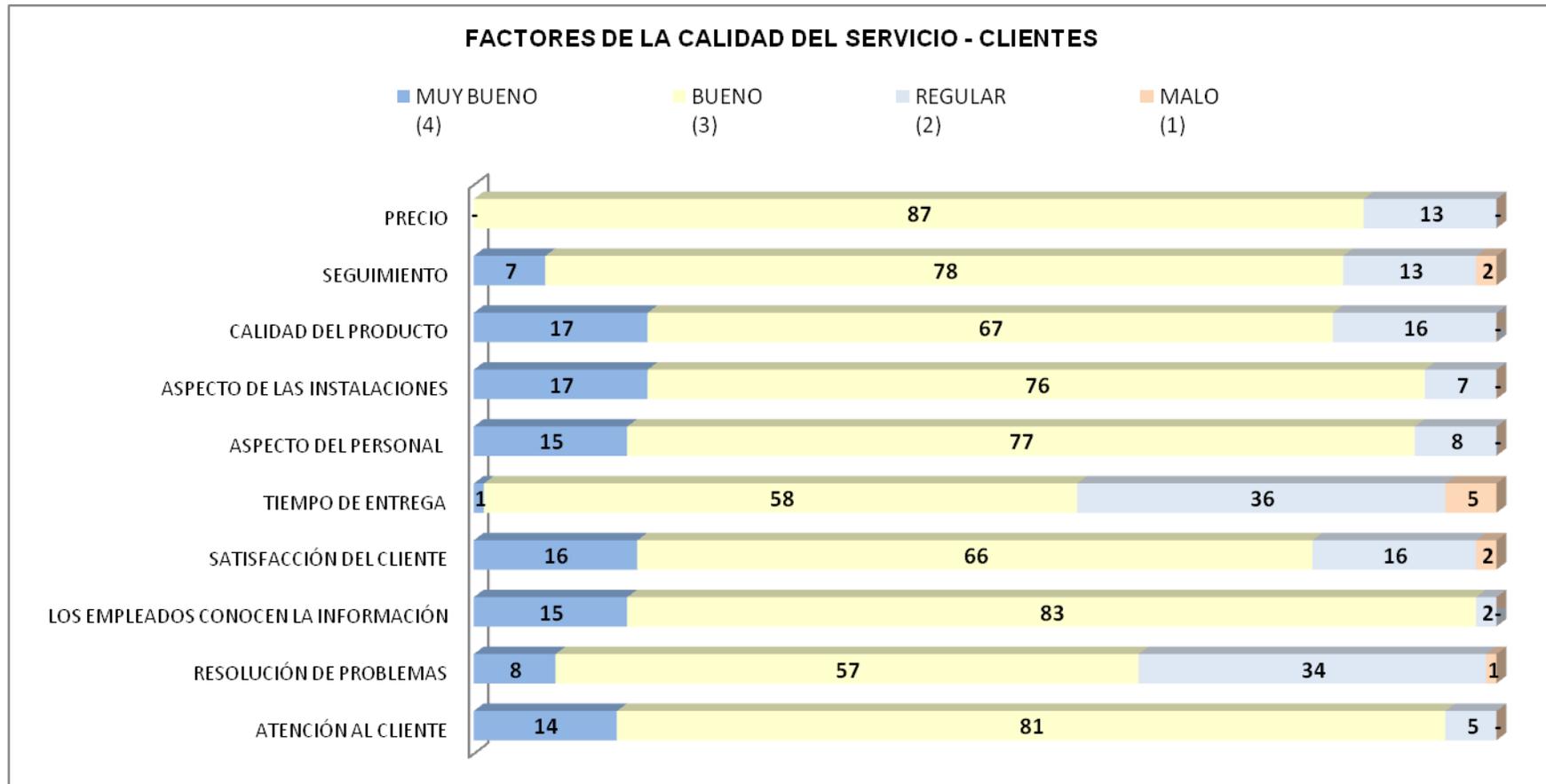
El procesamiento de los datos se hizo estadísticamente, calculando las frecuencias y las sumas totales de puntos, observándose los siguientes resultados:

#### RESULTADOS PARA MEDIR LA CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO DESDE LA PERSPECTIVA CLIENTE

No	FACTOR ANALIZADO	MUY BUENO (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	MALO (1)
1	<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	14	81	5	-
2	<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	8	57	34	1
3	<b>LOS EMPLEADOS CONOCEN LA INFORMACIÓN</b>	15	83	2	-
4	<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	16	66	16	2
5	<b>TIEMPO DE ENTREGA</b>	1	58	36	5
6	<b>ASPECTO DEL PERSONAL</b>	15	77	8	-
7	<b>ASPECTO DE LAS INSTALACIONES</b>	17	76	7	-
8	<b>CALIDAD DEL PRODUCTO</b>	17	67	16	-
9	<b>SEGUIMIENTO</b>	7	78	13	2
10	<b>PRECIO</b>	-	87	13	-

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

## RESULTADOS FACTORES DE CUESTIONARIOS - CLIENTES



ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

Valorando cada uno de los diferentes factores por la calificación y frecuencia asignada se tiene:

#### CALIFICACIÓN DE ATRIBUTOS DE LA CALIDAD TOTAL DEL SERVICIO

No.	FACTOR ANALIZADO	CALIFICACIÓN ALCANZADA
1	ATENCIÓN AL CLIENTE	309
2	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	272
3	LOS EMPLEADOS CONOCEN LA INFORMACIÓN	313
4	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	296
5	TIEMPO DE ENTREGA	255
6	ASPECTO DEL PERSONAL	307
7	ASPECTO DE LAS INSTALACIONES	310
8	CALIDAD DEL PRODUCTO	301
9	SEGUIMIENTO	290
10	PRECIO	287

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

Se observa que el factor con mejor calificación es el que los empleados conocen la información que alcanza 313 puntos sobre 400 posibles, le sigue el aspecto de las instalaciones que alcanza 310, la atención al cliente con 309, el aspecto del personal con 307, la calidad del producto con 301, y los demás factores alcanzan una calificación inferior a 300 siendo el factor con más baja calificación el tiempo de entrega que alcanza únicamente 255 puntos.

Para medir la calidad que alcanzan los atributos, se ha establecido una escala congruente con las calificaciones propuestas, que es la siguiente:

### ESCALA PARA MEDIR CALIDAD DEL ATRIBUTO

IDENTIFICACION	INTERVALO	VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL ATRIBUTO
ROJO	0% - 25%	MALA
NARANJA	26% - 50%	REGULAR
AMARILLO	51% - 75%	BUENA
VERDE	76% - 90%	MUY BUENA
AZUL	91% - 100%	EXCELENTE

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

En base a esta escala se tiene que la medición de los diversos atributos que se han analizado es:

### VALORACIÓN DE LOS ATRIBUTOS

No.	FACTOR ANALIZADO	CALIFICACIÓN TOTAL	LOGRO %
1	ATENCIÓN AL CLIENTE	309	77,25%
2	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	272	68,00%
3	LOS EMPLEADOS CONOCEN LA INFORMACIÓN	313	78,25%
4	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	296	74,00%
5	TIEMPO DE ENTREGA	255	63,75%
6	ASPECTO DEL PERSONAL	307	76,75%
7	ASPECTO DE LAS INSTALACIONES	310	77,50%
8	CALIDAD DEL PRODUCTO	301	75,25%
9	SEGUIMIENTO	290	72,50%
10	PRECIO	287	71,75%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>294</b>	<b>73,50%</b>

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

Según se observa, bajo la escala definida los factores: LOS EMPLEADOS CONOCEN LA INFORMACIÓN, ASPECTO DE LAS INSTALACIONES, ATENCIÓN AL CLIENTE, ASPECTO DEL PERSONAL, y alcanzan una calificación de muy buena, el factor CALIDAD DEL PRODUCTO se encuentra en el umbral de calificación de buena.

Los factores: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, SEGUIMIENTO, PRECIO, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS y TIEMPO DE ENTREGA, alcanzan una calificación de buena.

En conjunto la calidad integral del servicio que entrega CASABACA S.A. a sus clientes puede catalogarse de buena ya que alcanza un nivel de logro de 73,50%.

### **3.5. OPORTUNIDADES DE MEJORA**

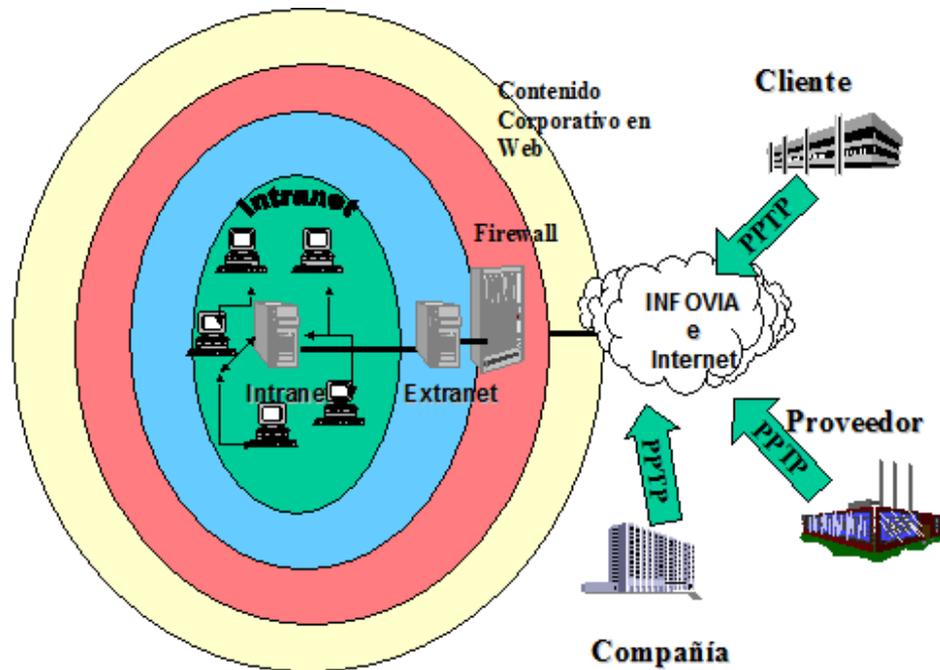
#### **3.5.1. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y PROYECTOSTIC**

El análisis y diagnóstico de los procesos enfocados a la satisfacción del cliente de Casabaca, en base al Valor Agregado, determina que varios de los procesos requieren profunda mejora.

Una de las herramientas más eficientes, para mejorar los procesos y gestión de las empresas modernas, son los Sistemas de Administración de la Información, estos en conjunto con un portal Web de Extranet, le permitirían a Casabaca eliminar actividades que no agregan valor en los procesos, como: ingreso de datos del cliente, y, controles posteriores que podrían ser recurrentes, en línea y automatizados.

Las extranets se utilizan en el entorno de las relaciones comerciales business to business; son redes privadas que utiliza tecnologías Internet y redes de comunicación públicas para compartir información y procesos de negocio con sus clientes, proveedores, u otros negocios.

GRÁFICO EJEMPLO DE EXTRANET



FUENTE: SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN GERENCIALES, LAUDON & LAUDON

RECOPIADO POR: RAUL VILLALBA

En el caso de Casabaca, como se observa en el detalle de actividades de los procesos analizados, debe gestionar documentación y actividades con los clientes, por ejemplo solicitudes de presupuestos, oferta de precios de componentes, turnos, confirmaciones, etc.; todas estas transacciones tienen un costo en términos de dinero y tiempo, que le restan competitividad a la empresa, y como la compañía crece, sus necesidades de gestionar transacciones, crecen exponencialmente, se ahonda el problema.

Para ilustrar cómo esta herramienta, conjuntamente con un sistema automatizado de gestión integrado tipo ERP (Enterprise Resource Planning = Planificador de los Recursos de la Empresa), permitiría resolver la complejidad creciente de las relaciones comerciales con los clientes, y optimizaría la gestión de los procesos de servicio al cliente, se enuncian varios ejemplos:

- Las personas que requieren servicio en Casabaca, podrían ingresar su solicitud y datos del vehículo, por medio de un computador o por su teléfono celular,

esto permitiría eliminar actividades que no agregan valor, a varios de los procesos.

- También el sistema podría enviar un mensaje de texto automático, al correo electrónico y al celular del cliente, con la fecha y hora de la cita, una vez que esta sea confirmada.
- Las personas podrían elaborar automáticamente, proformas por servicios y partes, y si están de acuerdo con el costo, gestionar automáticamente la cita y turno para ser atendidos.
- Una vez que se evalúa al vehículo, y determinan los repuestos necesarios, el sistema podría verificar si existe en inventario y si es así emitir automáticamente la orden de pedido a bodega; y de no existir, emitir automáticamente la orden de pedido al proveedor hacia la consola del supervisor que debe autorizarla y enviarla por medio electrónico.

Estas mejoras entre otras, permitirían optimizar especialmente los procesos de

SOP, TOMA DE CITAS, PLANIFICACIÓN DE TRABAJO, PREPARACIÓN DE CITAS RECEPCIÓN (PROGRAMADA) y de MANEJO DE CLIENTES NO SHOW, que son los que presentan mayores problemas.

En conclusión se puede decir que este proyecto (Extranet + ERP), le permitiría a Casabaca: optimizar el valor agregado, disminuir el costo de transacciones, crear nuevos vínculos y maneras de hacer negocio, e incrementar la seguridad de sus controles. Se reducen los fallos de gestión y transacción y se puede alcanzar una mayor confidencialidad sin tener que renunciar a las ventajas de coste frente a otras soluciones.

### **3.5.2. ESTRATEGIA PARA NORMALIZAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE**

Especialmente en el proceso de los clientes NO SHOW, y otros procesos de atención, se observa que el cliente tiene la potestad de asistir o no a la cita, lo que evidentemente alterara la operatividad de la empresa, pues se modifica la programación establecida; para evitar estas situaciones se propone implementar las siguientes estrategias:

- Establecer un valor de 5 o 10 dólares, por concepto de garantía de asistencia, que el cliente debería cancelarlo personalmente en Casabaca, o por medio de

una transferencia electrónica a la cuenta de la empresa; esta garantía la perdería el cliente si no asiste a la cita programada o llega con un atraso de una hora o más, le sería descontado un 50% si llega con un atraso de hasta una hora, y si asiste puntualmente será considerado como un abono a su cuenta.

- Establecer un descuento del 10% en la quinta cita, si el cliente no se ha atrasado a las cuatro citas anteriores.
- Establecer una tarifa diferenciada, con un recargo del 5% en el valor del servicio, para clientes que se atrasan frecuentemente; y del 10% para clientes que han faltado más de una vez.

## **CAPITULO IV:**

### **PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA**

#### **4.1. PARÁMETROS ORGANIZACIONALES**

##### **4.1.1. VALORIZACIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS**

La organización es un sistema social, que contiene relaciones que identifican a los individuos y definen las características axiológicas; estas relaciones deben estar regidas por principios y valores corporativos, que determinan los criterios con los cuales CASA BACA operará y promocionará su imagen hacia los diferentes grupos de interés o públicos de la empresa.

Para definir estos elementos CASA BACA utilizará dos herramientas de relacionamiento lógico:

- La matriz axiológica de principios corporativos, que establece el conjunto de valores que constituirán la vida organizacional de CASA BACA.
  
- La matriz axiológica de valores, que identifica los grupos de interés o públicos; es decir aquellas personas o instituciones, con las cuales interactúa la empresa en sus operaciones y en el logro de sus objetivos; y, hacia los cuales proyectará su imagen corporativa.

Un público, es una colectividad dinámica, una construcción intelectual en torno a un asunto; los grupos de referencia de CASA BACA, es decir los públicos relacionados con la empresa son: el Estado, la sociedad, los empleados, los proveedores, los clientes y la administración.

Con estos elementos definidos, se tiene que para CASA BACA, la matriz axiológica de principios es la siguiente:

## MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS – CASA BACA

PRINCIPIOS	ACTORES						
	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADOR	SOCIOS
REMUNERACION JUSTA	X	X	X			X	X
GENERAR BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	X		X	X	X	X	X
CRECIMIENTO DEL PERSONAL	X	X	X	X	X	X	X
SATISFACER AL CLIENTE		X		X	X		X
TRABAJO EN EQUIPO				X	X	X	X
CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO	X	X	X	X	X	X	X
RENTABILIDAD ADECUADA		X		X	X		X

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

Dado que la empresa interactúa, esas relaciones deben estar regidas por determinados valores; para CASA BACA, la matriz axiológica de valores corporativos es la siguiente:

#### MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES CORPORATIVOS – CASA BACA

VALORES	ACTORES						
	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADOR	SOCIOS
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	
ETICA	X	X	X	X	X	X	X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X
COMPROMISO	X	X		X		X	X
PARTICIPACIÓN	X	X		X	X	X	X
EXCELENCIA	X	X		X	X	X	X
COMPETITIVIDAD	X	X		X	X	X	X
HONRADEZ	X	X	X	X	X	X	X

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** La cultura organizacional, es la construcción social de la identidad de la empresa por los individuos que forman parte de ella y por las interacciones que se dan entre ellos; es un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra.

Para CASA BACA, la base de su cultura organizacional la constituyen los valores y principios que observarán las personas que forman la empresa, y que son:

**VALORES:** Los valores corporativos definidos anteriormente en la matriz axiológica de valores que observará CASA BACA son:

- **RESPECTO.-** Aceptar y comprender tal y como son los demás.
- **ETICA.-** Basar todos los actos en la honestidad, confiabilidad, confidencialidad, responsabilidad y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, y disposición de servicio.
- **HONESTIDAD.-** Asegura relaciones humanas con confianza y armonía, respaldo, seguridad y credibilidad en las personas.
- **COMPROMISO.-** Para cumplir las políticas, lineamientos y realizar una actividad.
- **PARTICIPACIÓN.** – Es necesario para alcanzar objetivos, unificar esfuerzos, y, compartir habilidades y conocimientos.
- **EXCELENCIA.-** Mejorar y tener la capacidad de reinventarse a uno mismo; la necesidad de cambiar surge de la necesidad de estar llenos y de alejar el vacío.
- **COMPETITIVIDAD.-** La empresa apoyará a las personas a que adquieran nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes, para que optimicen el uso de los recursos que les son asignados
- **HONRADEZ.-** La virtud de la honradez, es el honor ejemplificado en las vidas de las personas; una persona es honrada, cuando concilia las palabras con los hechos.

**PRINCIPIOS:** Los principios corporativos que guiarán las acciones de CASA BACA son:

- **REMUNERACIÓN JUSTA.-** En la empresa se administrarán eficientemente las remuneraciones, definiendo un conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer estructuras de remuneraciones equitativas y justas.

- CLIMA LABORAL POSITIVO.- CASA BACA considera que la eficiencia es influenciada por un ambiente de trabajo agradable, por eso busca crear un clima laboral positivo para que el personal tenga claro que todo empleado, incluido el gerente, pertenece al mismo equipo aunque tengan diferentes actividades y responsabilidades; en el cual la comunicación sea el motor que permita evitar mal entendidos.
- DESARROLLO Y CRECIMIENTO DEL PERSONAL.- El desarrollo de las personas involucra aspectos como: salud física, desarrollo mental, desarrollo espiritual, ámbito laboral, ámbito financiero y relaciones interpersonales; CASA BACA realizará todos los esfuerzos para colaborar con el crecimiento de todos sus empleados.
- SATISFACER AL CLIENTE.- En la actualidad es indispensable lograr la plena "satisfacción del cliente" para ganarse un lugar en su "mente" y por ende, en el mercado meta; la satisfacción del cliente le permitirá a CASA BACA posicionar su imagen comercial y pública como una empresa eficiente que opera con recursos idóneos.
- TRABAJO EN EQUIPO.- El trabajo en equipo implica lograr que un grupo de personas trabajen de manera coordinada para ejecutar un proceso; CASA BACA apoyará toda acción encaminada a lograr integrar en toda la empresa un equipo de trabajo eficiente en base a una comunicación directa y horizontal que sobrepase la formalidad de los niveles jerárquicos.
- CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO.- La responsabilidad de la empresa es cumplir los requerimientos tributarios, esta acción, le dará a la empresa respaldo legal y buena imagen pública.

- **RENTABILIDAD ADECUADA.**- Toda persona que emprende una empresa, desea principalmente la generación de un beneficio, por tanto en base a la optimización de los recursos productivos, se buscará aportar para que CASA BACA logre la máxima rentabilidad posible.

#### 4.1.2. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

**MISIÓN:** La misión es un proceso permanente que debe estar presente en la prestación de un servicio, define el rumbo de un negocio y el alcance de sus operaciones, es el compromiso para con los socios, los clientes, los procesos y los empleados para tener en cuenta en todas las labores cotidianas, para impulsar el compromiso del personal hacia el logro de los objetivos; es la filosofía del negocio.

La misión indica la manera como el individuo pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa.

El cuestionario propuesto a seguir, para definir o modificar la Misión de servicio al cliente de CASA BACA es:

#### CUESTIONARIO PARA EVALUAR Y DEFINIR LA MISION

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Para qué existe la empresa?	Para ofrecer servicios
¿Quiénes son los clientes y/o grupos de interés de la entidad?	Personas naturales y empresas
¿Cuáles son las prioridades de la empresa?	Operar con calidad y eficiencia
¿Cuáles son los productos y servicios de la empresa?	Repuestos y mantenimiento para vehículos
¿Cuáles son los objetivos organizacionales?	Ser altamente eficientes y rentables
¿Cuál es la responsabilidad social de la entidad?	Respetar la legislación, y apoyar el desarrollo del país
¿Cuáles son los valores y principios definidos para la entidad?	Ética en toda su amplitud, y mejoramiento continuo

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

Para que la Misión de CASA BACA, refleje las aspiraciones de la administración para con la Organización, y proporcione una vista panorámica del “DEBE SER” de la empresa, la propuesta observará los lineamientos anteriormente definidos, por lo cual la misión que se propone debe observar la empresa es la siguiente:

SEREMOS UNA EMPRESA ALTAMENTE EFICIENTE, QUE PROVEE A SUS CLIENTES, REPUESTOS PARA VEHÍCULOS DE ALTA CALIDAD A PRECIOS JUSTOS, CONSIDERAMOS A NUESTROS CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS LA RAZÓN DE SER DE LA ORGANIZACIÓN, POR LO CUAL BUSCAREMOS SATISFACER PLENAMENTE SUS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES. NUESTRA EMPRESA SE SUSTENTARÁ EN UNA CONDUCTA ÉTICA, EL MEJORAMIENTO CONTINUO, EL RESPETO POR LA LEGISLACIÓN NACIONAL Y EL APOYO AL DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO DEL ECUADOR.

**VISIÓN:** La visión corporativa es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. El cuestionario propuesto a seguir, para definir o modificar la Visión de CASA BACA es:

#### CUESTIONARIO PARA EVALUAR Y DEFINIR LA VISION

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué queremos ser? ¿Cómo queremos ser?	Una empresa altamente competitiva
¿En qué tiempo lo lograremos?	Hasta el 2012
¿En qué escenario queremos estar?	Relevante y competitivo
¿Con qué recursos?	Tecnología de punta y personal altamente capacitado
¿Qué tan grande será la entidad?	PYME
¿Cómo estará organizada?	Departamentalmente
¿En que se fundamentará la cultura de la entidad?	Ética, entusiasmo y responsabilidad

¿Qué calidad de empleados debe tener?	Satisfacer los mayores estándares
¿Qué relaciones debe tener con la comunidad y los grupos de interés?	Buenas, e impulsar el desarrollo
¿Cuál será el enfoque de su operación visional?	En el ámbito nacional

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

Para redefinir la Visión de CASA BACA se han tomado en cuenta los lineamientos definidos anteriormente; con estos antecedentes, la visión que se propone para CASA BACA es la siguiente:

PARA EL 2012 LA IMAGEN DE CASA BACA REPRESENTARÁ UNA EMPRESA LÍDER EN EL MERCADO DE AUTOMOTORES, QUE COMERCIALIZA VEHÍCULOS, REPUESTOS Y SERVICIOS QUE SATISFACEN LOS MAYORES ESTÁNDARES DE CALIDAD; LA EMPRESA OPERA APOYADA POR TECNOLOGÍA DE PUNTA Y UN PERSONAL ALTAMENTE MOTIVADO Y CALIFICADO. TODAS LAS OPERACIONES EN LA EMPRESA SE DESARROLLAN CON: ÉTICA, ENTUSIASMO Y RESPONSABILIDAD; Y APORTA SU ESFUERZO PARA EL DESARROLLO DEL PAÍS.

## **4.2. PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA**

### **4.2.1. OBJETIVOS DE MEJORA CONTINUA**

Los objetivos propuestos para CASA BACA se han planteado desde las cuatro perspectivas del Tablero de Control: Financiera, del Cliente, de los Procesos Internos, y, del Crecimiento y Aprendizaje.

**Objetivos financieros:**

- Incrementar los ingresos operativos por ventas de servicios de mantenimiento a una tasa progresiva mínima anual del 25%, a partir del 2011.
- Obtener un retorno adecuado sobre la inversión, que no sea menor al 15% anual neto, corregido por la tasa de inflación.

**Objetivos relacionados a los clientes:**

- Alcanzar para fines del año 2011, un reconocimiento de eficiencia por parte del cliente, de al menos el 90%, y que posteriormente este índice se mantenga entre el 95% y 100%.
- A partir del 2011, incrementar anualmente al menos en un 10%, el número total de clientes de la empresa.

**Objetivos relacionados a los procesos internos:**

- Alcanzar para fines del año 2011, un reconocimiento de eficiencia de al menos el 90%, por parte de: empleados y proveedores; y que posteriormente este índice se incremente hasta llegar a un valor no menor al 95%.

**Objetivos relacionados al crecimiento y aprendizaje:**

- Hasta fines del 2011, lograr que los empleados de la empresa conozcan al menos en un 90% como desarrollar eficientemente sus funciones.
- Permanentemente, promover una cultura de aprendizaje, creatividad, cambio y acción; en la cual todas las personas identifiquen problemas y aporten para desarrollar soluciones.

El monitoreo y evaluación del logro de objetivos se desarrolla por medio de la herramienta BSC, tema que es tratado con posterioridad.

#### **4.2.2. POLÍTICAS DE MEJORA CONTINUA**

Las políticas de mejora continua propuestas, se exponen en el código de ética, y el reglamento interno del personal.

#### **4.2.3. ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINUA**

Las estrategias de mejora continua son:

- Definir un marco referencial de acción para el Área de Servicio al Cliente, en base al cual ésta determine el camino por el cual transitar para lograr sus objetivos.
- Asegurar un adecuado uso de los recursos con los que cuenta el Área, para apoyar el logro de los objetivos.

### **4.3. PLAN DE ACCIÓN**

Dadas las falencias encontradas en CASA BACA, se propone la implementación de un Sistema de Control Interno, el mismo que se desarrolla por medio de un Manual de Organización.

#### **4.3.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

##### **4.3.1.1. ENTORNO DE CONTROL**

Para desarrollar este componente, se han establecido las pautas de comportamiento, por medio de un código de ética:

CASA BACA buscará que los valores y principios estén siempre alineados con el desempeño de las personas que la forman, y que éstas presentan actitudes positivas tales como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- Capacidad y deseo de opinar pues saben que sus palabras son escuchadas.
- Observar una conexión directa entre su labor y los objetivos de la Organización.
- Servir de guía y orientación, a sus compañeros sobre cómo debe trabajar y comportarse.
- Fortalecer la cohesión de sus miembros y proteger a la organización de amenazas externas.
- Autogobierno y autocrítica, es decir valorar cómo se están haciendo las cosas.
- Dar coherencia y alma (sentimientos) a la organización.

Como los valores para cada empresa son diferentes, su aplicación e identificación también lo son, "Los valores hacen la compañía"<sup>43</sup>, por eso es importante llevarlos a la práctica y que no sean solamente tinta en el papel.

CASA BACA lo hará en base a implementar una comunicación interna constante e intensiva, para facilitar este cometido se define el siguiente Código de Ética.

### **Código de ética**

Los valores definidos se han plasmado en un documento que presenta una visión general de las políticas y parámetros fundamentales que se observan en CASA BACA; en su extensión comprende:

#### **a) Cumplimiento**

- Cada uno de los involucrados, debe asumir la tarea de revisar y seguir este Código.

---

<sup>43</sup>Jack Haas citado por Rodrigo Fuenzalida en "VALORES ORGANIZACIONALES"

- Cada uno de los involucrados debe cumplir el marco legal, y, todas las políticas y directrices de CASA BACA; el incumplimiento puede dar lugar a responsabilidad civil y penal, y puede resultar en acciones disciplinarias incluyendo el despido laboral.
- Se establecen responsabilidades adicionales sobre los directivos, quienes deben actuar en forma ejemplar para tomar la iniciativa y procurar el cumplimiento, estando siempre disponibles tanto para los empleados que tienen cuestiones éticas que plantear como para quienes deseen informar de posibles infracciones.
- Los directivos deben asegurarse que este Código se ejecuta a través de medidas disciplinarias adecuadas y no podrán pasar por alto una conducta no ética.
- Las posibles renunciaciones de este Código de Conducta y Ética pueden concederse solamente en circunstancias extraordinarias y únicamente por el Grupo Directivo de la empresa o la Junta de Socios.

#### **b) Obligación de informar sobre infracciones**

- Todos los empleados tienen la obligación de informar sobre cualquier conducta que puedan creer, de buena fe que es una violación de las leyes o de este Código, a la Gerencia quién debe tomar medidas adecuadas para resolver cualquier asunto planteado a su atención.
- Las violaciones a este Código, pueden ser notificadas a la Gerencia quien debe tratar de obtener una resolución satisfactoria en consonancia con los valores y la ética empresarial de CASA BACA.
- CASA BACA, no admitirá discriminación alguna ni represalia contra empleados por el hecho de haber informado, de buena fe, sobre infracciones reales o sospechadas.

**c) Tratamiento con respeto a los empleados**

- Toda persona que trabaje en CASA BACA está facultada para exigir que se cumplan sus derechos básicos.
- Todos los empleados deben tener libertad para incorporarse libremente, a asociaciones de su propia elección.
- Ningún empleado debe ser discriminado por razones de: edad, raza, género, religión, orientación sexual, estado marital o maternidad, opinión política o procedencia étnica.
- Todos los empleados deben conocer los términos y condiciones básicas de su empleo.
- Todos los empleados, con la misma experiencia y rendimiento, recibirán igual remuneración por el mismo trabajo.

**d) Cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos**

- CASA BACA tiene la responsabilidad de cumplir con el marco legal que regula sus operaciones y todas las leyes y reglamentos vigentes en el país, que se apliquen a su negocio, de tipo sectorial, nacional y tributario.
- Es responsabilidad de todos los: socios, directivos y empleados, buscar asesoramiento adecuado sobre los requisitos legales pertinentes y otras cuestiones legales, cuando la situación así lo demanda.

**e) Resolución de conflictos de interés**

En CASA BACA, se toman decisiones basadas en los mejores intereses de la empresa y no en consideraciones o relaciones personales; un conflicto de intereses surge cuando algo interfiere o influye sobre el ejercicio del juicio independiente de un empleado, en los mejores intereses de la empresa.

Se deben evitar situaciones en las que el interés personal pueda entrar en conflicto o incluso parecer que entra en conflicto con los intereses de CASA BACA.

#### **f) Protección y uso adecuado de los bienes de la compañía**

CASA BACA tiene una importante variedad de bienes; cada empleado es responsable de proteger las propiedades de la empresa, que se le confían y de ayudar a proteger los bienes de CASA BACA en general.

#### **g) Protección de la información confidencial**

A los empleados de CASA BACA que tienen acceso a información financiera, técnica, operativa sobre empleados y clientes.

Como esta información debe ser manejada responsablemente; se prohíbe su uso y difusión a no ser que haya sido adecuadamente autorizado para hacerlo; cuando tenga dudas de su autorización, debe solicitar información a la Gerencia.

#### **h) Obligaciones como ciudadanos**

Los funcionarios y empleados de CASA BACA deben esforzarse por ser ciudadanos responsables en las comunidades donde la empresa opere; esto exige ser sensibles a las preocupaciones sociales, medioambientales, y a proporcionar a las partes interesadas respuestas apropiadas y exactas a sus demandas.

Es importante el nombre CASA BACA, esté siempre asociado con el respeto a los derechos humanos, condiciones laborales aceptables y práctica comercial respetuosa del entorno.

**i) Comunicación de las disposiciones**

La Gerencia debe garantizar que los principios recogidos en este código, sean transmitidos comprendidos y observados por todos sus empleados, por lo cual el Código de Ética será comunicado y presentado a los empleados de la empresa.

**j) Administración de remuneraciones**

Con la administración de remuneraciones, CASA BACA se propone alcanzar los objetivos siguientes:

- Remunerar a cada colaborador de acuerdo con el cargo que ocupa
- Recompensar adecuadamente su desempeño y dedicación
- Atraer y retener a los mejores colaboradores para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos por el puesto y/o cargo.
- Obtener de los colaboradores la aceptación de los sistemas de remuneraciones adoptados por la empresa.

Las remuneraciones que se fijarán, serán equitativas y justas, con relación a:

- Los demás cargos de la propia empresa, buscándose entonces el equilibrio interno de estas remuneraciones.
- Los mismos cargos, de otras empresas similares en el mercado, buscándose entonces el equilibrio externo de las remuneraciones.
- El equilibrio interno se alcanzará conociendo y aplicando las técnicas de evaluación y clasificación de cargos (análisis de puestos) y el equilibrio externo se alcanza por medio de la información obtenida mediante la investigación del mercado ocupacional.

Así mismo la empresa tendrá en cuenta el aspecto legal y social, que sobre la materia es legislada, tanto en la Constitución y las normas laborales.

En CASA BACA, se aplicará un sistema de remuneraciones en base a tres componentes:

- Remuneración Básica, que es el pago en base al puesto que ocupa, para determinarla se aplicará las tablas sectoriales que proporciona el Ministerio de Trabajo.
- Otras compensaciones, que son las que contempla la Ley.
- Bono por productividad y cumplimiento, que se calculará en base a los siguientes parámetros: puntualidad en la jornada de trabajo, eficiencia en el cumplimiento de funciones, y apoyo para lograr la satisfacción del cliente; el valor máximo mensual establecido para ésta, será de USD. 50 al mes.

El proceso de cálculo del bono de productividad es el siguiente:

Se mide el logro de cada uno de los conceptos que valora el bono: puntualidad, eficiencia y apoyo al cliente.

Para determinar el logro puntualidad, se debe considerar que cada atraso significa una disminución del 5% en el logro total y una falta una disminución del 20%.

La eficiencia, se determina por medio de la fórmula:

$$(\# \text{ Actividades realizadas} / \# \text{ Actividades asignadas}) * 100\%$$

El grado de apoyo al cliente por medio de la fórmula:

$$(\# \text{ Consultas atendidas} / \# \text{ Consultas totales}) * 100\%$$

Luego se aplica los valores obtenidos, sobre la matriz de valoración, según se muestra en el siguiente ejemplo:

## EJEMPLO DE CÁLCULO DE BONO DE EFICIENCIA

MATRIZ DE CALCULO DE BONO POR EFICIENCIA			
CONCEPTO	PESO	LOGRO	PONDERADO
PUNTUALIDAD	20%	95%	19,00%
EFICIENCIA	40%	90%	36,00%
APOYO AL CLIENTE	40%	90%	36,00%
LOGRO PONDERADO DEL EMPLEADO			91,00%
BONO DE EFICIENCIA MÁXIMO (USD.)			50
BONO DE EFICIENCIA (USD.)			45,5

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

Por política interna, no se permitirá un nivel de logro, en los componentes del bono, menor al 80%.

El valor determinado del Bono de Eficiencia, será cancelado conjuntamente con el sueldo mensual.

#### 4.3.1.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

Para evaluar los riesgos se ha tomado como referencia los objetivos de mejoramiento continuo propuestos.

#### 4.3.1.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

Para desarrollar este componente, se ha establecido el Reglamento Interno para el personal de la empresa, el mismo que contiene un conjunto de normas generales que regulan las actividades de CASA BACA, para asegurar el adecuado desarrollo de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos, y, actividades de control de calidad, para asegurar la calidad del servicio.

### **a) Reglamento interno para el personal**

El siguiente Reglamento Interno deberá ser observado por todo el personal de la empresa, el mismo permitirá establecer parámetros de comportamiento y por tanto también de posibles sanciones ante su incumplimiento.

#### **DISPOSICIONES GENERALES:**

**ARTÍCULO 1.** La entrada y salida del personal, se registrará por el horario establecido por la empresa.

**ARTÍCULO 2.** Los empleados, deberán estar listos para comenzar sus labores, a la hora exacta señalada para empezar el trabajo, y no abandonarán sus puestos sin permiso antes de la hora de terminación de la jornada.

**ARTÍCULO 3.** Los empleados tendrán la obligación de desempeñar su trabajo en el lugar que la empresa les designe.

**ARTÍCULO 4.** Los empleados, están obligados a prestar sus servicios en todas aquellas operaciones para las cuales hayan sido capacitados o adiestrados.

**ARTÍCULO 5.** Queda prohibido a todos los empleados de la empresa CASA BACA, realizar los siguientes actos:

- Emplear el tiempo de trabajo o equipos de la empresa en trabajos de carácter personal.
- Dormir en la oficina.
- Realizar cualquier acto contrario a la moral y distraer la atención de los compañeros.
- Tratar asuntos particulares en horas de trabajo.
- Destruir boletines o circulares informativas, elaborados por la empresa.
- Hacer propaganda política o religiosa.
- Presentarse en estado de embriaguez o bajo la influencia de un narcótico o enervante.

**ARTÍCULO 6.** Cada dos años, el personal deberá someterse a los exámenes médicos que ordene la empresa.

#### **DISPOSICIONES ESPECÍFICAS:**

**ARTÍCULO 7.** Los empleados tienen la obligación de mantener en perfecto estado de: uso, aseo y limpieza, equipos, útiles y lugar de trabajo. En caso de comprobación del mal uso de éstos, el trabajador cubrirá el importe del daño causado a la empresa.

**ARTÍCULO 8.** Los empleados informarán a su jefe inmediato superior, de cualquier desperfecto o irregularidad que noten en los equipos de trabajo asignados.

#### **DE LAS SANCIONES:**

**ARTÍCULO 9.** Ante la inobservancia de los reglamentos y regulaciones internas vigentes, la empresa podrá imponer a los infractores; cualquiera de las sanciones disciplinarias contempladas en el Código de Trabajo, en función de la gravedad de la infracción.

#### **b) Proceso para controlar y evaluar la calidad del servicio**

Para desarrollar esta propuesta es importante señalar que calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas.

El Sistema de Control de Calidad, permitirá evaluar los cinco componentes del servicio:

- **CONFIABILIDAD**, es decir la probabilidad en que un producto realizará su función prevista sin incidentes por un período de tiempo especificado y bajo condiciones indicadas.

- **COSAS TANGIBLES**, que se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.); y cuya evaluación favorable invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.
- **PRONTITUD DE RESPUESTA**, que es la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.
- **SEGURIDAD**, que determina el conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza en el cliente.
- **EMPATÍA**, concepto que se relaciona con la atención individualizada que se ofrece a los clientes.

## DEFINICIÓN DE ESTÁNDARES

### ESTÁNDAR PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO

IDENTIFICACION	INTERVALO	RIESGO	CONFIANZA
ROJO	15% - 50%	ALTO	BAJO
NARANJA	51% - 65%	MO ALTO	MO BAJO
AMARILLO	66% - 80%	MODERADO (MO)	MODERADO (MO)
VERDE	81% - 90%	MO BAJO	MO ALTO
AZUL	91% - 100%	BAJO	ALTO

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

Para calificar las herramientas utilizadas para evaluar la calidad, se aplicará la escala de logro antes estructurada.

Para asegurar el mejoramiento de la calidad y competitividad del servicio, el estándar mínimo requerido por elemento es del 90%, que es límite del rango en el cual existe un riesgo moderado bajo, de que el elemento del sistema de calidad sea ineficiente; calificaciones menores no son aceptables, y motivarán la implementación de medidas correctivas.

**PRUEBAS:** Las pruebas se desarrollarán sobre los clientes, pues son los beneficiarios directos del servicio, sistemáticamente se solicitará la colaboración de cada quinto cliente; para medir la apreciación de calidad de los clientes, se aplicará el siguiente cuestionario:

CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIOS – CLIENTES			
DIMENSIÓN 1: EVIDENCIAS FÍSICAS	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
El establecimiento, los catálogos de productos, y demás elementos del entorno son visualmente atractivos.		5,00%	
La distribución facilita a los clientes identificar los productos que necesitan.		5,00%	
El diseño del establecimiento permite a los clientes moverse y desplazarse fácilmente.		5,00%	
Los productos se exponen adecuadamente.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 1		20,00%	
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
En este establecimiento existe una indicación clara de los precios de los productos.		5,00%	
Este establecimiento informa clara, adecuada y puntualmente de sus promociones		5,00%	
Se entregan facturas claras y bien especificadas.		5,00%	

Los repuestos corresponden a los que solicita el cliente.		5,00%	
<b>TOTAL DIMENSIÓN 2</b>		20,00%	
<b>DIMENSIÓN 3: PRONTITUD DE RESPUESTA</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>% LOGRO</b>
El cliente es atendido en forma inmediata.		5,00%	
Siempre hay existencias de productos / marcas deseados por los clientes		5,00%	
El tiempo de espera, en la caja y el despacho es reducido.		5,00%	
Los pedidos que no hay en stock, se entregan en el plazo ofrecido.		5,00%	
<b>TOTAL DIMENSIÓN 3</b>		20,00%	
<b>DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>% LOGRO</b>
Los equipos para generar el servicio son de tecnología de punta.		5,00%	
Se ofrece un adecuado surtido de repuestos.		5,00%	
La empresa se caracteriza por vender servicios y productos de calidad.		5,00%	
Los repuestos son originales.		5,00%	
<b>TOTAL DIMENSIÓN 4</b>		20,00%	
<b>DIMENSIÓN 5: EMPATÍA</b>	<b>NOTA</b>	<b>MAXIMO</b>	<b>% LOGRO</b>
La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para todos los clientes.		5,00%	
La empresa tiene empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes.		5,00%	

La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.		5,00%	
La empresa comprende las necesidades específicas de sus clientes.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 5		20,00%	
VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO SEGÚN LOS CLIENTES		100,00%	

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

La evaluación de cada atributo se dará en base al siguiente criterio:

- Si la calificación del elemento se ubica en el nivel rojo (15% al 50%), se entenderá que existe alto riesgo de que el elemento del sistema de calidad sea ineficiente, y que por tanto el nivel de confianza en la eficiencia de dicho elemento es bajo.
- Si la calificación del elemento se ubica en el nivel naranja (51% al 65%), se entenderá que existe riesgo moderado alto, de que el elemento del sistema de calidad sea ineficiente, y que por tanto el nivel de confianza en la eficiencia de dicho elemento es moderadamente bajo.
- Si la calificación del elemento se ubica en el nivel amarillo (66% al 80%), se entenderá que existe riesgo moderado de que el elemento del sistema de calidad sea ineficiente, y que por tanto el nivel de confianza en la eficiencia de dicho elemento es moderado.
- Si la calificación del elemento se ubica en el nivel verde (81% al 90%), se entenderá que existe riesgo moderado bajo, de que el elemento del sistema de calidad sea ineficiente, y que por tanto el nivel de confianza en la eficiencia de dicho elemento es moderadamente alto.

- Si la calificación del elemento se ubica en el nivel azul (91% al 100%), se entenderá que existe riesgo bajo de que el elemento del sistema de calidad sea ineficiente, y que por tanto el nivel de confianza en la eficiencia de dicho elemento será alto.

#### **4.3.1.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Para desarrollar este componente se ha considerado que es necesario para el adecuado funcionamiento de la empresa contar con información de calidad, por lo que se establece el tipo y alcance de la información que deberá generar cada área para apoyar la correcta toma de decisiones, así como con los canales de comunicación indispensables.

**a) INFORMACIÓN:** La calidad de la información que se genere en cada una de las áreas de la empresa, debe tener por lo menos las siguientes características:

- Utilidad: Esta en función de su contenido informativo y de su oportunidad.
- Veracidad: Debe incluir eventos correctamente medidos.
- Confiable: Utilizarse para tomar decisiones en base a ella.

La información mínima que debe generar el Área, es la siguiente:

**GERENCIA.**- Informe trimestral, que al menos incluya:

- Relación de los productos y servicios que comercializa la empresa.
- Informe sobre uso y cobertura de capacidad instalada.
- Informe sobre quejas de clientes.
- Reporte sobre el personal del área, que incluya incidencias, permisos, préstamos, puntualidad, entre otros.
- Cualquier otro reporte que requiera Gerencia.

**b) COMUNICACIÓN:** Dado que la comunicación es uno de los motores de la empresa, que permite una adecuada coordinación, CASA BACA implementará una serie de políticas referente a la comunicación, que son:

- Estructurar procesos claros y eficientes que garanticen que todo el personal los pueda interpretar.
- Atender a todo cliente de igual forma, sin diferenciación por frecuencia o montos de compra.
- Buscar uniformidad en la presentación e identificación de todo el personal.
- Promover continuamente desarrollar un ambiente laboral favorable.
- La capacitación del personal no será nunca privilegiada, es decir se capacitará a todo el personal de acuerdo a sus requerimientos.
- Se priorizará el desarrollo de herramientas de gestión de información, antes que procedimientos manuales.
- Toda inversión en promoción deberá ser analizada y formalmente autorizada por la gerencia.
- Promover eventos internos para integrar al personal.
- Evaluar constantemente la eficiencia de la comunicación de CASA BACA.

**Mapa de públicos.-** Un mapa de públicos es la herramienta específica para la selección e identificación de las audiencias prioritarias de una empresa.

Los destinatarios principales de la propuesta estratégica son lo públicos que se han identificado, es decir:

- El Estado, todos los organismos públicos de regulación de las actividades de CASA BACA.
- La sociedad, es decir todos los habitantes de la ciudad de Quito, que es la plaza donde la empresa opera.
- Los empleados, todos los colaboradores o clientes internos que tiene la empresa, y que apoyan su operatividad.

- Los proveedores, que están muy claramente definidos; en este grupo también se incluyen las instituciones financieras con las cuales la empresa opera, y, todos los proveedores de bienes y servicios que la empresa requiere para su operatividad.
- Los clientes, es decir las personas que compran los productos que oferta CASA BACA, y que son ocasionales o frecuentes.
- La administración, que está constituida por los socios de la empresa.

Las necesidades de información de cada público se resumen a continuación:

#### REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN

TIPO DE INFORMACIÓN	PÚBLICOS					
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	CLIENTE INTERNO	SOCIOS
FINANCIERA		X		X	X	X
ADMINISTRATIVA			X	X	X	X
LEGAL		X				X
FISCAL	X	X	X		X	X
PUBLICITARIA	X		X	X	X	X
OPERATIVA			X	X	X	X

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

Las variables de selección para CASA BACA son:

- Influencia sobre los resultados de la empresa.
- Importancia estratégica para organización.
- Capacidad de influencia en la opinión pública.
- Influencia sobre los organismos de regulación.
- Capacidad de difusión directa de los mensajes de la empresa.

Con estos antecedentes, el mapa de públicos de la empresa es:

#### MAPA DE PÚBLICOS DE CASA BACA

FACTORES DE DECISIÓN	PÚBLICOS					
	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	CLIENTE INTERNO	SOCIOS
INFLUENCIA SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA.	5		9	7	7	8
IMPORTANCIA ESTRATÉGICA PARA ORGANIZACIÓN.	6	6	9	7	7	7
CAPACIDAD DE INFLUENCIA EN LA OPINIÓN PÚBLICA.	9	6	9	7	9	7
INFLUENCIA SOBRE LOS ORGANISMOS DE REGULACIÓN.	9	7	9	6	6	6
CAPACIDAD DE DIFUSIÓN DIRECTA DE LOS MENSAJES DE LA EMPRESA.	9	5	9	5	8	6
<b>PONDERACIÓN</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>45</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>34</b>

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

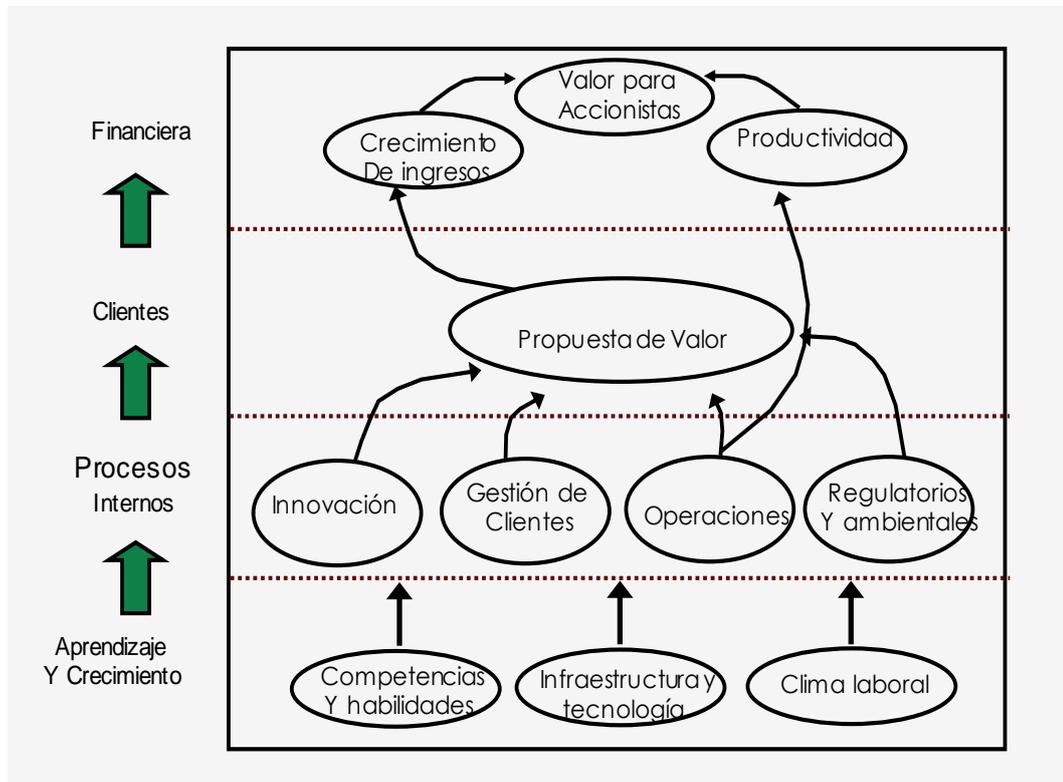
Se observa que los públicos prioritarios para la empresa son: los clientes, la sociedad en general y los clientes internos; comunicado el mensaje a estos públicos por concurrencia será transmitido a los otros grupos de interés de la empresa.

#### **4.3.1.5. SUPERVISIÓN**

Para desarrollar este componente, se considera que es indispensable la vigilancia constante para asegurarse que el Área de Servicio al Cliente funcione adecuadamente, por lo que se ha definido un tablero de control relacionado al área desde cuatro perspectivas.

- Perspectiva financiera, si bien las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse; los logros bajo esta perspectiva se reflejará: el aumento de la utilización de activos, la reducción de costos y gastos, el incremento de las oportunidades de ingresos, y el incremento de la utilidad.
- Perspectiva del cliente, esta perspectiva permitirá saber cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.
- Perspectiva de los procesos internos, estos indicadores permitirán medir la eficiencia de los procesos internos de CASA BACA, y determinar cuáles son aquellos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos.
- Perspectiva de aprendizaje y mejora, es decir cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro; incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

## CONCATENACIÓN CAUSA Y EFECTO



ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

Las cuatro perspectivas mantienen una relación de causa y efecto, que propone que si la empresa aprende y crece mejorará sus procesos internos y será más eficiente, por lo que estará en mejores condiciones de satisfacer las expectativas y requerimientos del cliente, lo que generará lealtad y un efecto multiplicador que permitirá a la empresa incrementar sus beneficios y lograr una estructura financiera sólida.

Las dos perspectivas inferiores son las generadoras del servicio, y por tanto de la calidad.

El Tablero de Control diseñado para CASA BACA, en base a indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos es:

PERSPECTIVA FINANCIERA			
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO	
		2011	OTROS AÑOS
INCREMENTAR LOS INGRESOS OPERATIVOS POR VENTAS DE SERVICIOS A UNA TASA PROGRESIVA MÍNIMA ANUAL DEL 25%, A PARTIR DEL 2011.	VENTAS AÑO n VENTAS AÑO n-1	1,25	1,25

PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES			
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO	
		2011	OTROS AÑOS
ALCANZAR PARA FINES DEL AÑO 2011, UN RECONOCIMIENTO DE EFICIENCIA POR PARTE DEL CLIENTE, DE AL MENOS EL 90%, Y QUE ESTE ÍNDICE SE INCREMENTE EN UN 2% ANUAL, HASTA LLEGAR A UN VALOR NO MENOR AL 95%.	CALIFICACION PROMEDIO CUESTIONARIO 25	0,90	ENTRE 0,92 Y 0,95

Para medir la satisfacción del cliente, se ha diseñado una muy breve encuesta, que se aplicará a todos los clientes de CASA BACA, su estructura será:

## ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

CONCEPTO	CALIFICACION
CALIDAD DE SERVICIO	
COSTO	
ATENCIÓN RECIBIDA	
CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVA	
PUNTUALIDAD EN LA ENTREGA	
1 ES LA MENOR CALIFICACION Y 5 EL VALOR MÁS ALTO	

La escala se calificará con 5 para excelente, 4 para muy bueno, 3 para bueno, 2 para regular y 1 para deficiente.

El grado de satisfacción del cliente de CASA BACA se medirá mediante la relación:

$$\text{GRADO DE SATISFACCIÓN} = \text{CALIFICACIÓN DE CUESTIONARIO} / 25 * 100\%$$

Si el grado de satisfacción promedio para el 2011 es inferior al 90%, se tomarán los correctivos en forma inmediata.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS			
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO	
		2011	OTROS AÑOS
ALCANZAR PARA FINES DEL AÑO 2011, UN RECONOCIMIENTO DE EFICIENCIA DE AL MENOS EL 90%, POR PARTE DE: EMPLEADOS Y PROVEEDORES; Y QUE ESTE ÍNDICE SE INCREMENTE HASTA LLEGAR A UN VALOR DE AL MENOS EL 95%.	PUNTAJE PROMEDIO DE ENCUESTA 30	0,90	0,957

PERSPECTIVA DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE			
OBJETIVO	INDICADOR	MINIMO VALOR ACEPTADO	
		2011	OTROS AÑOS
HASTA FINES DEL 2011, LOGRAR QUE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CONOZCAN EN UN 90% COMO DESARROLLAR EFICIENTEMENTE SUS FUNCIONES.	ACTIVIDADES ASIGNADAS ACTIVIDADES CONOCIDAS	0,90	0,90

<p>PERMANENTEMENTE,  PROMOVER  UNA CULTURA DE  APRENDIZAJE,  CREATIVIDAD,  CAMBIO Y ACCIÓN;  EN LA CUAL TODAS  LAS PERSONAS  IDENTIFIQUEN  PROBLEMAS Y  APORTEN PARA  DESARROLLAR  SOLUCIONES.</p>	<p>RECOMENDACIONES E  IDEAS RECIBIDAS DEL  PERSONAL  TOTAL DE PROBLEMAS  IDENTIFICADOS</p>	<p>0,80</p>	<p>0,80</p>
--	--	-------------	-------------

Los beneficios que se generarán para CASA BACA, como consecuencia de la aplicación del BSC son:

- El BSC generará una imagen detallada de la gestión de la empresa y sus elementos, pues no solamente se medirá la gestión financiera de la empresa, sino que al haber definido un conjunto de indicadores en base a los objetivos y la estrategia de control, se podrán determinar e identificar falencias en forma focalizada y de esta forma tomar acciones puntuales para solucionarlas.
- Como el BSC generará mediciones referentes al compromiso y rendimiento de los empleados, cambiará su comportamiento pues las personas al ser y sentirse controladas rinden con mayor eficiencia y eficacia.
- El BSC será un medio informativo destacable en la empresa, que permitirá a todo el personal conocer el rendimiento en conjunto e inmiscuirlo y comprometerlo con la gestión de CASA BACA; pues se sentirán responsables del éxito o fracaso de los resultados obtenidos.

- El BSC dentro de CASA BACA, no solamente será una herramienta de evaluación y control sino que se convertirá en un sistema de alerta, ya que pondrá en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto y también informará sobre aquellos elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.
- El BSC impulsará el desarrollo de una cultura de conocimiento dentro de la empresa, pues al haber una cronología de indicadores y comportamientos, CASA BACA irá aprendiendo como comportarse, pues suministrará información de un modo de actuar óptimo para lograr la visión que se ha propuesto la empresa.

#### **4.4. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DE LA PROPUESTA**

El estudio financiero, permitirá determinar la viabilidad de implementar la Propuesta Estratégica para CASA BACA.

Para desarrollarlo, se ha sistematizado la información disponible, se ha expresado en términos monetarios, y en base a ésta se han establecido: las necesidades de inversión inicial, los flujos de efectivo y el valor residual después del tiempo considerado como horizonte de análisis, que se ha considerado en cinco años.

**a) INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO:** El detalle de la inversión requerida para implementar la propuesta estratégica es la siguiente:

## DETALLE DE INVERSIÓN INICIAL

CONCEPTO	VALOR
DISEÑO Y DOTACIÓN DE UNIFORMES	1.000,00
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	2.000,00
REDISEÑO PÁGINA WEB	1.000,00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	1.500,00
COSTOS DE CALIDAD DE PREVENCIÓN	2.000,00
MEJORA DE CLIMA INTERNO	5.000,00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>13.500,00</b>

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

Los recursos para este proyecto tendrán origen en la misma empresa

**b) INGRESOS:** Los ingresos que se generarán con el proyecto provienen de las ventas adicionales, considerando únicamente que se logren consolidar un 25% anual, el presupuesto de ingresos es:

## DETALLE DE INGRESOS ADICIONALES – CASA BACA

PROYECCION DE INGRESOS ADICIONALES					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
VENTAS ADICIONALES	200.000,00	250.000,00	312.500,00	390.625,00	488.281,25

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

**c) EGRESOS:** Los egresos adicionales, está relacionados a los costos de mantenimiento de la propuesta y el costo total de gestión de las ventas, con lo cual se tiene que el presupuesto de egresos es:

DETALLE DE EGRESOS ADICIONALES – CASA BACA

PROYECCION DE EGRESOS ANUALES					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
GASTOS ESTRATEGIA	3.900,00	4.075,50	4.258,90	4.450,55	4.650,82
COSTO DE INVENTARIO	160.000,00	200.000,00	250.000,00	312.500,00	390.625,00
<b>TOTAL</b>	<b>163.900,00</b>	<b>204.075,50</b>	<b>254.258,90</b>	<b>316.950,55</b>	<b>395.275,82</b>

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

**d) ESTADO DE RESULTADOS ASOCIADO A LA PROPUESTA:** Los resultados diferenciales netos asociados a la propuesta estratégica son:

ESTADO DE RESULTADOS – CASA BACA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
INGRESOS TOTALES	200.000,00	250.000,00	312.500,00	390.625,00	488.281,25
(-) EGRESOS TOTALES	- 163.900,00	-204.075,50	-254.258,90	- 316.950,55	- 395.275,82
UTILIDAD OPERATIVA	36.100,00	45.924,50	58.241,10	73.674,45	93.005,43
(-) 15% PARTICIPACIONES	- 5.415,00	- 6.888,68	- 8.736,17	- 11.051,17	- 13.950,81

UTILIDAD PARCIAL	30.685,00	39.035,83	49.504,94	62.623,28	79.054,61
(-) 25% IMPUESTOS	- 7.671,25	- 9.758,96	- 12.376,23	- 15.655,82	- 19.763,65
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>23.013,75</b>	<b>29.276,87</b>	<b>37.128,70</b>	<b>46.967,46</b>	<b>59.290,96</b>

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

**e) FACTIBILIDAD FINANCIERA:** Para determinar la factibilidad del proyecto y la propuesta de marketing en forma conjunta, se han aplicado 3 indicadores básicos: VAN, TIR y PRI

- **Valor Actual Neto VAN.-** Mide la rentabilidad de la inversión en valores absolutos, como una cantidad de dinero. Esta cantidad resulta de la diferencia entre ingresos y egresos, actualizados los mismos, por una cierta tasa de interés.
- **Tasa Interna de Retorno TIR.-** Esta tasa mide el retorno de una inversión, es decir la cantidad ganada en proporción directa al capital invertido; es por concepto la tasa que hace que el VAN sea igual a cero.
- **Periodo de Recuperación Descontado.-** Es el número de años que necesita la empresa para recuperar su inversión inicial con sus flujos de caja, actualizados a valor presente.
- 

EVALUACIÓN FINANCIERA						
CONCEPTO	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	13.500,00					
UTILIDAD NETA		23.013,75	29.276,87	37.128,70	46.967,46	59.290,96
(+) DEPRECIACIÓN		-	-	-	-	-
FLUJO DE EFECTIVO		23.013,75	29.276,87	37.128,70	46.967,46	59.290,96

FLUJOS RELEVANTES	-13.500,00	23.013,75	29.276,87	37.128,70	46.967,46	59.290,96
FACTOR ACTUALIZACION $1/(1+i)^n$		0,8734	0,7628	0,6662	0,5818	0,5081
VP DEL FLUJO	-13.500,00	20.099,34	22.331,28	24.733,94	27.325,94	30.127,36
VP ACUMULADO	-13.500,00	6.599,34	28.930,63	53.664,57	80.990,51	111.117,87
<b>VAN (VALOR ACTUAL NETO)</b>					<b>111.117,87</b>	
<b>TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)</b>					<b>194,96%</b>	
<b>PRI (PERÍODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO)</b>					<b>SEIS MESES</b>	

ELABORADO POR: RAUL VILLALBA

Los resultados muestran que la propuesta estratégica es altamente favorable para CASA BACA, por lo que debe ser implementada inmediatamente.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

1. El 42,04% de los costos necesarios para generar los procesos que requiere el cliente no agregan valor a los procesos, y el 57,96% de los costos si agregan valor a los procesos; por lo que los procesos de RECEPCIÓN (NO PROGRAMADA) y SEGURIDAD pueden considerarse eficientes, el proceso de PRE PULL DE REPUESTOS está un 10% por debajo del límite de eficiencia del 70%; los procesos SOP, TOMA DE CITAS, PLANIFICACIÓN DE TRABAJO y PREPARACIÓN DE CITAS están un 25% por debajo del límite de eficiencia; el proceso de RECEPCIÓN (PROGRAMADA) un 50% por debajo del límite y el de MANEJO DE CLIENTES NO SHOW más del 60%.
2. La calidad de la información generada por el Sistema de Satisfacción de Clientes es alta, ya que en lo referente a las Órdenes de Reparación procesadas por el Sistema durante el año 2010, el atributo oportunidad presenta un riesgo moderado bajo de que la información generada por la operatividad del sistema no lo cumpla, por lo que el nivel de confianza de cumplimiento es moderadamente alto; los atributos corrección, clasificación y claridad, presentan un riesgo bajo de no cumplimiento por lo que el nivel de confianza es alto.
3. En conjunto la calidad integral del servicio que entrega CASABACA S.A. a sus clientes puede catalogarse de buena ya que luego de su evaluación, alcanza un nivel de logro de 73,50%, y por tanto le corresponde esta valoración en la escala definida para el efecto.

4. La industria automotriz a nivel mundial es altamente competitiva, por eso la calidad en el servicio al cliente, que incluye el proceso de venta, el mantenimiento y la reparación, constituye una nueva forma de competitividad.
5. Los resultados del estudio de factibilidad financiera muestran, que la propuesta estratégica diseñada para mejorar el servicio al cliente de CASA BACA es altamente favorable.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

1. Es recomendable que los procesos enfocados al servicio al cliente de CASA BACA se mejoren, para manejar rangos de generación de valor aceptables, que se ubiquen alrededor del 70%. Para esto se recomienda la adopción de la propuesta estratégica, así como estudiar la factibilidad de implementar en la empresa la Extranet conjuntamente con un sistema automatizado de gestión integrado tipo ERP (Enterprise Resource Planning = Planificador de los Recursos de la Empresa), pues esto permitiría resolver la complejidad creciente de las relaciones comerciales con los clientes, y optimizaría la gestión de los procesos de servicio al cliente; de igual forma, especialmente en el proceso de los clientes NO SHOW, se debería analizar la viabilidad de implementar las siguientes estrategias que obliguen al cliente a respetar los parámetros del convenio de servicio.
2. Dado que la calidad de la información generada por el Sistema de Satisfacción de Clientes es alta, deben mantenerse los controles existentes para mantener constantemente la calidad de la misma, y así disponer de un insumo adecuado para la toma de decisiones.

3. Si bien la calidad del servicio que CASA BACA entrega al cliente puede ser considerada buena, para que alcance los parámetros de calidad que maneja la marca TOYOTA, la empresa debe implementar la estrategia propuesta.
4. Es recomendable que por la importancia que tiene el servicio al cliente, su calidad sea constantemente monitoreada con metodologías técnicas, que le permitan a Casa Baca identificar problemas oportunamente y en forma focalizada, y tomar las acciones correctivas eficientes y específicas.
5. Como los resultados del estudio de factibilidad financiera de la propuesta estratégica diseñada para mejorar el servicio al cliente de CASA BACA es altamente favorable, se recomienda su inmediata implementación.

## BIBLIOGRAFÍA

- ATEHORTÚA Hurtado Federico Alonso, (2008) Sistema de gestión integral. Una sola Gestión Medellín-Colombia
- CHANG Richard, (1994), Mejora Continua de Procesos ,Editorial Granica, Buenos Aires Argentina
- GOODSTEIN Leonard, (1998), Planeación Estratégica Aplicada, Mc-Graw-Hill Interamericana, S.A Santafé de Bogotá-Colombia
- HARRINGTON James, (1997), Administración Total del Mejoramiento Continuo, Editorial McGraw-Hill Internacional S.A. Santafé de Bogotá-Colombia.
- MUÑOZ Santos Juan Ramón (2004), La Gestión Integrada: Calidad, Editorial SERFOREM,S.L
- PÉREZ Fernández José Antonio (2009) Gestión por Procesos, Editorial ANORMI SL. Madrid-España
- RICO Rubén Roberto, (2001) Calidad Estratégica Total, Editorial MACCHI S.A. Buenos Aires, Argentina
- SENLLE Andrés, (2001), Calidad y Excelencia ISO 9000-2000, Ediciones Gestión 2000, Barcelona-España
- Toyota Motor Corporation, Programa para Asesores de Servicios Toyota TSA21,
- UDAONDO Durán Miguel(1992) Gestión de Calidad, Editorial Díaz de Santos, Madrid-España