



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA: "DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS
PARA LA RECTIFICADORA Y RECONSTRUCTORA "FULL
MOTORS"

AUTOR: ALEXANDRA ROCÍO ACERO GUACHAMÍN

DIRECTOR: DR. DANILO TORRES CASTILLO

CODIRECTOR: DR. GABRIEL OSORIO VARGAS

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2008



AGRADECIMIENTO

Al ser supremo DIOS por haberme dado la vida, salud, inteligencia y sabiduría para culminar una etapa más de mi vida, la cual abre el camino hacia mi vida profesional y personal.

A mis padres, quienes con su apoyo incondicional estuvieron en todo momento para ayudarme y jamás dejaron que me faltara lo más importante, con la finalidad de culminar mi carrera profesional exitosamente.

A mi querida y prestigiosa universidad la Escuela Politécnica del Ejército, quién me abrió sus puertas y me dio la oportunidad de educarme, sabiendo entregarme los conocimientos necesarios en todos los ámbitos, para desempeñarme en mi vida profesional de una manera sólida y consistente.

A la Rectificadora y Reconstructora "Full Motors", al Gerente y a todos sus trabajadores, quienes me han permitido contribuir con un granito de arena al mejoramiento y fortalecimiento de la organización.

A los doctores Danilo Torres y Gabriel Osorio, director y codirector de tesis respectivamente, testigos de mis triunfos y fracasos, quienes gracias a su paciencia, compromiso, conocimientos y apoyo supe concluir este trabajo de la mejor manera posible.



DEDICATORIA

A mis queridos padres, quienes fueron siempre un pilar en mi vida y mi mayor soporte, ellos entregaron todo su amor, esfuerzo, sacrificio, consejos y sus experiencias de vida para formarme con humanidad, siendo el espejo de mis actos, quienes han formado a una mujer con decisión y aspiraciones grandes en la vida, lo cual abre las puertas para mi vida profesional que pondré en servicio del bien y de la sociedad.

A toda mi familia quienes me apoyaron de una u otra forma para llegar alcanzar mis objetivos planteados, a quienes siempre agradeceré por su apoyo incondicional.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO	2
DEDICATORIA	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
INTRODUCCIÓN	11
JUSTIFICACIÓN	12
CAPÍTULO I	14
GENERALIDADES	14
1.	GENERALIDADES
.....	15
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	15
1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA	19
1.2. SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA.....	20
1.2.1. SERVICIOS EN EL ÁREA DE RECTIFICACIÓN	22
1.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	28
1.3.1. ORGANIGRAMAS	29
1.3.1.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	29
1.4. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA	30
1.5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	32
1.5.1. MARCO CONCEPTUAL.....	32
1.5.2. MARCO TEÓRICO	35
1.5.2.1. PROCESOS:	35
1.5.2.2. PROCEDIMIENTOS	43
CAPITULO II	45
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	45
CAPITULO II	45
2.	DIAGNOSTICO SITUACIONAL
.....	45
2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	46
2.2. ANÁLISIS EXTERNO	47
2.2.1. MACROAMBIENTE	47
2.2.1.1. FACTOR POLÍTICO.....	48
2.2.1.1.1. RIESGO PAÍS	49
2.2.1.2. FACTOR ECONÓMICO.....	51
2.2.1.2.1. INFLACIÓN.....	52
2.2.1.2.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO	54
2.2.1.2.3. BALANZA COMERCIAL	57
2.2.1.2.4. BALANZA DE PAGOS.....	57
2.2.1.3. FACTOR LEGAL.....	59
2.2.1.4. FACTOR SOCIAL	60
2.2.1.4.1. CORRUPCIÓN	60
2.2.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO	63
2.2.1.5.1. INTRANET INSTITUCIONAL	64
2.2.2. MICRO AMBIENTE.....	65



2.2.2.1.	PROVEEDORES.....	65
2.2.2.2.	CLIENTE	68
2.2.2.3.	COMPETENCIA.....	70
2.2.2.3.1.	COMPETIDORES SECTOR INDUSTRIAL.....	71
2.3.	ANÁLISIS INTERNO.....	75
2.3.1.	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	75
2.3.2.	CAPACIDAD FINANCIERA	77
2.3.2.1.	DIAGNÓSTICO DE CRECIMIENTO.....	77
2.3.2.1.1.	SECCIÓN CONTABLE.....	77
2.3.3.	CAPACIDAD TÉCNICA	78
2.3.3.1.	CAPACIDAD RECURSO HUMANO.....	79
2.4.	ANÁLISIS FODA	81
2.4.1.	MATRICES FODA	82
2.4.1.1.	OPORTUNIDADES	82
2.4.1.2.	AMENAZAS.....	84
2.4.1.3.	FORTALEZAS	85
2.4.1.4.	DEBILIDADES	86
2.4.1.5.	MATRIZ DEL FACTOR EXTERNO E INTERNO.....	86
2.4.1.5.1.	Resumen del Análisis de los factores externos e Internos.....	86
2.4.1.5.2.	Matriz General Electric	87
2.4.2.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.....	88
2.4.3.	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	90
2.4.4.	MATRIZ ESTRATÉGICA FODA.....	92
	CAPITULO III.....	94
	DIRECCIONAMIENTO.....	94
	ESTRATÉGICO.....	94
	CAPITULO III.....	95
	3..... DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	95
3.1.	FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	96
3.2.	MATRIZ AXIOLÓGICA	96
3.3.	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS.....	96
3.3.1.	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	96
3.3.2.	VALORES	98
3.4.	MISIÓN	100
3.5.	VISIÓN	102
3.6.	OBJETIVOS	103
3.6.1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / ESPECÍFICOS.....	103
3.7.	POLÍTICAS	105
3.8.	ESTRATEGIAS	106
3.8.1.	ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	107
3.9.	MAPA ESTRATÉGICO.....	109
	CAPITULO IV	112
	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO O MODELO DE GESTIÓN	112
	CAPITULO IV	113
	4..... PROPUESTA DE MEJORAMIENTO O MODELO DE GESTIÓN	113
4.1.	IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.....	114
4.1.1.	DIAGRAMA DE CALIDAD Y CADENA DE VALOR.....	114
4.1.2.	INVENTARIO DE PROCESOS	117
4.1.3.	SELECCIÓN DE PROCESOS	119



4.1.4.	MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS	122
4.2.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS	123
4.3.	FLUJO DIAGRAMACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS	130
4.3.1.	HOJAS DE COSTOS.....	131
4.3.1.1.	HOJA DE COSTOS.....	131
4.3.2.	HOJA DE COSTOS DE PERSONAL	133
4.3.2.1.	HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN	134
4.4.	INTERRELACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS EN LAS DIFERENTES DIRECCIONES	135
4.5.	PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DEL MANUAL	145
4.5.1.	SITUACIÓN PROPUESTA DE LOS PROCEDIMIENTOS	145
4.5.2.	CAMBIOS REALIZADOS EN ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS	156
4.5.3.	RESUMEN DE CAMBIOS EN ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS.....	162
4.5.4.	MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PROPUESTA.....	163
4.5.5.	MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PROPUESTA.....	164
4.5.6.	INDICADORES DE GESTIÓN	165
	CAPITULO V	167
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	167
	CAPITULO V	168
	5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	168
	168
5.1.	CONCLUSIONES	168
5.2.	RECOMENDACIONES	170
	GLOSARIO DE TÉRMINOS	172
	BIBLIOGRAFÍA	175
	ANEXOS	177



INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO NO. 1.....	29
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL AÑO 2007 (ACTUAL)	29
RECTIFICADORA Y RECONSTRUCTORA FULL MOTORS.	29
GRÁFICO NO. 2.....	31
EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE VEHÍCULOS EN ECUADOR (1992-2003)	31
GRÁFICO NO. 3.....	36
ORGANIZACIÓN Y ENTORNO	36
GRÁFICO NO. 4.....	40
GRAFICO DE DEMING PDCA.....	40
GRÁFICO NO. 5.....	51
RIESGO PAÍS.....	51
GRAFICO NO. 6.....	53
INFLACIÓN ANUAL, MENSUAL Y ACUMULADA.....	53
GRAFICO NO. 7.....	55
PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	55
GRAFICO No. 7.1.	56
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR SECTORES	56
ECONÓMICOS	56
GRAFICO NO. 8.....	57
BALANZA COMERCIAL	57
GRÁFICO NO. 9.....	58
EVOLUCIÓN DE LA BALANZA DE PAGOS.....	58
GRÁFICO NO. 10.....	61
CORRUPCIÓN EN EL MUNDO	61
GRAFICO NO. 11.....	67
REPUESTOS PARA MOTORES DE AUTOMÓVILES	67
GRÁFICO NO. 12.....	69
DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES EMPRESA FULL MOTORS	69
GRAFICO NO. 13.....	73
COMPAÑÍAS LEGALMENTE CONSTITUIDAS E ILÍCITAS A NIVEL NACIONAL	73
GRAFICO NO. 14.....	87
MATRIZ GENERAL ELECTRIC.....	87
GRAFICO NO. 15.....	115
CADENA DE VALOR DE PORTER	115
GRAFICO NO. 16.....	116
DIAGRAMA DE CALIDAD Y CADENA DE VALOR DE "FULL MOTORS"	116



INDICE DE TABLAS

TABLA 1. RIESGO PAÍS	50
TABLA 2. VARIACIÓN MENSUAL DE LA INFLACIÓN	52
DATOS	52
TABLA 3. PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	54
TABLA NO. 4.	62
ESTRUCTURA DEL GASTO TOTAL DE LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL Y POR ÁREA SEGÚN QUINTILES DE HOGARES.....	62
TABLA NO. 5. PROVEEDORES DIRECTOS "FULL MOTORS"	65
TABLA NO. 6.	68
DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA FULL MOTORS.....	68
TABLA NO. 7.	69
POLÍTICAS DE CRÉDITO EMPRESA FULL MOTORS.	69
TABLA NO. 8. MATRIZ AXIOLÓGICA.....	98
TABLA NO.9 MATRIZ AXIOLÓGICA VALORES	100
TABLA No. 10 . MAPA ESTRATÉGICO DE LA RECTIFICADORA Y RECONSTRUCTORA FULL MOTORS	109
TABLA No. 10.1. MAPA ESTRATÉGICO DE LA RECTIFICADORA Y RECONSTRUCTORA FULL MOTORS	110
TABLA No. 10.2 . MAPA ESTRATÉGICO DE LA RECTIFICADORA Y RECONSTRUCTORA FULL	111
TABLA NO. 11. CADENA DE VALOR	118
TABLA NO. 12. PREGUNTAS PARA SELECCIÓN DE PROCESOS.....	119
TABLA NO. 13. PLANIFICACIÓN	120
TABLA NO. 14. CABEZOTES	120
TABLA NO. 15. CIGÜEÑALES.....	121
TABLA NO. 16 BLOCK.....	121
TABLA NO. 17 ADMINISTRATIVA.....	122
TABLA NO. 18. FINANCIERA	122
TABLA NO. 19 TECNOLÓGICA.....	122
TABLA NO. 20. ANÁLISIS DEL PROCESO RF- 001	135
TABLA NO. 21. ANÁLISIS DEL PROCESO RF- 002	136
TABLA NO. 22. ANÁLISIS DEL PROCESO RF- 003	137
TABLA NO. 23. ANÁLISIS DEL PROCESO RF- 004	138
TABLA NO. 24. ANÁLISIS DEL PROCESO RF- 005	139
TABLA NO. 25. ANÁLISIS DEL PROCESO RF- 006	140
TABLA NO. 26. ANÁLISIS DEL PROCESO RF- 007	141
TABLA NO. 27. ANÁLISIS DEL PROCESO RF- 008	142
TABLA NO. 28. ANÁLISIS DEL PROCESO RF- 009	143
TABLA NO. 29. ANÁLISIS DEL PROCESO RF- 010	144
TABLA NO. 30. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROPUESTA AL PROCESO RF- 001.....	146



TABLA NO. 31. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROPUESTA AL PROCESO RF- 002	147
TABLA NO. 32. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROPUESTA AL PROCESO RF- 003	148
TABLA NO. 33. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROPUESTA AL PROCESO RF- 004	149
TABLA NO. 34. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROPUESTA AL PROCESO RF- 005	150
TABLA NO. 35. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROPUESTA AL PROCESO RF- 006	151
TABLA NO. 36. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROPUESTA AL PROCESO RF- 007	152
TABLA NO. 37. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROPUESTA AL PROCESO RF- 008	153
TABLA NO. 38. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROPUESTA AL PROCESO RF- 009	154
TABLA NO. 39. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROPUESTA AL PROCESO RF- 010	155
TABLA NO. 40. SIMBOLOGÍA DE CAMBIOS	156
TABLA NO. 41. RESUMEN DE CAMBIOS REALIZADOS EN LOS PROCESOS SELECCIONADOS	162
TABLA NO. 42. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PROPUESTA.....	163
TABLA NO. 42. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PROPUESTA	164
TABLA NO. 43. MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN	166



RESUMEN EJECUTIVO



INTRODUCCIÓN

Las Rectificadoras en la actualidad han ido en continuo crecimiento, ya que el rectificado es el trabajo de mayor importancia en la construcción de máquinas y en todo aquel tipo de construcciones mecánicas que requieren ajustes y tolerancias. Dicha importancia se debe a la necesidad creada por el constante progreso de la industria mecánica, aportando un volumen económico alto para las empresas rectificadoras.

A nivel mundial la industria automotriz se caracteriza por ser una de las más competitivas, como es el caso también de la industria automotriz de Colombia y Venezuela, países como Ecuador, que forman parte de la Comunidad Andina de Naciones, -CAN- tienen como objetivo, el desarrollo sostenido de sus respectivos sectores automotores.

Las principales características estructurales de una industria son determinantes e influyen en las fortalezas o debilidades de la organización, así como en su posición en el sector en que se desenvuelve, por lo que es necesario identificarlas para aprovechar mejor las oportunidades.

En este sentido, el desempeño del comercio exterior de un determinado sector permite establecer el nivel de competitividad y su potencial a futuro. Asimismo, el comercio internacional posibilita a una nación concentrarse en el desarrollo de las industrias y sectores en donde sus empresas son relativamente más productivas, evitando producir todos los bienes y servicios que requiere.

El Mejoramiento de Procesos, permite entregar servicios de calidad y en los tiempos requeridos por los usuarios, además de conocer los puntos débiles y fuertes del personal y la calidad de cada uno de los colaboradores en sus diferentes funciones, para determinar el desempeño de los colaboradores en sus diferentes puestos o cargos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.



Es de suma importancia, destacar que el diseño e implementación de un manual de procesos en el área de rectificación y un manual de procedimientos administrativos, permitirán esquematizar el desempeño organizacional en todo nivel, mediante la detección de deficiencias y errores en el transcurso del desarrollo de sus procesos, los mismos que en la actualidad no se encuentran enmarcados dentro de las normas y principios del control interno de la empresa.

Se pretende determinar dentro de la empresa cuales son los riesgos internos y externos, así como también conocer cuales son las expectativas de la empresa hacia el futuro y los posibles caminos que ayuden al desarrollo y crecimiento de la Rectificadora Full Motors.

JUSTIFICACIÓN

Es fundamental el desarrollo de un manual de procesos para la rectificadora, con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y economía, como factores de gestión administrativa y financiera para las áreas de la empresa, las mismas que nos permitirán llegar al cumplimiento de los objetivos y además sobrellevar de mejor manera los retos posteriores, que permitan flexibilidad y rapidez de respuesta a los problemas de todas las áreas de la Empresa. .

El diseño y propuesta de un manual de procedimientos para la Rectificadora contribuirá a mejorar los niveles de servicio y proporcionara un efectivo ambiente de control dentro de ella.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.



En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación, control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. Es así que se pueden destacar los siguientes procedimientos administrativos necesarios para "Full Motors" como son: control de personal, registro de personal, adquisiciones de suministros, bodega de repuestos, venta de chatarra, la contabilidad de la empresa, control de inventarios, entre otros.

Los cambios y retos actuales son de gran preocupación para la gerencia de la empresa, respecto de como evaluar su capacidad y desempeño operativo, tomando en cuenta que es una gran inversión para la empresa, es por esta razón que la identificación y diseño de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte se implanten; con la finalidad de realizar el análisis y mejora del proceso.

Además repercuten los cambios continuos de nuestra sociedad en la tecnología, ya que la empresa debe ir adquiriendo e implementando nuevas maquinarias y equipos de última tecnología, tanto para el área de rectificación, como para la administrativa.

Cabe mencionar que de acuerdo al análisis realizado en la empresa, de no contar con procedimientos adecuados, técnicos y oportunos para realizar el servicio de rectificación de motores para todo tipo de vehículo, implica mucha responsabilidad con el cliente final, con el distribuidor, con la institución, y otros. En consecuencia es necesario formular e implantar los procesos en la rectificación de cigüeñales, cabezotes, bancadas, blocks de motor y de cilindro. Esta Técnica ayudará a satisfacer la demanda de clientes, lo más rápido posible.



CAPÍTULO I

GENERALIDADES



CAPÍTULO I

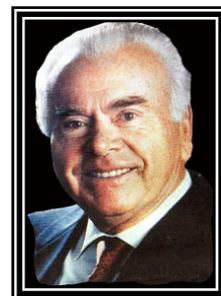
1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Es importante indicar que en nuestro país existen varias empresas en la industria automotriz dentro de las cuales están inmersas las rectificadoras y reconstructoras de motores para vehículos de todo tipo.

A continuación se describe una reseña histórica sobre la Rectificadora "Proveedora Automotriz" siendo esta una de empresas pioneras en nuestro país.

"En la década de los cuarenta Bela Botar K. era dueño de uno de los negocios prósperos de Hungría: la reparación y reconstrucción de motores de autos y la transformación de vehículos de motores de gasolina a gas. Pese a que se vivía una época dura a causa de la Segunda Guerra Mundial, el negocio florecía día a día, pero durante la ocupación rusa, el gobierno nacionalizó el sector productivo del país.



De antemano, Bela Botar tenía la certeza de que en muy poco tiempo su negocio también iba a pasar a manos gubernamentales, y buscó la manera de salir de Hungría puesto que su vida corría peligro.

Bela Botar y su esposa logran evadir las seguridades y se trasladan a Viena acompañados de una joven pareja de esposos y un niño de seis meses. El objetivo de Bela era alejarse de Europa, pues se temía otro conflicto de magnitud, allí. Don Bela, definitivamente decide salir.



El joven Húngaro tenía dos metas; viajar a Estados Unidos por que se trataba de una nación próspera, o quizás a Australia por su lejanía.

Un pariente de la pareja con la que salió de Hungría residía en Quito; le ofrecen su ayuda para conseguirles una visa a Ecuador. Bela Botar no tenía la menor idea de donde y de cómo era Ecuador; transcurrieron un par de meses y obviamente la situación de vivir en un campamento de refugiados no era nada placentero.

Un buen día los amigos de Bela Botar le entregaron la visa ecuatoriana para él y su esposa, en ese momento decide viajar a aquel país desconocido, y de ahí trasladarse a Estados Unidos. El viaje a Ecuador comenzó en Viena, pasaron por Génova, Barcelona; pero también debían cruzar Rusia y finalmente llegaron a la provincia del Guayas, a finales de 1949, donde viven algunos meses y el señor Botar comienza a trabajar con el señor Víctor Emilio Estrada, luego viajaron a Quito.

El idioma fue una dificultad, pues no sabía ni español ni inglés, solo hablaban alemán y húngaro. Sin embargo la pareja pudo superar este inconveniente, puesto que en Quito conocen y se integran a la colonia judía, esto le ayudó en gran medida.

Bela Botar y su esposa conocen a Modesto Rivadeneira, quien tenía la representación de tractores Internacional en ese entonces. Los primeros tractores llegan al país y no había quien diera mantenimiento a los motores. Don Modesto tenía su taller en la Terminal del tranvía que quedaba en la 10 de Agosto y Bolivia, y le brinda la oportunidad de trabajar a Bela Botar como mecánico de Rivadeneira en la reparación de motores. Después de transcurridos unos tres años, Bela Botar dominaba el español, manejaba el taller, conocía su trabajo y, como hombre emprendedor y con visión de triunfo decide al poco tiempo poner su propio negocio en sociedad con Rodolfo Fialla, así nace la primera Rectificadora de cigüeñales y reconstructora de motores **BOTAR FIALLA CIA.**, después llamada **PROVEEDORA AUTOMOTRIZ.**



La visión y experiencia de Bela Botar era construir la máquina rectificadora de cigüeñales, además de otras herramientas. Así nuestro país comenzó a ahorrar divisas y a recibir el pago de impuestos por la creación de una nueva industria en el Ecuador. Algunas empresas se han formado con la acertada y hábil dirección de Bela Botar, que se daba cuenta de la exigencia que le traían los nuevos proyectos que tenía grabados en su memoria, a pesar de las pocas dificultades con las que se tropezó, ni un solo momento dudó de seguir adelante con sus planes, un hombre singular que vive intensamente cuando trabaja.

De PROVEEDORA AUTOMOTRIZ se promovió la constitución de empresas conocidas como Grupo Botar.

Con orgullo podemos nombrar las fuentes de trabajo creadas por el señor Bela Botar:

- Proveedora Automotriz S.A.C.I.
- Rectificadora Botar S.A.
- Motores Cummins Diesel
- Automotores Continental S.A.
- Record Motors S. A. Quito
- Bela Motors S.A. Quito
- Ómnibus BB transportes S.A., la primera ensambladora en el país.
- Elasto S.A. ¹

Además existen otras rectificadoras que ven como un ejemplo a Proveedora Automotriz como son:

- Rectificadora Internacional
- Rectificadora del Sur
- Rectificadora la Dolorosa
- Rectificadora Ciguemotor, entre otros.

¹ www.proveedor-automotriz.com



En la actualidad, la globalización de la economía, caracterizada por la apertura comercial, la ampliación de las inversiones e innovaciones tecnológicas promueven la competitividad de todos los sectores económicos, a fin de que los repuestos puedan ser ubicados en mejores condiciones de precios y calidad en el mercado mundial; en este contexto el desarrollo de la reconstrucción y rectificación durante los últimos años ha sido notoria, ha jugado un papel relevante en la generación de empleo, riqueza y prestación de servicios.

Es necesario promover el desarrollo empresarial a través de la participación del recurso humano capacitado, considerado como el capital más valioso dentro de las organizaciones, en busca de propender el cambio, en base a modificaciones en el diseño y en la aplicación de herramientas especializadas como son los procesos a realizarse en el área de rectificación de motores de la empresa Full Motors.

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas, así como la rápida resolución de los mismos; sin la necesidad de mejorar los demás procesos que funcionan de manera eficiente y adecuada, lo cual repercute positivamente en las capacidades de la organización y su disponibilidad para adaptarse a las exigentes herramientas e instrumentos técnicos del mercado.

Es necesario definir clara y exhaustivamente los requerimientos y procedimientos que son parte integral del sistema de rectificación de motores, ya que con esta información fiable y estructurada se puedan tomar decisiones mas acertadas por cualquier miembro de la organización que necesite consultar dicha información.

Con estos antecedentes, la Rectificadora y Reconstructora "Full Motors" fue creada el 15 de Julio del año 2004, con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes e ir creciendo en el negocio de la reconstrucción y rectificación de motores.

Desde sus primeros días el accionar estaba enfocado a contar con tecnología de punta y manteniéndose ofrecer lo mejor y último en técnicas y procesos para



brindar trabajos de calidad, apoyándose con un servicio integral de rectificación y reparación de cigüeñales y motores de cualquier automóvil, camión y otros.

1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

El 15 de Julio del 2004 el Sr. Jorge Elías Alvaro Ramírez, decide fundar la Rectificadora y Reconstructora "Full Motors" ubicada en la Av. Pedro Vicente Maldonado S27-39 y las lajas de la Ciudad de Quito, de la República del Ecuador, para prestar los servicios de rectificación técnica de motores a gasolina y diesel.

Contando con unos activos fijos (máquinas y vehículos) no muy altos, entran a participar del mercado en un alto porcentaje debido a la cercanía con los talleres mecánicos y siendo la única rectificadora que se establece en ese Sector.

Pasados dos años de funcionamiento, el Sr. Jorge Alvaro compró más maquinarias y herramientas que hacen falta para la rectificación de motores, además se contrató mano de obra calificada en el área administrativa, con la finalidad de ir ampliando la capacidad de la planta.

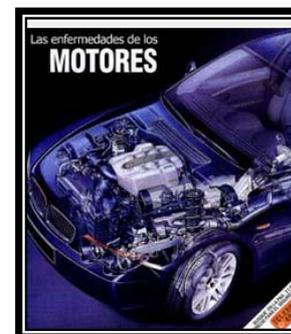
Adicionalmente se hizo un convenio con Escuelas de Mecánica para facilitar la capacitación a los empleados y talleres que conformarían el mercado objetivo y así brindar una excelente asesoría técnica a los clientes, característica y elemento que se ha constituido en la mayor fortaleza de la empresa y le ha permitido ir posicionándose en el mercado.

Conociendo la importancia que tiene la atención y satisfacción del cliente y en pro de ofrecerle un mayor beneficio y calidad en el servicio, la Rectificadora vio la necesidad de comprar repuestos y tenerlos en stock, para suministrar aquellos que son utilizados con mayor frecuencia en la rectificación de los motores, de esta manera la empresa busca brindarle un servicio integral al cliente evitándole la molestia de trasladarse a otros lugares para la adquisición de dichas piezas.



1.2. SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA

La Rectificadora Full Motors se dedica a la rectificación y reconstrucción de motores, utilizando tecnología moderna, personal calificado, mejorando continuamente nuestros procesos para obtener la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, a través de atención personalizada, servicio integral y puntualidad en la entrega de los productos



Es importante indicar en primera instancia que, el Rectificado de motores se refiere a las piezas que forman el conjunto de un motor, que están sometidas a desgastes y deformaciones; esto es debido al rozamiento entre piezas y al calor que tienen que soportar.

Para corregir estos desgastes y deformaciones se utiliza la técnica del rectificado, que consiste en el mecanizado de las piezas, hasta igualar las superficies de contacto y darles un acabado que disminuya el rozamiento y favorezca la lubricación de los órganos en movimiento.

Se realiza el rectificado en piezas como: los cilindros del bloque motor, cigüeñales, árboles de levas, asientos de válvulas, y otros
También se rectifican las piezas de ajuste que requieren la planificación de su superficie como, por ejemplo, culatas, bloques de motor, etc.

El rectificado es una técnica de mecanizado similar al realizado por fresadoras y tornos. Se sustituyen las cuchillas o fresas por muelas abrasivas, que consiguen un acabado superficial más fino y una medida final más exacta.

Para el rectificado de motores se utiliza una maquinaria específica, diseñada para el trabajo en las distintas piezas del automóvil, como pueden ser las utilizadas para rectificar los cilindros del motor, o la rectificadora cilíndrica para cigüeñales, o la rectificadora utilizada para planificar culatas.



¿Cuándo rectificar un motor?

La operación de rectificado se realiza en talleres especializados dedicados a este fin. El mecánico decidirá si merece la pena hacer esta reparación o bien se decide por el recambio de la pieza por otra en perfecto estado.

La decisión de rectificar una pieza depende de los siguientes factores:

- _ Se consultara que el fabricante del vehículo permita el rectificado de la pieza en cuestión. Si el fabricante lo permite, tenemos que ver hasta que punto podemos hacerlo y si estamos dentro de tolerancias. Si vemos que es factible el rectificado, pasaremos al siguiente paso.
- _ Tenemos que saber el precio que nos supone el rectificado, si es superior al de una pieza de recambio nueva, no se recomienda la operación de rectificado.

El rectificado es recomendable en piezas donde el costo del recambio es elevado, como por ejemplo: culatas, cigüeñales, bloque motor. También se recomienda en vehículos pesados: camiones, maquinaria agrícola y de obras públicas, donde la vida útil del vehículo es muy superior a la del motor.

Diferencias entre los motores Diesel y gasolina:



- _ **En los motores de gasolina** los fabricantes no suelen suministrar espesores distintos de junta de culata, por lo que en un rectificado del plano de la culata no



contempla montar juntas de culata de mayor espesor, para compensar el material de la culata rectificadas.

Cuando se rectifica la culata hay que tener en cuenta dos cosas: primero que aumenta la relación de compresión del motor y la otra cosa a tener en cuenta es la posibilidad de que las válvulas toquen en los pistones, para evitar esto, se rebajara en los asientos de las válvulas la misma medida que se haya rebajado en la culata. Tras esto, se deberá ajustar el juego de taqués.

_ **En los motores Diesel:** los fabricantes suelen suministrar distintos espesores de junta de culata, una, dos, o tres muescas. El espesor de la junta está en función de la altura de los pistones respecto al plano del bloque, cota "x". Hay disponibles tres espesores diferentes en función del valor saliente de los pistones con relación al bloque motor. Estos espesores son identificables por muescas sobre una lengüeta situada cerca del exterior de la junta de culata (por ejemplo en el Renault Megane 1.9 D, TD: debajo del inyector del cilindro nº 1).

En motores Diesel cuando se rectifica la culata, se planifica a la medida mínima posible. El rectificador ajustará las pre cámaras y los asientos de las válvulas. Se rebajara a los asientos de las pre cámaras y a los asientos de las válvulas la misma medida que se halla rebajado para el plano de la culata, evitando así, que las válvulas puedan tocar con los pistones y dejando por encima del plano de culata $\pm 0,03$ mm las pre cámaras. Si se rebajan los asientos será necesario el reglaje de taqués.

1.2.1. SERVICIOS EN EL ÁREA DE RECTIFICACIÓN

Existen cuatro pasos que se debe seguir para la rectificadas eficiente de un motor, que cumpla con los requerimientos del cliente, los cuales se detallan a continuación:



1.- CABEZOTES

RECTIFICACIÓN DE CABEZOTES

Rectificado de cabezotes de motor de aluminio y hierro fundido. Cambio de guías de válvulas, Rectificación de alojamientos o cepos del árbol de levas, alineamiento del alojamiento del árbol de levas. Rectificación de asientos de válvulas, comprobación y rectificación de superficies planas.

Además se detecta fisuras y se suelda cabezotes que tienen fuga de agua o aceite.

Para efectuar el trabajo del cabezote, se basan en las medidas originales, de las piezas y partes. Es decir, consultan en la base de datos del fabricante y respetan los datos de fabricación.

SERVICIOS PARA CABEZOTES

- Prueba Hidráulica de Fisuras
- Cepillar Superficies Planas de Cabezote
- Cambiar Cápsulas de Inyectores
- Soldar al Frío Fisuras
- Adaptación de Válvulas
- Adaptación de Guías
- Cambiar de Asientos y/o Adaptación
- Rectificar Asientos y Válvulas
- Esmerilar Asientos
- Cambio de Pre cámaras
- Enderezada de Cabezotes
- Armar Cabezotes
- Reparación de Suplex o Rosca de Bujías





2.- CIGÜEÑALES

RECTIFICACIÓN DE CIGÜEÑALES

Se realiza la Rectificación de todo tipo cigüeñales de motores a gasolina, diesel, petroleros, entre otros, hasta 3 metros de longitud. Se rectifican los codos de biela y/o bancada.

Cuentan con el servicio de BALANCEO y ALINEACIÓN de cigüeñales y piezas rotantes, como cardanes, árboles de leva, rodillos de la industria de plásticos, textiles y gráficos; para lo cual disponen de maquinaria moderna con tecnología de última generación, que les permite diagnosticar digital y electrónicamente el punto exacto del desbalance de la pieza.

Verifican que los conductos de lubricación estén libres de obstrucciones y armamos el conjunto block, cigüeñal y bielas con el objeto de probar las tolerancias (asentamiento).

El asentamiento viene en libras en newton, **por ejemplo** según la tolerancia de la tuerca tanto de bancada y biela se le pone las libras al torque.



RECTIFICACIÓN DE BANCADAS

Es importante indicar que la rectificadora no manda a recuperar piezas a terceras personas, sino lo hacen con sus propias máquinas y en sus propios talleres.

Para efectuar este trabajo, se basan en las medidas originales, de las piezas y partes. Es decir, consultan la base de datos del fabricante y respetan los datos de fabricación.



SERVICIOS PARA CIGÜEÑALES

- Comprobación de fisuras al cigüeñal (campo magnético)
- Comprobación de dureza Rockwell a los moñones del cigüeñal
- Rectificación del cigüeñal en todos los diámetros y longitudes
- Pulir cigüeñal
- Enderezar cigüeñal
- Rellenar cigüeñal moñones de bancada y de bielas
- Fabricación o reconstrucción de cojinetes de bielas con remetalización centrifugada de magnolia. Cuando hay un desgaste en cigüeñal por tanto embrague.





3.- BLOCKS

RECTIFICACIÓN DE BLOCKS DE MOTOR

Recuperan bloques de motor de toda marca. Rectifican cilindros, instalan camisas, sueldan, pulen y rectifican la superficie del block. Reparar y adaptan tanques de tren de válvulas. Disponen de las máquinas adecuadas y el personal responsable, para ejecutar trabajos de **reparación de blocks**.



RECUPERACIÓN DE BLOCKS DE CILINDRO

Además si desea reparar cilindros, rectificar superficie, soldar block, encamisar bloque, cambiar sellos de agua o tapón o pulir.

Rectifican el túnel de bancada del block y alinean los descansos. Montan el cigüeñal en el bloque y prueban la tolerancia de los metales de bancada y metales axiales. Entregan el conjunto probado y garantizado por un año dependiendo el caso.

Sueldan blocks y carter de aceite, que por el uso, comienzan a perder refrigerante o aceite. Cambian los sellos de agua.



Para efectuar este trabajo, se basan en las medidas originales, de las piezas y partes. Es decir, consultan con el fabricante y así respetan las dimensiones originales.



SERVICIOS PARA BLOCKS

- Comprobación hidráulica de fisuras
- Soldar al frío fisuras
- Cambio de camisas húmedas (a Diesel camisas cambiables)
- Encamisar cilindros o fabricación de camisas de todo diámetro y longitud
- Rectificar cilindros normales o especiales 300 - 400 mm
- Bruñir cilindros o camisas de todo diámetro y longitud
- Fabricación o reconstrucción de cojinetes de bancada con remetalización centrifugada con magnolia de todo diámetro.
- Cepillar plano block, en línea, V-6, V-8, V-12, V-16
- Encamisar alojamientos de camisas a los cilindros
- Cambios de bujes de árbol de levas
- Rectificación y alineación de descansos de bancada
- Rectificación y alineación o encamisada de túneles de levas

Nota: Full Motors realiza la rectificación para todo tipo de marca de vehículo que existe en el mercado.



1.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“El Desarrollo Organizacional es un proceso planificado que se desarrolla a todo lo ancho de la organización, que es dirigido desde la cúspide, con el propósito de aumentar la efectividad y salud de la organización a través de intervenciones



planeadas en los "procesos organizacionales" haciendo uso del conocimiento de las ciencias del comportamiento"²

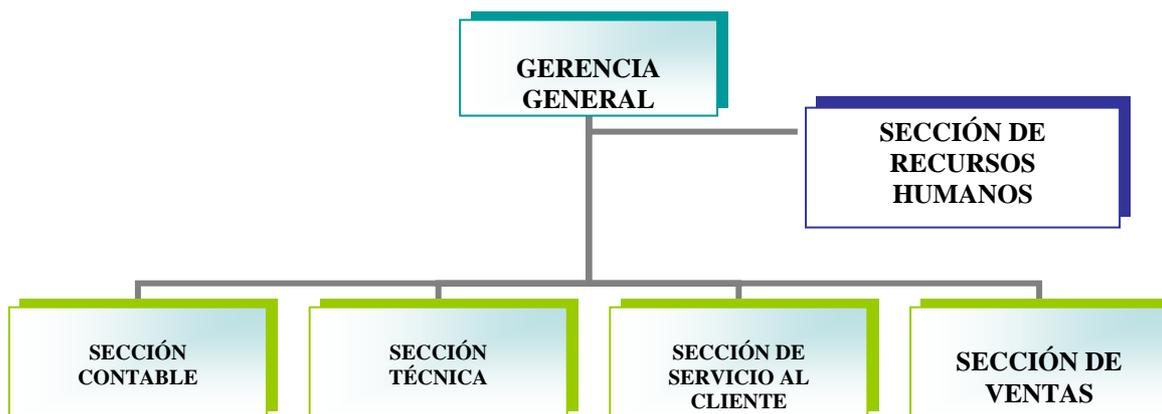
1.3.1. ORGANIGRAMAS

El diseño organizacional es un proceso en el cual los directivos y gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada, para la estrategia y cumplimiento de los objetivos de la empresa; por lo tanto los gerentes ponen énfasis en dos sentidos: hacia el interior de la empresa y hacia el exterior de la empresa para su diseño.

1.3.1.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama estructural muestra a la organización completa, dando a primera vista la relación que existe entre todas las divisiones y sus departamentos.

GRÁFICO No. 1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL AÑO 2007 (ACTUAL)
RECTIFICADORA Y RECONSTRUCTORA FULL MOTORS.



Fuente: Rectificadora Full Motors

Elaborado por: Alexandra Acero

² "Organization Development: Strategies and Models"; Beckhard, Richard; Editorial Addison-Wesley; Massachussets, EEUU; 1969



1.4. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

El sector automotor ecuatoriano nació frente a la perspectiva de un gran mercado Subregional como es la Comunidad Andina de Naciones, conocida anteriormente como Grupo Andino. Este bloque se planteó como meta incursionar en el mundo industrial automotriz y para el año 1992, en que se levanta la prohibición de importaciones en Ecuador, ingresaron al país una amplia variedad de automotores que crearon una dura competencia a la industria nacional, pero permitió asimismo, la posibilidad al Ecuador de exportar a Colombia y Venezuela.

“Esto propició que se establecieran ensambladoras en el país, siendo la primera planta la de la firma Autos y Máquinas del Ecuador S.A., AYMESA, fundada en 1970, que inició sus operaciones a partir del año de 1973. Luego la compañía ÓMNIBUS BB TRANSPORTES S.A., lo realizó el 16 de octubre de 1975, siendo la ensambladora que más ha producido a lo largo de la década del 90 y hasta la actualidad.

Otra compañía que incursionó en el sector fue MANUFACTURAS ARMADURÍAS Y REPUESTOS DEL ECUADOR, MARESA, fundada en el año 1976 y que empezó sus operaciones en el año 1979. COENANSA, CORPORACIÓN ENSAMBLADORA AUTOMOTRIZ NACIONAL, fue la última planta ensambladora de automotores establecida en el Ecuador. Esta empresa se ubicó en Manta y pertenecía al grupo Noboa, comenzó sus operaciones en el año 1991 y dejó de ensamblar en el año 1997. “³

En opinión de representantes del sector automotor, con la dolarización de la economía ecuatoriana en el año 2000 y la gradual estabilidad económica, se comenzó a recuperar el sector automotor en general incentivado además por la disponibilidad de recursos provenientes de las remesas de migrantes, los que se aplicaron a la compra de vehículos, constituyéndose en un factor permanente en

³ <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae5>

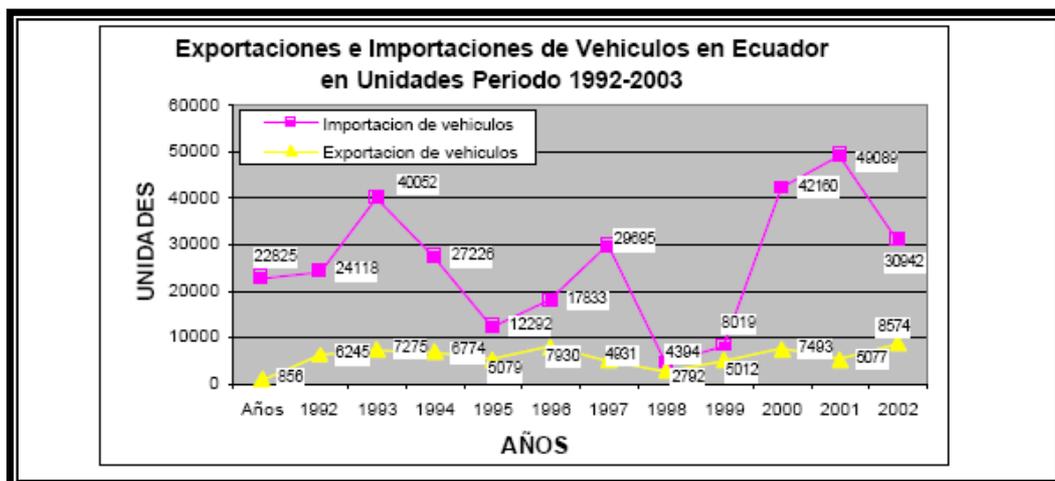


los años siguientes 2002 y 2003, para que se produzca un mayor volumen de importaciones a fin de atender la demanda represada de los años anteriores.

El total de importaciones del país en valor CIF por el año 2003, fue de US \$ 6.534'404.000, por lo que las importaciones de vehículos representaron el 8.65%. Sin embargo se debe anotar que el sector automotor no solo importa vehículos sino también, autopartes y repuestos, que aumentan significativamente el referido porcentaje afectando negativamente nuestra balanza comercial del sector. El total de vehículos importados durante el período 1992 – 2003, ascendió a 308.645 unidades, mayor que el volumen de vehículos ensamblados en el país, que llegó a 293.583 unidades, por lo que contribuyeron en mayor proporción a la conformación del parque automotor, más aún considerando que el 24% aproximadamente de lo producido, es decir 70.460 unidades, se destinaron a la exportación, de lo que resulta una stock total de 531.768 unidades, las que en un 60 % aproximadamente fueron importadas. Lo que confirma la tendencia de los consumidores, que han preferido los vehículos importados, en vez de los nacionales, pese a que los aranceles de los de origen "extra zona" han elevado sus costos y por ende los precios a los cuales los tuvieron que adquirir.

GRÁFICO No. 2

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE VEHÍCULOS EN ECUADOR (1992-2003)



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador



Es así que en el Ecuador, específicamente en la ciudad de Quito la demanda de vehículos se está incrementando día a día, lo cual permite que las Rectificadoras vayan creciendo en la industria automotriz, debido al gran número de clientes que requieren de los servicios que ofrecen estas empresas.

Por lo tanto el problema adicional al contexto técnico, constituye, la falta de herramientas e instrumentos de procedimientos administrativos, así como de procesos, lo cual permite una mejor continuidad en la administración y funcionamiento eficiente de cada una de las áreas de la Rectificadora Full Motors.

El Manual de Procedimientos es una herramienta que define y concreta las responsabilidades de cada área, contando a su vez con la flexibilidad de poder reestructurarlo y adecuarlo, cuando las situaciones cambiantes de nuestro escenario lo ameritan; y que además permite analizar cada actividad realizada por sus costos y tiempos, con lo que nos permitirá establecer indicadores que ayudan a la implementación y diseño de los procesos.

1.5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.5.1. MARCO CONCEPTUAL

Administración.- “Proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.”⁴

Control Interno.- Se define como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados.⁵

⁴ STEPHEN P. y DECENZO, DAVID A, FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION, Editorial Pearson Educación, 6ta. Edición, México 2002, Pág. 5

⁵ Mantilla, Samuel Alberto, CONTROL INTERNO ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRAL, Editorial Ecoe Ediciones, 2da. Edición 2000, Bogotá, Pág. 14



Diagramas de flujo.- “Representan la forma más tradicional para especificar los detalles algorítmicos de un proceso. Se utilizan principalmente en programación, economía y procesos industriales; estos diagramas utilizan una serie de símbolos con significados especiales. Son la representación gráfica de los pasos de un proceso, que se realiza para entender mejor al mismo.”⁶

Documentación de procesos. “Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados”⁷

Efectividad.- Logro de los objetivos y metas programadas por una entidad.

Eficiencia.- Rendimiento óptimo sin desperdicio de recursos. Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización “hacer las cosas bien”.⁸

Eficacia.- “Hacer lo correcto, alcanzar las metas”⁹

Institución Las instituciones son estructuras y mecanismos de orden social y cooperación que gobiernan el comportamiento de un grupo de individuos (que puede ser reducido o coincidir con una sociedad entera). Las instituciones trascienden las vidas e intenciones humanas al identificarse con la permanencia de un propósito social, y gobiernan el comportamiento humano cooperativo mediante la elaboración e implantación de reglas en la organización.

⁶ <http://es.wikipedia.org/>

⁷ www.medellinmiempresa.com/documentos/padrinazgo/MEJORAMIENTO%20DE%20PROCESOS.doc

⁸ STONER, FREEMAN, GILBERT, Daniel, ADMINISTRACION, Editorial Pearson Educación, 6ta. Edición, México, Pág. 9

⁹ Opcit. STEPHEN Pág. 5



Mapas de Procesos.- “Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar”¹⁰

Manual.- “Documento, ya sea electrónico o impreso, que contiene las instrucciones de uso de alguna materia.”¹¹

Modelado de Procesos.- “Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados”¹².

Organigrama.- Son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo, que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa. La unión de los cuadros mediante líneas representa los canales de autoridad y responsabilidad.¹³

Personal.- Calidad e integridad del personal que esta encargado de ejecutar los métodos y procedimientos prescritos por la gerencia para el logro de los objetivos.

Proceso.- Conjunto de fases coherentes y pasos sucesivos predeterminados, para la realización de una operación o actividad administrativa, financiera, productiva, que concluye con el resultado u objetivos programados.

¹⁰ www.medellinmiempresa.com/documentos/padrinazgo/MEJORAMIENTO%20DE%20PROCESOS.doc

¹¹ <http://es.wikipedia.org/>

¹² www.medellinmiempresa.com/documentos/padrinazgo/MEJORAMIENTO%20DE%20PROCESOS.doc

¹³ www.Wikipedia.com



Procedimientos.- Son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Productividad.- “Es la relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios. De un modo general, la productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo. Lo habitual es que la producción se calcule utilizando números índices (relacionados, por ejemplo, con la producción y las horas trabajadas), y ello permite averiguar la tasa en que varía la productividad.”¹⁴

Rediseño y mejora de procesos. “El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio”¹⁵.

1.5.2. MARCO TEÓRICO

1.5.2.1. PROCESOS:

“Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro

¹⁴ Biblioteca de consulta Microsoft Encarta 2006

¹⁵ www.medellinmiempresa.com/documentos/padrinazgo/MEJORAMIENTO%20DE%20PROCESOS.doc



correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

GRÁFICO No. 3
ORGANIZACIÓN Y ENTORNO



Fuente: Microsoft Encarta 2007
Elaborado por: Microsoft Encarta 2007



Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

Evidentemente, la organización funcional no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes. Por ello, tal vez la gestión por procesos es un elemento clave en la Gestión de la Calidad.

Tal vez sean los objetivos que pueden plantearse la principal característica de la Gestión de Procesos:

- Incrementar la eficacia.
- Reducir costes.
- Mejorar la calidad.
- Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio.

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. Por ejemplo, si se acortan los tiempos es probable que mejore la calidad.

Además están presentes, en la gestión de procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen,



en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales. Así, podemos aproximar las siguientes:

▣ **Identificación y documentación.** Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Tal y como se expuso anteriormente, los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

▣ **Definición de objetivos.** La descripción y definición operativa de los objetivos es una actividad propia de la gestión. La característica del enfoque que nos ocupa es definir explícitamente esos objetivos en términos del cliente. Esto permitirá orientar los procesos hacia la Calidad, es decir hacia la satisfacción de necesidades y expectativas.

▣ **Especificación de responsables de los procesos.** Al estar, por lo común, distribuidas las actividades de un proceso entre diferentes áreas funcionales, lo habitual es que nadie se responsabilice del mismo, ni de sus resultados finales.

La gestión de procesos introduce la figura esencial de propietario del proceso. El dueño del proceso es una persona que participa en sus actividades. Será esta persona la responsable última, teniendo control sobre el mismo desde el principio hasta el final. Generalmente este papel es asignado a un mando o directivo. El propietario del proceso puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso. En este caso, es vital que el dueño del proceso esté informado de las acciones y decisiones que afectan al proceso, ya que la responsabilidad no se delega.

▣ **Reducción de etapas y tiempos.** Generalmente existe una sustancial diferencia entre los tiempos de proceso y de ciclo. La gestión de procesos



incide en los tiempos de ciclo, y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya.

▣ **Simplificación.** Intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión.

▣ **Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido.** Es frecuente encontrar que buena parte de las actividades de un proceso no aportan nada al resultado final. Puede tratarse de actividades de control, duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La gestión de procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias, como aquellas de evaluación imprescindibles para controlar el proceso o las que deban realizarse por cumplimiento de la legalidad y normativa vigente.

▣ **Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.** Con frecuencia es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el proceso, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia que pudiera darse en las personas implicadas.

Inclusión de actividades de valor añadido. Que incrementen la satisfacción del cliente del proceso.

Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.

Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente. El rediseño de procesos incluye una actividad de mejora permanente, ya que al



rediseño en sí ha de seguir la aplicación del ciclo PDCA o PDVA, en español, de mejora continua.

EL CIRCULO DEMING

El Ciclo PDCA básico se conoce comúnmente como el Círculo Deming. Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo consecutivamente:

P : PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

D: DO (HACER): llevar a cabo los planes.

C: CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A: ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

GRÁFICO No. 4

GRAFICO DE DEMING PDCA



Fuente: www.geocities.com/wallstreet/exchange/9158/pdca.ht
Elaborado por: www.geocities.com/wallstreet/exchange/9158/pdca.htm

Un primer paso, esencial para acometer la mejora de procesos, es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización. Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, mientras que es comunicado explícitamente de manera que se genere un estado de opinión y



actitud favorables hacia las actividades de mejora y sus resultados. Igualmente, los líderes deben asegurar que los equipos de mejora tengan a su disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión.

La mejora de un proceso implica una serie de actividades ordenadas, que constituyen en sí mismas un proceso, y cuyas fases principales están contenidas en la figura siguiente. En ella se puede observar la presencia de un subproceso (A) que no es otro que el correspondiente al de la mejora continua¹⁶

“Los objetivos generales que persigue una reingeniería y gestión de procesos son:

1. Mayores beneficios económicos debido a tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
2. Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
3. Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas
4. Mayor conocimiento y control de los procesos
5. Conseguir un mejor flujo de información y materiales
6. Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
7. Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes

Así, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para a partir de ahí, trabajar con los conceptos de mejora continua.

Para ello proponemos la siguiente metodología:

1. Definir el mapa de procesos de la compañía analizando los procesos clave (es decir los que más impacto tienen sobre los resultados de la organización). El mapa de procesos nos sirve para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder comprenderlos y mejorarlos.

¹⁶ www.medellinmiempresa.com/documentos/padrinazgo/MEJORAMIENTO%20DE%20PROCESOS.doc



2. Relacionar la estrategia de la compañía y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos empleando herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). En un proyecto como este, es clave unir la estrategia a los procesos y eso lo conseguimos uniendo los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la compañía.
3. Creación de equipos para cada uno de los procesos definiendo el líder del proceso así como los indicadores para cada uno de ellos. Se deben crear equipos para trabajar en cada uno de los procesos buscando la involucramiento máximo de todas las personas con la formación y comunicación interna
4. Reingeniería de procesos. Para afrontar la reingeniería de procesos existen metodologías que se escapan de los contenidos del presente artículo pero básicamente se basan en cinco conceptos:
 - Metodología sólida y contrastada para el desarrollo e implantación de la reingeniería
 - El conocimiento de los procesos de los integrantes de la organización
 - Las mejores prácticas (best practices) habitualmente aportadas por consultores externos a la organización.
 - Los sistemas de información que soporten los nuevos procesos.
 - Una visión global de los procesos que consigue no sólo optimizar los procesos de una manera local sino de manera global.
5. Mejora continua de los procesos empleando las técnicas específicas. Tras haber hecho la reingeniería, se está en disposición de empezar con el proceso de mejora continua aunque nunca se ha de descartar enfrentarse a nuevas reingenierías
6. Seguimiento y control. Aunque está implícito dentro de los conceptos de mejora continua, es importante destacar que un proyecto de este perfil



llevará a un continuo trabajo de seguimiento y control de los procesos para conseguir su optimización y control"¹⁷

1.5.2.2. PROCEDIMIENTOS

Son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, mas que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización.

Características de procedimientos:

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

¹⁷ Eduardo Navarro, Socio Director de Improven Consultores



PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas.

La importancia de los procedimientos administrativos estriba en que los mismos:

- Establecer el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y la optimización.
- Fijar la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; Además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.



CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL



2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

En el Análisis Situacional se considerará factores relacionados e integrantes de las situaciones externas, que por su naturaleza y particulares características, no son controlables, pero que tienen incidencia sobre la empresa para determinar las amenazas y oportunidades que se pueden derivar de esta, determinando las posibles situaciones que podría enfrentar en un futuro y que colabora al proceso para la toma de decisiones gerenciales.

La empresa identifica aquellos elementos pasados, presentes y futuros, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Por ejemplo, algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país, se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa, ni país tienen un control efectivo y predeterminado.

Otro punto importante en el análisis del entorno, es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.



2.2. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo permite considerar factores del entorno de la empresa que afecten en alguna forma ya sea positiva o negativamente al desarrollo de la misma, tanto dentro del país en el que actúa principalmente, como globalmente. Estos son de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico, tecnológico, entre otros.

La revolución tecnológica, la mejora del transporte y telecomunicaciones, la conexión de redes informáticas y las políticas liberalizadoras, que reducen las barreras proteccionistas y favorecen el movimiento de mercancías y capitales, eliminan las fronteras económicas interiores.

Esto puede o no favorecer a las empresas, pues les permite encontrar nuevos clientes, proveedores, y al mismo tiempo aprovechar el distinto coste de las materias primas y del trabajo en el mercado nacional e internacional.

2.2.1. MACROAMBIENTE

Son aquellas fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control, afectando positiva o negativamente el ámbito en el que se desarrollan las actividades de la Rectificadora Full Motors.

Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; factores y fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no son del todo impredecibles, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación.



A continuación se presentan los aspectos más importantes en el desarrollo del ambiente externo de la empresa:

2.2.1.1. FACTOR POLÍTICO

Nuestro país en la actualidad esta atravesando por una inestabilidad política debido ha varios problemas entre los poderes del Estado, lo que afectan directamente al desarrollo empresarial, ya que el riesgo país es alto, situación que genera un riesgo para las empresas que deseen invertir en el Ecuador, además las negociaciones con los mercados internacionales se han reducido, así mismo la inversión extranjera, gracias a las malas decisiones, tomadas por los gobernantes y demás funcionarios públicos.

De acuerdo a las últimas elecciones sobre la Asamblea Constituyente, existe incertidumbre en las reformas que realizarán los asambleístas, ya que las nuevas reformas a las leyes pueden o no afectar las decisiones tomadas hoy en día por las organizaciones.

Los problemas políticos surgidos a nivel interno del país, han afectado el ambiente productivo y laboral, ya que muchas de las decisiones adoptadas por los gobernantes perjudican al bienestar socioeconómico de los trabajadores y esto se refleja en su capacidad adquisitiva.

Dentro de este factor encontramos una serie de situaciones que afectan al normal desenvolvimiento de las actividades de la Empresa Full Motors, así como también otros que coadyuvan al cumplimiento de sus objetivos.

- Reforma política a través de una Asamblea Nacional Constituyente

La Constituyente es una oportunidad de cambios a ser asegurada con la movilización popular, indispensable para cristalizar todos nuestros sueños. Eso implica una elevada dosis de responsabilidad de parte de todos aquellos sectores que pretenden una transformación profunda del país. Con respuestas concretas,



coherentes y sobre todo unitarias se deberá enfrentar el reto constituyente, conjugando en primera persona de plural la democracia:

CONFORMACIÓN DE LA ASAMBLEA CONSTITUYENTE

De acuerdo a las elecciones efectuadas el 15 de Abril del 2007, se determinó la conformación de una Asamblea Constituyente para que ejecute reformas a la Constitución del País, la conformación de nuevas Leyes para regular todos los estamentos del Estado, las reformas a las Leyes y los reglamentos que nos rigen hasta el momento.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Para la Rectificadora Full Motors, los cambios que se establezcan en la Asamblea Constituyente pueden ser una amenaza porque existe la posibilidad de que se reforme el Precio de los vehículos sin aranceles, al igual que los repuestos debido a su importación, en donde los precios bajarán y las personas optarán mejor por comprar vehículos nuevos y por ende no habrá la necesidad de contratar los servicios de rectificado de motores.

2.2.1.1.1. RIESGO PAÍS

El riesgo País es un índice de bonos de mercados emergentes, que refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. El Riesgo País se lo expresa como un margen de rentabilidad en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Ha tenido variaciones en los últimos siete años, a través de distintos Gobiernos



que han ejercido el poder en el nuestro país. Mientras menor es el Riesgo País, mejoran las condiciones de inversión extranjera en Ecuador, proyectando una imagen económica más estable ante el mundo, lo cual es beneficioso.

En el 2003 el Riesgo País alcanzó un cierre con 779 puntos, teniendo una reducción de esta calificación hasta el 2005, a partir del año 2006 y debido a la inestabilidad política generada por el riesgo País ha tenido un crecimiento bastante grande logrando en este primer semestre del año una tendencia a la baja, así en Noviembre refleja el nivel de 637 puntos.

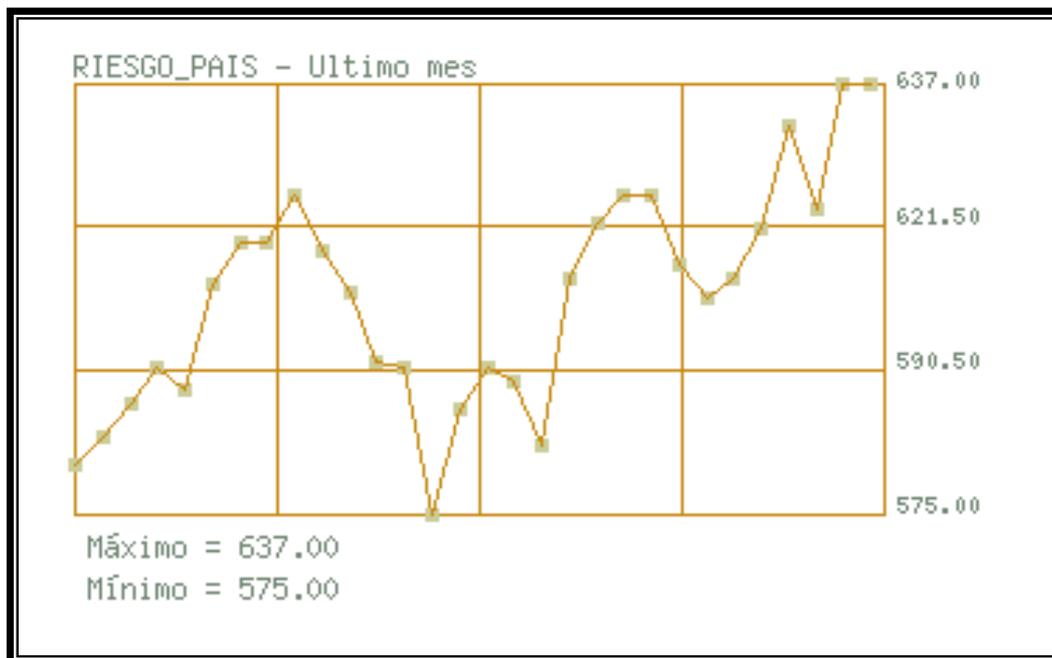
TABLA 1. RIESGO PAÍS

FECHA	VALOR
Noviembre-22-2007	637.00
Noviembre-21-2007	637.00
Noviembre-20-2007	619.00
Noviembre-19-2007	631.00
Noviembre-16-2007	616.00
Noviembre-15-2007	609.00
Noviembre-14-2007	606.00
Noviembre-13-2007	611.00
Noviembre-12-2007	621.00
Noviembre-09-2007	621.00
Noviembre-08-2007	617.00
Noviembre-07-2007	609.00
Noviembre-06-2007	585.00
Noviembre-05-2007	594.00
Noviembre-02-2007	596.00
Noviembre-01-2007	590.00
Octubre-31-2007	575.00
Octubre-30-2007	596.00
Octubre-29-2007	597.00
Octubre-26-2007	607.00
Octubre-25-2007	613.00
Octubre-24-2007	621.00
Octubre-23-2007	614.00
Octubre-22-2007	614.00
Octubre-19-2007	608.00
Octubre-18-2007	593.00
Octubre-17-2007	596.00
Octubre-16-2007	591.00
Octubre-15-2007	586.00
Octubre-12-2007	

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador



GRÁFICO No. 5 RIESGO PAÍS



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Para la empresa representa el riesgo país una AMENAZA, ya que detiene la inversión en ciertas áreas productivas por lo que nuestros servicios tienden a estancarse hasta que existan políticas de inversión extranjera y nacional que reactiven a las industrias del Ecuador y por ende incrementen las necesidades de solicitar servicios de rectificación de motores y compra de repuestos automotrices.

2.2.1.2. FACTOR ECONÓMICO

Son factores externos tanto de la economía del país, como aquellas variables económicas a nivel mundial, que pueden afectar el desarrollo institucional, como por ejemplo la inflación, las tasas de interés, la estabilidad monetaria, entre otras. Podemos analizar los siguientes indicadores económicos que tienen incidencia primordial dentro de la empresa los cuales son:



2.2.1.2.1. INFLACIÓN

La inflación mide el porcentaje de variación de los precios en la economía, los precios son la tasa a la que se puede intercambiar dinero por bienes. Por tanto, la inflación provoca una disminución del poder adquisitivo de la moneda, en este caso, del dólar. Es decir es el aumento sustancial y sostenido de los precios de bienes y servicios del mercado.

Después que el Ecuador adoptó la dolarización como su sistema monetario, la tendencia de la inflación es a disminuir como se detalla en la siguiente tabla: Ecuador elevó su meta de inflación para el presente año a un rango de entre 2,4 y 2,9 %, desde uno previo de entre 2,4 y 2,7 %.

A nivel anual, la tasa de inflación de julio se ubicó en 2.58% (Gráfico 2), valor inferior al alcanzado en julio 2006 que fue 2.99%, lo que significa que, pese al repunte de precios observado en los dos últimos meses de junio y julio 2007, el ritmo de crecimiento de los precios ha sido menor que el experimentado en 2006. La inflación acumulada alcanzó una tasa de 1.29%, también inferior a la alcanzada 12 meses atrás (1.57%) (Gráfico 3).

**TABLA 2. VARIACIÓN MENSUAL DE LA INFLACIÓN
DATOS**

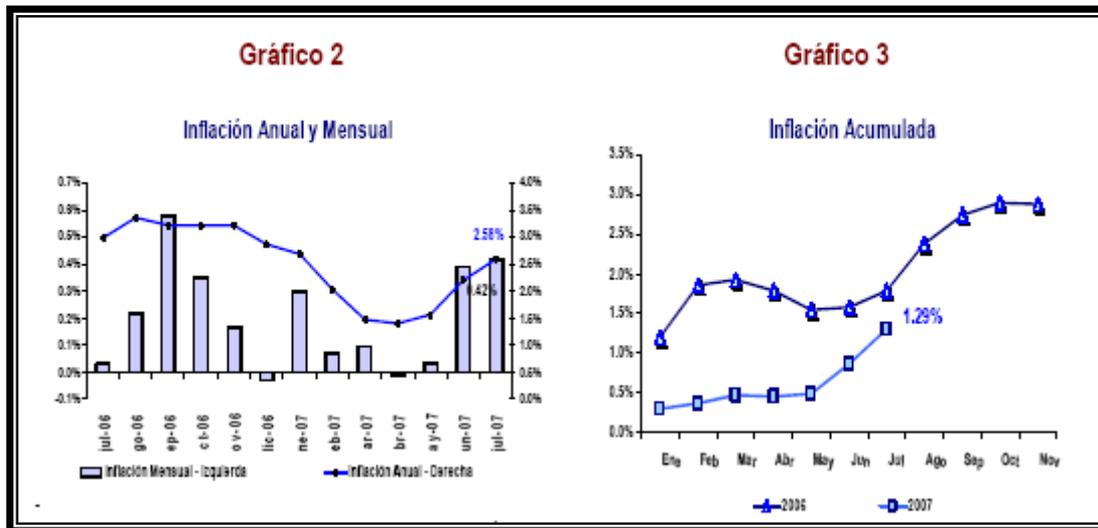
Ene 31 2007	2,68%
Feb 28 2007	2,03%
Mar 30 2007	1,47%
Abr 30 2007	1,39%
May 31 2007	1,56%
Jun 30 2007	2,19%
Jul 31 2007	2,58%
Ago 31 2007	2,44%
Sep 30 2007	2,58%
Oct 31 2007	2,22%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador



GRAFICO No. 6
INFLACIÓN ANUAL, MENSUAL Y ACUMULADA



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En los dos últimos años la inflación de acuerdo al análisis realizado en el cuadro se puede observar que desde el año 2006 la tendencia de la inflación ha ido a la baja; en el año 2006 en el mes de Diciembre se observa una sustancial disminución de la inflación alcanzando un 2.87% y en el mes de Octubre del 2007 la inflación alcanza un índice de 2.22%, debido a factores como son la dolarización, el incremento de los ingresos petroleros y de las remesas de los emigrantes considerados el segundo rubro mas importante para el presupuesto general del Estado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La tendencia de la inflación de acuerdo a los datos presentados es a la baja, por lo que se puede derivar que los precios se mantendrán constantes; En consecuencia, considero que es una oportunidad para Full Motors, ya que las personas pueden cumplir con sus necesidades básicas y lo que posibilita la adquisición de otros bienes o servicios como los de rectificar los motores, debido



a que tendrían mayores posibilidades de conseguir descuentos en los precios de los repuestos que ofrece la empresa.

2.2.1.2.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB es el Producto Interno Bruto, y es un indicador del total de valor producido en bienes y servicios finales dentro del territorio nacional en un periodo determinado de tiempo que generalmente es un año. El PIB engloba el consumo privado, la inversión, el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones netas.

El producto interno bruto ha experimentado un crecimiento año a año, así pues en el año 2001 alcanzó \$21.249.577.000, y para el año 2006 un valor de \$40.892.080.000, pero este crecimiento no ha sido constante, por ejemplo en el año 2003 la tasa de crecimiento fue del 2.7%, en el 2004 del 7.0%; en el año 2006 se tiene un crecimiento del 3.5% y para el año 2007 hay una proyección del 3.9%.

TABLA 3. PRODUCTO INTERNO BRUTO

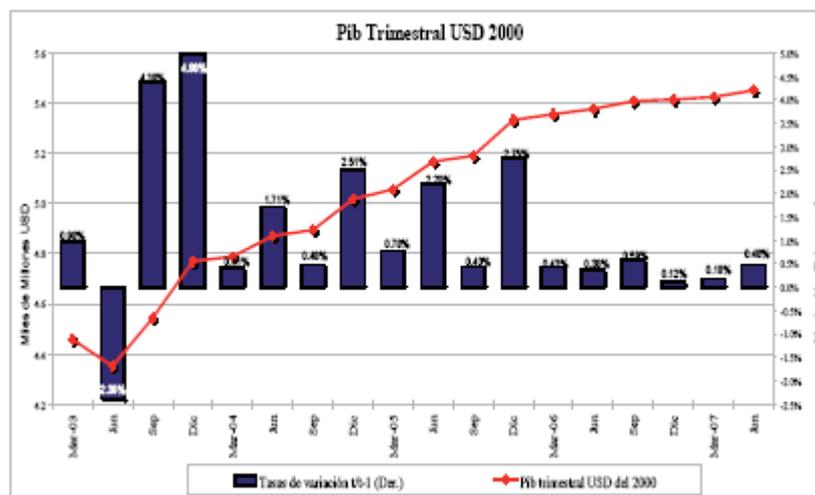
AÑOS	PIB
2001	21.249.577
2002	24.899.481
2003	28.635.909
2004	32.635.711
2005	36.488.920
2006	40.892.080

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador



GRAFICO No. 7
PRODUCTO INTERNO BRUTO

PRODUCTO INTERNO BRUTO



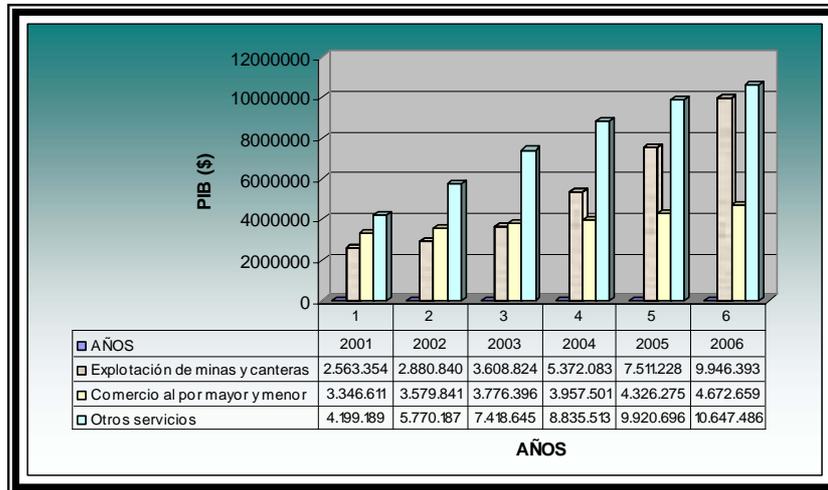
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Mediante un análisis de los principales sectores de la economía, se puede observar que el sector de los servicios como hoteles, comunicación, seguridad, educación y salud está dentro de los más representativos con un valor estimado para el 2006 de \$10.647.486.000, el sector de la explotación de minas y canteras con \$9.946.393.000, y con el sector del comercio al por mayor y menor con \$4.672.659.000.

A través del cuadro que se presenta a continuación, se puede observar la tendencia que tienen los sectores antes mencionados en la conformación del producto interno bruto.



GRAFICO No. 7.1.
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR SECTORES
ECONÓMICOS



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Debido a que la tendencia de la prestación de otros servicios (en donde podemos ubicar los servicios de rectificación de motores) es a la alza, permitiendo la mayor circulación de bienes y capitales, dando paso a un mayor volumen de prestación del servicio, tiene una oportunidad porque de esto se deriva que existe una mayor demanda de servicios con la finalidad de conseguir mayores oportunidades de ofertar sus servicios, ya que conforme van creciendo la demanda de vehículos en nuestro país, mayores servicios se requieren para la reparación completa del vehículo.

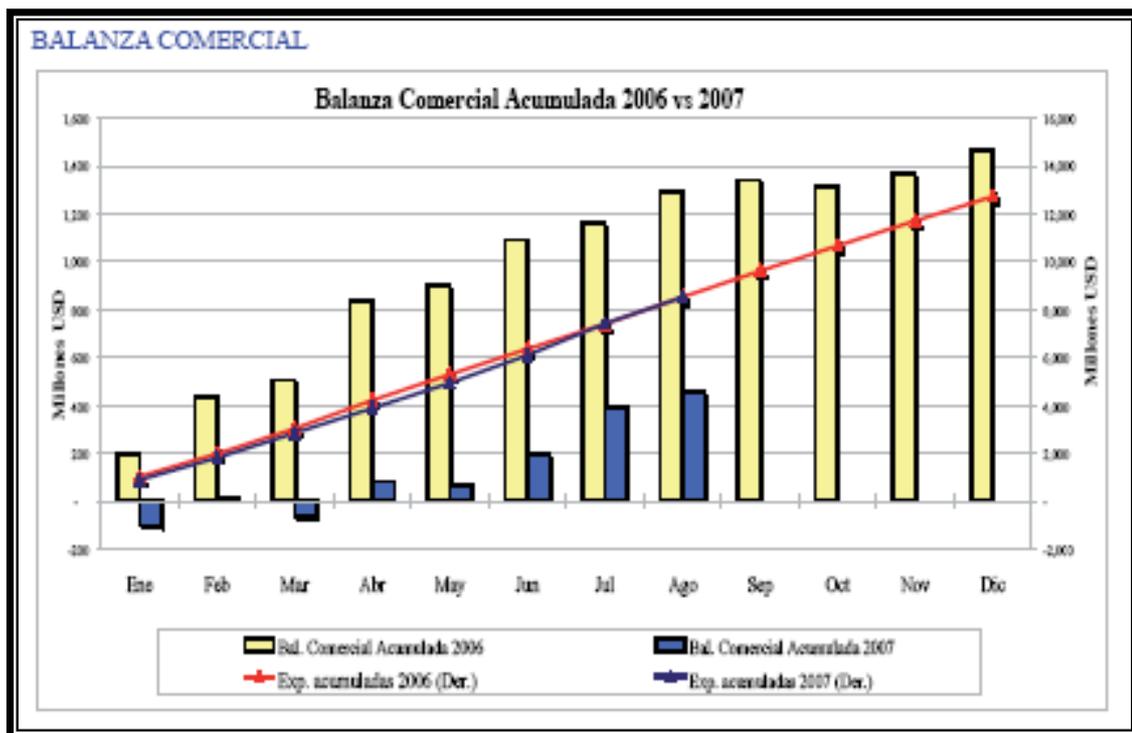


2.2.1.2.3. BALANZA COMERCIAL

La Balanza Comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones de un país en un período determinado de tiempo.

Dentro de ella se puede observar en el Gráfico un incremento gracias a la estabilidad y gran dinamismo que ha traído el incremento en las exportaciones de productos no tradicionales. Además, las exportaciones de productos tradicionales no se han quedado atrás, ya que ellas han incrementado también sus rubros.

GRAFICO No. 8
BALANZA COMERCIAL



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

2.2.1.2.4. BALANZA DE PAGOS

La balanza de pagos es el único instrumento sintético con que se cuenta para examinar el estado de la economía desde una perspectiva del sector externo. Es

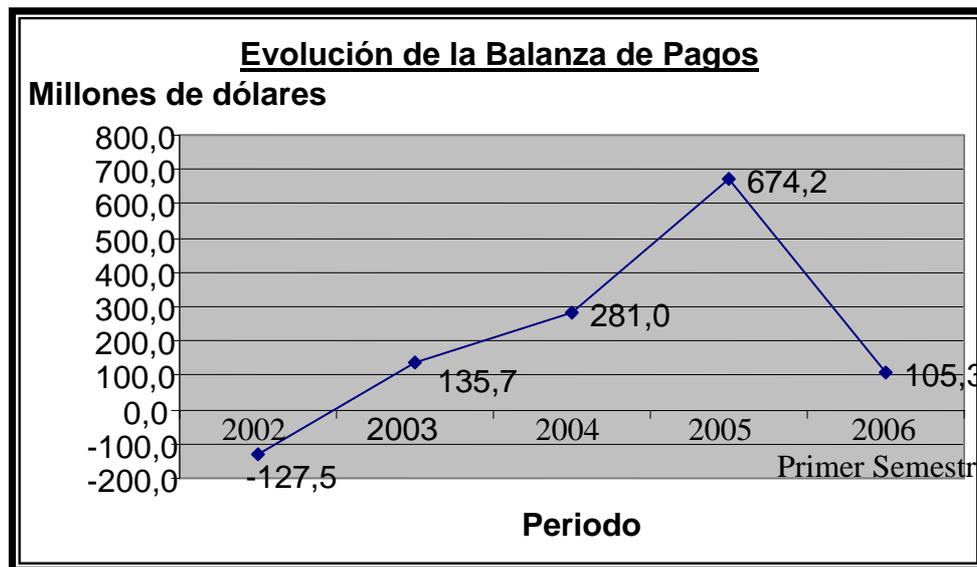


decir, ofrece una visión integral de las relaciones económicas de un país con el resto del mundo.

Incluye cuentas o transacciones que interesan para el análisis económico y para el diseño de políticas comerciales y de financiamiento. Entre las cuentas que registra la balanza de pagos constan: la balanza comercial, las remesas, los ingresos por turismo, la inversión extranjera, los flujos por endeudamiento externo o las utilidades de las compañías extranjeras.

En el segundo trimestre de 2007 el Ecuador mostró un superávit en su cuenta corriente (USD 241.2 millones), revirtiendo la tendencia observada en el trimestre anterior (USD -139.4 millones). Este resultado positivo se debe principalmente a mayores exportaciones petroleras, al precio del barril del petróleo exportado, (USD 1,849.7 millones) y a más remesas recibidas (por USD 769.5 millones)

GRÁFICO No. 9
EVOLUCIÓN DE LA BALANZA DE PAGOS



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador



CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

En cuanto a la Balanza de pagos como se puede apreciar el Grafico No.9; el incremento de la balanza comercial, la cual hace crecer el rubro de la Balanza de pagos en enormes pasos, recalcando que el valor tomado para el 2006 es reflejo del primer semestre del mismo. Es importante indicar que a partir del 2003 se realiza una mejor cobertura al rubro de transferencias corrientes, en donde constan las remesas de los emigrantes, lo cual el dinero es invertido en nuestro país para realizar diferentes negocios o compra de bienes que sean necesarios para que las familias del Ecuador tengan un mejor nivel económico.

2.2.1.3. FACTOR LEGAL

ESCENARIO JURÍDICO- LEGAL

Un marco jurídico apropiado para afrontar eventos adversos, define parámetros e implementa leyes y reglas que deben observarse.

En relación con el Estado la empresa esta en contacto con el Servicio de Rentas Internas SRI, ya que es una persona natural que lleva contabilidad y declara sus impuestos mensualmente.

Se encuentran obligados a pagar impuestos:

- ✍ Impuesto a la Renta (en el caso de que tenga utilidad en el ejercicio anual).
- ✍ Impuesto al Valor Agregado, se lo declara de manera mensual y este tipo de negocios tienen una tarifa grabada de cero por ciento (0%).

Otros impuestos como son:

- ✍ Patente municipal, pagada a los municipios donde se desarrollan las actividades de rectificación y venta de repuestos
- ✍ Servicios Básicos: Agua, Luz, Teléfono.



Ante el control tributario la entidad cumple con las nuevas exigencias y medidas impuestas por el Estado a través del SRI, mejorando los sistemas de control dentro de los procesos que se llevan a cabo en las transacciones y operaciones diarias que realiza la Rectificadora Full Motors.

En consecuencia las leyes en el Ecuador que son aplicables en el negocio permanecen constantes y no son volátiles ya que no se modifican constantemente, por tanto la empresa es una organización muy seria, que se rige a todas las estipulaciones legales que debe cumplir para el buen desenvolvimiento de sus actividades, contribuyendo al desarrollo de nuestro país.

2.2.1.4. FACTOR SOCIAL

2.2.1.4.1. CORRUPCIÓN

Es un factor que afecta a la sociedad en todos sus niveles, porque se han perdido los principios y valores éticos en la mayoría de las personas y familias; toda consideración esta corrompida.

Los resultados del estudio son coincidentes con los del Instituto de Medidas de Gobernabilidad del Banco Mundial, y ubican al Ecuador entre los cuatro países con mayor índice de corrupción entre 18 estudiados en la región.

Según Transparencia Internacional, el país en lugar de mejorar ha empeorado y está al nivel de Venezuela. Solo es mejor que Haití



GRÁFICO No. 10 CORRUPCIÓN EN EL MUNDO



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

El Ecuador sigue entre los países más corruptos del mundo, está en el puesto 138, con igual puntaje que Venezuela (2,3/10). Solo es mejor que Haití (1,8), en América Latina y el Caribe.

GASTOS TOTALES DE LOS HOGARES

En nuestra sociedad ecuatoriana, se puede decir que la mayor parte de sus ingresos son destinados para la alimentación familiar...

En el presente cuadro se estructuran los gastos totales de los hogares a nivel nacional.



TABLA No. 4.
ESTRUCTURA DEL GASTO TOTAL DE LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL Y POR ÁREA
SEGÚN QUINTILES DE HOGARES

URBANO							RURAL						
GASTO	QUINTILES						GASTO	QUINTILES					
	TOTAL	1	2	3	4	5		TOTAL	1	2	3	4	5
Alimentos	41,3%	50,7%	51,4%	48,6%	41,5%	30,7%	Alimentos	55,4%	57,1%	59,8%	58,8%	57,0%	48,9%
Vestido	3,2%	2,1%	2,3%	2,9%	3,5%	3,9%	Vestido	2,8%	2,6%	2,4%	2,9%	2,7%	3,2%
Vivienda	16,0%	15,2%	15,1%	15,3%	14,8%	17,8%	Vivienda	10,6%	10,8%	10,3%	9,6%	10,1%	11,6%
Muebles y enseres	5,4%	4,7%	4,6%	4,9%	5,3%	6,3%	Muebles y enseres	4,9%	4,2%	3,9%	4,5%	4,8%	6,0%
Salud	7,4%	7,6%	7,5%	7,4%	8,4%	6,6%	Salud	8,6%	10,0%	9,1%	8,8%	8,5%	7,8%
Transporte	12,0%	7,8%	7,0%	8,0%	11,2%	17,8%	Transporte	8,7%	7,5%	6,5%	6,5%	7,9%	12,4%
Educación	6,5%	6,0%	5,4%	5,8%	6,7%	7,1%	Educación	3,2%	3,4%	3,7%	3,4%	3,3%	2,8%
Otros gastos	8,2%	5,9%	6,7%	7,0%	8,6%	9,8%	Otros gastos	5,8%	4,5%	4,3%	5,6%	5,7%	7,3%

Fuente: INEC, Evolución del Desempleo, área urbana (IPCU).
Elaboración: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS

Este cuadro refleja la realidad nacional en lo referente al gasto, y se puede ver que la crisis ha hecho que el ciudadano ecuatoriano priorice sus gastos, así tenemos que el rubro alimentos es la mitad del gasto, seguido en importancia por la vivienda, el transporte, la salud, la educación, los muebles y enseres y el vestido. Un comportamiento similar experimenta el área urbana y rural, con una salvedad de esta última de tener mayores porcentajes en todos los quintiles dedicados a los alimentos y baja en volumen de los demás rubros de gasto



CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

La corrupción constituye una AMENAZA, para FULL MOTORS, ya que existen muchas empresas ilegales que pueden ofrecer coimas a los contratantes o intermediarios al momento de presentarnos en una oferta de servicios restándonos participación en el mercado y disminuyendo clientes potenciales.

Lamentablemente así funciona nuestra sociedad.

2.2.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO

El Ecuador se encuentra muy atrasado tecnológicamente, comparado con sus similares de América del Sur. Aunque es bastante el avance hecho en los últimos cinco años en las telecomunicaciones, todavía los servicios siguen siendo lentos y costosos.

Es así como en el año 2006 se incrementó la utilización e ingreso al Internet, con 28 proveedoras de servicio, de 514.020 usuarios conectados aproximadamente en el 2005 a 713.277 en el 2006, que sería un incremento aproximado del 28%.

La industria ha avanzado muy poco, o se ha retraído, por lo que la adquisición de nuevas herramientas tecnológicas no se ha hecho muy común. Las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) se han hecho restrictivas para instituciones como bancos, empresas de telecomunicaciones, de seguridad y soluciones informáticas y algunos institutos de educación superior.

En lo referente a la tecnología de punta para esta empresa dedicada a la rectificación de motores y venta de repuestos, se tiene que, en su trayectoria ha tratado de modernizar así como de implementar nueva tecnología, sin embargo



en la actualidad se encuentra implementando nuevas maquinarias y por ende capacitando al personal con la finalidad de que el servicio sea óptimo.

2.2.1.5.1. INTRANET INSTITUCIONAL

Las comunicaciones y la información representan uno de los desafíos más importantes a enfrentar para lograr mejorar la atención a los clientes y obtener una eficiente y eficaz administración. En este contexto, la Intranet Institucional está llamada a transformarse en una herramienta muy poderosa que contribuya en forma decidida a mejorar cada vez más esta gestión.

Una Intranet es una Red Corporativa Interna. Es la creación de un ambiente propio de redes y herramientas computacionales basado en la aplicación de las tecnologías de Internet, que puede estar totalmente aislada de Internet, en un ambiente cerrado, o conectada a ella de una manera controlada.

El diseño general de la Intranet es dinámico, fácil, amigable, entretenido e interactivo. Se utilizan enlaces que facilitan la navegación y perfiles de usuario que facultan o restringen el acceso a los datos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La evolución de la tecnología constituye una OPORTUNIDAD para FULL MOTORS, ya que se pueden mejorar los paquetes en la prestación de servicios, además con mejores implementos y accesorios de seguridad se puede ofrecer un mejor servicio a las empresas contratantes del servicio. La empresa al contar con buenos sistemas de comunicación masiva como lo es el intranet podrá ofrecer soluciones alternativas en la atención al cliente, permitiendo optimizar los recursos disponibles.



2.2.2. MICRO AMBIENTE

Es importante mencionar que el Micro ambiente son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado.

Lo constituye el análisis de la estructura, variables y comportamientos que influyen en el sector de acción de la organización, sus proveedores, sus competidores, sus clientes, las amenazas posibles, y las acciones que contribuyen a impulsar sus fortalezas, entre otros. A partir del análisis del Micro ambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

En consecuencia el énfasis en el entorno interno de la organización responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos se encargan a una persona con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.

2.2.2.1. PROVEEDORES

Toda organización depende de los proveedores que abastecen todo lo necesario para el desenvolvimiento y desarrollo productivo de la misma.

Los proveedores con los que trabaja "FULL MOTORS" son locales y nacionales, los cuales han considerado como el factor principal con la finalidad de lograr prestigio dentro del mercado nacional. Todos los materiales, insumos y equipos que proporcionan los proveedores a la empresa son de calidad, a fin de conseguir una plena satisfacción de las necesidades de los clientes.

Actualmente la Rectificadora "Full Motors" cuenta con los siguientes los siguientes proveedores directos:

Tabla No. 5. PROVEEDORES DIRECTOS "FULL MOTORS"

PROVEEDOR	PRODUCTO / SERVICIO	UBICACIÓN	TIEMPO DE SERVICIO
IMPORESA	Repuestos	Guayaquil	JULIO 2005



IMPORTADOR KIMSA	Repuestos	Guayaquil	JULIO 2005
IMPORTADORA LARZA	Repuestos	Guayaquil	NOVIEMBRE 2005
IMPORTADORA ALVARADO	Repuestos	Ambato	OCTUBRE 2005
IMPORTADORA AUTOCOFI	Repuestos	Guayaquil	AGOSTO 2005
IMPORTADORA DALBRAS	Repuestos (Línea Brasileira)	Quito	JULIO 2005
BELA MOTOR S.A.	Repuestos	Quito	AGOSTO 2005
PROVEEDORA AUTOMOTRIZ S.A.C.I.	Repuestos	Quito	JULIO 2005
AUTOREPUESTOS UNIVERSAL	Repuestos a Diesel	Quito	SEPTIEMBRE 2005
EL AUTOMOVIL JAPONES SUR	Repuestos	Quito	SEPTIEMBRE 2005
ALMACEN GRANIZO	Repuestos (Línea Americana)	Quito	DICIEMBRE 2006
ALAMACEN FORVADT	Repuestos (Línea Hyundai y Daewoo)	Quito	ENERO 2006
FORMULA 2000	Desengrantes, Ambientales, Refrigerntes y Shampoo	Quito	AGOSTO 2005
PUNTO – NET	Proveedor Internet	Quito	ENERO 2007
FUTURAMA	Maquinarias cilindros, cigüeñales, entre otros (Marca kywai, San roso)	Quito	JULIO 2005

Fuente: Rectificadora "Full Motors"

Elaborado por: Alexandra Acero

Como se puede observar en la tabla, la empresa cuenta con un grupo de proveedores selectos, los cuales brindan una amplia gama de repuestos de diferentes marcas de vehículos y servicios con los cuales realizan su actividad económica cotidiana, dentro de los repuestos que la empresa adquiere están; bancada, biela, pistones, rines, bomba de aceite, entre otros.



GRAFICO No. 11 REPUESTOS PARA MOTORES DE AUTOMÓVILES



Fuente: Rectificadora Full Motors

Elaborado por: Alexandra Acero

Con la mayoría de los proveedores se tiene un trato cordial y siempre se ha mantenido un cumplimiento tanto en la entrega de los pedidos y en los pagos.

Los pagos por lo general se realizan de contado al momento de la entrega de la compra y en casos especiales hasta 3 meses (en caso de que el monto sea mayor a \$1000).

Además los proveedores (IMPORTADORAS) conceden un 10% de descuento en total de la compra y los ALMACENES conceden un 5%.

Todos los proveedores brindan una buena calidad y precios cómodos motivo por el cual se puede mantener precios moderados en los servicios que brinda FULL MOTORS al cliente final.



2.2.2.2. CLIENTE

El cliente es la persona principal en la empresa, el mismo que intercambia recursos, normalmente en forma de dinero, por los repuestos y servicios que ofrece. Un cliente puede ser una institución, empresa o una persona física.

FULL MOTORS cuenta con clientes potenciales, quienes han contribuido en el desarrollo y expansión de la entidad dentro del mercado nacional, a través de los servicios y la calidad de los que la empresa ofrece y comercializa, lo que ha generado como resultado la confianza y satisfacción de las necesidades de los clientes.

TABLA No. 6.
DISTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA FULL MOTORS

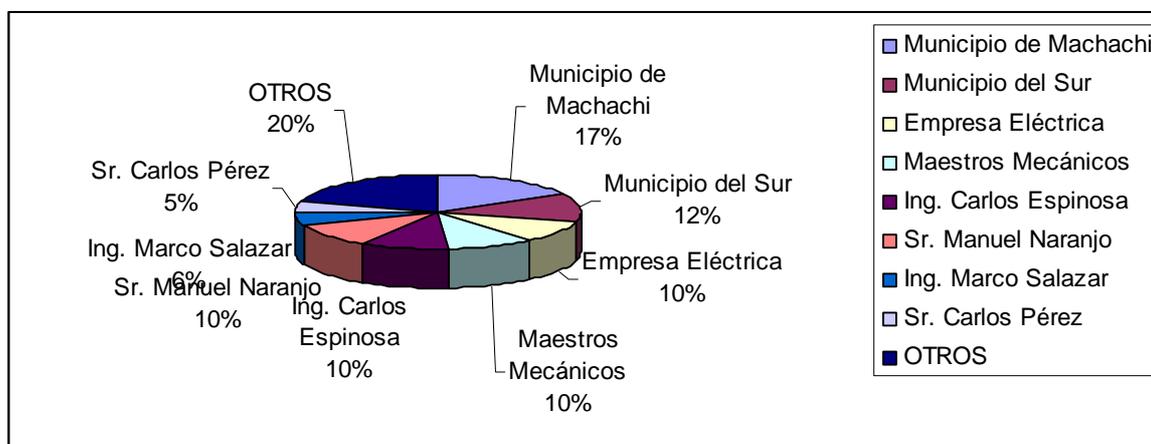
SECTOR	CLIENTE	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL %	VENTAS MENSUALES \$ REPUESTOS
Quito	Municipio de Machachi	17%	15.000
Quito	Municipio del Sur	12%	11.000
Quito	Empresa Eléctrica	10%	
Quito	Maestros Mecánicos	10%	9.500
Machachi	Ing. Carlos Espinosa	10%	7.500
Quito	Sr. Manuel Naranjo	10%	6.000
Santo Domingo	Ing. Marco Salazar	6%	5.000
Quito	Sr. Carlos Pérez	5%	1.000
	Total	80%	55.000
	OTROS	20%	12.000
TOTAL		100%	67.000

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero

Los clientes potenciales representan el 80% del total de las ventas, el 20% restante la conforman los clientes minoristas, distribuidos de la siguiente manera:



GRÁFICO No. 12
DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES EMPRESA FULL MOTORS



Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero

El gráfico indica que los principales clientes para la empresa es el Municipio de Machachi con una participación del total de las ventas de un 17%, seguido por el Municipio del Sur con un 12%, la Empresa Eléctrica 10%; otros clientes representan un 20%, estos son clientes minoristas, los cuales compran pequeñas cantidades de repuestos para su vehículo, esto depende de la marca y el daño que tenga.

Las políticas de crédito, que la empresa presenta para sus clientes en su mayoría maestros mecánicos se presenta en la siguiente tabla.

TABLA No. 7.
Políticas de Crédito Empresa Full Motors.

TIPO DE CLIENTE	Potencial			Minorista		Antiguo cliente			Nuevo cliente	
	Efectivo	Cheque	Crédito	Efectivo	Cheque	Efectivo	Cheque	Crédito	Efectivo	Cheque
PLAZO DE PAGO			1 – 90 días	0 días				1 – 60 días	0 días	
DESCUENTO EN VENTAS	Por pronto pago		Por monto de ventas	No aplica descuento		Por pronto pago		Por monto de ventas	Por pronto pago	Por monto de ventas
	5% a 10 %					5% a 10 %			5% a 10 %	

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero G.



- ✚ Tipo de cliente (potencial, minorista, antiguo o nuevo cliente)
- ✚ Descuentos del 5 al 10% (Pronto pago y Monto de ventas)
- ✚ Forma de pago (de contado en efectivo o cheque)

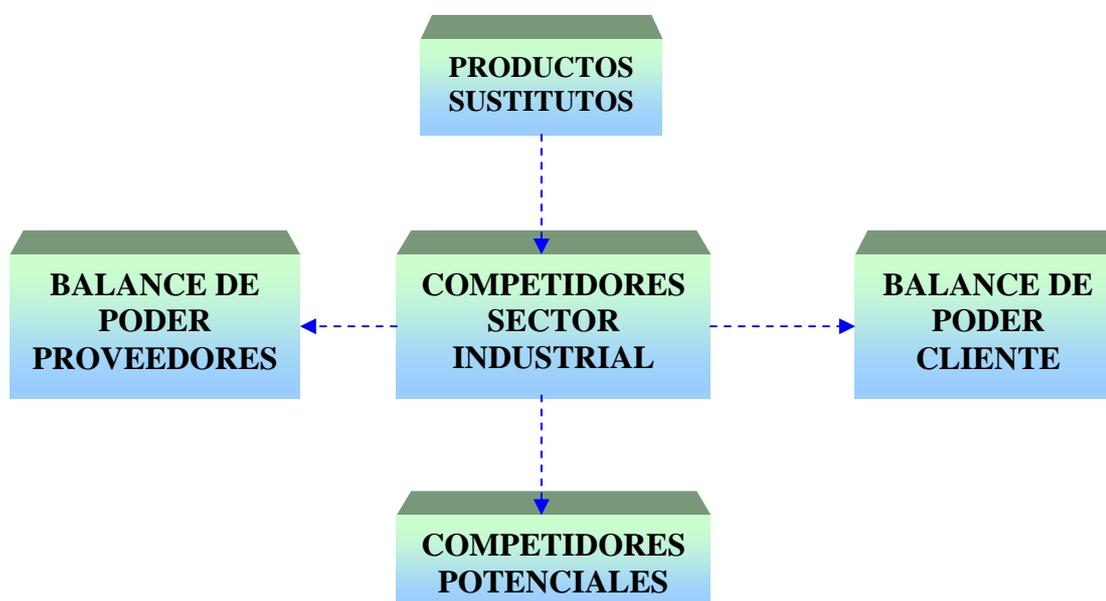
Cada una de las alternativas de las políticas de crédito y descuentos en ventas se las analiza minuciosamente, ya que de estas estrategias depende el incremento en las ventas y que estas cumplan las expectativas de los directivos.

Una vez que se analiza el tipo de cliente, se le concede plazos para los pagos que van dentro de 1 a 60 días sin pago de intereses.

En caso de los nuevos clientes no se les concede plazos de pago, lo que se aplica para este tipo de cliente son descuentos por pagos al contado en efectivo o cheque y por monto de servicio realizado.

2.2.2.3. COMPETENCIA

La competencia son las condiciones de los mercados en los que los compradores y los vendedores establecen los precios e intercambian bienes y servicios. La competencia es el medio que utilizan los compradores y vendedores para satisfacer las necesidades de la comunidad y de los individuos. La sociedad estará satisfecha cuando se produzca el máximo número de bienes a los menores precios posibles.





2.2.2.3.1. COMPETIDORES SECTOR INDUSTRIAL

La industria automotriz en el área de rectificación y venta de repuestos automotrices, comprende varias etapas; es por tal motivo que existe una gran gama de competidores y oferentes.

Respecto al sector de repuestos automotrices, el panorama no pinta de la misma manera, pues empresas chinas y de origen asiático ahora invaden el mercado, al introducir sus productos a precios muy bajos sin otorgar ninguna garantía de calidad, afectando así la seguridad del vehículo.

En consecuencia la difícil competencia de los mercados no sólo dificulta el desarrollo del sector, sino que pone en juego los factores de competencia y seguridad.

La competencia desleal se da en la medida que existe un descontrol por las piezas que se tienen en existencia o incluso por la falta de capacidad para instalar las mismas, lo cual deja la única alternativa de ofrecer al consumidor final productos de menor precio, pero con un deficiente margen de calidad.

El valor de comercialización se ha diversificado en la materia, aún predomina una carencia de políticas gubernamentales que no hacen eficiente la regulación en las importaciones de estos productos.

Adicionalmente, los fabricantes de repuestos automotrices reconocen que en los últimos tiempos la incursión de artículos importados incrementó la competencia, donde el punto diferencial se marca con la calidad más allá del precio.



➤ **Tipo, Categoría, Marca**

En lo que tiene que ver con el tipo, categoría y marca las personas en el mercado tomar mucho en consideración, para que los repuestos sean de calidad y por ende dure por mas tiempo el motor rectificado de su vehículo.

➤ **Producto**

En la actualidad, la globalización de la economía, caracterizada por la apertura comercial, la ampliación de las inversiones e innovaciones tecnológicas promueven la competitividad de todos los sectores económicos, a fin de que los productos puedan ser ubicados en mejores condiciones de precios y calidad en el mercado mundial; en este contexto el desarrollo de la industria automotriz ha ido creciendo día a día.

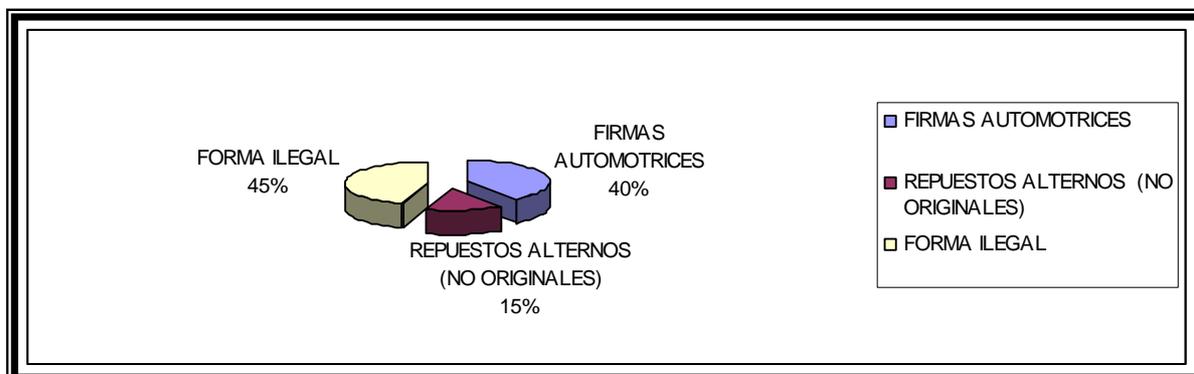
➤ **Precios**

El 45% de los repuestos para vehículos que se vende en el país es ilegal. Las pérdidas son millonarias

Con el crecimiento del parque automotor (90 mil vehículos vendidos en 2006), la comercialización de repuestos se ha convertido en un negocio redondo. En el país, este mercado mueve alrededor de \$500 millones, según un estudio realizado por General Motors. El 40% es facturado por firmas automotrices, el 15% corresponde a repuestos alternos legales (no originales) y el otro 45% se comercializa de forma ilegal (repuestos de contrabando: alternos, originales y falsificados).



GRAFICO No. 13 COMPAÑÍAS LEGALMENTE CONSTITUIDAS E ILÍCITAS A NIVEL NACIONAL



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Alexandra Acero

Por ejemplo

En el caso de General Motors, la facturación anual por este concepto asciende a \$37 millones. "Deberían tener el mismo nivel de clientes en la parte de posventa, por lo tanto deberían vender \$240 millones en repuestos

Los repuestos alternos, importados legalmente, constituyen una competencia legal. "El problema radica en el 45% de repuestos que ingresan al país por contrabando".

En este rubro están las piezas falsificadas, originales y alternas, que no pagan impuestos. De ellas, las que generan más problemas a las marcas son las imitaciones pues se venden hasta al 50% menos del costo real; en tanto que los originales que ingresan de forma ilegal se comercializan con el 30% menos del precio de las concesionarias autorizadas. Los talleres mecánicos no autorizados son los que más ganan con el ilícito.

Los importadores legales

Según cifras del Banco Central, entre enero y noviembre de 2006, el país importó \$106,9 millones en partes y piezas de vehículos. Esta cifra es mayor a los \$96,3 millones que se importaron en 2005. Japón, Colombia, Brasil, los Estados Unidos,



Bélgica y China son los principales proveedores de repuestos automotrices para el Ecuador.

Mientras tanto, General Motors del Ecuador, Negocios Automotrices Neohyundai, Automotores y Anexos, Quito Motors Comercial e Industrial y Casabaca aparecen como las mayores importadoras de estos productos.

Conclusión

Los repuestos originales atraviesan por un largo proceso de pruebas y están diseñados exclusivamente para cada vehículo, con estándares internacionales de calidad. Los repuestos alternos y, peor, los falsificados, no brindan ninguna garantía al consumidor.

Es por eso que se debe utilizar repuestos originales ya que optimiza el funcionamiento del motor, genera mayor potencia y fiabilidad en la conducción y reduce el desgaste del motor.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- Incremento de nuevas empresas rectificadoras y de repuestos disminuye la participación actual del mercado.
- Existen otras empresas las cuales cuentan con un servicio de alta calidad ya que cuentan con nuevas maquinarias con tecnologías de punta.
- La aparición de varias empresas de rectificadora de repuestos fantasma disminuyen la buena imagen de todas las empresas que están enfocadas en esta rama.
- Que la competencia ofrezca similares productos a menores precios y de mejor calidad.
- Algunas rectificadoras ilegales ofrecen mano de obra y repuestos a bajo costo ya que dan factura en sus servicios.



2.3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formales e informales, capacidad financiera, entre otros. Las *fortalezas* (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las *debilidades* (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

La Rectificadora Full Motors a través del tiempo ha entregado productos y servicios de calidad, lo que le ha permitido ser competitiva y reconocida en el mercado en la ciudad de Quito Sector Sur.

La empresa ha segmentado su mercado en base a estudios de mercado, que le han permitido conocer la demanda y la facilidad de encontrar servicios de rectificación de motores para los vehículos dentro del país, con el objeto de satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

2.3.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

El tipo de liderazgo empleado en FULL MOTORS es democrático, pues las decisiones son tomadas por el Gerente General de la empresa, el mismo que delega tareas y responsabilidades a sus empleados y verifica su cumplimiento.

En la entidad los empleados se encuentran motivados debido a las buenas relaciones interpersonales entre directivos y empleados, los beneficios que reciben y las actividades de integración que se realizan.



Además existe una comunicación mixta, es decir, se maneja en forma vertical y horizontal, esto lo realizan con el fin de que la información llegue a todos los niveles y así sean mejores las relaciones humanas y profesionales.

FULL MOTORS, no realiza una investigación de mercados por lo cual no tiene un conocimiento claro de cómo esta la competencia y no saben aprovechar y aplicar la técnica del benchmarking.

Actualmente la empresa posee solo una idea general de la misión y visión pero no tienen establecido una planificación estratégica y los procesos que se deben seguir para que la empresa sea competitiva.

Cuenta con una estructura funcional vertical en donde se detallan los distintos niveles jerárquicos y las funciones que se desempeñan en las mismas, pero esto no esta documentado tal es así que los mandos medios y los vigilantes no saben a quien dirigir sus reportes o quejas por que no están establecidas las funciones de cada uno de las secciones.

Mantiene un control concurrente y un control posterior, esto se lo realiza con el fin de saber si el trabajo se lo esta haciendo de forma correcta y cuando se lo termina se analiza si se alcanzaron los objetivos, en sí consiste en una revisión de cada uno de los pasos, por una persona específica, la cual supervisa que estén correctos.

Al estar definidas las actividades y funciones de cada uno de los empleados de la rectificadora se observa que existe una buena distribución y que cada miembro tiene las actividades específicas para su puesto de trabajo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

En la empresa existe un ambiente laboral adecuado para poder desempeñarse en forma satisfactoria, cuenta con personal debidamente comprometido con la empresa.



El liderazgo y la toma de decisiones de los niveles directrices permiten que los contratos se concreten oportunamente.

2.3.2. CAPACIDAD FINANCIERA

2.3.2.1. DIAGNÓSTICO DE CRECIMIENTO

La función financiera resulta esencial para el éxito Full Motor: hay que invertir en material y equipo la cantidad óptima de dinero, obtener los préstamos bancarios, proveerse de suficiente capital fijo (edificios, vehículos, maquinaria y equipo), conceder créditos a clientes y mantener las operaciones de la empresa a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles. Es decir, la liquidez y el equilibrio financiero son necesarios para sostener a la empresa.

2.3.2.1.1. SECCIÓN CONTABLE

En esta área se desarrollan las actividades contables y administrativas de la empresa, la cual esta conformada por el Gerente General y un Asistente contable, quienes se encargan del diseño de las estrategias y objetivos que la empresa quiere lograr alcanzar en base al desarrollo del Plan estratégico institucional.

El Gerente General, tiene la responsabilidad de la aprobación del plan estratégico de la empresa, el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, de la forma más consciente y constante. Se encarga de las relaciones humanas dentro y fuera de la empresa, de captar nuevos clientes a fin de incrementar las ventas de la empresa, dar a conocer los productos, los servicios, las políticas de crédito, los plazos y montos, con el propósito de que el consumidor y el cliente, tenga la suficiente información de la empresa, generando confianza para contraer compromisos con la entidad.

El Asistente Contable, se encarga del registro de las operaciones contables y administrativas dentro de la empresa, también tiene la responsabilidad de realizar



informes de ventas, cuentas por cobrar a clientes, pagos de aranceles, etc. Toda esta información es menester para la dirección gerencial de la rectificadora a fin de que esta tome las respectivas decisiones.

Las deficiencias encontradas dentro la sección contable son:

- La inexistencia de un sistema o programa contable donde se ingrese los ingresos y gastos para un mejor control interno administrativo, es por esta razón que la información administrativa y financiera no es confiable.
- Los informes financieros no se presenten oportunamente, esto provoca que las decisiones que debe tomar la alta gerencia no sean oportunas.
- Los financiamientos son muy limitados en cuanto a los plazos, ya que el dinero generado por las ventas no son depositados a tiempo o a su vez son gastados en otras cosas que no son de la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

La falta de Planificación en cuanto al Área Financiera, ha repercutido de tal manera que existen activos inutilizados generando una resección en el flujo de efectivo y por ende el desaprovechamiento del costo de oportunidad que se podría generar con estos rubros. Todo esto provoca una debilidad para Full Motors, ya que se debe tener una planificación de los procedimientos Administrativos, que sean diseñados y elaborados en forma adecuada, con la finalidad de tener un mejor manejo en el área financiera de la empresa.

2.3.3. CAPACIDAD TÉCNICA

La sección esta conformada por cinco profesionales, quienes son los responsables y encargados de realizar el servicio de rectificación de motores en cada área, con las respectivas maquinarias de alta tecnología.



En esta se establecen los cronogramas trabajo, desde el día en que el cliente autoriza la realización del servicio de rectificar el motor.

Las deficiencias encontradas en esta sección son:

- No cuenta con un cronograma definido para la realización los trabajos, por lo que el control es deficiente y su actuación no es oportuna.
- El personal de la empresa, cuenta con trabajadores con poco perfil profesional, para desempeñar las actividades que se requieren, en el caso de la sección de rectificación, ya que este requiere de un mayor tiempo en la aplicación de los procedimientos y conocimiento de todo el área mecánica y a su vez una capacitación continua de las nuevas marcas de vehículos.
- La demora en el servicio solicitado, ya que no cuenta la empresa con los procesos adecuados.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

La Rectificadora cuenta con personal no poco capacitado para realizar de manera rápida los servicios solicitados por el cliente, produciendo una demora en los procesos. Esto es una debilidad para la empresa porque el servicio no es de calidad.

2.3.3.1. CAPACIDAD RECURSO HUMANO

La rectificadora "Full Motors" cuenta con las siguientes personas en el área administrativa:

- ☞ Financiero: 1 contabilidad y tesorería.
- ☞ Recursos Humanos: 1 personal, 1 logística.



Con el recurso humano se aplica un control concurrente, éste se da mediante la utilización de tarjetas de control de horarios, que se revisan mensualmente y se contabilizan cada mes para su respectivo rol de pagos.

Los mencionados empleados, se encuentran motivados debido a las buenas relaciones interpersonales entre directivos y subordinados, por los beneficios que reciben y las actividades de integración que se realizan.

El ambiente laboral que existe en la entidad es agradable, debido a la confianza brindada por el Gerente General, Mandos Medios y al compromiso del personal con la institución.

- Recursos Humanos se encarga de definir la planificación y ejecutar conjuntamente con la Gerencia General; la implantación de todas las políticas y metodologías de recursos humanos, en materia de selección, inducción, rotación y retribuciones.
- El Contador General, debe planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades del sistema contable de FULL MOTORS, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, disposiciones e instrucciones del SRI y el Código de Ética Profesional.
- Logística; en esta área se realiza los pedidos de todos los materiales requeridos por el personal tanto de oficina como de campo, se realiza el análisis de proveedores y se mantiene una base de datos de ellos.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

1. Existen capacitaciones continuas para el personal del área de rectificación lo que permite mejorar el servicio
2. Las remuneraciones y beneficios sociales son adecuados y cubren las expectativas de los empleados.
3. Por parte de la Gerencia, existe incentivos al personal; con la finalidad de que se encuentren motivados y comprometidos con la empresa.

2.4. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que ayuda a determinar la situación actual de la organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En consecuencia se identifica la relación entre las fortalezas y debilidades que son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas, al igual que las oportunidades y las amenazas que son externas.

- 1) Se citarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que presenta la Rectificadora Full Motors.
- 2) Se evaluarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, determinando las más importantes para la organización, con la asignación de una calificación o puntaje:



2.4.1. MATRICES FODA

ESCALA DE MEDICIÓN PONDERACIÓN DE IMPACTO		
ALTA	MEDIA	BAJA
5	3	1

2.4.1.1. OPORTUNIDADES

Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc.



Matriz 1: Ponderación de Impacto de Oportunidades

MATRIZ, RESUMEN	ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	MACROAMBIENTE			IMPACTO		
						ALTO	MEDIO	BAJO
						5	3	1
			<i>Económico</i>					
		01	Inflación anual y mensual con tendencia a la baja y estable, gracias a la política económica vigente en el país.		X			
		02	El PIB debido a que la tendencia de la prestación de otros servicios (en donde podemos ubicar los servicios de rectificación de motores) es a la alza, permitiendo la mayor circulación de bienes y capitales, dando paso a un permanente incremento de la prestación del servicio.		X			
		03	Las regulaciones y perspectivas de estandarización y baja de las tasas de interés, incentivan el endeudamiento interno, posibilitando ampliar la capacidad del servicio.	X				
			<i>Legal</i>					
		04	El cumplimiento de la Ley de Régimen Tributario Interno, no permite tener problemas con el Hsco ya que algunas empresas para calificar proveedores solicitan la presentación de la documentación en regla.		X			
		05	Las regulaciones orientadas a fomentar el sector automotriz, por parte de las cámaras, en coordinación con el gobierno incentiva la continuidad y crecimiento del sector.		X			
		06	La modernización de la legislación ecuatoriana, a través del análisis de los diferentes cuerpos legales, permitirán la regulación y agilidad para las empresas del sector automotriz.	X				
			<i>Social</i>					
		07	Aprovechamiento para adquirir mano de obra calificada barata, ocasionada por el desempleo y subempleo existente en el país.		X			
		08	La migración ha permitido generar fuentes de ingresos, la cual ha fortalecido la capacidad adquisitiva de los clientes y el crecimiento de los diferentes sectores sociales del país.	X				
		09	La formulación de políticas diseñadas y aplicadas para mejorar el sector del transporte, así como el impulso a quienes se dedican a esta actividad como aporte al desarrollo de las comunidades y sociedad civil en su conjunto.	X				
			<i>Tecnológico</i>					
		010	Disponibilidad de nuevos equipos y materiales para mejorar y optimizar los servicios de rectificación de motores.	X				
		011	El desarrollo permanente de las nuevas herramientas informáticas, así como las tecnologías de información y comunicación que incide en el crecimiento y mejoramiento empresarial.	X				
MATRIZ, RESUMEN	ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	MICROAMBIENTE			IMPACTO		
						ALTO	MEDIO	BAJO
						5	3	1
			<i>Proveedores</i>					
		012	Algunos proveedores entregan los suministros, materiales y repuestos a domicilio, en forma oportuna, con el descuento respectivo; lo cual disminuye los gastos de transporte y así se optimiza tiempo y dinero y se reduce los costos.	X				
		013	Atractivas líneas de crédito otorgadas por las instituciones financieras y empresas comercializadoras.		X			
			<i>Clientes</i>					
		014	La mayoría de clientes actuales ha contratado servicios de la competencia, pero muchos de ellos han decidido retomar los servicios de FULL MOTORS, es por lo tanto una oportunidad para que los clientes sean un referente para que potenciales clientes contraten los servicios que brinda la empresa.		X			
		015	Los resultados y calidad en la prestación del servicio por parte de Full Motors, ha incidido en que los clientes difundan esta condición, atrayendo a un mayor número de clientes, lo cual compromete en la calidad y oportunidad crecientes.	X				
		016	La satisfacción de los clientes permite a la empresa seguir ampliando el mercado potencial de clientes que en la actualidad se encuentra en auge debido al incremento en la adquisición de vehículos.		X			

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero



2.4.1.2. AMENAZAS

Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

Matriz 2: Ponderación de Impacto de Amenazas

MATRIZ RESUMEN	ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS	MACROAMBIENTE	IMPACTO		
				ALTO	MEDIO	BAJO
				5	3	1
			<i>Político</i>			
		A1	Los cambios que se establezcan en la Asamblea Constituyente es una amenaza debido a la nuevas reformas en el sector automotriz y en el contexto del comercio exterior, lo cual genera inestabilidad política del gobierno ecuatoriano.	X		
		A2	El riesgo país es una amenaza, ya que detiene la inversión en ciertas áreas productivas por lo que la prestación de servicios tiende a paralizarse, lo cual incide en el desarrollo y funcionamiento del sector de análisis en esta investigación.		X	
			<i>Legal</i>			
		A3	Cambios de la legislación tributaria y del comercio exterior, tanto en la política de impuestos, tributación y comercio exterior	X		
			<i>Social</i>			
		A4	El alto grado de corrupción da lugar a que existan muchas empresas ilegales que pueden ofrecer coimas a los contratantes o intermediarios al momento de presentarnos en una oferta de servicios, restándonos participación en el mercado, disminuyendo clientes potenciales y reduciendo los ingresos para la empresa.		X	
MATRIZ RESUMEN	ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS	MICROAMBIENTE	IMPACTO		
				ALTO	MEDIO	BAJO
				5	3	1
			<i>Proveedores</i>			
		A5	Al no contar con una base sólida que registre nuestros principales proveedores, y por el tiempo de relación corto, no se puede hacer negociaciones de financiamiento que permitan mejores condiciones para nuestras adquisiciones.	X		
		A6	Requisitos exagerados y muy difíciles para la consecución de créditos en el sector financiero, en cuanto a plazos y montos		X	
			<i>Cientes</i>			
		A7	El tiempo de recuperación de cartera con los clientes es de 60 días, y el plazo de crédito con los proveedores es de 30 días lo que genera un desfase en las finanzas de la empresa, especialmente falta de liquidez	X		
			<i>Competencia</i>			
		A8	Al existir rectificadoras fantasmas estas restan participación de mercado, por precio ya que estas empresas ofrecen servicios en condiciones diferentes y no competitivas (precios bajos y mala calidad).		X	
		A9	Al existir competencia fuerte y posicionada en el mercado, con buenos atributos, implementos de última tecnología, restan participación de mercado a un empresa de reciente creación.	X		

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero



2.4.1.3. FORTALEZAS

Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.

Matriz 3: Ponderación de Impacto de Fortalezas

MATRIZ RESUMEN	FORTALEZAS	ANÁLISIS INTERNO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		Capacidad Administrativa		
	F1	Existencia de estructura y niveles jerárquicos que permiten determinar competencias, responsabilidades y cumplir con los objetivos y metas planteadas	X	
	F2	Existen procedimientos y controles para cada área de la empresa, los cuales se realizan en cada etapa del proceso con el fin de realizar los correctivos necesarios y oportunos		X
	F3	En la mayoría de los casos, el nivel ejecutivo es el que está a cargo de solucionar los problemas que se presenten con los clientes		X
	F4	Cumplimiento de las leyes y disposiciones tributarias que sustentan la credibilidad de las operaciones de la empresa con la Administración Tributaria	X	
		Capacidad del Recurso Humano		
	F5	Capacidad y Predisposición de los accionistas y personal de la empresa para posicionarse y crecer progresivamente en esta rama de la actividad automotriz	X	
	F6	Programas en ejecución para la capacitación del personal técnico y administrativo de la empresa	X	
	F7	Talento Humano y capacidad de trabajo positivo, para el desarrollo de las operaciones de la entidad	X	
	F8	Diseño y aplicación de incentivos y estímulos por parte de la Gerencia, para el personal de la empresa en función de resultados obtenidos		X
		Capacidad Técnica		
	F9	Disponibilidad de equipos y materiales de rectificación que permite un óptimo desarrollo en la rectificación de motores	X	
	F10	Oportunidad y eficiencia en la consecución y provisión de repuestos por parte de los proveedores potenciales	X	
	F11	Disponibilidad de Talleres equipados adecuadamente para la prestación del servicio		X

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero



2.4.1.4. DEBILIDADES

Son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.

Matriz 4: Ponderación de Impacto de Debilidades

	ANALISIS INTERNO	IMPACTO			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
DEBILIDADES	Capacidad Administrativa				
	D1	La empresa no cuenta con una planificación estratégica que le permita visualizar el corto, mediano y largo plazos, para solucionar los problemas que se presenten en la compañía. direccionarse en forma adecuada.	X		
	D2	No se ha desarrollado e implantado un manual de procesos que sirva de referencia para lograr una adecuada organización y funcionamiento.	X		
	D3	El personal de las áreas administrativas no se encuentra capacitado, en gestión por procesos.		X	
	D4	No existe el levantamiento de los perfiles profesionales por competencias.		X	
	Capacidad Financiera				
	D5	No se ha desarrollado una planificación de inversiones para los diferentes programas de expansión.		X	
	D6	La empresa actualmente no dispone de una programación presupuestaria, que contemple los ingresos, egresos y financiamiento		X	
	D7	Las políticas de recuperación de cartera vencida no se inscriben en una racionalidad económica- financiera	X		
	D8	Los inventarios y disponibilidades de los suministros y repuestos que posee la empresa no se encuentran estructurados técnicamente		X	
	D9	El reducido índice de liquidez para cubrir con las obligaciones de corto y mediano plazos.	X		
	D10	Los principales indicadores de gestión financiera, dada la naturaleza de la empresa no se han definido y menos aún aplicado.	X		
	Capacidad del Recurso Humano				
D11	Inexistencia de objetivos por cada una de las áreas, que no permiten inducir, involucrar y comprometer al recurso humano directamente con los procesos y tareas que realizan		X		
D12	Falta de programas de capacitación y adiestramiento al personal en temas relacionados con el mejoramiento de las relaciones interpersonales, la atención al cliente y el cumplimiento de nuevas técnicas.	X			
Capacidad de Comercialización					
D13	No existen ejecutivos de ventas, así como un departamento de comercialización que promueva el servicio hacia potenciales clientes.		X		

Fuente: Rectificadora "Full Motors"

Elaborado por: Alexandra Acero

2.4.1.5. MATRIZ DEL FACTOR EXTERNO E INTERNO

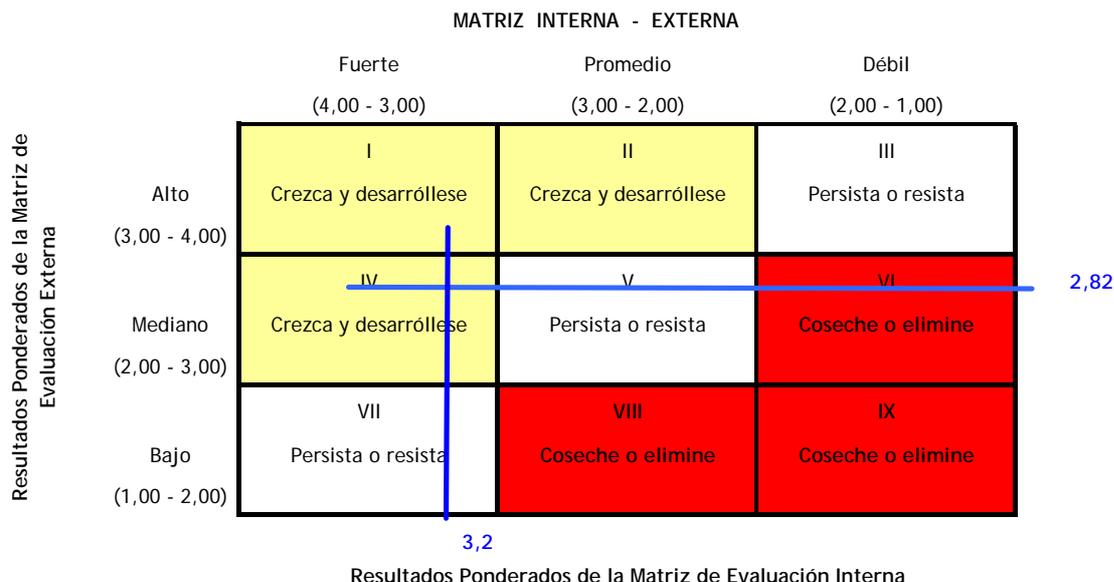
2.4.1.5.1. Resumen del Análisis de los factores externos e Internos.

Resultado	Valor
Resultados de la evaluación de Factores Externos	2,82
Resultados de la evaluación de Factores Internos	3,20



2.4.1.5.2. Matriz General Electric

GRAFICO NO. 14.
MATRIZ GENERAL ELECTRIC



Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero

Análisis de la Matriz General Electric

Según los resultados obtenidos observamos que FULL MOTORS, se encuentra en el cuadrante número IV, indicándonos que es una empresa que debe crecer y desarrollarse, es decir, que externamente se halla en un nivel medio de 2,82, mientras que internamente es una empresa multinacional fuerte con un resultado de 3,20.

Según este análisis, se puede concluir que FULL MOTORS tiene la capacidad para:

- Invertir en repuestos, equipos de oficina, suministros y materiales, gracias a la atractividad del mercado actual, obteniendo una cartera amplia de productos demandados por los consumidores finales.



- Además debería ampliar su cobertura a nivel nacional, ya que es una empresa fuerte frente a la competencia, logrando obtener una mayor participación en el mercado.
- Mejorar su productividad buscando permanente la rentabilidad de la empresa.

2.4.2. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

El análisis de aprovechabilidad se compone del análisis del Impacto de cada uno de los factores de oportunidad y fortaleza que se posee dentro de la organización estudiada, así se escogerá los más altos impactos. Después se analiza la relación entre estos factores para determinar cuales son más capaces de convertirse en aprovechables, colocando a los de mayor relación entre ellos una ponderación de 5, a los de mediana relación una de 3 y a los de baja relación una ponderación de 1.



MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

MATRIZ 8: AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA "FO"

		03	06	08	09	010	011	012	015
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p style="text-align: center;">PONDERACIÓN: ALTO IMPACTO: 5 MEDIO IMPACTO: 3 BAJO IMPACTO: 1</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 10px;"> <p>FORTALEZAS</p> </div>		Las regulaciones y perspectivas de estandarización y baja de las tasas de interés, incentivan el endeudamiento interno, posibilitando ampliar la capacidad del servicio.	La modernización de la legislación ecuatoriana, a través del análisis de los diferentes cuerpos legales, permitirán la regulación y agilidad para las empresas del sector automotriz	La migración ha permitido generar fuentes de ingresos, la cual ha fortalecido la capacidad adquisitiva de los clientes y el crecimiento de los diferentes sectores sociales del país.	La formulación de políticas diseñadas y aplicadas para mejorar el sector del transporte, así como el impulso a quienes se dedican a esta actividad como aporte al desarrollo de las comunidades y sociedad civil en su conjunto	Disponibilidad de nuevos equipos y materiales para mejorar y optimizar los servicios de rectificación de motores	El desarrollo permanente de las nuevas herramientas informáticas, así como las tecnologías de información y comunicación que incide en el crecimiento y mejoramiento empresarial	Algunos proveedores entregan los suministros, materiales y repuestos a domicilio, en forma oportuna, con el descuento respectivo, lo cual disminuye los gastos de transporte y así se optimiza tiempo y dinero y se reduce los costos	Los resultados y calidad en la prestación del servicio por parte de Full Motors, ha incidido en que los clientes difundan esta condición, atrayendo a un mayor número de clientes, lo cual compromete en la calidad y oportunidad crecientes
F1	Existencia de estructura y niveles jerárquicos que permiten determinar competencias, responsabilidades y cumplir con los objetivos y metas planteadas.	1	1	1	1	5	3	3	5
F4	Cumplimiento de las leyes y disposiciones tributarias que sustentan la credibilidad de las operaciones de la empresa con la Administración Tributaria.	1	5	1	1	1	1	1	1
F5	Capacidad y predisposición de los accionistas y personal de la empresa para posicionarse y crecer progresivamente en esta rama de la actividad automotriz.	3	3	1	3	5	3	1	3
F6	Programas en ejecución para la capacitación del personal técnico y administrativo de la empresa.	1	1	1	1	1	1	1	3
F7	Talento Humano y capacidad de trabajo positivo, para el desarrollo de las operaciones de la entidad.	1	1	1	3	1	1	1	3
F9	Disponibilidad de equipos y materiales de rectificación que permite un óptimo desarrollo en la rectificación de motores.	1	1	1	1	5	1	3	3
F10	Oportunidad y eficiencia en la consecución y provisión de repuestos por parte de los proveedores potenciales.	1	1	3	1	3	1	5	3
TOTAL		9	13	9	11	21	11	15	21
POSICION		7	4	8	6	2	5	3	1

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero

Con la Matriz 8, se puede, identificar los elementos más aprovechables que podrían presentar la ocasión para que la empresa logre grandes y ambiciosos objetivos. De esta forma hemos identificado que las oportunidades más importantes que se encuentran resaltadas con amarillo y además están enumerados de acuerdo a la importancia.

Esto quiere decir gracias a la calidad del servicio ofrecido se genera un portafolio de clientes mas amplio ya que se cuenta con los equipos necesarios para realizar el servicio requerido por el cliente.



Así, como la fortaleza de tener el apoyo total del los niveles ejecutivos, con la finalidad se que los empleados se encuentren comprometidos con la empresa, logrando mayor productividad en las diferentes actividades.

2.4.3. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad se compone del análisis del Impacto que cada uno de los factores amenazantes y debilitantes que se posee dentro de la organización estudiada, así se seleccionarán los más altos impactos. Después se analiza la relación entre estos factores para determinar cuales son más capaces de convertirse en la vulnerabilidad, colocando a los de mayor relación entre ellos una ponderación de 5, a los de mediana relación una de 3 y a los de baja relación una ponderación de 1 y así obtener los puntos más vulnerables de la institución y los que podrían causar más impacto en ella.



MATRIZ DE VULNERABILIDAD

MATRIZ 7: AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA "DA"

		D1	D2	D7	D9	D10	D12	TOTAL	POSICION
<p>DEBILIDADES</p> <p>AMENAZAS</p> <p>PONDERACIÓN: ALTO IMPACTO: 5 MEDIO IMPACTO: 3 BAJO IMPACTO: 1</p>		La empresa no cuenta con una planificación estratégica que le permita visualizar el corto, mediano y largo plazos, para solucionar los problemas que se presenten en la compañía direccionarse en forma adecuada.	No se ha desarrollado e implantado un manual de procesos que sirva de referencia para lograr una adecuada organización y funcionamiento.	Las políticas de recuperación de cartera vencida no se inscriben en una racionalidad económica-financiera	El reducido índice de liquidez para cubrir con las obligaciones de corto y mediano	Los principales indicadores de gestión financiera, dada la naturaleza de la empresa no se han definido y menos aún	Falta de programas de capacitación y adiestramiento al personal en temas relacionados con el mejoramiento de las relaciones interpersonales, la atención al cliente y el cumplimiento de nuevas		
A1	Los cambios que se establezcan en la Asamblea Constituyente es una amenaza debido a la nuevas reformas en el sector automotriz y en el contexto del comercio exterior, lo cual genera inestabilidad política del gobierno ecuatoriano.	3	3	1	1	3	1	12	5
A3	Cambios de la legislación tributaria y del comercio exterior, tanto en la política de impuestos, tributación y comercio exterior	3	1	1	1	3	1	10	4
A5	Al no contar con una base sólida que registre nuestros principales proveedores, y por el tiempo de relación corto, no se puede hacer negociaciones de financiamiento que permitan mejores condiciones para nuestras adquisiciones.	5	3	1	5	1	1	16	2
A7	El tiempo de recuperación de cartera con los clientes es de 60 días, y el plazo de crédito con los proveedores es de 30 días lo que genera un desfase en las finanzas de la empresa, especialmente falta de liquidez	5	1	5	3	1	5	20	1
A9	Al existir competencia fuerte y posicionada en el mercado, con buenos atributos, implementos de última tecnología, restan participación de mercado a un empresa de reciente creación.	1	5	1	3	1	5	16	3
TOTAL		17	13	9	13	9	13	74	
POSICION		1	2	6	3	5	4		

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero

Con la Matriz 7: podemos identificar los elementos más sensibles que podrían causar serios daños en FULL MOTORS, si no se cuida su erradicación o su precaución. De esta forma hemos identificado las amenazas y debilidades de mayor afectación que se encuentran resaltadas con amarillo enumeradas de acuerdo a la posición que ocupan.

En consecuencia el tiempo de recuperación de cartera en clientes y proveedores, es algo que afecta a la empresa, ya que se encuentra el dinero invertido y por ende no se logra recuperar de manera rápida, logrando truncar los posibles proyectos de inversión que se han planificado para el futuro.



La falta de recursos equipos y personal capacitado pueden generar un alto nivel de desconocimiento que pueden afectar a las diversas actividades que lleva a cabo FULL MOTORS.

Además la falta de un manual de procesos y una mala planificación estratégica causan varias demoras en las diferentes actividades que se realizan en cada una de las áreas.

2.4.4. MATRIZ ESTRATÉGICA FODA

La Matriz Estratégica FODA es la herramienta que permite determinar las estrategias que deberán tomarse como prioritarias de acuerdo con los análisis ponderativos de vulnerabilidad y aprovechabilidad realizados anteriormente.



MATRIZ 9: SINTESIS ESTRATÉGICA

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
		03	Las regulaciones y perspectivas de estandarización y baja de las tasas de interés, incentivan el endeudamiento interno, posibilitando ampliar la capacidad del servicio.	A1	Los cambios que se establezcan en la Asamblea Constituyente es una amenaza debido a la nuevas reformas en el sector automotriz y en el contexto del comercio exterior, lo cual genera inestabilidad política del gobierno ecuatoriano.	
		06	La modernización de la legislación ecuatoriana, a través del análisis de los diferentes cuerpos legales, permitirán la regulación y agilidad para las empresas del sector automotriz.	A3	Cambios de la legislación tributaria y del comercio exterior, tanto en la política de impuestos, tributación y comercio exterior.	
		08	La migración ha permitido generar fuentes de ingresos, la cual ha fortalecido la capacidad adquisitiva de los clientes y el crecimiento de los diferentes sectores sociales del país.	A5	Al no contar con una base sólida que registre nuestros principales proveedores, y por el tiempo de relación corto, no se puede hacer negociaciones de financiamiento que permitan mejores condiciones para nuestras adquisiciones.	
		09	La formulación de políticas diseñadas y aplicadas para mejorar el sector del transporte, así como el impulso a quienes se dedican a esta actividad como aporte al desarrollo de las comunidades y sociedad civil en su conjunto.	A7	El tiempo de recuperación de cartera con los clientes es de 60 días, y el plazo de crédito con los proveedores es de 30 días, lo que genera un desfase en las finanzas de la empresa, especialmente falta de liquidez.	
		010	Disponibilidad de nuevos equipos y materiales para mejorar y optimizar los servicios de rectificación de motores.	A9	Al existir competencia fuerte y posicionada en el mercado, con buenos atributos, implementos de última tecnología, restan participación de mercado a una empresa de reciente creación.	
		011	El desarrollo permanente de las nuevas herramientas informáticas, así como las tecnologías de información y comunicación que incide en el crecimiento y mejoramiento empresarial.			
		012	Algunos proveedores entregan los suministros, materiales y repuestos a domicilio, en forma oportuna, con el descuento respectivo; lo cual disminuye los gastos de transporte y así se optimiza tiempo y dinero y se reduce los costos.			
		015	Los resultados y calidad en la prestación del servicio por parte de Full Motors, ha incidido en que los clientes difundan esta condición, atrayendo a un mayor número de clientes, lo cual compromete en la calidad y oportunidad crecientes.			
			FO		FA	
FORTALEZAS	F1	Existencia de estructura y niveles jerárquicos que permiten determinar competencias, responsabilidades y cumplir con los objetivos y metas planteadas.	1	Realizar créditos en las instituciones que ofrecen baja tasa de interés para implementar mas repuestos y maquinarias en la empresa.	1	Procurar adaptarse a los distintos cambios de la Asamblea Constituyente para que la empresa siga en constante crecimiento frente a la competencia.
	F4	Cumplimiento de las leyes y disposiciones tributarias que sustentan la credibilidad de las operaciones de la empresa con la Administración Tributaria.	2	Cumplir puntualmente con todas las obligaciones que disponen las leyes y disposiciones tributarias.	2	Contratar una persona especializada en la legislación tributaria y del comercio exterior, tanto en la política de impuestos, tributación y comercio exterior.
	F5	Capacidad y Predisposición de los accionistas y personal de la empresa para posicionarse y crecer progresivamente en esta rama de la actividad automotriz.	3	Contratación de personal capacitado para las diferentes áreas de la empresa a mediano plazo.	3	Implementar una base sobre las proformas de repuestos, maquinarias, equipos de oficina, entre otros.
	F6	Programas en ejecución para la capacitación del personal técnico y administrativo de la empresa.	4	Aprovechar los cursos de capacitación en las distintas áreas para conseguir mayor eficiencia y eficacia en el servicio.	4	Formular nuevas políticas para la recuperación de cartera vencida.
	F7	Talento Humano y capacidad de trabajo positivo, para el desarrollo de las operaciones de la entidad.	5	Implementar mas transporte (camionetas), con la publicidad de la empresa, para optimizar tiempo en la entrega del servicio.	5	Realizar un benchmarking en las diferentes áreas de FULL MOTORS.
	F9	Disponibilidad de equipos y materiales de rectificación que permite un óptimo desarrollo en la rectificación de motores.	6	Crear una página web con toda la información que posee la empresa, para dar a conocer a nivel nacional y mundial.	6	Implementar nuevas promociones, descuentos, entre otros, consiguiendo un portafolio mayor de clientes actuales y potenciales.
	F10	Oportunidad y eficiencia en la consecución y provisión de repuestos por parte de los proveedores potenciales.	7	Asignar un valor agregado a los servicios prestados con la finalidad de que el cliente se sienta satisfecho.		
			DO		DA	
DEBILIDADES	D1	La empresa no cuenta con una planificación estratégica que le permita visualizar el corto, mediano y largo plazos, para solucionar los problemas que se presenten en la compañía para direccionarse en forma adecuada.	1	Implementar un sistema de planificación y control en las diferentes áreas través de programas como el SAP, Mónica, ya que de esta manera se mantiene controlado todos los movimientos que se realizan en FULL MOTORS.	1	Desarrollar nuevas formas de captar clientes, a través de distintos medios como hojas volantes, visitas personales a empresas, publicidad en vallas, periódico, revistas, entre otros.
	D2	No se ha desarrollado e implantado un manual de procesos que sirva de referencia para lograr una adecuada organización y funcionamiento.	2	Desarrollar y aplicar un manual procesos para optimizar tiempo, recursos y dinero.	2	Establecer nuevas políticas de mejora para trabajar en el área de proceso en la rectificación de motores.
	D7	Las políticas de recuperación de cartera vencida no se inscriben en una racionalidad económica-financiera.	3	Diseñar nuevas políticas para tener un respaldo sobre la deuda vencida con clientes morosos.	3	Conseguir proformas de precios de repuestos de nuevos proveedores y firmar convenios para ofrecer a los clientes mayores descuentos.
	D9	El reducido índice de liquidez para cubrir con las obligaciones de corto y mediano plazos.	4	Incrementar el porcentaje de liquidez para cubrir con las deudas de proveedores, clientes, entre otros.	4	Implementar un formato nuevo para la recuperación de cartera vencida.
	D10	Los principales indicadores de gestión financiera, dada la naturaleza de la empresa no se han definido y menos aún aplicado.	5	Tener bien estructurado los indicadores de gestión que serán utilizados en la FULL MOTORS.	5	Desarrollar y aplicar los indicadores de gestión con el objetivo de mejorar la productividad de la empresa.

Fuente: Rectificadora "Full Motors"

Elaborado por: Alexandra Acero



CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La dirección estratégica ha recorrido un proceso dinámico dentro del cual se han construido diferentes enfoques que van desde modelos de intervención sobre la realidad, hasta enfoques complejos de interacción, relacionados con la construcción y reconocimiento de estrategias que contribuyen a la supervivencia de la organización. Las corrientes conceptuales tienden a ofrecer diversos grados de respuesta ajustada a las necesidades particulares de sectores productivos y a los problemas específicos de toma de decisiones.

El "Direccionamiento Estratégico" es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la "Dirección Estratégica" en un proceso conocido como "Planeamiento Estratégico", que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad. Es importante indicar que mediante el direccionamiento se logra mejorar la situación de la empresa.



3.1. FILOSOFÍA CORPORATIVA

“La filosofía corporativa esta conformada por: los principios, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales, ideales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas que, además, orientan la administración de su compañía.”¹⁸

3.2. MATRIZ AXIOLÓGICA

Esta matriz es una herramienta que sirve para formular los principios y valores institucionales, a través de los factores que guían el comportamiento de las personas que forman parte de la Empresa FULL MOTORS.

3.3. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

3.3.1. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios se basan en la ética y en virtudes como son, la sabiduría, el valor, la justicia y la fortaleza, que guían las decisiones de la empresa y define el liderazgo de la misma.

FULL MOTORS no tiene definidos los principios que los guíen y orienten a realizar una gestión gerencial basada en la aplicación y evaluación de los mismos, razón por la cual, en el presente estudio se formulan algunos principios importantes que se consideran indispensables para el conocimiento, la difusión y la práctica permanente dirigidos al personal de la empresa.

¹⁸ www.gestipolis.com



- ✚ **CALIDAD:** Cumplir con los requerimientos de los clientes en cuanto a las características del servicio ofertado, contando siempre con repuestos y procesos que brinden total confianza.

- ✚ **EFICACIA:** Consiste en la capacidad de lograr tiempos de respuesta adecuados optimizando recursos para alcanzar los objetivos propuestos en todas las áreas.

- ✚ **EFICIENCIA:** Rendimiento óptimo sin desperdicio de recursos. Capacidad de reducir al mínimo los recursos utilizados, para alcanzar los objetivos de la organización.

- ✚ **PRODUCTIVIDAD:** Es la relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios. De un modo general, la productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

- ✚ **INTEGRIDAD:** Ejecutar nuestras operaciones con honestidad y transparencia, basadas en normas claras y permanentes.

- ✚ **INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA:** Con el desarrollo de nuevas tecnologías, se podrán elaborar y adquirir nuevos equipos y repuestos, y proporcionar servicios que permitan el mejoramiento continuo en la prestación y atención a los clientes identificados en el mercado.

- ✚ **TRABAJO EN EQUIPO:** Es el desarrollo de actitudes y aptitudes de cooperación e integración de todos los miembros de la organización, según su especialidad y/o multidisciplinario; que permita lograr un trabajo conjunto a fin de obtener respuestas inmediatas a los grupos de interés y a las áreas claves de resultado



- ✚ **LIDERAZGO:** Siempre ser los pioneros en las áreas de desarrollo de rectificación de motores.
- ✚ **COMPETITIVIDAD:** Con precios acorde a las tendencias del mercado y tecnología adecuada para ejecutar las labores diarias e innovación de los servicios.
- ✚ **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO:** Contar con personal altamente calificado y capacitado para ejercer sus labores, privilegiando la inteligencia emocional, a fin de mantener y mejorar los niveles de satisfacción de los clientes y para poder hacer frente a la competencia.

Una vez determinados los principios en el taller aplicado, se procedió a realizar la matriz axiológica, para determinar los principios que regirán a la empresa FULL MOTORS.

Tabla No. 8. Matriz Axiológica

PRINCIPIOS	MATRIZ AXIOLOGICA					
	GRUPO DE INTERES					
	ACCIONISTAS	EMPLEADO	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA	GOBIERNO
Calidad	X	X	X	X	X	X
Eficacia	X	X	X	X	X	X
Eficiencia	X	X	X	X	X	X
Productividad	X	X	X	X	X	X
Integridad	X	X	X	X	X	X
Innovación y Tecnología	X	X	X	X	X	X
Trabajo en Equipo	X	X	-	-	-	X
Liderazgo	X	X	X	X	X	X
Competitividad	X	X	X	X	X	X
Desarrollo del Talento Humano	X	X	X	X	X	X

Fuente: Rectificadora "Full Motors"

Elaborado por: Alexandra Acero

3.3.2. VALORES

Los valores están presentes desde los inicios de la humanidad. Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la felicidad, la virtud.



El criterio para darles valor ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar de acuerdo con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos o, en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio, el servicio y otros que se irán desarrollando a través del tiempo y del espacio.

La empresa se fundamenta en los siguientes valores:

- ✓ **LEALTAD:** Para con las personas que integran la organización, demostrando el cumplimiento de las funciones del personal, en base a las políticas y leyes que establece la empresa para su óptimo desarrollo; así como para aquellos clientes que en forma recíproca mantienen su confianza y estrecha relación de trabajo con la empresa.
- ✓ **RESPONSABILIDAD:** Al cumplir con las obligaciones adquiridas tanto con los clientes internos como externos y afrontar compromisos creados con la sociedad en general.
- ✓ **RESPECTO:** En todos los niveles de la organización, mediante la aplicación y desarrollo de las actitudes, buen proceder y fortalecimiento de la cultura organizacional en todo el recurso humano.
- ✓ **HONRADEZ:** Demostramos integridad de las actuaciones del personal dentro y fuera de la empresa, cumpliendo en forma oportuna tanto en costos, como en efectividad en los trabajos al cliente externo; y responsabilizándose en términos de utilidad y rentabilidad hacia los accionistas o dueños de la empresa.
- ✓ **JUSTICIA:** Es un valor fundamental al momento de tomar decisiones acertadas, ya que de ellas depende el éxito o fracaso de las operaciones internas y externas.



- ✓ **COLABORACIÓN:** Fortalecemos los lazos de unión, alianza, compromiso y trabajo en equipo entre todo el personal de la organización.

Tabla No.9 Matriz Axiológica Valores

MATRIZ AXIOLÓGICA						
VALORES	GRUPO DE INTERES					
	ACCIONISTAS	EMPLEADO	CLIENTES	PROVEEDORES	COMPETENCIA	GOBIERNO
Lealtad	X	X	X	X	-	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X
Honradez	X	X	X	X	X	X
Justicia	X	X	X	X	X	X
Colaboracion	X	X	X	X	X	X

Fuente: Rectificadora "Full Motors"

Elaborado por: Alexandra Acero

3.4. Misión

Es la razón de ser de la empresa. Es la identificación del negocio.

Para establecer la misión que regirá a la empresa se han tomado en cuenta los siguientes aspectos:

ELEMENTOS CLAVE	
Naturaleza del negocio	Brindar servicios de rectificación de motores.
Razón para existir	Salvaguardar los bienes de nuestros clientes, empleados y accionistas.
Mercado al que sirve	Estrato medio, medio alto y alto de la Sierra; Municipios, empresa eléctrica; entidades financieras, emap, talleres mecánicos, entre otras.
Características generales del servicio	Rectificado de motores para toda marca de vehículo a diesel y gasolina, personal capacitado, precios competitivos, calidad y



	capacidad de respuesta.
Posición deseada en el mercado	Llegar a ser líder en el servicio de rectificado de motores empresas grandes y talleres mecánicos de la región sierra.
Principios	Calidad, Eficacia, Eficiencia, Productividad, Integridad, Innovación y Tecnología, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Competitividad, Desarrollo del talento humano.
Valores	Lealtad, Responsabilidad, Respeto, Honradez, Justicia, Colaboración.

MISIÓN FULL MOTORS

“Proporcionamos servicios de rectificación de motores, que permitan asegurar la satisfacción del cliente, ofreciendo alta calidad, atención personalizada y puntualidad en la entrega de los repuestos y servicios que brindamos con recurso humano altamente capacitado y honesto”.



3.5. Visión

“Señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”¹⁹.

Para establecer la visión que regirá a la empresa se han tomado en cuenta los siguientes aspectos:

ELEMENTOS CLAVE	
Posición en el mercado	Especialista en el campo de rectificación de motores
Tiempo	3 años
Ámbito del mercado	Región Sierra
Productos o servicios	Servicio de rectificación de motores y venta de repuestos.
Valores	Lealtad, Responsabilidad, Respeto, Honradez, Justicia, Colaboración.
Principio organizacional	Calidad e Innovación Tecnológica.

VISIÓN 2015 FULL MOTORS

“En el 2015 seremos la empresa especializada en el campo de rectificación de motores en la región Sierra; brindando un servicio de calidad e innovación tecnológica continua, logrando así ser reconocida por la sociedad por su carácter técnico, profesional, precios competitivos, con garantías de seguridad, orientados en principios de calidad, trabajo en equipo, integridad y desarrollo del talento humano”.

¹⁹ Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión, Serna Gomez Humberto, 7ma. Edición, pág. 175



3.6. Objetivos

“Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro”.²⁰

OBJETIVO CORPORATIVO FULL MOTORS

Lograr el crecimiento en el mercado local y el fortalecimiento interno, para ser una empresa competidora especializada en Rectificación de motores, destacándose en la calidad del servicio, garantías de reparación, capacidad de respuesta eficiente y precios competitivos, con personal altamente capacitado y especializado.

3.6.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / ESPECÍFICOS

PERSPECTIVA		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANZAS Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	Incrementar el nivel de ventas, buscando nuevos mercados y ampliando la cobertura de la región a través de promociones y publicidad en diferentes medios.
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO	<p>Crear un sistema de costos, gastos y financiamiento que permita optimizar recursos.</p> <p>Implementar planes de reinversión en activos productivos; para mejorar la rentabilidad de la empresa.</p>
CLIENTE	PRECIO	Mantener precios competitivos, basados en los precios de empresas similares y de valor para el cliente.

²⁰ Administración una perspectiva global, Koontz y Weinrich



	CALIDAD	Mejorar los servicios, ofreciendo capacidad de respuesta inmediata, personal idóneo y capaz con garantías en la rectificación de motores, que permitan al cliente sentirse satisfecho con el servicio requerido.
	TIEMPO	Establecer parámetros en operaciones para mejorar tiempos de respuesta y reacción.
	SERVICIO	Crear un área de atención al cliente, para ofrecer una atención personalizada.
		Crear planes de atención personalizada de acuerdo al tipo de servicio demandado por cada cliente para mejorar su satisfacción así como un área específica de atención al cliente.
	RELACIONES	Fortalecer las relaciones con clientes y proveedores para poder ampliar nuestro mercado a base de referidos.
PROCESOS	OPERATIVOS	Establecer un modelo de gestión organizacional de calidad, que permita actuar ante las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado.
		Elaborar una estructura organizacional por procesos que se adapte a las necesidades actuales y de crecimiento de la empresa.
	RED DE COOP.	Mejorar el proceso de selección de proveedores para conseguir mayor financiamiento, precios competitivos y productos de calidad que permitan mejorar el servicio.
	INNOVACIÓN	Desarrollar un plan de mejoramiento continuo tecnológico que permita innovar y mejorar los servicios.
Desarrollar, mejorar y ampliar la cobertura de los sistemas de información existentes.		
CAPITAL INTANGI	CAP. HUMANO	Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal altamente motivado y comprometido con la empresa.



		Planificar un programa de capacitación al personal para el desarrollo de sus talentos y potencialidades.
	CAP. INFO	Implementar los sistemas de información, tecnología y comunicación organizacional que permitan una adecuada toma de decisiones.

3.7. POLÍTICAS

Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

- **OPERACIONES**

- En cuanto a Rectificación de motores
 - Entrega a las 24 horas los motores
 - En caso de tener daños mayores el motor, entrega en 72 horas.

- **CRÉDITO**

- Los plazos en los créditos se mantendrán al máximo:
 - Clientes finales = 30 días
 - Clientes con Alto Volumen de Compras= 60 días
 - Clientes Activos = Hasta 90 días

- **VENTAS**

- Se evitará todo tipo de devoluciones de repuestos, si existiera se procurará mantener devoluciones menores al 3% sobre ventas.

- **RECURSOS HUMANOS:**

- Capacitar a todo el personal, es decir al 100%, creando en ellos una cultura positiva en cuanto a la calidad y servicio como el principal compromiso que mantiene la compañía.



3.8. ESTRATEGIAS

Las estrategias constituyen los caminos, cursos de acción o el cómo vamos alcanzar los objetivos y metas planteadas de acuerdo a las políticas y objetivos formulados, sobre la base de la misión y visión empresarial.

PERSPECTIVA		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS
FINANZAS Y CRECIMIENTO	CRECIMIENTO	Incrementar el nivel de ventas, buscando nuevos mercados y ampliando la cobertura de la región a través de promociones y publicidad en diferentes medios.	Implementar nuevas promociones, descuentos, entre otros, consiguiendo un portafolio mayor de clientes actuales y potenciales.
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO	Crear un sistema de costos y gastos que permita optimizar recursos.	Implementar un sistema de planificación y control en las diferentes áreas través de programas como el SAP, Mónica, ya que de esta manera se mantiene controlado todos los movimientos que se realizan en FULL MOTORS.
		Implementar planes de reinversión en activos productivos; para mejorar la rentabilidad de la empresa.	Implementar un formato nuevo para la recuperación de la cartera vencida.
CLIENTE – MERCADO	PRECIO	Mantener precios competitivos, basados en los precios de empresas similares y de valor para el cliente.	Conseguir proformas de precios de repuestos de nuevos proveedores y firmar convenios para ofrecer a los clientes mayores descuentos.
	CALIDAD	Mejorar los servicios, ofreciendo capacidad de respuesta inmediata, personal idóneo y capaz con garantías en la rectificación de motores, que permitan al cliente sentirse satisfecho con el servicio requerido.	Implementar más transporte (camionetas), con la publicidad de la empresa, para optimizar tiempo en la entrega del servicio.
	TIEMPO	Establecer parámetros en operaciones para mejorar tiempos de respuesta y reacción.	Desarrollar y aplicar un manual procesos para optimizar tiempo, recursos y dinero.
	SERVICIO	Crear un área de atención al cliente, para ofrecer una atención personalizada.	Asignar un valor agregado a los servicios prestados con la finalidad de que el cliente se sienta satisfecho.
		Crear planes de atención personalizada de acuerdo al tipo de servicio demandado por cada cliente para mejorar su satisfacción así como un área específica de atención al cliente.	Implementar un sistema postventa, que muestre la satisfacción de los clientes actuales, así como los requerimientos de clientes actuales y potenciales.
RELACIONES	Fortalecer las relaciones con clientes y proveedores para poder ampliar nuestro mercado a base de referidos.	Incrementar el porcentaje de liquidez para cubrir las deudas con proveedores y clientes, entre otros.	



PROCESOS	OPERATIVOS	Establecer un modelo de gestión organizacional de calidad, que permita actuar ante las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado	Establecer nuevas políticas de mejora para trabajar en el área de proceso en la rectificación de motores.
		Elaborar una estructura organizacional por procesos que se adapte a las necesidades actuales y de crecimiento de la empresa.	Establecer funciones específicas en cada una de las áreas de la empresa.
	RED DE COOP.	Mejorar el proceso de selección de proveedores para conseguir mayor financiamiento, precios competitivos y productos de calidad que permitan mejorar la calidad del servicio.	Establecer Políticas con un porcentaje de descuentos en la compra de repuestos con los diferentes proveedores.
	INNOVACIÓN	Desarrollar un plan de mejoramiento continuo tecnológico que permita innovar y mejorar los servicios.	Crear una página web con toda la información que posee la empresa, para dar a conocer a nivel nacional y mundial.
Desarrollar, Mejorar y ampliar la cobertura de los sistemas de información existentes.		Implementar maquinarias y equipos de oficina de última tecnología.	
CAPITAL INTANGIBLE	CAP. HUMANO	Mejorar el ambiente de trabajo para mantener al personal altamente motivado y comprometido con la empresa.	Realizar un benchmarking en las diferentes áreas de FULL MOTORS
		Planificar un programa de capacitación al personal para el desarrollo de sus talentos y potencialidades.	Aprovechar los cursos de capacitación en las distintas áreas para conseguir mayor eficiencia y eficacia en el servicio.
	CAP. INFO	Implementar los sistemas de información, tecnología y comunicación organizacional que permitan una adecuada toma de decisiones.	Realizar créditos en las instituciones que ofrecen baja tasa de interés para implementar mas repuestos y maquinarias en la empresa.

3.8.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Para establecer la estrategia corporativa se ha tomado en cuenta la siguiente

Clasificación:

Estrategia de valor para el cliente-consumidor

FULL MOTORS utilizará una estrategia de excelencia operacional, ya que el precio, la calidad del servicio, innovación tecnológica y el tiempo de respuesta son factores primordiales, para enfrentar a la competencia.

Estrategia de crecimiento

FULL MOTORS, empleará la estrategia de desarrollo del servicio, para fortalecer su mercado actual y expandir su cartera de clientes en la región Sierra, ofreciendo



servicios con valor agregado como lo es con la construcción de nuevas piezas para la rectificación de motores.

Estrategia Competitiva

La empresa utilizará la estrategia del especialista, debido que el mercado, al que se enfocará será grande como: empresa eléctrica, municipios, talleres mecánicos de todos los sectores, entre otros.

ESTRATEGIA CORPORATIVA FULL MOTORS

Desarrollar servicios especializados en la rectificación de motores, fortaleciendo y desarrollando su mercado en la Región Sierra; manteniendo una excelencia operacional, que los diferencie de la competencia en cuanto a calidad del servicio y tiempo de respuesta, con precios competitivos, mediante la innovación tecnológica en los servicios, optimización de los recursos, y la capacitación continua del personal, buscando satisfacer los gustos y necesidades del mercado y clientes.



3.9. MAPA ESTRATÉGICO

TABLA No. 10 . MAPA ESTRATÉGICO DE LA RECTIFICADORA Y RECONSTRUCTORA FULL MOTORS²¹

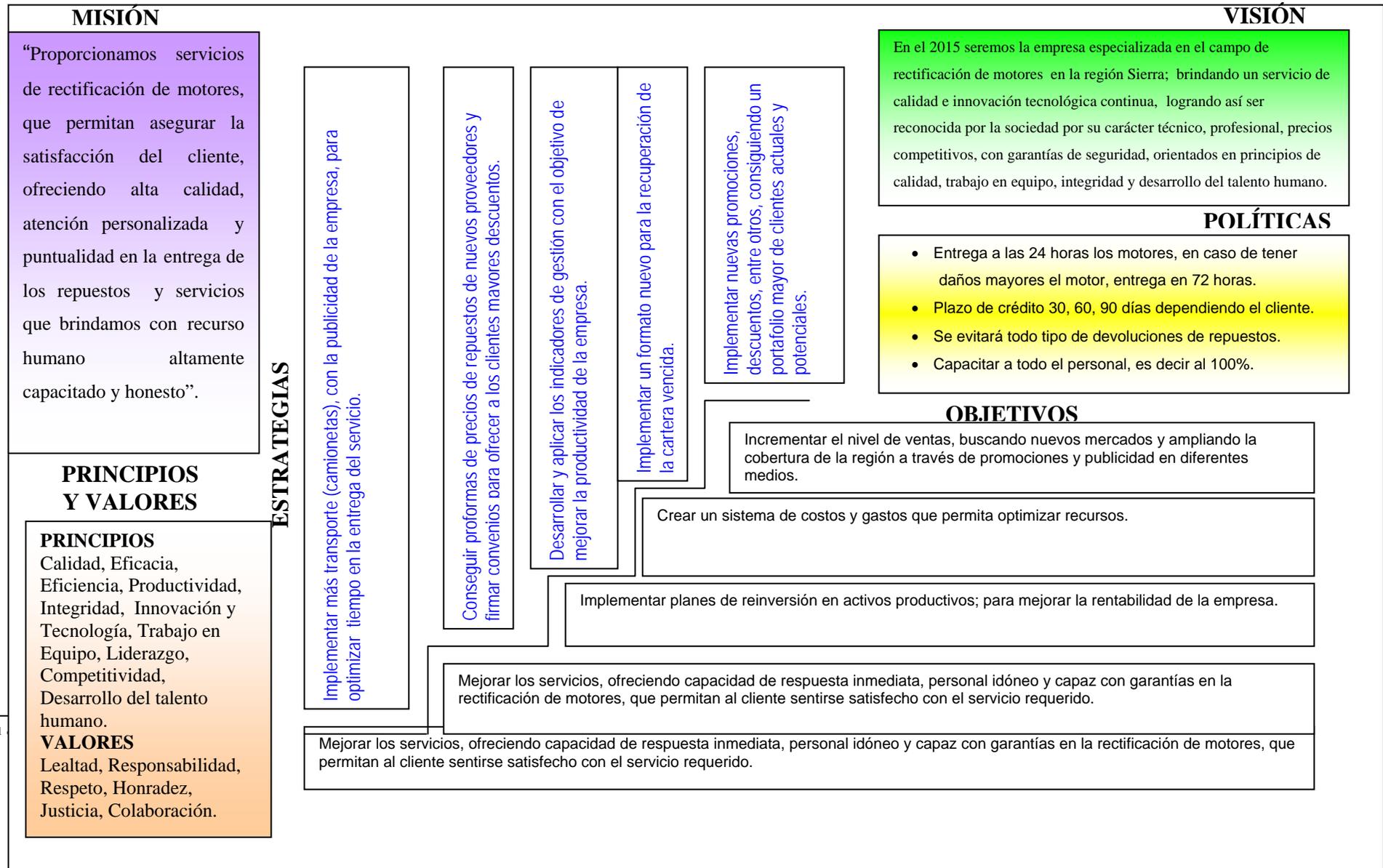




TABLA No. 10.1. MAPA ESTRATÉGICO DE LA RECTIFICADORA Y RECONSTRUCTORA FULL MOTORS²²

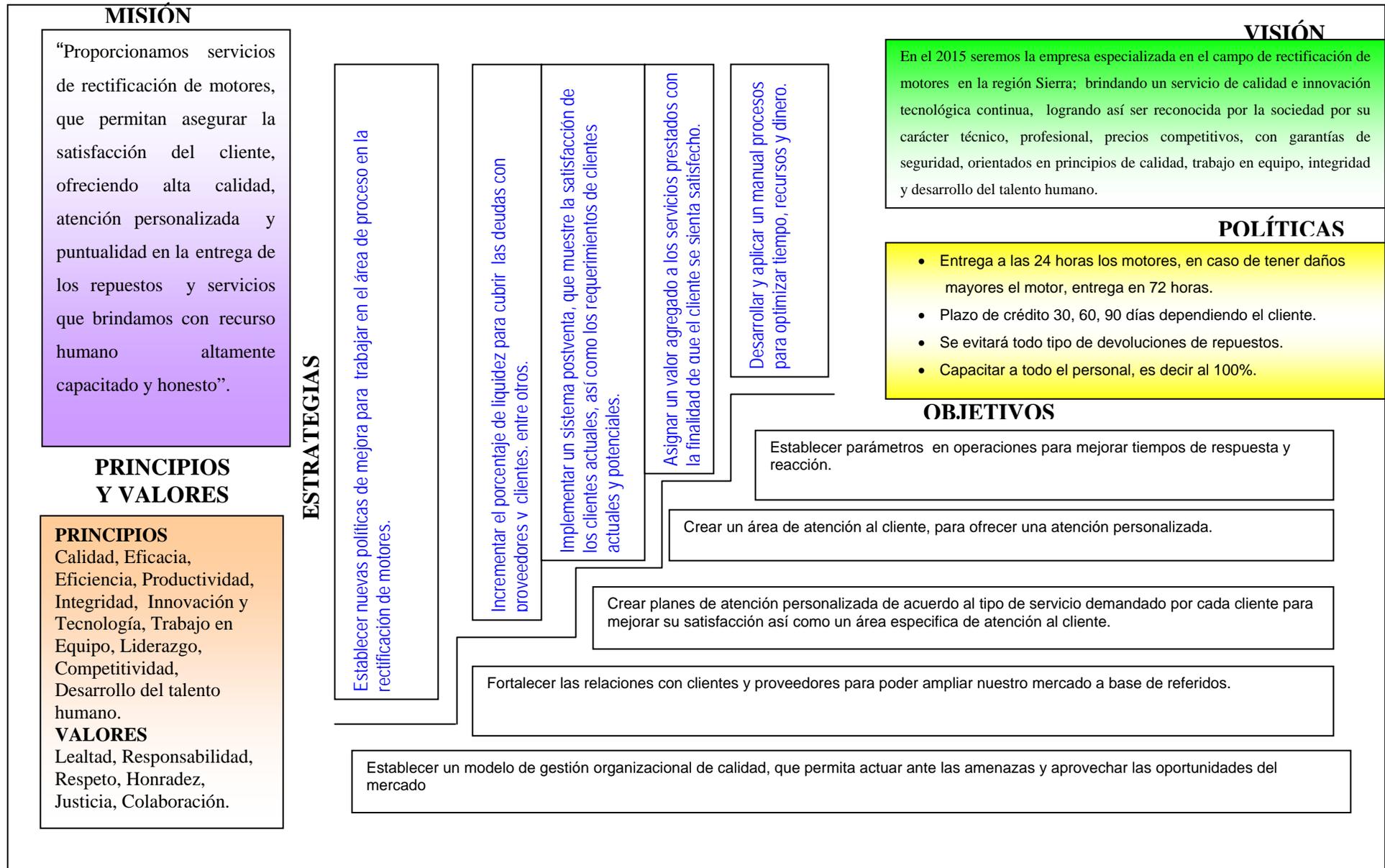
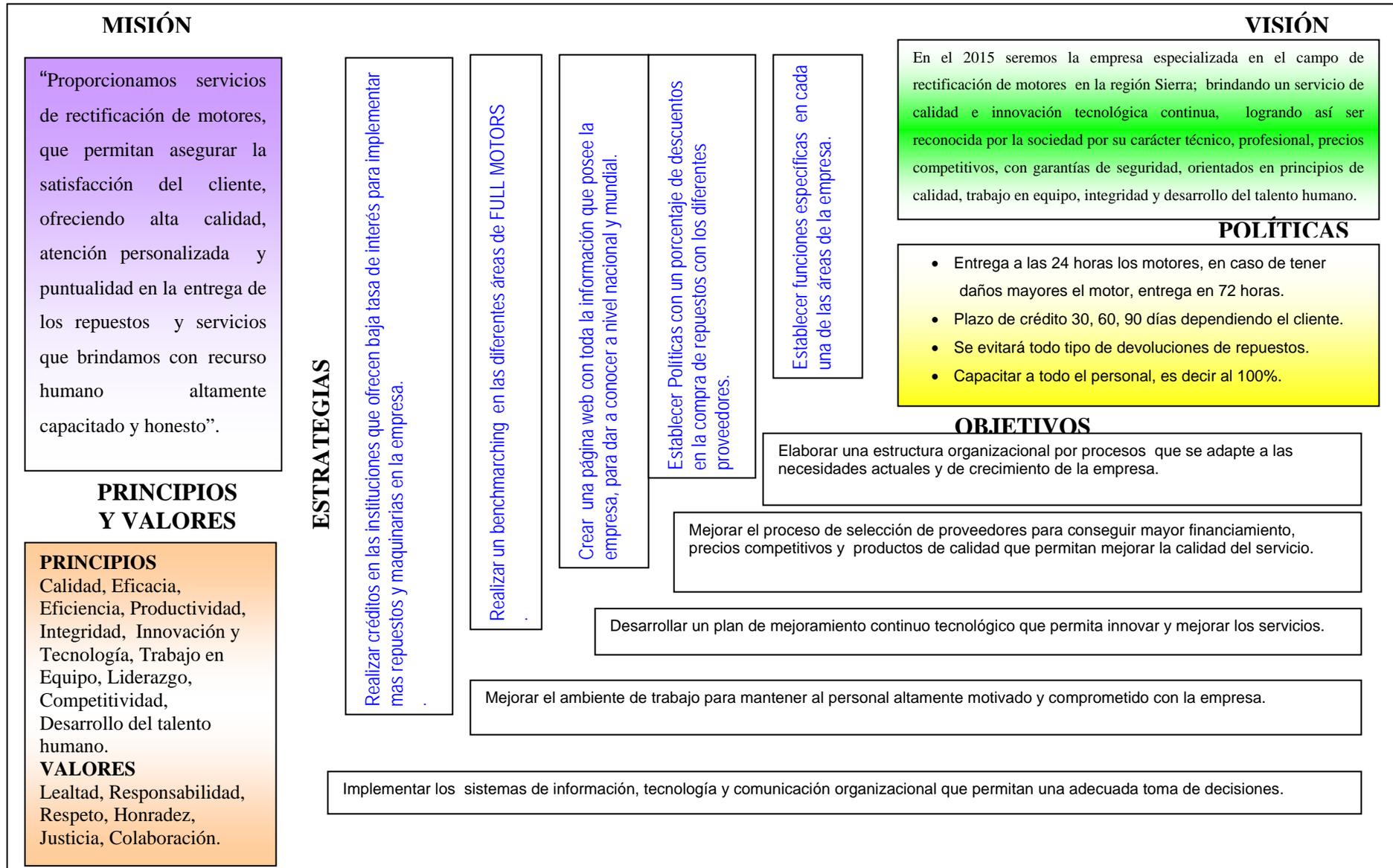




TABLA No. 10.2 . MAPA ESTRATÉGICO DE LA RECTIFICADORA Y RECONSTRUCTORA FULL ²³





CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO O MODELO DE GESTIÓN



CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO O MODELO DE GESTIÓN

INTRODUCCIÓN

Un gran número de empresas han buscado determinar por qué no consiguen reducir adecuadamente la siniestralidad laboral, lo que ha originado, desde hace muchos años, la aparición de diversas teorías o planteamientos que posteriormente han ido evolucionando con el pasar del tiempo.

Es primordial que exista un sistema de gestión en todas las áreas de la rectificadora "Full Motors", puesto que se muestra hoy como un factor determinante de la posición competitiva que la empresa alcanza, como resultado de la incidencia que tiene en aspectos tales como la capacidad innovadora de una organización y la calidad de sus productos o servicios.

Qué es un proceso?

Un proceso se define como un programa en ejecución o una actividad de cierto tipo que contiene un programa.

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Un proceso puede estar en cualquiera de los siguientes tres estados: listo, en ejecución y bloqueado.

- a) **Los procesos en el estado listo.**- Son los que pueden pasar a estado de ejecución si el planificador los selecciona.
- b) **Los procesos en el estado ejecución.**- Son los que se están ejecutando en el procesador en ese momento dado.



- c) **Los procesos que se encuentran en estado.-** Son aquellos que están bloqueados y esperando la respuesta de algún otro proceso para poder continuar con su ejecución.

En consecuencia en el contexto de este capítulo, que constituye la esencia y la parte importante de la investigación, se realiza el levantamiento, selección y análisis de los procesos de la empresa "Full Motors", y para el efecto se van a utilizar las siguientes herramientas e instrumentos modernos de gestión empresarial:

- Diagrama de Calidad y Cadena de Valor
- Inventario de Procesos
- Selección de Procesos
- Análisis de cada proceso
- Matriz de Análisis Resumida.

4.1. IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

La empresa dispondrá y aplicará un manual de procedimientos que es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en el cumplimiento de las funciones de las distintas áreas de Full Motors.

En el manual debe estar registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las áreas de la empresa, en el cual además se identificará y facilitará las labores del personal en sus distintas actividades y operaciones, obteniendo mayores resultados y un mejor control interno y externo de la empresa.

4.1.1. DIAGRAMA DE CALIDAD Y CADENA DE VALOR

INTRODUCCIÓN

"La cadena de valor es una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de



valor agregado desde el origen de las materias primas hasta la provisión del producto o servicio al usuario.

Porter: Define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él, al adquirir y usar un producto o servicio.

*La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales".*²⁴

GRAFICO No. 15
CADENA DE VALOR DE PORTER



Fuente: www.aulafacil.com
Elaborado por: www.aulafacil.com

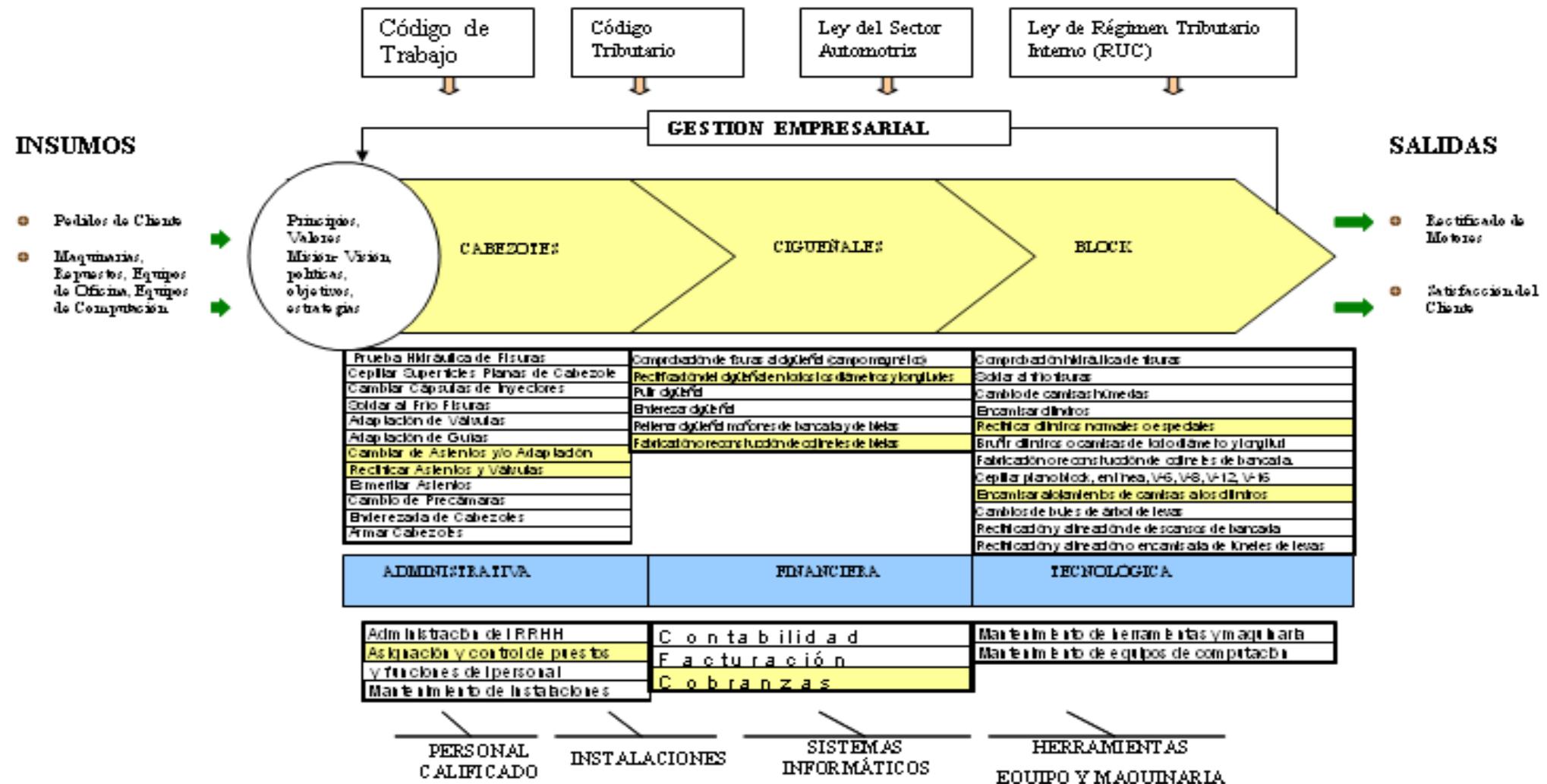
El gráfico descrito anteriormente nos permite ubicar los diferentes componentes que servirán de base para elaborar la Cadena de Valor de la empresa "Full Motors", considerando la naturaleza, características y el servicio que brinda la empresa, con el propósito adicional de orientar a los dueños de la empresa, así como los diferentes trabajadores en la importancia del cumplimiento de los elementos descritos en esta metodología.

²⁴ <http://www.grupoconsultoria.com.co/valor.doc>



GRAFICO No. 16

DIAGRAMA DE CALIDAD Y CADENA DE VALOR DE "FULL MOTORS"



Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero



4.1.2. INVENTARIO DE PROCESOS

El Inventario nos permite disponer de una cuantificación de todos los procesos que existen en una empresa, y además nos proporcionará información más detallada de cómo se jerarquizarán los procesos gobernantes, básicos y de apoyo, llegando a identificar hasta los subprocesos y según sea el caso los Macro procesos.

La metodología que se ha aplicado para la identificación de los procesos siguientes ha sido la observación directa y documental, así como la entrevista al propietario de la empresa y a los trabajadores que componen la organización.

A continuación se detallan todos los procesos que son parte integrante, y por su forma deben involucrarse en el macro proceso de la Gestión Empresarial:



TABLA No. 11. CADENA DE VALOR

PROCESOS	TIPO DE PROCESO		
	Gobernante	Básico	Habilitante
PLANIFICACIÓN			
Planificación Anual y Presupuesto	X		
Planificación de trabajo semanal y presupuesto	X		
CABEZOTES			
Prueba Hidráulica de Fisuras		X	
Cepillar Superficies Planas de Cabezote		X	
Cambiar Cápsulas de Inyectores		X	
Soldar al Frío Fisuras		X	
Adaptación de Válvulas		X	
Adaptación de Guías		X	
Cambiar de Asientos y/o Adaptación		X	
Rectificar Asientos y Válvulas		X	
Esmerilar Asientos		X	
Cambio de Precámaras		X	
Enderezada de Cabezotes		X	
Armar Cabezotes		X	
CIGÜEÑALES			
Comprobación de fisuras al cigüeñal (campo magnético)		X	
Rectificación del cigüeñal en todos los diámetros y longitudes		X	
Pulir cigüeñal		X	
Enderezar cigüeñal		X	
Rellenar cigüeñal moñones de bancada y de bielas		X	
Fabricación o reconstrucción de cojinetes de bielas		X	
BLOCKS			
Comprobación hidráulica de fisuras		X	
Soldar al frío fisuras		X	
Cambio de camisas húmedas		X	
Encamisar cilindros		X	
Rectificar cilindros normales o especiales		X	
Bruñir cilindros o camisas de todo diámetro y longitud		X	
Fabricación o reconstrucción de cojinetes de bancada.		X	
Cepillar plano block, en línea, V-6, V-8, V-12, V-16		X	
Encamisar alojamientos de camisas a los cilindros		X	
Cambios de bujes de árbol de levas		X	
Rectificación y alineación de descansos de bancada		X	
Rectificación y alineación o encamisada de túneles de levas		X	
ADMINISTRATIVA			
Asignación y control de puestos y funciones del personal			X
Administración del RRHH			X
Mantenimiento de instalaciones			X
FINANCIERA			
Contabilidad			X
Facturación			X
Cobranzas			X
TECNOLÓGICA			
Mantenimiento de herramientas y maquinaria			X
Mantenimiento de equipos de computación			X

Fuente: Rectificadora "Full Motors"

Elaborado por: Alexandra Acero



4.1.3. SELECCIÓN DE PROCESOS

Con el propósito de seleccionar y determinar los procesos de mayor importancia para las actividades de "Full Motors", se identificará y seleccionará aquellos procedimientos que configuran determinados procesos consustanciales a la naturaleza y características particulares de esta organización.

Para realizar la selección de los siguientes procesos se preguntará al Gerente General y a los jefes de cada área las preguntas de la Tabla No. 12 en las cuales las respuestas positivas tendrán un valor de uno (1) y las negativas un valor de cero (0), las mismas que se sumarán y se llegarán a determinar cuales procedimientos son de mayor importancia para el desarrollo de la unidad, y se analizarán a los dos de mayor importancia en cada área

Preguntas claves:

TABLA No. 12. PREGUNTAS PARA SELECCIÓN DE PROCESOS

No	Preguntas
1	¿Este proceso se considera muy importante para lograr los objetivos de la empresa?
2	¿Si se mejora el proceso, cambia positivamente la imagen de la organización?
3	¿Es necesario este proceso para atender en forma oportuna las necesidades del cliente?
4	¿Si se fusiona o simplificar el proceso se complica o mejora la eficiencia en el servicio?

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero

Las preguntas que se han planteado para cada uno de los procesos definidos, han servido de base par la selección de los procesos más importantes, como se describe a continuación:



TABLA No. 13. PLANIFICACIÓN

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	TOTAL
Planificación Anual y Presupuesto	1	1	1	1	4
Planificación de trabajo semanal y presupuesto	1	1	1	1	4

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
 Elaborado por: Alexandra Acero

TABLA No. 14. CABEZOTES

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	TOTAL
Prueba Hidráulica de Fisuras	0	0	1	0	1
Cepillar Superficies Planas de Cabezote	1	0	1	1	3
Cambiar Cápsulas de Inyectores	0	0	0	0	0
Soldar al Frío Fisuras	0	0	1	0	1
Adaptación de Válvulas	0	1	1	0	2
Adaptación de Guías	0	0	1	0	1
Cambiar de Asientos y/o Adaptación	1	1	1	1	4
Rectificar Asientos y Válvulas	1	1	1	1	4
Esmerilar Asientos	1	0	1	0	2
Cambio de Precámaras	0	0	1	0	1
Enderezada de Cabezotes	1	0	1	1	3
Armar Cabezotes	1	0	1	0	2

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
 Elaborado por: Alexandra Acero



TABLA No. 15. CIGÜEÑALES

Procesos	No1	No2	No3	No4	TOTAL
Comprobación de fisuras al cigüeñal (campo magnético)	1	0	1	0	2
Rectificación del cigüeñal en todos los diámetros y longitudes	1	1	1	1	4
Pulir cigüeñal	0	1	1	1	3
Enderezar cigüeñal	0	0	1	0	1
Rellenar cigüeñal moñones de bancada y de bielas	0	1	1	0	2
Fabricación o reconstrucción de cojinetes de bielas	1	1	1	1	4

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
 Elaborado por: Alexandra Acero

TABLA No. 16 BLOCK

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	TOTAL
Comprobación hidráulica de fisuras	0	0	1	0	1
Soldar al frío fisuras	1	1	0	0	2
Cambio de camisas húmedas	1	0	1	1	3
Encamisar cilindros	1	0	1	0	2
Rectificar cilindros normales o especiales 300 - 400 mm	1	1	1	1	4
Bruñir cilindros o camisas de todo diámetro y longitud	0	1	1	0	2
Fabricación o reconstrucción de cojinetes de bancada.	0	1	0	0	1
Cepillar plano block, en línea, V-6, V-8, V-12, V-16	0	0	0	1	1
Encamisar alojamientos de camisas a los cilindros	1	1	1	1	4
Cambios de bujes de árbol de levas	0	0	1	1	2
Rectificación y alineación de descansos de bancada	1	0	1	0	2
Rectificación y alineación o encamisada de túneles de levas	0	1		0	1

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
 Elaborado por: Alexandra Acero



TABLA No. 17 ADMINISTRATIVA

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	TOTAL
Administración del RRHH	1	1	0	0	2
Asignación y control de puestos y funciones del personal	1	1	1	1	4
Mantenimiento de instalaciones	1	0	1	1	3

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
 Elaborado por: Alexandra Acero

TABLA No. 18. FINANCIERA

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	TOTAL
Contabilidad	1	1	1	0	3
Facturación	1	1	0	0	2
Cobranzas	1	1	1	1	4

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
 Elaborado por: Alexandra Acero

TABLA No. 19 TECNOLÓGICA

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	TOTAL
Mantenimiento de herramientas y maquinaria	1	1	1	1	4
Mantenimiento de equipos de computación	1	1	0	0	2

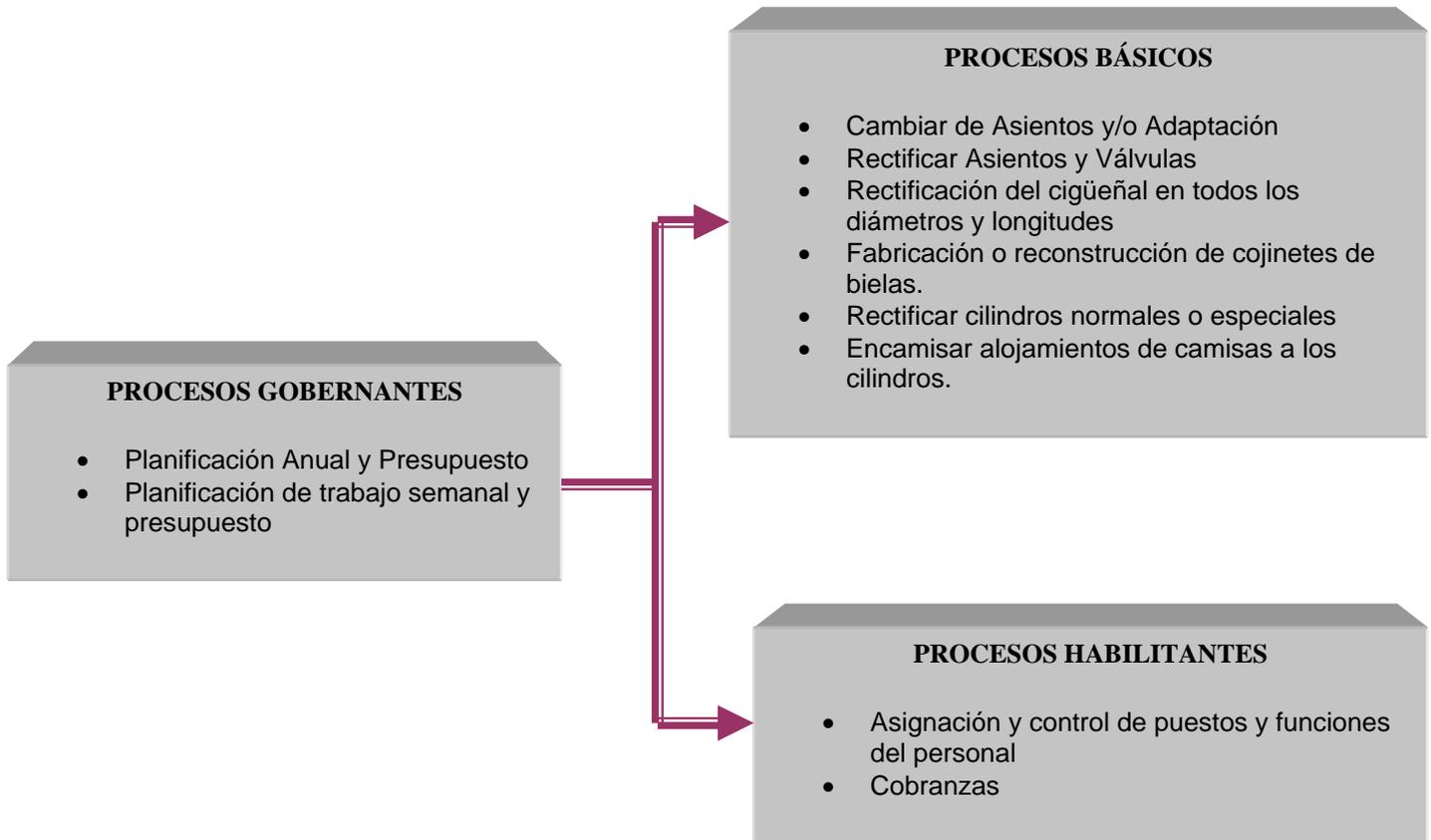
Fuente: Rectificadora "Full Motors"
 Elaborado por: Alexandra Acero

4.1.4. MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

En base a la selección de procesos se escogieron aquellos que lograron una mayor puntuación, los cuales se encuentran clasificados bajo las siguientes categorías:



- Procesos Gobernantes
- Procesos Básicos
- Procesos Habilitantes o de Apoyo



4.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

A continuación se detallan el nivel de actividades de cada uno de los procedimientos seleccionados anteriormente.

Las actividades de los procedimientos se describen de acuerdo a lo aplicado y establecido actualmente. Además los procedimientos seleccionados, son analizados individualmente y graficados mediante diagramas de flujo. Es necesario también incluir información de los costos y gastos del personal involucrado en los procedimientos, los cuales se reflejarán en la respectiva hoja de costos.



1. ÁREA DE PLANIFICACIÓN

1.1. *Procedimiento: Planificación Anual y Presupuesto*

No	Responsable	Actividad
1	Gerente General	Convoca a todo el personal de la empresa
2	Gerente General	Expone las ventajas y la necesidad de crear el plan
3	Asistente de Gerencia	Toma nota de la lluvia de ideas del personal
4	Asistente de Gerencia	Elabora el plan tomando en cuenta la lluvia de ideas expuestas
5	Gerente General	Analiza la factibilidad de la lluvia de ideas propuestas por el personal
6	Gerente General	Prioriza las acciones de corto plazo
7	Gerente General	Organiza las ideas en objetivos y metas de corto plazo
8	Asistente de Gerencia	Realiza un cronograma de trabajo anual y presupuesto
9	Gerente General	Informa al Personal el nuevo plan anual y presupuesto, para su respectiva ejecución
10	Asistente de Gerencia	Archiva una copia del plan para su respectivo seguimiento

2. ÁREA DE PLANIFICACIÓN

2.2. *Procedimiento: Planificación de trabajo semanal y presupuesto*

No	Responsable	Actividad
1	Gerente General	Convoca a todo el personal de operación, para establecer el cronograma semanal de actividades.
2	Gerente General	Entrega de proyectos nuevos y de los que se están ejecutándose.
3	Gerente General	Pregunta al personal sobre la situación planteada del proyecto.
4	Jefe del área operativa	Entrega del reporte del proyecto al área operativa.



5	Gerente General	Establecen acuerdos sobre el cronograma de trabajo.
6	Jefe del área operativa	Elabora el cronograma de trabajo.
7	Gerente General	Aprueba el cronograma establecido

3. ÁREA DE RECTIFICACIÓN DE CABEZOTES

3.1. *Procedimiento: Cambiar Asientos y/o Adaptación*

No	Responsable	Actividad
1	Operador de Cabezote	Revisar el cabezote
2	Operador de Cabezote	Proceder a perforar los asientos
3	Operador de torno	Fabricación de anillos o asientos
4	Operador de Cabezote	Colocar asientos en el cabezote
5	Operador de Cabezote	Asentar las válvulas en los asientos nuevos
6	Operador de Cabezote	Comprueba que se encuentre el cabezote en perfectas condiciones
7	Bodeguero	Traslada el cabezote rectificado hacia la bodega.



4. ÁREA DE RECTIFICACIÓN DE CABEZOTES

4.1. Procedimiento: Rectificar asientos y válvulas

No	Responsable	Actividad
1	Operador de Cabezote	Verifica el estado del Cabezote
2	Operador de Cabezote	Procede a quitar las guías viejas
3	Operador de Cabezote	Cambiar las guías
4	Operador de Cabezote	Asentar las válvulas de admisión y escape
5	Operador de Cabezote	Comprobación de asentamiento de válvulas admisión
6	Operador de Cabezote	Comprobación de asentamiento de válvulas escape
7	Bodeguero	Traslado del cabezote a la bodega

5. RECTIFICACIÓN DE CIGÜEÑALES

5.1. Procedimiento: Rectificación del cigüeñal en todos los diámetros y longitudes

No	Responsable	Actividad
1	Operador de Cigüeñal	Revisar el cigüeñal
2	Operador de Cigüeñal	Medir el cigüeñal
3	Operador de Cigüeñal	Verifica el desgaste
4	Operador de Cigüeñal	Rectificar el cigüeñal en la maquinaria respectiva
5	Operador de Cigüeñal	Medir nuevamente el cigüeñal
6	Operador de Cigüeñal	Comprobar la rectificación del cigüeñal
7	Bodeguero	Traslado del cabezote a la bodega



6. RECTIFICACIÓN DE CIGÜEÑALES

6.1. Procedimiento: *Fabricación o reconstrucción de cojinetes de bielas.*

No	Responsable	Actividad
1	Operador de Cigüeñal	Medir el cigüeñal
2	Operador de Cigüeñal	Verificar el desgaste del cigüeñal
3	Operador de Cigüeñal	Reconstrucción del codo
4	Operador de Cigüeñal	Verificar la chaqueta de biela
5	Operador de Cigüeñal	Colocar la chaqueta de biela
6	Operador de Cigüeñal	Reconstrucción del brazo de biela
7	Operador de Cigüeñal	Medir la chaqueta adaptada
8	Operador de Cigüeñal	Calibrar la medida del brazo de biela
9	Operador de Cigüeñal	Reajustar el brazo de biela con el torcómetro según las libras del brazo de biela
10	Operador de Cigüeñal	Calibración exacta con el plastigage.
11	Operador de Cigüeñal	Comprobación del cigüeñal si giro o no giro
12	Bodeguero	Traslado del cabezote a la bodega



7. RECTIFICACIÓN DE BLOCK DEL MOTOR

7.1 Procedimiento: Rectificar cilindros normales o especiales

No	Responsable	Actividad
1	Operador de Block	Medir el block del motor (las mediciones estándar, 10,20,30, 40)
2	Operador de Block	Rectificar el block en base a las medidas
3	Operador de Block	Medir el block una vez terminado la rectificación
4	Operador de Block	Pulir el cilindro
5	Operador de Block	Dar el cruce para que se asienten los rines
6	Operador de Block	Comprobar el block
7	Bodeguero	Trasladar a la bodega , el block rectificado

8. RECTIFICACIÓN DE BLOCK DEL MOTOR

8.1. Procedimiento: Encamisar alojamientos de camisas a los cilindros

No	Responsable	Actividad
1	Operador de Block	Verificar que el block del motor ya no se pueda rectificar de acuerdo a la medidas
2	Operador de Block	Perforar los cilindros
3	Operador de Block	Verificar las medida exacta y presionar las camisas
4	Operador de Block	Colocar las camisas con pega especial para altas temperaturas
5	Operador de Block	Rectificar los cilindros
6	Operador de Block	Comprobar la rectificación del block.
7	Operador de Block	Verificar que el block sea completamente nuevo
8	Bodeguero	Traslado del block encamisado a la bodega



9. ÁREA ADMINISTRATIVA

9.1. *Procedimiento: Reclutamiento y selección del personal*

No	Responsable	Actividad
1	Gerente General	Detecta necesidad de contratar personal
2	Gerente General	Publica en los diferentes medios como prensa y radio, entre otros.
3	Asistente de Gerencia	Recepta la carpeta de los postulantes
4	Gerente General	Selecciona las aspirantes a ser entrevistadas
5	Gerente General	Realiza la entrevista
6	Gerente General	Selecciona el personal
7	Gerente General	Elabora y suscribe el contrato
8	Gerente General	Asigna las respectivas funciones del área al personal seleccionado.
9	Asistente de Gerencia	Envía para registro el contrato a contabilidad

10. ÁREA FINANCIERA

10.1. *Procedimiento: Cobranzas sobre los créditos de los clientes*

No	Responsable	Actividad
1	Contadora	Elabora el manual de organización del departamento fijando objetivos y políticas.
2	Contadora	Coordina con recursos humanos los cobros a realizarse
3	Contadora	Define un procedimiento de cobro, formatos, archivos, control de cobradores.
4	Contadora	Controla la documentación de las cuentas por cobrar excepto de los originales

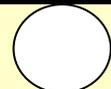
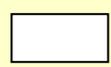
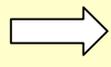


5	Contadora	Tramita el cobro, de acuerdo al procedimiento establecido
6	Contadora	Lleva a cabo la cobranza, utilizando los medios que se consideren convenientes.
7	Contadora	Registra los resultados de la acción de cobro coordinándose con caja de contabilidad y ventas.
8	Contadora	Controla y registra las modificaciones, deudas de intereses, moratorias, remesas, notas de crédito por rebajas devoluciones y reposiciones.
9	Contadora	Informa oportunamente sobre la cobranza realizada.
10	Gerente General	Toma las respectivas decisiones sobre los clientes morosos.

4.3. FLUJO DIAGRAMACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS

La flujo diagramación se la ha realizado tomando en cuenta la siguiente simbología:

SIMBOLOGÍA

Símbolo	Significado	Observación
	Operación	Agrega valor
	Control, Inspección o Verificación	No agrega valor
	Transporte	No agrega valor
	Archivo o Almacenamiento	No agrega valor
	Demora o Espera	No agrega valor



Es importante indicar que es necesario realizar un formato para el análisis en cuanto a tiempos y costos en los cuales se agrega valor y en los que no lo hacen, constituyendo la operación o acción la única actividad agregadora de valor.

Con la finalidad de analizar la eficiencia y productividad en cuanto a tiempos y costos del procedimiento, es necesario enfocar nuestro análisis hacia las actividades que no agregan valor dentro del mismo.

4.3.1.HOJAS DE COSTOS

Los procesos seleccionados con sus respectivos procedimientos, son analizados individualmente y graficados mediante diagramas de flujo. Es necesario también incluir información de los costos y gastos del personal involucrado en los procesos, los cuales se reflejarán en la hoja de costos que se presenta a continuación:

4.3.1.1. HOJA DE COSTOS

La Hoja de Costos considera el gasto de personal y el gasto operativo, datos con los cuales se establece el costo de cada minuto de operación.

1. Costos de Personal
2. Costos de Operación
3. Costos Consolidado de Operación y de Personal

A través de estas herramientas se determina los costos por minuto tanto de operación, personal y consolidado que son importantes para el análisis y determinación del costo y tiempo.

Las eficiencias son calculadas a partir de la cantidad del tiempo total y costo total que con destinadas a las actividades agregadoras de valor.



Los salarios aproximados por minuto se calculara dividiendo el valor de la siguiente tabla para treinta días (incluyendo horas extraordinarias y suplementarias) , resultado al que se le dividió para los 12 meses y luego para las 8 horas de labor diaria, el mismo que se dividió para los sesenta minutos de cada hora.



4.3.2.HOJA DE COSTOS DE PERSONAL

CARGO	SUELDO		HORAS EXTRAS		DIVO3RO	DIVO4TO	VACACIONES	APORTES AL IESS	FONDO DE RESERVA	TOTAL ANUAL	COSTO DE PERSONAL POR MINUTO	COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO (incluido Repuestos)	COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO (sin Repuestos)	COSTO TOTAL POR MINUTO (incluido Repuestos)	COSTO TOTAL POR MINUTO (sin Repuestos)
	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL											
Gerente General	600	7,200,00	0	0	600	200	300	802,8	600	9.702,80	0,05615	0,25282	0,0213	0,30897	0,07745
Asistente de Gerencia	280	3,360,00	0	0	280	200	140	314,16	280	4.574,16	0,02647	0,25282	0,0213	0,27929	0,04777
Contadora	300	3,600,00	0	0	300	200	150	336,6	300	4.886,60	0,02828	0,25282	0,0213	0,28110	0,04958
Jefe del área operativa	350	4,200,00	17,5	210	350	200	175	392,7	350	5.895,20	0,03412	0,25282	0,0213	0,28694	0,05542
Operador de Cabezote	250	3,000,00	12,49	149,88	250	200	125	280,5	250	4.267,87	0,02470	0,25282	0,0213	0,27752	0,04600
Operador de Cigüeñal	270	3,240,00	20,27	243,24	270	200	135	302,94	270	4.681,45	0,02709	0,25282	0,0213	0,27991	0,04839
Operador de Block	280	3,360,00	17,5	210	280	200	140	314,16	280	4.801,66	0,02779	0,25282	0,0213	0,28061	0,04909
Operador de Tomo	220	2,640,00	11,02	132,24	220	200	110	246,84	220	3.780,10	0,02188	0,25282	0,0213	0,27470	0,04318
Bodeguero	170	2,040,00	10,61	127,32	170	200	85	190,74	170	2.993,67	0,01732	0,25282	0,0213	0,27014	0,03862

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero



4.3.2.1. HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	COSTO DE OPERACION POR MINUTO A (Includo Repuestos)	COSTO DE OPERACION POR MINUTO (Sin Incluir Repuestos)
Arriendo	250	3000	0,25282	0,0213
Depreciación	105	1260		
Mantenimiento de Maquinarias	50	600		
Suministros y Materiales	25	300		
Combustibles	300	3600		
Gastos Servicio básicos	80	960		
Repuestos	10000	120000		
Mantenimiento Instalaciones	12	144		
Reparación de Equipos	70	840		
Gastos Varios	30	360		
Total Mensual	10922			
Total Anual Includo Costo de Repuestos		131064		
Total Anul Sin Costo de Repuestos		11064		

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero

El formato que se utilizará para el análisis de cada proceso seleccionado será el siguiente:

"FULL MOTORS"		Análisis de Procesos										
		Area:.....										
Proceso:								Codigo:				
Objetivo:												
Eficiencia tiempo				Tiempo								
Eficiencia costo				Costo								
No.	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
TOTAL								0		0,00		
Responsable		Costo total por minuto				RECUENCIA (en 1 AÑO)						

A continuación se detallan gráficamente los procesos seleccionados:



4.4. INTERRELACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS EN LAS DIFERENTES DIRECCIONES

TABLA No. 20. Análisis del proceso RF- 001

"FULL MOTORS"		Análisis de Procesos										
		Area: Planificación										
Proceso:		Planificación Anual y Presupuesto								Codigo:		
Objetivo:		Contar con una planificación anual, sobre datos relevantes de la empresa								RF - 001		
Eficiencia tiempo		52,53%				Tiempo		158				
Eficiencia costo		44,85%				Costo		10,88				
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Gerente General	Convoca a todo el personal de la empresa	○					10		0,80	0,00	Personal Impuntual
2	Gerente General	Expone las ventajas y la necesidad de crear el plan			D				40	0,00	3,20	
3	Asistente de Gerencia	Toma nota de la lluvia de ideas del personal	○					15		0,72	0,00	Poco personal aporta con ideas
4	Asistente de Gerencia	Elabora el plan tomando en cuenta la lluvia de ideas expuestas	○					20		0,96	0,00	
5	Gerente General	Analiza la factibilidad de la lluvia de ideas propuestas por el personal		□					15	0,00	1,20	
6	Gerente General	Prioriza las acciones de corto plazo	○					10		0,80	0,00	Algunas ideas no tienen sustento
7	Gerente General	Organiza las ideas en objetivos y metas de corto plazo			D				15	0,00	1,20	
8	Asistente de Gerencia	Realiza un cronograma de trabajo anual y presupuesto	○					20		0,96	0,00	
9	Gerente General	Informa al Personal el nuevo plan anual y presupuesto, para su respectiva ejecución	○					8		0,64	0,00	
10	Asistente de Gerencia	Archiva una copia del plan para su respectivo seguimiento				▽			5	0,00	0,40	
TOTAL								83	75	4,88	6,00	
								158		10,88		

Responsable	Costo total por minuto
Gerente General	0,08
Aistente De Gerencia	0,05

FRECUENCIA (en 1 AÑO)	360
-----------------------	-----

Fuente:
Elaborado por

Rectificadora "Full Motors"
Alexandra Acero



TABLA No. 21. Análisis del proceso RF- 002

 "FULL MOTORS"		Análisis de Procesos										
		Area: Planificación										
Proceso:		Planificación de trabajo semanal y presupuesto								Codigo:		
Objetivo:		Implementar un cronograma de trabajo semanal y datos e información de la organización								RF- 002		
Eficiencia tiempo		46,39%				Tiempo		97				
Eficiencia costo		43,21%				Costo		6,48				
No	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Gerente General	Convoca a todo el personal de operación, para establecer el cronograma semanal de actividades.			D				10	0,00	0,80	
2	Gerente General	Entrega de proyectos nuevos y exposición de los que se están ejecutándose.	○					20		1,60	0,00	
3	Gerente General	Pregunta al personal el status del proyecto y entrega el reporte		□					12	0,00	0,96	
4	Jefe del área operativa	Entrega del reporte del proyecto al área operativa.			D				10	0,00	0,48	
5	Gerente General	Establecen acuerdos sobre el cronograma de trabajo.			D				15	0,00	1,20	El cronograma no se rige a las metas planteadas
6	Jefe del área operativa	Elabora el cronograma de trabajo.	○					25		1,20	0,00	Cronograma sin tomar en cuenta presupuesto
7	Gerente General	Aprueba el cronograma establecido		□					5	0,00	0,24	
TOTAL								45	52	2,80	3,68	
								97		6,48		

Responsable	Costo total por minuto
Gerente General	0,08
Jefe del área operativa	0,05

FRECUENCIA SEMANAL	624
--------------------	-----

Fuente:
Elaborado por

Rectificadora "Full Motors"
Alexandra Acero



TABLA No. 22. Análisis del proceso RF- 003

"FULL MOTORS"		Análisis de Procesos											
		Area: Rectificación de Cabezotes								Codigo: RF-003			
Proceso:		Cambiar asientos y/o Adaptación											
Objetivo:		Lograr que el cabezote quede en perfectas condiciones											
Eficiencia tiempo		73,33%								Tiempo		75	
Eficiencia costo		76,61%								Costo		19,84	
No.	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados	
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Operador de Cabezote	Revisar el cabezote	○	□						10		2,80	Cabezote con fisura
2	Operador de Cabezote	Proceder a perforar los asientos	○					15			4,20	0,00	
3	Operador de torno	Fabricación de anillos o asientos	○					20			5,40	0,00	
4	Operador de Cabezote	Colocar asientos en el cabezote	○					10			2,80	0,00	Mal colocación de guías de escape
5	Operador de Cabezote	Asentar las válvulas en los asientos nuevos	○					10			2,80	0,00	
6	Operador de Cabezote	Comprueba que se encuentre el cabezote en perfectas condiciones			D				6		0,00	1,68	
7	Bodeguero	Traslada del cabezote rectificado hacia la bodega.					⇒		4		0,00	0,16	
TOTAL								55	20	15,20	4,64		
								75		19,84			

Responsable	Costo total por minuto
Operador de Cabezote	0,28
Operador de torno	0,27
Bodeguero	0,04

FRECUENCIA SEMANAL	624
--------------------	-----

Fuente:
Elaborado por

Rectificadora "Full Motors"
Alexandra Acero



TABLA No. 23. Análisis del proceso RF- 004

 "FULL MOTORS"		Análisis de Procesos										
		Area: Rectificación de Cabezotes										
Proceso: Rectificar asientos y válvulas								Codigo: RF-004				
Objetivo: Conseguir el asentado de acuerdo a las medidas establecidas del motor												
Eficiencia tiempo		60,00%		Tiempo		65						
Eficiencia costo		65,16%		Costo		16,76						
No.	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Operador de Cabezote	Verifica el estado del Cabezote		□					10		2,80	
2	Operador de Cabezote	Procede a quitar las guías viejas	○					20		5,60	0,00	
3	Operador de Cabezote	Cambiar las guías	○					10		2,80	0,00	No se ha realizado un buen cambio
4	Operador de Cabezote	Asentar las válvulas de admisión y escape			D			9		2,52	0,00	Sobrepasa las medidas del asentado en las valvulas de admisión
5	Operador de Cabezote	Comprobación de asentamiento de válvulas admisión		□					6	0,00	1,68	
6	Operador de Cabezote	Comprobación de asentamiento de válvulas escape		□					4	0,00	1,12	
7	Bodeguero	Traslado del cabezote bodega					⇒		6	0,00	0,24	
								39	26	10,92	5,84	
								65		16,76		

Responsable	Costo total por minuto
Operador de Cabezote	0,28
Bodeguero	0,04

FRECUENCIA SEMANAL	624
--------------------	-----

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero



TABLA No. 24. Análisis del proceso RF- 005

"FULL MOTORS"		Análisis de Procesos										
		Area: Rectificación de Cigüeñales										
Proceso: Rectificación del cigüeñal en todos los diámetros y longitudes											Codigo: RF-005	
Objetivo: Obtener un rectificado excelente en el cigüeñal												
Eficiencia tiempo		40,63%				Tiempo		64				
Eficiencia costo		43,54%				Costo		16,72				
No.	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Operador de Cigüeñal	Revisar el cigüeñal		□					8	0,00	2,24	
2	Operador de Cigüeñal	Medir el cigüeñal	○					6		1,68	0,00	El cigüeñal tiene medidas altas
3	Operador de Cigüeñal	Verifica el desgaste		□					10	0,00	2,80	
4	Operador de Cigüeñal	Rectificar el cigüeñal en la maquinaria respectiva	○					20		5,60	0,00	
5	Operador de Cigüeñal	Realiza la medición de las partes del cigüeñal			D				6	0,00	1,68	Las partes del cigüeñal no coinciden
6	Operador de Cigüeñal	Comprobar la rectificación del cigüeñal		□					9	0,00	2,52	
7	Bodeguero	Traslado del cigüeñal a la bodega					⇒		5	0,00	0,20	
TOTAL								26	38	7,28	9,44	
								64		16,72		

Responsable	Costo total por minuto
Operador de Cigüeñal	0,28
Bodeguero	0,04

FRECUENCIA SEMANAL	624
--------------------	-----

Fuente:
Elaborado por

Rectificadora "Full Motors"
Alexandra Acero



TABLA No. 25. Análisis del proceso RF- 006

"FULL MOTORS"		Análisis de Procesos										
		Area: Rectificación de Cigüeñales										
Proceso:		Fabricación o reconstrucción de cojinetes de bielas								Codigo:		RF-006
Objetivo:		Conseguir una reconstrucción lo mas exacta de cojinetes de bielas										
Eficiencia tiempo		56,83%				Tiempo		139				
Eficiencia costo		58,64%				Costo		37,72				
No.	Responsable	Actividad	O	□	D	▽	⇨	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Operador de Cigüeñal	Medir el cigüeñal	○					7		1,96	0,00	
2	Operador de Cigüeñal	Verificar el desgaste del cigüeñal		□					4	0,00	1,12	
3	Operador de Cigüeñal	Reconstrucción del codo	○					15		4,20	0,00	Codo del cigüeñal torcido
4	Operador de Cigüeñal	Verificar la chaqueta de biela			D				13	0,00	3,64	Las partes del cigüeñal no coinciden
5	Operador de Cigüeñal	Colocar la chaqueta de biela	○					11		3,08	0,00	
6	Operador de Cigüeñal	Reconstrucción del brazo de biela	○					25		7,00	0,00	
7	Operador de Cigüeñal	Medir la chaqueta adaptada			D				16	0,00	4,48	
8	Operador de Cigüeñal	Calibrar la medida del brazo de biela	○					8		2,24	0,00	Mal calibración del brazo de biela
9	Operador de Cigüeñal	Reajustar el brazo de biela con el torcometro según las libras del brazo de biela	○					13		3,64	0,00	
10	Operador de Cigüeñal	Calibración exacta con el plastigage.			D				15	0,00	4,20	Pastigage no adecuado
11	Operador de Cigüeñal	Comprobación del cigüeñal si giro o no giro		□					7	0,00	1,96	
12	Bodeguero	Traslado del cigüeñal a la bodega					⇨		5	0,00	0,20	
TOTAL								79	60	22,12	15,60	
								139		37,72		

Responsable	Costo total por minuto
Operador de Cigüeñal	0,28
Bodeguero	0,04

FRECUENCIA SEMANAL	
	624

Fuente:
Elaborado por

Rectificadora "Full Motors"
Alexandra Acero



TABLA No. 26. Análisis del proceso RF- 007

FULL MOTORS		Análisis de Procesos											
		Area: Rectificación del Block											
Proceso:		Rectificar cilindros normales o especiales								Codigo:			
Objetivo:		Obtener los cilindros a la medida del block								RF-007			
Eficiencia tiempo		56,94%								Tiempo		72	
Eficiencia costo		60,55%								Costo		18,96	
No.	Responsable	Actividad	O	□	D	▽	→	Tiempo		Costo		Problemas detectados	
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Operador de Block	Medir el block del motor (las mediciones estándar, 10,20,30, 40)	○					6		1,68	0,00		
2	Operador de Block	Rectificar el block en base a las medidas	○					20		5,60	0,00	Mal realizado la medición del block	
3	Operador de Block	Medir el block una vez terminado la rectificación			D				6	0,00	1,68		
4	Operador de Block	Pulir el cilindro	○					15		4,20	0,00		
5	Operador de Block	Dar el cruce para que se asienten los rines			D				10	0,00	2,80	Rines en mal estado	
6	Operador de Block	Comprobar el block		□					10	0,00	2,80		
7	Bodeguero	Trasladar a la bodega, el block rectificado					→		5	0,00	0,20		
TOTAL								41	31	11,48	7,48		
								72		18,96			

Responsable	Costo total por minuto
Operador de Block	0,28
Bodeguero	0,04

FRECUENCIA SEMANAL	624
--------------------	-----

Fuente:
Elaborado por

Rectificadora "Full Motors"
Alexandra Acero



TABLA No. 27. Análisis del proceso RF- 008

"FULL MOTORS"		Análisis de Procesos										
		Area: Rectificación del Block										
Proceso:		Encamisar alojamientos de camisas a los cilindros								Codigo:		
Objetivo:		Implementar una maquinaria nueva para la encamisada de los cilindros								RF-008		
Eficiencia tiempo		61,17%				Tiempo		103				
Eficiencia costo		63,27%				Costo		27,88				
No.	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Operador de Block	Verificar que el block del motor ya no se pueda rectificar de acuerdo a la medidas		□					5	0,00	1,40	
2	Operador de Block	Perforar los cilindros	○					18		5,04	0,00	Perforación a mayor medida de lo normal
3	Operador de Block	Verificar las medida exacta y presionar las camisas			D				10	0,00	2,80	
4	Operador de Block	Colocar las camisas con pega especial para altas temperaturas	○					15		4,20	0,00	Mal medida de las camisas
5	Operador de Block	Rectificar los cilindros	○					30		8,40	0,00	
6	Operador de Block	Comprobar la rectificación del block.		□					10	0,00	2,80	
7	Operador de Block	Verificar que el block sea completamente nuevo		□					11	0,00	3,08	
8	Bodeguero	Traslado del block encamisado a la bodega					⇒		4	0,00	0,16	
TOTAL								63	40	17,64	10,24	
								103		27,88		

Responsable	Costo total por minuto
Operador de Block	0,28
Bodeguero	0,04

FRECUENCIA SEMANAL	
	624

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por Alexandra Acero



TABLA No. 28. Análisis del proceso RF- 009

"FULL MOTORS"		Análisis de Procesos										
		Area: Administrativa										
Proceso:		Reclutamiento y selección del personal								Codigo:		
Objetivo:		Contratar personal calificado para el area requerida								RF-009		
Eficiencia tiempo		52,94%								Tiempo		170
Eficiencia costo		51,85%								Costo		12,96
No.	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Gerente General	Detecta necesidad de contratar personal	○					10		0,80	0,00	
2	Gerente General	Publica en los diferentes medios como prensa, el comercio, radio, entre otros.			D				20	0,00	1,60	Poco información en el perfil del puesto requerido
3	Asistente de Gerencia	Recepta la carpeta de los postulantes	○					15		0,72	0,00	Curriculum con información incompleta
4	Gerente General	Selecciona las aspirantes a ser entrevistadas			D				40	0,00	3,20	
5	Gerente General	Realiza la entrevista	○					30		2,40	0,00	
6	Gerente General	Selecciona el personal	○					10		0,80	0,00	Falta de capacitación, no se realiza inducción
7	Gerente General	Elabora y suscribe el contrato	○					25		2,00	0,00	
8	Gerente General	Asigna las respectivas funciones del área			D				15	0,00	1,20	
9	Asistente de Gerencia	Envía el contrato a contabilidad					⇒		5	0,00	0,24	
TOTAL								90	80	6,72	6,24	
								170		12,96		

Responsable	Costo total por minuto
Gerente General	0,08
Asistente de Gerencia	0,05

FRECUENCIA AÑO	(en 1	360
----------------	-------	-----

Fuente:
Elaborado por

Rectificadora "Full Motors"
Alexandra Acero



TABLA No. 29. Análisis del proceso RF- 010

"FULL MOTORS"		Análisis de Procesos										
		Area: Financiera										
Proceso:		Cobranzas sobre los créditos de los clientes								Codigo:		RF-010
Objetivo:		Conseguir disminuir del total de los créditos en un 70%										
Eficiencia tiempo		42,64%				Tiempo		129				
Eficiencia costo		45,86%				Costo		7,15				
No.	Responsable	Actividad	O	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Problemas detectados
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Contadora	Elaborar el manual de organización del departamento fijando objetivos y políticas.	○	□				20		1,60	0,00	
2	Contadora	Coordinar con recursos humanos los cobros a realizarse	○									
2	Contadora	Coordinar con recursos humanos los cobros a realizarse			D				10	0,00	0,48	Mala coordinación en los cobros
3	Contadora	Define un procedimiento de cobro, formatos, archivos, control de cobradores.	□						10	0,00	0,48	
4	Contadora	Controlar la documentación de las cuentas por cobrar excepto de los originales			D				15	0,00	0,72	
5	Contadora	Tramitar el cobro, de acuerdo al procedimiento establecido	□						9	0,00	0,43	
6	Contadora	Llevar acabo la cobranza utilizando los medios que se consideren convenientes.	○					15		0,72	0,00	Pocos medios para realizar los cobros
7	Contadora	Registrar los resultados de la acción de cobro coordinándose con caja contabilidad ventas, etc.	○					20		0,96	0,00	
8	Contadora	Controlar y registrar las modificaciones deudas de intereses, moratorias, remesas, notas de crédito por rebajas devoluciones y reposiciones.	□						10	0,00	0,48	Mal registro de los clientes morosos
9	Contadora	Informar oportunamente sobre la cobranza realizada.			D				5	0,00	0,24	
10	Contadora	Archiva la documentación respectiva del cobro				▽			5	0,00	0,24	
11	Gerente General	Toma las respectivas decisiones sobre los clientes morosos.	□						10	0,00	0,80	
TOTAL								55	74	3,28	3,87	
								129		7,15		

Responsable	Costo total por minuto
Gerente General	0,08
Contadora	0,05

FRECUENCIA SEMANAL	624
--------------------	-----

Fuente:
Elaborado por

Rectificadora "Full Motors"
Alexandra Acero



4.5. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DEL MANUAL

4.5.1. SITUACIÓN PROPUESTA DE LOS PROCEDIMIENTOS

Después de haber realizado el levantamiento de los procesos seleccionados, donde se realizó los respectivos flujogramas de análisis de cada uno de los procesos seleccionados y con la experiencia obtenida y los problemas encontrados en los mismos, se evidencia la necesidad de realizar mejoras en cada uno de los mismos, a través de la aplicación de los siguientes criterios: fusión, creación, supresión o mejoramiento de las actividades. En consecuencia las opciones que se presentan en la propuesta son jerarquizadas tomando en cuenta principalmente la minimización de los costos y tiempo utilizados para producir un ahorro.

Las propuestas de mejora, serán realizadas en conjunto con el Gerente General y el Jefe del área operativa, para cada uno de los procesos seleccionados que se muestran a continuación:



TABLA No. 30. Análisis de la situación propuesta al proceso RF- 001

"FULL MOTORS"		Análisis de Procesos										
		Area: Planificación										
Proceso:		Planificación Anual y Presupuesto								Codigo:		
Objetivo:		Contar con una planificación anual, sobre datos relevantes de la empresa								RF-001		
Eficiencia tiempo		53,39%								Tiempo		118
Eficiencia costo		48,50%								Costo		8,54
No	Responsable	Actividad	Q	□	D	▽	→	Tiempo		Costo		Soluciones Propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Gerente General	Convoca a todo el personal de la empresa	Q					10		0,80	0,00	Control de tiempo por reloj Biométrico
2	Gerente General	Expone las ventajas y la necesidad de crear el plan			D				40	0,00	3,20	
3	Asistente de Gerencia	Toma nota de la lluvia de ideas del personal	1					15		1,20	0,00	Mayor participación del personal
4	Asistente de Gerencia	Elabora y analiza el plan tomando en cuenta la lluvia de ideas expuestas	□					20		0,96	0,00	
5	Gerente General	Prioriza las acciones de corto plazo	Q					10		0,80	0,00	Ideas con sustento o respaldo
6	Gerente General	Organiza las ideas en objetivos y metas de corto plazo			D				15	0,00	1,20	
7	Asistente de Gerencia	Realiza un cronograma de trabajo anual y presupuesto	1							0,00	0,00	
8	Asistente de Gerencia	Informa al Personal el nuevo plan anual y presupuesto, para su respectiva ejecución y archiva	Q			▽		8		0,38	0,00	
TOTAL								63	55	4,14	4,40	
								118		8,54		

Responsable	Costo total por minuto
Gerente General	0,08
Asistente De Gerencia	0,05
PROPUESTA	
Actividades Mejoradas	2
Actividades Fusionadas	2
Actividades Suprimidas	2
Actividades Creadas	0
Tiempo Ahorrado en el proceso	40
Costo Ahorrado en el proceso	2,34
Costo anual ahorrado	842,4

FRECUENCIA (en 1 AÑO)	360
-----------------------	-----

Fuente:
Elaborado por

Rectificadora "Full Motors"
Alexandra Acero



TABLA No. 32. Análisis de la situación propuesta al proceso RF- 003

"FULL MOTORS"		Análisis de Procesos												
		Area: Rectificación de Cabezotes												
Proceso:		Cambiar asientos y/o Adaptación								Codigo:				
Objetivo:		Lograr que el cabezote quede en perfectas condiciones								RF-003				
Eficiencia tiempo		69,23%								Tiempo		65		
Eficiencia costo		72,77%								Costo		17,04		
No.	Responsable	Actividad	O	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones Propuestas		
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V			
1	Operador de Cabezote	Revisar el cabezote	○	□						10		2,80	Mejor revisión del cabezote	
2	Operador de Cabezote	Proceder a perforar los asientos	○							15		4,20	0,00	
3	Operador de torno	Fabricación de anillos o asientos	○							20		5,40	0,00	
4	Operador de Cabezote	Colocar y asentar los asientos en el cabezote	○							10		2,80	0,00	Mayor revisión en la colocación de guías de escape
5	Operador de Cabezote	Comprueba que se encuentre el cabezote en perfectas condiciones			□					6	0,00	1,68		
6	Bodeguero	Traslada el cabezote rectificado hacia la bodega.					⇒			4	0,00	0,16		
TOTAL										45	20	12,40	4,64	
										65		17,04		

Responsable	Costo total por minuto
Operador de Cabezote	0,28
Operador de torno	0,27
Bodeguero	0,04
PROPUESTA	
Actividades Mejoradas	1
Actividades Fusionadas	1
Actividades Suprimidas	1
Actividades Creadas	0
Tiempo Ahorrado en el proceso	10
Costo Ahorrado en el proceso	2,80
Costo anual ahorrado	1747,2

FRECUENCIA SEMANAL	624
--------------------	-----

Fuente:
Elaborado por

Rectificadora "Full Motors"
Alexandra Acero



TABLA No. 34. Análisis de la situación propuesta al proceso RF- 005

"FULL MOTORS"		Análisis de Procesos										
		Area: Rectificación de Cigüeñales										
Proceso:		Rectificación del cigüeñal en todos los diámetros y longitudes								Codigo:		
Objetivo:		Obtener un rectificado excelente en el cigüeñal								RF-005		
Eficiencia tiempo		40,63%				Tiempo		64				
Eficiencia costo		43,54%				Costo		16,72				
No.	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones Propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Operador de Cigüeñal	Revisar el cigüeñal		□					8	0,00	2,24	
2	Operador de Cigüeñal	Medir el cigüeñal	○					6		1,68	0,00	Mayor revisión en las medidas del cigüeñal
3	Operador de Cigüeñal	Verifica el desgaste		□					10	0,00	2,80	
4	Operador de Cigüeñal	Rectificar el cigüeñal en la maquinaria respectiva	○					20		5,60	0,00	
5	Operador de Cigüeñal	Realiza la medición de las partes del cigüeñal			D				6	0,00	1,68	Verificación en las partes del cigüeñal
6	Operador de Cigüeñal	Comprobar la rectificación del cigüeñal		□					9	0,00	2,52	
7	Bodeguero	Traslado del cigüeñal a la bodega					⇒		5	0,00	0,20	
TOTAL								26	38	7,28	9,44	
								64		16,72		

Responsable	Costo total por minuto
Operador de Cigüeñal	0,28
Bodeguero	0,04

FRECUENCIA SEMANAL	624
--------------------	-----

Fuente:
Elaborado por

Rectificadora "Full Motors"
Alexandra Acero



TABLA No. 35. Análisis de la situación propuesta al proceso RF- 006

"FULL MOTORS"		Análisis de Procesos										
		Area: Rectificación de Cigüeñales										
Proceso:		Fabricación o reconstrucción de cojinetes de bielas								Codigo:		RF-006
Objetivo:		Conseguir una reconstrucción lo mas exacta de cojinetes de bielas										
Eficiencia tiempo		64,76%						Tiempo		105		
Eficiencia costo		67,52%						Costo		28,20		
No.	Responsable	Actividad	O	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones Propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Operador de Cigüeñal	Medir el cigüeñal	○					7		1,96	0,00	
2	Operador de Cigüeñal	Verificar el desgaste del cigüeñal		□					4	0,00	1,12	
3	Operador de Cigüeñal	Reconstrucción del codo	○					15		4,20	0,00	Control adecuado del cigüeñal
4	Operador de Cigüeñal	Colocar y verificar la chaqueta de biela	○		□				13	0,00	3,64	Verificar las partes del cigüeñal
5	Operador de Cigüeñal	Reconstrucción del brazo de biela	○					25		7,00	0,00	
6	Operador de Cigüeñal	Calibrar la medida del brazo de biela	○					8		2,24	0,00	Mayor cuidado en la calibración del brazo de biela
7	Operador de Cigüeñal	Reajustar el brazo de biela con el torcometro según las libras del brazo de biela	○					13		3,64	0,00	
8	Operador de Cigüeñal	Calibración exacta con el plastigage.			□				15	0,00	4,20	Adquirir plastigage de alta calidad
9	Bodeguero	Traslado del cigüeñal a la bodega					⇒		5	0,00	0,20	
TOTAL								68	37	19,04	9,16	
								105		28,20		

Responsable	Costo total por minuto
Operador de Cigüeñal	0,28
Bodeguero	0,04
PROPUESTA	
Actividades Mejoradas	1
Actividades Fusionadas	1
Actividades Suprimidas	3
Actividades Creadas	0
Tiempo Ahorrado en el proceso	34
Costo Ahorrado en el proceso	9,52
Costo anual ahorrado	5940,48

FRECUENCIA SEMANAL	
	624

Fuente:
Elaborado por

Rectificadora "Full Motors"
Alexandra Acero



TABLA No. 37. Análisis de la situación propuesta al proceso RF- 008

"FULL MOTORS"		Análisis de Procesos											
		Area: Rectificación del Block											
Proceso:		Encamisar alojamientos de camisas a los cilindros								Codigo:			
Objetivo:		Implementar una maquinaria nueva para la encamisada de los cilindros								RF-008			
Eficiencia tiempo		53,23%								Tiempo		62	
Eficiencia costo		71,13%								Costo		24,80	
No.	Responsable	Actividad	O	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones Propuestas	
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V		
1	Operador de Block	Verificar que el block del motor ya no se pueda rectificar de acuerdo a la medidas	○	□					5		0,00	1,40	
2	Operador de Block	Perforar los cilindros	○	□				18		5,04	0,00	Verificar las medidas exactas para la perforación	
3	Operador de Block	Verificar las medida exacta y presionar las camisas							10	0,00	2,80		
4	Operador de Block	Colocar las camisas con pega especial para altas temperaturas	○	□				15		4,20	0,00	Comprobar que las camisas tengan la medida correcta	
5	Operador de Block	Rectificar los cilindros	○	□				30		8,40	0,00		
6	Operador de Block	Comprobar la rectificación del block.		□					10	0,00	2,80		
7	Bodeguero	Traslado del block encamisado a la bodega					⇒		4	0,00	0,16		
TOTAL								33	29	17,64	7,16		
								62		24,80			

Responsable	Costo total por minuto
Operador de Block	0,28
Bodeguero	0,04
PROPUESTA	
Actividades Mejoradas	1
Actividades Fusionadas	0
Actividades Suprimidas	1
Actividades Creadas	0
Tiempo Ahorrado en el proceso	41
Costo Ahorrado en el proceso	3,08
Costo anual ahorrado	1921,92

FRECUENCIA SEMANAL	624
--------------------	-----

Fuente:
Elaborado por

Rectificadora "Full Motors"
Alexandra Acero



TABLA No. 38. Análisis de la situación propuesta al proceso RF- 009

"FULL MOTORS"		Análisis de Procesos										
		Area: Administrativa										
Proceso:		Reclutamiento y selección del personal								Codigo:		RF-009
Objetivo:		Contratar personal calificado para el área requerida										
Eficiencia tiempo		65,22%								Tiempo		115
Eficiencia costo		64,49%								Costo		8,56
No.	Responsable	Actividad	○	□	D	▽	⇒	Tiempo		Costo		Soluciones Propuestas
								A.V	N.A.V	A.V	N.A.V	
1	Gerente General	Detecta necesidad de contratar personal	○					10		0,80	0,00	
2	Gerente General	Publica en los diferentes medios como prensa, el comercio, radio, entre otros.			D				20	0,00	1,60	Información completa, en el perfil del puesto requerido
3	Asistente de Gerencia	Recepta la carpeta de los postulantes y selecciona	○		D			15		0,72	0,00	Verificar la documentación del Curriculum
4	Gerente General	Realiza la entrevista	○					30		2,40	0,00	
6	Gerente General	Selecciona el personal y realiza el contrato	○					20		1,60	0,00	Implantar temas nuevos para la capacitación de los trabajadores
5	Gerente General	Asigna las respectivas funciones del área			D				15	0,00	1,20	
7	Asistente de Gerencia	Envía el contrato a contabilidad					⇒		5	0,00	0,24	
TOTAL								75	40	5,52	3,04	
								115		8,56		

Responsable	Costo total por minuto
Gerente General	0,08
Asistente de Gerencia	0,05
PROPUESTA	
Actividades Mejoradas	1
Actividades Fusionadas	2
Actividades Suprimidas	3
Actividades Creadas	0
Tiempo Ahorrado en el proceso	55
Costo Ahorrado en el proceso	4,4
Costo anual ahorrado	1584

FRECUENCIA (en 1 AÑO)	360
-----------------------	-----

Fuente:
Elaborado por

Rectificadora "Full Motors"
Alexandra Acero



4.5.2. CAMBIOS REALIZADOS EN ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

A continuación se presenta las siguientes tablas de los procesos seleccionados, en los cuales se realizó algunos cambios en las actividades. Esto hace referencia según la tabla No. 40.

TABLA No. 40. SIMBOLOGÍA DE CAMBIOS

Símbolo	Significado
M	Mejora
S	Supresión
C	Creación
F	Fusión
=	Actividad mantenida

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero

1. ÁREA DE PLANIFICACIÓN

1.1. *Procedimiento: Planificación Anual y Presupuesto*

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Gerente General	Convoca a todo el personal de la empresa	=
2	Gerente General	Expone las ventajas y la necesidad de crear el plan	=
3	Asistente de Gerencia	Toma nota de la lluvia de ideas del personal	=
4	Asistente de Gerencia	Elabora el plan tomando en cuenta la lluvia de ideas expuestas	M, F
5	Gerente General	Analiza la factibilidad de la lluvia de ideas propuestas por el personal	S
6	Gerente General	Prioriza las acciones de corto plazo	=
7	Gerente General	Organiza las ideas en objetivos y metas de corto plazo	=
8	Asistente de Gerencia	Realiza un cronograma de trabajo anual y presupuesto	=
9	Gerente General	Informa al Personal el nuevo plan anual y presupuesto, para su respectiva ejecución	M,F
10	Asistente de Gerencia	Archiva una copia del plan para su respectivo seguimiento	S



2. ÁREA DE PLANIFICACIÓN

2.2. *Procedimiento: Planificación de trabajo semanal y presupuesto*

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Gerente General	Convoca a todo el personal de operación, para establecer el cronograma semanal de actividades.	=
2	Gerente General	Entrega de proyectos nuevos y de los que se están ejecutándose.	=
3	Gerente General	Pregunta al personal sobre la situación planteada del proyecto.	M,F
4	Jefe del área operativa	Entrega del reporte del proyecto al área operativa.	S
5	Gerente General	Establecen acuerdos sobre el cronograma de trabajo.	=
6	Jefe del área operativa	Elabora el cronograma de trabajo.	=
7	Gerente General	Aprueba el cronograma establecido	=

3. ÁREA DE RECTIFICACIÓN DE CABEZOTES

3.1. *Procedimiento: Cambiar Asientos y/o Adaptación*

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Operador de Cabezote	Revisar el cabezote	=
2	Operador de Cabezote	Proceder a perforar los asientos	=
3	Operador de torno	Fabricación de anillos o asientos	=
4	Operador de Cabezote	Colocar asientos en el cabezote	M,F
5	Operador de Cabezote	Asentar las válvulas en los asientos nuevos	S
6	Operador de Cabezote	Comprueba que se encuentre el cabezote en perfectas condiciones	=
7	Bodeguero	Traslada el cabezote rectificado hacia la bodega.	=



4. ÁREA DE RECTIFICACIÓN DE CABEZOTES

4.1. Procedimiento: Rectificar asientos y válvulas

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Operador de Cabezote	Verifica el estado del Cabezote	=
2	Operador de Cabezote	Procede a quitar las guías viejas	=
3	Operador de Cabezote	Cambiar las guías	=
4	Operador de Cabezote	Asentar las válvulas de admisión y escape	=
5	Operador de Cabezote	Comprobación de asentamiento de válvulas admisión	M,F
6	Operador de Cabezote	Comprobación de asentamiento de válvulas escape	S
7	Bodeguero	Traslado del cabezote bodega	=

5. RECTIFICACIÓN DE CIGÜEÑALES

5.1. Procedimiento: Rectificación del cigüeñal en todos los diámetros y longitudes

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Operador de Cigüeñal	Revisar el cigüeñal	=
2	Operador de Cigüeñal	Medir el cigüeñal	M,F
3	Operador de Cigüeñal	Verifica el desgaste	S
4	Operador de Cigüeñal	Rectificar el cigüeñal en la maquinaria respectiva	=
5	Operador de Cigüeñal	Medir nuevamente el cigüeñal	=
6	Operador de Cigüeñal	Comprobar la rectificación del cigüeñal	=



7	Bodeguero	Traslado del cigüeñal a la bodega	=
---	-----------	-----------------------------------	---

6. RECTIFICACIÓN DE CIGÜEÑALES

6.1. Procedimiento: *Fabricación o reconstrucción de cojinetes de bielas.*

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Operador de Cigüeñal	Medir el cigüeñal	=
2	Operador de Cigüeñal	Verificar el desgaste del cigüeñal	=
3	Operador de Cigüeñal	Reconstrucción del codo	=
4	Operador de Cigüeñal	Verificar la chaqueta de biela	M,F
5	Operador de Cigüeñal	Colocar la chaqueta de biela	S
6	Operador de Cigüeñal	Reconstrucción del brazo de biela	=
7	Operador de Cigüeñal	Medir la chaqueta adaptada	S
8	Operador de Cigüeñal	Calibrar la medida del brazo de biela	=
9	Operador de Cigüeñal	Reajustar el brazo de biela con el torcómetro según las libras del brazo de biela	U
10	Operador de Cigüeñal	Calibración exacta con el plastigage.	=
11	Operador de Cigüeñal	Comprobación del cigüeñal si giro o no giro	S
12	Bodeguero	Traslado del cigüeñal a la bodega	=

7. RECTIFICACIÓN DE BLOCK DEL MOTOR

7.1 Procedimiento: *Rectificar cilindros normales o especiales*

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Operador de Block	Medir el block del motor (las mediciones estándar, 10,20,30, 40)	=



2	Operador de Block	Rectificar el block en base a las medidas	=
3	Operador de Block	Medir el block una vez terminado la rectificación	=
4	Operador de Block	Pulir el cilindro	=
5	Operador de Block	Dar el cruce para que se asienten los rines	M,F
6	Operador de Block	Comprobar el block	S
7	Bodeguero	Trasladar a la bodega , el block rectificado	=

8. RECTIFICACIÓN DE BLOCK DEL MOTOR

8.2. *Procedimiento: Encamisar alojamientos de camisas a los cilindros*

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Operador de Block	Verificar que el block del motor ya no se pueda rectificar de acuerdo a la medidas	=
2	Operador de Block	Perforar los cilindros	=
3	Operador de Block	Verificar las medida exacta y presionar las camisas	=
4	Operador de Block	Colocar las camisas con pega especial para altas temperaturas	=
5	Operador de Block	Rectificar los cilindros	=
6	Operador de Block	Comprobar la rectificación del block.	M,F
7	Operador de Block	Verificar que el block sea completamente nuevo	S
8	Bodeguero	Traslado del block encamisado a la bodega	=

9. ÁREA ADMINISTRATIVA

9.1. *Procedimiento: Reclutamiento y selección del personal*

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Gerente General	Detecta necesidad de contratar personal	=
2	Gerente General	Publica en los diferentes medios como prensa y	=



		radio, entre otros.	
3	Asistente de Gerencia	Recepta la carpeta de los postulantes	M,F
4	Gerente General	Selecciona las aspirantes a ser entrevistadas	S
5	Gerente General	Realiza la entrevista	=
6	Gerente General	Selecciona el personal	M,F
7	Gerente General	Elabora y suscribe el contrato	S
8	Gerente General	Asigna las respectivas funciones del área al personal seleccionado.	=
9	Asistente de Gerencia	Envía para registro el contrato a contabilidad	=

10. ÁREA FINANCIERA

10.1. *Procedimiento: Cobranzas sobre los créditos de los clientes*

No	Responsable	Actividad	Cambios
1	Contadora	Elabora el manual de organización del departamento fijando objetivos y políticas.	=
2	Contadora	Coordina con recursos humanos los cobros a realizarse	=
3	Contadora	Define un procedimiento de cobro, formatos, archivos, control de cobradores.	=
4	Contadora	Controla la documentación de las cuentas por cobrar excepto de los originales	M,F
5	Contadora	Tramita el cobro, de acuerdo al procedimiento establecido	S
6	Contadora	Lleva a cabo la cobranza, utilizando los medios que se consideren convenientes.	=
7	Contadora	Registra los resultados de la acción de cobro coordinándose con caja de contabilidad y ventas.	S
8	Contadora	Controla y registra las modificaciones, deudas de intereses, moratorias, remesas, notas de crédito por rebajas devoluciones y reposiciones.	=
9	Contadora	Informa oportunamente sobre la cobranza realizada.	=
10	Gerente General	Toma las respectivas decisiones sobre los clientes morosos.	=



4.5.3. RESUMEN DE CAMBIOS EN ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

TABLA No. 41. Resumen de cambios realizados en los procesos seleccionados

No	PROCESO	MODIFICACIÓN DE ACTIVIDADES			
		Mejorada	Fusionada	Suprimida	Creada
1	Planificación Anual y Presupuesto	2	2	2	0
2	Planificación de trabajo semanal y presupuesto	1	1	1	0
3	Cambiar Asientos y/o Adaptación	1	1	1	0
4	Rectificar asientos y válvulas	1	1	1	0
5	Rectificación del cigüeñal en todos los diámetros y longitudes	1	1	1	0
6	Fabricación o reconstrucción de cojinetes de bielas.	1	1	3	0
7	Rectificar cilindros normales o especiales	1	1	1	0
8	Encamisar alojamientos de camisas a los cilindros	1	0	1	0
9	Reclutamiento y selección del personal	1	2	3	0
10	Cobranzas sobre los créditos de los clientes	2	1	2	0

Fuente:
Elaborado por

Rectificadora "Full Motors"
 Alexandra Acero



4.5.4. MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PROPUESTA

TABLA No. 42. Análisis comparativo de la propuesta

No	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIA		FREC. DEL PROCESO	AHORRO		EFICIENCIA DE TIEMPO			EFICIENCIA DE COSTO		
		Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo		Tiempo	Costo	Act.	Prop.	Dif.	Act.	Prop.	Dif.
1	Planificación Anual y Presupuesto	158	10,88	118	8,54	-40	-2,34	360	14400	842,40	52,53%	53,39%	0,86%	44,85%	48,50%	3,65%
2	Planificación de trabajo semanal y presupuesto	97	6,48	87	6,00	-10	-0,48	624	6240	299,52	46,39%	51,72%	5,33%	43,21%	46,67%	3,46%
3	Cambiar Asientos y/o Adaptación	75	19,84	65	17,04	-10	-2,80	624	6240	1747,20	73,33%	69,23%	-4,10%	76,61%	72,77%	-3,84%
4	Rectificar asientos y válvulas	65	16,76	59	15,56	-6	-1,20	624	3744	748,80	60,00%	66,10%	6,10%	65,16%	73,26%	8,10%
5	Rectificación del cigüeñal en todos los diámetros y longitudes	64	16,72	54	13,92	-10	-2,80	624	6240	1747,20	40,63%	48,15%	7,52%	43,54%	52,30%	8,76%

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero



4.5.5. MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA PROPUESTA

TABLA No. 42. Análisis comparativo de la propuesta

No	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA		DIFERENCIA		FREC. DEL PROCESO	AHORRO		EFICIENCIA DE TIEMPO			EFICIENCIA DE COSTO		
		Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo		Tiempo	Costo	Act.	Prop.	Dif.	Act.	Prop.	Dif.
6	Fabricación o reconstrucción de cojinetes de bielas.	139	37,72	105	28,20	-34	-9,52	624	21216	5940,48	56,83%	64,76%	7,93%	58,64%	67,52%	8,88%
7	Rectificar cilindros normales o especiales	72	18,96	62	16,16	-10	-2,80	624	6240	1747,20	56,94%	66,13%	9,19%	60,55%	71,04%	10,49%
8	Encamisar alojamientos de camisas a los cilindros	103	27,88	62	24,80	-41	-3,08	624	25584	1921,92	61,17%	53,23%	-7,94%	63,27%	71,13%	7,86%
9	Reclutamiento y selección del personal	170	12,96	115	8,56	-55	-4,40	360	19800	1584,00	52,94%	65,22%	12,28%	51,85%	64,49%	12,64%
10	Cobranzas sobre los créditos de los clientes	129	7,15	100	5,76	-29	-1,39	624	18096	867,36	42,64%	35,00%	-7,64%	45,86%	40,28%	-5,58%
TOTAL									127.800 minutos	17.446,08 dólares						

Fuente: Rectificadora "Full Motors"
Elaborado por: Alexandra Acero



4.5.6.INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Existen varios tipos de indicadores de gestión y para nuestro estudio se tomará en cuenta el indicador de eficiencia que se refiere a la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo, ya que están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, entre otros.



TABLA No. 43. Matriz de Indicadores de Gestión

No	PROCESO	INDICADOR	SIGNIFICADO	FORMULA- FORMA DE CALCULO
1	Planificación Anual y Presupuesto	Eficiencia en realizar el presupuesto anual	Mide la eficiencia al realizar el presupuesto programado y ejecutado	$\frac{\# \text{ de presupuesto programado}}{\# \text{ de presupuesto ejecutado}} \times 100$
2	Planificación de trabajo semanal y presupuesto	Eficiencia en realizar el cronograma la planificación de trabajo semanal y presupuesto	Mide la eficiencia al realizar el cronograma de la planificación de trabajo semanal y presupuesto	$\frac{\# \text{ de cronograma semanal y presupuesto programado}}{\# \text{ de cronograma semanal y presupuesto ejecutado}} \times 100$
3	Cambiar Asientos y/o Adaptación	Eficiencia en el cambio de asientos y adaptacion del cabezote	Mide la eficiencia al cambiar los asientos y adaptar el cabezote	$\frac{\# \text{ de asientos cambiados de cabezote}}{\# \text{ de asientos recibidos del cabezote}} \times \text{Tiempo}$
4	Rectificar asientos y válvulas	Eficiencia en la rectificación de asientos y valvulas del cabezote	Mide la eficiencia al rectificar los asientos y valvulas del cabezote	$\frac{\# \text{ de rectificación de asit. y val. realizadas del cabezote}}{\# \text{ de rectificación de asit. y vál. solicitados del cabezote}} \times \text{Tiempo}$
5	Rectificación del cigüeñal en todos los diámetros y longitudes	Eficiencia en la rectificación del cigüeñal	Mide la eficiencia al rectificar el cigüeñal	$\frac{\# \text{ de Rectificación del Cigüeñal realizado}}{\# \text{ de Rectificación del Cigüeñal solicitado}} \times \text{Tiempo}$
6	Fabricación o reconstrucción de cojinetes de bielaz o brazo de biela.	Eficiencia en la fabricación o reconstrucción de cojinetes de bielaz o brazo de biela	Mide la eficiencia al realizar la fabricación de brazo de biela	$\frac{\# \text{ de fabricación de brazo de biela realizado}}{\# \text{ de fabricación de brazo de biela solicitado}} \times \text{Tiempo}$
7	Rectificar cilindros normales o especiales	Eficiencia en la rectificación de cilindros normales y especiales	Mide la eficiencia al rectificar los cilindros normales y especiales	$\frac{\# \text{ de rectificación de cilindros realizados}}{\# \text{ de rectificación de cilindros solicitados}} \times \text{Tiempo}$
8	Encamisar alojamientos de camisas a los cilindros	Eficiencia en la encamisada de cilindros	Mide la eficiencia al realizar la encamisada de cilindros	$\frac{\# \text{ de encamisado de cilindros realizados}}{\# \text{ de encamisado de cilindros solicitados}} \times \text{Tiempo}$
9	Reclutamiento y selección del personal	Eficiencia en la selección del personal	Mide la eficiencia del personal aceptado	$\frac{\# \text{ de personal seleccionado}}{\# \text{ de personal postulante}} \times 100$
10	Cobranzas sobre los créditos de los clientes	Eficiencia en el cobro de creditos de los clientes	Mide la eficiencia al realizar el cobro de creditos de los clientes	$\frac{\# \text{ de cobro de creditos realizados}}{\# \text{ de cobro de creditos pendientes}} \times 100$

Fuente:
Elaborado por:

Rectificadora "Full Motors"
 Alexandra Acero

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La practica empresarial en el país en empresas de esta naturaleza, ha sido ejecutar las actividades de manera empírica, destacando los esfuerzos únicamente en el aspecto financiero (ingresos), sin preocuparse por el diseño e implantación de procesos técnicos administrativos que incidan en el crecimiento de la empresa.
- La empresa "Full Motors", actualmente se encuentra dentro de un mercado muy competitivo como lo es el área de la rectificación de motores para todo tipo de vehículos; ya que día a día van apareciendo nuevos competidores los cuales muchas veces no son ni legales pero por sus precios bajos son una amenaza directa para la organización.
- La presencia de varias organizaciones proveedoras de repuestos fantasmas a nivel local y regional, provocan un ambiente de desconfianza dentro de la sociedad logrando así cierto grado de temor al momento de tomar la decisión de comprar repuestos en alto volumen, por lo cual se pierde crecimiento dentro del mercado.
- La Rectificadora Y Reconstructora "Full Motors" no cuenta con un manual de procesos claramente definido, debido a que la visión, misión, objetivos, y demás componentes estratégicos no fueron elaborados ni considerados a partir de la creación de la empresa, por tanto son totalmente desconocidos por todo el personal de la empresa.



- ❑ Al realizar el análisis técnico de cada una de las áreas, se evidencia que no cuentan con manuales específicos de funciones y tareas, donde se determinen de manera clara y detallada, las actividades y operaciones a realizar en cada área operativa de la empresa, así como por cada uno de los trabajadores.

- ❑ La gerencia no realiza reuniones continuas con los trabajadores de la empresa, para informar y comunicar los procesos de cambio; menos aún para evaluar los logros obtenidos, tomar decisiones para mejorar los procesos y resultados, diseñar nuevas estrategias, formular y reformular objetivos que fortalezcan la imagen empresarial, posicionándose en el mercado, e incrementando el prestigio, productividad y competitividad de "Full Motors".

- ❑ Al evaluar el ambiente interno y externo, es decir las fuerza controlables y las no controlables, se determinó que la empresa no cuenta con un la control adecuado, por lo cual las actividades de las áreas dan origen a obtener el FODA, establecido en la matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad, donde se identifica las fuerzas y debilidades de "Full Motors".

- ❑ Considerando que el personal disponible en la empresa, cuenta con amplia experiencia, preparación, formación y adiestramiento en su respectiva especialidad, es necesario definir, implantar y evaluar los incentivos, retribuciones, compensaciones y reconocimientos para mantener la estabilidad de los trabajadores, y de esta manera aumentar la eficiencia y eficacia por parte del Recurso Humano.

- ❑ La velocidad de los procesos de cambio en las empresas rectificadoras y en el sector automotor, exige la aplicación de técnicas e instrumentos modernos de gestión empresarial.



5.2. RECOMENDACIONES

- Las rectificadoras deben centrarse en realizar el diseño e implementación de procesos en todas las áreas de la empresa, para el crecimiento continuo en el sector automotriz, siendo cada vez más eficientes y eficaces, satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- La empresa actualmente se dedica solo a un segmento de mercado lo cual no le permite seguirse expandiendo y aplicar todos los servicios que se proporcionan con calidad, para lo cual deberían realizar una investigación de mercado y ubicar nuevos nichos, a los cuales se proporcionarán sus servicios y, de esta manera lograr una mayor participación en el mercado local y en prospectiva, en el mercado regional.
- Es importante que el propietario de la empresa, conjuntamente con el personal de confianza elabora un plan anual de adquisición de repuestos que garanticen los requerimientos de los clientes en términos de calidad, oportunidad y costos, logrando una identificación veraz de la seriedad y veracidad de las empresas proveedoras de los mismos.
- Aprobar, aplicar y difundir el Manual de Procesos en la empresa, logrando la implantación en forma progresiva, y mediante la incorporación de las observaciones técnicas, administrativas y de gestión que formulen los integrantes de la empresa, según su especialidad y conocimientos, a fin de que el manual se convierta en una herramienta de gestión gerencial.
- Implementar y difundir a todo el personal de la empresa en sus diferentes áreas, el manual de procesos elaborado, documento técnico que ayudará a la consecución de los objetivos, metas, estrategias y lo mas importante a conseguir la eficiencia en tiempos y costos, en cada uno de los procesos determinados en la empresa, para el cumplimiento de la misión, visión y el crecimiento empresarial



- La gerencia a través de los responsables de área, debe realizar reuniones periódicas y sistematizadas con los jefes de las secciones, para dar a conocer los objetivos, cambios, decisiones, estrategias, políticas de mejoramiento, con el propósito de que los jefes a su vez comuniquen al resto del personal, con la finalidad de mejorar las líneas de comunicación, fomentando la concienciación y compromiso, que mejoren los resultados técnicos, administrativos, financieros y operativos de la empresa.

- Ejecutar los planes y proyectos que se identifiquen como necesarios en la empresa, y de esta manera dar soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico situacional, reduciendo las debilidades y amenazas e impulsando las fortalezas y oportunidades, en el marco de las políticas y normas elaboradas por los organismos correspondientes, para el sector automotriz.

- Diseñar y ejecutar el plan anual, o bi-anual de capacitación, según sea el caso en la empresa, de acuerdo a la detección de las necesidades de los trabajadores y previa aprobación de los directivos de Full Motors; con el afán de satisfacer los requerimientos profesionales y personales, y con ello se tendrá personal más competente y motivado que proporcione los mejores servicios en todas las áreas de la empresa.

- Formular e implementar sistemas de información gerencial e indicadores de gestión que permitan fortalecer los procesos administrativos, mejorar la toma de decisiones, y evaluar semestralmente los resultados obtenidos, con la finalidad de desarrollar y alcanzar mejoras en la empresa.



GLOSARIO DE TÉRMINOS

A

Administración.- Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Administración de riesgos.- Es una aproximación científica del comportamiento de los riesgos, anticipando posibles pérdidas accidentales con el diseño e implementación de procedimientos que minimicen la ocurrencia de pérdidas o el impacto financiero de las pérdidas que puedan ocurrir.

C

Calidad.- La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objetos de los de su especie.

Control Interno.- Se define como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados.²⁵

E

Economía.- Es una ciencia social que estudia los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios.

²⁵ Mantilla, Samuel Alberto, CONTROL INTERNO ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRAL, Editorial Ecoe Ediciones, 2da. Edición 2000, Bogotá, Pág. 14



Eficiencia.- Rendimiento óptimo sin desperdicio de recursos. Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien".²⁶

Efectividad.- Logro de los objetivos y metas programadas por una entidad.

Empresa.- Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin económico determinado. Compañía o sociedad mercantil, constituida con el propósito de producir bienes y servicios para su venta en el mercado.

Estructura Organizacional.- Establecer una adecuada estructura en cuanto al establecimiento de divisiones y departamentos funcionales y así como la asignación de responsabilidades, políticas de delegación de autoridad. Esto incluye la existencia de un departamento de Auditoría Interna que dependa del máximo nivel de la empresa.

Estatutos.- Conjunto de normas que las sociedades crean para regular el funcionamiento y desarrollo de sus actividades sociales.

I

Información.- Conjunto de datos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

O

Objetivo.- Enunciación de los resultados que se desea alcanzar un sujeto en un periodo de tiempo concreto.

P

Proceso.- Conjunto de fases coherentes y pasos sucesivos predeterminados, para la realización de una operación o actividad administrativa, financiera, productiva, que concluye con el resultado u objetivos programados.

²⁶ STONER, FREEMAN, GILBERT, Daniel, ADMINISTRACION, Editorial Pearson Educación, 6ta. Edición, México, Pág. 9



Procedimientos.- Son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Personal.- Calidad e integridad del personal que esta encargado de ejecutar los métodos y procedimientos prescritos por la gerencia para el logro de los objetivos.

R

Riesgo.- Situación de tomar decisiones, en la que los gerentes saben que las probabilidades de una alternativa dada conducirán a una meta o resultado deseado.



BIBLIOGRAFÍA

- HARRINGTON , H. James, Ed. Mc Graw-Hill, "MEJORAMIENTO DE PROCESOS" Primera edición, Bogotá-Colombia, 1997
- ROBBINS, STEPHEN P. Y DECENZO, David A "Fundamentos de la Administración", Ed. Pearson Educación, México, 2002.
- CHIRIBOGA Alberto, DICCIONARIO TÉCNICO FINANCIERO ECUATORIANO, Poligráficas Jokama Ecuador, 3ra. Edición, 2003.
- ESPINOSA CARPIO, Cesar, Metodología de la Investigación PARTE I, 4ta. Edición, Quito – Ecuador, 2004.
- STONER, FREEMAN, GILBERT, Daniel, Administración, Editorial Pearson Educación, 6ta. Edición, México, 2003.
- STONER, James. Administración 5ta edición. / James Stoner. La Habana: Ed. ENPES. 1995.
- KOONTZ Harold, Elementos de Administración. / Haroíd Koontz. D.F. México: Ed. McGraw-Hill/Interamericana de México, 1994.
- AMAT, Joan Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan Ma. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992.
- FONSECA B, Rene, Auditoria Interna un Enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control, Serie de Gestión Financiera y Control, 2004.
- HITT M. , IRELAND R., HOSKISSON R., Administración Estratégica / Competitividad y conceptos de globalización / México Tercera Edición 1999.
- MONTUFAR Rafael, Desarrollo Organizacional, México Ed. Mc Graw Hill, Segunda Edición, 2003.
- El Comercio, Sección Carburando, Líderes, Revista Familia, 2007.



- ENCICLOPEDIA OCÉANO, Sinónimos y Antónimos, Edición Ana Biosca, Juan Pérez, María Villalba, 2002.

- Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2007.

PAGINAS WEB

- www.gestiopolis.com
- www.monografias.com
- <http://es.wikipedia.org/>
- www.Google.com
- www.elcomercio.com



ANEXOS



PROYECTO No. 1

Nombre del Proyecto	IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS
Objetivo	Establecer un manual de procesos que permita actuar ante las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado competitivo
Estrategia	Elaborar un manual de procesos que se adapte a los requerimientos de la empresa para lograr un desempeño eficiente y eficaz
Indicador de éxito	Cumplimiento del Plan
Responsable	Gerente General, Asesoría Externa
Tiempo del Proyecto	Un Año
Fecha de inicio	0-01-2009
Fecha de finalización	0-01-2010

CRONOGRAMA			AÑO 2009												COSTOS			COSTO TOTAL																	
No.	PROCESOS A EJECUTARS	RESPONSABLE	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC		COSTO POR RECURSO								
			15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15		30	15	30	15	30	15	30	15	30	HUMANO	MATERIAL	TECNOLO					
1	Presentación de la propuesta del manual de procesos	Asesoría Externa	■																										190	80	25	295			
2	Aprobación del manual de procesos	Gerente General		■																									45	25	15	85			
3	Establecimiento de tiempo para comunicar y difundir a los trabajadores sobre el manual de procesos	Administración			■																								50	20	14	84			
4	Definición de equipos de trabajo	RR.HH.			■																								20	15	7	42			
5	Selección de medios de difusión	RR.HH.			■																								50	20	8	78			
6	Análisis y selección de la mejor oferta presentada	Administración			■																								50	20	6	76			
7	Presentación de la propuesta del manual de procesos al personal administrativo y operativo	RR.HH.				■																							90	35	16	141			
8	Aplicación del primer taller de difusión	RR.HH.				■	■																						50	20	10	80			
9	Presentación de la propuesta del manual de procesos al personal administrativo y operativo	RR.HH.						■																					130	40	12	182			
10	Aplicación del segundo taller de difusión	RR.HH.						■	■																				10	20	13	43			
11	Capacitación para el personal sobre el manual de procesos	RR.HH.							■																				170	110	56	336			
12	Evaluación a los trabajadores sobre la filosofía de la organización	RR.HH.							■	■																			90	25	9	124			
13	Elaboración del presupuesto	Administración								■																			110	60	15	185			
14	Aprobación del presupuesto	Gerente General									■																		50	35	17	102			
15	Implementación del proyecto	Administración										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	2000	750	206	2956
																Costo Total del Proyecto (\$)			4809																