

## RESUMEN

En los últimos años en el Distrito Metropolitano de Quito ha existido un incremento del parque automotor, es así que al 31 de diciembre de 2011 el aumento registrado es del 16% según datos de la Agencia Nacional de Tránsito, lo cual genera una oportunidad de negocios para las empresas que se dedican al mantenimiento y reparación automotriz, a la prestación de servicios de traslado, salvamento y auxilio vial de vehículos.

El éxito de estas empresas depende de la capacidad de satisfacer los requerimientos de los clientes, para lo cual se hace necesario contar con un sistema de gestión efectivo, eficiente y adaptable.

El presente trabajo se realizó en el Servicio Automotriz PARM (SAP), empresa que se dedica al mantenimiento y/o reparación de vehículos y a la prestación del servicio de grúas.

La empresa ha permanecido por 20 años en el mercado, sin embargo no ha tenido un crecimiento significativo en relación a las oportunidades del entorno.

Al realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa se pudo determinar que: trabajaba sin contar con un direccionamiento estratégico, no había establecido políticas claras, instructivos internos, estructura orgánica y funcional de la empresa; los procesos no se encontraban definidos, estandarizados y documentados, hechos que han originado el deficiente uso y aprovechamiento de recursos, por esta razón en el presente proyecto se elaboró el Direccionamiento Estratégico y se diseñó e implantó el Manual de Procesos del Servicio Automotriz PARM, el cual permite la estandarización de las actividades, su mejoramiento, eficiencia y eficacia en procura de lograr la satisfacción del cliente.

En el Direccionamiento Estratégico del SAP se definieron la misión y visión; se realizó el análisis del entorno, a través del cual se detectaron las oportunidades y amenazas e identificaron las fortalezas y debilidades, análisis que constituyó la base para la formulación de objetivos y ejecución de estrategias.

Para el diseño del Manual de Procesos, se realizó el levantamiento de la información, iniciando con el recorrido de cada una de las áreas de la empresa y la ejecución de la guía de visita; se planificó y diseñó entrevistas y encuestas que se realizaron al gerente, empleados y clientes; adicionalmente fueron recopiladas la normativa legal vinculada al funcionamiento de la empresa y el manual de especificaciones técnicas mecánicas; se analizó toda la información obtenida, lo cual permitió la elaboración de la cadena de valor y el mapa de procesos; se elaboró un listado de actividades y procesos que se desarrollan en el SAP y se obtuvo el inventario de procesos de la empresa; identificados los procesos y sus interacciones, se analizaron y se realizaron varios cambios orientados a

mejorar los resultados, se elaboró la caracterización de los procesos, que comprende la matriz de descripción de actividades, diagrama de flujo y la matriz de descripción del proceso.

Una vez diseñado el Manual de Procesos del SAP, se elaboró el plan para la implantación del mismo, que incluye las actividades con sus tiempos, los recursos necesarios, designación de responsables; se preparó el material educativo adecuado, se llevaron a cabo reuniones de sensibilización dirigidas al personal operativo y administrativo del SAP, enfatizando que los cambios en la empresa son una oportunidad para el mejoramiento; se realizó la presentación del manual de procesos a los integrantes de la empresa, con el objetivo de darles a conocer esta herramienta y motivar a su utilización en el desarrollo del trabajo diario; se realizó la capacitación del personal con el fin de prepararlos para desempeñar de manera eficiente las actividades de cada proceso y afianzar el conocimiento de los mismos, el personal aplicó y revisó la operatividad de los procesos diseñados; al aplicar los procesos surgieron inquietudes de los empleados, las cuales fueron analizadas, discutidas y aclaradas en reuniones con los integrantes de la empresa, hecho que permitió la validación de cada uno de los procesos del manual, luego de lo cual, el gerente del SAP aprobó el Manual de Procesos.

Al aplicar estas dos herramientas: Direccionamiento Estratégico y Manual de Procesos, se consiguió la participación activa del personal en cada una de las actividades de los procesos, permitiéndoles que se capaciten y apliquen sus habilidades y destrezas.

La empresa ya cuenta con procesos estandarizados y documentados, que evitará la duplicidad de tareas, el desperdicio de recursos y hará posible el efectivo control del gerente.

La aplicación del Direccionamiento Estratégico y el Manual de Procesos, permitirá que el Servicio Automotriz PARM aumente la productividad, sea más competitivo, aproveche correctamente los recursos y ofrezca servicios de calidad.

## SUMMARY

During the last years in the Metropolitan District of Quito there has been an increase of the automotive park, so until December 31, 2011, the increase registered was a 16% according to the data of the National Traffic Agency, this generated an opportunity of businesses for the enterprises dedicated to the automotive maintenance and repair, to the rendering of services regarding the move, rescue and highways assistance of vehicles.

The success of these enterprises depends on the capacity to satisfy the requirements of the customers; therefore, it is necessary to rely on an effective, efficient and adaptable management system.

The present work was carried out at the SAP (PARM) Automotive Service, enterprise dedicated to the maintenance and/or repair of vehicles and to the rendering of crane services.

The enterprise has been in the market for 20 years; however, it has not had a significant growth concerning the opportunities of the setting. When achieving the diagnosis of the present satisfaction on the enterprise, it was possible to determine that it used to work without considering a strategic management, it had not established clear policies, internal regulations, organic functional structure of the enterprise; the processes were not defined, standardized and documented, fact that originated the deficient use and development of the resources, for this reason, in the present project the Strategic Management was worked out and the SAP (PARM) Automotive Service Processes Manual was designed and established which allows the standardization of the activities, their improvement, efficiency and efficacy in order to obtain the customer`s satisfaction.

In the SAP Strategic Management, the mission and vision were defined; the analysis of the environment or setting was carried out through which the opportunities and menaces were detected and the strengths and weaknesses were identified, analysis that constituted the basis for the formulation of objectives and execution of strategies.

For the design of the Processes Manual, the gathering of the information was carried out, by beginning with the visit to each one of the areas of the enterprise and the execution of the visit guide; interviews and surveys were planned which were posed to the manager, employees and customers; additionally the legal regulations related with the operation of the enterprise and the manual of the technical mechanical specifications were compiled; the whole information obtained was analyzed that made possible the elaboration of the value chain and the process map; a list of activities and processes developed at SAP was prepared and the process inventory of the enterprise was obtained; once identified the processes and their interactions, various changes oriented to improve the results were analyzed and carried out, the characterization of the processes was prepared which includes the matrix of

description of activities, the flow diagram and the matrix of the process description.

Once designed the SAP Processes Manual, the plan for its implementation was prepared which includes the activities with their schedules, the necessary resources, designation of the responsible officials; the adequate educational material was prepared, meetings of sensibility oriented to the working and administrative personnel of the SAP were held, emphasizing that the changes in the enterprise constitute an opportunity for the improvement; the presentation of the process manual was fulfilled to the members of the enterprise in order to let them know this tool and motivate its utilization in the development of the daily work; the training of the personnel was accomplished in order to make them ready to fill the activities efficiently of each process and to strengthen their knowledge; the personnel applied and revised the operation of the processes design; when applying the processes there were worries of the employees which were analyzed, discussed and clarified during meetings with the members of the enterprise, fact that permitted the validation of each one of the processes of the manual, after that, the SAP's manager approved the Manual of Processes.

When applying these two tools: the Strategic Management and the Manual of Processes, the active participation of the personnel in every activity of the processes was attained, allowing them to be trained and that their abilities and skills can be applied.

The enterprise already counts on with standardized and documented processes that will avoid the duplicity of the tasks, the waste of resources and it will make possible improve the manager's effective control.

The application of the Strategic Management and that of the Manual of processes will allow the SAP (PARM) Automotive Service to increase the productivity, to be more competitive, to use the resources correctly and to render services of high quality.