



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN: GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**TEMA: DESARROLLAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
BASADO EN PROCESOS PARA LA EMPRESA FERRYAUTO S.A.**

AUTOR: GUERRA ROMERO, MARCELO JAVIER

DIRECTOR: ING. GUAMAN GUANOPATÍN MILTON EFRAÍN, Msc.

SANGOLQUÍ

2019



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Certifico que el trabajo de titulación, “DESARROLLAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS PARA LA EMPRESA FERRYAUTO S.A.” fue realizado por el señor **Guerra Romero, Marcelo Javier** el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, septiembre 2019

Firma:

Ing. Guaman Guanopatín Milton Efraín, Msc.

C.C.:0502300726



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Guerra Romero, Marcelo Javier**, con cédula de ciudadanía n° 1714638911, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos para la empresa FerryAuto S.A.** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz

Sangolquí, septiembre 2019

Firma:

Ing. Guerra Romero Marcelo Javier

C.C.: 1714638911



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

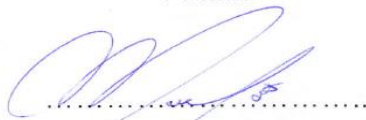
CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Guerra Romero, Marcelo Javier**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos para la empresa FerryAuto S.A.** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, septiembre 2019

Firma:



Ing. Guerra Romero Marcelo Javier

C.C.: 1714638911

DEDICATORIA

Al finalizar un hito más en mi vida, no siento más que satisfacción y alegría por el deber cumplido, no podría decir que el último ni más difícil, porque estoy seguro vendrán retos mayores y más complicados. Nada de esto se podría haber hecho realidad sin personas que creyeron y siguen creyeron en mí, mis padres, mi familia y mis amigos, este logro es dedicado para todos a cada uno de ustedes, muchas gracias.

Marcelo Guerra

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres, Gema y Marcelo, por darme su apoyo incondicional siempre y en todo sentido, a mis profesores por haberme guiado en los diferentes módulos, en especial al Ing. Milton Guamán Msc. y a la Dra. Angie Fernández, por ayudarme con su tiempo y dedicación necesaria para hacer de este proyecto una realidad. A Stephanie por su apoyo siempre presente y su compañía en este largo camino. A todos ustedes, gracias desde el fondo corazón.

Marcelo Guerra

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
CAPÍTULO 1	
INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivos.....	3
CAPÍTULO 2	
MARCO TEÓRICO	
2.1 Sistema de Gestión de Calidad.....	5
2.2 Enfoque en procesos.....	9
2.3 Ciclo de Deming	12
2.4 Mapa de procesos de Michael Porter	15
2.5 Contexto de una organización.....	17
2.6 Procedimientos - Sistemas de Gestión de Calidad.....	20
CAPÍTULO 3	
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADA EN PROCESOS	
3.1 CONTEXTO DE LA EMPRESA.....	22
3.2 INVENTARIO DE PROCESOS (ETVX)	31
3.3 ESPECIFICACIÓN DE POLÍTICAS.....	36
3.4 PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS	42

CAPITULO 4**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - “PROCEDIMIENTOS”**

4.1 DOCUMENTOS DE LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS	43
---	-----------

CAPITULO 5

5.1 CONCLUSIONES	49
-------------------------------	-----------

5.2 RECOMENDACIONES	50
----------------------------------	-----------

5.3 BIBLIOGRAFÍA Y NETGRAFÍA	51
---	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Productos y Servicios</i>	30
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación.....	2
Figura 2. Sistema de Gestión de Calidad	6
Figura 3. Representación esquemática de los elementos de un proceso.....	9
Figura 4. Ciclo de Deming	12
Figura 5. Cadena de Valor de Porter	16
Figura 6. Lluvia de ideas.....	24
Figura 7. Lluvia de ideas Visión	26
Figura 8. Estructura Organizacional	28
Figura 9. Mapa de Procesos.....	32
Figura 10. Inventario de Procesos	33
Figura 11. Proceso - Gestión de Calidad	34
Figura 12. Red de Procesos (ETVX)	34
Figura 13. Procesos productivos (ETVX).....	35
Figura 14. Procesos productivos – Gestión Operativa (ETVX)	35
Figura 15. Procesos gobernantes - Políticas	36
Figura 16. Política de atención al Cliente	37
Figura 17. Política de atención al Cliente - Datos Generales.....	38
Figura 18. Política de atención al Cliente - Índices	39
Figura 19. Política de atención al Cliente - Descripción.....	40
Figura 20. Política de atención al Cliente - Metodología.....	41
Figura 21. Principales procedimientos.....	42

RESUMEN

El siguiente proyecto fue desarrollado como partes de una serie de iniciativas para potenciar las diferentes áreas de la empresa FerryAuto S.A., empresa ubicada en la ciudad de Quito y que se dedica principalmente a la compra y venta de artículos de ferretería y aditivos para automóviles, FerryAuto tiene más de 15 años en el mercado de Quito y ha logrado mantener sus clientes gracias a la buena relación que mantiene con sus clientes y sus proveedores, manteniendo la calidad de sus productos y precios acorde al mercado, junto con una rápida atención. Cabe mencionar que dentro de las iniciativas se planteó el desarrollo de un sistema de gestión de calidad basada en procesos, para lo cual se trabajó en levantamiento de procesos, procedimiento, políticas, y estándares; esta información permitirá tener una visión clara de la forma en que interactúan las diferentes áreas, para que dejen de trabajar de forma aislada y busquen un beneficio común; permitiendo la inclusión de indicadores y objetivos claros dejando así la base para futuros proyectos de mejora continua. El objetivo de FerryAuto S.A. es claro en el sentido de ser una empresa referente en la ciudad a lo que respecta a satisfacción del cliente, siendo este su pilar para garantizar su operatividad y subsistencia.

PALABRAS CLAVE:

- **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**
- **PROCESOS**
- **SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

ABSTRACT

The following project was developed as part of a series of initiatives to enhance the different areas of the company FerryAuto SA, a company located in the city of Quito and which is mainly engaged in the purchase and sale of hardware and car additives, FerryAuto He has been in the Quito market for more than 15 years and has managed to maintain his clients thanks to the good relationship he has with his clients and his suppliers, maintaining the quality of his products and prices according to the market, along with rapid attention. It is worth mentioning that within the initiatives the development of a process-based quality management system was raised, for which work was carried out in process, procedure, policy, and standards survey; This information will allow us to have a clear vision of the way in which the different areas interact, so that they stop working in isolation and seek a common benefit; allowing the inclusion of clear indicators and objectives, leaving the basis for future continuous improvement projects. The objective of FerryAuto S.A. It is clear in the sense of being a reference company in the city with regard to customer satisfaction, this being its pillar to guarantee its operation and subsistence.

KEY WORDS:

- **QUALITY MANAGEMENT SYSTEM**
- **PROCESSES**
- **CUSTOMER SATISFACTION**

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La implementación de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica para una empresa que ayuda a mejorar su desempeño global y a proporcionar una base de sólida para iniciativas de desarrollo sostenible. Los beneficios potenciales para una empresa que desea implementar un sistema de gestión de la calidad:

- Entregar productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente, con una mínima calidad requerida y dentro de un marco legal
- Identificar oportunidades de incrementar la satisfacción al cliente
- Abordar riesgos y oportunidades en relación a los objetivos de la empresa

El Sistema de Gestión de Calidad es aplicable a cualquier empresa, sin importar su tamaño ni ubicación geográfica que al formar parte del siglo XXI y debe considerar dejar de mantener costumbres del siglo XX, más aún cuando tratas de ser competitivo y no has implementado herramientas modernas para poder dejar bases como: infraestructura, procedimientos y recursos necesarios para ayudar a las empresas a controlar y mejorar su rendimiento; existen muchos textos y ejemplos de empresas que alguna vez estuvieron a la cabeza o ahora han quebrado, muchas por falta de visión o por la idea errónea de aferrarse a pensar que existe una sola forma correcta de hacer las cosas. En nuestra opinión ese paradigma se rompió hace mucho y es necesario implementar

herramientas, dejar precedentes que los cambios en una empresa se pueden dar sin necesidad de un presupuesto elevado o una economía del primer mundo. Por eso mi propuesta es dejar una base de conocimiento que destaque la importancia de herramientas actuales como un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos, que permiten alcanzar objetivos centrados al cliente (calidad en producto, servicio ágil y oportuno), optimización de recursos y cuidado del medio ambiente.

FerryAuto S.A. es una empresa familiar que está ubicada en el sector de Carcelén al norte de Quito - Ecuador, FerryAuto S.A. se dedica a la comercialización de productos de ferretería y productos de uso automotriz; actualmente la empresa tiene 15 años en el mercado, razón por la cual es muy conocida y mantiene una estrecha relación con las empresas y personas de la zona.

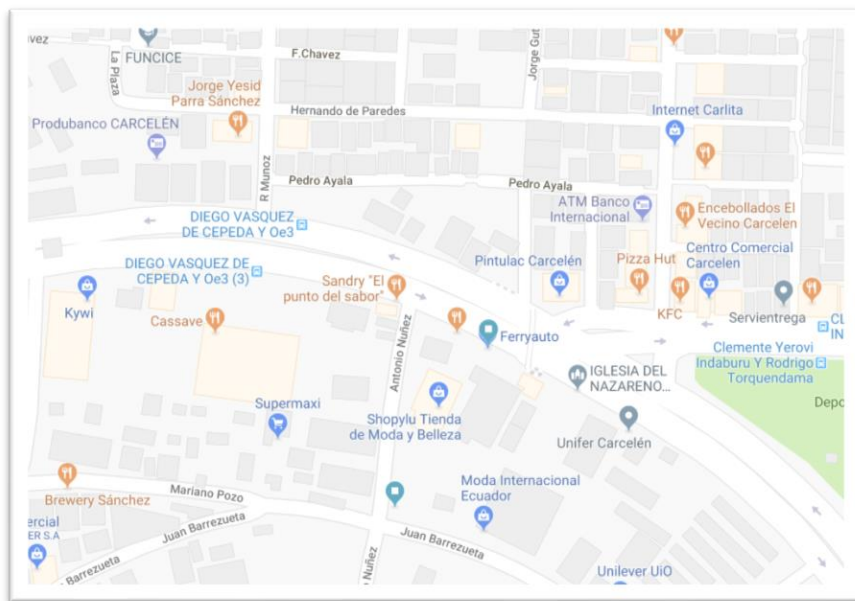


Figura 1. Ubicación
Fuente: (Googlemaps, 2019)

Sin embargo, el no contar con un Sistema de Gestión de Calidad que defina: políticas, procesos y procedimientos con un enfoque de mejora continua y toma de decisiones basada en evidencia; la empresa seguirá manteniendo los mismos resultados.

Al momento la empresa es sostenible, pero es necesario identificar y actuar sobre las oportunidades de mejora, para alcanzar un crecimiento aun cuando la situación económica de país no sea la más favorable.

1.2 Justificación

La carencia de un sistema de gestión de calidad que permita la implementación de políticas, procesos, procedimientos, estructuras, estándares, justifica desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos para la empresa FerryAuto S.A.,

Al contar con el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos, la empresa FerryAuto S.A. obtendría las políticas, procesos, procedimientos, estructuras y estándares que permita mejorar la calidad y satisfacción de cliente

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos para la empresa FerryAuto S.A.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer el contexto de la empresa.

- Especificar las políticas, Inventario de procesos (entradas, actividades, verificación/validación, salidas), principales procedimientos y estándares
- Elaborar los documentos de los principales procedimientos

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Sistema de Gestión de Calidad

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción de este.

Otra manera de definir un Sistema de Gestión de la Calidad es descomponiendo cada una de sus palabras y definir las por separado:

Sistema: “Conjunto de elementos que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetos” (Real Academia Española, 2001).

Gestión: “Es la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera” (Real Academia Española, 2001).

De estas dos definiciones se puede concluir que un Sistema de Gestión de la Calidad son actividades empresariales, planificadas y controladas, que se realizan sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad.

Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

- Estructura Organizacional
- Planificación (Estrategia)
- Recursos
- Políticas
- Procesos
- Procedimientos
- Estándares



Figura 2. Sistema de Gestión de Calidad
Fuente: (G.GUZMAN, 2013)

La Estructura Organizacional es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma.

La Planificación constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:

- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Qué vamos a hacer para lograrlo?
- ¿Cómo lo vamos a hacer?
- ¿Qué vamos a necesitar?

El Recurso es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc.).

Los Procesos son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades, así como sus responsables.

Los Procedimientos son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas

del proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos.

Todos estos elementos descritos anteriormente, están relacionados entre sí y su vez son gestionados a partir de tres procesos de gestión, como bien dice Joseph M. Juran: Planear, Controlar y Mejorar. (Mateo C., 2009)

“La Planificación de la Calidad: Son actividades para establecer los requisitos y los objetivos para calidad y para la aplicación a los elementos de un Sistema de Calidad” . (Juran, 2001, pág. 43)

La planificación de la calidad consta de los siguientes pasos:

- Establecer el proyecto
- Identificar los clientes
- Identificar los requisitos del cliente
- Desarrollar el producto
- Desarrollar el proceso
- Desarrollar los controles y enviar a operaciones

“El Control de la Calidad, lleva a cabo un conjunto de operaciones para mantener la estabilidad y evitar cambios adversos. Para mantener la estabilidad, se mide el

desempeño actual y estos se comparan con las metas establecidas para tomar acciones en las diferencias que se encuentren”. (Juran, 2001, pág. 43)

“La Mejora de la Calidad constituye al grupo de actividades que llevan a la organización hacia un cambio benéfico, es decir, lograr mayores niveles de desempeño. Mejor Calidad es una forma de cambio benéfico”. (Juran, 2001, pág. 44)

2.2 Enfoque en procesos

El enfoque basado en procesos es la parte fundamental en la realización y aplicación de un sistema de gestión integral de la calidad. Este enfoque les permite a las organizaciones ordenar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo van creando un valor para el cliente y otras partes interesadas.

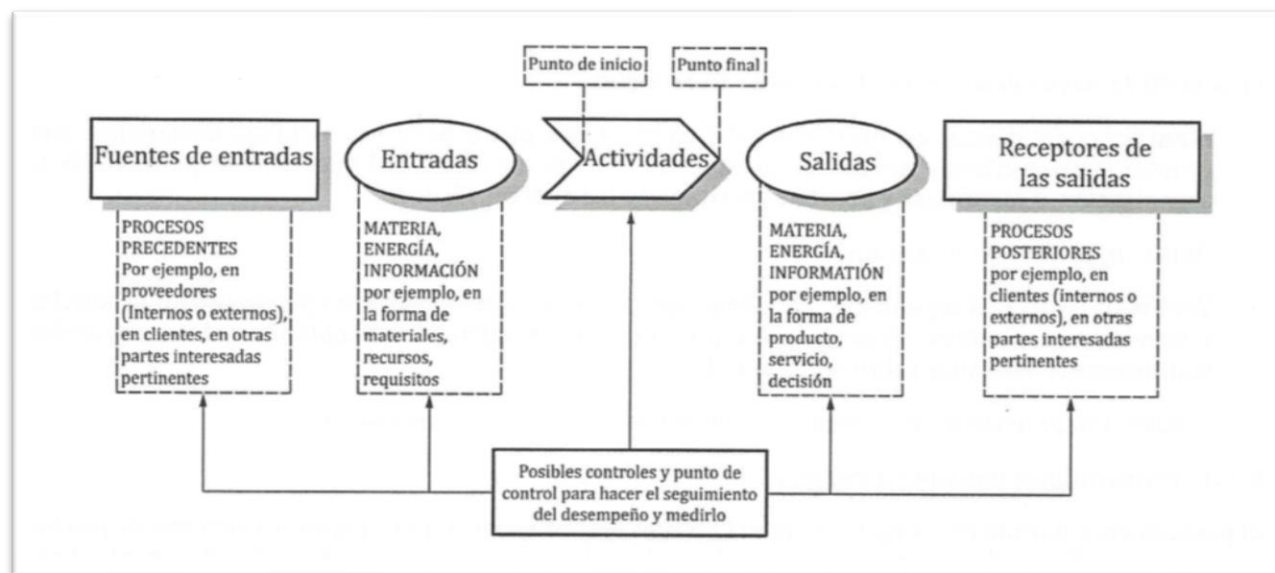


Figura 3. Representación esquemática de los elementos de un proceso

Fuente: (NORMA ISO 9001, 2015)

Además, el enfoque basado en procesos permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de estos e introduce la gestión horizontal, que es aquella que nos muestra todo a un mismo nivel, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus direcciones hacia las metas principales de la organización, y también mejora la gestión de las interfaces del proceso. Todo esto forma parte de los planes de gestión que aplican las empresas para obtener las diversas certificaciones de la ISO:9000, las cuales constituyen un modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa. Estas normas permiten desarrollar e implantar un sistema de gestión de la calidad en las empresas. La posibilidad de resolver problemas sin la necesidad de mejorar el resto de los procesos que funcionan de manera correcta repercute positivamente en las capacidades de la organización, y su capacidad para adaptarse al exigente y cambiante mercado.

El sistema por procesos es más fácil de implementar, y más económico de mantener en correcto funcionamiento. Tiene la ventaja, de que, aunque un proceso afecte al resto de procesos. Es más sencillo cambiar o mejorar el proceso, o partes de la cadena de procesos, sin que el resto se vea afectado de forma negativa por la transformación.

La modificación o cambio de un proceso, no implica la modificación o cambio del resto de ítems, cuyo funcionamiento, estructura y gestión siguen siendo iguales. Afectando solo al resultado final, por lo que todos los procesos, han de cumplir con las expectativas y necesidades del resto de ítems. La responsabilidad de la mejora de estos corresponde a los integrantes del procedimiento, con la ayuda de toda la organización.

Una mejora tecnológica produce resultados exponenciales. Mientras que una mejora de la organización sigue una pauta directamente proporcional. Las mejoras tecnológicas, producen resultados inmediatos. Mientras que la mejora de la organización produce resultados en el tiempo.

Para conseguir la máxima satisfacción en el cliente. Ha de mejorar la tecnología cuando resulte rentable. Pues los beneficios son inmediatos. Y mejorar la organización en el resto de los casos, que produce un aumento constante y predecible de la calidad final. La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y en el funcionamiento de la organización.

El propósito del enfoque basado en procesos es mejorar la eficacia de la organización para lograr los objetivos definidos.

Beneficios

- Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- Capacidad para centrar los esfuerzos de la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- Transparencias de las operaciones dentro de la organización.
- Menores costos y tiempos de ciclo más cortos, a través del uso eficaz de los recursos.
- Mejores resultados, coherentes y predecibles.

- Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.
- Estimula la participación del personal y la clasificación de sus responsabilidades.

(Vega, 2016, pág. 4)

2.3 Ciclo de Deming

El ciclo PDCA de mejora continua lo componen cuatro etapas cíclicas de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo. De esta forma las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. Las etapas que forman el Ciclo PDCA son las siguientes:



Figura 4. Ciclo de Deming

Fuente: (123RF, 2015)

1- PLAN (planificar):

En esta fase se trabaja en la identificación del problema o actividades susceptibles de mejora, se establecen los objetivos a alcanzar, se fijan los indicadores de control y se definen los métodos o herramientas para conseguir los objetivos establecidos. Una forma de identificar estas mejoras puede ser realizando grupos de trabajo o bien buscar nuevas tecnologías o herramientas que puedan aplicarse a los procesos actuales. Para detectar tecnologías o herramientas a veces es conveniente fijarse en otros sectores, esto aporta una visión diferente, pero muchas de las soluciones pueden aplicarse a más de un sector.

2– DO (hacer/ejecutar):

Llega el momento de llevar a cabo el plan de acción, mediante la correcta realización de las tareas planificadas, la aplicación controlada del plan y la verificación y obtención de la retroalimentación necesaria para el posterior análisis. En numerosas ocasiones conviene realizar una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala. La selección del piloto debe realizarse teniendo en cuenta que sea suficientemente representativo, pero sin que suponga un riesgo excesivo para la organización.

3– CHECK (comprobar/verificar):

Una vez implantada la mejora se comprueban los logros obtenidos en relación a las metas u objetivos que se marcaron en la primera fase del ciclo mediante herramientas de control (Diagrama de Pareto, Check lists, KPIs, etc.) Para evitar subjetividades, es conveniente definir previamente cuáles van a ser las herramientas de control y los criterios para decidir si la prueba ha funcionado o no.

4– ACT (actuar):

Por último, tras comparar el resultado obtenido con el objetivo marcado inicialmente, es el momento de realizar acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar los puntos o áreas de mejora, así como extender y aprovechar los aprendizajes y experiencias adquiridas a otros casos, y estandarizar y consolidar metodologías efectivas. En el caso de que se haya realizado una prueba piloto, si los resultados son satisfactorios, se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados sin desecharla.

Una vez finalizado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Algunos de los beneficios que proporcionan una adecuada mejora de procesos son los siguientes:

- TIMMING: se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- QUALITY: se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- COST: se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.

Un sistema de gestión de la calidad permite a una organización desarrollar políticas, establecer objetivos y procesos, y tomar las acciones correctivas / preventivas para mejorar su rendimiento. En este contexto resulta de gran utilidad utilizar la metodología

PDCA impulsada por Edward Deming, como una forma de ver las cosas que puede ayudar a la empresa a descubrirse a sí misma y orientar cambios que la vuelvan más eficiente y competitiva.

2.4 Mapa de procesos de Michael Porter

El mapa de proceso es una representación gráfica de los procesos de una organización. Inicialmente fue concebido dentro de los sistemas de gestión de calidad, pero en la actualidad se pueden aplicar a cualquier tipo de sistema de gestión, debiendo tenerse cuidado de incluir todos los procesos de una organización. El precursor del mapa de procesos fue Michael Porter con su planteamiento de la “Cadena de valor”. En realidad, esta perspectiva de la organización basada en procesos no es nueva, habiendo recibido impulso en la década de 1980. Michael Porter propuso su concepto de “Cadena de valor” en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Según Porter, las actividades en una organización se realizan a lo largo de una secuencia ordenada asemejando una cadena que, a través de una serie de etapas, van agregando valor para sus clientes y grupos de interés. Esta manera la organización crea y sostiene su ventaja competitiva. (Porter, 2017)

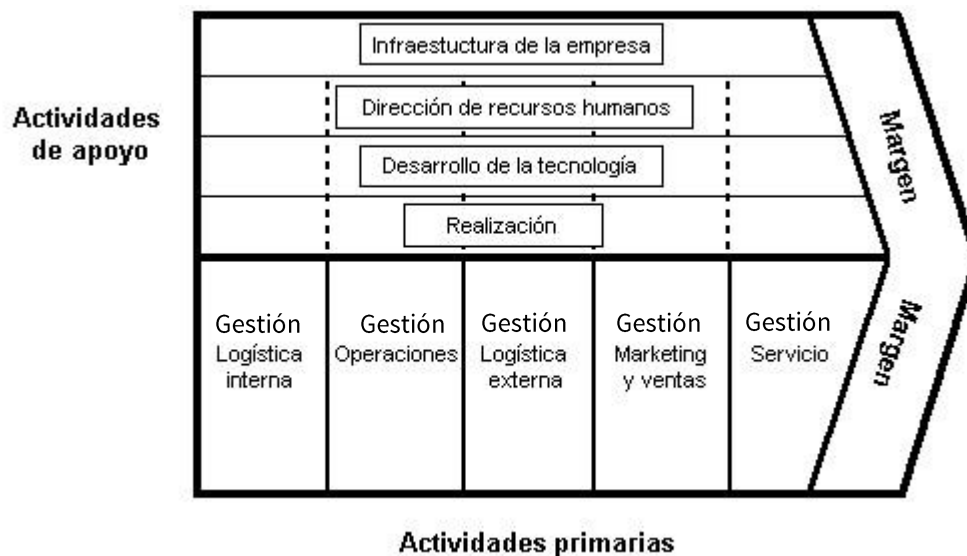


Figura 5. Cadena de Valor de Porter

Fuente: (DEINSA, 2018)

En La cadena de valor de Michael Porter, pueden observarse varios conjuntos de actividades, que se agrupan en “primarias” y “soporte”. Actualmente se denominan “procesos primarios” y “procesos de soporte”:

Los procesos primarios indicados en la figura anterior son aquellos directamente relacionados con el producto de la empresa, son los que crear valor y son los responsables del resultado económico de la empresa.

Las actividades de soporte no tienen relación directa con el producto o servicio principal, no crean valor desde el punto de vista del cliente, pero son imprescindibles para que las actividades primarias se lleven a cabo. (Porter, 2017)

2.5 Contexto de una organización

Misión

La misión de una empresa es el motivo o razón de ser por la cual se creó, es el camino que recorrerá tu empresa para hacer realidad su visión, es decir, la misión es tu presente y la visión te proyecta a tu futuro.

Debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué has creado tu empresa?
- ¿Cuál es la razón de ser de tu empresa?
- ¿Qué es lo que quieres ofrecer?
- ¿Por qué quieres crear este negocio?
- ¿Cuál es el perfil de usuario que quieres atraer?
- ¿Qué imagen de negocio quieres comunicar?
- ¿Qué factores determinan el precio y la calidad de tus productos y/o servicios?
- ¿Qué relación tendrás con tus empleados?
- ¿Cuál es tu aspecto diferenciador que te destaca sobre tu competencia?
- ¿Nuestro negocio puede ser realmente competitivo? (Trenza, 2018)

Visión

La visión de una empresa es la imagen que se tiene de la empresa a largo plazo, con ella se describe hacia donde se dirige la empresa, debe ser ambiciosa y soñadora, su función es guiar y motivar a todos los integrantes de la compañía. La visión tiene que ser de tipo SMART (específico, medible, alcanzable, realizable, tiempo).

Debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo será tu empresa en unos años?
- ¿Cuáles son tus metas a corto, medio y largo plazo?
- ¿Cuál serán los valores y actitudes clave de la empresa?
- ¿Qué quieres que opinen en un futuro las personas de tu empresa?
- ¿Qué aspectos para crecer te gustaría conseguir?

Cuando definimos nuestra visión estamos marcando unos objetivos. Sin embargo, dichos objetivos no siempre están formulados de forma nítida. El concepto de objetivos SMART ayudará a corregir este problema.

SMART son unas siglas que, además de formar la palabra “inteligente” en inglés, nos proporcionan cinco requisitos básicos que debe cumplir un objetivo para estar formulado de la mejor forma posible:

S de Specific (específico). Debemos dar la mayor cantidad posible de información al formular nuestra misión empresarial y nuestra visión de negocio. Siguiendo con el ejemplo anterior, podremos hacerlo más específico si detallamos cuáles son los productos percederos procedentes del mar que trabajaremos. Por ejemplo, los crustáceos y los moluscos comestibles.

M de Measurable (cuantificable). La M nos ayuda a responder a la pregunta “¿cómo sabré cuándo he alcanzado mi misión y mi visión?”. Ejemplo: “cuando mi competencia empiece a tratar de copiar mi método de envasado”.

A de Adaptable (adaptable). Esta característica no es necesario formularla de forma explícita, ya que hace referencia a la flexibilidad que debe tener cualquier misión y visión empresarial. Es lo que permite modificar sobre la marcha el trayecto que nos hemos fijado para alcanzar dicho objetivo.

R de Realistic (realista). Al igual que ocurría con la A, la R va también implícita y hace referencia a la viabilidad de una misión y de una visión. Debemos ser realistas a la hora de establecerlas y huir de la utopía.

T de Time phased (delimitado en el tiempo). Esta última característica nos sirve para establecer la fecha de caducidad de nuestra visión de negocio. ¿Cuándo queremos verlas cumplidas? ¿Dentro de un año, de dos, de ocho? (Trenza, 2018)

Valores

Los valores de una empresa establecen las prioridades, principios, límites, criterios éticos y morales que van a regir en una empresa para cumplir sus objetivos. (Trenza, 2018)

2.6 Procedimientos - Sistemas de Gestión de Calidad

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Es común que los procedimientos crucen las fronteras departamentales. Por ejemplo, el procedimiento de tramitación de pedidos de una compañía manufacturera involucrará casi indudablemente al departamento de ventas (a causa del pedido original), el departamento de finanzas (para la confirmación de la recepción de fondos y la aprobación de crédito al cliente), el departamento de contabilidad (para el registro de la transacción), el departamento de producción (dado que el pedido implica la producción de bienes o la autorización para extraerlos del almacén) y el departamento de tráfico (para la determinación de los medios y ruta de transporte para su entrega). Bastarán un par de ejemplos para ilustrar la relación entre procedimientos y políticas. La política de una compañía puede conceder vacaciones a los empleados; en los procedimientos establecidos para la instrumentación de esta política se determinará un programa de vacaciones para evitar interrupciones en el flujo de trabajo, se fijarán métodos y tasas para el pago de vacaciones, se especificarán los

registros para asegurar que todos los empleados gocen de vacaciones y se explicitarán los medios para solicitar vacaciones.”

Un procedimiento escrito está compuesto por las siguientes partes:

- Propósito: Pequeña declaración de intenciones del documento.
- Alcance: Hasta que nivel es aplicable el procedimiento.
- Definiciones (o marco teórico): Listado de todos los conceptos claves mencionados en el documento. Esto es de vital importancia, debido a que será el marco teórico todo el texto del documento.
- Referencias: En esta sección se hace referencias con otros procedimientos de la empresa con los cuales tienen puntos en común
- Responsabilidades: Aquí se debe mencionar todos los actores involucrados y las responsabilidades de cada uno.
- Requerimientos: En esta parte se deben destacar todos los pasos y recursos requeridos para que la tarea se lleve a cabo.
- Anexos: Diagramas de flujos, formularios y todo lo relevante para la ejecución del procedimiento. (Riquelme, 2017)

CAPÍTULO 3

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADA EN PROCESOS

3.1 CONTEXTO DE LA EMPRESA

3.1.1 MISIÓN

Para la definición de la misión se desarrolló un grupo focal con la alta dirección de la empresa y se realizaron las siguientes actividades:

Presentación de la importancia y definición de la misión

Ejemplos de misiones de empresas importantes:

Kywi

“Satisfacer las necesidades y expectativas de constructores, industriales, artesanos, estudiantes y público en general, con productos de probada calidad acorde a su precio, seriedad y cumplimiento de los servicios que ofrecemos, para contribuir al éxito de nuestros clientes y lograr la rentabilidad necesaria que permita una retribución justa a nuestros colaboradores y la utilidad esperada por los accionistas del negocio.”

Automotores Continental

“Automotores Continental es un concesionario General Motors, comprometido en entregar al cliente productos y servicios de calidad, que se reflejan en niveles de venta y rentabilidad crecientes.”

HomeDepot

“To provide the highest level of service, the broadest selection of products and the most competitive prices”

Lluvia de ideas respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Por qué has creado tu empresa?
- ¿Cuál es la razón de ser de tu empresa?
- ¿Qué es lo que quieres ofrecer?
- ¿Por qué quieres crear este negocio?
- ¿Cuál es el perfil de usuario que quieres atraer?
- ¿Qué imagen de negocio quieres comunicar?
- ¿Qué factores determinan el precio y la calidad de tus productos y/o servicios?
- ¿Qué relación tendrás con tus empleados?
- ¿Cuál es tu aspecto diferenciador que te destaca sobre tu competencia?
- ¿Nuestro negocio puede ser realmente competitivo?

Las respuestas fueron presentadas en post-it y se obtuvo la siguiente lluvia de ideas:



Figura 6. Lluvia de ideas

Al concluir la sesión se obtuvo el siguiente resultado, la misión de la empresa FerryAuto S.A.:

“Ser una empresa eficiente y responsable con el medio ambiente comprometida en entregar la mejor solución a nuestros clientes, brindándoles un servicio personalizado y rápido, apalancados en una gran variedad y calidad de nuestros productos”

3.1.2 VISIÓN

Para la definición de la visión se desarrolló un grupo focal con la alta dirección de la empresa y se realizaron las siguientes actividades:

Presentación de la importancia y definición de la visión SMART

Ejemplo de visión SMART de una empresa:

“convertirnos en un plazo máximo de cinco años (T) en referente del envasado de los crustáceos y moluscos comestibles procedentes del mar (S), lo cual sabremos que está alcanzado cuando nuestra competencia empiece a intentar copiar nuestro método (M)”.

También es Adaptable (A) y Realista (R).

Lluvia de ideas respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Cómo será tu empresa en unos años? (S)(T)
- ¿Cuáles son tus metas a corto, medio y largo plazo? (M)(R)
- ¿Cuál serán los valores y actitudes clave de la empresa? (S)
- ¿Qué quieres que opinen en un futuro las personas de tu empresa? (A)(R)
- ¿Qué aspectos para crecer te gustaría conseguir? (S)(R)

Las respuestas fueron presentadas en post-it y se obtuvo la siguiente lluvia de ideas:

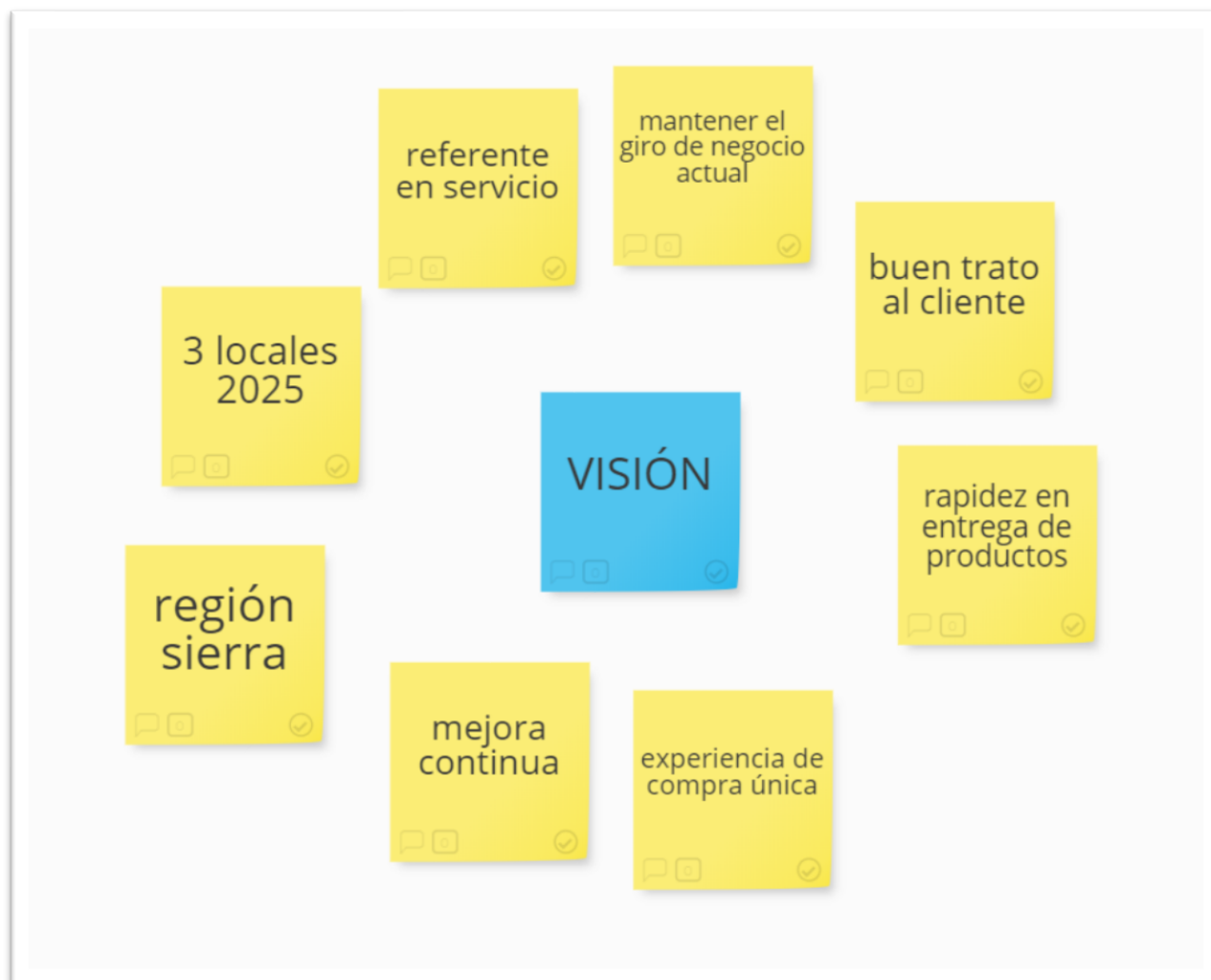


Figura 7. Lluvia de ideas Visión

Al concluir la sesión se obtuvo el siguiente resultado, la visión de la empresa FerryAuto S.A.:

“Incrementar a 3 los puntos de venta en el Distrito Metropolitano de Quito para el 2025, ser un referente de servicio en el sector de lubricantes y ferretería en el país, manteniendo el buen trato al cliente y mejorando siempre la experiencia de los clientes durante el proceso de compra.”

3.1.3 VALORES

Para los valores se presentaron los valores de varias empresas y se escogieron los siguientes como valores que identifican a la empresa y los que se busca la identifiquen a futuro.

- Respeto a sus empleados
- Responsabilidad social
- Transparencia y honestidad
- Productos de calidad
- Autocrítica
- Constante aprendizaje
- Constancia
- Austeridad

3.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

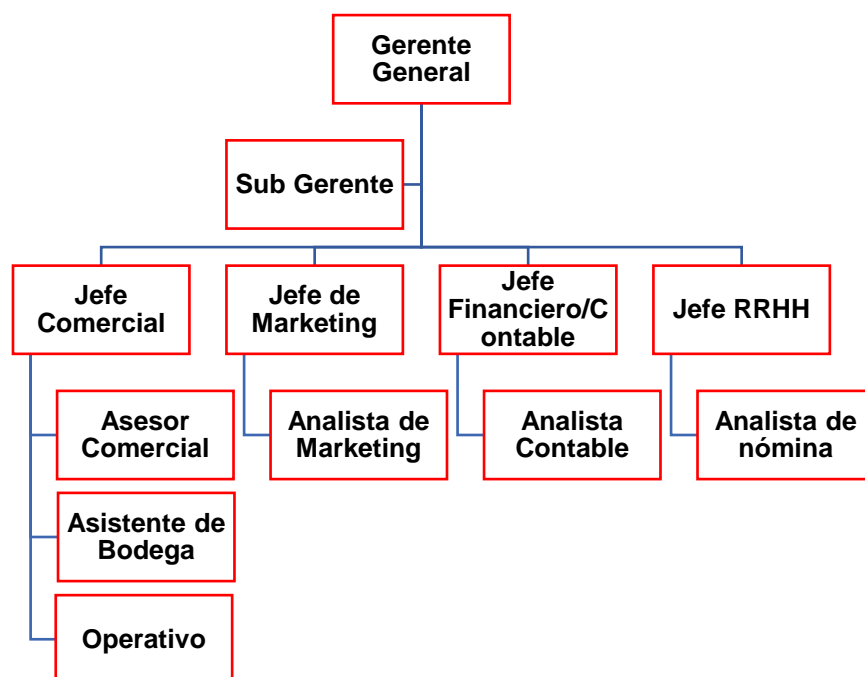


Figura 8. Estructura Organizacional

3.1.5 HISTORIA

En 1999 la familia Guerra Romero adquiere un local en el sector comercial de Carcelén industrial con el objetivo de colocar un negocio propio o arrendar. En el 2001, con el apoyo de los señores Ivan Sáenz, Nelson Guerra y la señora Magdalena Romero, la familia Guerra Romero crea la empresa “GRISAENZ”, la cual funcionará en el local ubicado en Carcelén y tendrá como giro de negocio la venta de lubricantes para autos y artículos de ferretería en general, esta estructura se mantiene durante 2 años y en el

2003 se liquida la empresa “GRISANENZ” por problemas de rentabilidad. En el mismo año la familia Guerra Romero toma las riendas del negocio y se crea la empresa “Comercial FerryAuto S.A.” a cargo de la señora Gema Romero como representante legal y Gerente General. En el 2018 la empresa realiza un cambio de imagen y acorta su nombre a “FerryAuto S.A.”.

3.1.6 NEGOCIO

Según RUC:

“Venta al por menor de lubricantes, refrigerantes y productos de limpieza para vehículos”

3.1.7 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos que oferta la empresa FerryAuto en su local comercial están divididos en grupos:

Tabla en la siguiente página

Tabla 1
Productos y Servicios

ACEITES PARA MOTOR
AUTOS MOTOS
FERRETERÍA
HERRAMIENTA ELÉCTRICA HERRAMIENTA MANUAL PINTURAS CABLES MATERIAL ELÉCTRICO DE BAJO VOLTAJE PARA USO RESIDENCIAL. DILUYENTES
REPUESTOS ELÉCTRICOS PARA AUTOS
FOCOS CABLES TERMINALES BATERÍAS
ELEMENTOS DE UNIÓN
PERNOS TORNILLOS CLAVOS REMACHES
ADITIVOS
MOTOR GASOLINA
GRASAS
LIVIANAS PESADAS
REPUESTOS
PLUMAS PASTILLAS DE FRENO GUARDA POLVOS BUJÍAS
SERVICIOS
CAMBIO DE ACEITE DE MOTOR CAMBIO DE ACEITE DE CAJA CAMBIO DE FILTROS DE AIRE CAMBIO DE FILTRO DE COMBUSTIBLE CAMBIO DE BATERÍA CAMBIO DE BUJÍAS CAMBIO DE LUMINARIAS

3.2 INVENTARIO DE PROCESOS (ETVX)

Proceso:

Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea. Heras define proceso como "el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor". Ejemplos de procesos son el de producción y entrega de bienes y/o servicios, el de gestión de relaciones con los clientes, el de desarrollo de la estrategia, el de desarrollo de nuevos productos/servicios. Estos procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos.

La secuencia de procesos en la cadena de valor en una empresa donde su CORE es la venta de productos y servicios sigue el esquema de:

- Procesos Gobernantes

- Procesos Productivos

- Procesos de Apoyo

1. Gestión de Mercadeo: Proporcionar un medio para inducirles a comprar el producto o servicio a través de las variables como la publicidad, la promoción o las relaciones públicas.

2. Gestión Operativa: Actividades desarrolladas para brindar los diferentes servicios que brinda la empresa.

3. Gestión de Venta: Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual se pueda comprar el producto o servicio.

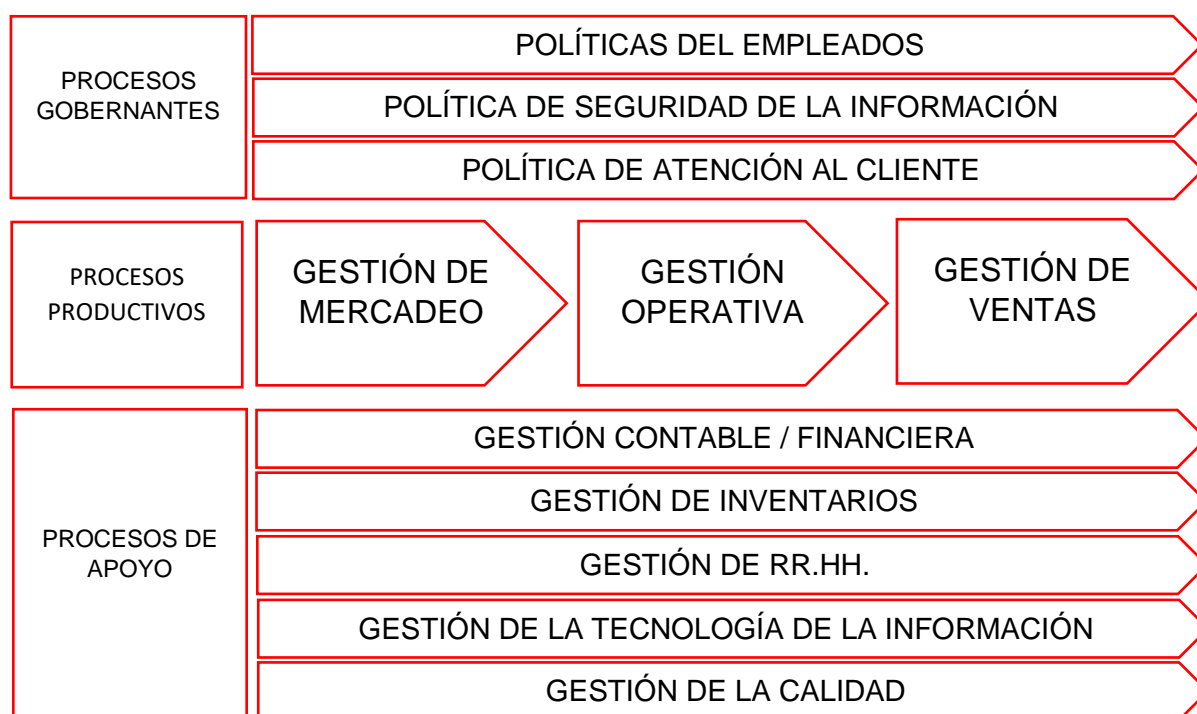


Figura 9. Mapa de Procesos

INVENTARIO DE PROCESOS					
		NOMBRE DE LA EMPRESA:	FERRYAUTO		
		AUTOR:	ING. MARCELO GUERRA		
		FECHA:	07/05/2019		
TIPO	MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO	VERSIÓN	FECHA VENCIMIENTO
GOBERNANTES		POLÍTICAS DEL EMPLEADO	PP1101	V 1.0	30/04/2019
		POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	PP1121	V 1.0	30/04/2019
		POLÍTICA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	PP1131	V 1.0	30/04/2019
PRODUCTIVOS	GESTIÓN DE MERCADEO	GESTIÓN DE MARKETING	PP1141	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN DE PAUTAJE	PP1142	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN MANEJO DE REDES	PP1143	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN DE RETENCIÓN DE CLIENTES	PP1144	V 1.0	30/04/2019
	GESTIÓN OPERATIVA	GESTIÓN DE SERVICIOS A CLIENTES	PP1151	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	PP1152	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN DE BODEGA	PP1153	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN DE SEGURIDAD LABORAL	PP1154	V 1.0	30/04/2019
	GESTIÓN DE VENTAS	GESTIÓN COMERCIAL	PP1161	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN DE PAGO DE COMISIONES	PP1162	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	PP1163	V 1.0	30/04/2019
APOYO	GESTIÓN CONTABLE/FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	PP1171	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN CONTABLE	PP1172	V 1.0	30/04/2019
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PP1181	V 1.0	30/04/2019
	GESTIÓN DE RR.HH.	GESTIÓN DE RR.HH.	PP1191	V 1.0	30/04/2019
	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	PP11101	V 1.0	30/04/2019
	GESTIÓN DE CALIDAD	GESTIÓN DE CALIDAD**	PP11111	V 1.0	30/04/2019
**Sub procesos serán desarrollados para la gestión de calidad					

Figura 10. Inventario de Procesos

INVENTARIO DE PROCESOS				
	NOMBRE DE LA EMPRESA:		FERRYAUTO	
	AUTOR:		ING. MARCELO GUERRA	
	FECHA:		07/05/2019	
PROCESO	SUBPROCESO	CÓDIGO	VERSIÓN	FECHA VENCIMIENTO
GESTIÓN DE CALIDAD	GESTIÓN DE RIESGOS	PP111111	V 1.0	30/04/2019
	MANUAL DE INDUCCIÓN	PP111112	V 1.0	30/04/2019
	GESTIÓN DE MEJORA CONTINUA	PP111113	V 1.0	30/04/2019
	GESTIÓN DE MINUTAS DE REUNIÓN	PP111114	V 1.0	30/04/2019
	GESTIÓN ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	PP111115	V 1.0	30/04/2019
	CONTROL DE CAMBIOS	PP111116	V 1.0	30/04/2019

Figura 11. Proceso - Gestión de Calidad

RED DE PROCESOS- CADENA DE VALOR (ETVX)

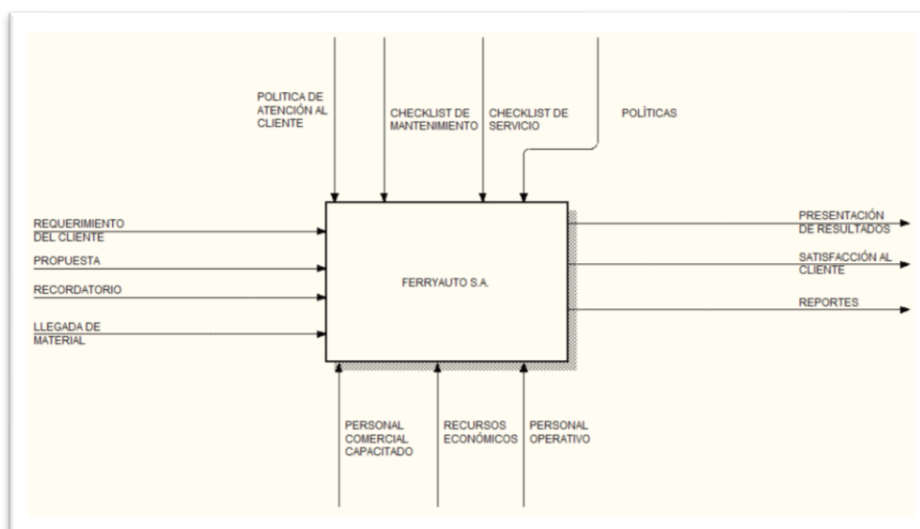


Figura 12. Red de Procesos (ETVX)

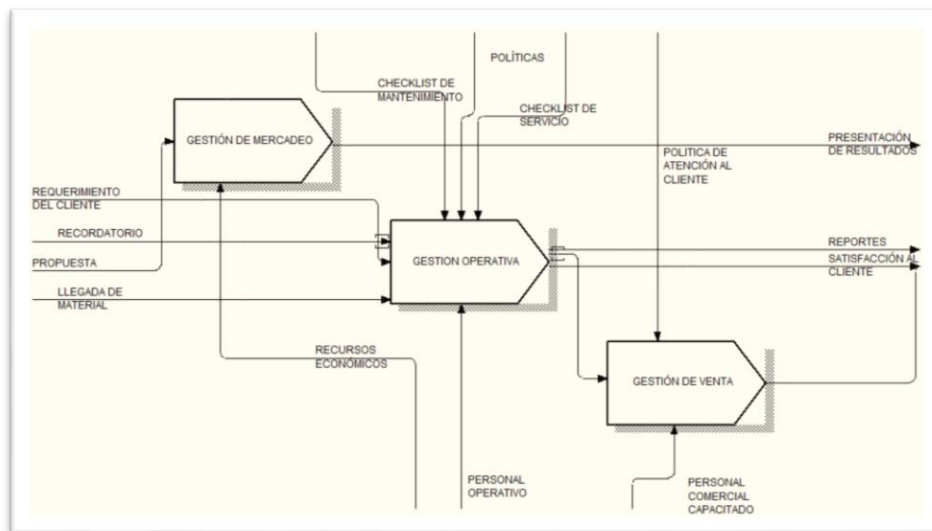


Figura 13. Procesos Productivos (ETVX)

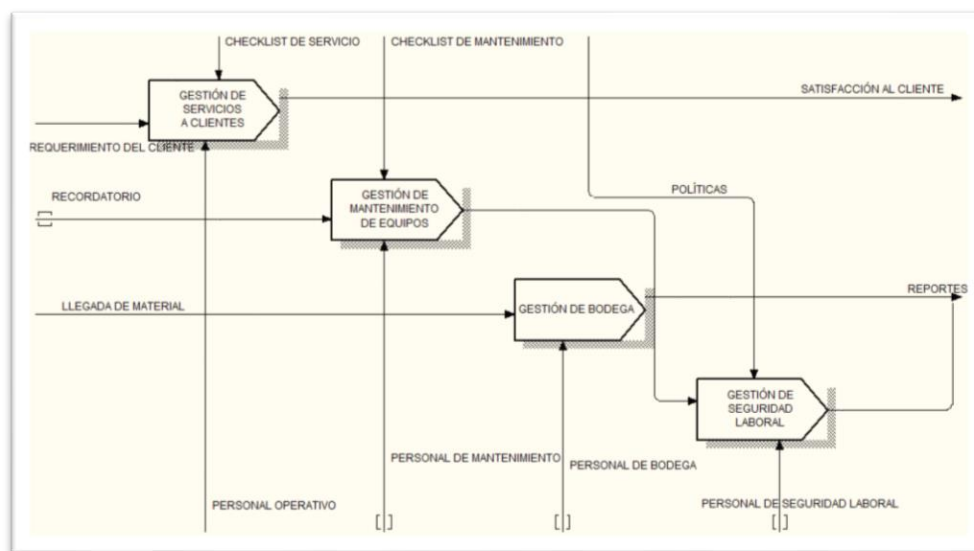


Figura 14. Procesos productivos – Gestión Operativa (ETVX)

3.3 ESPECIFICACIÓN DE POLÍTICAS

Las políticas que se han definido en la empresa son los siguientes procedimientos, presentados en la siguiente figura:


INVENTARIO DE PROCESOS					
		NOMBRE DE LA EMPRESA:		FERRYAUTO	
		AUTOR:		ING. MARCELO GUERRA	
		FECHA:		07/05/2019	
TIPO	MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO	VERSIÓN	FECHA VENCIMIENTO
GOBERNANTES		POLÍTICAS DEL EMPLEADO	PP1101	V 1.0	30/04/2019
		POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	PP1121	V 1.0	30/04/2019
		POLÍTICA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	PP1131	V 1.0	30/04/2019

Figura 15. Procesos Gobernantes – Políticas

3.3.1 Procesos Gobernantes – Políticas de atención al Cliente



Figura 16. Política de atención al Cliente



DATOS GENERALES

LISTA DE REVISIÓN DEL DOCUMENTO

Revisión No.	Fecha de Revisión	Descripción de la Revisión	Página No.	Motivo del Cambio	Tipo (creación / modificación / eliminación)	Responsable del cambio
V1.0	15-05-2019	Se crea el documento que contiene el Proceso	Todas	Archivo nuevo	creación	Marcelo Guerra

Figura 17. Política de atención al Cliente - Datos Generales



ÍNDICE DE CONTENIDO

1. NOMBRE DEL PROCESO	3
2. DESCRIPCIÓN ALTO NIVEL DEL PROCEDIMIENTO	3
2.1 Objetivo	4
2.2 Alcance.....	4
2.3 Participantes.....	4
2.4 Política General.....	4
2.5 Fuera de Alcance (si aplica).....	4
3. METODOLOGÍA	5
3.1 Desarrollo.....	5
3.2 Socialización	5
3.3 Implementación.....	5
4. GLOSARIO DE TÉRMINOS	6
5. ANEXOS	6

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. METODOLOGÍA	5
-----------------------------------	----------

|

Figura 18. Política de atención al Cliente - Índices

**1. NOMBRE DEL PROCESO**

PP1131 POLÍTICA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

2. DESCRIPCIÓN ALTO NIVEL DEL PROCEDIMIENTO**2.1 Objetivo**

Definir el proceso Política de atención al cliente para ser aplicada a cabalidad por todo el personal

2.2 Alcance

Dada la importancia que tienen los clientes para la empresa, esta política aplica para todos los empleados de la empresa.

2.3 Participantes

TODOS LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

2.4 Política General

Cualquier cambio, modificación o actualización del proceso deberá ser de acuerdo al subproceso PP111116 de Control de Cambios de empresa

2.5 Fuera de Alcance (si aplica)

N/A

Figura 19. Política de atención al Cliente - Descripción



3. METODOLOGÍA

3.1 Desarrollo

3.2 Socialización

3.3 Implementación

MATRIZ ETVX				
		PROCESO:	PP1131 POLÍTICA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	
		AUTOR:	ING. MARCELO GUERRA	
		FECHA:	15/05/2019	
PROPÓSITO: Definir el proceso política de atención al cliente				
Fase	E	T	V	X
Desarrollo	Requerimiento	1. Definir actores 2. Definir importancia 3. Definir aplicación 4. Plantear política	Auditoría Interna	Cumplimiento de política de atención al cliente
Socialización	Política de atención al cliente	1. Definir actores 2. Definir cronograma 3. Definir presentación de política 4. Implementación de socialización	Auditoría Interna	Cumplimiento de política de atención al cliente
Implementación	Socialización	1. Definir objetivos 2. Definir cronograma 3. Definir indicadores 4. Presentación de resultados	Auditoría Interna	Cumplimiento de política de atención al cliente

Tabla 1. Metodología

4. GLOSARIO DE TÉRMINOS

NA

5. ANEXOS

NA

Figura 20. Política de atención al Cliente - Metodología

3.4 PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS

Un procedimiento es un documento donde se detallan el conjunto de acciones u operaciones que se tiene que realizar de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

INVENTARIO DE PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS			
	NOMBRE DE LA EMPRESA: FERRYAUTO		
	AUTOR:		ING. MARCELO GUERRA
	FECHA:		07/05/2019
PROCEDIMIENTO	CÓDIGO	VERSIÓN	FECHA
CAMPAÑAS DE MARKETING	PTO3001	V1.0	23/05/2019
VENTA DIRECTA	PTO3002	V1.0	23/05/2019
VENTA CRÉDITO	PTO3003	V1.0	23/05/2019
CAMBIO DE ACEITE MOTOR	PTO3004	V1.0	23/05/2019
CAMBIO DE ACEITE CAJA	PTO3005	V1.0	23/05/2019
CAMBIO DE FILTRO DE AIRE	PTO3006	V1.0	23/05/2019
CAMBIO DE FILTRO DE COMBUSTIBLE	PTO3007	V1.0	23/05/2019
CAMBIO DE BATERÍA DE MOTOR	PTO3008	V1.0	23/05/2019
CAMBIO DE BUJÍAS	PTO3009	V1.0	23/05/2019
CAMBIO DE LUMINARIAS	PTO3010	V1.0	23/05/2019
APERTURA DE CRÉDITO	PTO3011	V1.0	23/05/2019
PAGO DE IMPUESTOS	PTO3012	V1.0	23/05/2019
CUADRE CAJA	PTO3013	V1.0	23/05/2019
DESCARGA DE MATERIAL VENDIDO DEL SISTEMA	PTO3014	V1.0	23/05/2019
AUDITORIA DE INVENTARIO	PTO3015	V1.0	23/05/2019
REPOSICIÓN DE INVENTARIO	PTO3016	V1.0	23/05/2019
CONTRATACIÓN	PTO3017	V1.0	23/05/2019
PAGO NÓMINA	PTO3018	V1.0	23/05/2019
ANTICIPOS DE SUELDO	PTO3019	V1.0	23/05/2019

Figura 21. Principales Procedimientos

CAPITULO 4

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - “PROCEDIMIENTOS”

4.1 DOCUMENTOS DE LOS PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS

Se realizó el levantamiento de los principales procedimientos para lo cual se desarrolló el siguiente documento plantilla llamado “TEMPLATE PROCEDIMIENTOS.doc”, ver ANEXO 01.

4.1.1 PROCEDIMIENTO “CAMPAÑAS DE MARKETING” – PTO3001.

El procedimiento Campañas de Marketing forma parte del macroproceso de GESTIÓN DE VENTAS, el objetivo del procedimiento es elaborar campañas de marketing efectivas y eficientes tanto en su alcance como en la utilización de recursos de la empresa; ver ANEXO 02

4.1.2 PROCEDIMIENTO “VENTA DIRECTA” – PTO3002.

El procedimiento de Venta Directa forma parte del macroproceso GESTIÓN DE VENTAS, el objetivo del procedimiento es realizar la venta de productos de forma directa en el menor tiempo posible, cumpliendo con todos los requerimientos del cliente y políticas de la empresa; ver ANEXO 03

4.1.3 PROCEDIMIENTO “VENTA CRÉDITO” – PTO3003.

El procedimiento de Venta Directa Crédito forma parte del macroproceso GESTIÓN DE VENTAS, el objetivo del procedimiento es realizar la venta de productos a crédito en el

menor tiempo posible, cumpliendo con todos los requerimientos del cliente y políticas de la empresa; ver ANEXO 04

4.1.4 PROCEDIMIENTO “CAMBIO ACEITE MOTOR” – PTO3004.

El procedimiento de Cambio de Aceite Motor forma parte del macroproceso GESTIÓN OPERATIVA, el objetivo del procedimiento es realizar el cambio de aceite de motor en el menor tiempo posible, cumpliendo con todos los requerimientos del cliente, políticas de la empresa, siguiendo de forma correcta el instructivo y cumpliendo los puntos de revisión en el checklist en los que destacan revisión de fugas de aceite y ajuste de filtro; ver ANEXO 05

4.1.5 PROCEDIMIENTO “CAMBIO ACEITE CAJA” – PTO3005.

El procedimiento de Cambio de Aceite Caja forma parte del macroproceso GESTIÓN OPERATIVA, el objetivo del procedimiento es realizar el cambio de aceite de caja en el menor tiempo posible, cumpliendo con todos los requerimientos del cliente, políticas de la empresa, siguiendo de forma correcta el instructivo y cumpliendo los puntos de revisión en el checklist en los que destacan la revisión de fugas de aceite; ver ANEXO 06

4.1.6 PROCEDIMIENTO “CAMBIO FILTRO DE AIRE” – PTO3006.

El procedimiento de Cambio de Filtro de Aire forma parte del macroproceso GESTIÓN OPERATIVA, el objetivo del procedimiento es realizar el cambio de filtro de aire en el menor tiempo posible, cumpliendo con todos los requerimientos del cliente, políticas de la empresa, siguiendo de forma correcta el instructivo y cumpliendo los puntos de revisión

en el checklist en los que destacan la revisión del sellado correcto de tapa de protección del filtro y elementos de ajuste; ver ANEXO 07

4.1.7 PROCEDIMIENTO “CAMBIO DE FILTRO DE COMBUSTIBLE” – PTO3007.

El procedimiento de Cambio de Filtro de Combustible forma parte del macroproceso GESTIÓN OPERATIVA, el objetivo del procedimiento es realizar el cambio de filtro de combustible en el menor tiempo posible y cumpliendo con todos los requerimientos del cliente y políticas de la empresa, siguiendo de forma correcta el instructivo y cumpliendo los puntos de revisión en el checklist en los que destacan la revisión de fugas y elementos de sujeción de filtro; ver ANEXO 08

4.1.8 PROCEDIMIENTO “CAMBIO DE BATERÍA DE MOTOR” – PTO3008.

El procedimiento de Cambio de Batería forma parte del macroproceso GESTIÓN OPERATIVA, el objetivo del procedimiento es realizar el cambio de batería de motor en el menor tiempo posible, cumpliendo con todos los requerimientos del cliente, políticas de la empresa, siguiendo de forma correcta el instructivo y cumpliendo los puntos de revisión en el checklist en los que destacan la limpieza y ajuste de borneras, entrega de garantía; ver ANEXO 09

4.1.9 PROCEDIMIENTO “CAMBIO DE BUJÍAS” – PTO3009.

El procedimiento de Cambio de Bujías forma parte del macroproceso GESTIÓN OPERATIVA, el objetivo del procedimiento es realizar el cambio de bujías en los motores en el menor tiempo posible y cumpliendo con todos los requerimientos del cliente y

políticas de la empresa, siguiendo de forma correcta el instructivo y cumpliendo los puntos de revisión en el checklist en los que destacan el ajuste correcto de cables de bujía y descarte adecuado de material usado; ver ANEXO 10

4.1.10 PROCEDIMIENTO “CAMBIO DE LUMINARIA” – PTO30010.

El procedimiento de Cambio de Luminarias forma parte del macroproceso GESTIÓN OPERATIVA, el objetivo del procedimiento es realizar el cambio de luminaria en el menor tiempo posible, cumpliendo con todos los requerimientos del cliente, políticas de la empresa, siguiendo de forma correcta el instructivo y cumpliendo los puntos de revisión en el checklist en los que destacan la revisión de todos los focos del vehículo; ver ANEXO 11

4.1.11 PROCEDIMIENTO “APERTURA DE CRÉDITO” – PTO30011.

El procedimiento de Apertura de Crédito forma parte del macroproceso GESTIÓN CONTABLE/FINANCIERA, el objetivo del procedimiento es realizar la apertura de créditos para el cliente, cumpliendo con todas las exigencias, documentación necesaria y políticas que la empresa considera pertinentes; ver ANEXO 12.

4.1.12 PROCEDIMIENTO “PAGO DE IMPUESTOS” – PTO30012.

El procedimiento de Pago de Impuestos forma parte del macroproceso GESTIÓN CONTABLE/FINANCIERA, el objetivo del procedimiento es cumplir con todas las obligaciones tributarias de la empresa con todos los entes de control estatales y

municipales, de forma correcta y a tiempo para evitar caer en mora, lo que implicaría posibles complicaciones legales; ver ANEXO 13

4.1.13 PROCEDIMIENTO “CUADRE DE CAJA” – PTO30013.

El procedimiento de Cuadre de Caja forma parte del macroproceso GESTIÓN CONTABLE/FINANCIERA, el objetivo del procedimiento es realizar el cuadro de caja de forma correcta y eficiente, cumpliendo con todos los procedimientos solicitados por la empresa; ver ANEXO 14.

4.1.14 PROCEDIMIENTO “DESCARGA DE MATERIAL VENDIDO DEL SISTEMA” – PTO30014.

El procedimiento de Descarga de Material Vendido del Sistema forma parte del macroproceso GESTIÓN CONTABLE/FINANCIERA, el objetivo del procedimiento es realizar la descarga de los materiales vendidos durante el día de la base de datos de forma tal que se lleve un control de stock veras; ver ANEXO 15.

4.1.15 PROCEDIMIENTO “AUDITORIA DE INVENTARIO” – PTO30015.

El procedimiento de Auditoria de Inventario forma parte del macroproceso GESTIÓN DE INVENTARIO, el objetivo del procedimiento es realizar una auditoría del inventario de forma rápida, eficiente, cumpliendo con todas las políticas y valores de la empresa; ver ANEXO 16.

4.1.16 PROCEDIMIENTO “REPOSICIÓN DE INVENTARIO” – PTO30016.

El procedimiento de Reposición de Inventario forma parte del macroproceso GESTIÓN DE INVENTARIO, el objetivo del procedimiento es realizar la reposición de inventario de forma correcta, precautelando los quiebres de stock, los mejores precios del mercado y la variedad de productos; ver ANEXO 17.

4.1.17 PROCEDIMIENTO “CONTRATACIÓN” – PTO30017.

El procedimiento de Contratación forma parte del macroproceso GESTIÓN DE RR.HH., el objetivo del procedimiento es contratar al personal idóneo para la posición solicitada, cumpliendo con todos los requerimientos y políticas de la empresa; ver ANEXO 18.

4.1.18 PROCEDIMIENTO “PAGO NÓMINA” – PTO30018.

El procedimiento de Pago Nómina forma parte del macroproceso GESTIÓN DE RR.HH., el objetivo del procedimiento es realizar el pago de nómina de forma correcta y eficiente, precautelando el pago puntual y justo a los empleados, ver ANEXO 19.

4.1.19 PROCEDIMIENTO “ANTICIPOS DE SUELDO” – PTO30019.

El procedimiento de Anticipo Sueldo forma parte del macroproceso GESTIÓN DE RR.HH., el objetivo del procedimiento es realizar el anticipo de sueldo de forma rápida y correcta, resguardando los intereses del empleado y la empresa, ver ANEXO 20.

CAPITULO 5

5.1 CONCLUSIONES

- Se logró desarrollar el contexto de la empresa FerryAuto, en la cual se estableció: misión, visión, valores, estructura organizacional, historia y catálogo de productos y servicios; los cuales son aspectos internos y externos que pueden afectar a nuestros objetivos estraticos y a la planificación, siendo este un elemento clave para cualquier Sistema de Gestión de Calidad permitiendo además el fortalecimiento de una identidad propia de la compañía.
- En el inventario de procesos se definieron por tipos de procesos: gobernantes, productivos y apoyo, tres macroprocesos y veinte procesos, una política de atención al cliente, un checklist de revisión de servicios, siete instructivos de los servicios, un formato de solicitud de crédito, un formato de solicitud de anticipos de sueldo, un formato de roles de pago, un formato de cuadro de caja y un documento base para levantamiento de procedimientos junto con sus tablas. Esta información proporciona a todos los miembros de una empresa la guía e información que necesitan para la elección de acciones adecuadas, eficientes y responsables. El personal de la empresa debe saber qué rendimiento se espera de ellos, deben saber qué deben hacer y qué no para alcanzar las metas y los objetivos propuestos.
- Se identifican y desarrollan 19 procedimientos, los cuales fueron desarrollados metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para

llevar a cabo las funciones generales de la empresa FerryAuto S.A., además con los manuales podemos hacer un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades que se programan en orden lógico y en un tiempo definido.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda definir el uso de las plantillas e instructivos como herramientas para el desarrollo de nuevos procedimientos
- Se recomienda realizar una capacitación al personal sobre el sistema de gestión de calidad, relacionado al contexto de la empresa, políticas, inventario de procesos (ETVX) y principales procedimientos.
- Es importante que todo el personal entrante tenga una inducción sobre el sistema de gestión de calidad implementado en la empresa, las políticas y procedimientos que apliquen al puesto.
- Realizar la certificación de una o de todas las áreas de la empresa como un distintivo de garantía y seguridad ante los clientes y prestigio en el mercado.
- Concientizar al personal operativo sobre la aplicación de los procedimientos de producción levantados, para garantizar un óptimo servicio y más aún importante no incurrir en posibles accidentes

5.3 BIBLIOGRAFÍA Y NETGRAFÍA

- Juran, J. M. (2001). Manual de Calidad de Juran. En J. M. Juran, *Manual de Calidad de Juran* (pág. 43). España: McGrawHill.
- Mateo C., R. (21 de Agosto de 2009). *Squalitas*. Obtenido de <http://www.squalitas.com/site/article/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-i>
- Porter, M. (2017). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. CreateSpace Independent Publishing.
- Riquelme, M. (8 de Marzo de 2017). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/que-es-un-procedimiento-en-una-empresa/>
- Trenza, A. (22 de Marzo de 2018). *anatrenza*. Obtenido de anatrenza: <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>
- Vega, R. (15 de JULIO de 2016). *ACADEMIA*. Obtenido de ACADEMIA: https://www.academia.edu/8672262/El_enfoque_basado_en_procesos