

GESTIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA “SERVICIO AUTOMOTRIZ PARM – SAP”

Laurentina Rosero Morales

*Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio; Escuela Politécnica del Ejército,
Sangolquí, Ecuador
e-mail: laurenrosero@aim.com*

Resumen: El presente proyecto se realizó para el Servicio Automotriz PARM, empresa dedicada a la prestación del servicio automotriz y servicio de grúas, con el objetivo de diseñar un manual de procesos, que permita identificar los procesos, las actividades, su eficiencia y eficacia en procura de lograr la satisfacción del cliente.

Se utilizó la investigación descriptiva que consiste en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción detallada y secuencial de actividades, objetos, procesos y personas, se emplearon las técnicas de recolección de datos, observación, entrevistas y encuestas.

El proyecto se inició con el diagnóstico de la situación actual del SAP, a través del cual se determinó la necesidad de un direccionamiento estratégico y el diseño de procesos que no estaban definidos ni estandarizados.

El direccionamiento estratégico se elaboró a partir del estudio del ambiente interno y externo, análisis FODA y aplicación de matrices de evaluación de factores internos y externos para la formulación de estrategias.

El diseño del manual de procesos, se inició con el levantamiento de información, diseño de la cadena de valor y mapa de procesos, elaboración del inventario de procesos, caracterización de procesos que incluye la descripción de actividades, diagramas de flujo y descripción del proceso con sus respectivos elementos, entradas, salidas, mecanismos controles, indicadores, registros/anexos, responsables de la elaboración, revisión y aprobación.

En todas las fases del proyecto se contó con la participación activa del gerente y personal de la empresa, quienes realizaron la revisión y validación de los procesos, luego de lo cual se aprobó el manual de procesos por parte del gerente del SAP.

El Manual de Procesos aplicado en el SAP, constituye herramienta importante para el desarrollo de las actividades, el personal ha comprometido sus esfuerzos al cambio que permitirá a la empresa el aprovechamiento de los recursos, el aumento de la productividad para ser más competitiva y ofrecer servicios de calidad.

PALABRAS CLAVE:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
ANÁLISIS AMBIENTAL
GESTIÓN POR PROCESOS
DISEÑO Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS
MANUAL DE PROCESOS

PROCESS MANAGEMENT OF THE PARM -SAP AUTOMOTIVE SERVICE ENTERPRISE

Laurentina Rosero Morales

*Department of Economical , Administrative and Business Sciences; Escuela Politécnica del Ejército
(Army Polytechnic School), Sangolqui, Ecuador.
e-mail: laurenrosero@aim.com*

Abstract: The present project was carried out for the PARM, Automotive Service, enterprises dedicated to the rendering of automotive service as well as crane service in order to design, a process manual that allows to identify the processes, the activities, their efficiency and efficacy so that the client`s satisfaction can be achieved.

The descriptive research was utilized which consists in knowing the situations, customs and predominant attitudes through the detailed and sequential description of activities, objects, processes and people; the data collection, observation, interviews and surveys techniques were used.

The project started with the diagnosis of the current PAS (SAP) situation through the necessity of a strategic orientation as well as the process design were determined which were not either defined or standardized.

The strategic orientation was developed from the study of the internal and external environment, from the FODA analysis and the application of evaluation matrices concerning the internal and external factors for the formulation of objectives and strategies.

The design of the process manual was started with the gathering of information, design of the value chain and processes map, creation of processes inventory, characterization of the processes that include the description of activities, flow charts and description of the process together with its respective elements, inputs, control mechanisms, indicators, buffers/annexes responsible of the establishment, revision and approval. In all the stages of the project there was the active participation of the manager and the personnel of the enterprise who carried out the revision and validation of the processes, after that the process manual was approved by the PAS` (SAP`s) manager.

The Process Manual applied at SAP constitutes an important tool for the development of the activities, the personnel have committed themselves to making efforts in behalf of the change that will permit the enterprise the use of the resources, the increase of the productivity in order to be more competitive and to offer services of high quality.

KEY WORDS:

STRATEGIC ORIENTATION
ENVIRONMENTAL ANALYSIS
PROCESS MANAGEMENT
DESIGN AND CHARACTERIZATION OF THE PROCESSES
PROCESS MANUAL

GESTIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA SERVICIO AUTOMOTRIZ PARM

Laurentina Rosero Morales

*Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio; Escuela Politécnica del Ejército, Sangolquí, Ecuador
e-mail: laurenrosero@aim.com*

I. Introducción:

El éxito de las empresas generadoras de bienes y servicios, depende de la capacidad de aprendizaje y mejoramiento continuo de su sistema de gestión, con el fin de hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

El Servicio Automotriz PARM (SAP) es una empresa dedicada al mantenimiento y/o reparación de vehículos y a la prestación del servicio de grúas, con un tipo de gestión artesanal, pero como todas las empresas modernas tiene la necesidad de diseñar, estandarizar y documentar sus procesos; por esta razón, se encuentra en un período de cambio, para alcanzar el mejoramiento en la calidad de sus servicios, a través de la aplicación de procesos, que constituyen el elemento más importante en la gestión de las empresas innovadoras. El problema del Servicio Automotriz PARM, es el deficiente uso y aprovechamiento de recursos tanto humanos como materiales, lo que ha impedido el crecimiento de la empresa.

En el presente estudio se utilizó el diagrama de Ishikawa que permitió identificar la causa del problema, la cual se encuentra en la categoría de Métodos, que hace referencia a la inexistencia del direccionamiento estratégico que es la base para la estandarización de los procesos; por lo cual en este trabajo de investigación se desarrollan el Direccionamiento Estratégico y la implantación de la Gestión por Procesos. En tal virtud el objetivo del presente estudio, es la creación del manual de procesos del Servicio Automotriz PARM, que servirá de guía al gerente y empleados para la ejecución de su trabajo, encaminándose a la búsqueda de la calidad de los servicios, la satisfacción del cliente y la obtención de mayor rentabilidad.

II. Metodología

El estudio realizado se basó en la metodología diseñada en el libro Manual de Técnica de la Investigación Educativa, que plantea hechos y explicaciones y las relaciones existentes entre ellos. En este estudio se cumplieron dos etapas: direccionamiento estratégico y manual de procesos. Para el direccionamiento estratégico se utilizó la investigación descriptiva que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción detallada y secuencial de las actividades, objetos, procesos y personas, se emplearon técnicas de recolección de datos, observación, entrevistas y encuestas; se efectuó el estudio del entorno, análisis FODA, aplicación de las matrices de evaluación de Factores Externos, EFE y Factores Internos, EFI; la investigación de campo se realizó a base de la

entrevista al gerente de la empresa, determinándose que la misma no tenía definido la misión, visión, objetivos, políticas, principios y valores, por lo cual en reunión de trabajo con todos los empleados se definieron estos elementos.

Para el manual de procesos igualmente se utilizó la investigación descriptiva, se emplearon técnicas de recolección de datos, observación, entrevistas y encuestas; la entrevista con el gerente se basó en un listado de preguntas que permitió obtener una idea clara de los procesos que se realizan en el SAP.

A continuación se realiza una explicación de cada una de las fases que se utilizaron para el diseño de procesos del SAP :

- Levantamiento de información, se diseñaron instrumentos como guía de visitas, guía de entrevistas y encuestas; recolección de normas y disposiciones legales vinculadas con la empresa, manual de especificaciones técnicas mecánicas y bibliografía; se seleccionaron grupos de interés que constituyen las áreas administrativa y operativa, en la que están involucrados todo su personal, se mantuvo entrevistas con las personas que realizan el trabajo operativo, debido a que constituyen la fuente principal de información, porque describen la forma como desarrollan cada procedimiento, actividad y tarea, para lo cual se utilizó el formato denominado Levantamiento de Actividades, que no es sino el listado general de actividades que ejecuta el personal del SAP; después de ordenar la información obtenida se procedió a su análisis con la finalidad de diseñar, estandarizar y clasificar adecuadamente los procesos.
- Cadena de valor, luego de realizar el análisis de la misión, visión, objetivos estratégicos, organigrama e información recolectada dentro de la empresa: análisis ambiental, encuestas, entrevistas y observación, se diseñó la cadena de valor identificando las actividades que agregan valor y las de apoyo.
- Mapa de procesos, elaborada la cadena de valor se establecieron los procesos clave, de apoyo y estratégico para el SAP, que se visualiza en esta herramienta.
- Inventario de procesos, se agrupó las actividades de acuerdo a su afinidad y se designó el nombre que permita una fácil identificación y descripción del proceso, obteniendo el inventario de procesos clasificados en macroprocesos, procesos y subprocesos.
- Diseño de procesos, identificados los procesos, sus elementos e interacciones, se analizó y realizó varios cambios orientados a mejorar los resultados, para lo cual se realizó la matriz de descripción de actividades, diagrama de flujo y matriz de descripción del proceso.
- Implantación, se consideraron los siguientes pasos: planificación, se realizó el cronograma de actividades; se llevaron a cabo reuniones de sensibilización dirigidas al personal operativo y administrativo de la empresa; se presentó el manual de procesos a todo el personal del SAP para dar a conocer esta herramienta; la capacitación se llevó a cabo de acuerdo a la secuencia del inventario de procesos a través de conferencias, presentaciones y guías prácticas; el personal aplicó los procesos y revisó su operatividad, conforme fueron diseñados, lo que permitió validar los procesos, luego de lo cual se aprobó el Manual de Procesos por parte del gerente del SAP.

III. Evaluación de resultados y discusión

Del diagnóstico del SAP, se determinó la inexistencia del direccionamiento estratégico, así como de los procesos definidos, estandarizados y documentados, por lo cual se consideró indispensable la elaboración de la misión, visión, principios, valores, objetivos, políticas, estrategias y la aplicación de la gestión por procesos.

MISIÓN: Somos una empresa que se dedica al cuidado integral de los vehículos y al servicio de alquiler de grúas, brindando confianza, calidad y seguridad, con atención especial y personalizada, asegurando la satisfacción de nuestros clientes, mediante el esfuerzo y el compromiso de un equipo humano e innovación tecnológica.

VISIÓN 2015: Ser una organización competitiva de alto desempeño, que ofrece un servicio responsable y de calidad con precio justo, desarrollo e innovación de sus procesos, eficiencia operacional, talento humano profesional y capacitado, infraestructura, herramientas, equipos y maquinarias modernas y especializadas, logrando así la satisfacción total del cliente.

La cadena de valor permitió identificar las actividades que realiza el SAP: venta de servicios, prestación de servicios y servicio postventa y actividades de apoyo: gestión administrativa, gestión financiera y contable, gestión de talento humano y gestión estratégica, como se demuestra en la figura 1:



Figura 1. Cadena de Valor del Servicio Automotriz PARM

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión del SAP, en el se describen los procesos estratégicos, clave y de apoyo, así como sus relaciones principales, ver figura 2:

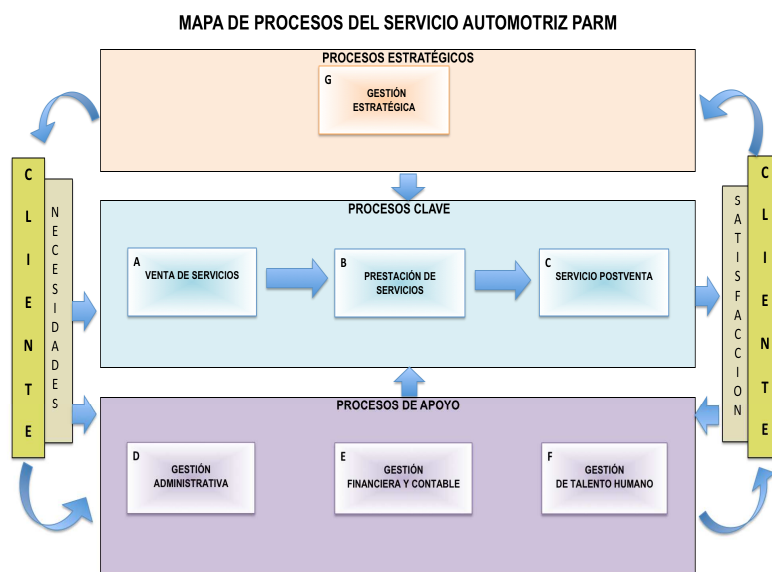


Figura 2. Mapa de Procesos del Servicio Automotriz PARM

El Inventario de Procesos del SAP que es el resultado del análisis de la información, contiene el nombre del macroproceso, proceso y subproceso, cada uno se identifica con un código, según se detalla en la tabla 1:

Tabla 1.

Inventario de procesos del Servicio Automotriz PARM


MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
A VENTA DE SERVICIOS	A.1 Prospección de clientes	
	A.2 Oferta de servicios	
	A.3 Publicidad	
B PRESTACIÓN DE SERVICIOS	B.1 Prestación del servicio automotriz	B.1.1 Recepción y diagnóstico del vehículo
		B.1.2 Mantenimiento y/o reparación del vehículo
		B.1.3 Control y entrega del vehículo
	B.2 Prestación del servicio de grúas	B.2.1 Traslado
		B.2.2 Salvamento
		B.2.3 Auxilio vial
C SERVICIO DE POSVENTA	C.1 Reconocimiento de garantías	
	C.2 Seguimiento del cliente	
D GESTIÓN ADMINISTRATIVA	D.1 Compras	
	D.2 Gestión de Inventarios	D.2.1 Recepción y entrega de materiales
		D.2.2 Control de inventarios
	D.3 Documentación y archivo	
D.4 Mantenimiento		

E GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE	E.1 Facturación y cierre	
	E.2 Realización de pagos	
	E.3 Elaboración de nómina	
	E.4 Elaboración de registros contables	
	E.5 Elaboración de estados financieros	
F GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	F.1 Selección y contratación	
	F.2 Capacitación del personal	
	F.3 Evaluación del desempeño	
G GESTIÓN ESTRATÉGICA		

La Matriz de Descripción de Actividades del SAP, en ella se describe el conjunto de actividades desde el inicio hasta el fin del proceso, el área donde se realiza la actividad y el responsable, ver tabla 2:

Tabla 2.

Matriz de Descripción de Actividades del Servicio Automotriz PARM

		SERVICIO AUTOMOTRIZ PARM			Versión: 0.1
		MANUAL DE PROCESOS			Fecha de aprobación:
					Página: 1 de 1
MACROPROCESO: PRESTACIÓN DE SERVICIOS		(B)			
PROCESO: PRESTACIÓN DEL SERVICIO AUTOMOTRIZ		(B.1)			
SUBPROCESO: CONTROL Y ENTREGA DEL VEHICULO		(B.1.3)			
No	Actividades	Descripción	Area	Responsable	
1	Recibir la orden de trabajo	Revisar con los mecánicos respectivos, el detalle de reparación efectuada, piezas y repuestos utilizados	Secretaría	Secretaria	
2	Recibir al cliente	Se recibe al cliente y se le indica el lugar en donde se encuentra el vehículo	Secretaria	Secretaria	
3	Comprobar el funcionamiento del vehículo	El mecánico que realizó el mantenimiento y/o reparación del vehículo prueba su funcionamiento junto con el cliente	Cliente	Cliente	
4	Explicar al cliente el trabajo realizado	Exponer al cliente la operatividad de las piezas y repuestos reemplazados e indicar las medidas preventivas que deben observarse después de la reparación	Mecánica Automotriz Mecánica Enderezada y Pintura	Mecánico Automotriz Mecánico Enderezada y Pintura	
5	Comunicar la conformidad del cliente	Se comunica a la secretaria que el vehículo ha sido revisado por su propietario y que puede proceder a elaborar la factura	Mecánica Automotriz Mecánica Enderezada y Pintura	Mecánico Automotriz Mecánico Enderezada y Pintura	
6	Informar que el servicio prestado ha sido pagado	Se avisa al mecánico que el servicio prestado está cancelado	Secretaría	Secretaria	
7	Entregar al cliente el vehículo	Entregar al cliente el vehículo reparado y los repuestos averiados como evidencia del trabajo realizado	Mecánica Automotriz Mecánica Enderezada y Pintura	Mecánico Automotriz Mecánico Enderezada y Pintura	
8	Devolver los accesorios y pertenencias	Entregar accesorios y pertenencias conforme el detalle de recepción.	Mecánica Automotriz Mecánica Enderezada y Pintura	Mecánico Automotriz Mecánico Enderezada y Pintura	

El diagrama de flujo expresa gráficamente la trayectoria de las distintas actividades, incluye las dependencias administrativa y operativa que intervienen, precisando la responsabilidad y la participación de cada área, ver figura 3:

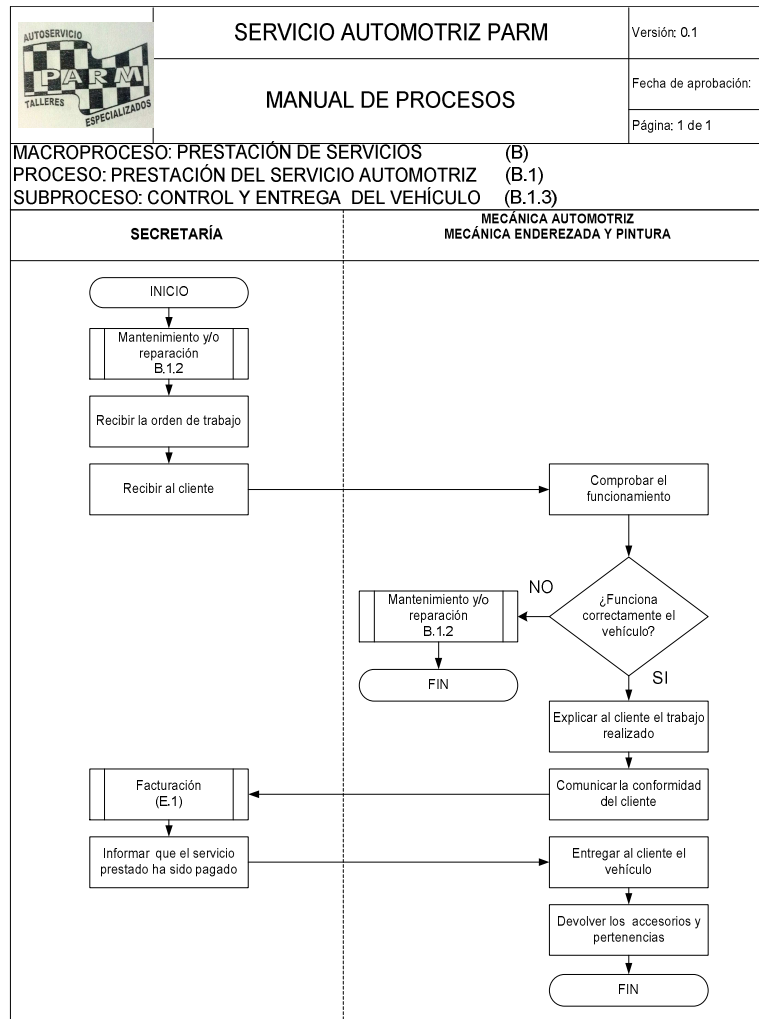
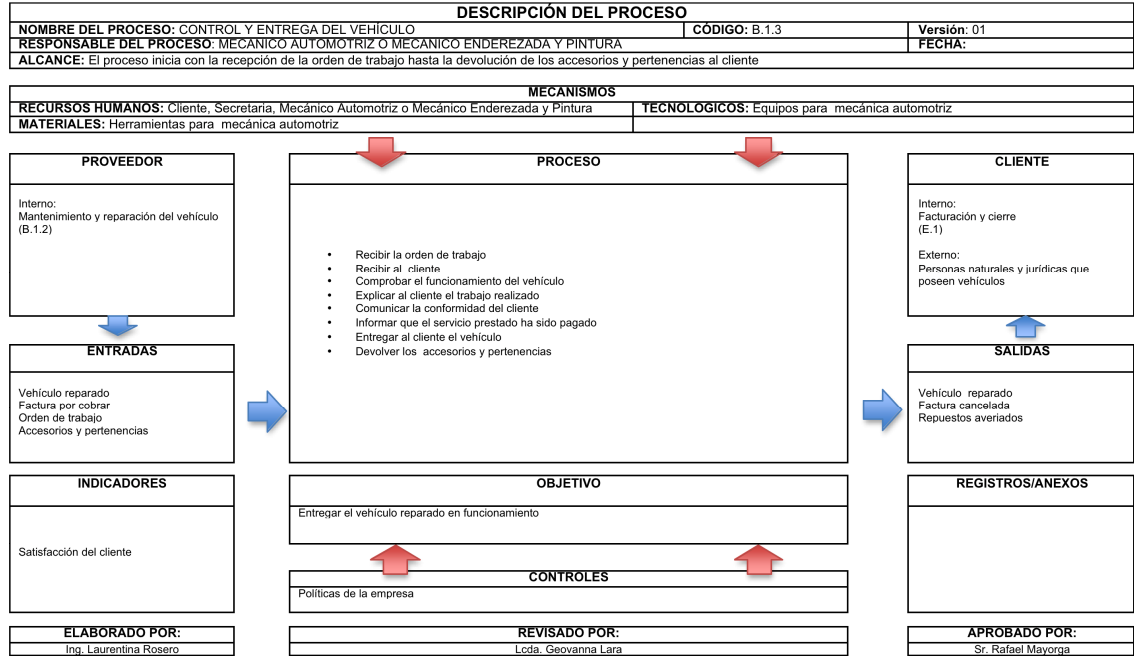


Figura 3. Diagrama de Flujo del Servicio Automotriz PARM

Matriz de Descripción del Proceso del SAP, presenta la caracterización del proceso, los factores y elementos que intervienen en el mismo; es decir, constan: mecanismos, proveedor, proceso, cliente, entradas, salidas, indicadores, objetivo, controles, registros/anexos, elaboración, revisión y aprobación del proceso, ver tabla 4:

Tabla 3.

Matriz de Descripción del Proceso del Servicio Automotriz PARM



Esta investigación refleja que el SAP no contaba con un direccionamiento estratégico, por lo cual no definió claramente la misión, visión y objetivos que faciliten trazar el recorrido a corto, mediano y largo plazo, así como el hecho de que los empleados que la conforman, aplicaban la gestión basados en la experiencia y al funcionamiento lógico, lo cual origina el deficiente uso y aprovechamiento de recursos, que conlleva a que la empresa sea menos productiva, afectando a su normal crecimiento y competitividad. La empresa no contaba con un sistema de medición (indicadores) que le permita evaluar los resultados de la gestión, compararlos a través del tiempo y mejorarlos.

La aplicación del direccionamiento estratégico y la gestión por procesos, facilitan el mejoramiento en el desarrollo y desempeño del trabajo, generando la reducción de costos, mayor productividad, satisfacción del cliente y calidad de los servicios que ofrece el SAP.

IV. Trabajos relacionados

En el Distrito Metropolitano de Quito, se observa un notable incremento del parque automotor convirtiéndose en una oportunidad de crecimiento para las empresas que se dedican al mantenimiento y reparación automotriz. Si se considera que las empresas son unidades económicas generadoras de bienes y servicios que solicitan los consumidores y que el éxito de éstas depende de su capacidad de aprendizaje y mejoramiento continuo de su sistema de gestión, con el fin de hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, el presente trabajo puede ser aplicado en negocios similares a los del Servicio Automotriz PARM, empresa que se dedica al mantenimiento y reparación de vehículos y a la

prestación del servicio de grúas. No se evidenció en el presente trabajo de investigación una empresa similar, que se dedique a la prestación del servicio automotriz y de grúas como el Servicio Automotriz PARM.

V. Conclusiones y trabajo futuro

El Servicio Automotriz PARM ya cuenta con un direccionamiento estratégico, considerado un proceso esencial para conseguir los objetivos trazados por la empresa, por tal razón, debe ser aceptado con total compromiso, de modo que pueda ser utilizado de forma efectiva en beneficio de la misma.

En los últimos años se ha observado un importante progreso de los talleres mecánicos, en cuanto a especialización y perfeccionamiento en el sistema de gestión, organización e infraestructura, mano de obra calificada, calidad en el servicio, garantía y satisfacción del cliente, por esta razón el Servicio Automotriz PARM implantó el Manual de Procesos, considerado una herramienta para que la empresa pueda aumentar la productividad, sea más competitiva, aproveche correctamente los recursos y supere las expectativas del cliente.

Los cambios en el SAP son una oportunidad de mejoramiento, dirigida a través de una efectiva comunicación a todo el personal en sus diferentes áreas y funciones, a quienes se les hizo partícipes activos en la ejecución de cada uno de los procesos, generando un compromiso por parte de los mismos.

Todo cambio por necesario que sea, afecta el clima laboral y altera la cultura organizacional, por lo que se hizo necesario que vaya acompañado de estrategias de sensibilización que explicaron al personal del SAP, de manera didáctica, la necesidad y razones de este cambio.

El gerente del SAP realizará el seguimiento permanente de los procesos, con el fin de corregir errores, actualizarlos, agregar valor y aportar soluciones a tiempo, lo que le permitirá comprobar la eficiencia y efectividad de los mismos.

Es deseable que la empresa dentro de un mejoramiento continuo emprenda un estudio sobre: investigación de mercado, actualizar el sistema de contabilidad CRM, ampliar cobertura de servicios (mudanzas).

Bibliografía

- Certo, S. (1996). *Dirección Estratégica*. (3ª. ed.) España: Publicación Irwin.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. (4ª. ed.) Madrid-España: Editorial ESIC.
- Mejía, B. (2000). *Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. (3ª. ed.) Bogotá, D.C.: Ecoe, ediciones.
- Van D., Deobold, B. & Meyer, W. (1990). *Manual de técnica de la Investigación Educativa*. Buenos Aires: Editorial PAIDOS.