



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Modelo de gestión por procesos para la empresa Hertz Rent a Car de la
ciudad de Quito, año 2018.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Torres García, Tannia Gabriela

DIRECTOR: Torres Pereira, Gerardo Vicente, Mgtr.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2018



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

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Gerardo Vicente Torres Pereira

DOCENTE DE LA TITULACIÓN.

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Modelo de gestión por procesos para la empresa Hertz Rent a Car de la ciudad de Quito, año 2018 realizado por Tannia Gabriela Torres García, ha sido revisado y orientado sobre su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2018

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Torres García Tannia Gabriela declaro ser autora del siguiente trabajo de titulación: Modelo de gestión por procesos para la empresa Hertz Rent a Car de la ciudad de Quito, año 2018, de la Titulación de Ingeniería en Administración de Empresas, siendo el Mgtr. Gerardo Vicente Torres Pereira director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.....

Autora: Torres García Tannia Gabriela

Cédula 1714330170

DEDICATORIA

A Dios porque me regala todos los días una lluvia de bendiciones y me permite luchar por mis objetivos.

A mis padres por ser el apoyo incondicional y ejemplo en mi vida, gracias por su amor y lucha constante, su guía y fortaleza me han orientado para continuar y concluir mi carrera universitaria.

A mi hija Isabella la luz de mi vida y más grande inspiración, tu amor me dio fuerzas para cumplir este sueño.

AGRADECIMIENTO

A mis padres y hermanos por brindarme siempre su apoyo y amor incondicional y alentarme día a día para el cumplimiento y terminación de mi carrera profesional.

A la empresa Hertz Rent a Car por haberme brindado toda la información para la realización de este trabajo, así como a todo el personal de la empresa que colaboró activamente en la encuesta realizada y en el levantamiento de la información.

Finalmente, mis más sinceros agradecimientos al Mgtr. Gerardo Vicente Torres Pereira, por su tiempo brindado, paciencia, correcciones y por haberme guiado en la ejecución del presente proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I:.....	5
MARCO TEÓRICO	5
1.1. La gestión por procesos en la empresa	6
1.1.1.Importancia de la gestión de procesos en la empresa.	8
1.1.2 Características de la gestión por procesos.	8
1.1.3 Objetivos de la gestión por procesos.	9
1.1.4 Beneficios de la gestión en base a procesos.	9
1.2 Clasificación de los Procesos:	10
1.2.2 Elementos de un proceso.	10
1.3 Los indicadores de gestión en la empresa.....	11
1.3.1 Características de los indicadores de gestión.	12
1.3.2 Importancia de los indicadores.	12
1.4 La norma ISO 9001	12
1.4.1 Principios de la Gestión de la calidad	13
1.5 Herramientas para diagramar procesos.....	14
1.5.1 Diagrama de Flujo.	14
1.5.2 Simbología de los procesos.	14
1.6 Mapa de procesos	15
1.6.1 Pasos para realizar un mapa por procesos.....	15

CAPÍTULO II.....	17
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE “HERTZ RENT A CAR”	17
2.1 Antecedentes.....	18
2.1.1 Misión, visión y objetivos.	19
2.2 Estructura Organizacional.....	21
2.3 Descripción de funciones.....	22
CAPÍTULO III.....	30
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA.....	30
“HERTZ RENT A CAR”	30
3.1 Metodología.....	31
3.2 Población de estudio	31
3.3 Encuesta:	32
3.4 Análisis de resultados	32
3.5 Resumen de resultados de encuestas	48
CAPÍTULO IV.	50
DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA.....	50
“HERTZ RENT A CAR”	50
4.1 Diseño de un sistema de gestión por procesos en la empresa Hertz Rent a car.....	50
4.1.2 Visión del sistema de gestión por procesos.	51
4.2 Identificación de procesos en la empresa Hertz rent a car.....	51
4.3 Procesos Estratégicos	51
4.3.1 Proceso de Planificación y Gestión.....	52
4.3.2 Proceso de Supervisión y Control.....	55
4.4 Procesos Operativos	59
4.4.1 Proceso de Gestión de Ventas.	59
4.4.2 Proceso de Apertura de Contrato.	63
4.4.3 Proceso de Entrega de Vehículo.	67
4.4.4 Proceso de Devolución de Vehículo.	69
4.4.5 Proceso de Cierre de Contrato.	72
4.5 Procesos de apoyo	76
4.5.1 Proceso de Gestión de Talento Humano.	76
4.5.2 Proceso de Gestión de Tecnología.....	80
4.5.3 Proceso de Gestión Financiera.....	84

4.5.4 Proceso de Gestión de Flota.....	87
4.6 Plan de Implementación	90
4.6.1 Objetivo general	90
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA.....	94
ANEXOS GENERALES	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Enfoque a procesos	7
Figura 2. Procesos	11
Figura 3. Mapa de Procesos.....	16
Figura 4. Misión de la empresa Hertz rent a car	19
Figura 5. Visión de la empresa Hertz rent a car	19
Figura 6. Objetivos de la empresa Hertz rent a car	20
Figura 7. Organigrama de la empresa Hertz rent a car.....	22
Figura 8. Manual de funciones	32
Figura 9. Funciones en el puesto de trabajo.....	33
Figura 10. Inducción al ingreso en la empresa.....	33
Figura 11. Inducción en el puesto de trabajo.....	34
Figura 12. Indicaciones de funciones al ingreso a la empresa	34
Figura 13. Funciones en el puesto de trabajo que no le corresponden.....	35
Figura 14. Limitaciones en las funciones del puesto de trabajo	35
Figura 15. Sistema de gestión por procesos.....	36
Figura 16. Importancia de un sistema de gestión por procesos	36
Figura 17. Clima laboral	37
Figura 18. Ubicación de las oficinas.....	37
Figura 19. Mejoramiento de tecnología y renovación de flota.	38
Figura 20. Plan estratégico	38
Figura 21. Organigrama de la empresa.....	39
Figura 22. Misión y visión.....	39
Figura 23. Políticas de calidad	40
Figura 24. Funciones de trabajo	40
Figura 25. Plan de promoción	41
Figura 26. Plan de capacitación anual.....	41
Figura 27. Evaluación del desempeño.....	42
Figura 28. Evaluación del desempeño en base a competencias	42
Figura 29. Persona que evalúa el desempeño	43
Figura 30. Frecuencia de evaluación del desempeño	43
Figura 31. Parámetros de medición del desempeño	44
Figura 32. Resultados de la evaluación.....	44

Figura 33. Herramientas administrativas	45
Figura 34. Metas operativas	45
Figura 35. Revisión de metas.....	46
Figura 36. Líneas de comunicación e información.....	46
Figura 37. Reglamento interno.....	47
Figura 38. Conoce el reglamento interno	47
Figura 39. Mapa de procesos “Hertz rent a car”	51
Figura 40. Flujograma del proceso de Planificación y Gestión	54
Figura 41. Flujograma del proceso de Supervisión y Control	57
Figura 42. Flujograma del proceso de Gestión de Ventas.....	61
Figura 43. Flujograma del proceso de Apertura de Contrato	65
Figura 44. Flujograma del proceso de entrega del vehículo	68
Figura 45. Flujograma del proceso de Devolución del vehículo	71
Figura 46. Flujograma del proceso de Cierre de Contrato.....	74
Figura 47. Flujograma del proceso de Gestión de Talento Humano.....	78
Figura 48. Flujograma del proceso de Gestión de Tecnología	82
Figura 49. Flujograma del proceso de Gestión Financiera.....	86
Figura 50. Flujograma del proceso de Gestión de Mantenimiento	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Simbología de flujogramas	14
Tabla 2. Descripción de funciones cargo “Gerente General”	22
Tabla 3. Descripción de funciones cargo “Ejecutiva de ventas corporativas”	23
Tabla 4. Descripción de funciones cargo “Contador General”	24
Tabla 5. Descripción de funciones cargo “Director de Operaciones”	25
Tabla 6. Descripción de funciones cargo “Director de Counter”	26
Tabla 7. Descripción de funciones cargo “Director de Flota”	27
Tabla 8. Descripción de funciones cargo “Counter”	28
Tabla 9. Descripción de funciones cargo “Hickers”	29
Tabla 10. Conclusiones de la encuesta aplicada a Hertz rent a car	48
Tabla 11. Caracterización del proceso de Planificación y Gestión.....	52
Tabla 12. Caracterización del proceso de Supervisión y Control	55
Tabla 13. Caracterización del proceso de Gestión de Ventas	59
Tabla 14. Caracterización del proceso de Apertura de Contrato.....	63
Tabla 15. Caracterización del proceso de Entrega de vehículo	67
Tabla 16. Caracterización del proceso de Devolución de vehículo.....	69
Tabla 17. Caracterización del proceso de Cierre de contrato.	72
Tabla 18. Caracterización del proceso de Gestión de Talento Humano.	76
Tabla 19. Caracterización del proceso de Gestión de Tecnología.....	80
Tabla 20. Caracterización del proceso de Gestión Financiera.	84
Tabla 21. Caracterización del proceso de Gestión de Flota.....	87

RESUMEN

Este trabajo propone una mejora en el diseño y optimización en los procesos y procedimientos que se realizan en la empresa Hertz Rent a Car, de esta manera se aprovechará los recursos materiales y humanos disponibles para brindar un excelente servicio a los clientes, con productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de todos sus clientes.

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó el método analítico fundamentado en la investigación mixta: documental y de campo y el uso de técnicas de recolección de datos como: encuestas y observación directa.

Los resultados de la investigación permitieron conocer la situación actual de la empresa y los procedimientos que se realizan en cada uno de sus departamentos con esta información se procedió a diseñar un sistema de gestión por procesos en el cual se organiza las actividades que deben realizar cada una de las áreas de forma ordenada y que le permita a la organización el diseño de un sistema que ahorre tiempo y recursos en todas sus áreas y procesos.

PALABRAS CLAVES: Procesos, procedimientos, gestión, indicadores.

ABSTRACT

This work is intended to improve the design and process optimization and procedures that are carried out at Hertz Rent a Car. In this way, we will be taking advantage of human and material resources available in order to give an excellent service to our customers with qualified services and products that would satisfy their needs.

So as to carry on this investigation, we have applied the analytical method based on the mixed investigation: documental and in site and the use of data recovery information like surveys and direct sighting.

The results of this investigation allowed us to know the current situation of the enterprise and the procedures performed in each of its departments. This information made us designed a management system of all processes in which there are organized the activities to be done in every area and that would allow to the organization the creation of a system desing that could save time and resources in all its areas and processes.

KEYWORDS: Processes, procedures, management, indicators.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de fin de titulación consiste en el desarrollo de un modelo de gestión por procesos, que le permitirá a la empresa Hertz rent a car realizar sus actividades de manera ordenada eficaz y sincronizada. El objetivo principal de esta investigación es diseñar un modelo de gestión por procesos basado en los principios de la gestión de la calidad y que sirva como una herramienta para el diseño de la estrategia de servicio dirigida a la satisfacción y fidelización de los clientes de la empresa, y los objetivos específicos realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, diseñar un modelo de gestión por procesos basado en la calidad para mejorar los servicios y productos ofertados y establecer parámetros de medición para evaluar el desempeño de la organización.

Para el estudio del problema de la empresa es necesario primero mencionar sus causas, uno de los cuales es la duplicidad en las tareas de los empleados, la que se presenta debido a que el personal realiza funciones que no le corresponden, otro problema encontrado es la falta de organización, esto añade muchos problemas en los procesos de la empresa, como por ejemplo que el servicio o producto final no sea del agrado del cliente, mal clima laboral, pérdida de tiempo, reprocesos y unos resultados deficientes de la compañía. Para dar solución a este problema se propone el desarrollo de un modelo de gestión por procesos que le permitirá a la compañía corregir el desorden en las actividades y de esta manera poder gestionar los procesos que interactúan entre sí para mejorar su desempeño.

La metodología empleada en la presente investigación es el método analítico que nos permite separar algunas de las partes que integran la estructura y someterlas a un estudio independiente.

Las técnicas para recopilar la información para el desarrollo de la investigación fueron mediante la observación directa y la aplicación de una encuesta estructurada al personal de Hertz rent a car.

En el diagnóstico de la situación actual en Hertz renta a car se utilizó la recopilación documental y de campo y para la propuesta del modelo de gestión por procesos se realizó una encuesta a todo el personal de la empresa como son: auxiliares de servicio, agentes de ventas, jefes de oficinas, jefe de flota, jefe de operaciones, gerente comercial, gerente general, para obtener información del funcionamiento de todos los procesos de la empresa, con la información obtenida se determinó las razones del bajo desempeño en las actividades realizadas por los trabajadores y el deficiente servicio ofrecido a los clientes, provocados entre otras cosas por la falta de un modelo de gestión por procesos de esta manera se profundizo en la problemática actual con el fin de indagar las razones de las deficiencias

existentes y proponer lineamientos para contrarrestar dichos problemas y dar una solución a los mismos con el desarrollo de esta investigación.

El esquema de contenido está estructurado por los siguientes capítulos:

En el capítulo 1, se describe el marco teórico relacionados con el concepto características, importancia, beneficios y objetivos del sistema de gestión por procesos, los indicadores sus características y su importancia para el mejoramiento de los procesos de la empresa.

En el capítulo 2, se explica los antecedentes, misión, visión y objetivos, estructura organizacional, organigrama actual de la empresa Hertz rent a car. Por último, se realiza la descripción de funciones de acuerdo con el organigrama presentado.

En el capítulo 3, se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa como primer paso contiene la metodología utilizada para el diseño, en el segundo paso la técnica utilizada para recolección de información, se define la población de estudio y como último paso se aplica una encuesta de 31 preguntas y se realiza el análisis de sus resultados.

Finalmente, en el capítulo 4, se diseña un modelo de gestión por procesos para la empresa Hertz rent a car en el cual se identifican y clasifican los procesos, después se procede a desarrollar un mapa de procesos y se realiza la descripción de los procesos y se elaboran diagramas de flujo e indicadores para cada proceso.

CAPÍTULO I:
MARCO TEÓRICO

1.1 La gestión por procesos en la empresa

En la actualidad, las empresas más competitivas optan por emplear a sus procesos un sistema de gestión para conseguir resultados eficientes y eficaces de esta manera la empresa logra maximizar sus beneficios y garantiza la satisfacción de sus clientes internos y externos.

La gestión por procesos es un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales, orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente (Morales, 2013)

La gestión por procesos constituye una estrategia válida para contribuir al incremento de la productividad y creación de valor en las diversas actividades que comprenden la gestión empresarial. Procesos productividad y creación de valor constituyen un triángulo estratégico en las empresas (Medina, 2005)

Muchos autores abordan la definición de procesos de distintas formas, pero podemos definir el concepto de proceso según la combinación de personas, información, máquinas y materiales a través de una serie de actividades conjuntas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente (Fontalvo, 2010)

Así mismo la gestión por procesos nos permite tener una visión sistemática de la organización como lo afirma (Fontalvo, 2010)

En el actual entorno empresarial en el Ecuador, no se puede excluir a la gestión por procesos ya que en esta última década se ha convertido en la principal herramienta administrativa enfocada a la planeación estratégica y a conseguir una ventaja competitiva, su aplicación e importancia permitirá que las operaciones de la organización se desarrollen de una forma ordenada y estandarizada lo que llevara a que se logren los objetivos planteados los cuales han sido definidos por la alta dirección.

Actualmente, las empresas no saben cómo reaccionar a un cambio de estrategia propia o de sus rivales o cuando se enfrentan a la competitividad de los mercados globales, por estos motivos las empresas añaden a su sistema de gestión una cultura de calidad que les permitirá poder seguir compitiendo en el mercado actual.

Para tener éxito en la implantación de un sistema de gestión, el recurso humano debe conocer y seguir la cadena de procesos ya que cada uno de los mismos agregan valor al servicio o producto final, si no se lo realiza de esta forma estandarizada lo que producirá será reprocesos y procesos que no añaden valor y causan una pérdida de tiempo y recursos valiosos a la empresa, de esta manera es fundamental que los empleados trabajen en equipo

y de forma organizada siguiendo las actividades dispuestas por la empresa para que la misma llegue a incrementar su competitividad y a cumplir sus metas.

Para convertir la cultura organizacional en una cultura de calidad, toda la organización debe formar parte del sistema por procesos donde cada departamento y trabajador entienda con claridad las actividades que se deben de realizar en su área y en que en cada uno de estos procesos se obtendrá un valor añadido a la entrada para consecuentemente conseguir un resultado y una salida placentera para el cliente y que cumpla sus requisitos y obtenga el beneficio deseado.

La gestión por procesos coexiste con la administración funcional, asignando propietarios a los procesos claves, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el usuario y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina los procesos que deben ser mejorados o rediseñados, establece de prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades. (Rojas, 2007)

La finalidad última de la gestión por procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales.

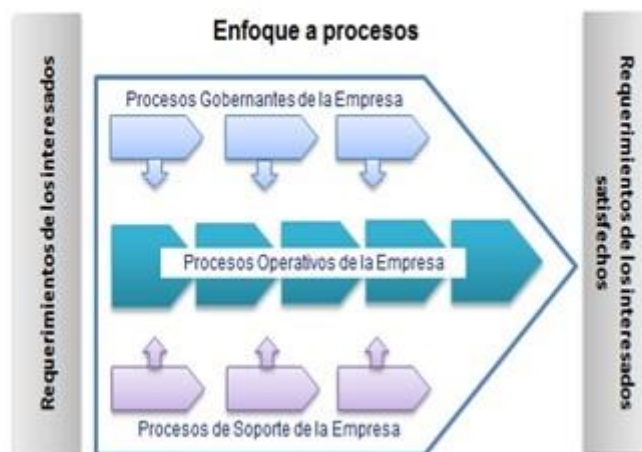


Figura 1. Enfoque a procesos

Fuente: Collell & Asociados, C.A., Consultoría Empresarial, implementando la gestión por procesos.

1.1.1. Importancia de la gestión de procesos en la empresa.

Actualmente los sistemas por procesos son considerados la base para operar de las empresas, especialmente las empresas que basan su gestión en la calidad total. El sistema de gestión debe ordenar la cadena de trabajo de cada empleado y de cada área que es donde empieza el servicio o producto hasta que llega al cliente o mercado siguiendo este proceso y no el tradicional la empresa no tendrá problemas con malentendidos o con la duplicidad de las funciones o tareas ya que cada empleado sabrá hasta donde debe realizar su trabajo y cual será realizado por el siguiente empleado o departamento esto crea más claridad al momento de desempeñar cada función y mejora la comunicación entre el equipo de trabajo. Si una empresa quiere ser eficiente competitiva y ganar mercado debe tener siempre presente en satisfacer y dar valor agregado a todos sus clientes ya que de ellos dependerá la existencia de la organización, por lo que el personal debe estar comprometido y motivado de esta forma se incrementa la productividad los beneficios y el rendimiento de una manera sorprendente por lo que el principal beneficio de la gestión por procesos es realizarlo de una forma ordenada optimizando el tiempo y los recursos.

1.1.2 Características de la gestión por procesos.

La gestión por procesos permite conocer cuáles son las fortalezas y debilidades del modelo de gestión, determinar que procesos son necesarios y cuáles no, aquellos que se deben rediseñar o mejorar, asignar responsabilidades explícitas al personal referentes a los procesos, aumentar la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crear el contexto óptimo que permita la implementación y mantenimiento de planes de mejora continua (ISOTools Excellence, 2015)

La gestión por procesos tiene las siguientes características:

- Asignar responsables de cada proceso
- Incrementar la eficacia
- Reducir costes
- Acortar los tiempos y reducir los plazos de entrega del servicio o producto
- Eliminación o reducción de las actividades que no añaden valor
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos que proporcionan una ventaja competitiva o el éxito de la empresa
- Identificar las necesidades de los clientes y orientar a la empresa a su satisfacción

- Establecer indicadores de funcionamiento en cada proceso y objetivos de mejora

1.1.3 Objetivos de la gestión por procesos.

El fin último de la gestión por procesos es maximizar los resultados de la organización y conseguir la satisfacción de los clientes incrementando la productividad a través de:

- Mejorar la calidad de productos y servicios
- Dar servicios adicionales para que el cliente sienta mayores beneficios a un bajo costo
- Bajar los costos de producción (actividades que no aportan valor agregado)
- Reducir los tiempos de entrega del producto o servicio final al consumidor

1.1.4 Beneficios de la gestión en base a procesos.

La implementación de un sistema de gestión por procesos tiene como objetivo administrar y controlar sus recursos de una manera eficiente para atender de la mejor manera a sus clientes y crear beneficios a la administración de la organización como son:

- Mejora la coordinación de las diferentes áreas
- Disminución de recursos materiales, económicos o de personas
- Reduce los tiempos de los procesos
- Se pueden prevenir posibles errores
- Agiliza los procesos dando la información en el momento necesario
- Enfocar la estructura de los procesos de la organización a los clientes
- Todos los actores están interconectados, se puede detectar un error ya que hay más personas siguiendo el proceso
- Mide los tiempos de cada proceso
- Enfoca las necesidades y expectativas de los clientes a los objetivos de la organización
- Ordena las actividades de forma lógica

1.2 Clasificación de los Procesos:

Los procesos son actividades de entrada y salida que se transforman en un servicio o producto el cual deberá satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. A continuación, detallamos brevemente tres tipos de procesos:

Procesos Estratégicos:

Los procesos estratégicos son definidos por la alta dirección los cuales tomarán decisiones de estrategias y planificación y se darán las directrices del funcionamiento y mejora de los procesos, aquí también se establece como va a operar la organización y como se va a crear valor agregado al cliente

Procesos Clave:

Son los procesos que están ligados directamente con el cliente ya que ellos van a percibir a través de este si están recibiendo un servicio de calidad a un precio competitivo, los procesos claves añaden valor al servicio su objetivo final es la satisfacción de los clientes.

Procesos de Apoyo:

Los procesos de apoyo sirven de soporte para que los procesos claves y los procesos estratégicos puedan cumplir sus objetivos.

1.2.1 Elementos de un proceso.

Todo proceso tiene tres elementos los cuales detallamos a continuación:

- a) Entrada (input) Una entrada es todo lo que ingresa pueden ser elementos físicos, técnicos y humanos, sin este elemento no se podría llevar a cabo el proceso, para establecer una interrelación se debe conocer el proceso anterior
- b) La secuencia de actividades es la ejecución de realizar el proceso bien a la primera vez aquí se determinará cuando y como debe seguir el elemento de salida al siguiente paso en el proceso.
- c) Salida (output) es un elemento de salida puede ser físico, técnicos, humanos, un producto o servicio, son la entrada del siguiente proceso para establecer una interrelación se debe conocer el proceso posterior.

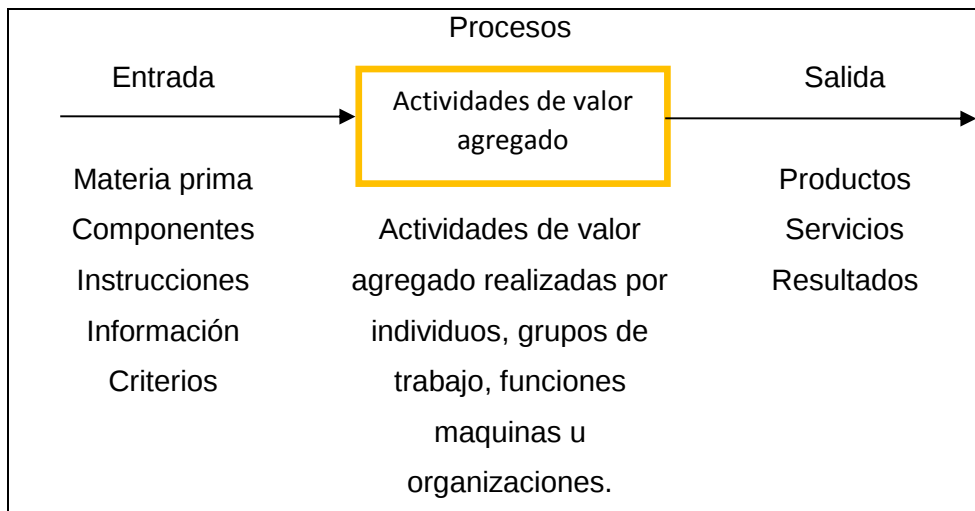


Figura 2. Procesos

Fuente: (Summers, 2006)

Elaborado: Por la autora

1.3 Los indicadores de gestión en la empresa

Los indicadores de gestión son herramientas que se utilizan para medir el desempeño de las organizaciones en relación con sus metas, sus resultados deben ser cuantificables estas medidas nos garantizan el éxito de la gestión de la empresa también nos permiten indicar como estaba operando la organización anteriormente y como lo hace actualmente para de esta manera plantear soluciones que aporten al mejoramiento y se alcance la meta fijada.

Indicador de capacidad: Nos indica el resultado al evaluar la situación real de la empresa en este momento.

Indicadores de eficacia: Este indicador nos indica el resultado de las actividades planificadas con las actividades planteadas

Indicadores de eficiencia: Este indicador nos indica el resultado alcanzado teniendo en cuenta los recursos utilizados.

Indicadores de economía: Nos permite medir la realidad económica a través del tiempo

Indicadores de calidad de las actividades: Este indicador nos muestra la mejora continua de los resultados y procesos y la satisfacción del cliente.

Indicadores de competitividad: Nos indica cómo se sitúa la empresa de acuerdo a su planificación, control, eficacia y satisfacción.

1.3.1 Características de los indicadores de gestión.

- **Medibles:** Deben ser cuantificables y estar ligado a un límite de tiempo.
- **Claros:** Deben ser entendibles, no debe presentar confusión o margen de interpretación.
- **Alcanzables:** Deben ser realistas de acuerdo con las posibilidades de la empresa y tomando en cuenta sus recursos financieros, humanos y tecnológicos.

1.3.2 Importancia de los indicadores.

Los indicadores son importantes porque:

- Permite evaluar y dar seguimiento al proceso de desarrollo
- Se tiene la información a la mano de los resultados de iniciativas o acciones
- Son herramientas que nos indican como alcanzar los resultados deseados
- Nos permite medir cambios actuales o en situaciones posteriores.

1.4 La norma ISO 9001

Se entiende por norma aquellos acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos, destinados a ser utilizados sistemáticamente como reglas, directrices o definiciones de características para asegurar que los materiales, procesos y servicios son aptos para su empleo. (Yáñez, 2008)

La familia ISO 9000 forma un conjunto coherente de normas y directrices sobre gestión de la calidad que han sido elaboradas para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño ya sean públicas o privadas y en la implementación y la operación de sistemas de gestión de calidad (SGC) esta familia está formada por:

- La norma ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.
- La norma ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.
- La norma ISO 9004: Guía para mejorar el desempeño del sistema de gestión de calidad.

1.4.1 Principios de la Gestión de la calidad

A continuación, detallamos los principios acordes a la norma (ISO 9001 – 2015)

- **Enfoque al cliente:** Los clientes son los elementos claves de una organización, si no existe un cliente que adquiera productos y servicios, la organización no existe. Por ellos es esencial comprender las necesidades presentes y futuras de ellos, satisfacer sus requisitos e intentar siempre superar sus expectativas.
- **Liderazgo:** Los líderes de la organización deben implementar un ambiente interno donde el personal se involucre en la obtención de los objetivos organizacionales.
- **Compromiso de las personas:** Los empleados son los activos más importantes de las organizaciones por lo que deben estar motivados y comprometidos ya que el buen resultado de su desempeño traerá beneficios a la organización.
- **Enfoque a procesos:** Cuando se realizan las actividades por procesos se llega a que los resultados deseados sean eficientes.
- **Mejora:** La mejora continua del desempeño debe ser un objetivo permanente en la organización.
- **Toma de decisiones basada en la evidencia:** Se basa en el análisis de los datos y la información
- **Gestión de las relaciones:** Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Dentro de un sistema de gestión de calidad (SGC) se contempla el enfoque y adopción basados en los procesos que tienen lugar dentro de una organización los mismos que son coherentes con este modelo. Un modelo de gestión por procesos basado en la calidad le permite a la organización gestionar la calidad y alcanzar los resultados de forma más eficiente cuando sus recursos y actividades se gestionan mediante procesos los cuales están interacciones con las jerarquías funcionales de cada organización.

La organización a través del sistema de gestión de la calidad basada en procesos obtendrá eficacia en el sistema de gestión incluido los procesos necesarios y sus interrelaciones ya que tendrá toda la información de los procesos en el desempeño y el mejoramiento continuo.

Es importante que la empresa identifique y determine los procesos necesarios para su aplicación en el sistema de gestión de la calidad donde se debe determinar:

- Las entradas requeridas y las salidas de los procesos
- Establecer la secuencia e interacción de los procesos.
- Mediciones e indicadores de desempeño.

- Determinar y asegurar que los recursos necesarios estén disponibles.
- Asignar personas responsables para la ejecución de los procesos.
- Evaluar y monitorear constantemente los resultados.
- Mejorar los procesos y SGC

La organización deberá mantener y conservar información documentada para evidenciar que los procesos se estén realizando de acuerdo con lo planificado.

Este modelo promueve la adopción de un enfoque basado en procesos en el SGC como un principio básico para la obtención de resultados eficientes relativos a la satisfacción y fidelización de los clientes.

1.5 Herramientas para diagramar procesos

1.5.1 Diagrama de Flujo.

Un diagrama de flujo representa gráficamente un proceso, al cual lo desglosa y muestra su funcionamiento, es muy utilizado actualmente en todo tipo de empresas ya sean de servicios o industriales.

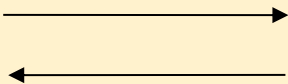
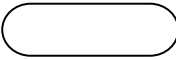
El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implícitas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas (Talavera, 2013)

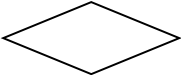
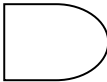
1.5.2 Simbología de los procesos.

Los símbolos son utilizados de acuerdo con su significado y van unidos con las flechas que muestran la dirección del proceso.

En la siguiente Tabla.1 se detalla los significados de los símbolos más utilizados.

Tabla 1. Simbología de flujogramas

Símbolo	Nombre	Descripción
	Líneas de flujo	Muestra la dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos.
	Inicio o fin	Es la acción para mostrar el proceso o mostrar el fin del mismo.
	Proceso	Tarea llevada a cabo durante el proceso

	Decisión	Indica sí o no la toma de decisiones
	Conector	Conecta los procesos independientes
	Demora	Representa los cuellos de botella en el proceso
	Datos	Registra la información de entradas y salidas del proceso
	Documentos	Hace referencia a la generación o consulta de un documento

Fuente: (Baca, 2007)

Elaborado: Por la autora

1.6 Mapa de procesos

Un mapa de procesos es una representación gráfica en la cual se puede visualizar todos procesos los mismos que están clasificados por procesos estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo los cuales interactúan entre ellos.

1.6.1 Pasos para realizar un mapa por procesos.

- Identificar los actores
- Identificar la línea operativa
- Añadir los procesos de soporte a la línea operativa
- Añadir los sistemas que afectan a todo el proceso:
 - Procesos estratégicos
 - Procesos claves
 - Procesos de apoyo

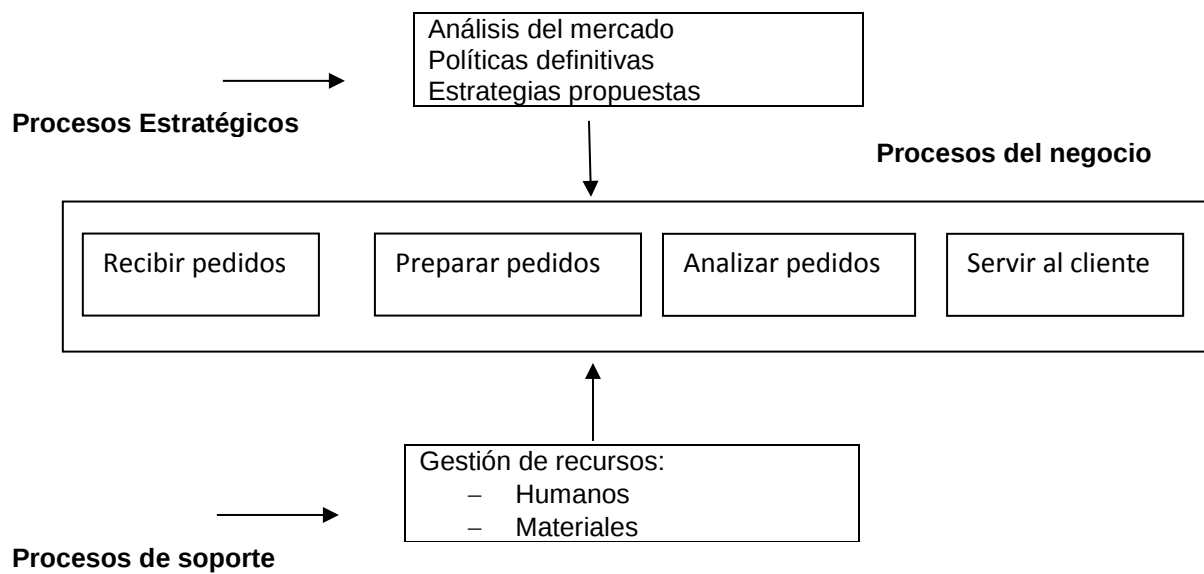


Figura 3. Mapa de Procesos
Fuente: (Ogalla Segura, 2005)
Elaborado: Por la autora

CAPÍTULO II.
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE “HERTZ RENT A CAR”

2.1 Antecedentes

Hertz rent a car es una marca internacional reconocida mundialmente por el alquiler de vehículos a corto y largo plazo, la licencia Hertz para Ecuador fue adquirida en el año 1994 por el grupo Aries quienes fueron los encargados del funcionamiento y operación de la marca hasta el año 2012. De la mano del grupo Aries Hertz rent a car empezó su operación en la década de los 90, llegando a finales de 1996 a ser una de las arrendadoras de vehículos más grande en nuestro medio, siendo reconocida por brindar un servicio de calidad.

En el año 1994, Hertz rent a car adquirió por medio de concesión por parte de Tagsa 1 oficina en la terminal de arribos de vuelos Internacionales ubicado en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo de Guayaquil antigua terminal y otra oficina ubicada en las afueras del antiguo Aeropuerto de Quito Mariscal Sucre, el horario de atención se estableció desde las 07:00 am hasta las 23:00 pm de lunes a domingo.

El 14 de diciembre de 2012, Inka's Rent a Car S.A. GRUPO WAY obtiene la Licencia para representar a Hertz Ecuador a nivel nacional.

Hertz rent a car brinda sus servicios y productos de alquiler de autos al turismo internacional y local en los que ofrece tarifas diarias, semanales o mensuales y una amplia variedad de modelos de autos desde económicos hasta SUV o mini vans, también ofrece coberturas para los autos, cobertura contra terceros y cobertura para accidentes personales, servicio de conductor adicional, GPS, silla de bebe y tanque de combustible. También se ofrece el servicio de entrega del vehículo en cualquier lugar del Ecuador. Otro de los productos que ofrece son alquileres corporativos y de largo plazo este producto está enfocado al mercado empresarial. Hertz renta a car actualmente tiene su operación en los 2 principales aeropuertos de Quito y Guayaquil y también cuenta con una nueva oficina en la ciudad de Quito ubicada estratégicamente en la zona turística y comercial de la capital. La empresa cuenta con un equipo humano, altamente calificado, bilingüe, entusiasta, innovador y comprometido con la visión y misión. Posee una cultura empresarial proactiva, flexible y global.

2.1.1 Misión, visión y objetivos.

Hertz rent a car ha establecido la siguiente misión y visión:

Misión



MISSION

- Otorgar un excelente servicio de Alquiler de toda clase de vehículos.
- Enfocarse en las necesidades de transporte de cada uno de nuestros clientes a fin de contribuir con la optimización de sus recursos.



Figura 4. Misión de la empresa Hertz rent a car

Fuente: "Hertz Rent a Car"

Visión



VISION

Ser una Empresa de renta de vehículos líder en el mercado nacional manteniendo siempre como nuestra prioridad el servicio y la atención al cliente.



Figura 5. Visión de la empresa Hertz rent a car

Fuente: "Hertz Rent a Car"

Objetivos institucionales de Hertz rent a car

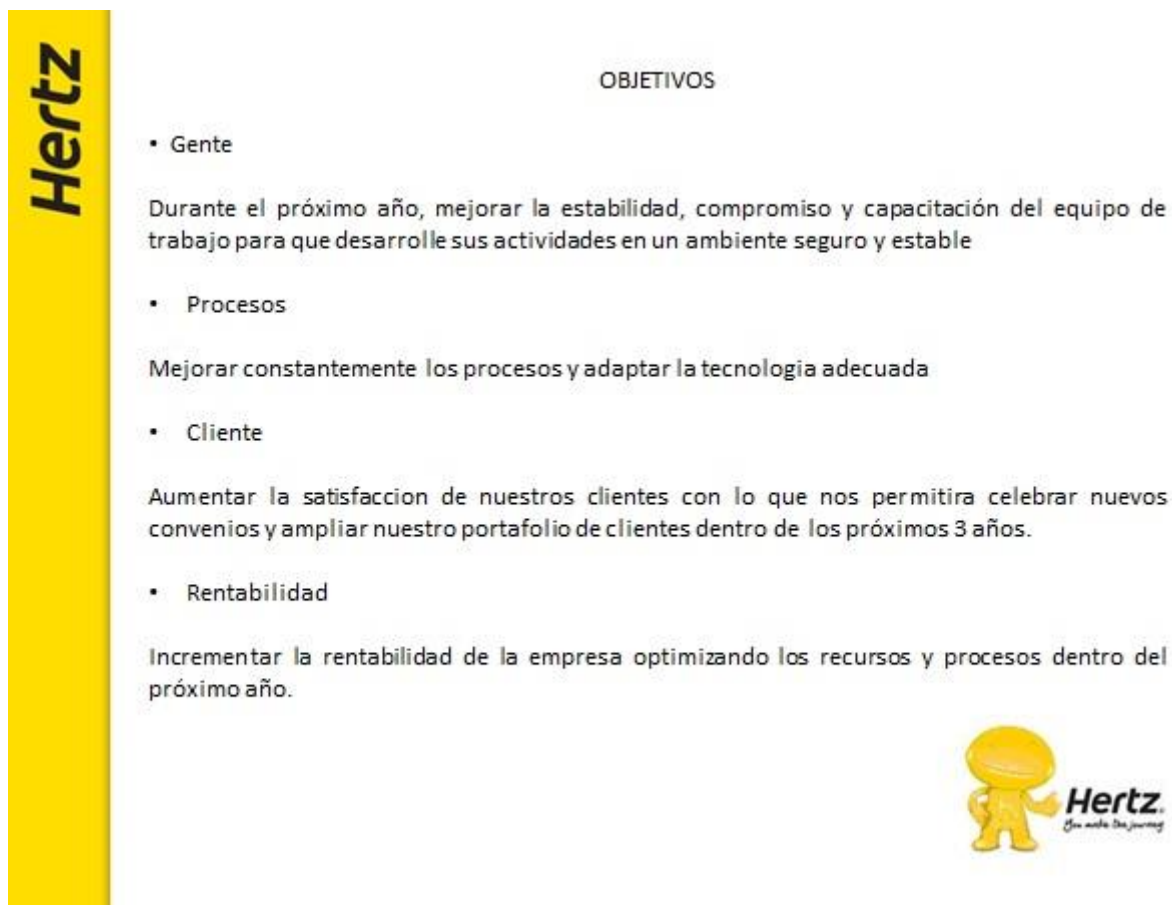


Figura 6. Objetivos de la empresa Hertz rent a car

Fuente: "Hertz Rent a Car"

Valores

- Integridad.
- Cumpliremos todos los compromisos que tenemos con nuestros clientes, empleados y accionistas.
- Dirigiremos nuestra empresa con altos estándares inquebrantables de honestidad, confianza, profesionalismo y ética.
- Nos comunicaremos abierta y sinceramente, compartiendo nuestro conocimiento en el momento oportuno.
- Respeto por las personas.
- Trataremos a todas las personas con quienes trabajamos con respeto, profesionalismo y dignidad.

- Adoptaremos una amplia diversidad de ideas sin distinción de cultura, etnia u origen para fortalecer el compromiso que tenemos con nuestros clientes.
- Brindaremos oportunidades de desarrollo profesional a los empleados que muestren iniciativa, así como resultados en su desempeño para ayudarlos individualmente a encaminar sus carreras a fin de maximizar sus potenciales.

2.2 Estructura Organizacional

Actualmente la empresa consta de cuatro departamentos que son funciones propias de Hertz, ya que la misma pertenece al Grupo WAY que tiene varias empresas la mayoría relacionadas al sector automotriz. La corporación WAY brinda a Hertz 4 departamentos adicionales, estas funciones están provistas por esta estructura centralizada de la corporación.

El departamento contable está a cargo de una persona de Hertz la cual reporta y a su vez es supervisada por el Gerente Financiero de la corporación WAY.

Los gerentes y jefes de cada departamento están encargados de supervisar, revisar y hacer que todos los empleados cumplan con sus funciones de manera eficaz y eficiente, la empresa cuenta con dos jefes de oficina para uno para la oficina de Quito y otro para la oficina de Guayaquil, un jefe de flota para dos oficinas, un jefe de operaciones para tres oficinas y un gerente comercial a nivel nacional.

Los 4 departamentos provistos desde la estructura de la corporación WAY y que brindan constante apoyo a la operación y buen funcionamiento de la empresa Hertz son: Gerente Financiero, departamento de Recursos Humanos, departamento de Sistemas y departamento de Marketing.

La empresa cuenta con una flota de 53 autos, los cuales están distribuidos por igual entre Quito y Guayaquil, actualmente el negocio que más genera ingresos a la empresa es el alquiler a corto plazo, desde el mes de enero se incorporó a la empresa un Gerente Comercial que está encargado de potencializar el mercado de alquiler a largo plazo que conjuntamente con Gerencia General se están encargando de traer mayores réditos económicos a la compañía los cuales vendrán de esta área, por otro lado el Gerente General y el Jefe de Operaciones se están enfocando en la fidelización de los clientes actuales y atraer a nuevos potenciales clientes.

La empresa Hertz Rent a Car mantiene la siguiente estructura funcional:

Organigrama actual de “Hertz Rent a Car”

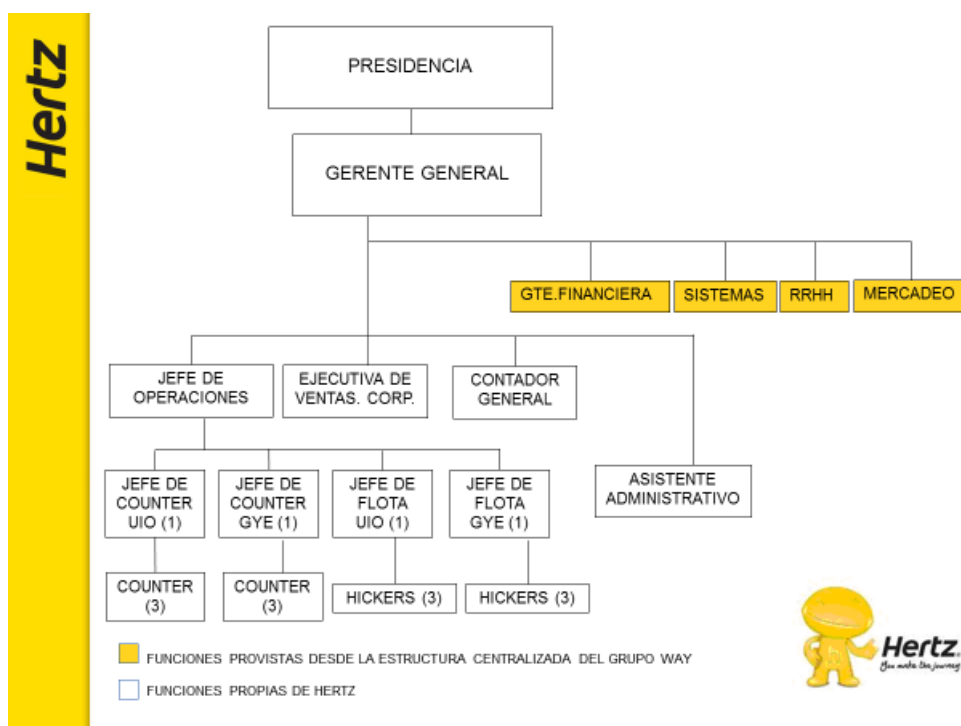


Figura 7.Organigrama de la empresa Hertz rent a car

Fuente: “Hertz Rent a Car”

2.3 Descripción de funciones

A continuación, se presenta una breve descripción de las funciones de los cargos que constan en el actual Organigrama de Hertz rent a car.

Tabla 2. Descripción de funciones cargo “Gerente General”

Denominación del cargo:	Gerente General
Superior inmediato:	Presidente
Número de personas en el cargo:	1
Supervisa a:	Todos los empleados
Perfil requerido:	Ing. en administración o carreras afines
Requisitos de experiencia:	Mínimo cinco años de experiencia como gerente en empresas de servicios.
Requisitos adicionales:	Juicio y toma de decisiones Manejo de software

	Conocimientos de en Excel y Word
Competencias:	Liderazgo Trabajo en equipo Enfoque a resultados Pensamiento analítico
Funciones • Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa, con las atribuciones establecidas por el directorio. • Gestión y Representación Gerencial • Plan anual de actividades • Planificación estratégica • Presentar a la Junta general los estados financieros de la empresa y el correspondiente informe de gerencia. • Contratar los empleados que requiera la empresa	

Fuente: Hertz rent a car
Elaborado: Por la autora

Tabla 3. Descripción de funciones cargo “Ejecutiva de ventas corporativas”

Denominación del cargo:	Ejecutiva de ventas corporativas
Superior inmediato:	Gerencia General
Número de personas en el cargo:	1
Supervisa a:	N/A
Perfil requerido:	Ingeniería en marketing o carreras administrativas
Requisitos de experiencia:	2 años de experiencia en cargos similares

Requisitos adicionales:	Manejo de sistemas Excel, word y power point nivel avanzado
Competencias:	Resultados orientados al trabajo en equipo Pensamiento estratégico Facilidad de palabra
Funciones • Desarrollar y ejecutar estrategias para alquileres corporativos y largo plazo. • Elaboración de tarifas corporativas o de largo plazo para las empresas. • Elaboración de convenios con las empresas que requieran el servicio de alquiler de autos. • Traer nuevas cuentas y fidelizar los clientes existentes. • Realizar un programa de premios para el equipo de ventas de la empresa.	

Fuente: Hertz rent a car
Elaborado: Por la autora

Tabla 4. Descripción de funciones cargo “Contador General”

Denominación del cargo:	Contador General
Superior inmediato:	Gerencia General
Número de personas en el cargo:	1
Supervisa a:	N/A
Perfil requerido:	Licenciado/a en Contabilidad y Auditoría
Requisitos de experiencia:	3 años en cargos similares
Requisitos adicionales:	Manejo de software

Competencias:	Habilidad de comprensión cognitiva Capacidad de análisis y síntesis
Funciones • Estados financieros • Anticipos • Liquidación proveedores • Impuestos a la renta • Control de activos fijos • Ingreso de activos • Viáticos y subsistencias • Depreciación de activos fijos	

Fuente: Hertz rent a car
Elaborado: Por la autora

Tabla 5. Descripción de funciones cargo “Director de Operaciones”

Denominación del cargo:	Director de Operaciones
Superior inmediato:	Gerente General
Número de personas en el cargo:	1
Supervisa a:	Jefe de counter, jefe de flota, counters y hickers
Perfil requerido:	Ing en turismo o carreras administrativas afines
Requisitos de experiencia:	2 años de experiencia en cargos similares
Requisitos adicionales:	Excel, Word y power point nivel intermedio

	Idioma ingles 70% hablado y escrito
Competencias:	Análisis de problemas y resolución de problemas, tanto a nivel estratégico y funcional. Capacidad para organizar y gestionar múltiples prioridades
Funciones • Lograr los objetivos de ventas individuales, grupales y los objetivos de servicio al cliente • Defender las normas de la empresa garantizando que los autos sean presentables a los clientes. • Capacitar a los jefes de oficina para cumplir con las tareas asignadas • Atención al cliente: Identificar y superar las necesidades de los clientes tanto internos como externos	

Fuente: Hertz rent a car
Elaborado: Por la autora

Tabla 6. Descripción de funciones cargo "Director de Counter"

Denominación del cargo:	Director de Counter
Superior inmediato:	Director de Operaciones
Número de personas en el cargo:	2
Supervisa a:	Counters y hickers
Perfil requerido:	Ing. en turismo o carreras administrativas afines
Requisitos de experiencia:	1 años de experiencia en cargos similares
Requisitos adicionales:	Excel, Word y power point nivel intermedio Idioma ingles 60% hablado y escrito

Competencias:	Construir talento diverso Impulsar la excelencia y colaboración Orientación de servicio al cliente
Funciones • Entrenar, capacitar y motivar al personal del mostrador de primera línea (counter), a través de uno-a-uno interacciones y las iniciativas de ventas del grupo. • Trabajar con la administración local en la identificación de productos y / o oportunidades para generar ingresos. • Son responsables por canalizar los reclamos hacia la Supervisora de Operaciones cuando no está en su poder el resolverlos. • Verificar que se cumplan los procedimientos en todos los arrendamientos con una revisión permanente de los mismos.	

Fuente: Hertz rent a car
 Elaborado: Por la autora

Tabla 7. Descripción de funciones cargo "Director de Flota"

Denominación del cargo:	Director de Flota
Superior inmediato:	Director de Operaciones
Número de personas en el cargo:	2
Supervisa a:	Hickers
Perfil requerido:	Formación en mecánica automotriz
Requisitos de experiencia:	2 años en cargos similares
Requisitos adicionales:	Excel y word nivel intermedio
Competencias:	Persona proactiva Alta capacidad para resolver problemas.
Funciones	

- Planificar, coordinar y controlar los servicios de mantenimiento e inventarios de equipos de las unidades de renta de la compañía
- Dirigir, supervisar y controlar el registro de los movimientos de entrada y salida de las unidades de renta.
- Coordinar las emergencias con los clientes que lo requieren.
- La información de siniestros, reparaciones mayores y mantenciones correctivas será archivada en la carpeta de cada carro para un adecuado y oportuno control.

Fuente: Hertz rent a car
Elaborado: Por la autora

Tabla 8. Descripción de funciones cargo "Counter"

Denominación del cargo:	Counters
Superior inmediato:	Director de Counter
Número de personas en el cargo:	6
Supervisa a:	Hickers
Perfil requerido:	Estudiantes universitarios, egresados en las carreras de turismo marketing o carreras afines
Requisitos de experiencia:	No se requiere experiencia
Requisitos adicionales:	Excel y word nivel intermedio
Competencias:	Energética con capacidad de adaptación Orientada al servicio al cliente
Funciones	
• Cumplir en cada contrato los requisitos de arriendo definidas por la empresa y explicar al cliente las condiciones de renta • Dejar escrito en la libreta de pendientes los problemas o situaciones especiales que deberá atender el próximo turno o el cubre turnos	

- Vender nuestros servicios en forma eficaz, amable y cortés tanto en el counter como por teléfono
- Revisar sus reservaciones y verificar si cuenta con los autos disponibles

Fuente: Hertz rent a car
Elaborado: Por la autora

Tabla 9. Descripción de funciones cargo “Hickers”

Denominación del cargo:	Hickers
Superior inmediato:	Director de flota
Número de personas en el cargo:	7
Supervisa a:	N/A
Perfil requerido:	Bachilleres con conocimiento de mecánica
Requisitos de experiencia:	No se requiere experiencia
Requisitos adicionales:	Excel y word nivel básico
Competencias:	Proactivo Energético
Funciones • Son responsables de archivar las órdenes de trabajo en la carpeta del vehículo. • Es responsable de informar al Agente de Counter que el auto ya ha tenido el mantenimiento y que nuevamente está disponible para arrendarlo. • Son responsables de completar la hoja de control del auto y entregar a los clientes • Son responsables del Aseo y mantenimiento de los autos.	

Fuente: Hertz rent a car
Elaborado: Por la autora

CAPÍTULO III.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA

“HERTZ RENT A CAR”

3.1 Metodología

La técnica de investigación aplicada a este estudio fue la técnica cuantitativa la cual fue realizada mediante la observación directa y la aplicación de una encuesta estructurada al personal de “Hertz rent a car”; cuyo formato se encuentra en el anexo 1.

El objetivo de aplicar esta técnica de investigación es realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa Hertz rent a car con respecto a los procesos que están fundamentados con los principios de la gestión de calidad, con la recolección de datos se busca dar solución a los problemas encontrados en la organización y que contribuyan al mejoramiento institucional de la empresa sobre la base de la implementación de un sistema de gestión de calidad. Los resultados obtenidos mediante esta técnica son la base primordial para la elaboración de un diseño de gestión por procesos.

Para el desarrollo de todos los capítulos el método de investigación aplicado es el método analítico que nos permite separar algunas de las partes que integran la estructura y someterlas a un estudio independiente, las variables internas que se van a analizar son: nivel de desempeño de los empleados, rendimiento de los puestos de trabajo, nivel de competitividad en el mercado, capacitación de los empleados, metas operativas y gestión de procesos.

Técnicas para la recolección de la información

Con la recopilación documental que se obtendrá se podrá entender la forma en que la empresa ha estado realizando sus operaciones, esta información nos ayuda a describir y comprender los diferentes modelos existentes sobre la gestión y su impacto en las organizaciones que han aplicado este modelo el mismo que podrá ser adaptado a Hertz rent a car y de esta manera estandarizar los procesos y poner directrices claras a seguir y mejorar el control en el proceso operativo en cada uno de sus departamentos.

Para el desarrollo de la investigación la técnica utilizada para la recolección de la información fue mediante una encuesta estructurada la cual fue aplicada a todo el personal con el fin de evaluar la situación actual de la empresa en la cual se pudo detectar sus deficiencias y de esta manera se podrá minimizar los problemas encontrados.

3.2 Población de estudio

El público objeto de estudio está formada por la empresa Hertz rent a car (todos sus trabajadores y todos sus departamentos). Para el análisis del estado actual de la empresa se realizó una encuesta estructurada a todos los empleados de la empresa conformados por; 3 directores de departamentos y 20 trabajadores, en total 23 sujetos de estudio.

3.3 Encuesta:

- Encuesta: Contiene 31 preguntas de opción múltiple y preguntas cerradas, está dividida en tres secciones; manuales y procedimientos, valoración de la planeación estratégica y evaluación y control.
- Tabulación de los datos: Con el resultado de cada una de las 31 preguntas se elaborará un gráfico de carácter cuantitativo el cual será realizado de la siguiente manera:
 - Título del gráfico
 - Se incluyen las unidades en la cual se expresa la medición
 - Se realizará la interpretación de cada uno de los resultados
 - Después del análisis se hará una conclusión de los resultados obtenidos.

3.4 Análisis de resultados

Pregunta 1. ¿La empresa tiene un manual de funciones?

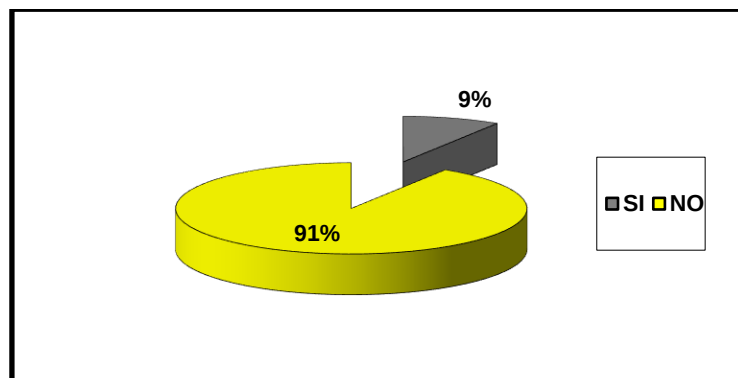


Figura 8. Manual de funciones

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

El 91% de los trabajadores indican que la empresa no tiene un manual de funciones al no contar la empresa con un manual de funciones y no saber cuáles son los procedimientos que se debe realizar, se genera duplicidad y confusión en el personal y no permite que se realice un eficiente desarrollo de las actividades.

Pregunta 2. ¿Conoce a detalle cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo?

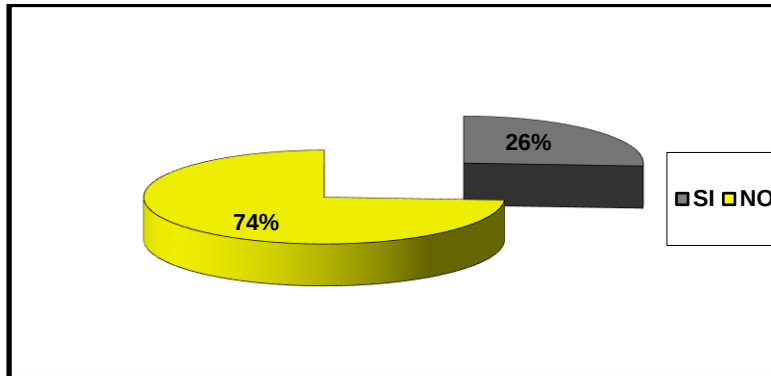


Figura 9. Funciones en el puesto de trabajo

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

El 74% de los trabajadores no conocen a detalle las funciones de su puesto de trabajo, este desconocimiento genera reprocesos, pérdida de tiempo, descontrol y no permite que la empresa se enfoque en la calidad de sus servicios y satisfacción de sus clientes.

Pregunta 3. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa recibió inducción?

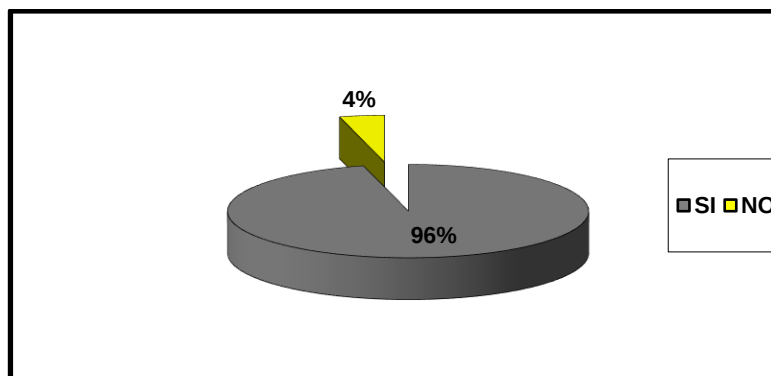


Figura 10. Inducción al ingreso en la empresa

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

La mayoría de los trabajadores el 96% indica que si recibió capacitación al momento de ingreso a la compañía, al momento de capacitar al nuevo personal, se incrementa la productividad y calidad en el trabajo, ayuda a la persona a solucionar problemas y toma de decisiones.

Pregunta 4. ¿La inducción que recibió fue de ayuda para realizar apropiadamente sus funciones?

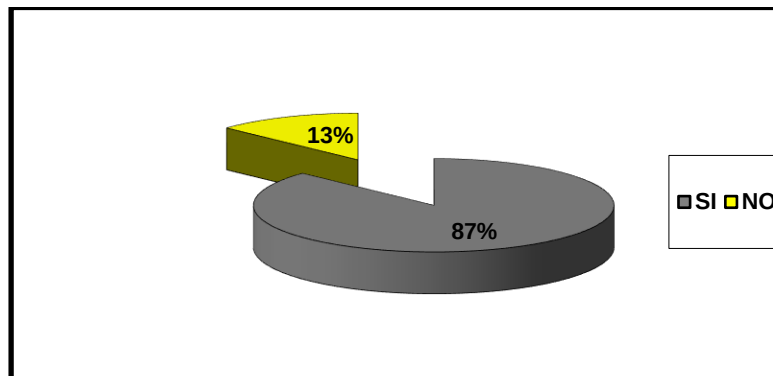


Figura 11. Inducción en el puesto de trabajo

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

El 87% de los trabajadores manifiesta que la capacitación que recibió al momento de ingreso a la empresa fue de ayuda para el desempeño de sus funciones, cuando la empresa realiza una capacitación adecuada a los nuevos empleados contribuye a que se realice el trabajo de una forma eficiente, también aumenta la confianza del empleado al momento de realizar sus funciones.

Pregunta 5. ¿Cuándo ingresó a la empresa le indicaron específicamente cuales van a ser sus funciones?

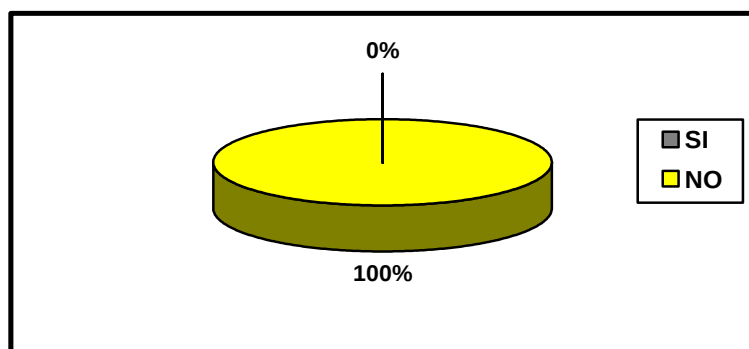


Figura 12. Indicaciones de funciones al ingreso a la empresa

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

El 100% de los trabajadores indica que no sabe específicamente cuáles son sus funciones, esto demuestra que la empresa no cuenta con manuales de funciones en cada puesto de trabajo. Los empleados no tienen por escrito cuáles son sus funciones específicas lo que causa desconocimiento y confusión ya que no saben que funciones les corresponde.

Pregunta 6. ¿Alguna vez ha sentido que ha realizado tareas o funciones que no le corresponden?

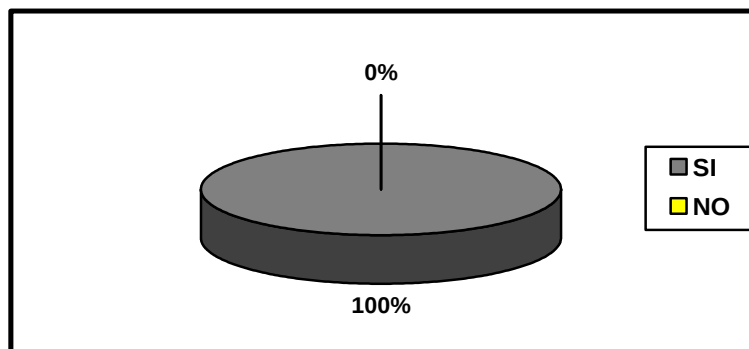


Figura 13. Funciones en el puesto de trabajo que no le corresponden
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de "Hertz rent a car"
Elaborado por: Tannia Torres García

El 100% de los trabajadores indica que ha realizado tareas o funciones que le corresponden a otras personas, esto demuestra que la empresa no cuenta con manuales de funciones en cada puesto de trabajo, el personal siente que constantemente realiza funciones que no le corresponden el cual genera descontento entre los trabajadores esto se debe a la falta de un sistema de gestión por procesos.

Pregunta 7. ¿Se limita a realizar las funciones asignadas a su cargo de trabajo?

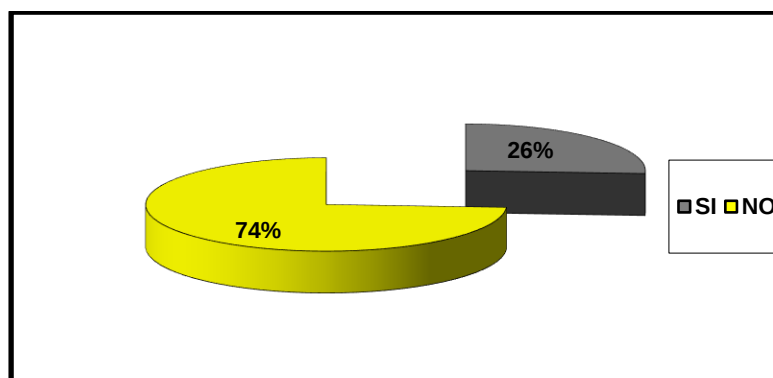


Figura 14. Limitaciones en las funciones del puesto de trabajo
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de "Hertz rent a car"
Elaborado por: Tannia Torres García

El 74% de los trabajadores no se limita a cumplir las actividades asignadas a su cargo de trabajo, los empleados no se limitan a realizar únicamente las funciones asignadas a su departamento ya que no tienen por escrito sus funciones, esto genera descontento ya que sienten que realizan un trabajo que no les corresponde.

Pregunta 8. ¿La empresa actualmente trabaja con un sistema de gestión por procesos?

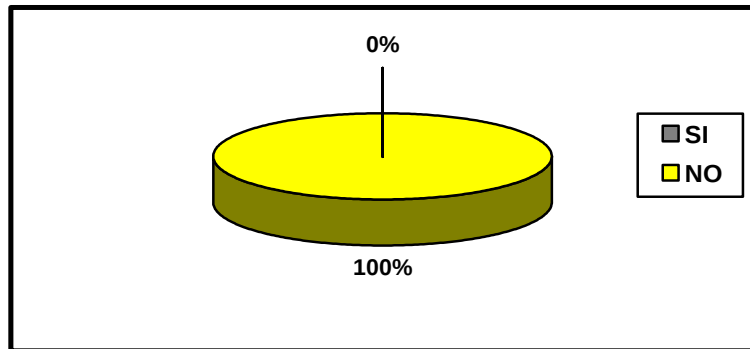


Figura 15. Sistema de gestión por procesos

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

El 100% de los trabajadores indica que la empresa no tiene un sistema de gestión por procesos. La empresa al no contar con un sistema de gestión por procesos realiza sus actividades de forma desorganizada no se identifican los procesos claves, estratégicos o de soporte y se producen reprocesos y pérdida de tiempo por lo que se debe identificar correctamente cada uno de los procesos y de esta forma brindar un servicio de calidad.

Pregunta 9. ¿Considera usted importante implementar un sistema de gestión por procesos?

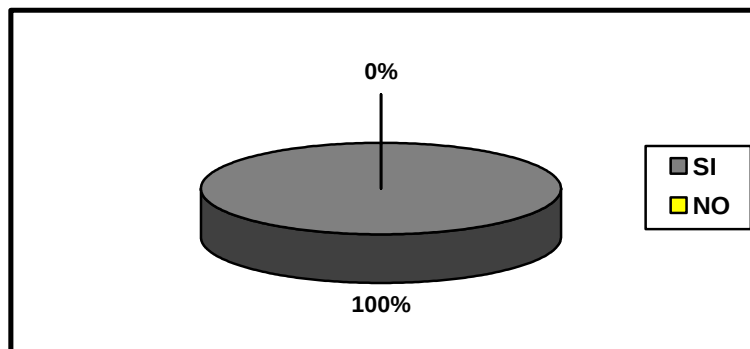


Figura 16. Importancia de un sistema de gestión por procesos

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

El 100% de los trabajadores indica que si es importante implementar un sistema de gestión por procesos. Con un sistema de gestión por procesos se obtiene mejoras importantes en la efectividad y en la eficiencia de la organización, permitirá a los trabajadores realizar sus funciones de una manera más organizada, eleva la calidad de los servicios y maximiza la utilidad de los accionistas además que facilita el control interno.

Pregunta 10. ¿Cómo considera el clima laboral de la compañía?

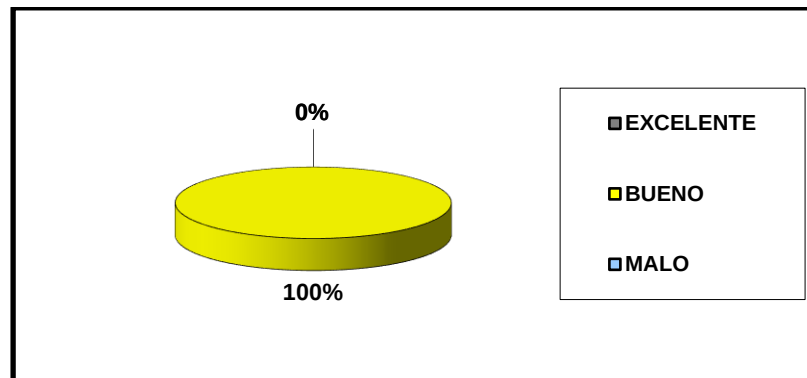


Figura 17. Clima laboral

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

El 100% de los trabajadores considera que el clima laboral en la empresa es bueno, esto nos indica que por la falta de un manual de funciones el clima laboral no mejora, ya que los empleados pueden molestarse en cuando a las funciones que desempeñan. Para que la empresa pueda conseguir altos niveles en sus estándares de servicio y crecimiento debe tener un buen clima laboral el cual es percibido positivamente por los trabajadores ya que consideran que la empresa es un buen lugar para trabajar y facilita su desarrollo personal.

Pregunta 11. ¿Cree usted que las oficinas donde se encuentra ubicado Hertz rent a car son estratégicas y favorables para el crecimiento de la empresa?

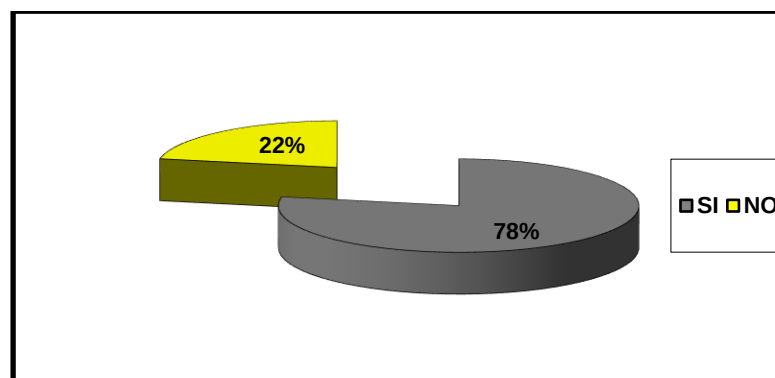


Figura 18. Ubicación de las oficinas

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

El 78% de los empleados considera que las oficinas donde opera actualmente la empresa están ubicadas estratégicamente, la ubicación del lugar donde va a operar la empresa es muy importante ya que de ello dependerá su éxito o fracaso por lo que se debe buscar un

lugar estratégico de acuerdo con un estudio de mercado y en donde estén establecidos sus potenciales clientes.

Pregunta 12. ¿La empresa dentro del plan de inversión anual, tiene destinado un rubro para el mejoramiento de tecnología y renovación de flota?

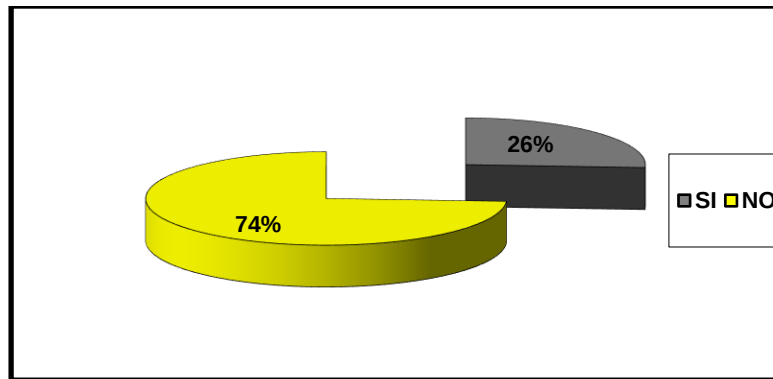


Figura 19. Mejoramiento de tecnología y renovación de flota.
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”
Elaborado por: Tannia Torres García

El 74% de los trabajadores indica que la empresa no asigna recursos para la mejora en tecnología o en la renovación de su flota esto nos indica que la empresa no tiene una política de inversión. En la actualidad las empresas que mejoran y crecen constantemente son las que invierten en capacitar a sus trabajadores para brindar un servicio de calidad y los proveen de tecnología, esta inversión adecuada garantiza una mejor demanda y servicio para sus consumidores. Una mejor tecnología ahorra tiempo a los procesos, mejora la operación, amplía el mercado, mejora la competitividad por lo que no es una inversión es una necesidad.

Pregunta 13. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?

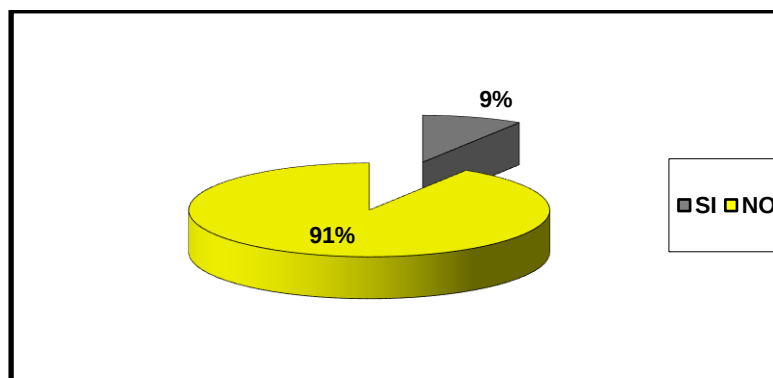


Figura 20. Plan estratégico
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”
Elaborado por: Tannia Torres García

El 91% de los trabajadores indica que la empresa no cuenta con un plan estratégico, el plan estratégico ayuda a los directivos de la organización a plasmar la dirección a donde quieren que se dirija la empresa, el plan debe ser transmitido a toda la organización, lo cual generará la obtención de los objetivos.

Pregunta 14. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

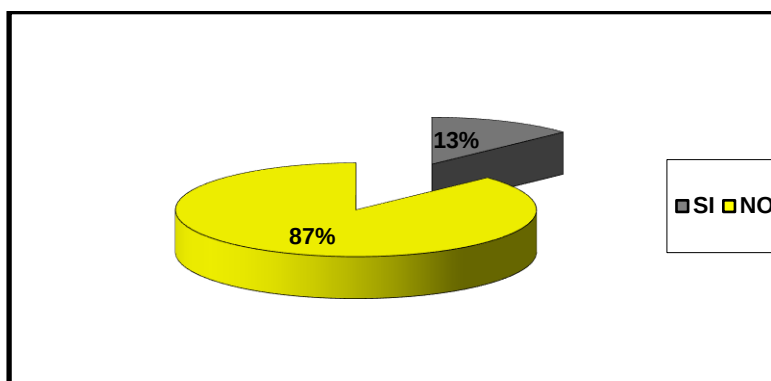


Figura 21. Organigrama de la empresa

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

El 87% de los trabajadores indica que no conoce el organigrama de la empresa, la estructura de la empresa es uno de los elementos claves de la organización, el organigrama nos ayudará a definir exactamente cuál es la posición que debe desempeñar cada uno de los miembros del equipo de trabajo. El organigrama permite conocer los puestos de la organización y niveles jerárquicos y como está formada la organización.

Pregunta 15. ¿La misión y visión actual está ligada a los objetivos de la empresa?

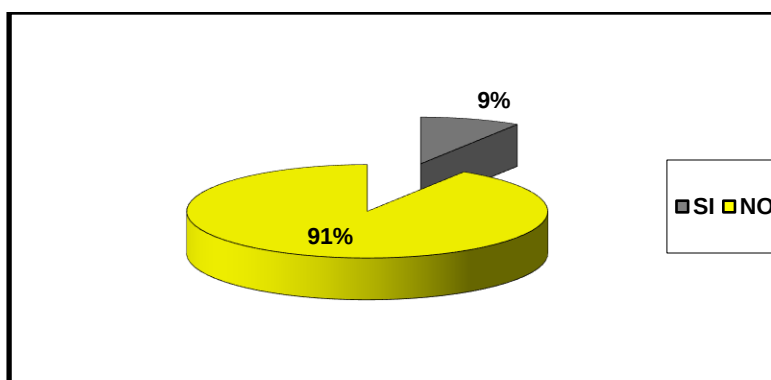


Figura 22. Misión y visión

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

El 91% de los trabajadores indica que la misión y visión actual no están ligados a los objetivos de la empresa, las empresas giran en torno a la misión y visión a la razón de ser

y como espera que sea en el futuro. Para esto es necesario definir unos objetivos claros y adecuados para que se lleguen a cumplir los propósitos de la empresa. Se debe saber para donde se dirige la empresa a dónde quiere llegar y como lo va a hacer. Para definir los objetivos se debe tener clara la realidad económica, realidad interna y organizacional de la empresa

Pregunta 16. ¿Conoce las políticas de calidad de la empresa?

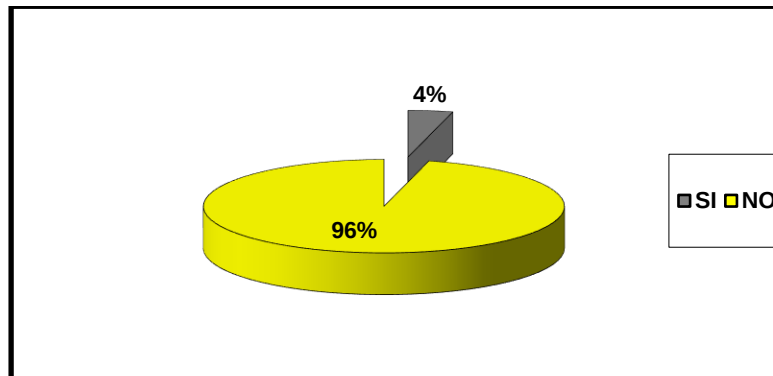


Figura 23. Políticas de calidad

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

El 96% de los trabajadores indica que no conoce las políticas de calidad de la empresa, las políticas de calidad mejoran la imagen de la organización fortalecen su desarrollo permiten ganar posicionamiento en el mercado. La calidad es indispensable para que la empresa aumente sus clientes y la motivación y participación del personal.

Pregunta 17. ¿Cómo se documenta las funciones de trabajo en la empresa?

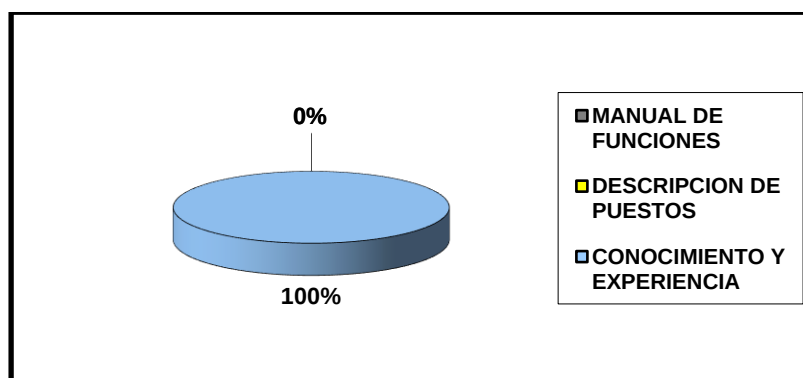


Figura 24. Funciones de trabajo

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

El 100% del personal indica que realiza sus funciones de acuerdo con sus conocimientos propios y experiencia. El manual de funciones explica en forma detallada los

procedimientos de la organización y evita que se comentan errores en las áreas funcionales y operativas, detecta las fallas que se presentan con regularidad evitando los reprocesos y duplicidad de las funciones.

Pregunta 18. ¿Conoce si la empresa tiene un plan de promociones, carrera o sucesiones basadas en el desempeño?

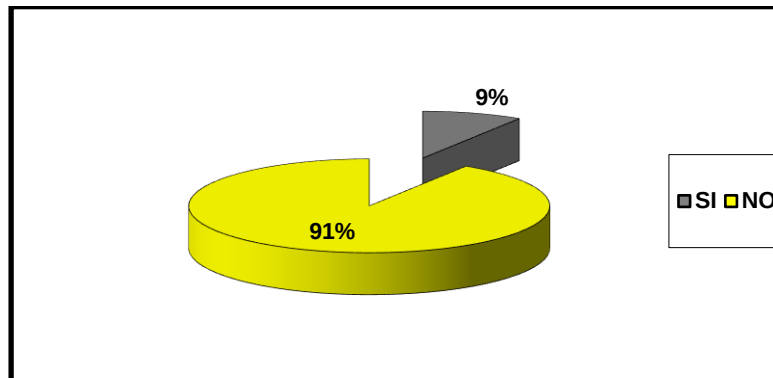


Figura 25. Plan de promoción

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

El 91% de los empleados indica que no conoce si la empresa tiene un plan de promociones o sucesiones basadas en el desempeño. La planeación y desarrollo de carrera es una herramienta de gestión empresarial que ha ido creciendo en las organizaciones ya que los trabajadores no solo contar con un trabajo sino sentir que tienen una guía y apoyo que les ayudará a alcanzar sus metas personales y profesionales.

Pregunta 19. ¿La empresa tiene un plan de capacitación anual para los empleados?

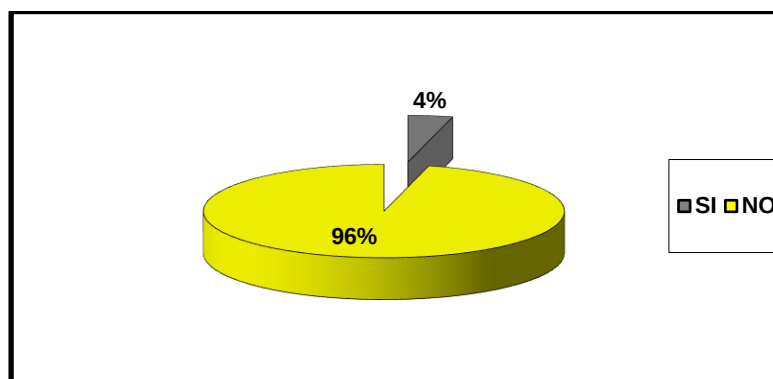


Figura 26. Plan de capacitación anual

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

El 91% de los trabajadores indica que la empresa no cuenta con un plan de capacitación

anual. La capacitación es una herramienta que apunta a dinamizar la gestión institucional y logra actualizar y perfeccionar los conocimientos de los trabajadores.

Pregunta 20. ¿La empresa cuenta con un proceso de evaluación del desempeño?

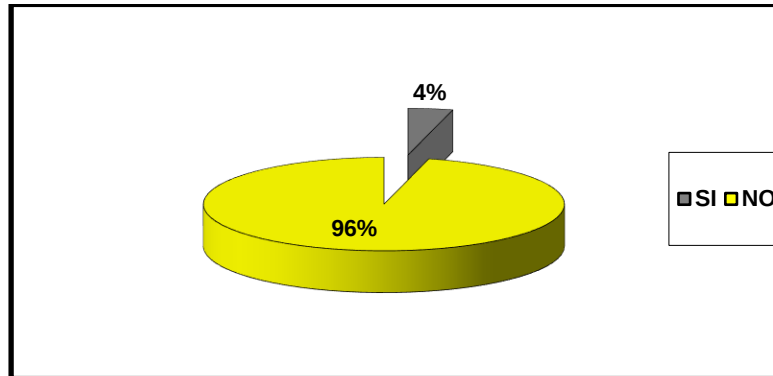


Figura 27. Evaluación del desempeño

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

El 91% de los trabajadores indica que la empresa no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño. Evaluar a los trabajadores es importante ya que se trata de evaluar el aporte que realizar el personal para llegar a cumplir los objetivos organizacionales y de esta manera tomar decisiones de asignación de recompensas

Pregunta 21. ¿La empresa tiene definido los procedimientos para la evaluación del desempeño en base a competencias?

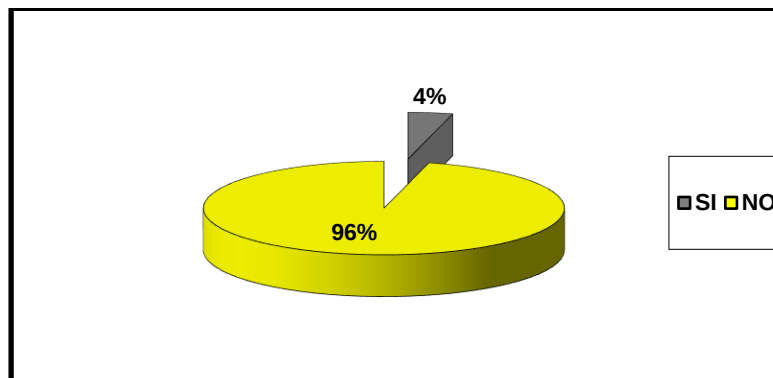


Figura 28. Evaluación del desempeño en base a competencias

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

El 91% de los trabajadores indica que la empresa no tiene definido un proceso para la evaluación del desempeño en base a competencias. La evaluación de competencias es una herramienta importante para medir el nivel de desempeño de los trabajadores las cuales son fijadas de acuerdo al área de trabajo, posición y de todo su conjunto, las

evaluaciones se las realizara a la persona involucrada en el puesto de trabajo.

Pregunta 22. ¿Quiénes son las personas que evalúan el desempeño del personal?

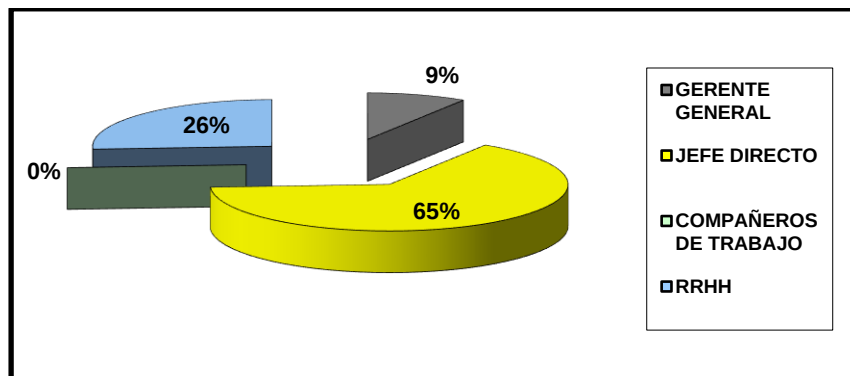


Figura 29. Persona que evalúa el desempeño

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

El 65% de los trabajadores indica que la persona que evalúa el desempeño en la empresa es el jefe directo, el gerente general o los directores encargados de las diferentes áreas deben realizar la evaluación del desempeño con ayuda de RRHH quien son los que establecen las bases para la evaluación.

Pregunta 23. ¿Con que frecuencia la empresa realiza evaluaciones del desempeño?

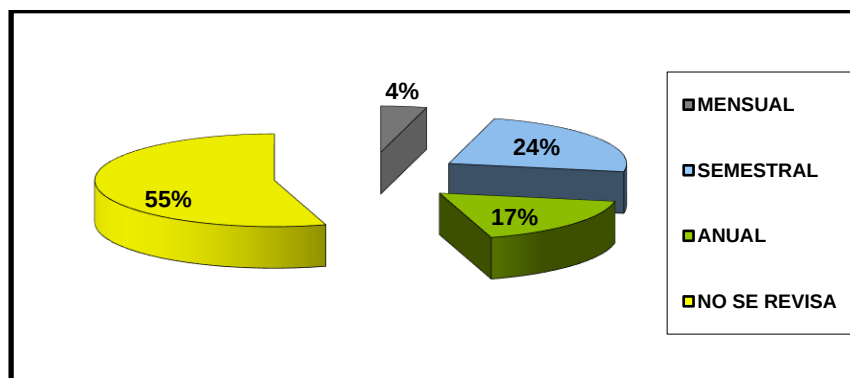


Figura 30. Frecuencia de evaluación del desempeño

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

El 54% de los trabajadores indica que no se evalúa el desempeño, el 24% de los trabajadores del departamento operativo indica que son evaluados mediante las tareas asignadas por su director operativo las cuales deben realizar de acuerdo a su puesto de trabajo. La evaluación del desempeño se la debe realizar periódicamente en la cual se deben establecer parámetros de procesos en el reclutamiento, promover al personal o para realizar un diagnóstico del mismo de esta manera se puede medir el rendimiento de

las actividades y responsabilidades que llevan a cabo en la organización.

Pregunta 24. ¿La empresa tiene parámetros para medir el desempeño de los empleados?

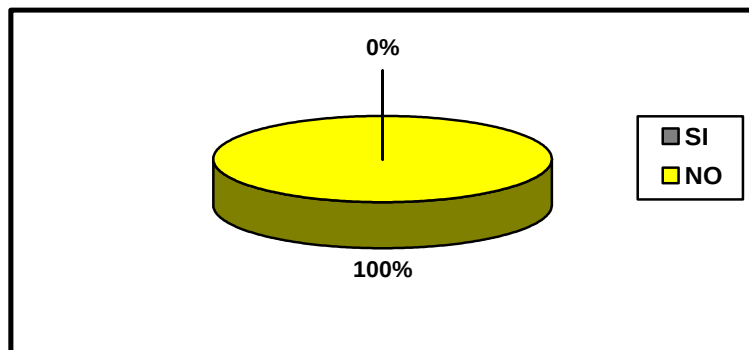


Figura 31. Parámetros de medición del desempeño

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

El 100% de los trabajadores indica que la empresa no tiene parámetros para medir su desempeño. Es importante tener bien definidos los parámetros a evaluar y de esta forma poder medir el desempeño mediante indicadores, esta herramienta nos permite interpretar lo que sucede en la empresa para planificar de mejor manera y diferenciar con mayor precisión las oportunidades de mejora.

Pregunta 25. ¿Se le informa los resultados de la evaluación del desempeño, y si su trabajo está bien hecho?

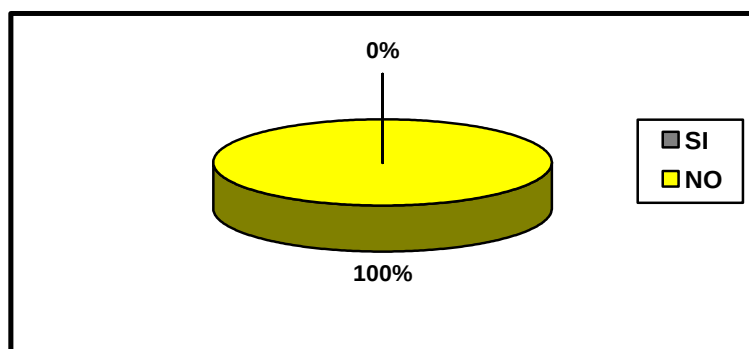


Figura 32. Resultados de la evaluación

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

El 100% de los trabajadores indica que la empresa no informa los resultados de la evaluación del desempeño. Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador para que las actividades que las realizan eficientemente las siga haciendo de esa manera y reforzar las actividades que no se las hace adecuadamente.

Pregunta 26. ¿Qué herramientas administrativas se utilizan para la evaluación y control interno?

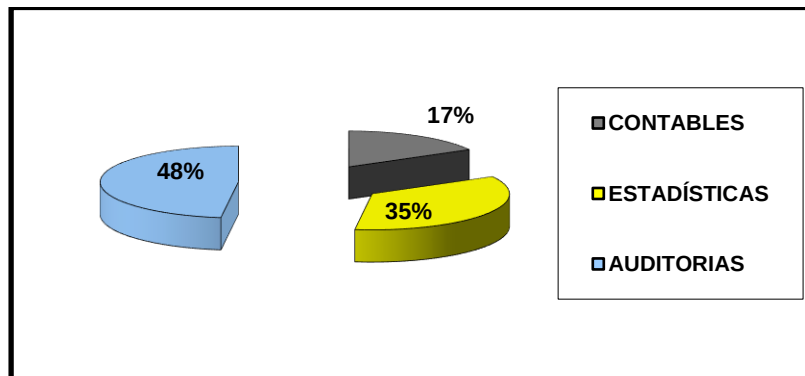


Figura 33. Herramientas administrativas

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

El 48% de los trabajadores indica que la herramienta administrativa que se utiliza para el control interno es mediante auditoria, el 35% indica que se lo realiza estadísticamente y solo el 17% indica que se lo hace contablemente, el control interno es una herramienta que se consideran indispensable en una organización y contribuye a la seguridad del sistema contable en donde se evalúan los procedimientos administrativos, financieros y administrativos ya que genera elementos que permiten evitar errores o irregularidades y dan soluciones correctivas a los mismos.

Pregunta 27. ¿En base a qué se establecen las metas operativas?

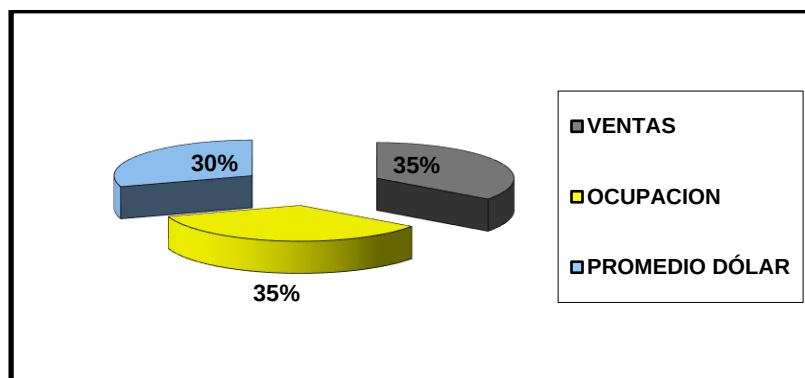


Figura 34. Metas operativas

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

El 35% de los trabajadores indica que las metas son establecidas en base a ventas, el otro 35% indica que son establecidas en base a ocupación y el 30% dice que son establecidas en base al promedio dólar. Las metas operativas se las debe establecer para

medir el desempeño que se debe alcanzar y las fechas de cumplimiento las mismas deben ser realistas y están vinculadas a los indicadores los cuales establecen la base para planificar la operación y el presupuesto.

Pregunta 28. ¿Cada cuánto se revisan las metas?

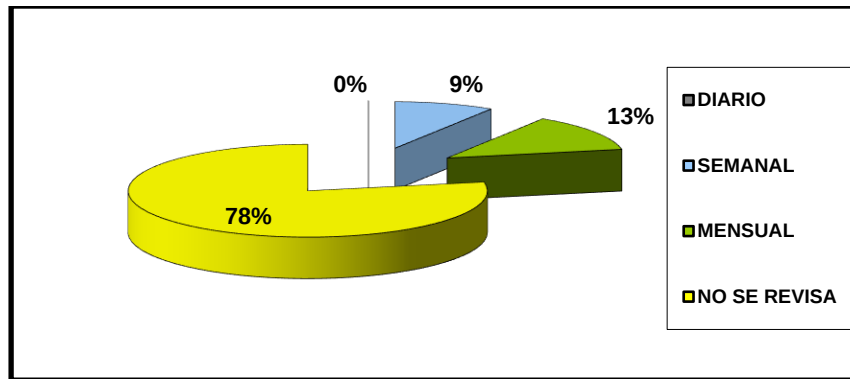


Figura 35. Revisión de metas

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”
Elaborado por: Tannia Torres García

El 78% de los trabajadores indica que no se revisan las metas, se debe realizar una evaluación periódicamente para comparar los resultados obtenidos con las metas establecidas y revisar el grado de avance de las metas planteadas y poder tomar medidas correctivas en caso de encontrar irregularidades importantes en las mismas e implementarlas inmediatamente.

Pregunta 29. ¿La empresa cuenta con líneas de comunicación e información con el personal para difundir las metas y objetivos de la empresa?

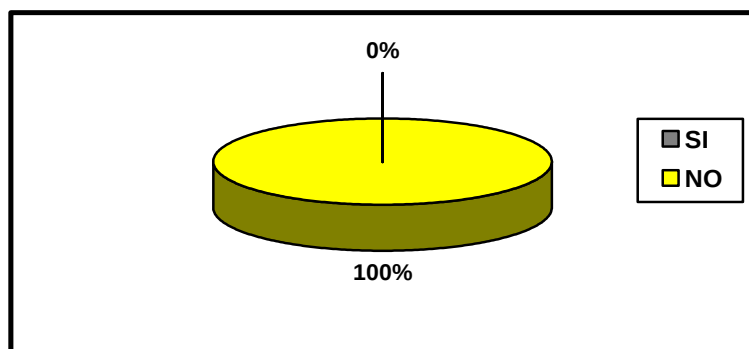


Figura 36. Líneas de comunicación e información

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”
Elaborado por: Tannia Torres García

El 100% de los trabajadores indica que la empresa no cuenta con líneas de comunicación e información para difundir las metas y objetivos empresariales. La información y comunicación debe fluir de forma continua entre los miembros de la organización ya que de esto dependerá el buen funcionamiento de la empresa que integra todas las funciones

de la alta dirección como el establecimiento y difusión de las metas y objetivos organizacionales.

Pregunta 30. ¿Existe un reglamento interno en la empresa?

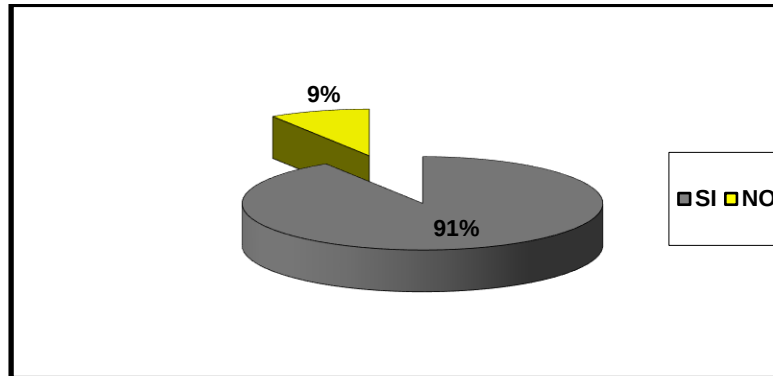


Figura 37. Reglamento interno

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

El 91% de los empleados indica que si existe un reglamento interno. El reglamento interno es un instrumento donde se regula las obligaciones, prohibiciones y derechos que tiene el empleado y el empleador, es una base para regular la operación de la empresa.

Pregunta 31. ¿Los empleados tienen conocimiento del reglamento interno?

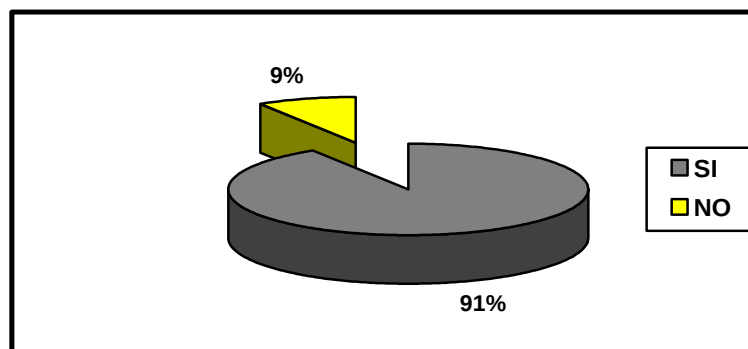


Figura 38. Conoce el reglamento interno

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

El 91% de los empleados indica que si conoce el reglamento interno, los trabajadores deben tener conocimiento de este documento ya que es la norma reguladora de las relaciones internas de la organización con el trabajador.

3.5 Resumen de resultados de encuestas

Tabla 10. Conclusiones de la encuesta aplicada a Hertz rent a car

CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO A LA EMPRESA HERTZ Y SUS PROCESOS	
Modelo Actual	Nuevo Modelo
La empresa no tiene un sistema de gestión por procesos	La empresa pasa a contar con un sistema de gestión por procesos
Los trabajadores no conocen a detalles cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo.	La empresa cuenta con manuales de cargos y funciones.
La empresa funciona con gestión departamental individual	La empresa realiza sus actividades con un sistema de gestión por procesos.
Los trabajadores no se limitan a cumplir sus actividades.	Los trabajadores conocen sus funciones y coordinan las actividades con los otros trabajadores.
Los trabajadores no conocen el organigrama, misión, visión y objetivos empresariales	Los trabajadores conocen el organigrama y el plan estratégico de la empresa
Los trabajadores realizan sus funciones basándose únicamente en su experiencia	El trabajador realiza sus funciones y actividades basándose en un sistema de gestión por procesos y procedimientos
La empresa no tiene un proceso de evaluación del desempeño ni tiene parámetros para medirlo	La empresa realiza la evaluación del desempeño mediante una autoevaluación y evaluación entre pares.
Los empleados no conocen quien es la persona encargada de evaluar el desempeño	Los empleados son evaluados por los directores de cada departamento, pares y gerente general.
Los empleados no conocen las metas operativas, su medición o en base a que son establecidas	Los empleados cuentan con un modelo metodológico de planeación estratégica y cultura organizacional.

Fuente: Hertz rent a car

Elaborado: Tannia Torres García

Los resultados nos indican que la empresa Hertz rent a car no tiene procesos establecidos en cada uno de sus departamentos por lo que se producen reprocesos, duplicidad en las funciones y pérdida de tiempo en las actividades también carece de procedimientos y de un manual de funciones estas deficiencias repercuten directamente en el servicio que obtienen sus clientes.

Por otro lado, es importante que el modelo actual sea reemplazado ya que tiene varios problemas y no ha dado buenos resultados, se considera de suma importancia diseñar un sistema de gestión por procesos que le dará una estructura definida y organizada a todos los departamentos de la empresa y le ofrecerá a los trabajadores una forma ordenada y organizada al momento de realizar sus funciones y llevar acabo los procedimientos los que constituirán una herramienta clave y le dará forma en sus actividades, todo esto con el fin de brindar un servicio de excelencia a los clientes, de esta forma la empresa ganará mercado, competitividad y tendrá mayores ganancias.

Las preguntas aplicadas a los miembros de la empresa Hertz rent a car son coherentes a los principios del SGC enfocado a procesos que es el núcleo principal de la propuesta ya que permite determinar cada uno de sus procesos y sus caracterizaciones e identifica los puntos de mejora en cada una de las áreas y en la ejecución de las tareas realizadas por sus colaboradores.

CAPÍTULO IV.
DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA EMPRESA
“HERTZ RENT A CAR”

4.1 Diseño de un sistema de gestión por procesos en la empresa Hertz Rent a car

4.1.1 Misión del sistema de gestión por procesos.

Un modelo de gestión por procesos proyecta gestionar los procesos de las actividades de la empresa como un todo, esto permitirá que a todos los miembros de la organización se le asignen sus responsabilidades lo cual mejorara la calidad del servicio y el cliente final obtendrá un producto o servicio con un valor agregado cumpliendo la hora y fecha de entrega del servicio.

4.1.2 Visión del sistema de gestión por procesos.

Ser un modelo de gestión por procesos ordenado y donde se mejore eficientemente los procesos operativos para que el resultado final sea la entrega de un producto o servicio de calidad, esto llevará a la empresa a ganar mercado y mejorar significativamente sus ingresos.

4.2 Identificación de procesos en la empresa Hertz rent a car

Mapa de procesos para la empresa Hertz Rent a Car

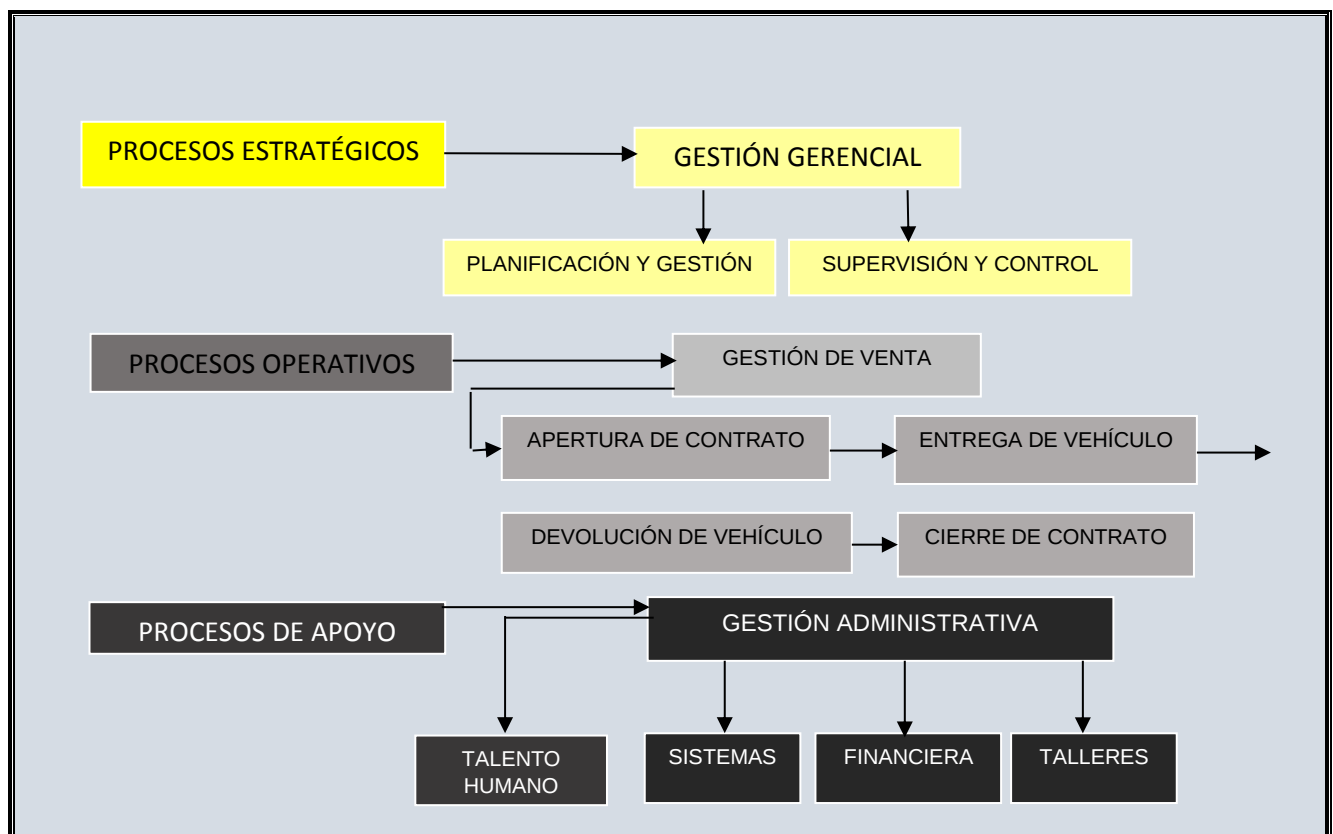


Figura 39. Mapa de procesos “Hertz rent a car”

Fuente: Empresa “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

4.3 Procesos Estratégicos

4.3.1 Proceso de Planificación y Gestión.

Tabla 11. Caracterización del proceso de Planificación y Gestión

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código: CA-HZ001
	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	Revisión:
Concepto: Es el proceso que consiste en guiar a los departamentos de la empresa hacia los objetivos que han sido fijados para cada uno de los mismos, mediante planes de acción que asegurarán el correcto desarrollo de las operaciones y sus actividades.		Objetivo: Elaborar y planificar las actividades que se llevarán a cabo en la organización con el fin de cumplir las metas organizacionales.
Alcance: Inicia: Con la elaboración de políticas para todas las áreas y departamentos de la empresa. Incluye: La planificación, revisión y aprobación del POA el mismo que será ejecutado en todas las áreas. Termina: Con la ejecución de la planificación.		Involucra: • A todos los niveles de la organización.
Políticas: - El Gerente General deberá revisar y aprobar las actividades que serán planificadas por los jefes departamentales. - El Gerente General priorizará los proyectos orientados a incrementar el valor de la organización donde se fomentará el desarrollo de nuevos productos y servicios, mejorando los actuales de esta manera se puede ampliar la cobertura y maximizar los ingresos. - El servicio al cliente será de carácter estratégico y de alta prioridad para la empresa. El Gerente General deberá asegurarse que la empresa este orientada al servicio de excelencia y con altos estándares de satisfacción. - El Gerente General potenciará el departamento de ventas para que se constituya en la base sobre la cual se sustente los productos y servicios y el posicionamiento e imagen corporativa de la empresa. - La Gerencia General establecerá los precios de alquiler al público, con asesoramiento del director de operaciones y los jefes de aeropuerto de Quito y Guayaquil.		

Proveedores: • Todos los procesos	Entradas/ insumos: • Misión, visión y objetivos de la empresa • Informes de las actividades de cada departamento • Informes de auditoria
Producto del proceso: • Informes gerenciales • Evaluaciones del cumplimiento	Cliente o proceso que recibe: • Todas las áreas

Fuente: Hertz rent a car
Elaborado: Por la autora

Flujograma del proceso: Planificación y Gestión

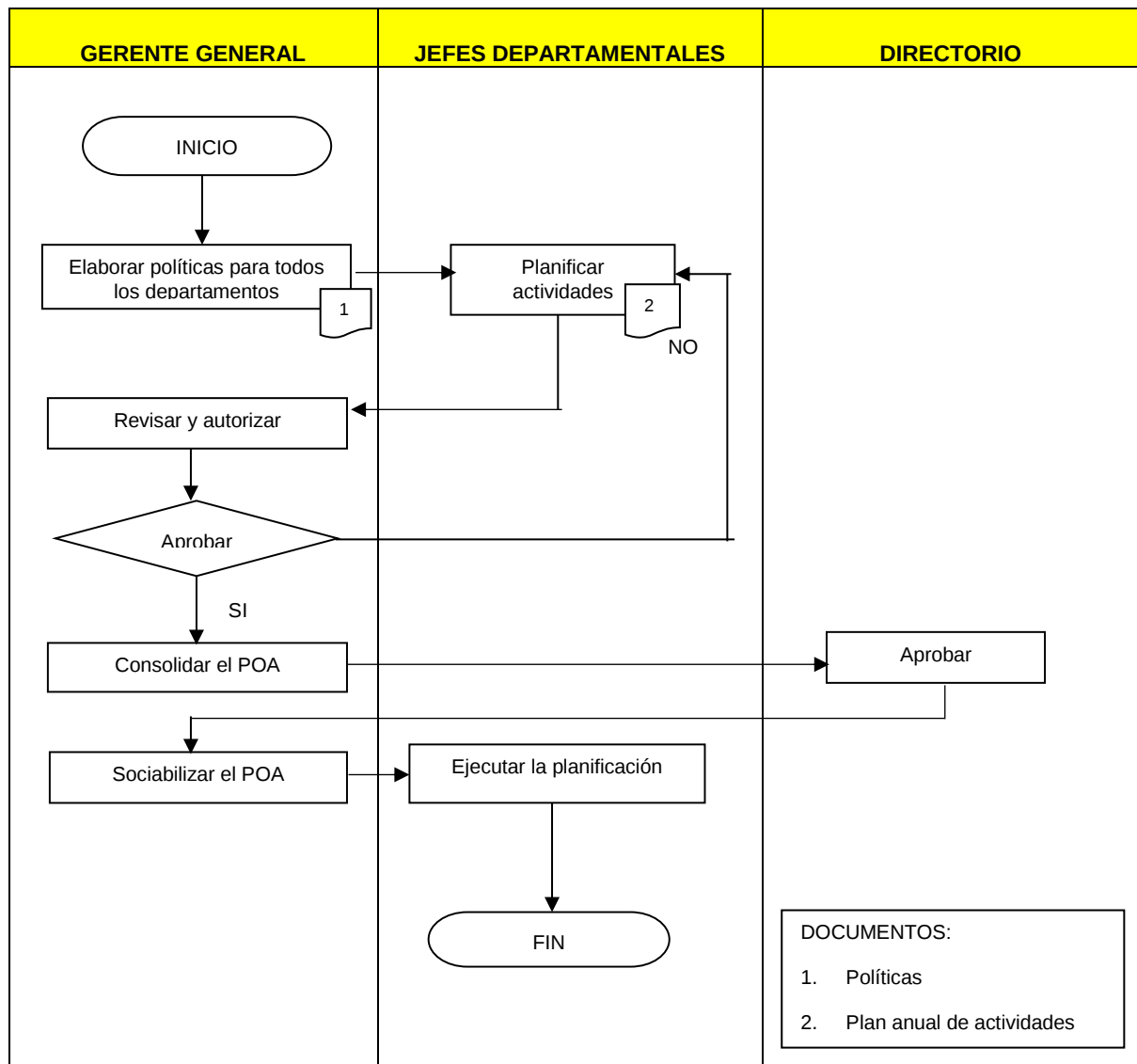


Figura 40. Flujograma del proceso de Planificación y Gestión

Fuente: Empresa "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

Indicadores del proceso de planificación y gestión

INDICADORES	FÓRMULA
Ejecución de actividades	$\frac{\# \text{ de actividades realizadas}}{\# \text{ de actividades programadas}} \times 100$
Sociabilización del plan operativo de actividades	$\frac{\text{total de empleados que conocen el plan de actividades}}{\text{total de empleados de la empresa}} \times 100$

4.3.2 Proceso de Supervisión y Control.

Tabla 12. Caracterización del proceso de Supervisión y Control

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código: CA-HZ002
	SUPERVISIÓN Y CONTROL	Revisión:
Concepto: El control prevé y corrige los errores que surjan en la empresa, y la supervisión regula, y observa que las actividades estén realizándose y registrándose adecuadamente.	Objetivo Dar confiabilidad y transparencia a las operaciones que se realizan en la empresa.	
Alcance: Inicia: Con la revisión del avance de las actividades realizadas en cada departamento. Incluye: La verificación de la información que entrega cada uno de los departamentos. Termina: La entrega de los informes y la evaluación de los mismos.	Involucra: •A todos los niveles de la organización.	
Políticas: - Los jefes departamentales son los responsables de ejecutar la supervisión de la empresa de manera ordenada, efectiva y eficiente. - Los jefes departamentales presentarán semanalmente informes de novedades o problemas en la operación para implementar los correctivos necesarios. - El Gerente General evaluará los informes presentados por los jefes departamentales y aprobará los mismos.		
Proveedores: • Todos los procesos	Entradas/ insumos: • Misión, visión y objetivos de la empresa • Informes de las actividades de cada departamento • Informes de auditoria	

Producto del proceso:

- Informes gerenciales
- Evaluaciones del cumplimiento

Cliente o proceso que recibe:

- Todas las áreas

Fuente: Hertz rent a car

Elaborado: Tannia Torres García

Flujograma del proceso: Supervisión y Control

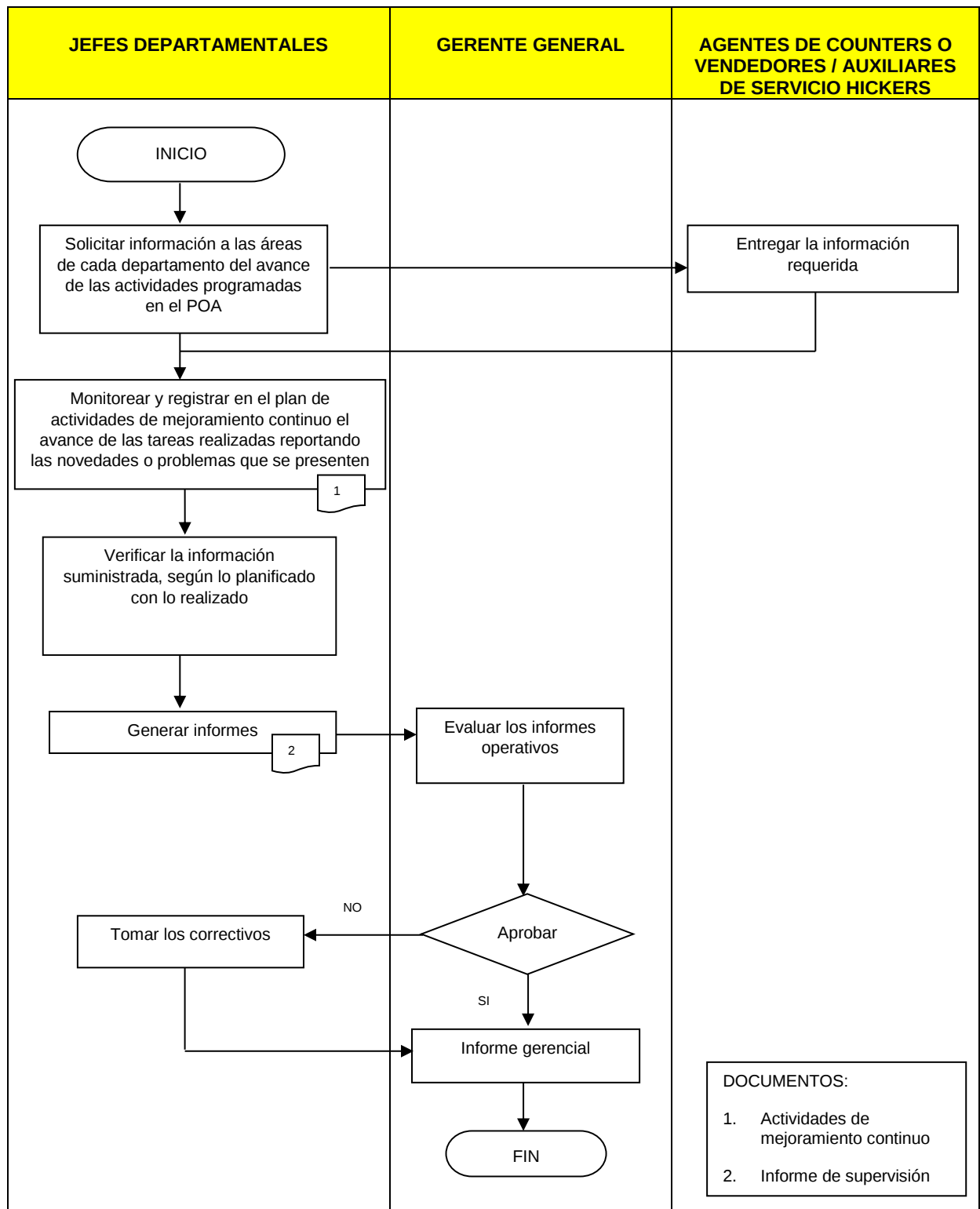


Figura 41. Flujograma del proceso de Supervisión y Control

Fuente: Empresa "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

Indicadores del proceso de supervisión y control

INDICADORES	FÓRMULA
Control	$\frac{\# \text{ de informes verificados}}{\# \text{ de informes departamentales}} \times 100$
Aprobación	$\frac{\# \text{ de informes aprobados}}{\# \text{ de informes presentados}} \times 100$

4.4 Procesos Operativos

4.4.1 Proceso de Gestión de Ventas.

Tabla 13. Caracterización del proceso de Gestión de Ventas

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código: CA-HZ003
	GESTIÓN DE VENTAS	Revisión:
Concepto: La gestión de ventas permite que el área comercial identifique los requerimientos solicitados por el cliente y satisfaga sus necesidades de compra, el director comercial se ocupará de seguir las actividades relacionadas y programadas con el fin de cumplir los objetivos empresariales.		Objetivo Establecer y desarrollar actividades que aseguren las ventas efectivas y mejoren la relación con los clientes.
Alcance: Inicia: Con una base de datos y agendamiento de citas a clientes potenciales. Incluye: Visitas y negociación de los servicios y productos ofrecidos. Termina: Con la aceptación y firma del convenio.		Involucra: • Al área comercial y de operaciones de la empresa.
Políticas: - Los agentes de venta o counters únicamente alquilarán los vehículos a personas o empresas que cumplan el perfil según el anexo 6 y calificación de cliente, según la norma de la empresa. Calificación de clientes: • Si me va a robar el auto. • Si me va a pagar el alquiler. • Si me va a cuidar el auto. • Para que va a utilizar el auto. - Se rentarán los vehículos solo a clientes que cumplan con todos los requerimientos para la renta. Anexo 7.		

- La forma de pago de los servicios será con voucher autorizado por el banco correspondiente, crédito a empresas frecuentes bajo autorización de la Gerencia General. A crédito, se considerará el pago a 30 días plazo, contra factura. - Los agentes de ventas o counters deberán aplicar la tarifa vigente de acuerdo con el convenio corporativo que corresponda.	
Proveedores: • Procesos operativos y comerciales.	Entradas/ insumos: • Tarifario • Requisitos • Convenio
Producto del proceso: Ampliación del mercado. Necesidades de los clientes. Incremento de las ventas.	Cliente o proceso que recibe: • Clientes internacionales y locales. • Clientes corporativos.

Fuente: Hertz rent a car
Elaborado: Tannia Torres García

Flujograma del proceso: Gestión de Ventas

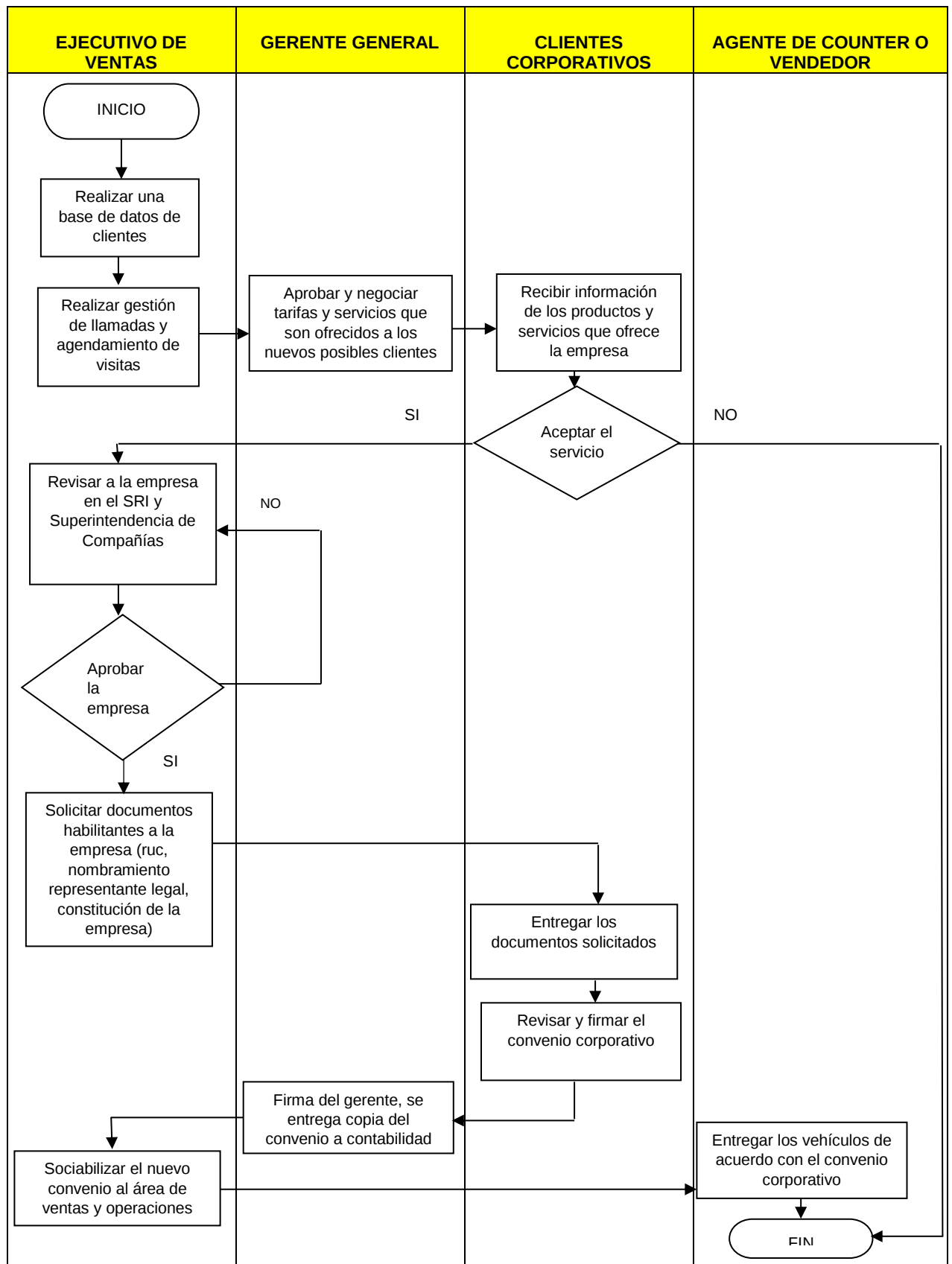


Figura 42. Flujograma del proceso de Gestión de Ventas

Fuente: Empresa "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

Indicadores de gestión del proceso de gestión de ventas

INDICADOR	FÓRMULA
Visitas programadas	$\frac{\text{Ventas realizadas por semana}}{\text{Visitas realizadas por semana}} \times 100$
Ampliación de mercado	$\frac{\# \text{ de convenios y contratos actuales}}{\# \text{ de convenios y contratos año anterior}} \times 100$

4.4.2 Proceso de Apertura de Contrato.

Tabla 14. Caracterización del proceso de Apertura de Contrato

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código: CA-HZ004
	APERTURA DE CONTRATO	Revisión:
Concepto: El contrato es un documento legal, en el cual el arrendatario y el arrendador, contraen un compromiso que debe ser respetado por ambas partes, de acuerdo con las cláusulas anexas al mismo.		Objetivo Aplicar las políticas establecidas y los procedimientos al momento de apertura del contrato.
Alcance: Inicia: Con la muestra y venta de los productos y servicios. Incluye: Verifica que los clientes cumplan con los requisitos de alquiler. Termina: Aceptación del producto o servicio por parte del cliente.		Involucra: • Al área de operaciones de la empresa.
Políticas: - El cambio del contrato puede ser modificado solamente con el visto bueno de Jefatura de Operaciones y o Gerencia General. - Las compensaciones adicionales al Cliente pueden ser autorizados solamente por Administrador del local o y Jefatura de Operaciones. - El dinero en efectivo que se maneja durante el turno es responsabilidad del personal de counter hasta que se entregue al personal de administración, si existiera alguna novedad con el efectivo se deberá reportar inmediatamente al director de operaciones. - El agente de counter o vendedor deberá asegurarse que diariamente se lleve y se recoja la papelería de la oficina de ventas hacia la oficina administrativa. - El agente de counter o vendedor debe dejar escrito en la libreta de pendientes los problemas o situaciones especiales que deberá atender el próximo turno.		

Proveedores: • Procesos operativos.	Entradas/ insumos: • Requisitos mínimos para alquilar un auto. • Calificación del cliente según la norma de la empresa.
Producto del proceso: Cumplimiento de metas por ventas.	Cliente o proceso que recibe: • Clientes internacionales y locales. • Clientes corporativos.

Fuente: Hertz rent a car
 Elaborado: Tannia Torres García

Flujograma del proceso: Apertura de contrato.

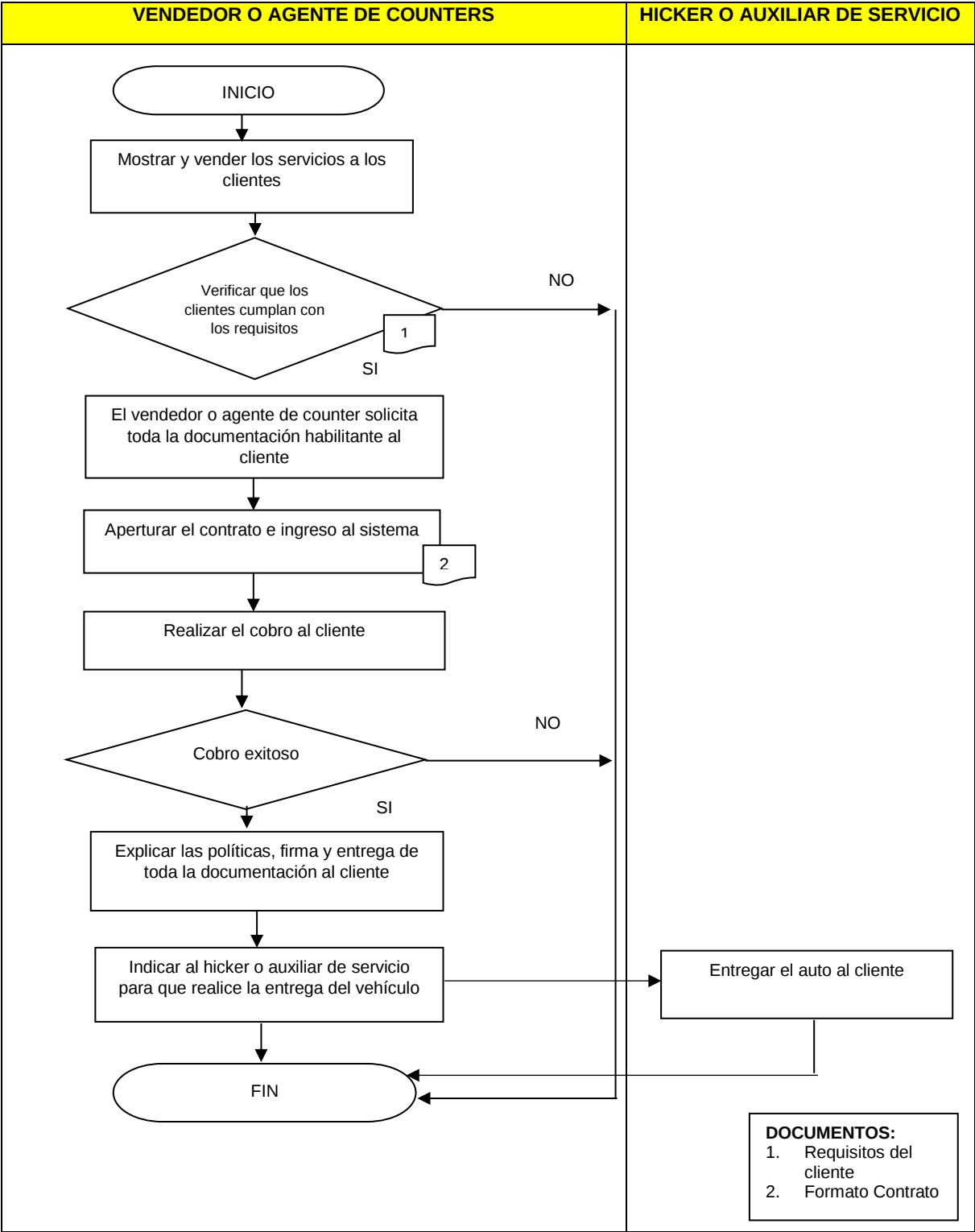


Figura 43. Flujograma del proceso de Apertura de Contrato

Fuente: Empresa “Hertz rent a car”
Elaborado por: Tannia Torres García

Indicadores de gestión del proceso de apertura de contrato

INDICADOR	FÓRMULA
Porcentaje de full protección para el auto.	$\frac{\text{\#de contratos con full protección}}{\text{\# de contratos cerrados del mes}} \times 100$
Porcentaje de cobertura contra terceros.	$\frac{\text{\# de contratos con cobertura contra terceros}}{\text{\# de contratos cerrados del mes}} \times 100$
Porcentaje de reservas.	$\frac{\text{\# de reservas al mes}}{\text{\# de contratos cerrados al mes}} \times 100$

4.4.3 Proceso de Entrega de Vehículo.

Tabla 15. Caracterización del proceso de Entrega de vehículo

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código: CA-HZ005
	ENTREGA DE VEHÍCULO	Revisión:
Concepto: Consiste en la entrega del vehículo solicitado por el cliente, el mismo que acepta su estado y se hace responsable del auto hasta su devolución.	Objetivo Coordinar y optimizar la entrega de los vehículos requeridos por los clientes.	
Alcance: Inicia: Con la elaboración de la hoja de control donde se especifica cómo se entrega el auto, km actual y el nivel de gasolina con que se entrega el auto. Incluye: La inspección del auto con el cliente. Termina: Con la entrega y aceptación del auto al cliente.	Involucra: • Al aérea de operaciones de la empresa.	
Políticas: - El hicker o auxiliar de servicio deberá entregar al cliente el vehículo con el tanque lleno de combustible. - El hicker o auxiliar de servicio completará la información en las hojas de control donde se detalla cómo se entrega el auto (nivel de gasolina, km actual, rayones, golpes) de los autos y entrega a los clientes. - La entrega de un vehículo de mejor categoría será autorizada únicamente por el vendedor o agente de counter o jefe de oficina.		
Proveedores: • Procesos operativos.	Entradas/ insumos: • Hoja de control.	
Producto del proceso: • Informes de flota.	Cliente o proceso que recibe: • Clientes internacionales y locales. • Clientes corporativos.	

Fuente: Hertz rent a car
Elaborado: Tannia Torres García

Flujograma del proceso: Entrega de vehículo

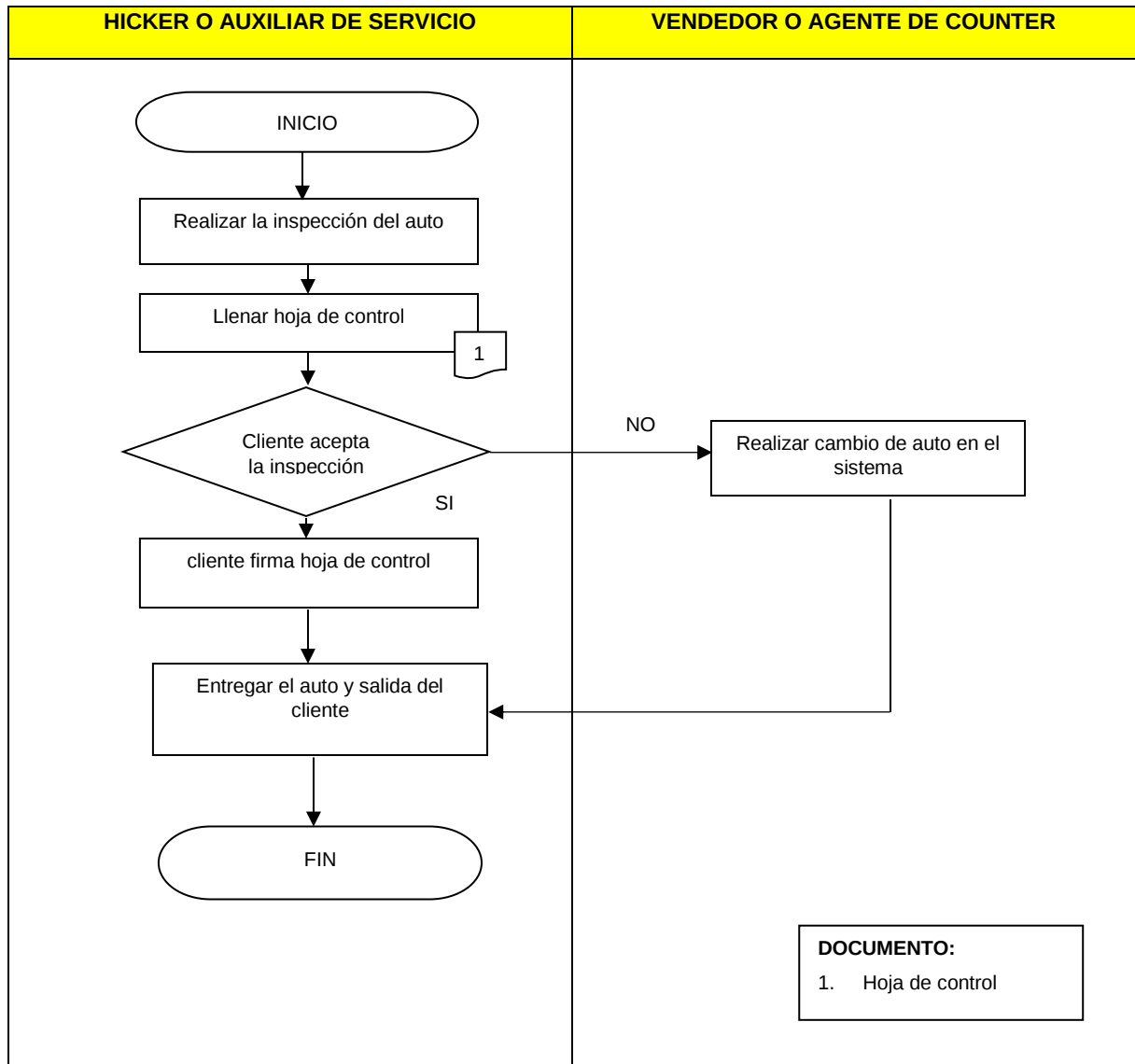


Figura 44. Flujograma del proceso de entrega del vehículo

Fuente: Empresa "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

Indicadores de gestión del proceso de entrega de vehículo

INDICADOR	FÓRMULA
Autos inspeccionados.	$\frac{\text{\# de autos verificados}}{\text{\# de autos entregados}} \times 100$
Autos rechazados en la inspección	$\frac{\text{\# de autos rechazados}}{\text{\# de autos inspeccionados}} \times 100$

4.4.4 Proceso de Devolución de Vehículo.

Tabla 16. Caracterización del proceso de Devolución de vehículo.

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código: CA-HZ006
	DEVOLUCIÓN DE VEHÍCULO	Revisión:
Concepto: Recibir el vehículo rentado por el cliente en las mismas condiciones físicas y mecánicas que fue entregado de acuerdo con lo indicado en su contrato de alquiler.	Objetivo Realizar la inspección correcta del auto verificando que se encuentre como se entregó.	
Alcance: Inicia: Con la inspección del auto de acuerdo con la hoja de control previamente llena. Incluye: Se informa el km recorrido, gasolina y/o novedades al agente de counter. Termina: Con la firma de hoja de control y cierre de contrato.	Involucra: • Al aérea de operaciones de la empresa.	
Políticas: - El Hicker o auxiliar de servicio debe informar inmediatamente al Vendedor o Agente de Counter cuando un auto ingrese después del alquiler con daños, siniestro o pérdida de alguna pieza o accesorio para el respectivo cobro. - La hora y fecha en que sale y regresa el automóvil deberá ser indicada y marcada en la hoja de control, para evitar errores en los cargos por tiempos. - Debe completar el Formulario de Mantenimiento de acuerdo con el anexo 17, al término de este deberá entregárselo al Jefe de Flota quien constatará que el auto se encuentra en perfectas condiciones y firmará para constancia de su revisión el formulario de mantenimiento. - Es responsabilidad del Hicker o auxiliar de servicio, dar las indicaciones al Vendedor o Agente de Counter, de los autos que entran a mantenimiento cada día. - El Hicker o auxiliar de servicio es responsable de informar al Vendedor o Agente de Counter que el auto ya ha tenido el mantenimiento y que nuevamente está disponible para arrendarlo.		

Proveedores: • Procesos operativos.	Entradas/ insumos: • Hoja de control.
Producto del proceso: • Informes de mantenimiento.	Cliente o proceso que recibe: • Clientes internacionales y locales. • Clientes corporativos.

Fuente: Hertz rent a car
Elaborado: Tannia Torres García

Flujograma del proceso: Devolución de vehículo

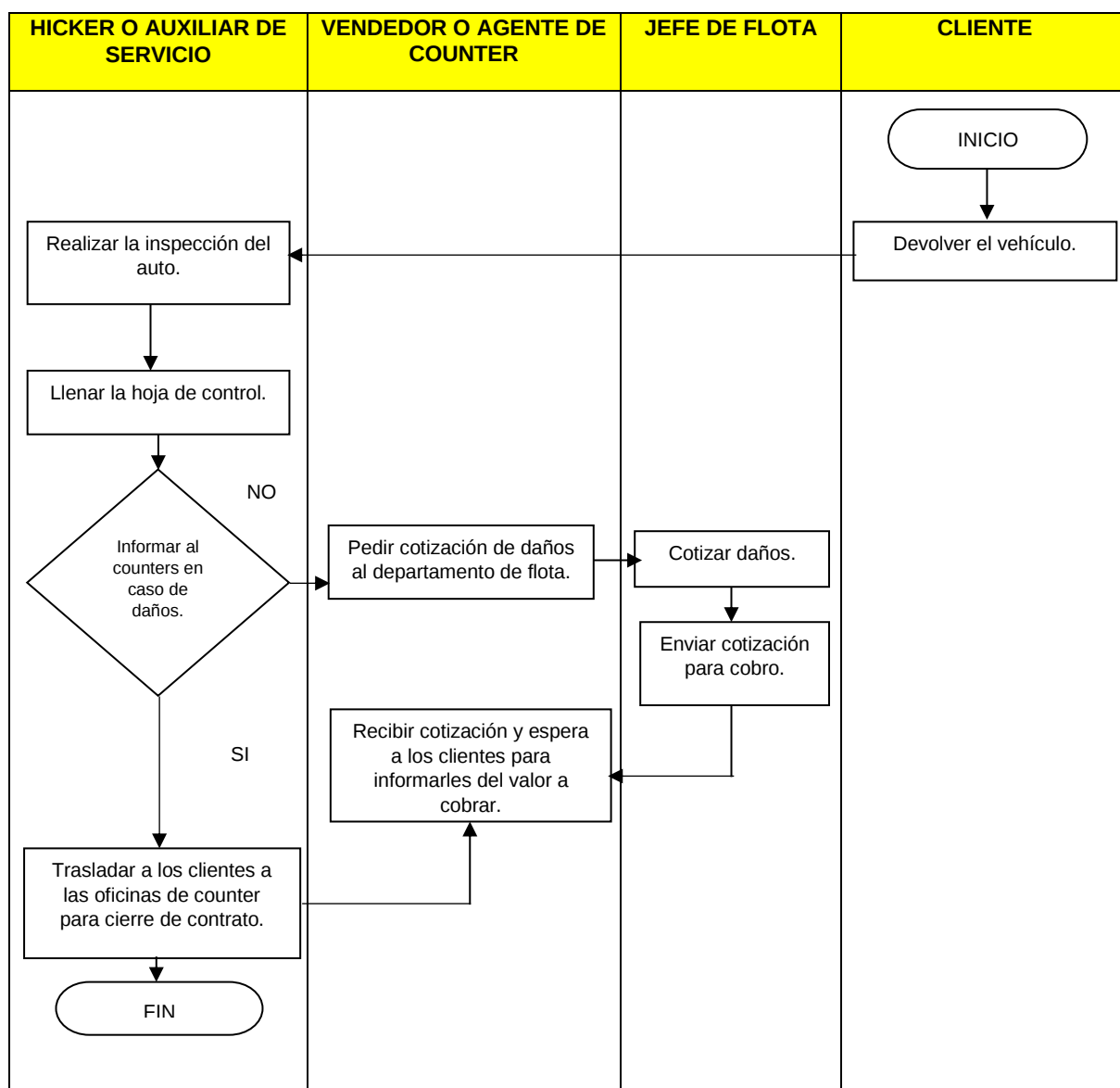


Figura 45. Flujograma del proceso de Devolución del vehículo

Fuente: Empresa "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

Indicadores de gestión del proceso de devolución de vehículo

INDICADOR	FÓRMULA
Mantenimiento preventivo del vehículo.	$\frac{\text{\# de órdenes de trabajo ejecutadas}}{\text{\# de órdenes de trabajo programadas}} \times 100$
Promedio de Km recorrido.	$\frac{\text{km recorrido}}{\text{\# de días renta}}$

4.4.5 Proceso de Cierre de Contrato.

Tabla 17. Caracterización del proceso de Cierre de contrato.

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código: CA-HZ007
	CIERRE DE CONTRATO	Revisión:
Concepto: Comprende la verificación y cierre del producto o servicio final contra las especificaciones del contrato.	Objetivo Aplicar las políticas y procedimientos al momento de cierre de un contrato.	
Alcance: Inicia: Con la entrega de hoja de control. Incluye: Cobros adicionales en caso de daños o reposición de combustible. Termina: Con el cierre de contrato y entrega de la factura al cliente.	Involucra: • Al aérea de operaciones de la empresa.	
Políticas: - Si el auto presenta daños mayores no se deberá cerrar el contrato y se procederá a cotizar los daños e informar al cliente. - El cambio del contrato puede ser modificado solamente con el visto bueno de Jefatura de Operaciones y o Gerencia General. - Las compensaciones adicionales al Cliente serán autorizadas únicamente por el Administrador del local o/y Jefatura de Operaciones. - Los reclamos de los clientes deberán solucionarse de inmediato en el counter por el Vendedor o Agente de Counter, el cual debe solucionar el problema dentro de sus atribuciones. - Se deberá informar inmediatamente al Gerente General cuando un cliente presente un reclamo o descontento del servicio ofrecido.		

Proveedores: • Procesos operativos.	Entradas/ insumos: • Voucher de garantía. • Contrato.
Producto del proceso: • Informes de facturación. • Informe de ventas.	Cliente o proceso que recibe: • Clientes internacionales y locales. • Clientes corporativos.

Fuente: Hertz rent a car
Elaborado: Tannia Torres García

Flujograma del proceso: Cierre de Contrato

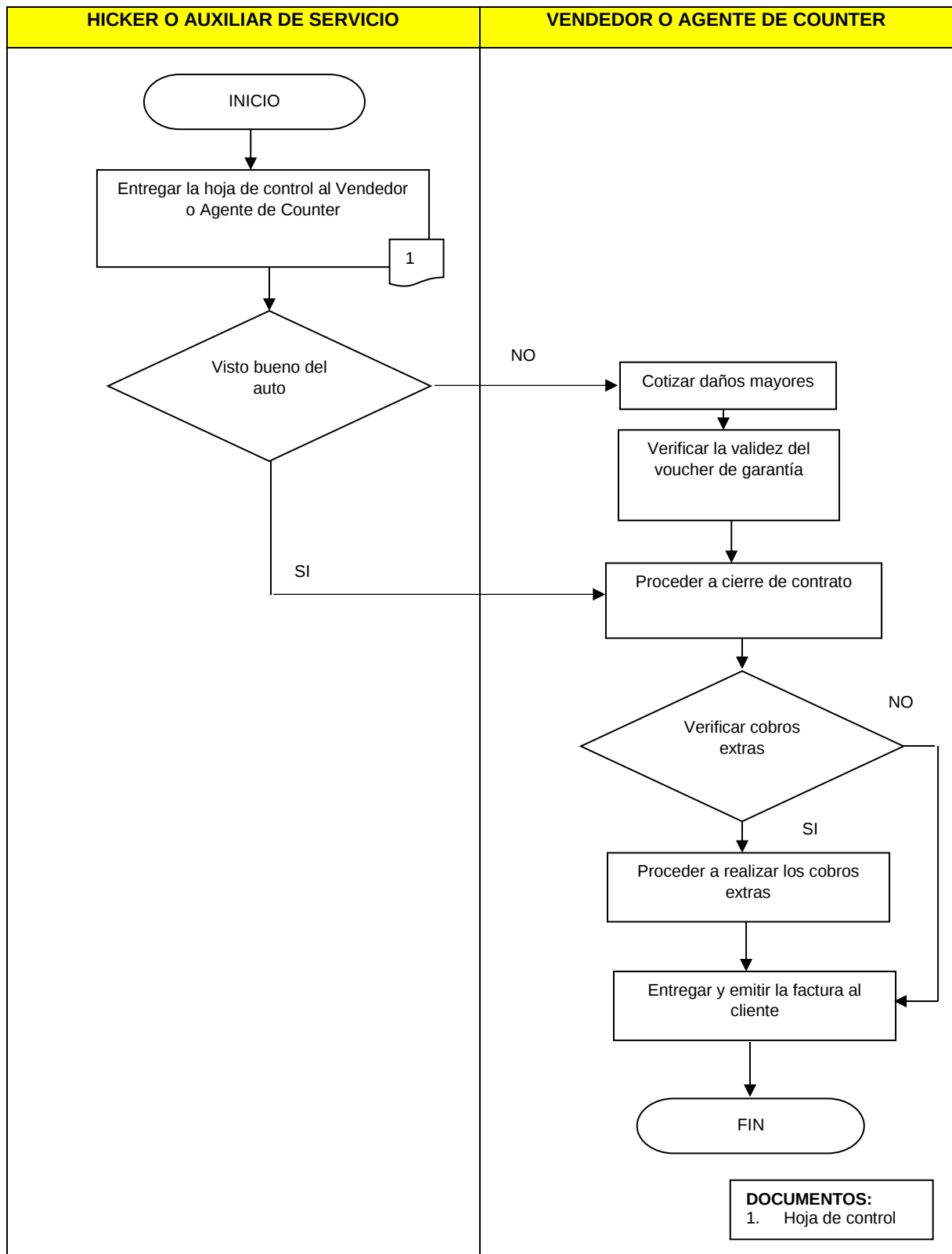


Figura 46. Flujograma del proceso de Cierre de Contrato

Fuente: Empresa "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

Indicadores de gestión del proceso de devolución de vehículo

INDICADOR	FÓRMULA
Ocupación de la flota.	$\frac{\text{\# de autos alquilados}}{\text{\# de autos disponibles}} \times 100$
Promedio dólar.	$\frac{\text{total de facturación}}{\text{\# de días renta del mes}}$
Promedio días renta.	$\frac{\text{\# de días alquiler}}{\text{\# de contratos cerrados}}$

4.5 Procesos de apoyo

4.5.1 Proceso de Gestión de Talento Humano.

Tabla 18. Caracterización del proceso de Gestión de Talento Humano.

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código: CA-HZ008
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Revisión:
Concepto: Es la capacidad de las organizaciones para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, aptos capaces y comprometidos y sobre todo impulsar su capacidad y talento individual a través de un proyecto.		Objetivo Reclutar y seleccionar al candidato más idóneo para el puesto de trabajo.
Alcance: Inicia: Con la necesidad de contratar nuevo personal. Incluye: Con la búsqueda de perfiles, entrevistas de candidatos y selección del perfil más idóneo para el puesto de trabajo. Termina: Con la contratación y presentación de requisitos para su ingreso.		Involucra: • A todas las áreas de la empresa.
Políticas: - Se incorporará como parte del equipo de trabajo a personal de alta calidad profesional cuyo perfil se encuentre de acuerdo con los objetivos y exigencias de la empresa. - La empresa estará orientada a mejorar permanentemente la calidad de vida laboral, donde se promoverá un ambiente de trabajo armónico seguro y saludable. - La empresa incorporará a personal calificado disponible, por lo que deberá establecer remuneraciones e incentivos que estén de acuerdo con la realidad existente en el mercado profesional. - La empresa retendrá al personal más capaz y competente mediante incentivos económicos como bonos por cumplimiento y comisiones por metas alcanzadas de acuerdo con el anexo 13 y no económicos como otorgar el día libre en el cumpleaños y participar de los eventos realizados por la empresa, los cuales deberán estar ligados al desempeño individual y colectivo.		

- La empresa implementará un modelo de desvinculación que será aplicada a partir de los 65 años de edad del trabajador, lo que garantizará una adecuada renovación de personal.	
Proveedores: • Todas las aéreas de la empresa.	Entradas/ insumos: • Necesidad de personal y contrataciones. • Necesidades de actualización de personal. • Servicios profesionales. • Desempeño profesional.
Producto del proceso: • Capacitaciones • Remuneraciones • Faltas y sanciones • Reconocimientos	Cliente o proceso que recibe: • Personal idóneo. • Todos los procesos.

Fuente: Hertz rent a car
Elaborado: Tannia Torres García

Flujograma del proceso: Gestión de Talento Humano – Incorporación de Personal

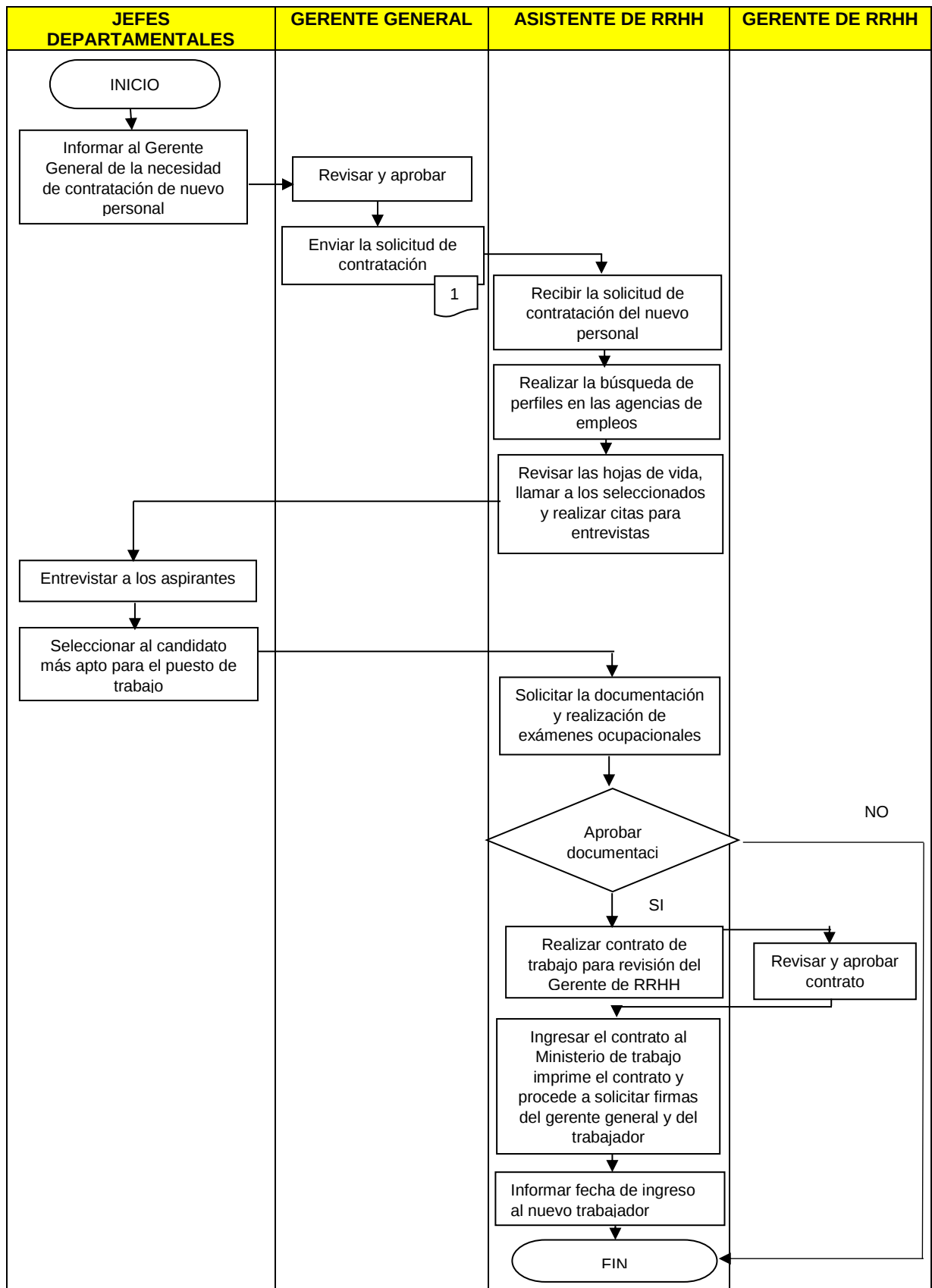


Figura 47. Flujograma del proceso de Gestión de Talento Humano

Fuente: Empresa "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

Indicadores de gestión del proceso de talento humano

INDICADOR	FÓRMULA
Contratación de personal	$\frac{\text{\# de personas seleccionadas según perfil}}{\text{\# de contrataciones aprobadas}} \times 100$

4.5.2 Proceso de Gestión de Tecnología.

Tabla 19. Caracterización del proceso de Gestión de Tecnología.

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código: CA-HZ009
	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA	Revisión:
Concepto: Es la aplicación de un conjunto de prácticas que están relacionadas con los procesos de desarrollo y uso de la tecnología y que le permiten a la empresa establecer una estrategia tecnológica de acuerdo con sus planes de negocios.		Objetivo Gestionar y asegurar la disponibilidad, actualización y optimización de la tecnología de forma oportuna y eficaz.
Alcance: Inicia: Con la solicitud de nuevos equipos y/o software que se requiere para mejorar la operación y satisfacer a los clientes. Incluye: Adquisición, reparación e implementación del nuevo equipo o software. Termina: Detectando las fallas y realizando el mantenimiento preventivo.		Involucra: • A todas las áreas de la empresa.
Políticas: - Los trabajadores deberán hacer uso adecuado del equipo de cómputo asignado a cada uno, para que se incremente la productividad de la empresa. - Es responsabilidad de los trabajadores informar oportunamente al departamento de sistemas cuando algún equipo se haya dañado o su vida útil haya terminado, para que sea reparado y/o remplazado. - El uso de los equipos de cómputo es exclusivamente para realizar las actividades operativas de la empresa por lo que está prohibido su utilización para otros fines como: ver películas o ingresar a redes sociales.		
Proveedores: • Todas las áreas de la empresa.		Entradas/ insumos: • Necesidad de nueva tecnología.

	• Necesidades de actualización de la tecnología. • Servicio de soporte.
Producto del proceso: • Mejorar el servicio al cliente. • Mejorar las actividades diarias en todos los puestos de trabajo.	Cliente o proceso que recibe: • Todos los procesos.

Fuente: Hertz rent a car
Elaborado: Tannia Torres García

Flujograma del proceso: Gestión de Tecnología

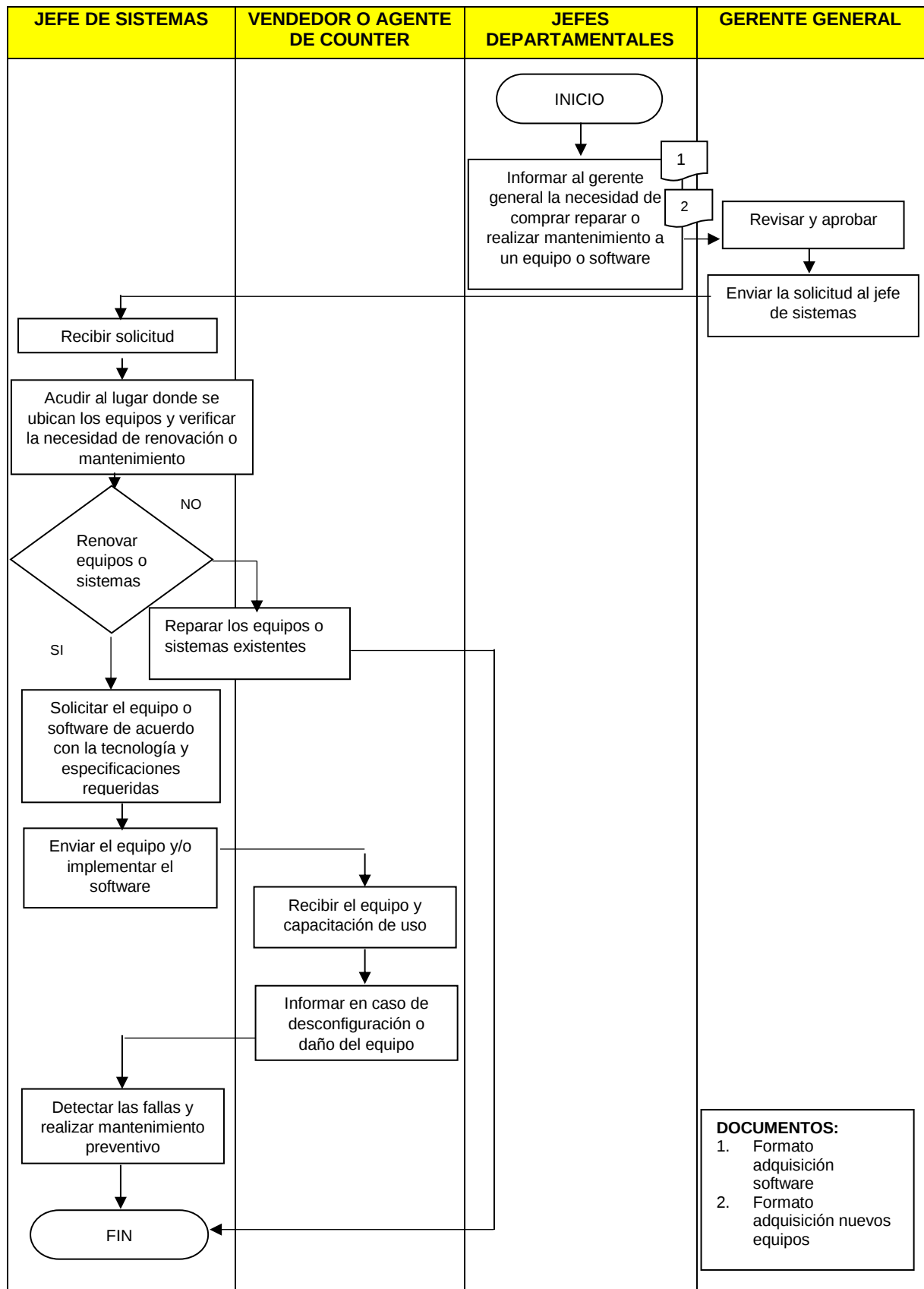


Figura 48. Flujograma del proceso de Gestión de Tecnología

Fuente: Actividades empresa "Hertz rent a car"

Elaborado por: Tannia Torres García

Indicadores del proceso de gestión de tecnología

INDICADOR	FÓRMULA
Actualización de software.	$\frac{\text{\# de computadoras en la empresa}}{\text{\# de computadoras actualizadas}} \times 100$
Requerimientos atendidos.	número de incidencias - solicitudes atendidas en un mes

4.5.3 Proceso de Gestión Financiera.

Tabla 20. Caracterización del proceso de Gestión Financiera.

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código: CA-HZ0010
	GESTIÓN FINANCIERA	Revisión:
Concepto: La gestión financiera permite administrar los recursos con los que cuenta la empresa y el área contable registra todas las operaciones que realiza la empresa, el gerente financiero llevará el control ordenado y adecuado de los ingresos y gastos de la empresa.		Objetivo Procesar toda la información financiera que se lleva a cabo en la empresa.
Alcance: Inicia: Con la recepción y revisión de las facturas que han sido emitidas. Incluye: La verificación y acreditación de los cobros a través del banco. Termina: Con la realización del pago mediante cheque o transferencia.		Involucra: • A todas las áreas de la empresa.
Políticas: - Para otorgar crédito a las empresas se deberá firmar un convenio corporativo donde se establece el tiempo del crédito y forma de pago. Además, se deberá consultar la legitimidad de la empresa. - Los pagos a proveedores se realizarán todos los días viernes a partir de las 15:00. - El área financiera deberá tener el control diario de las entradas y salidas económicas que se realizan en la empresa. - El área financiera deberá tener un seguimiento constante del gasto con el fin de evitar sobregiros y estar en la posibilidad de tramitar transferencias que requiera la operación y giro del negocio. - La conciliación contable, cuentas por cobrar, cuentas por pagar es responsabilidad del área financiera y se realizará el día quince de cada mes.		

Proveedores: • Proceso de gestión gerencial.	Entradas/ insumos: • Facturas, pagos a proveedores. • Anticipos a proveedores. • Cuentas por cobrar. • Pago a empleados. • Activos fijos.
Producto del proceso: • Estados financieros • Pagos • Pago de impuestos • Depreciaciones • Flujo de caja	Cliente o proceso que recibe: • Proceso de gestión gerencial.

Fuente: Hertz rent a car
Elaborado: Tannia Torres García

Flujograma del proceso: Gestión Financiera

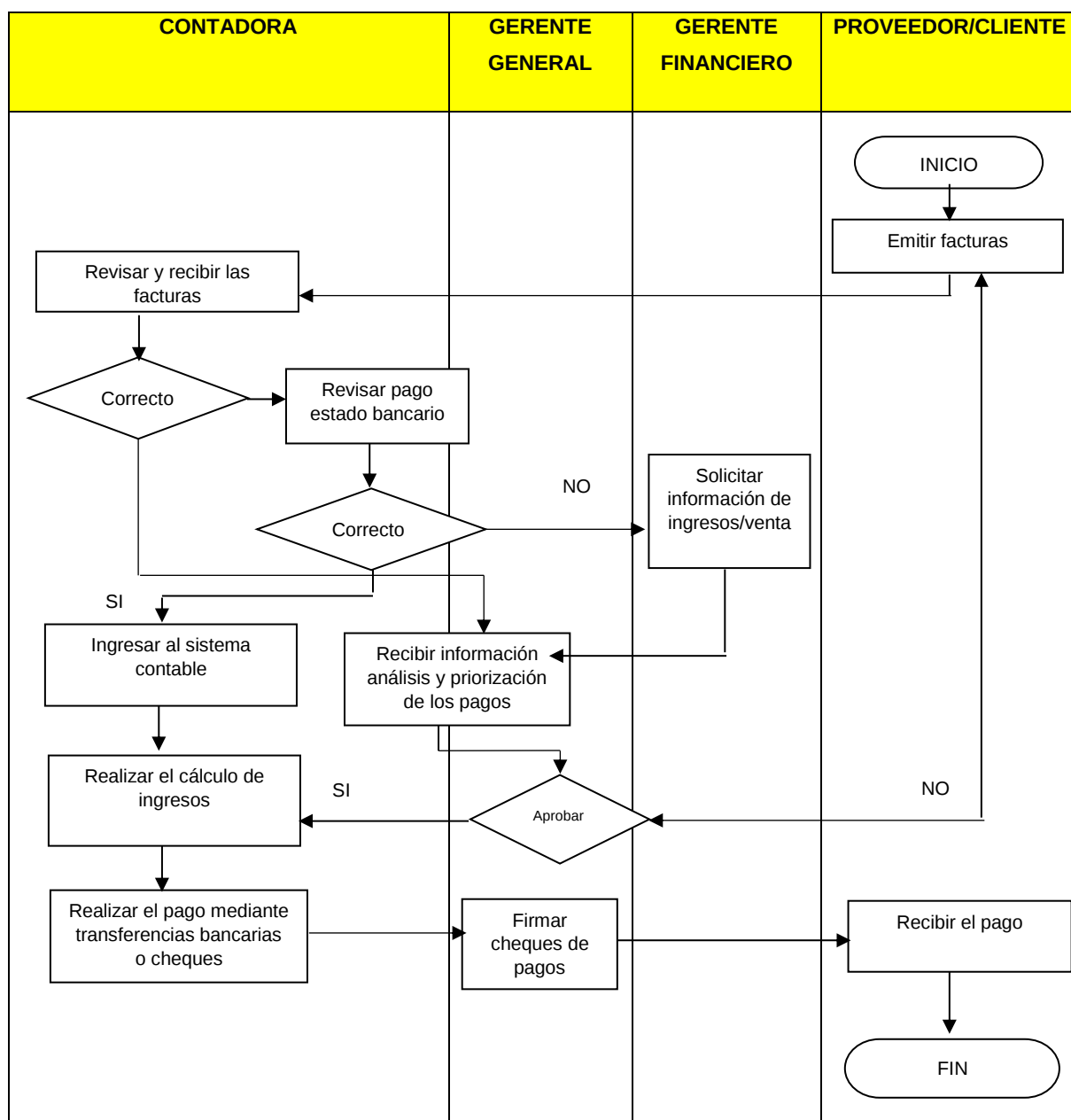


Figura 49. Flujograma del proceso de Gestión Financiera

Fuente: Empresa “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

Indicadores del proceso de gestión financiera

INDICADOR	FÓRMULA
Información contable	$\frac{\text{\# de operaciones financieras ingresadas al sistema}}{\text{\# de facturas recibidas}} \times 100$
Recaudaciones	$\frac{\text{Valores recaudados}}{\text{Valores generados}} \times 100$

4.5.4 Proceso de Gestión de Flota.

Tabla 21. Caracterización del proceso de Gestión de Flota.

	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código: CA-HZ0011
	GESTIÓN DE FLOTA	Revisión:
Concepto: Es el conjunto de acciones encaminadas a gestionar y optimizar la utilización, administración, mantenimiento y logística de los vehículos con los que cuenta la empresa.	Objetivo Garantizar la disponibilidad y confiabilidad de la flota en cuanto al buen funcionamiento y estado físico de los vehículos.	
Alcance: Inicia: Con la revisión de la ficha del auto donde se detalla el último mantenimiento y cuando se debe realizar el próximo. Incluye: Orden de trabajo donde se especifica qué tipo de mantenimiento o trabajo se debe realizar al vehículo. Termina: Con el ingreso del auto al taller donde se realizará lo que indica la orden de trabajo y el taller informa el tiempo estimado de entrega del auto.	Involucra: • Al área de operaciones.	
Políticas: - El jefe de flota revisará periódicamente la vigencia de los documentos que se requiere para la circulación de los vehículos, en caso de caducidad deberá realizar el trámite anticipado a fin de tener toda la documentación en regla. - El jefe de flota coordinará las emergencias con los clientes que lo requieran de acuerdo con el procedimiento en el anexo 18. - El jefe de flota negociará los descuentos en mano de obra y repuestos con proveedores de servicio y mantenimiento de los vehículos. - La información de siniestros, reparaciones mayores y mantenciones correctivas será archivada en la carpeta de cada vehículo para un adecuado, completo, veraz y oportuno control de costos. - Toda compra de repuestos debe estar asociada al carro específico en el cual el repuesto se colocará.		

Proveedores: • Área de operaciones.	Entradas/ insumos: • Mantenimientos preventivos. • Mantenimientos correctivos. • Limpieza de los autos. • Orden de trabajo.
Producto del proceso: Reporte de combustible. Reporte de repuestos. Kilometraje improductivo.	Cliente o proceso que recibe: • Proceso de operaciones.

Fuente: Hertz rent a car
Elaborado: Tannia Torres García

Flujograma del proceso: Gestión de Flota

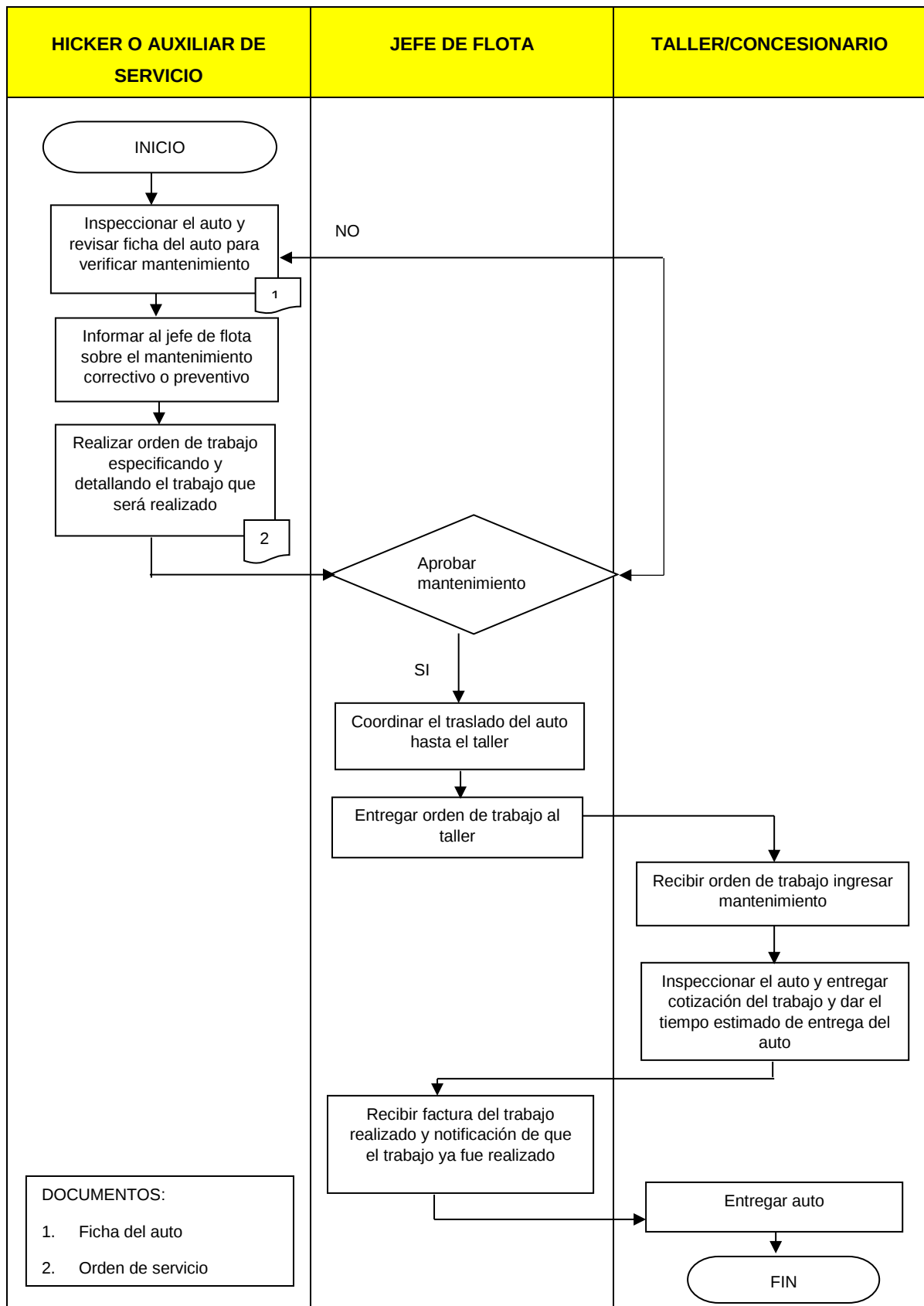


Figura 50. Flujograma del proceso de Gestión de Mantenimiento

Fuente: Empresa "Hertz rent a car"
Elaborado por: Tannia Torres García

Indicadores del proceso de gestión de flota

INDICADOR	FÓRMULA
Mantenimiento correctivo	$\frac{\# \text{ de mantenimientos correctivos ejecutados}}{\# \text{ de mantenimientos totales programados}} \times 100$
Mantenimiento preventivo	$\frac{\# \text{ de mantenimientos preventivos ejecutados}}{\# \text{ de mantenimientos totales programados}} \times 100$

4.6 Plan de Implementación

4.6.1 Objetivo general

Diseñar una planificación y gestión estratégica para mejorar la calidad de los servicios y productos que ofrece la empresa, e incrementar sus ventas y alcanzar los resultados deseados de acuerdo a los principios del sistema de gestión de calidad que servirá de guía para la aplicación del modelo de gestión por procesos basado en la calidad y que les permitirán a los directivos tener una visión global del negocio, mejorar su competitividad, productividad y alinear a toda la organización con la estrategia y con información confiable y disponible para la toma de decisiones.

Acciones Claves:

- Capacitar al personal responsable de los procesos para que pueda cumplir las tareas en su área de trabajo de una manera eficiente.
- Comunicar y enseñar a todo el personal de la organización el modelo de gestión por procesos enfocado en la calidad para que realicen sus actividades de una forma eficaz.
- Realizar reuniones permanentes con los colaboradores de la empresa con la finalidad de tener un medio de comunicación constante donde se comunique información actualizada y como un medio de retroalimentación.
- El responsable de los procesos en cada una de las áreas asignadas empoderará a todos los miembros que integren el proceso sobre las tareas que deben cumplirse.

- Brindar guías de orientación a los responsables de cada proceso para el cumplimiento de resultados.
- Establecer indicadores para medir la efectividad y resultados del personal y que contribuyan al mejoramiento de la calidad.
- Realizar auditorías permanentes para poder constatar el cumplimiento de los objetivos y procesos planteados de acuerdo con el modelo y de ser el caso tomar los correctivos pertinentes.
- Que el gerente de Hertz rent a car brinde su apoyo al modelo de gestión por procesos basado en la calidad.
- Demostrar a los directivos que la empresa tendrá mejores resultados aplicando un sistema de gestión por procesos ya que el modelo será una guía para todo el personal y la organización será altamente competitiva y exitosa.

Brindar un servicio de calidad proporciona seguridad a las organizaciones en su crecimiento y posicionamiento en el mercado con una base firme que se verá reflejada directamente en los ingresos y en la satisfacción de sus clientes que anteriormente no recibían un buen servicio. La organización debe tener plena conciencia de que sus acciones impactan en la generación de valor y en la calidad, satisfacción y fidelización de sus clientes en base a esto es importante la aplicación de un plan estratégico para que la empresa mejore significativamente la calidad de sus productos y servicios, este plan debe tener un plan de acción de acuerdo con el modelo propuesto el cual podrá ser modificado o ajustado de acuerdo a los cambios que se presenten en la operación o en el entorno.

CONCLUSIONES

1. Los principales problemas encontrados en la empresa Hertz rent a car es la falta de organización, reprocesos, pérdida de tiempo y desconocimiento de las funciones en cada uno de los cargos y puestos de trabajo.
2. La empresa no dispone de procesos establecidos y de un manual de funciones que oriente de forma adecuada las actividades productivas y de servicio que brinda la empresa.
3. La principal causa para la baja calidad en los servicios y productos ofrecidos por la compañía es la duplicidad de las funciones ya que cada área realiza su trabajo de manera aislada y desorganizada.
4. La organización en Hertz rent a car carece de un modelo de gestión por procesos establecido para realizar sus actividades de forma eficiente lo que no le permite ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.
5. “Hertz rent a car” no muestra la existencia de un mapa de procesos, no se identifican los procesos claves, estratégicos o de soporte al no identificar correctamente cada uno de los procesos se genera retrasos en el servicio, desperdicios mal ambiente laboral ocasionado por las constantes quejas y reclamos de los clientes quienes reciben un servicio y producto de mala calidad.
6. En la compañía falta definir los parámetros para medir y evaluar el desempeño mediante indicadores de gestión lo que no le permite interpretar como está operando la empresa para planificar y diferenciar con mayor exactitud las oportunidades de mejora.

RECOMENDACIONES

1. Se considera de suma importancia la implementación de un sistema de gestión por procesos para que la organización tenga una estructura definida y organizada en todos sus departamentos y sea una herramienta clave para el buen funcionamiento y desempeño de la empresa
2. Se recomienda implementar capacitaciones con asesoría técnica al personal en temas relacionados al sistema de gestión de calidad (SGC) para que puedan trabajar de una manera adecuada y lograr los objetivos planteados y en el futuro la organización podrá postularse y obtener la certificación de calidad.
3. Todas las actividades y procesos deben ser sociabilizados a la organización mediante talleres donde se explique detalladamente cada uno de los procesos a los responsables del mismo y permita a los colaboradores conocer el diseño del nuevo modelo y su aplicación.
4. Para que el diseño de gestión por procesos funcione efectivamente se requiere el compromiso de todos los trabajadores de la empresa el cual debe ser constante y que a su vez refuerce el conocimiento de los procesos.
5. Se recomienda llevar adelante un plan de mejora continua de los procesos, para asegurar permanentemente la calidad en el servicio y satisfacción de los clientes garantizando una gestión empresarial eficiente.
6. Se recomienda la asignación de responsabilidades y funciones en cada departamento de la empresa para que se ejecuten las actividades de forma organizada de esta forma se pueden aplicar correctivos o ajustes a esta propuesta.
7. El modelo actual debe ser reemplazado ya que tiene varios problemas y no ha dado buenos resultados el nuevo modelo propuesto de un diseño de gestión le permitirá a la empresa coordinar y mantener bajo control los procesos establecidos a fin de obtener servicios y productos que satisfagan las expectativas de los clientes.
8. Los indicadores planteados para mejorar el desempeño están orientados en medir la calidad del funcionamiento de las actividades establecidas en cada uno de los procesos y el nivel de satisfacción de sus clientes lo que permitirá dar solución a la problemática detallada.

BIBLIOGRAFÍA

- Baca, G. (2007). Evaluación de proyectos. México, Litográfica Ingramex.
- Bravo, J. (2005). Gestión de Procesos. Ediciones Evolución
- Beltrán, S & Carmona C.M.A. (2009). Guía para una gestión basada en procesos. Obtenido de <http://www.centrodeexcelencia.com/dotnetnuke/portals/0/guiagestionprocesos.pdf>
- Berry, L., Parasuraman, A. y Zeithaml, V. (1990). Calidad Total en la Gestión de Servicios. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Fontalvo, T., Vergara, T. (2010). La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008. Editorial Eumed-Universidad de Málaga (España)
- Franklin, F (2009). Organización de empresas. México: Mc Graw Gill
- Collell & Asociados C.A. (2012). Implementando la gestión por procesos (Parte I). Obtenido de. <http://collellca.wordpress.com/2012/08/21/implementando-la-gestión-por-procesos-parte-i/>
- Cuatrecasas, L. (2012). Gestión de la Calidad Total. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Guajardo, E. (2003). Administración de la Calidad Total. México. Editorial Paz México.
- Hernández, C (2006) Metodología para implementar la gestión de calidad y la reingeniería de procesos. Experiencia práctica. Obtenido de <http://www.forumcyt.cu/UserFiles/fórum/Textos/1101672.pdf>
- INCONTEC (2009). Indicadores de gestión. Obtenido de <http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/indicadores.pdf>
- ISOTools Excellence (2015). Gestión por procesos. Obtenido <http://www.isotools.org/tag/gestion-por-procesos/>
- Ramírez, D. (2013). Contabilidad Administrativa. México: McGrawHill.
- Pérez, J. (1994). Calidad en los Servicios y Atención al Cliente. Madrid. ESIC Editorial
- Plaza, M. (2002). Modelo para la Gestión Estratégica de la Calidad Total. México.
- Norma Internacional ISO 9001 Traducción oficial Official translation Traduction officielle. Obtenido de <https://sandovalcarlosblog.files.wordpress.com/2016/08/norma-iso-9001-2015.pdf>
- Macías, G (2007) Gestión de procesos en la UCA-Guía para la identificación y análisis de procesos. Obtenido de http://www.servicio.uca.es/personal/guia_procesos

- Medina, G.A. (2005) Gestión por procesos y creación de valor público. Santo Domingo: Búho
- Merchán, M (5 de 8 de 2013) Reseña histórica de la empresa (S. Falcones, Entrevistador)
- Merli, G. (1995). La Calidad Total como Herramienta de Negocio. Madrid. Ediciones Díaz de Santos
- Morales, A. (2013). Gestión por procesos. Obtenido de <http://prezi.com/wh70iaubp-am/gestión-por-procesos/>
- Ogalla, S. (2005). Sistema de Gestión una guía práctica. Ediciones Díaz de Santos
- López, S. (2006). Implantación de un sistema de calidad. España: Vigo. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?id=qdv2lr9yr3wC&printsec=frontcover#v=onepag&q&f=false>
- Rojas, M (2007). Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud. La Paz: Casa del Libro
- Salgueiro, A (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid: Díaz de Santos S. A.
- Summers, D. (2006). Administración de la Calidad. México. Editorial Mexicana.
- Talavera, P. (2013). Qué es un Diagrama de Flujo – Gestión de Procesos. (En línea). Obtenido de: <http://aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
- Yáñez, L.C. (2008). Sistemas de Gestión de la Calidad en Base a la Norma Internacional ISO 9001.
- Zabala, S (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Medellín. Universidad Cooperativa de Colombia.

ANEXOS GENERALES

ANEXO 1

Formato de encuesta – diagnóstico de la situación actual

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE HERTZ RENT A CAR

Fecha de la encuesta	--/--/----	Número de la encuesta				
Cargo		Profesión				
Tiempo en la empresa	años	Sexo	M		F	

El presente cuestionario consta de tres secciones. Se realizará una serie de preguntas relacionadas al funcionamiento actual de la empresa Hertz rent a car. Sus respuestas serán consideradas confidenciales, razón por la cual le pedimos verdad absoluta en todas sus respuestas.

Sección1: Manuales y procedimientos

1. ¿La empresa tiene un manual de funciones?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿Conoce a detalle cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo?

SI		NO	
----	--	----	--

3. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa recibió capacitación?

SI		NO	
----	--	----	--

4. ¿La capacitación que recibió fue de ayuda para realizar apropiadamente sus funciones?

SI		NO		No Aplica	
----	--	----	--	-----------	--

5. ¿Cuándo ingresó a la empresa le indicaron específicamente cuales van a ser sus funciones?

SI		NO	
----	--	----	--

6. ¿Alguna vez ha sentido que ha realizado tareas o funciones que no le corresponden?

SI		NO	
----	--	----	--

7. ¿Se limita a realizar las funciones asignadas a su cargo de trabajo?

SI		NO	
----	--	----	--

8. ¿La empresa actualmente trabaja con un sistema de gestión por procesos?

SI		NO	
----	--	----	--

9. ¿Considera usted importante implementar un sistema de gestión por procesos?

SI		NO	
----	--	----	--

10. ¿Cómo considera el clima laboral de la compañía?

Excelente
Bueno
Malo

11. ¿Cree usted que las oficinas donde se encuentra ubicado Hertz rent a car son estratégicas y favorables para el crecimiento de la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

12. ¿La empresa dentro del plan de inversión anual, tiene destinado un rubro para el mejoramiento de tecnología y renovación de flota?

SI		NO	
----	--	----	--

Sección2: Valoración de la planeación estratégica

13. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?

SI		NO	
----	--	----	--

14. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

15. ¿La misión y visión actual está ligada a los objetivos de la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

16. ¿Conoce las políticas de calidad de la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

17. ¿Cómo se documenta las funciones de trabajo en la empresa?

	Manual de funciones
	Descripción de puestos
	Conocimiento y experiencia

18. ¿Conoce si la empresa tiene un plan de promociones, carrera o sucesiones basadas en el desempeño?

SI		NO	
----	--	----	--

Sección 3: Evaluación y control

19. ¿La empresa tiene un plan de capacitación anual para los empleados?

SI		NO	
----	--	----	--

20. ¿La empresa cuenta con un proceso de evaluación del desempeño?

SI		NO	
----	--	----	--

21. ¿La empresa tiene definido los procedimientos para la evaluación del desempeño en base a competencias?

SI		NO	
----	--	----	--

22. ¿Quiénes son las personas que evalúan el desempeño del personal?

	Gerente general
	Jefe directo
	Compañeros de trabajo
	RRHH

23. ¿Con que frecuencia la empresa realiza evaluaciones del desempeño?

	Mensual
	Semestral
	Anual
	No se revisan

24. ¿La empresa tiene parámetros para medir el desempeño de los empleados?

SI		NO	
----	--	----	--

25. ¿Se le informa los resultados de la evaluación del desempeño, y si su trabajo está bien hecho?

SI		NO	
----	--	----	--

26. ¿Qué herramientas administrativas se utilizan para la evaluación y control interno?

	Contables
	Estadísticas
	Auditorias

27. ¿En base a qué se establecen las metas operativas?

	Ventas
	Ocupación
	Promedio dólar

28. ¿Cada cuánto se revisan las metas?

	Diario
	Semanal
	Mensual

	No se revisan
--	---------------

29. ¿La empresa cuenta con líneas de comunicación e información con el personal para difundir las metas y objetivos de la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

30. ¿Existe un reglamento interno en la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

31. ¿Los empleados tienen conocimiento del reglamento interno?

SI		NO	
----	--	----	--

Entrevistado: Trabajadores Hertz rent a car

Entrevistador: Autora de tesis

ANEXO 3
ELABORACIÓN DE POLÍTICAS
PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN



Política para el proceso de
HER-GE-FR-17-0001

DOC N°:

Fecha de elaboración/revisión:

Propósito	
Alcance	
Definición	
Política	

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

ANEXO 4

ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO CONTINUO PROCESO DE SUPERVISIÓN Y CONTROL



ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO CONTINUO (AMC) HERTZ

CARGO:				NOMBRE:				FECHA DE EVALUACIÓN:			
DESCRIPCIÓN				FECHA DE EJECUCIÓN		DÍAS PARA EJECUCIÓN	STATUS	CUMPLIMIENTO	EJECUTORES	Observaciones	
				DESDE	HASTA						
1.											
1	1	1									
1	1	2									
1.	2										
1	2	1									
1	2	2									
1	3										
1	3	1									
1	3	2									

	Actividad en Desarrollo/ Ejecutada
	Actividad por Vencer
	Actividad Vencida

ANEXO 5

PROCESO DE SUPERVISIÓN Y CONTROL

INFORME MENSUAL DE SUPERVISIÓN



DOC N°: HER-SYC-10-0001

Nombre del evaluador:

Departamento:

Fecha de la revisión:

Ítem	Actividades Supervisadas	Logros		Dificultades	Alternativas de solución
		%	avance		
Observaciones					

El solicitante _____ **El responsable** _____

ANEXO 6

PERFIL DE CLIENTES AL MOMENTO DE ALQUILAR UN VEHÍCULO

PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS

El cliente se puede definir como la persona natural y/o jurídica que requiere en forma permanente o eventual de la prestación de los servicios o de entrega de un bien, según sea el caso; en la presente investigación corresponde a una prestación de servicios de renting o retail.

Los clientes de Hertz se distinguen en dos grupos:

El primer grupo se denomina de corto plazo y está compuesto por aquellos que requieren el alquiler de vehículos (renta a car) y que se lo puede realizar por días, semanas y hasta meses.

El segundo grupo se denomina de largo plazo, este tipo de clientes son personas naturales o principalmente empresas que utilizan el servicio de renting con un mínimo de 12 meses de alquiler y un máximo de 48 meses.

Fuente: Hertz rent a car

Elaborado: Tannia Torres García

ANEXO 7

PROCESO DE APERTURA DE CONTRATO

Requisitos para la apertura de contratos personas naturales

- Edad mínima 21 años
- Licencia de conducir vigente y válida. Licencia ecuatoriana, de cualquier otro país o licencia internacional. Vigente significa no vencida, válida es válidamente emitida, no hay sospecha que sea falsa, esté parcialmente destruida o adulterada.
- Cédula de identidad o pasaporte
- Quien renta el auto deberá ser titular de alguna tarjeta de crédito; American Express, Visa, MasterCard, Discover o Diners Club, la cual se utilizará para el pago del valor de la renta y depósito por el valor de la garantía.



Requisitos convenios personas jurídicas

- Copia de la escritura de constitución de la compañía.
- Copia del RUC.
- Copia certificada del nombramiento del representante legal.
- Copia de identidad de la cédula del representante legal.
- Acta adjunta del directorio en la cual indique la autorización de la contratación del servicio de renta de autos.

ANEXO 8

Apertura de contrato

CONTRATO DE RENTA DE VEHÍCULOS RA OPEN

INFORMACIÓN DEL CLIENTE

NOMBRE _____
 RUC / PASAPORTE _____
 DIRECCIÓN _____
 CIUDAD _____ PAÍS _____
 TELÉFONO _____ CELULAR _____
 LICENCIA No. _____ FECHA EXP LIC _____

FECHA DE NACIMIENTO
 DIA [] MES [] AÑO []

CONDUCTOR ADICIONAL
 LICENCIA No. _____
 FECHA DE EXPIRACIÓN LICENCIA
 DIA [] MES [] AÑO []

FORMA DE PAGO:

NÚMERO TC _____ EXPIRA _____

[] DINERS [] AMEX [] VS [] MC

VEHÍCULO ASIGNADO

CÓDIGO _____ PLACAS _____
 ODÓMETRO SALIDA _____

COMBUSTIBLE
 1/8 2/8 3/8 4/8 5/8 6/8 7/8 8/8

TARIFAS

FECHA DE SALIDA
 DIA [] MES [] AÑO [] HORA []

SUBTOTAL _____
 IMPUESTO SOBRE TODAS LAS TARIFAS 12% _____

DIA [] MES [] AÑO [] HORA []

TOTAL RENTA:

COBERTURAS DE SEGURO

----- LDW \$32,00/día **DECLINE** **ACCEPT**

Cuando adquiere la opción LDW de Hertz, usted no será responsable por eventuales daños al vehículo de Hertz, siempre y cuando dichos siniestros o daños no sean resultado del uso indebido del vehículo.

Esta cobertura no ampara accesorios del vehículo tales como: antenas, faros, radios, plumas, etc. y piezas del motor.

----- SUPER TP/CDW \$15,00/día **DECLINE** **ACCEPT**

Independientemente de quien tenga la culpa ud es responsable por todas las pérdidas y daños al automóvil de Hertz como resultado de choques, robos, etc. Al aceptar el LDW(1) Ud. disminuye su responsabilidad hasta el valor del deducibles de USD 500,00 + IMP.

----- CDW \$15,00/día **DECLINE** **ACCEPT**

Independiente de quien tenga la culpa, usted es responsable por todas las pérdidas y daños al automóvil de Hertz como resultado de choque, robo, etc. Al aceptar (LDW2) Ud. disminuye su responsabilidad hasta el valor de USD 1200.00

----- PAI \$4,00/día **DECLINE** **ACCEPT**

Esta cobertura ampara las lesiones que puedan sufrir los ocupantes del vehículo arrendado, producto solamente de accidentes de tránsito. Esta protección cubre hasta USD \$2,500,00 por ocupante (máximo USD \$12,500,00) en hospitalización y gastos médicos, valor que se distribuye entre todos los ocupantes en el número definido en la matrícula de la unidad.

----- LIS \$5,00/día **DECLINE** **ACCEPT**

El arrendatario acepta el suplemento del seguro contra terceros para cubrir las lesiones corporales y/o daños a terceros y a la propiedad en caso de siniestro.

Cargos adicionales en las siguientes condiciones: PRECIOS + 12% IVA

Carro extra sucio \$20 - Pérdida de llaves \$25 - Quemadura de tapiz \$30

Entrega del carro en otra ciudad valor por confirmar dependiendo el destino. -----

Recarga de Gasolina \$4,00/litro

Los términos y condiciones generales de este contrato se detallan al reverso de este documento. Léalo con detención y no dude en contactarse con nosotros para aclarar cualquier duda que ud pueda tener al leer dichas condiciones.

Declaro haber leído las condiciones y términos del presente contrato, incluso aquellas indicadas al reverso de este contrato.

Declaro así mismo esta de acuerdo con dichos términos y condiciones.

 Firma del Cliente

ANEXO 9

CONDICIONES DEL CONTRATO

Conste por este documento el contrato de arrendamiento de vehículo que celebran de una parte **INKAS RENT A CAR S.A.**, A quien en lo sucesivo se lo denominará EL ARRENDADOR, y por otra parte la persona natural o jurídica firmante en este contrato, a quien en adelante se lo llamará EL ARRENDATARIO, en los términos y condiciones contenidos en las siguientes cláusulas:

1. **INKAS RENT A CAR S.A.** da a EL ARRENDATARIO y éste recibe en arrendamiento en perfecto estado de funcionamiento, de mantenimiento, y de conservación a su entera y completa satisfacción, el vehículo descrito al reverso de este documento, con el equipo y accesorios que se detallan en la HOJA DE ENTREGA, que en este acto firma EL ARRENDATARIO en señal de total conformidad.

2. EL ARRENDATARIO o la persona que él designe bajo su propia responsabilidad para conducir el vehículo declara tener 21 años como mínimo; tener licencia de conducir expedida por la autoridad competente y en plena vigencia.

3. La duración de este Contrato es voluntaria para EL ARRENDADOR y obligatoria para EL ARRENDATARIO, por el plazo señalado al reverso de este documento. Al finalizar el plazo de duración de arrendamiento o de la prórroga que se haya pactado en común intención. EL ARRENDATARIO deberá hacer la devolución del vehículo arrendado, en igual condición a la de su entrega en el domicilio de EL ARRENDADOR. En el caso que EL ARRENDATARIO no entregase el vehículo dado en arrendamiento en la fecha establecida, cobrará una equivalente al 50% adicional de la tarifa establecida.

4. EL ARRENDATARIO se obliga a NO DEDICARLE EL VEHÍCULO ARRENDADO:

- Participar en carreras automovilísticas, pruebas de velocidad o certámenes de esa u otra índole bajo ningún pretexto.
- Usos distintos del estipulado en el Contrato, ni al transporte de pasajeros u otro tipo de servicios público.
- Al transporte de carga o bultos pesados.
- A labores peligrosas o ilícitas.
- A operaciones de remolque.
- A sub-arrendar.

5. EL ARRENDATARIO se obliga a NO CONDUCIR EL VEHÍCULO ARRENDADO:

- Bajo los efectos del alcohol, de calmantes, de tranquilizantes, de drogas o de cualquier otra sustancia alucinógena.
- Sin licencia de conducir válida y expedida por las autoridades competentes.

- En violación de los reglamentos de tránsito.
- Por los caminos que no hayan sido declarados como transitables por las autoridades competentes.
- Por lugares establecidos en este contrato, o fuera de las fronteras del Ecuador.

6. EL ARRENDATARIO deberá conocer los riesgos cubiertos de la póliza de seguros contratado por **INKAS RENT A CAR S.A.**, obligado a pagar lo que no fuera asumido por la Compañía de Seguros, teniendo que comunicar inmediatamente a la arrendadora en caso de siniestro.

7. EL ARRENDATARIO se obliga al pago del Lucro Cesante, en caso de siniestro o que el vehículo sea detenido por las autoridades policiales.

En caso de que el vehículo materia de este contrato fuere robado, EL ARRENDATARIO se obliga a Pagar a **INKAS RENT A CAR S.A.**, el alquiler de la unidad de acuerdo con la tarifa pactada hasta la recuperación del mismo, no debiendo ser el monto mayor al de 30 días de alquiler, contabilizados a partir del día de efectuada la denuncia ante las autoridades competentes.

8. Toda multa impuesta por falta a la ley de tránsito durante la vigencia del presente contrato deberá ser puesta oportunamente en conocimiento de **INKAS RENT A CAR S.A.**, Y cancelada por EL ARRENDATARIO.

9. Si el odómetro sufre alguna descompostura, EL ARRENDATARIO debe comunicarlo inmediatamente a **INKAS RENT A CAR S.A.**, de no hacerlo así, o de comprobarse que ha sido desconectado, o que su sello ha sido violentado, se cargará a la cuenta del usuario el importe de 500 Km. diarios por el período que haya sido usado el vehículo.

EL ARRENDATARIO se obliga a no permitir reparación alguna o reemplazo de partes del vehículo sin previo consentimiento de **INKAS RENT A CAR S.A.**, EL ARRENDATARIO pagará por todas las reparaciones y por los reemplazos de partes no autorizadas, al igual que el costo de corregir toda alteración hecha al vehículo sin previa autorización de **INKAS RENT A CAR S.A.**,

10. EL ARRENDATARIO asumirá todos los costos que se generen en razón del mal uso del vehículo arrendado; mal manejo, desperfectos mecánicos generados por la irresponsabilidad de EL ARRENDATARIO por cruce de ríos, malos caminos, destrucción del motor, daños al tren delantero, transmisión, amortiguadores, quebraduras, rotura de llantas, aros, lunas y demás daños al chasis, al igual que el traslado del vehículo hasta la oficina de **INKAS RENT A CAR S.A.**, o un taller autorizado por esta. EL ARRENDATARIO se obliga a devolver la unidad con el octanaje de combustible que aparece en la plantilla del inventario caso contrario pagará la totalidad de combustible que le fue entregado con un cargo del 30%

11. **INKAS RENT A CAR S.A.**, Finalizado el arrendamiento a su prórroga inspeccionará el vehículo. Si el vehículo presenta daños.

INKAS RENT A CAR S.A., Inspeccionará previo aviso el vehículo dado en arrendamiento, si la duración del contrato supera los veinte y cinco (25) días en domicilio señalado por EL ARRENDATARIO.

12. **INKAS RENT A CAR S.A.**, No se responsabiliza por objetos y/o valores de cualquier naturaleza dejados por el usuario y/o acompañantes en el vehículo.

13. EL ARRENDATARIO deja efectivo y/o vouchers de tarjeta de crédito debidamente firmados y consignados en este contrato, como garantía de fiel cumplimiento del mismo. EL ARRENDATARIO faculta a **INKAS RENT A CAR S.A.**, a disponer total o parcialmente de esta garantía a fin de cubrir las obligaciones pactadas.

14. EL ARRENDATARIO queda obligado a comunicarse a **INKAS RENT A CAR S.A.**, el cambio de domicilio indicado en este contrato.

15. Para lo relacionado con el cumplimiento y ejecución del contrato las partes renuncian al fuero que por razón de domicilio pudiere corresponderles y se someten a la jurisdicción de los jueces y tribunales de la ciudad de Quito, señalando como domicilios los indicados en este momento.

ANEXO 10

Hoja de control de entrega y devolución de los autos



Hertz
RENT A CAR
Hertz System Licensee

Oficina: _____

HOJA DE CONTROL **Nº 000004470**

CONTRATO

CLIENTE: _____

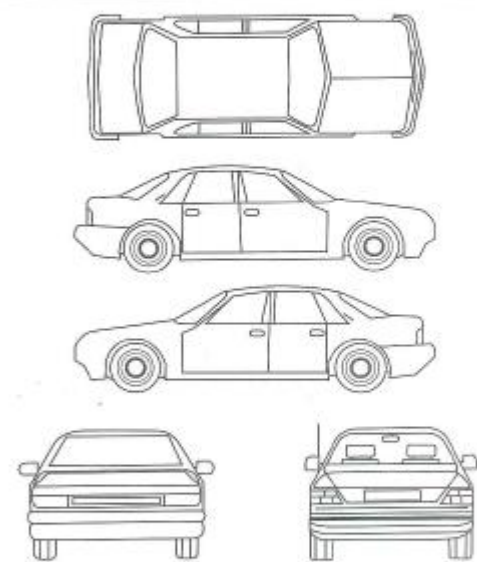
AUTOMOVIL: _____

MATRICULA: _____

No. INTERNO: _____

	FECHA	HORA	KMS	COMBUSTIBLE									
SALIDA				0	1/8	2/8	3/8	4/8	5/8	6/8	7/8	8/8	
ENTRADA				0	1/8	2/8	3/8	4/8	5/8	6/8	7/8	8/8	

	SAL	ENT
Panel Radio		
Cenizero		
Encendedor		
Documentos		
Extintor		
Viseras		
Retrovisor Interior		
Retrovisores Exteriores		
Triángulos		
Botiquín		
Llave de Rueda		
Gata		
Llanta de Emergencia		
Candado de Seguridad		
Tapa de Gasolina		
Antena		
Plumas		
Pisos de Goma		
GPS		
Estuche		
Pedestal		



○ GOLPE X PICADURA * RAYADURA

OBSERVACIONES:

FIRMA CLIENTE SALIDA

FIRMA CLIENTE ENTREGA

Figura 44. Hoja de Control
Fuente: Empresa "Hertz rent a car"
 Elaborado por: Tannia Torres García

ANEXO 11

Plan de mantenimiento de la flota

HOJA DE MANTENIMIENTO VEHÍCULOS

AUTO CÓDIGO:
PLACA:
MODELO:
COLOR:
TIPO DE MOTO:

[illegible]

Figura 45. Mantenimiento de vehículos

Fuente: Empresa “Hertz rent a car”

Elaborado por: Tannia Torres García

ANEXO 12

SELECCIÓN DE PERSONAL



A) INFORMACIÓN DEL CARGO A CONTRATAR			
ÁREA	DEPARTAMENTO	DENOMINACIÓN DEL CARGO	No. DE VACANTES
REPORTA DIRECTAMENTE A NOMBRE Y CARGO DEL JEFE INMEDIATO)	COORDINA CON	CARGOS DE LOS SUBORDINADOS	No. DE SUBORDINADOS
NIVEL DE REMUNERACIÓN MENSUAL ESTABLECIDO PARA EL CARGO		TIPO DE CONTRATO	
SUELDO BÁSICO:		A PRUEBA ()	FIJO ()
GANA HORAS EXTRAS SI () NO ()		OCASIONAL ()	EVENTUAL ()
		A DESTAJO ()	PRESTACIÓN DE SERVICIOS ()
OTROS BENEFICIOS (ESPECIFIQUE):			
B) REQUISITOS MÍNIMOS			
EDAD	SEXO	ESTADO CIVIL	
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	DISPONIBILIDAD DE HORARIO:	NECESITA VEHÍCULO	
SI () NO ()		SI () NO ()	
FORMACIÓN ACADÉMICA, TÉCNICA O ESPECIALIZADA			
NIVEL DE ESTUDIOS		CARRERA	
SECUNDARIO			

TÉCNICO	
SUPERIOR	
POSTGRADO	
OTRA FORMACIÓN O CONOCIMIENTOS TÉCNICOS O ESPECIALIZADOS	
MANEJO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS EXC (Excelente), MB (Muy Bueno), B (Bueno), R (Regular)	
CONOCIMIENTO DE OTROS IDIOMAS EXC (Excelente), MB (Muy Bueno), B (Bueno), R (Regular)	
IDIOMA:	NIVEL DE COMPRENSIÓN, LECTURA Y ESCRITURA:
EXPERIENCIA PROFESIONAL PREVIA	
CARGO Y FUNCIONES:	
Características de relaciones humanas, facilidad de palabra, se encarga de proyectar la imagen de la empresa y desarrollar las técnicas de procedimiento de atención	
Vender nuestros servicios en forma eficaz, amable y cortés tanto en el counters como por teléfono.	
Revisar sus reservaciones y verificar si cuenta con los autos disponibles.	

Dejar escrito en la libreta de pendientes los problemas o situaciones especiales que deberá atender el próximo turno o el cubre turnos.

C) PERFIL PREFERENCIAL:

SEÑALE LAS CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES QUE DE PREFERENCIA DEBE MOSTRAR EL CANDIDATO

COMPETENCIAS		PERSONALIDAD	
INTELIGENCIA ()	HABILIDAD PARA COMUNICARSE ()	LIDERAZGO ()	MOTIVACIÓN AL TRABAJO ()
TRABAJO BAJO PRESIÓN ()	RAZONAMIENTO ()	HABILIDAD PARA SUPERVISAR ()	ANÁLISIS Y SÍNTESIS ()
ORGANIZADO ()	PERSISTENCIA ()	TOMA DE DECISIONES ()	ESTABILIDAD EMOCIONAL ()
SISTEMÁTICO ()	OTRO:	SEGURIDAD EN SÍ MISMO ()	ENERGÍA ()
SENTIDO COMÚN ()		FACILIDAD DE INTERRELACIÓN ()	TOLERANCIA AL ESTRÉS ()
PROACTIVO ()		ADAPTABILIDAD ()	AMBICIÓN DE CARRERA ()
INICIATIVA ()		INTEGRIDAD ()	RECURSIVIDAD ()

B) JUSTIFICACIÓN DE LA REQUISICIÓN (Explique en detalle las causas o motivos para la contratación)

GERENCIA /JEFATURA:
Solicitado por:

Fecha:

RECURSOS HUMANOS
Revisado por:

Fecha:

GERENCIA GENERAL
Aprobado por:

Fecha:

ANEXO 13

PROGRAMA DE PREMIOS Y COMISIONES

Nombre Agente de Counter:

Localidad:

Fecha:

[illegible][illegible]

COMISIÓN ALQUILER ADICIONALES			COMISIONES ALQUILER VEHÍCULOS		PREMIOS	
PRODUCTO	TARIFA DIARIA	COMISIÓN	RANGO RENTA NETA	COMISIÓN DÍA	WALK ADICIONALES	\$ 0,00
					TOTAL	\$ 0,00
LDW	\$ 30,00	\$ 1,00	Menor a \$39.90	\$ 1,00		
CDW	\$ 15,00	\$ 0,70	\$39.90 - \$65.89	\$ 3,00		
LIS -1	\$ 3,00	\$ 0,30	\$65.90 - \$95.89	\$ 5,00		
LIS -2	\$ 5,00	\$ 0,40	\$95.90 - \$119.89	\$ 7,00		
LIS -3	\$ 8,00	\$ 0,50	\$119.90 - \$144.89	\$ 9,00		
COND ADC	\$ 5,00	\$ 0,40	\$144.90 - en adelante	\$ 10,00		
GPS	\$ 10,00	\$ 0,55				
PAI	\$ 3,00	\$ 0,30				
BABY SEAT	\$ 5,00	\$ 0,40				
WIFI	\$ 10,00	\$ 0,55				

ANEXO 14



PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍA

DOC N°: HER-TEC-12-0001

SOLICITUD DE NUEVO SOFTWARE

Nombre del solicitante:

Departamento:

Fecha de la solicitud:

Descripción del software	Observaciones

El solicitante _____ **El responsable** _____

ANEXO 15



PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE TECNOLOGÍA

DOC N°: HER-TEC-12-0002

SOLICITUD DE NUEVOS EQUIPOS

Nombre del solicitante:

Departamento:

Fecha de la solicitud:

Descripción del Equipo	Observaciones

El solicitante _____ El responsable _____

ANEXO 16

PROCESO DE GESTIÓN DE FLOTA

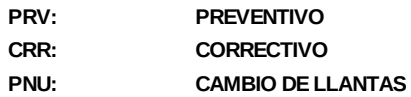
ORDEN DE TRABAJO

		ORDEN DE COMPRA - SERVICIO No. _____			
Av. República de El Salvador y Suecia - Quito Telf: 3333206		Sr(es): _____ Att: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____			
COD	PLACA	ODÓMETRO	VEHÍCULO	Fecha: _____ Factura N. _____	
Condiciones de Pago:					
Ítem	Cantidad	Unidad	Descripción	Precio unitario	Total
					-
					-
					-
					-
					-
					-
OBSERVACIONES:				SUBTOTAL	-
				DESCUENTO	-
				BASE T/12%	-
				IVA	-
				TOTAL	-
Sírvasse adjuntar la orden de su factura/ Las facturas deberán ser presentadas en Original y copia					
_____ Flota			_____ Firma autorizada		

ANEXO 17

PROCESO DE GESTIÓN DE FLOTA

FICHA DE MANTENIMIENTO POR AUTO



CODIGO	751-8
PLACA	PCH-3138
MARCA	SUSUKI
MODELO	GRAND VITARA SZ
CHASIS	8LDCK8372E0218258
MOTOR	J24B-1234231
TIPO	JEEP
COLOR	VINO
TRANSMISIÓN	AUTOMÁTICA
TRACCIÓN	4X4

[illegible]

ANEXO 18

PROCESO DE GESTIÓN DE FLOTA



Procedimiento para atender una emergencia

DOC N°: HER-EMR-GF-18-0001

Fecha de elaboración/revisión:

- Al momento del alquiler se proporcionará al cliente un número telefónico de emergencias.
- Las oficinas operativas no se encuentran abiertas las 24 horas, sin embargo, el teléfono de emergencias está disponible en todo momento para atender las emergencias de nuestros clientes.
- El tiempo de respuesta varía de acuerdo con la zona en que se presente el percance, el tráfico, la llegada del policía de tránsito, obstáculos en carretera y demás; a pesar de estos inconvenientes se garantiza resolver la situación en aproximadamente una hora.
- Cuando el cliente llama a reportar un problema con el vehículo se toman algunos datos como: Número de contrato, nombre del titular del contrato y número de placa. De acuerdo con el nivel de la emergencia, se averigua si el cliente necesita una ambulancia, grúa o si es necesario enviar un mecánico al lugar del hecho.
- Si el vehículo no se encuentra en óptimas condiciones, se coordinará con la oficina más cercana al lugar del percance para reemplazar el vehículo por otro de igual o similar categoría al alquilado y que el cliente pueda continuar su viaje sin contratiempos.

