



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO**

**MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD  
PROMOCIÓN XIII**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**TEMA: GESTIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA SERVICIO  
AUTOMOTRIZ PARM-SAP**

**AUTOR:  
ING. LAURENTINA ROSERO MORALES**

**DIRECTORA:  
LCDA. GIOVANNA LARA B., MGCP.**

**SANGOLQUÍ – ECUADOR  
2013**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD  
PROMOCIÓN XIII

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

AUTORA: Laurentina Rosero M.

**DECLARA QUE:**

El proyecto de grado titulado GESTION DE PROCESOS DE LA EMPRESA SERVICIO AUTOMOTRIZ PARM-SAP, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan en las citas del texto correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de ésta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de éste proyecto de grado.

Sangolquí, 21 de Junio de 2013

Laurentina Rosero M.

AUTORA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD  
PROMOCIÓN XIII

**AUTORIZACION**

Yo, Laurentina Rosero Morales, portadora de la cédula de ciudadanía 170287603-6, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo GESTIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA SERVICIO AUTOMOTRIZ PARM-SAP, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 21 de Junio de 2013

Laurentina Rosero M.

AUTORA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA  
COLECTIVIDAD

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

MAESTRIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD  
PROMOCIÓN XIII

**CERTIFICADO**

DIRECTOR: Lcda. Giovanna Lara B. Mgcp.

**CERTIFICA:**

Que el proyecto titulado GESTIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA SERVICIO AUTOMOTRIZ PARM-SAP, realizada por la señora Laurentina Rosero Morales, ha sido revisado periódicamente y cumple las normas de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que ha concluido satisfactoriamente el proyecto, requisito previo a la obtención del título de Magister, recomiendo al autor para que pueda publicar el presente trabajo.

El mencionado trabajo consta de (un) documento empastado y (un) disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil PDF.

Sangolquí, 21 de Junio de 2013

Lcda. Giovanna Lara B. Mgcp.

DIRECTORA

## DEDICATORIA

El presente trabajo dedico con todo mi amor y gratitud a mi esposo, pilar fundamental en mi vida.

A mis hijas Paolita y Tañita por que ellas siempre están presentes.

A mis familiares: Adriana, Bolívar, Javier y Sofía por la motivación que día a día me han brindado para alcanzar esta meta trazada.

A Sylvita, por brindarme su amistad y su tiempo en miras de que termine este ciclo de estudio.

## AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso que siempre está conmigo dándome fuerza y ayuda.

Al personal docente de Gestión de Postgrados de la Escuela Politécnica del Ejército, por haberme capacitado y permitirme culminar mis estudios profesionales.

Al Gerente y a todo el personal del Servicio Automotriz PARM, por su oportuna colaboración al proporcionarme la información necesaria para el desarrollo del presente proyecto.

A la Lcda. Giovanna Lara e Ing. Jaime Cadena, mi aprecio y consideración, por haber guiado y orientado acertadamente en el desarrollo del presente proyecto.

A mi querido esposo y familia por su ayuda y apoyo en todo momento, para culminar esta etapa de mi vida.

## RESUMEN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## SUMMARY

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## GESTIÓN DE PROCESOS DE LA EMPRESA SERVICIO AUTOMOTRIZ PARM-SAP

En los últimos años en el Distrito Metropolitano de Quito ha existido un notable crecimiento del parque automotor, al 31 de diciembre de 2011, el aumento registrado es 16% según datos de la Agencia Nacional de Tránsito, convirtiéndose este hecho en una oportunidad de desarrollo para las empresas que se dedican al mantenimiento y reparación automotriz y a la prestación del servicio de grúas.

Conscientes de que las empresas son unidades económicas generadoras de bienes y servicios que solicitan los consumidores y que el éxito de estas depende de su capacidad de aprendizaje y mejoramiento continuo de su sistema de gestión, con el fin de hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; el presente trabajo se realiza en el Servicio Automotriz PARM (Propiedades Adquiridas Rafael Mayorga), empresa que se dedica al mantenimiento y reparación de vehículos y a la prestación del servicio de grúas.

El Servicio Automotriz PARM, se encuentran en un período de cambio para alcanzar el mejoramiento en la calidad de sus servicios, a través de la aplicación de procesos, que constituyen el elemento más importante en la gestión de las empresas innovadoras.

El Servicio Automotriz PARM, como todas las empresas modernas tiene la necesidad de documentar los procesos y actividades diarias a través de un manual de procesos; para llevar a cabo esta tarea, es indispensable

sistematizar las relaciones entre los miembros de la empresa e instruir a los empleados en diferentes áreas de la organización.

El objetivo principal de la creación del Manual de Procesos para el Servicio Automotriz PARM, es que sirva de guía para los empleados en la ejecución de su trabajo y va encaminado a la búsqueda de la eficiencia empresarial, a la calidad de los servicios, a la satisfacción del cliente y a la obtención de mayor rentabilidad.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1		
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA		
1.1	Descripción de la empresa	1
1.2	Base Legal	4
1.3	Tipo de empresa	4
1.4	Actividad económica	4
1.5	Planteamiento del problema	6
1.6	Análisis del problema	11
1.7	Alcance	16
1.8	Justificación e Importancia	17
1.9	Objetivos	18
CAPÍTULO 2		
MARCO TEÓRICO		
2.1	Administración Estratégica	20
2.1.1	Etapas de la Administración Estratégica	20
2.1.2	Análisis Ambiental	21
2.1.2.1	Ambiente General	21
2.1.2.2	Ambiente Operativo	22
2.1.2.3	Ambiente Interno	23
2.1.3	Direccionamiento Estratégico	23
2.1.3.1	Misión	24
2.1.3.2	Visión	25
2.1.3.3	Objetivos	26
2.1.3.4	Políticas	27
2.1.3.5	Principios	27
2.1.3.6	Valores	28
2.1.4	Análisis Estratégico y Formulación de Estrategias	28
2.1.4.1	Análisis Estratégico	28
2.1.4.1.1	FODA	28
2.1.4.1.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos, EFI	29
2.1.4.1.3	Matriz de Evaluación de Factores Externos, EFE	30
2.1.4.2	Formulación de Estrategias	31
2.1.4.2.1	Definición de estrategia	31
2.1.4.2.2	Establecimiento de Estrategias	32
2.1.4.2.3	Clases de Estrategias	32
2.1.4.2.4	Matriz FODA	33

2.2	Gestión por Procesos	34
2.2.1	Diferencias entre el enfoque funcional y el enfoque de procesos	35
2.2.2	Procesos	36
2.2.2.1	Definición de Proceso	36
2.2.2.2	Elementos de un proceso	36
2.2.2.3	Factores de un proceso	38
2.2.2.4	Características de los Procesos	39
2.2.2.5	Requisitos de un proceso	41
2.2.2.6	Tipos de procesos	41
2.2.2.7	Jerarquía de los Procesos	41
2.3	Diseño y caracterización de los procesos	43
2.3.1	Levantamiento de la información	43
2.3.2	Cadena de valor	44
2.3.3	Mapa de procesos	46
2.3.4	Inventario de procesos	48
2.3.5	Diseño de procesos	48
2.3.5.1	Diagrama de flujo	49
2.3.5.1.1	Representación gráfica de los procesos	49
2.3.6	Medición de Procesos	50
2.3.6.1	Definición de Indicador	50
2.3.6.2	Características de los indicadores	51
2.3.6.3	Clasificación de indicadores	51
2.3.6.4	Elementos de un indicador	52
2.3.6.5	Metodología para el establecimiento de indicadores de gestión	53
2.4	Manual de procesos	53
2.4.1	Objetivos del manual de procesos	53
2.4.2	Características del manual de procesos	54
2.4.3	Estructura del manual de procesos	55
2.5	Implantación de Procesos	57
2.5.1	Aprobación del Manual	58
2.5.2	Herramientas para la implantación	58
2.5.2.1	5W 1H	58
2.5.2.2	Gráfico de Gantt	59
<b>CAPÍTULO 3</b>		
<b>ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DEL SERVICIO AUTOMOTRIZ PARM</b>		
3.1	Administración Estratégica	61
3.1.1	Etapas de la Administración Estratégica	61
3.1.2	Análisis Ambiental	61
3.1.2.1	Ambiente General	62

3.1.2.2	Ambiente Operativo	75
3.1.2.3	Ambiente Interno	82
3.1.3	Direccionamiento Estratégico	90
3.1.3.1	Misión	91
3.1.3.2	Visión	93
3.1.3.3	Objetivos	94
3.1.3.4	Políticas	95
3.1.3.5	Principios	97
3.1.3.6	Valores	98
3.1.3.7	Análisis Estratégico y Formulación de Estrategias	99
3.1.3.7.1	Análisis Estratégico	99
3.1.3.7.2	Análisis FODA	99
3.1.3.7.3	Matriz de Holmes o de posicionamiento de fortalezas y debilidades	102
3.1.3.7.4	Matriz de Evaluación de Factores Internos, EFI	103
3.1.3.7.5	Matriz de Holmes o de posicionamiento de oportunidades y amenazas	105
3.1.3.7.6	Matriz de Evaluación de Factores Externos, EFE	106
3.1.3.8	Formulación de Estrategias del SAP	107
3.1.3.8.1	Matriz FODA	107
3.1.4	Diagnóstico del Servicio Automotriz PARM	112
CAPÍTULO 4		
DISEÑO Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS		
4.1	Levantamiento de la información	116
4.2	Cadena de valor	129
4.3	Mapa de Procesos	130
4.4	Inventario de Procesos	131
4.5	Diseño de Procesos	133
4.5.1	Matriz de Descripción de Actividades	133
4.5.2	Diagrama de Flujo	134
4.5.3	Matriz de Descripción del Proceso	135
CAPÍTULO 5		
IMPLANTACIÓN DE PROCESOS DEL SERVICIO AUTOMOTRIZ PARM		
5.1	Planificación	139
5.2	Sensibilización	141
5.3	Presentación del Manual de Procesos	142
5.4	Capacitación	143

5.5	Revisión y validación de los procesos	144
5.6	Resultados de la validación	144
5.7	Aprobación	145
5.8	Indicadores del proceso	145
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		151
BIBLIOGRAFIA		156
ANEXOS		158



## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	Fachada exterior del Servicio Automotriz PARM (SAP)	2
FIGURA 2.	Área del servicio de enderezada y pintura	2
FIGURA 3.	Área del servicio de grúas	3
FIGURA 4.	Área del servicio mecánico	5
FIGURA 5.	Vehículo para la prestación del servicio de grúas	5
FIGURA 6.	Análisis esquemático de un problema	7
FIGURA 7.	Análisis esquemático del problema del SAP	8
FIGURA 8.	Diagrama de Ishikawa	12
FIGURA 9.	Etapas del Proceso de la Administración Estratégica	20
FIGURA 10.	Elementos de un proceso	37
FIGURA 11	Jerarquía de procesos	42
FIGURA 12.	Cadena de valor genérica	46
FIGURA 13.	Mapa de procesos (ejemplo)	47
FIGURA 14.	Producto Interno Bruto	63
FIGURA 15.	Índice de Inflación del Ecuador 2012	64
FIGURA 16.	Índice de precios al consumidor 2012	65
FIGURA 17.	Canasta familiar básica y vital 2012	67
FIGURA 18.	Precio del petróleo 2012	68
FIGURA 19.	Índice de desempleo 2012	70
FIGURA 20.	Organigrama del SAP	83
FIGURA 21.	Comportamiento financiero del SAP	85
FIGURA 22.	Mapa estratégico del SAP	91
FIGURA 23.	Resultados de las preguntas 1-4 de la encuesta realizada a empleados del SAP	122
FIGURA 24.	Resultados de las preguntas 5-8 de la encuesta realizada a empleados del SAP	124
FIGURA 25.	Resultados de las preguntas 9-12 de la encuesta realizada a los empleados del SAP	125
FIGURA 26.	Resultados de las preguntas 13-16 de la encuesta realizada a empleados del SAP	127
FIGURA 27.	Cadena de Valor del SAP	130
FIGURA 28.	Mapa de procesos del SAP	131
FIGURA 29.	Diagrama de Flujo	135
FIGURA 30.	Diagrama de Gantt. Actividades para la Implantación de Procesos en el SA	146

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	Cuestionario para el establecimiento de la misión	25
TABLA 2.	Cuestionario para el establecimiento de la visión	26
TABLA 3.	Diferencia de enfoques entre una organización centrada en funciones y una centrada en procesos	35
TABLA 4.	Simbología ANSI	49
TABLA 5.	Impuesto a los vehículos producción nacional e importados	72
TABLA 6.	Competencia del SAP	77
TABLA 7.	Servicio de grúas en Quito	78
TABLA 8.	Proveedores del SAP	79
TABLA 9.	Remuneraciones mínimas vigentes Comisión Sectorial	82
TABLA 10.	Portafolio de Servicios del SAP	84
TABLA 11.	Índices financieros del SAP	86
TABLA 12.	Funciones del personal del SAP	87
TABLA 13.	Vehículos y montacargas del servicio de grúas del SAP	89
TABLA 14.	Equipos y herramientas del SAP	90
TABLA 15.	Establecimiento de la Misión del SAP	92
TABLA 16.	Establecimiento de la Visión del SAP	93
TABLA 17.	Objetivos Estratégicos del SAP	94
TABLA 18.	Fortalezas y Debilidades del SAP	100
TABLA 19.	Oportunidades y Amenazas del SAP	101
TABLA 20.	Resultado de la matriz de Holmes, Fortalezas del SAP	102
TABLA 21.	Resultado de la matriz de Holmes, Debilidades del SAP	102
TABLA 22.	Matriz de Evaluación Factores Internos, EFI, del SAP	103
TABLA 23.	Resultado de la matriz de Holmes, Oportunidades del SAP	105
TABLA 24.	Resultado de la matriz de Holmes, Amenazas del SAP	105
TABLA 25.	Matriz de Evaluación Factores Externos, EFE, del SAP	106
TABLA 26.	Matriz FODA del SAP	107
TABLA 27.	Diseño de la entrevista	118
TABLA 28.	Levantamiento de actividades	119
TABLA 29.	Diseño de la encuesta	120
TABLA 30.	Inventario de Procesos del SAP	131
TABLA 31.	Matriz de descripción de actividades	133
TABLA 32.	Matriz de descripción del proceso	136
TABLA 33.	Método 5W1H para la implantación de procesos en el SAP	147

## **CAPITULO 1**

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

#### **1.1 Descripción de la empresa**

En 1980 el señor Rafael Mayorga propietario del Servicio Automotriz PARM, por su interés en el funcionamiento de los vehículos, comenzó a trabajar en la Mecánica “Santa” como operario.

Al haber desarrollado sus habilidades, destrezas, disciplina y el conocimiento necesario en el Colegio Central Técnico de Quito, en 1993 se independizó y decidió crear su propio taller de mantenimiento y reparación automotriz, al que denominó PARM (Propiedades Adquiridas Rafael Mayorga), su finalidad era prestar servicios de calidad y cubrir las diversas necesidades de los clientes.

El Servicio Automotriz PARM, inició sus actividades en un pequeño lugar ubicado en la calle México 335 intersección Río de Janeiro, parroquia San Juan de la ciudad de Quito.



*Figura 1.* Fachada exterior del Servicio Automotriz PARM

Meses más tarde realizó varias adecuaciones lo que le permitió implementar los servicios de enderezada y pintura, actividades que generaron mayores utilidades las mismas que, fueron reinvertidas en la compra de maquinaria y herramientas.



*Figura 2.* Área del servicio de enderezada y pintura

En 1995 el Señor Mayorga decidió inscribirse en la Junta Nacional de Defensa del Artesano, la misma que realizó un estudio y le otorgó el Certificado de Calificación Artesanal N°. 5928, en la rama mecánica en general.

A través del tiempo la empresa fue incrementando su portafolio de actividades y en el 2005 decidió incursionar en nuevas líneas de negocio, ofreciendo servicios complementarios e implementando la prestación del servicio de grúas, lo que le ha permitido obtener mayor rentabilidad y superar las expectativas del cliente.



*Figura 3. Área del servicio de grúas*

El Servicio Automotriz PARM para llevar a cabo algunos de los servicios complementarios subcontrata a terceros, quienes proporcionan herramienta,

maquinaria y mano de obra necesarias para cumplir con el servicio requerido por el cliente.

## **1.2 Base Legal**

El señor Mayorga, propietario del Servicio Automotriz PARM, ejerce su actividad económica, como persona natural, obligado a llevar contabilidad, conforme lo establece la Ley de Régimen Tributario Interno y el Registro Único de Contribuyentes.

Para su normal funcionamiento la empresa cumple con los permisos, patentes y otros requisitos determinados en la Ley de Régimen Municipal, Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, Ley de Defensa del Artesano, Código de Trabajo y demás regulaciones legales vigentes.

## **1.3 Tipo de empresa**

El Servicio Automotriz PARM, es una empresa privada con ánimo de lucro, que pertenece al sector terciario o de servicios.

## **1.4 Actividad económica**

La actividad económica del Servicio Automotriz PARM, consiste en:

1) Prestación del servicio de mecánica automotriz, y



Figura 4. Área servicio mecánico

2) Prestación del servicio de grúas



Figura 5. Servicio de grúas

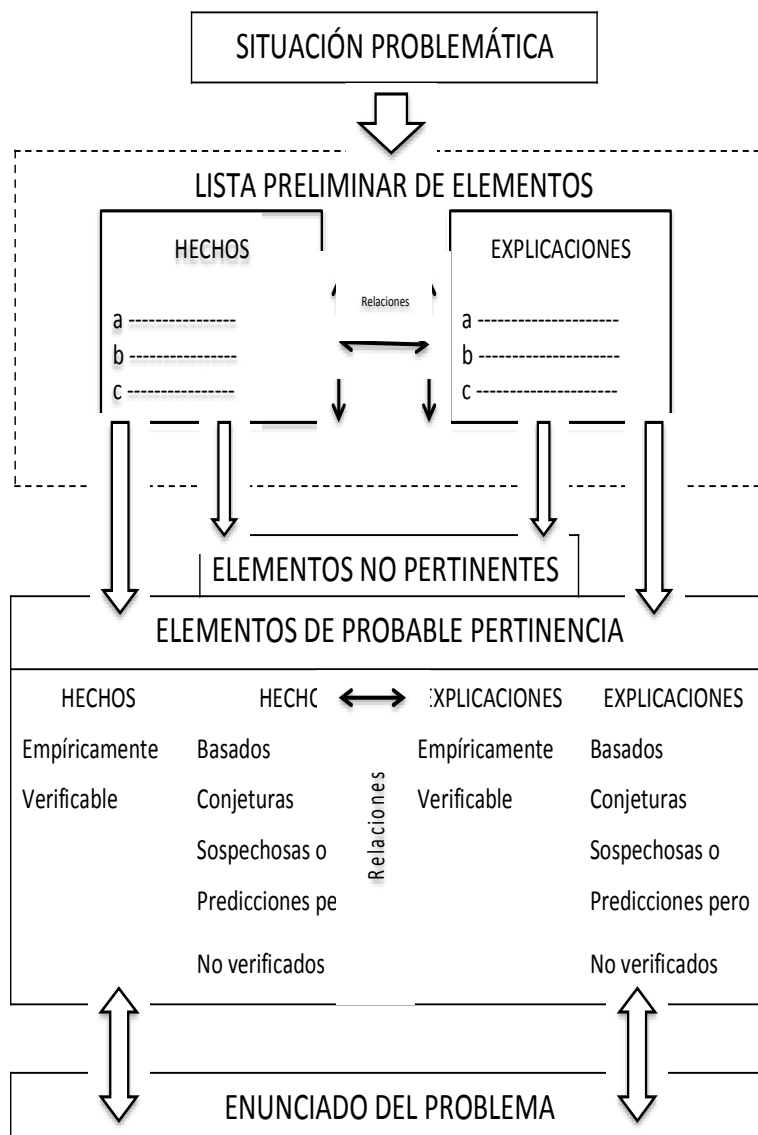
## 1.5 Planteamiento del problema

Para el planteamiento del problema se utilizó la metodología diseñada en el libro Manual de Técnica de la Investigación Educativa, que plantea “identificar hechos y explicaciones y las relaciones existentes entre ellas” (Van, Deobold, & Meyer, 1990)

Para el análisis de la situación problemática es necesario indagar, evaluar, modificar y aclarar los hechos; a continuación se resumen las tareas realizadas:

- Agrupar los hechos que pudieran relacionarse con el problema.
- Decidir por medio de la observación si los hechos encontrados son importantes.
- Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa del problema.
- Asegurarse mediante la observación y el análisis, de si estas relaciones son importantes para el problema.
- Hallar entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan lograr una visión más profunda de la solución del problema.
- Encontrar relaciones entre los hechos y las explicaciones.
- Analizar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.
- Establecer hechos y explicaciones que ayuden a la formulación del problema, como explica Van Dalen, ver figura 6.





**Figura 6.** Análisis esquemático de un problema

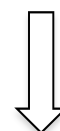
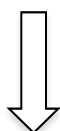
Fuente: Van D., Deobold, B. & Meyer, W. (1990).

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA
------------------------



LISTA PRELIMINAR DE HECHOS	
HECHOS	EXPLICACIONES
Los procesos no se encuentran definidos, estandarizados, ni documentados.	Los procesos se realizan de acuerdo a la experiencia que tienen los trabajadores, pero pueden variar de una a otra persona. Al no encontrarse estandarizados, no se miden y por lo tanto es difícil mejorarlos. No están documentados y no se han definido responsables.
La empresa trabaja sin contar con un direccionamiento estratégico.	No ha establecido un rumbo fijo que le permita definir la misión, visión, objetivos y estrategias. La gerencia trabaja o administra el negocio basado en su experiencia personal, sin realizar un análisis del entorno que apoye la toma de decisiones que permita dirigir la empresa para alcanzar su crecimiento.
La estructura orgánica y funcional del Servicio Automotriz PARM no se encuentra definida.	Carece de un diseño organizativo y funcional, que le permita tener una visión inmediata y resumida de las partes que la conforman, y de la manera en que se relacionan todas y cada una de ellas, para hacer posible el control y la mejora continua.
Inadecuado funcionamiento administrativo y operacional de la empresa.	Falta de políticas claras e instructivos internos. Las funciones, responsabilidades y perfiles del personal no se encuentran definidos y documentados, lo cual ocasiona falta de precisión y duplicidad en las actividades a realizar.
Personal desmotivado.	No se ha revisado los beneficios y posibilidades de participación y crecimiento dentro de la empresa.
Poca integración del personal.	Escasa comunicación, no se practica el trabajo en equipo.
El personal desconoce la gestión por procesos.	La gestión por procesos implica comprender los errores desde la perspectiva del proceso.
El personal tiene poca capacitación para el	El personal no recibe capacitación periódica

desempeño de sus funciones.	para el desarrollo de sus competencias.
Desperdicio de recursos en las actividades	La falta de definición de procesos de control, no permite el aprovechamiento eficiente de los recursos.
Poca eficiencia en la atención al público	El personal desconoce la importancia que tiene el cliente para la empresa.
Bajo control de la contaminación ambiental.	Poco conocimiento de disposiciones legales que regulan las condiciones sanitarias y ambientales para proteger la salud y seguridad de los trabajadores.



### ELEMENTOS NO PERTINENTES

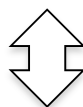
Personal desmotivado
Poca integración del personal
El personal tiene poca capacitación para el desempeño de sus funciones
Poca eficiencia en la atención al público
Bajo control de la contaminación ambiental



### ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA

HECHOS	EXPLICACIONES
Los procesos no se encuentran definidos, estandarizados, ni documentados.	Los procesos se realizan de acuerdo a la experiencia que tienen los trabajadores, pero pueden variar de una a otra persona. Al no encontrarse estandarizados, no se miden y por lo tanto es difícil mejorarlos. No están documentados y no se han definido responsables.
La empresa trabaja sin contar con un direccionamiento estratégico.	No ha establecido un rumbo fijo que le permita definir la misión, visión, objetivos y estrategias. La gerencia trabaja o administra el negocio basado en su experiencia personal, sin realizar un análisis del entorno que apoye la toma de decisiones que permita dirigir la empresa para alcanzar su crecimiento.
	Carece de un diseño organizativo y funcional, que le permita tener una visión inmediata y

La estructura orgánica y funcional del Servicio Automotriz PARM no se encuentra definida.	resumida de las partes que la componen, y de la forma en que se relacionan todas y cada una de ellas, para hacer posible el control y la mejora continua.
Inadecuado funcionamiento administrativo y operacional de la empresa.	Falta de políticas claras e instructivos internos. Las funciones, responsabilidades y perfiles del personal no se encuentran definidos y documentados, lo cual ocasiona falta de precisión y duplicidad en las actividades a realizar.
Desperdicio de recursos en las actividades.	La falta de definición de procesos de control, no permite el aprovechamiento eficiente de los recursos.
El personal desconoce la gestión por procesos.	La gestión por procesos implica comprender los errores desde la perspectiva del proceso.



<b>ENUNCIADO DEL PROBLEMA</b>
<p>El Servicio Automotriz PARM presenta varias dificultades en el desarrollo de sus actividades como son: los procesos no se encuentran definidos, estandarizados, ni documentados, el personal desconoce la gestión por procesos; no cuenta con un direccionamiento estratégico establecido, ni con una estructura organizacional y funcional definida, existe un inadecuado funcionamiento administrativo y operacional de la empresa, en general el sistema de gestión es informal.</p> <p>A partir de los hechos expuestos anteriormente, se puede decir que el problema de la empresa es el deficiente uso y aprovechamiento de recursos tanto humanos como materiales, lo que ha impedido el crecimiento adecuado del servicio automotriz.</p>

*Figura 7. Análisis esquemático del problema del Servicio Automotriz PARM*

## **1.6 Análisis del problema**

Para el análisis del problema del Servicio Automotriz PARM se utilizó el Diagrama de Ishikawa, como se muestra en la figura 8, herramienta gráfica de calidad que permite clasificar y analizar las causas que contribuyen a la aparición de un problema o un efecto e identificar la causa raíz o principal, para trabajar en ella.

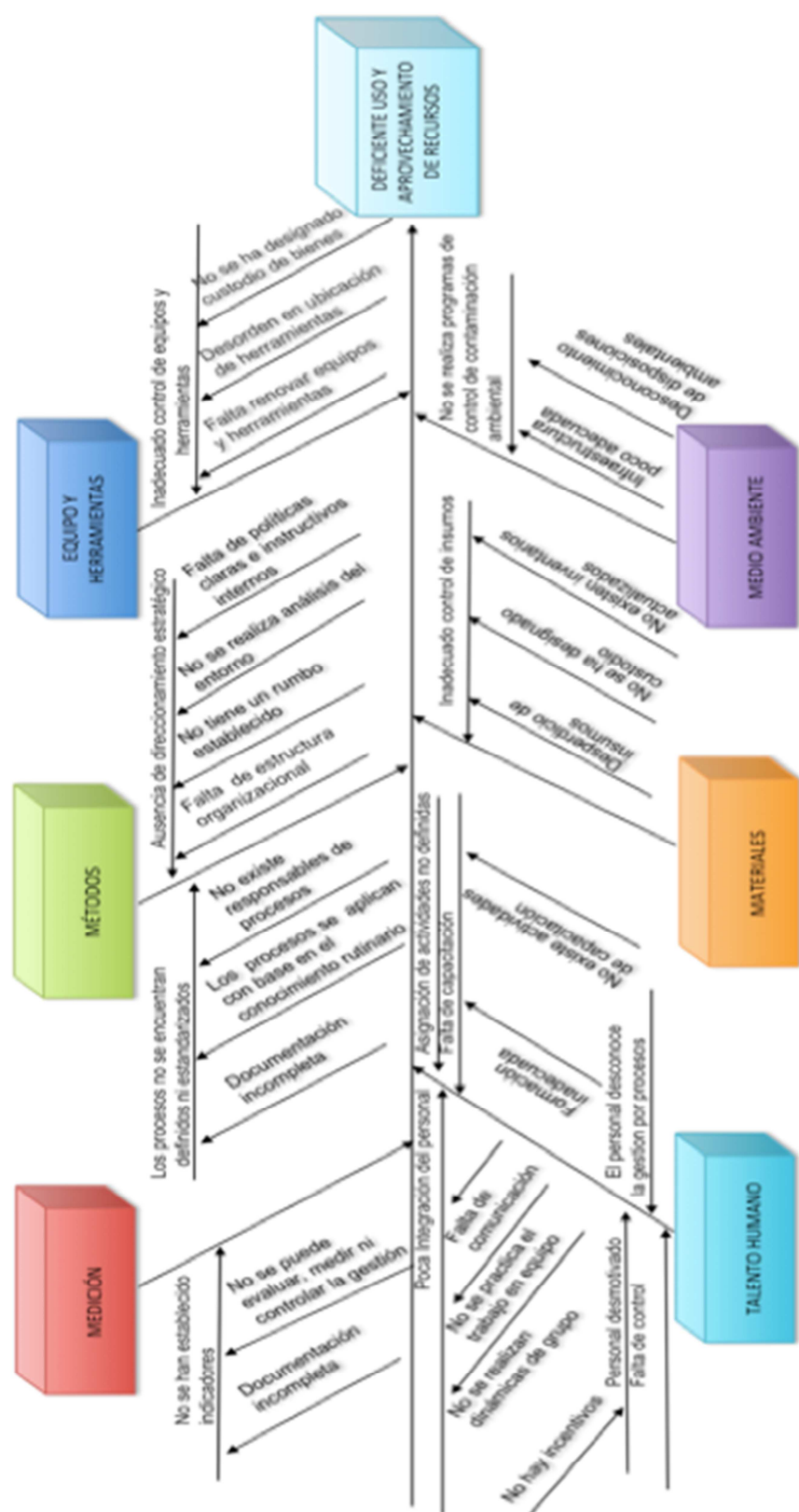


Figura 8. Diagrama de Ishikawa del Servicio Automotriz PARM

De acuerdo al análisis de causa – efecto o Diagrama de Ishikawa se pudo determinar lo siguiente:

#### Medición:

- No se puede medir y controlar la gestión de la empresa, no se ha considerado el establecimiento de indicadores como instrumentos de diagnóstico que miden el desempeño y su continuo monitoreo que permitan identificar los diversos resultados del desarrollo de las actividades.
- La documentación es incompleta lo que impide recolectar datos para la formulación de indicadores.

#### Métodos:

- Los procesos no están definidos, éstos se realizan de acuerdo a la experiencia que tienen los empleados, pero pueden variar de una persona a otra, no se encuentran estandarizados, no se miden y por tanto es difícil mejorarlos. La documentación es incompleta y no existen responsables de procesos.
- No existe un direccionamiento estratégico porque no se han definido objetivos claros ni determinado estrategias para cumplirlos lo que ha dado lugar para que la empresa no tenga un rumbo establecido, tampoco se ha realizado un análisis del entorno que permita a la empresa prepararse para las oportunidades y amenazas cambiantes del mercado.

- La falta de políticas claras e instructivos internos no permite el adecuado funcionamiento administrativo y operacional de la empresa, ocasionando retraso en el servicio, desperdicio de recursos y duplicidad de actividades.

#### Equipos y herramientas:

- No existe un control apropiado del uso de equipos y herramientas, la pérdida de herramientas es constante por lo que no se encuentran completas, no se ubican en sitios donde se pueda encontrar fácilmente, falta clasificarlas y ordenarlas con etiquetas visibles y utilización de códigos, no se ha designado un custodio o responsabilizado a los empleados el uso y cuidado de estos bienes.
- Falta renovación de equipos y herramientas de acuerdo a la nueva tecnología y completar aquellas faltantes para que pueda brindar un eficiente servicio; identificar las que se encuentran en mal estado o desgastadas a fin de proceder a la baja.

#### Talento Humano:

- El personal se encuentra desmotivado, no se ha revisado los beneficios y posibilidades de participación y crecimiento dentro de la empresa.
- Se evidencia poca integración del personal, falta comunicación interna, no se practica el trabajo en equipo y no se realizan dinámicas de grupo que permitan a los empleados relacionarse entre ellos, que genere una actitud de grupo más positiva.



- No existen actividades de capacitación para el desarrollo de las competencias del personal y puedan desempeñarse con éxito en su puesto.
- El personal desconoce la gestión por procesos que implica comprender los errores desde la perspectiva del proceso.
- Falta control de los recursos humanos.
- La asignación de actividades no están bien definidas y documentadas.
- Servicio de atención al cliente poco adecuado.

#### Materiales:

- Existe desperdicio y mal uso de insumos (combustible, lubricantes) para el mantenimiento y reparación de los vehículos de los clientes y equipos de la empresa.
- No existen inventarios actualizados de los bienes de la empresa y no se ha responsabilizado la custodia.

#### Medio Ambiente:

- No se aplica en su totalidad los lineamientos establecidos en las Guías de Prácticas Ambientales para servicios especializados: mecánicas, lubricadoras y lavadoras, emitida en la Ordenanza Metropolitana No. 213.
- Infraestructura poco adecuada:
  - No están delimitadas las áreas de servicio (mecánica automotriz y enderezada y pintura).
  - El piso y paredes del taller se encuentran deteriorados.

- Los trabajadores no usan prendas y equipo de protección personal, aún cuando estos son entregados en el momento oportuno.
- En el área de enderezada y pintura existe aglomeración de materiales y partes usadas.

Descritas las causas más importantes en cada una de las 6M's del Diagrama de Ishikawa, resulta evidente la manera en que se encuentra organizado el Servicio Automotriz PARM (SAP) para llevar a cabo la prestación de servicios de mantenimiento y/o reparación automotriz. La empresa, que en adelante en este proyecto se denominará SAP, camina sin un direccionamiento estratégico y no cuenta con procesos definidos, estandarizados y documentados, que le permita el eficiente uso y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales para su crecimiento, por lo cual se plantea el diseño de un Manual de Procesos como una herramienta que servirá de guía en el desarrollo adecuado de las actividades para el mantenimiento y reparación automotriz, así como para el servicio de grúas.

### **1.7 Alcance**

El presente proyecto tiene como objetivo principal el diseño del Manual de Procesos para el SAP; sin embargo en el análisis previo se determinó la inexistencia del direccionamiento estratégico de la empresa, por tal razón se incluye:

- La elaboración del Direccionamiento Estratégico de la empresa en el cual se definen la misión, visión, principios, valores, objetivos,

políticas y estrategias, el estudio del ambiente interno y externo, análisis del FODA y la aplicación de las matrices de evaluación de Factores Externos, EFE y Factores Internos, EFI.

- El diseño del Manual de Procesos en el que se realiza el levantamiento de la información, cadena de valor, mapa de procesos, inventario de procesos y diseño de los procesos del SAP.
- La implantación del Manual de Procesos en el que constan las siguientes etapas: planificación, sensibilización, presentación del manual de procesos, capacitación, revisión y validación de los procesos, resultado de la validación, aprobación del manual e indicadores del proceso.

### **1.8 Justificación e Importancia**

En el Servicio Automotriz PARM, se puede evidenciar una deficiente gestión por la falta de procesos definidos, lo cual ha originado el mal uso y aprovechamiento de recursos, por lo que se plantea el diseño e implantación de un Manual de Procesos, herramienta básica para la Gestión de la Calidad.

El Manual de Procesos es un instrumento que agrupa los procesos, describe las actividades necesarias para el manejo adecuado de una organización, que tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las actividades que en forma cotidiana la empresa debe realizar, a fin de cumplir con cada tarea particular asignada, convirtiéndose

en una oportunidad de mejoramiento continuo, lo que conllevará a la mejor prestación del servicio, mayor satisfacción de los clientes, aumento en la productividad y competitividad.

## **1.9 Objetivos**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar un Manual de Procesos para el Servicio Automotriz PARM, que permita identificar los procesos, las actividades, su eficiencia y eficacia en procura de lograr la satisfacción del cliente.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar el análisis de la situación actual del Servicio Automotriz PARM.
- Elaborar el Direccionamiento Estratégico del Servicio Automotriz PARM, como herramienta que permita prepararse para enfrentar las situaciones que se presentarán en el futuro, orientando los esfuerzos para su crecimiento, mejor funcionamiento y prestación de los servicios.
- Identificar los procesos estratégicos, clave y de apoyo, del Servicio Automotriz PARM.
- Diseñar y caracterizar los procesos alineados a la estrategia del Servicio Automotriz PARM.

- Diseñar o rediseñar las actividades a fin de lograr su estandarización.
- Implantar el manual de procesos del Servicio Automotriz PARM.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Administración Estratégica

"La Administración Estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente en el cual se desenvuelve". (Certo, 1996).

##### 2.1.1 Etapas de la Administración Estratégica

Certo, (Certo, 1996), señala que las etapas básicas de éste proceso son las que se ilustran en la figura 9.

1) realizar un análisis ambiental, 2) establecer un direccionamiento estratégico, 3) elaborar una estrategia, 4) ejecutar la estrategia, y 5) ejercer control.



Figura 9. Etapas del proceso de la Administración Estratégica

En el presente proyecto se desarrollarán las tres primeras etapas, por considerar que las dos etapas restantes son responsabilidad de la gerencia.

### **2.1.2 Análisis Ambiental**

“El análisis ambiental es el proceso de seguimiento de los ambientes de una organización con el fin de identificar las potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos”. (Certo, 1996).

La finalidad del análisis ambiental consiste en establecer lineamientos para que el gerente pueda proporcionar respuestas adecuadas a los problemas que se presentan en el entorno.

#### **2.1.2.1 Ambiente General**

(Certo, 1996) define al Ambiente General como el nivel del Ambiente Externo de la organización, que tiene componentes que pueden influir a largo plazo y son:

- **Componente económico:** hace referencia a la producción, distribución y utilización de los recursos en la comunidad.
- **Componente social:** se refiere a las características de la sociedad en la que se localiza la organización.

- **Componente político:** se relaciona con las políticas que establece el gobierno hacia las industrias.
- **Componente tecnológico:** comprende las nuevas formas para mejorar la productividad de bienes y servicios.
- **Componente ético:** son elementos que forman parte de la cultura de una sociedad y determinan el tipo de conducta de los individuos.

#### 2.1.2.2 Ambiente Operativo

Para (Certo, 1996), constituye parte del ambiente externo de la organización, cuyas implicaciones pueden ser a corto plazo o inmediatas para la organización, sus componentes son:

- **Componente competencia:** está compuesto por todos los competidores a quienes tiene que superar para lograr los objetivos propuestos.
- **Componente proveedor:** son las personas o entidades que influyen al entregar los insumos a la organización para producir bienes o servicios.
- **Componente cliente:** refleja las características y comportamientos que tiene el cliente al comprar bienes o servicios a la organización.
- **Componente laboral:** es el segmento del entorno que tiene factores (nivel de destreza, capacitación, sueldos deseados, etc.) que influyen en la oferta de trabajadores disponibles para cumplir con las tareas asignadas por la organización.
- **Componente internacional:** hace relación a la influencia que tiene en cuanto a la cultura, políticas, leyes de otros países.



### **2.1.2.3 Ambiente Interno**

El ambiente interno de una empresa comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la misma, con implicaciones específicas para la dirección del desempeño, (Certo, 1996).

Los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización y son:

- Componente organizativo
- Componente comercialización
- Componente financiero
- Componente personal
- Componente producción

### **2.1.3 Direccionamiento Estratégico**

“Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van; es decir, haber definido su direccionamiento estratégico”. (Serna, 1994).

El direccionamiento estratégico lo integran la misión, visión, objetivos, políticas, principios y valores.

### 2.1.3.1 Misión

Es la declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para qué existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quiénes son sus clientes, productos (bienes y servicios) ofrecidos, sus mercados geográficos de interés, la filosofía administrativa que promueve, la tecnología que usa, la imagen que tiene de sí misma. En otras palabras, con la misión se responde las preguntas básicas ¿para qué existe esta organización? Y ¿quiénes somos? (Mariño, 2001).

“ Es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de un negocio”.  
(Salazar, 2004).

Las características de la misión según (Salazar, 2004), son:

- Motiva y desafía
- Fácil de captar y recordar
- Especifica los negocios actuales y su futuro
- Flexible y creativa.

Los elementos clave de la misión, según (Salazar, 2004), son:

- Naturaleza de negocio
- Razón para existir
- Mercado al que sirve
- Características generales de los productos o servicios
- Posición deseada en el mercado
- Principios y valores.

En términos generales la misión de una empresa responde a las

siguientes preguntas: (Salazar, 2004).

Tabla 1.

*Cuestionario para el establecimiento de la misión*

<b>¿Qué?</b>	Cuál es la razón u objeto social del establecimiento
<b>¿Cómo?</b>	Cuál es la estrategia que marca la diferencia con las demás
<b>¿Con quién?</b>	Cuál es el personal del que se dispone
<b>¿Para qué?</b>	A quién va a satisfacer primariamente el producto o servicio
<b>¿Por qué?</b>	Qué explica y justifica en lo principal su presencia
<b>¿Dónde?</b>	Lugar o ubicación geográfica

### 2.1.3.2 Visión

La Visión, (Salazar, 2004) lo define “Como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes”.

“Es la declaración amplia y suficiente dónde quiere que su empresa o área, esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización”. (Serna, 1994).

Salazar (Salazar, 2004) describe las características de la visión en:

- Breve y concisa

- Fácil de captar y recordar
- Alta credibilidad
- Flexible y creativa

En términos generales la visión de una empresa responde a las siguientes preguntas: (Salazar, 2004).

Tabla 2.

*Cuestionario para el establecimiento de la visión*

¿Cuándo?	Para cuántos años
¿Qué?	A qué se dedicará primordialmente su actividad empresarial
¿Cómo?	Qué estrategia fundamental le servirá de brújula
¿Con quién?	Qué competencias tendrán las personas que acompañarán el esfuerzo indispensable para ganar futuro
¿Para qué?	Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado
¿Por qué?	Cuál es la razón de su permanencia
¿Dónde?	El lugar, para qué región

### 2.1.3.3 Objetivos

“Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa”. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

Serna dice que los objetivos “son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión” (Serna, 1994). Estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Además deberán estar de acuerdo con la visión y la misión. Los objetivos pueden ser de corto, mediano y largo plazo.

#### **2.1.3.4 Políticas**

“Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites”. (Koontz & Weihrich, 2001).

#### **2.1.3.5 Principios**

“Es el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización” (Serna, 1994). Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

### 2.1.3.6 Valores

“Son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción, son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia organizacional”. (Serna, 1994).

## 2.1.4 Análisis Estratégico y Formulación de Estrategias

### 2.1.4.1 Análisis Estratégico

El análisis estratégico consiste en realizar el análisis FODA, es decir, determinar tanto el conjunto de amenazas y oportunidades del entorno al que pertenece la empresa, así como el conjunto de fortalezas y debilidades que posee dicha empresa.

#### 2.1.4.1.1 FODA

**Fortalezas:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de la institución. (Serna, 1994).

**Debilidades:** Actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. (Serna, 1994).

**Oportunidades:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta si se aprovechan de forma oportuna y adecuada. (Serna, 1994).

**Amenazas:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (Serna, 1994).

#### 2.1.4.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos, EFI

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es importante entender a fondo los factores incluidos, que las cifras reales. La matriz EFI, se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- Elabore una lista de las fortalezas y debilidades, anotar primero las fuerzas y después las debilidades. Ser lo mas específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán mas en el desempeño de la organización deben llevar los pesos mas altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por

debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0. (Fred, 2008).

#### **2.1.4.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos, EFE**

La matriz de evaluación de los factores externos EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Haga una lista de oportunidades y amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadores. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es



1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Fred, 2008).

#### **2.1.4.2 Formulación de Estrategias**

Para una empresa formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para alcanzar los objetivos mediante la consolidación entre la organización con su ambiente. La formulación de la estrategia se fundamenta en el esfuerzo analítico afianzada en las apreciaciones y en la creatividad del administrador.

##### **2.1.4.2.1 Definición de estrategia**

“Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados. Son el como lograr y hacer realidad cada objetivo”. (Serna, 1994).

#### **2.1.4.2.2 Establecimiento de Estrategias**

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “cómos”: Cómo lograr el crecimiento del negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo superar la competencia de los rivales, cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio y desarrollar las capacidades organizacionales necesarias, cómo lograr los objetivos estratégicos y financieros. La creación de una estrategia es fundamentalmente una actividad de espíritu emprendedor, representa una búsqueda activa de oportunidades para realizar nuevas cosas o para hacer las cosas existentes de nuevas formas. (Thompson, Strickland, & Gamble, Administración Estratégica, textos y casos, 2004).

#### **2.1.4.2.3 Clases de Estrategias**

Para el presente trabajo se ha considerado las siguientes estrategias:

**Estrategia de diferenciación.-** La base de la diferenciación “es ofrecer producto / servicio cuyos atributos difieran significativamente de los rivales o un conjunto de capacidades para dar un valor al cliente que los competidores no tengan. (Thompson, Strickland, & Gamble, Administración Estratégica, teoría y casos, 2008).

**Estrategia de subcontratación.-** La subcontratación según (Thompson, Strickland, & Gamble, Administración Estratégica, teoría y casos, 2008).

“implica una decisión consciente de abandonar o eliminar el desempeño de algunas actividades de la cadena de valor para encargarlas a especialistas internos y aliados estratégicos”. Los dos grandes motivos de la subcontratación son: 1) los externos a menudo llevan a cabo mejor o con menos costos algunas actividades y 2) permite que una empresa concentre todas sus energías en las actividades que constituyen el centro de su experiencia sus competencias básicas y que son más críticas para su éxito competitivo y financiero.

**Estrategia de Ofensiva.-** “Adoptar y mejorar las ideas buenas de otras empresas (rivales o de otra clase)”. (Thompson, Strickland, & Gamble, Administración Estratégica, teoría y casos, 2008).

**Promociones estratégicas.-** No buscan necesariamente incrementar de inmediato las ventas, sino que buscan motivar otro tipo de comportamiento futuro o presente. Este es el caso de las campañas especiales de motivación del personal de ventas o de clientes.

#### **2.1.4.2.4 Matriz FODA**

La matriz FODA implica una estructura conceptual para un análisis sistemático, que facilita la adecuación de amenazas y oportunidades externas que configuran el entorno de la organización, con las fortalezas y debilidades internas que tienen que ver los recursos y capacidades internas de la organización de una empresa.

De la combinación de estas variables se puede plantear una matriz con cuatro posibles grupos de estrategias.

- Estrategia de Supervivencia (DA). Estas estrategias tienen como objetivo minimizar tanto las debilidades de carácter interno a la organización, como las amenazas que del entorno se derivan.
- Estrategias de Reorientación (DO). Con este tipo de estrategias se busca minimizar las debilidades endógenas, aprovechar y maximizar aquellas oportunidades que el entorno ofrece.
- Estrategias Defensivas (FA). La formulación de estas estrategias se diseñan con el objetivo de maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas que el entorno plantea.
- Estrategias Ofensivas (FO). Este tipo de estrategias se formulan con el objetivo de utilizar al máximo las fortalezas y maximizar las oportunidades que emplea el entorno. (Laborda & De Zuani , 2004).

## 2.2 Gestión por Procesos

Pérez (Pérez, 2010) enuncia que la Gestión por Procesos es una nueva forma de gestión de:

- A. La calidad.- La Gestión por Procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad de que la calidad se gestiona.
- B. La empresa.- Igualmente la Gestión por Procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:
  - Se fundamenta en el trabajo en equipo
  - Busca la eficacia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento).

En la actualidad las organizaciones han adoptado la gestión por procesos como un marco de referencia para la realización y coordinación de sus actividades diarias.

## 2.2.1 Diferencias entre el enfoque funcional y el enfoque de procesos

En la actualidad se hacen más evidente las ventajas que tiene la gestión de los procesos de una organización, con respecto a otras formas de gestión, en la tabla 3 se determina la diferencia de enfoques entre una organización centrada en funciones y una centrada en procesos.

Tabla 3.

*Diferencia de enfoques entre una organización centrada en funciones y una centrada en procesos.*

Centrado en las funciones	Centrado en el proceso
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro del proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió que se cometiera el error?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado al jefe	Orientado al cliente

Fuente: Harrington, J. Mejoramiento de los procesos de la empresa

## **2.2.2 Procesos**

Los procesos han existido siempre como la forma más natural de organizar el trabajo, pero se los debe conocer y definir claramente con el fin de aplicar una correcta gestión y aprovechamiento de los recursos para que la organización alcance su mayor potencial.

### **2.2.2.1 Definición de Proceso**

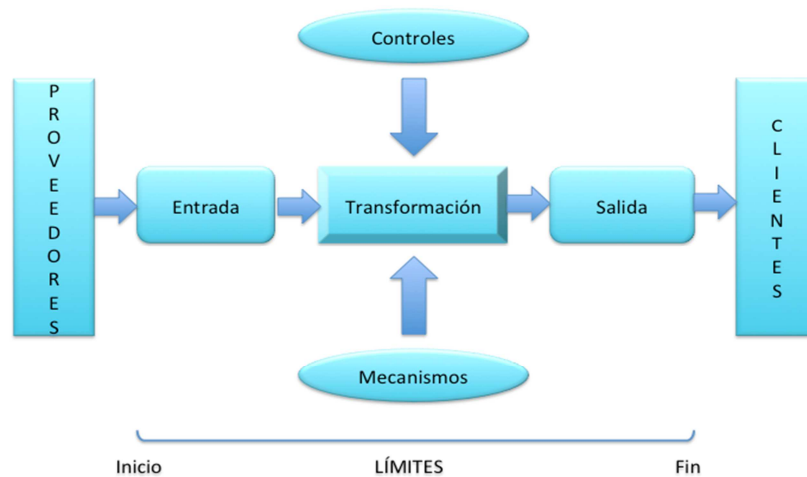
“Secuencia de actividades que tiene un producto con valor”. (Pérez, 2010).

“Secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente”. (Mariño, 2001).

Estos conceptos definen claramente lo que es un proceso en general, pero existen procesos de diferente naturaleza que dependiendo de su concepción tienen características particulares.

### **2.2.2.2 Elementos de un proceso**

Todo proceso debe poseer los siguientes elementos como lo podemos ver en la figura 10:



*Figura 10.* Elementos del proceso

Fuente: Mariño H. (2001). Gerencia de Procesos

A continuación se describe los elementos de un proceso:

**Entrada principal o input**, producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido. El input es un producto que proviene de un suministrador interno o externo. Es la salida de otro proceso o de un proceso del proveedor o del cliente. Su existencia es lo que justifica la ejecución sistemática de un proceso.

**La transformación** o secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios de control y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera, como hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo un impreso e información sobre qué procesar, cómo (calidad) y cuándo entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

**Salida o output**, producto con la calidad exigida por el estándar del proceso, la salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (interno o externo). El output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente. El producto del proceso debe estar sujeto a medición y evaluación, que se lo debe realizar a través de los indicadores.

**Límites de un proceso**, varían de acuerdo al tamaño de la empresa, pero es importante mencionar que se debe adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo. La entrada y salida, proveedor y cliente, definen los límites de todo proceso que han de ser claros y conocidos para poder asignar la responsabilidad pertinente. (Pérez, 2010).

### 2.2.2.3 Factores de un proceso

Los factores de un proceso son:

1. **Gerencia.**- Factor que guía el proceso.
2. **Personas.**- Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados.
3. **Materiales.**- Materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso.
4. **Máquinas o equipos.**- Determina si el proceso es manual o mecánico.



5. **Método del trabajo.**- Es la descripción de la forma de utilizar los recursos quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo
6. **Medio Ambiente.**- Es el entorno en el que se lleva a cabo el proceso.
7. **Dinero.**- Es el factor económico o recursos con que cuenta el proceso.
8. **Mediciones.**- Factor que permite medir los resultados del proceso como: Producto del proceso (medida de cumplimiento), la satisfacción del cliente (medida de satisfacción), la eficiencia de las actividades o funcionamiento del proceso (medición o evaluación).  
  
Estos factores intervienen una y otra vez en cualquier tipo de proceso. (Mariño, 2001).

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora y hacer una auténtica gestión de calidad. (Pérez, 2010).

#### **2.2.2.4 Características de los Procesos**

Todos los procesos tienen características básicas, como:

- Tener identificados a sus proveedores y clientes.
- Tener una misión claramente definida en términos de su contribución al desarrollo de la misión y políticas de la empresa.

- Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas de su cliente, así como de indicadores de su cumplimiento.
- Contar con un propietario responsable del proceso, de su funcionamiento, resultados y mejora. Para responsabilizar a una persona de un proceso hay que facilitarle el control del proceso.
- Tener límites concretos de comienzo y final.
- Tener asignados con claridad unos recursos y ser realizable con aquellos disponibles. Uso adecuado de la tecnología de la información.
- Incorporar un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia y flexibilidad, que se utilizan para centrar la atención del personal y para la toma de decisiones de mejora.
- Estar normalizado y documentado, enfatizando en la prevención de errores y contemplando la posibilidad de ser mejorado.
- Ser lo más sencillo y fácil de realizar, lo que normalmente requiere que el número de pasos y de personas involucradas sea reducido. (Pérez, 2010).
- Ser medibles, se pueden incorporar medidas de valor tales como: tiempo, costo, calidad.
- Ser adaptables: fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores).
- Se puede detectar con facilidad la problemática asociada a cada proceso. (Lincango, 2006).

### 2.2.2.5 Requisitos de un proceso

Los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos de: P-D-C-A (planificar, implantar, revisar y mejorar), para asegurar su cumplimiento y eficacia en forma continua.

Los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar fácilmente la evolución de los mismos, de tal manera que cualquier desviación de los estándares establecidos inicialmente, pueda ser corregida rápidamente.

Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento o reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como: costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta. (Lincango, 2006).

### 2.2.2.6 Tipos de procesos

Los procesos varían según el tamaño de la Organización, en la práctica quizá la clasificación de los procesos más habitual es la siguiente: (Mariño, 2001).

- **Procesos gerenciales**

Son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecer su estrategia corporativa y darle un carácter único. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo.

- **Procesos operativos**

Son las actividades que realiza la organización para agregar valor a lo que entrega a sus clientes, usuarios o consumidores y cualquiera de ellas.

- **Procesos de apoyo**

Son procesos que tiene que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo del capital humano con que cuenta, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, gestión ambiental, sistema financiero y recursos físicos.

### 2.2.2.7 Jerarquía de los Procesos

De acuerdo a la complejidad de los procesos, esta jerarquía muestra cinco niveles como se señala en la figura 11:

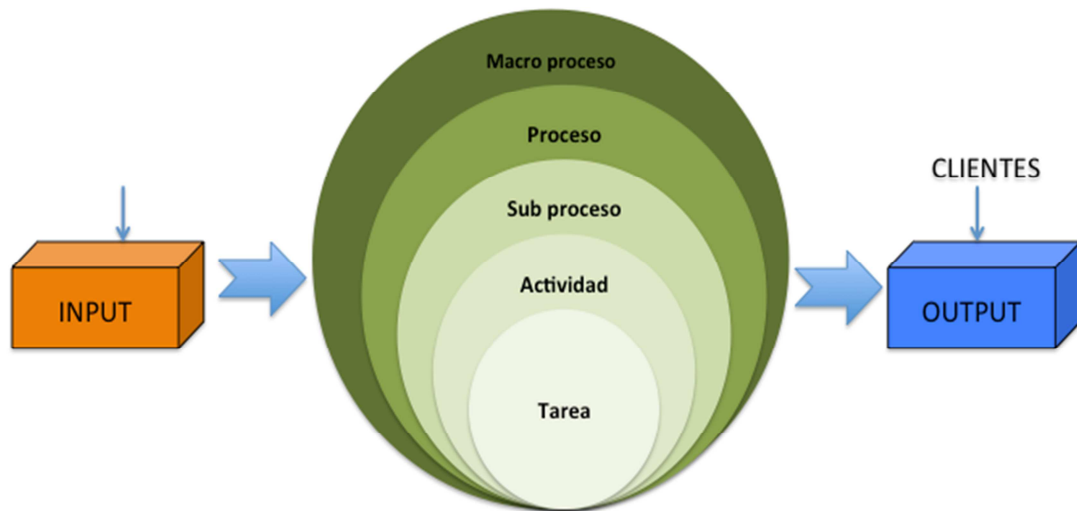


Figura 11 . Jerarquía de procesos

- **Macro proceso.-** También denominado cadena de valor. Constituye un conjunto de procesos interrelacionados de gran escala, tienen un objetivo común, gestionan y dirigen la organización. Ej. La definición de un nuevo producto en una organización.
- **Proceso.-** Es una secuencia de actividades, que genera un valor añadido sobre una entrada para obtener un resultado y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. Forma parte de los macroprocesos y se descompone en subprocesos.
- **Subproceso.-** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que puedan presentarse y proveer diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Procedimiento.-** Forma de efectuar una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contiene el objeto y el campo de aplicación de una actividad: qué debe hacerse, quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo

debe llevarse a cabo; qué insumos, equipos y documentos se deben utilizar; y cómo debe controlarse y registrarse.

- **Actividad.-** Es la suma de tareas o acciones que se deben desarrollar para lograr los productos o resultados, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión y se representan gráficamente. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.
- **Tarea.-** Es la parte más pequeña en la que se puede descomponer una actividad, es el mayor nivel de desagregación existente y es la representación de las funciones que componen cada una de las actividades de los procesos. (Harrington, 1994).

### **2.3 Diseño y caracterización de los procesos**

Para el diseño de los procesos se han considerado los siguientes aspectos:

#### **2.3.1 Levantamiento de la información**

Constituye un elemento básico para el diseño de procesos. A partir de aquí podemos ver lo que hacemos y cómo lo hacemos, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados.

El levantamiento y descripción de los procesos es una forma de

representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.

Para hacer el levantamiento y descripción de los procesos, un requisito indispensable es que las personas entren en contacto con los que realizan dichos procesos, ya que serán ellos los que podrán describir la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, qué recursos demanda y qué se espera como resultado. Este estrecho contacto con el personal permite recabar información invaluable para las etapas que siguen más adelante en cuanto a la optimización y los requisitos para que ésta se dé. De igual forma, la participación de ellos desde el inicio del trabajo facilitará la implementación posterior de los cambios que se decida efectuar. (*Peper Begholz, 2011*).

### **2.3.2 Cadena de valor**

Como una aproximación del enfoque a procesos, se realiza la cadena de valor porque proporciona ideas para la identificación de los auténticos procesos.

“La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas”. (Thompson, Strickland, & Gamble, *Administración Estratégica, teoría y casos*, 2008).

“La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y las economías en que se basan dichas actividades”. (Porter, 2010).

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- a) Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto (producción), logística interna (operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de la materia prima), comercialización (actividades con las cuales se da a conocer el producto) y servicios de post-venta (agrupa actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto mediante la aplicación de garantías).
- b) Actividades de Apoyo que respaldan a las actividades primarias, como son: administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- c) El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Las compras, la tecnología y los recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como apoyar a la cadena completa, el hecho se refleja con las líneas punteadas. La infraestructura no se asocia a ninguna actividad primaria, apoya a la cadena completa, ver figura 12.



*Figura 12.* Cadena de Valor genérica.

Fuente: Michael Porter (2000) Ventaja Competitiva

### 2.3.3 Mapa de procesos

“El mapa de procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así los Procesos Operativos interactúan con los de Apoyo porque comparten necesidades y recursos y con los de Gestión porque comparten datos e información”. (Pérez, 2010).

El mapa de procesos sirve para tener una visión clara de los procesos y actividades ligadas al día a día de la organización, además debe ser fácil de comunicar y comprender.

Para elaborar el mapa de procesos se debe delimitar los procesos considerando los siguientes pasos:

- Identificar quienes son los dueños , los clientes y los proveedores.
- Plantear cual es el objetivo a alcanzar.



- Que y quien da impulso al proceso.
- Cuales son los elementos de entrada del proceso.
- Como y a través de quien ( responsable) y con quien ( interrelaciones) se ejecuta el proceso.
- Cuales son los resultados del proceso ( salidas).
- Como y cuando se mide, visualiza y evalúa la aptitud de funcionamiento.
- Visualizar que el proceso es claro y comprensible ( realización de un diagrama).
- Evidenciar que el cliente está satisfecho. (Samespinosa, 2009).

En la figura 13 se representa un ejemplo de un mapa de procesos.

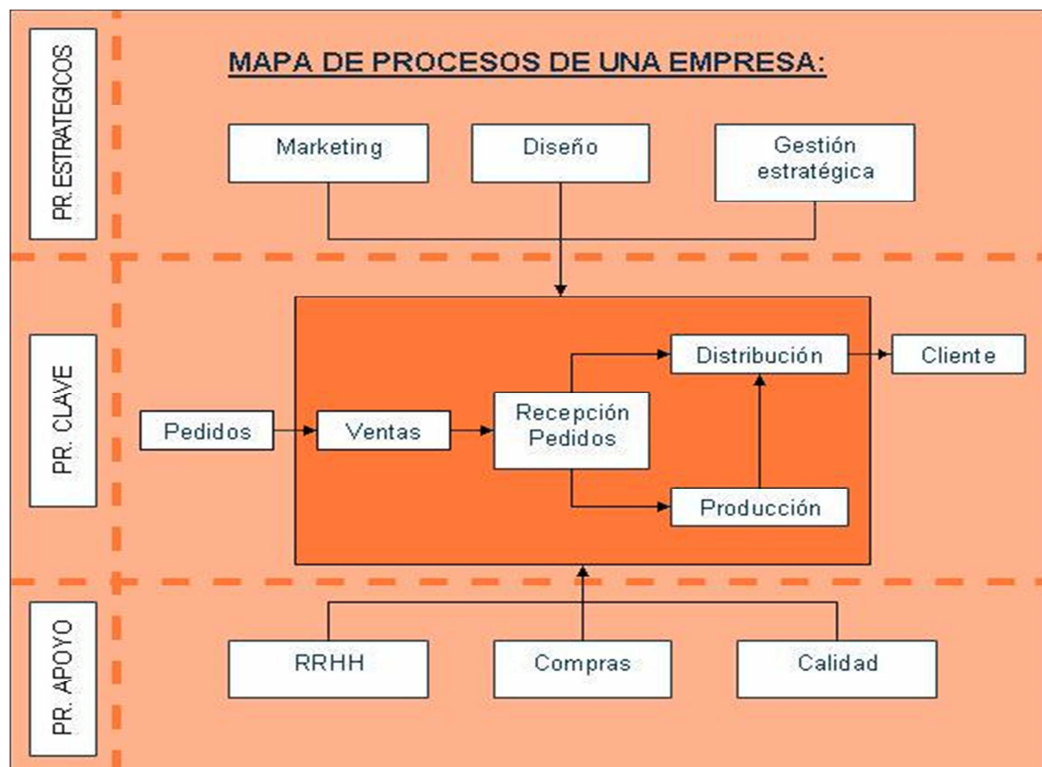


Figura 13. Mapa de procesos (ejemplo)

Fuente: <http://gestionalimentaria.files.wordpress.com/2007/12/mapa-de-procesos.jpg>

“Se denomina mapeo o diagramación de procesos a la diagramación de

todas las actividades que integran un proceso". (Arrieta, 2012).

Los diagramas de proceso se elaboran utilizando un conjunto de símbolos normalizados que sirven para designar las distintas acciones que conforman los procesos/áreas

### **2.3.4 Inventario de procesos**

Se inicia identificando las necesidades y expectativas de los involucrados.

El análisis de los procesos incluye:

- Enlistar los procesos
- Asignar nombre al proceso
- Incluir las actividades, y
- Codificar los procesos

### **2.3.5 Diseño de procesos**

Para el diseño de los procesos se ha considerado los siguientes aspectos:

- Matriz de descripción de actividades
- Diagrama de flujo
- Matriz de descripción del proceso

#### **2.3.5.1 Diagrama de flujo**

Es un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.

Es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa.

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso. (Harrington, 1994).





### 2.3.5.1.1 Representación gráfica de los procesos

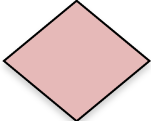


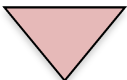
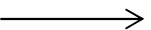
Para el diseño de procesos existen diversas técnicas y enfoques, los cuales son útiles para desarrollar esta actividad.

La técnica escogida para modelar los procesos del presente estudio, son los diagramas de flujo y la simbología escogida es la siguiente:

Tabla 4.

Simbología ANSI para diagrama de flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Indica el inicio o la terminación del flujo.
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de procedimiento.
	Serie de Actividades	Representa la ejecución de otro proceso o instrucción de trabajo.
	Documento	Representa un documento en general, que entra, utilice, genera y salga del flujo.
Símbolo	Nombre	Descripción

	Decisión o alternativa	Indica las opciones que se pueden seguir, en caso de tomar caminos alternativos, en un punto dentro de flujo.
	Conector	Representa una conexión o enlace permitiendo unir dos o más tareas separadas físicamente.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja.
	Archivo	Indica que se archiva un documento temporal o permanente.
	Dirección del flujo	Se utiliza para denotar la dirección y el orden que corresponden a los del proceso.

Fuente: Harrington, J. ( 1994). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Edit. Mc Graw Hill

### 2.3.6 Medición de procesos

En un mundo tan competitivo y globalizado es indispensable el uso de indicadores, como instrumento de medición y evaluación, a través de los cuales se puede evaluar la gestión.

#### 2.3.6.1 Definición de indicador

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza, pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. (Franklin & Enrique, 2007).

#### 2.3.6.2 Características de los indicadores

Por la importancia que representa el utilizar indicadores, estos deben cumplir las siguientes características: (Franklin & Enrique, 2007)

- Ser relevante y útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Verificable.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

### **2.3.6.3 Clasificación de indicadores**

Un indicador puede ser de proceso o de resultados:

- En el indicador de procesos se pretende medir lo que está sucediendo con las actividades, y
- En el indicador de resultados se mide la conformidad o no conformidad de la salida de un proceso, esto es, bienes o servicios (producto) de acuerdo con los requerimientos del cliente.

También los indicadores se pueden clasificar en indicadores de eficacia y eficiencia.

- El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos, nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, si se está trabajando en los aspectos correctos del proceso.

- El indicador de eficiencia mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso.

La eficacia y la eficiencia es conocida con el término de efectividad. No obstante, no existe un indicador que mida la efectividad. (Mariño, 2001).

#### **2.3.6.4 Elementos de un indicador**

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- Nombre o descriptor.- La identificación y diferenciación es vital, su nombre debe ser concreto y debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- Forma de cálculo.- Cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe establecer claramente la fórmula matemática, lo cual indica la identificación precisa de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- Unidad.- Constituye la manera como se expresa el valor de determinado indicador, está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- Glosario.- Es imprescindible que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. (Beltrán, 2000).

### 2.3.6.5 Metodología para el establecimiento de indicadores de gestión

Determinar para cada indicador estado, umbral y rango de gestión:

- **Estado.**- Corresponde al valor inicial o actual del indicador. En algunos casos no existe la información necesaria para calcular el valor inicial o actual del indicador, lo que sucede cuando no se tiene registros sobre el comportamiento de las variables que conforman el indicador: En estos casos, es usual encontrar o utilizar para el estado las letras (NA).
- **Umbral.**- Se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- **Rango de gestión.**- Este término se utiliza para designar el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar. (Beltrán, 2000).

## 2.4 Manual de procesos

“Un Manual de Procesos se define como un documento que registra el conjunto de procesos separando en actividades y tareas que se realizan en toda la organización, o en determinadas áreas de la misma”. (Mejía, 2000).

### 2.4.1 Objetivos del manual de procesos

Los objetivos del manual de manual de procesos, entre otros son:

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los empleados de la organización.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros

- Evitar la improvisación en las labores.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Ser la memoria de la institución. (Mejía, 2000).

#### **2.4.2 Características del manual de procesos**

Según Mejía, (Mejía, 2000) un manual de procesos debe tener características, que pueden resumirse así:

- Ser redactado de manera sencilla para que sea fácil de entender
- Facilitar las tareas a través de una adecuada diagramación
- Satisfacer las necesidades de la organización
- Ser flexible, que permita modificarse y/o actualizarse continuamente
- Puede ser usado por el cliente interno y externo

#### **2.4.3 Estructura del manual de procesos**



Los manuales de procesos para que sirvan como una guía práctica y que puedan ser comprendidos por cualquier persona, deben tener en cuenta los siguiente elementos: (Mejía, 2000)

- **Identificación del Manual:** Se detallará el nombre de la empresa con su respectivo logotipo, lugar, fecha de elaboración, codificación y número de página.
- **Índice:** Se detallará el contenido del manual y el correspondiente número de página.
- **Introducción:** Hace referencia a la parte inicial del manual.
- **Misión y visión de la empresa:** La misión define cual es nuestra actividad o servicio, mientras que la visión especifica hacia donde vamos, que pretendemos alcanzar en el futuro.
- **Objetivo del manual:** Establecer el fin hacia el cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión del manual.
- **Alcance del manual:** Incluirá la información necesaria, el trabajo que se va a realizar y la justificación de uno o varios requisitos que no se puedan aplicar debido a la naturaleza del negocio.
- **Glosario de términos:** Describe los términos relacionados con la gestión de procesos, que son necesarios tomarse en cuenta para facilitar la identificación y definición.
- **Cadena de valor:** Es un modelo que clasifica y organiza los procesos del negocio, con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento. Los procesos que integran la cadena de valor impactan directamente en los productos y/o servicios que el cliente consume.

- Mapa de procesos: Incluye los procesos estratégicos, clave y de apoyo.
- Inventario de procesos: Listado de los procesos que se desarrollan en el SAP, los clasifica en macroproceso, proceso y subproceso, cada uno se identifica con un código alfa numérico,
- Matriz de descripción de actividades: En esta matriz se detallará el conjunto de actividades desde el inicio hasta el fin del proceso, se tomará en cuenta el responsable y la descripción de la actividad.
- Diagramas de flujo: Expresa gráficamente la trayectoria de las distintas actividades, e incluye las dependencias administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y la participación de cada uno.
- Matriz de descripción de procesos: Presenta la caracterización del proceso, todos los factores y elementos que intervienen en el mismo.
- Indicadores: Un paso necesario es la elaboración de un sistema de medición que facilite la evaluación y control del proceso. Por esta razón, se deben establecer indicadores que detecten cómo influye el cambio sobre la organización.

De esta forma, se estará en condiciones de:

- Aplicar medidas correctivas necesarias
- Lograr mejoras en corto plazo y conseguir resultados tangibles
- Optimizar el proceso de una manera progresiva
- Incrementar la productividad y conducir a la organización hacia la competitividad.

## **2.5 Implantación de procesos**

La fase final es la implantación del manual de procesos, para esto se deberá conocer si existen los recursos humanos, físicos y económicos necesarios y lo más importante la capacitación del personal correspondiente.

Mejía, (Mejía, 2000) en su libro Gerencia de Procesos, indica que para una adecuada implantación de los manuales de procesos, se debe considerar aspectos importantes, como:

- Debe ser realizada a través de los jefes o responsables de cada área
- Se debe dialogar sobre la resistencia al cambio
- Motivar la participación y el compromiso de los empleados
- Debe existir el apoyo permanente por parte de la gerencia
- La capacitación y evaluación debe ser frecuente

La capacitación es primordial, permite dar la formación y el adiestramiento necesario al personal de la empresa, de esa manera la resistencia al cambio será menor y la implantación del manual de procesos será mucho más eficiente.

### **2.5.1 Aprobación del manual**

“Una vez elaborado el manual de procesos, debe ser revisado por las áreas comprometidas o responsables de los procesos y posteriormente será aprobado por la gerencia de la empresa u organización”. (Mejía, 2000).

## 2.5.2 Herramientas para la implantación

Para la llevar a cabo la implantación, nos podemos apoyar en la técnica 5W 1H y en el gráfico de Gantt.

### 2.5.2.1 5W 1H

Las 5W 1H provienen del inglés:

What - Qué

Who - Quién

When - Cuándo

Why - Porqué

Where - Dónde

How - Cómo

Un plan operativo o plan de acción a corto plazo, provee respuestas específicas acerca de: “las 5 W y 1H, esto es, establece *qué* acciones se van a seguir para alcanzar la meta; *porqué* o justificación de adelantar dichas acciones, colocando en ejecución las estrategias vitales establecidas; *cuándo* se ejecutarán las acciones, precisando el período de ejecución y, por tanto, la fecha última o plazo para terminar con cada acción; *quién* o

quiénes tienen la responsabilidad por el desarrollo de cada acción acordada, con indicación exacta del nombre de las personas responsables, no del cargo de ellas: *dónde* se llevará a cabo cada acción; y *cómo* se hará, es decir, indicación del procedimiento a seguir. En *cuánto* está definido en el objetivo o meta por lograr”. (Mariño, 2001).

Para su aplicación se plantea la siguiente matriz, en la cual se detalla cada una de las 5W 1H:

¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?		¿Porqué?	¿Dónde?	¿Cómo?
		Inicio	Fin			

### 2.5.2.2 Gráfico de Gantt

Este método indica de forma gráfica, qué actividades deben cumplirse en relación al tiempo total de un proyecto. Para lo cual, se descompone el plan o proyecto en tareas simples, luego se las enumera en orden cronológico o simultáneo según el caso y se trazan estas tareas en una línea de tiempo.

“La gráfica de Gantt puede definirse como una gráfica que tiene en un eje la secuencia de actividades de un proceso o proyecto, y en el otro unidades de tiempo, mostrando en una sola figura tanto el trabajo planeado como el

ejecutado y sus mutuas relaciones en el tiempo". (Laborda & De Zuani, 2004).

### **CAPÍTULO 3**

## **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DEL SERVICIO AUTOMOTRIZ PARM**

### **3.1 Administración Estratégica**

El SAP concibe a la administración estratégica como un proceso continuo que permitirá a la empresa ser más productiva y competitiva.

#### **3.1.1 Etapas de la Administración Estratégica**

Las etapas de la administración estratégica consideradas para el SAP son:

Análisis ambiental, direccionamiento estratégico y formulación de la estrategia.

#### **3.1.2 Análisis Ambiental**

El análisis ambiental se utiliza para hacer un seguimiento del entorno del SAP; se han considerado los siguientes ambientes:

Ambiente general, ambiente operativo y ambiente interno.

##### **3.1.2.1 Ambiente General**

El ambiente general constituye el nivel del ambiente externo del SAP, que tiene componentes que pueden influir a largo plazo y son:

- **Componente Económico:**

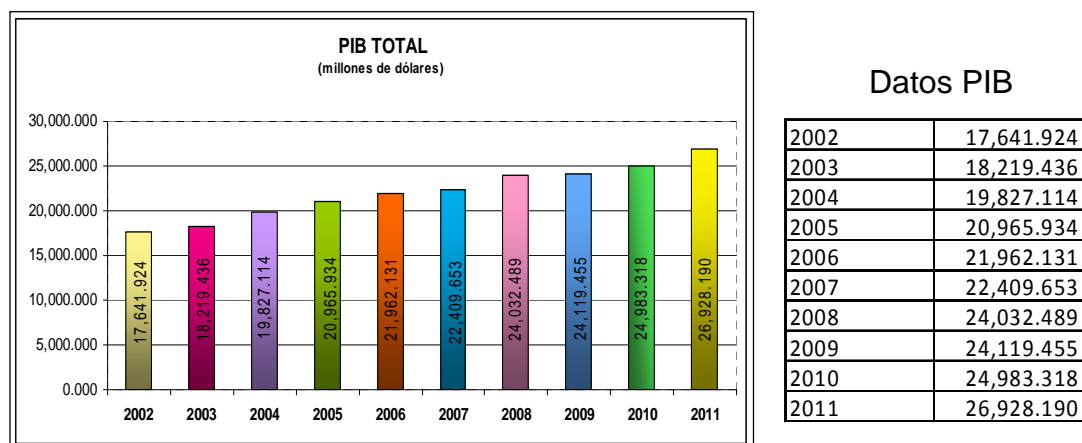
En el componente económico se analizaron factores externos relacionados al negocio de los servicios automotriz y de grúas, así como de la sociedad en general que afectan de forma directa o indirecta al funcionamiento del SAP y son:

**Producto Interno Bruto:**

EL Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios finales producidos por una sociedad en un año, entendiéndose por bienes y servicios finales los destinados al consumo de las familias, los bienes de capital o inversiones y las exportaciones. Para el cálculo se sumará el valor de los bienes y servicios finales y se restará el valor de las importaciones; es un indicador fundamental dentro de la economía.

El Producto Interno Bruto del Ecuador, según cifras del Banco Central (2012, junio) ha presentado un incremento en los últimos 10 años, su comportamiento en el período 2002 – 2011, se lo puede observar en la figura 14 que se presenta a continuación:





*Figura 14.* Producto Interno Bruto del Ecuador 2002 - 2011

Fuente: Banco Central del Ecuador (información estadística mensual No 1.924 Junio 30 del 2012)

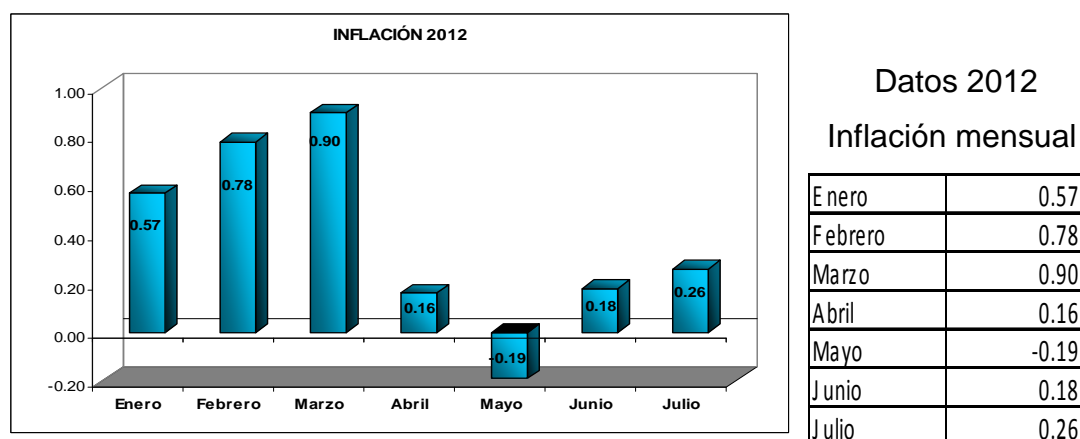
Según cifras del Banco Central indica que el PIB en el año 2011 es de 26,928.190 USD (calculado en miles de dólares de 2000, precio constante) que representa el 7.78% de la tasa de variación anual provisional y se espera que para el 2012 siga este crecimiento.

De acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador, en la rama de la actividad de transporte, han existido variaciones en el período 2008 – 2012, registrándose en el 2011 mayor crecimiento 6.1% y en el 2010 un menor crecimiento 2.5%, mientras que de enero a junio de 2012 es 5.3%, semestre que no fue positivo para la industria automotriz que reportó ventas por USD 125.6 millones, 55.2 millones menos que lo alcanzado de enero a junio de 2011. Según cifras de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE), de enero a mayo 2012 se fabricaron 31.538 unidades, 7% menos que en el mismo periodo de 2011.

El sector automotriz en el PIB juega un papel muy importante por la contribución a la recaudación fiscal y a la creación de fuentes de trabajo.

### Inflación:

La inflación es un indicador económico, mide la variación promedio del nivel de precios en todo el conjunto de una economía en un período determinado. En la figura 15 se puede observar el cambio porcentual mensual de inflación en 2012.



*Figura 15.* Índice de inflación mensual del Ecuador 2012

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Variación porcentual mensual del índice general nacional

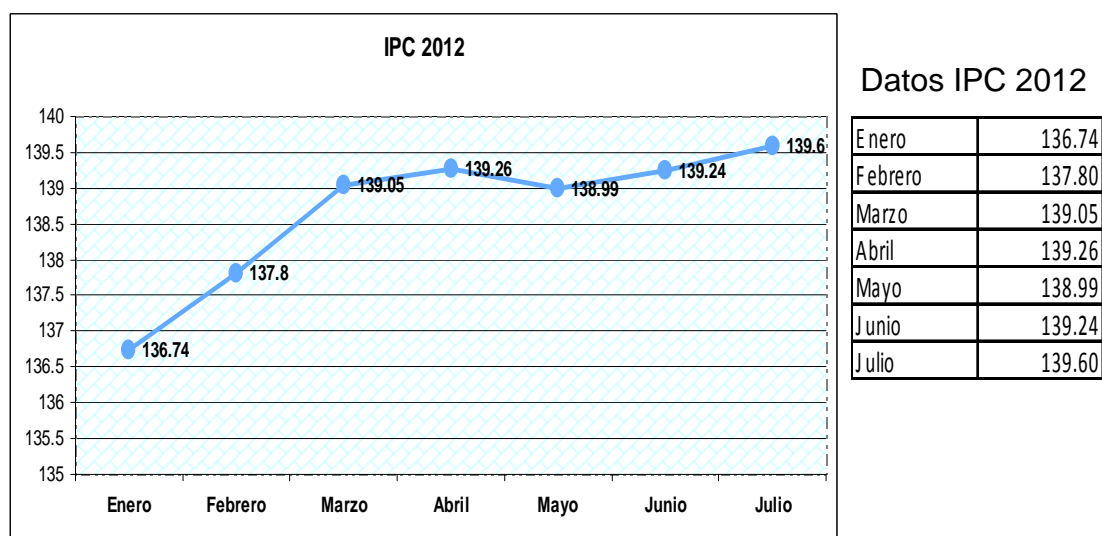
La inflación anual para el 2011 cerró con un índice de 5.41%, el Banco Central del Ecuador para el 2012 prevé que la inflación será de 5.14%.

La inflación mensual en el país hasta marzo de 2012 tiene una variación porcentual creciente del 0.90%, a partir de abril la inflación desciende al 0.16% registrándose en mayo una deflación de -0.19%, para junio de 2012 la inflación creció al 0.18% y se aceleró a 0.26% en julio del mismo año. La

mayor contribución a la inflación se ubicó en Alimentos y Bebidas No Alcohólicas, seguido de Transporte y de Restaurantes y Hoteles.

### Índice de Precios al Consumidor:

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es el resultado del análisis de la variación de precios de 299 artículos de la canasta de consumo a escala urbana en el Ecuador. Una visión mensual del comportamiento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) en el primer semestre de 2012, se representa en la figura 16.



Datos IPC 2012

Enero	136.74
Febrero	137.80
Marzo	139.05
Abril	139.26
Mayo	138.99
Junio	139.24
Julio	139.60

*Figura 16.* Índice de precios al consumidor

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Índice General Nacional

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) ha registrado incrementos desde 136.74 en enero de 2012 hasta 139.60 en julio, lo que indica que los precios de ciertos productos han registrado variaciones en lo que va del año, tales como: aumento de precios para repuestos de vehículos, maquinaria,

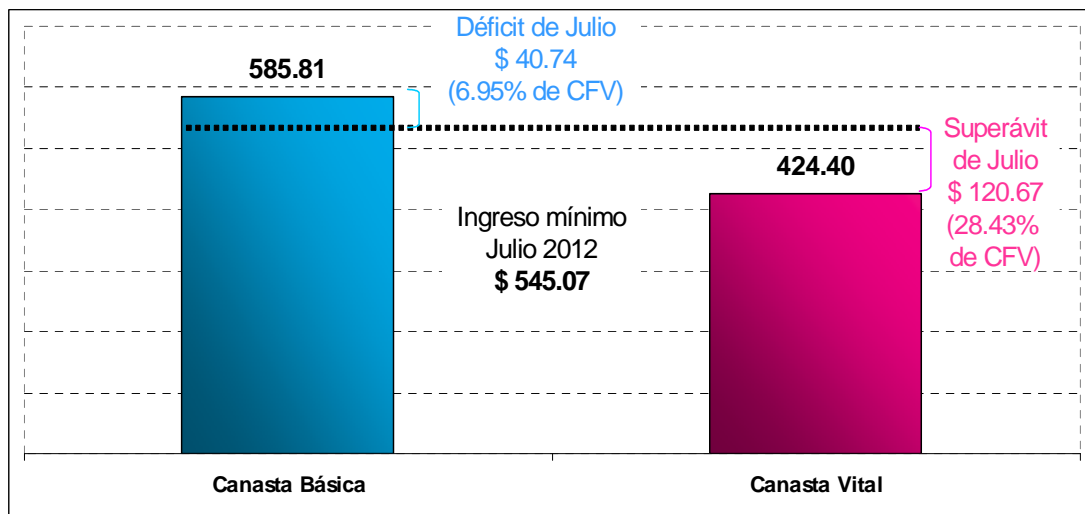
equipos informáticos, materias primas importadas para la industria, entre otros. Son los artículos que han contribuido para la variación del índice general de precios.

### **Canasta Familiar Básica y Vital:**

En la actualidad se calcula el ingreso familiar con un hogar de cuatro miembros con 1.60 perceptores que ganan exclusivamente la Remuneración básica unificada de 292 USD, más los sobresueldos del decimotercero y decimocuarto sueldos.

De los 299 artículos (bienes y servicios) que contiene la canasta familiar, 75 artículos conforman la canasta básica y 73 artículos la canasta vital, esta en menor cantidad y calidad que la canasta básica.

Los artículos que forman parte de las canastas básica y vital son considerados imprescindibles para satisfacer las necesidades humanas básicas, es decir, alimentación, vestido, vivienda y misceláneos. En la figura se muestra el comportamiento de las canastas familiar básica y vital frente al ingreso mínimo de un hogar de cuatro miembros a julio de 2012.



*Figura 17. Canasta familiar básica y vital 2012*

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Canasta familiar básica y Canasta familiar vital, 2012, julio.

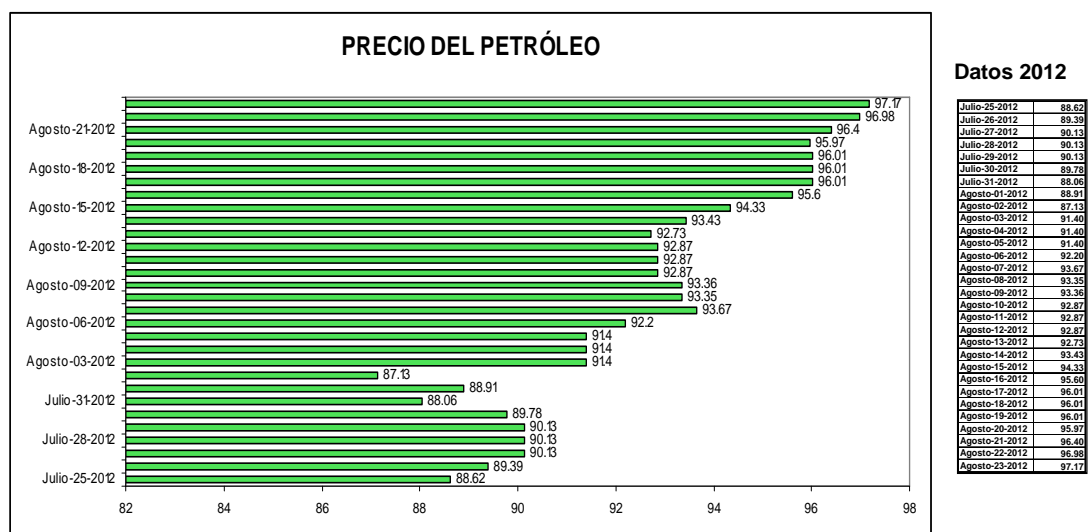
Según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en julio de 2012 la canasta familiar básica tiene un costo de 585.81 USD, mientras que la canasta familiar vital tiene un costo de 424.40 USD, al realizar la comparación de dichos costos, con el Ingreso familiar mensual de 545.07 USD, se puede determinar que existe una restricción en el consumo de 40.74 USD con relación a la canasta básica y una recuperación en el consumo de 120.67 USD con respecto a la canasta vital.

La restricción de consumo de 40.74 USD y la recuperación de 120.67 USD, son factores que inciden en el ingreso familiar de los clientes del Servicio Automotriz PARM.

## Precio del petróleo:

El Precio del petróleo es fijado en base al marcador estadounidense West Texas Intermediate (WTI) cuyo diferencial es establecido mensualmente por Petroecuador.

WTI: es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en New York Mercantile Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de los EE.UU. La figura 18 muestra la tendencia del aumento del precio del petróleo hasta agosto de 2012.



*Figura 18.* Precio del petróleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

“El Gobierno ha contado con excedentes petroleros, producto del alto precio del crudo en el mercado mundial. Entre enero y abril del presente año ingresaron alrededor de USD 700 millones extra por exportaciones de petróleo”. (Precio del petróleo, en el límite de lo presupuestado, 2012).

Para el mes de Agosto de 2012 cierre de éste análisis, el precio del petróleo es 97.17 USD, al parecer tiende a estabilizarse tras las anteriores semanas de fluctuaciones y de caída, lo cual para los entendidos en el ámbito macroeconómico del país es un alivio, por cuanto es una variable que incide y afecta a todas las actividades económicas del país, incluyendo los servicios automotrices.

- **Componente Social:**

### **Índice de Desempleo**

El índice de desempleo presentado a junio de 2012 representa el 5.2% de personas que se encuentran en edad, capacidad y disposición de trabajar (Población Económicamente Activa o PEA) pero no pueden encontrar una ocupación. La figura 19 muestra la composición de la población urbana que tiene empleo, está subempleada o desempleada.

## ÍNDICE DE DESEMPLEO 2012

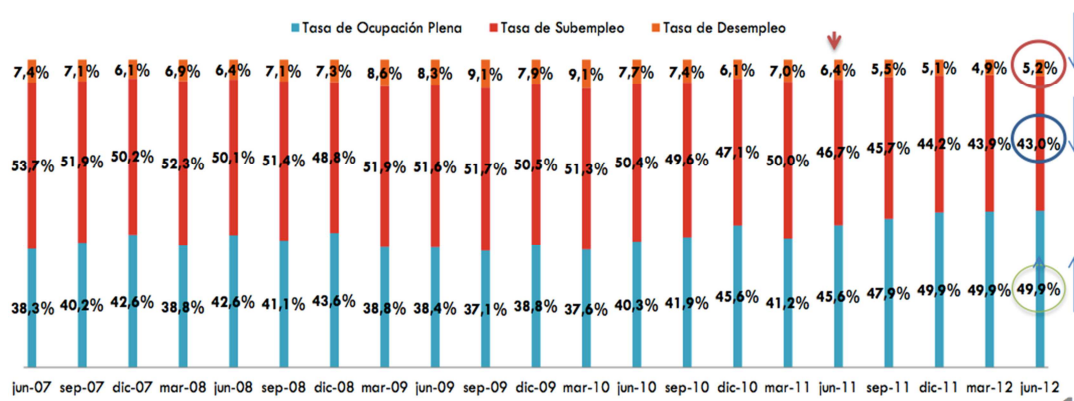


Figura 19. Índice de desempleo 2012

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Mercado Nacional Urbano Desagregación del Mercado Laboral

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) la tasa de desempleo urbano del Ecuador subió tres décimas en el segundo trimestre 2012, hasta colocarse en junio de este mismo año en 5.2%; sin embargo, el mercado laboral tuvo un mejor comportamiento con respecto a junio de 2011, cuando el desempleo fue de 6.4%.

El desempleo en las mujeres, se sitúa en el 5.8%, mientras que en los hombres es del 4.8 %.

A junio de 2012 el porcentaje de personas subempleadas (individuos que trabajan menos de 40 horas semanales y desean trabajar más) se situó en el 43%, lo cual permite visualizar una baja de 3.7% con respecto a junio de 2011 que fue de 46.7%.



El desempleo ha sido generado, entre otros motivos, porque hay población que sale del sistema laboral a causa de reducciones de personal o cierre de empresas. No existen datos que permitan confirmar el grado en que aporta el servicio automotriz y el servicio de grúas, para la generación de empleo en el Ecuador, sin embargo el SAP contribuye con 10 fuentes de empleo.

- **Componente político legal:**

#### **Ordenanzas Municipales**

La Ordenanza No. 3746 contiene las Normas de Arquitectura y Urbanismo de Quito, que se cumplirán para la construcción o establecimiento de mecánicas, lubricadoras, lugares de cambio de aceites y similares, conservando los espacios públicos y los destinados a las actividades comerciales e industriales.

Otra ordenanza que se encarga de preservar el medio ambiente es la Ordenanza No. 213 Sustitutiva del Título V, Del Medio Ambiente, Libro Segundo del Código Municipal, que a través de la Dirección Metropolitana del Medio Ambiente regula el manejo de los residuos sólidos generados en los comercios, industrias, hospitales y domicilios, además establece las sanciones para quienes incumplan éstas normas, según lo dispuesto en el Código Municipal.

Estas normas regulan el funcionamiento legal de los talleres automotrices, lo cual constituye una oportunidad para garantizar la calidad del servicio que prestan.

### **Reforma tributaria y nuevos impuestos**

El Ecuador se encuentra en un proceso de transición con un cambio de modelo económico y con la participación más activa del Estado, esto ha obligado al gobierno a implantar reformas en la estructura de impuestos de la Ley de Régimen Tributario Interno, como el Impuesto a la Renta, IVA, ICE y crear impuestos adicionales como el impuesto a la salida de divisas, a los ingresos extraordinarios y a las tierras improductivas.

La Ley Reformativa para la Equidad Tributaria que reforma la Ley de Régimen Tributario Interno, establece los porcentajes de impuestos que han de regir para los vehículos; la siguiente tabla muestra la nueva carga tributaria gravada para los vehículos motorizados:

Tabla 5.

#### *Impuesto a los vehículos de producción nacional e importados*

<b>Vehículos motorizados de transporte terrestre de hasta 3.5 toneladas de carga, conforme el siguiente detalle:</b>	<b>TARIFA</b>
Camionetas y furgonetas cuyo precio de venta al público sea de hasta USD 30.000	5%
Vehículos motorizados cuyo precio de venta al público sea de hasta USD 20.000	5%
Vehículos motorizados, excepto camionetas y furgonetas cuyo precio de venta al público sea superior a USD 20.000 y de hasta USD 30.000	15%

Vehículos motorizados de transporte terrestre de hasta 3.5 toneladas de carga, conforme el siguiente detalle:	TARIFA
Vehículos motorizados, cuyo precio de venta al público sea superior a USD 30.000 y de hasta USD 40.000	25%
Vehículos motorizados, cuyo precio de venta al público sea superior a USD 40.000	35%

Fuente: [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)

Las reformas tributarias aplicadas a los vehículos han causado impacto en el sector automotriz (comprende importadores, empresas ensambladoras, firmas de autopartes, distribuidores, talleres de reparaciones y otros), ocasionando que varias empresas reduzcan de manera significativa su actividad comercial al no contar con el número suficiente de vehículos para cubrir la demanda del mercado y verse obligadas a ajustar sus niveles de precios.

Mediante decreto ley, entró en vigencia la Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado, en la cual se establece para todo el parque automotor de mayor cilindraje y antigüedad el Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular (IACV). “Adicionalmente, se impone el ICE e IVA a los vehículos híbridos que superan los 35 mil dólares de precio de venta, dejando de lado la iniciativa de promover la demanda de vehículos híbridos equipados con tecnología innovadora y menos contaminantes, más eficientes y amigables con el medio ambiente”. (Hidrobo Estrada, 2012)

Estas reformas también han generado repercusiones en las actividades de los talleres de servicio, venta de llantas, repuestos, lubricantes, por estar relacionados directamente con el sector automotriz, como es el caso del Servicio Automotriz PARM, que ha tenido que reajustar sus precios en el

mantenimiento y/o reparación de vehículos y en el servicio de grúas.

En lo político el Servicio Automotriz PARM se mantiene al margen y no tiene preferencias ni afiliaciones con ningún partido político, por lo que no afecta las relaciones del taller mecánico con el cliente. Los empleados cumplen con su derecho libre y democrático al momento de ejercer el voto.

### **Componente tecnológico:**

El sector automotriz en el Ecuador se enfrenta a cambios constantes. Cada año ingresan nuevos modelos de vehículos y continuamente surgen nuevas tecnologías que para la reparación de los vehículos incluyen sistemas de control electrónicos sofisticados realizados por computadoras.

Según la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana, la industria automotriz en el país ha tenido un importante aporte tecnológico de las empresas multinacionales, que han liderado la transferencia de tecnología a empresas concesionarias y aquellas que venden autopartes, además indica que en el estudio de Competitividad Industrial del Ecuador realizado por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad-MICIP y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial-ONUUDI, el sector automotor del país ha contribuido con el desarrollo de productos de mediana tecnología, por lo que la industria de ensamblaje de automóviles representa la mitad de las exportaciones de Mediana Tecnología del Ecuador.

De manera general la tecnología en el país ha tenido un incremento positivo, esto debido a las necesidades cada vez personalizadas que las

empresas requieren de acuerdo a su realidad. La presencia de la tecnología en el SAP se ha hecho necesaria por los controles internos en los servicios prestados.

### **3.1.2.2 Ambiente Operativo**

Constituye parte del ambiente externo, cuyas implicaciones pueden ser a corto plazo o inmediatas para la empresa, sus componentes son:

- **Componente competencia:**

En los últimos años se ha registrado un notable crecimiento de talleres mecánicos, por lo que se ha considerado necesario obtener datos de diferentes fuentes que servirán para determinar la posibilidad de brindar un mejor y mayor servicio que la competencia, a través del diseño y mejoramiento de los procesos del SAP.

Según datos del Censo Nacional Económico 2010, realizado por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), en el Distrito Metropolitano de Quito, existen 3.296 Establecimientos de Talleres de Vehículos, de los cuales 2.887 se dedican al Mantenimiento y reparación de vehículos automotores, reparación mecánica, eléctrica y de sistemas de inyección y 409 al Mantenimiento y reparación rápida como: instalación, cambio de neumáticos (llantas) y tubos (vulcanizadores).

Según datos del Servicio de Rentas Internas al 14 de marzo del 2012, en el Distrito Metropolitano de Quito, declararon como su actividad económica principal: Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automotores 4.847 contribuyentes activos.

Para obtener información más exacta de la competencia cercana, se realizó la verificación física en la zona 190 de la parroquia San Juan del Distrito Metropolitano de Quito, (parroquia a la que pertenece el Servicio Automotriz PARM-SAP) entre las calles horizontales: New York hasta la Av. América y verticales desde la Av. Universitaria hasta la Habana, en donde se registran la mayor cantidad de clientes del SAP y se pudo determinar la existencia de 8 talleres mecánicos que serían su competencia, como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6.

*Competencia del Servicio Automotriz PARM*

VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES EN TALLERES MECANICOS ZONA 190														
TALLERES MECÁNICOS	ABC de motor	ABC de frenos	Reparación de embrague	Reparación de motor	Suspensión	Arranque	Enderezada y pintura	Electricidad	Suelda eléctrica, autógena,	Mantto. sistema inyección electrónica	Reparación suspensión y cajas de cambio	Arreglo tubos escape	Lavado express	Reconstrucción radiadores
	Servicio Automotriz Enderezada y Pintura	x	x		x	x	x	x	x					
DKDA	x	x									x		x	
Super Guano	x	x	x				x							
Radiadores Otero														x
Servic.Técnico California							x		x				x	
Autoservicio Eléctrico		x	x	x				x	x	x	x			
Centro Automotriz Master	x	x								x	x			
ELF Lubricantes	x	x												

Fuente: Datos obtenidos de la verificación física realizada a los talleres mecánicos que se encuentran en la Zona 190 de la Parroquia San Juan, entorno de la ubicación del Servicio Automotriz PARM

Al realizar la comparación entre los servicios ofrecidos por el SAP y la competencia, se determinó que la empresa ofrece mayor variedad de servicios; se estima que el mercado está sub-atendido, por lo que se convierte en una oportunidad de negocio atractiva para la empresa.

En lo que se refiere al mercado de servicio de grúas, no se ha podido obtener información en ninguna entidad, puesto que no existen bases de

datos específicas y las personas que se dedican a brindar este tipo de servicio no pertenecen a ningún gremio u organización definida. Sin embargo, se ha considerado utilizar datos de Internet y la guía comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, de lo que se pudo obtener el nombre del negocio y el lugar donde se encuentra ubicado. Ver tabla 7.

Tabla 7.

*Servicio de grúas en Quito*

No.	NOMBRE	ACTIVIDAD	DIRECCIÓN
1	Joeltrans	Servicio de grúas	Entrada a la Mena 2 Angamarca OE7-119 y Providencia, telefon(s) (593)(2)2629180
2	Load System Crane	Servicio de grúas	Juan Vaca N51-123 y de los Algarrobos Quito, Pichincha, telefon(s) (593)(2) 2417531
3	Montacargas Nelson Arcos	Servicio de grúas	Avs. Mariana de Jesús y 10 de Agosto, Quito, Pichincha, telefon(s) (593)(2) 2430627
4	Omega S.A.	Servicio de grúas	Quito, Pichincha, telefon(s) (593)(2) 2809100
5	Polygruas	Servicio de grúas	San Juan de Conocoto 7ma.Transversal LT.208, Quito Pichincha, telefon(s) (593)(2) 2348455
6	Trans Grue	Servicio de grúas	Quito, Pichincha telefon(s) (593)(2) 2420740
7	Transportes Carlos Alfonso Cruz Cia.Ltda.	Servicio de grúas	Quito, Pichincha telefon(s) (593)(2) 2424774
8	Winchas Mera	Servicio de grúas	David Ledesma N67-94 y Av. De la Prensa, Cotocollao Quito Pichincha

Fuente: Información página Web <http://www.google.com.ec/#hl>

La mayor competencia se registra a nivel local, es decir en la ciudad de Quito, en algunos casos la competencia también puede ser a nivel nacional, determinándose que existe un mercado mucho más amplio para cubrir, no obstante, se puede concluir que el SAP tendría una mayor oportunidad de negocio al ofrecer servicios complementarios dentro y fuera de la ciudad.



- **Componente proveedor:**

El Servicio Automotriz PARM, durante varios años, ha mantenido una excelente relación con los proveedores de insumos y repuestos utilizados en la reparación y/o mantenimiento de vehículos de los clientes, así como de los vehículos y equipos de la empresa, por lo cual es una oportunidad para prestar servicios con precios justos, ver detalle de proveedores en la tabla 8:

Tabla 8.

*Proveedores del Servicio Automotriz PARM*

PROVEEDORES	PRODUCTOS
AUTOREPUESTOS AMERICA	LUBRICANTES
FAUSTO CALDERON	FILTROS (AIRE, COMBUSTIBLE, ACEITE) PASTILLAS, ZAPATAS KIT EMBRAGUE AMORTIGUADORES BUJES BATERIAS BOMBAS
GUARANDA FIGUEROA CIA. LTDA.	LUBRICANTES
JUAN GUARANDA	FILTROS (AIRE, COMBUSTIBLE, ACEITE) PASTILLAS, ZAPATAS KIT EMBRAGUE AMORTIGUADORES BUJES
LUIS OÑA CAJAS	LUBRICANTES FILTROS (AIRE, COMBUSTIBLE, ACEITE) PASTILLAS, ZAPATAS KIT EMBRAGUE AMORTIGUADORES BUJES BOMBAS DE AGUA BOMBAS DE COMBUSTIBLE BATERIAS

PROVEEDORES	PRODUCTOS
JORGE LEMA LLANO	TRABAJOS SIST. ELECTRICO BATERIAS
ECUALLANTA	LLANTAS
JOSE VASQUEZ	AROS ALINEACION BALANCEO ROTACION
RECTIFICADORA CASTILLO CIA. LTDA.	TRABAJOS EN RECTIFICADORA
EL PALACIO DEL AMORTIGUADOR	AMORTIGUADORES

Fuente: Servicio Automotriz PARM

- **Componente cliente:**

El Servicio Automotriz PARM, considera como mercado objetivo a todos los hombres y mujeres mayores de edad, sin distinción de estado civil, condición económica, nacionalidad, raza y credo, poseedores de vehículos de cualquier marca y que están dispuestos a pagar un precio justo por los distintos servicios que pueda requerir su automotor, los cuales viven o trabajan en la parroquia San Juan, perteneciente a la zona centro de Quito.

El servicio de grúas atiende al segmento de mercado compuesto por personas naturales y jurídicas que tengan la necesidad de trasladar a nivel local o nacional cargas inferiores a 60 toneladas.

- **Componente laboral**

El servicio automotriz PARM para desempeñar adecuadamente sus actividades, ofrece servicios de mantenimiento y/o reparación automotriz con calidad orientada a satisfacer las necesidades del cliente, para ello cuenta

con personas que poseen los conocimientos, experiencia y habilidades necesarias para realizar con efectividad las funciones que se le asignen y manifestar actitudes positivas ante clientes y compañeros.

En el campo laboral la empresa cumple con las disposiciones legales y normas vigentes relacionadas con remuneración, afiliación al Seguro Social y otros beneficios sociales.

**Remuneraciones mínimas vigentes:**

El Ministerio de Relaciones Laborales a través del Consejo Nacional de Salarios CONADES, tiene a su cargo el establecimiento anual del sueldo o salario básico unificado para los trabajadores del sector privado, así como, la organización de las comisiones sectoriales para la fijación y revisión de sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas de los trabajadores del sector privado.

El Ministerio de Relaciones Laborales, con Acuerdos No.0369 y 0370 publicados en el Registro Oficial No. 618 de 13 de enero de 2012, ha fijado para éste año las remuneraciones básicas unificadas de los trabajadores pertenecientes a talleres de reparación y mantenimiento de automotores, ver tabla 9.

Tabla 9.

### Remuneraciones mínimas vigentes

COMISIÓN SECTORIAL No. 11

VEHÍCULOS, AUTOMOTORES, CARROCERÍAS Y SUS PARTES.

RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:

1.- TALLERES DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE AUTOMOTORES

2.- ENSAMBLAJE DE AUTOMOTORES, FABRICACIÓN DE SUS PARTES Y PIEZAS; Y, FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS

3.- COMERCIALIZACIÓN DE VEHÍCULOS, AUTOMOTORES, CARROCERÍAS; Y, SUS PARTES Y PIEZAS

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL
SUPERVISOR AUTOMOTRIZ	B1	AUTOMOTRIZ	1104341000001	302.95
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN AUTOMOTRIZ	B2	DE PRODUCCIÓN	1104341000002	302.22
INSPECTOR / CONTROL DE CALIDAD	B3		1104341000003	301.49

ELECTRICISTA AUTOMOTRIZ	C1		1107502000020	300.76
MONTACARGUISTA AUTOMOTRIZ	C1	ALTO RIESGO; ABASTECEDOR DE PARTES A LA LINEA	1110000000001	300.76
OPERARIO DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	C1		1110000000002	300.76
RETOCADOR AUTOMOTRIZ	C1		1104341000004	300.76
SOLDADOR AUTOMOTRIZ	C1		1110000000003	300.76
CALIBRADOR EN VEHÍCULOS	C2		1120000000004	300.03
ENDEREZADOR AUTOMOTRIZ	C2		1104341000008	300.03
FORRADOR AUTOMOTRIZ	C2		1104341000007	300.03
MECANICO AUTOMOTRIZ	C2		1104341000010	300.03
MECANICO DE MANTENIMIENTO / ELECTROMECANICO	C2		1104341000011	300.03
MECANICO EN CAJA Y TRANSMISION	C2		1107502000023	300.03
MECANICO EN CERRADURAS Y VIDRIOS	C2		1107502000024	300.03
MECANICO EN FORJA	C2		1107502000025	300.03
MECANICO EN FRENOS Y SUSPENSION	C2		1107502000026	300.03
MECANICO EN MOTORES	C2		1107502000027	300.03
MECANICO EN SISTEMAS DE ESCAPE	C2		1107502000028	300.03
MECANICO EN SISTEMAS DE INYECCION	C2		1107502000029	300.03
MECANICO LUBRICADOR	C2		1107502000030	300.03
MECANICO RECTIFICADOR	C2		1107502000031	300.03
PINTOR AUTOMOTRIZ	C2		1120000000006	300.03
TAPIZADOR EN VEHÍCULOS	C2		1120000000007	300.03
VENDEDOR DE VEHÍCULOS	C2		1120000000008	300.03
OPERARIO DE PRODUCCIÓN DE ENSAMBLADORA AUTOMOTRIZ	C3		1130000000009	299.30
AYUDANTE DE MECANICA DE MOTORES: SISTEMAS DE INYECCIÓN, RECTIFICADOR	D2		1107502000045	297.84
AYUDANTE DE MECANICA GENERAL: CAJA Y TRANSMISIÓN, CERRADURAS Y VIDRIOS, FRENOS Y SUSPENSION, LUBRICADOR/LLANTERO/ENGRASADOR, SISTEMAS DE ESCAPE.	D2		1107502000046	297.84
TAPICERO, FOSFATEADOR, SELLADOR, LUJADOR, OBRERO, REPARTIDO DE MATERIALES, OPERARIO DE PRODUCCION DE TALLER MECÁNICO	D2		1104341000017	297.84

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

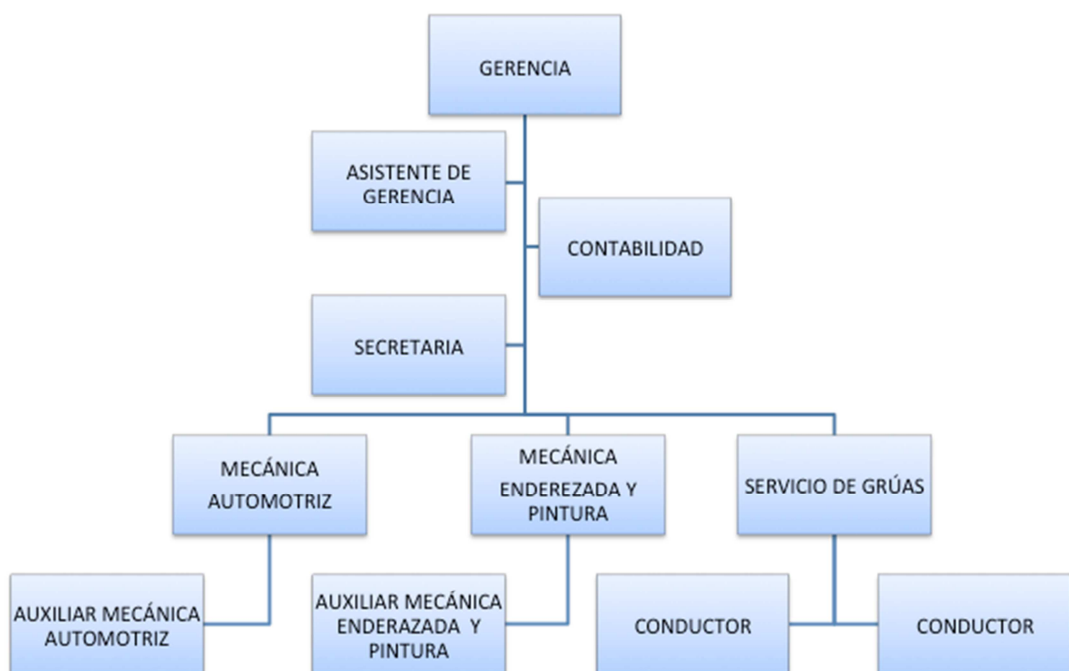
El SAP, se encuentra cumpliendo la disposición anteriormente expuesta y ha establecido como remuneración mínima la cantidad de 300.03 USD.

#### 3.1.2.3 Ambiente Interno

Los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización y son:

- **Componente organizacional**

El Servicio Automotriz PARM no tenía definida su estructura organizacional, fue necesario diseñar la estructura orgánica funcional que le permita tener una visión inmediata y resumida, las partes que la componen, la forma en que se relacionan todas y cada una de ellas, como se muestra en la figura 20:



*Figura 20.* Organigrama del Servicio Automotriz PARM

- **Componente comercialización**

Actualmente el SAP comercializa los siguientes servicios que se detallan en el portafolio de servicios, tabla 10.

Tabla 10.

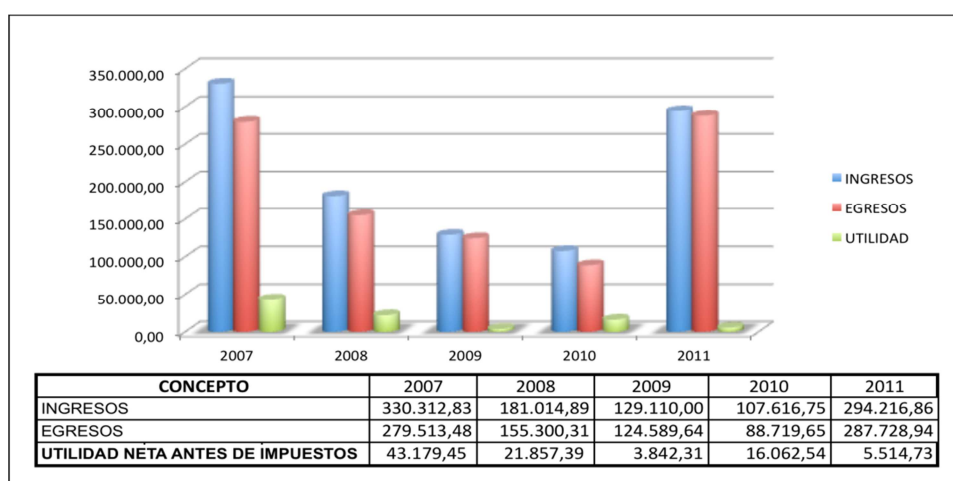
*Portafolio de Servicios del SAP*

SERVICIOS	CLASIFICACIÓN	ACTIVIDADES
<p>MECÁNICA AUTOMOTRIZ</p>   	<p>MECÁNICA EN GENERAL</p>	<p>Mantenimiento y/o reparación de motores Mantenimiento y/o reparación de cajas de cambio Cambio de embrague (clutch) Mantenimiento y/o reparación de frenos Mantenimiento y/o reparación de suspensiones Mantenimiento y/o reparación de dirección Mantenimiento y/o reparación de sistemas de refrigeración Mantenimiento y/o reparación de sistemas de escape Sistema de lubricación</p>
	<p>ENDERAZADA Y PINTURA</p>	<p>Latonería Pintura</p>
	<p>SERVICIOS COMPLEMENTARIOS</p>	<p>Servicio eléctrico Servicio electrónico: Mantenimiento de computadoras, tableros y módulos Tapicería Instalación de accesorios Alineación y balanceo</p>
<p>SERVICIO DE GRUAS</p>  	<p>TRASLADO</p> <p>SALVAMENTO</p>	<p>Vehículos Equipos industriales Maquinaria gráfica, textil Contenedores Equipo caminero</p> <p>Recuperación y rescate de autos dañados por accidentes y fallas técnicas</p>
	<p>AUXILIO VIAL (MECANICO)</p>	<p>Cambio de neumáticos Abastecimiento de combustible Paso de energía</p>

El SAP ha considerado la aplicación de las estrategias que se detallan en el ítem 3.1.3.8 formulación de estrategias, para la comercialización de sus servicios.

- **Componente financiero**

Para el análisis del ambiente interno se hizo necesaria la revisión de la información financiera, a base de la cual se establecieron los principales índices utilizados para medir la capacidad del SAP.



*Figura 21. Comportamiento Financiero del SAP*

Como se puede observar en la figura 21, el SAP presenta la mayor utilidad en el 2007 por la relación contractual que mantenía con varias empresas públicas, en el 2008 comienza su descenso hasta la actualidad, por la terminación de los contratos suscritos, el cambio del sistema de contratación en el sector público, el acaparamiento de los concesionarios

que al proporcionar una garantía por la compra del vehículo nuevo, brindan mantenimiento y reparación por un cierto tiempo, obligando al cliente a acudir a dichos lugares.

Considerando que vivimos en un entorno cambiante y competitivo, que la razón de ser de la empresa es satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, es fundamental revisar los indicadores conjuntamente con las estrategias para la consecución de los objetivos. Ver tabla 11.

Tabla 11.

*Índices financieros del SAP*

ÍNDICES FINANCIEROS	PERIODO				
	2007	2008	2009	2010	2011
CAPITAL DE TRABAJO	-47.955,13	7.095,72	8.749,10	3.663,51	44.536,31
SOLIDEZ	1,33	1,27	1,06	1,24	1,10
RAZÓN CORRIENTE	0,55	1,44	1,15	1,07	1,62

Capital de trabajo.- Como se puede observar el capital de trabajo del SAP en el 2007 es negativo, mejorando en los años siguientes hasta que en el 2011 la empresa tiene 44.536,31 USD, destinado a cubrir las erogaciones necesarias en sus operaciones normales.

Solidez.- De la relación entre el activo total y el pasivo total, se puede observar que en el 2007 los activos pueden respaldar la totalidad de las obligaciones contraídas y con un margen adicional del 33%, en los años siguientes se observa una tendencia a disminuir el margen adicional al 27% en el 2008, 6% en el 2009, 24% en el 2010 y 10% en el 2011; sin embargo



el SAP está en la capacidad de cubrir las operaciones financieras necesarias para el desarrollo del negocio.

Razón Corriente.- El SAP tiene la capacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes.

- **Componente talento humano**

El Servicio Automotriz PARM, actualmente tiene 10 empleados, que se encuentran cumpliendo las funciones que se enuncian en la tabla 12:

Tabla 12.

*Funciones del personal del SAP*

No.	CARGO	NIVEL FUNCIONAL	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
1	GERENTE	Primer nivel funcional	Dirigir y supervisar el trabajo que se realizan en las distintas áreas del taller.
1	ASISTENTE DE GERENCIA	Primer nivel funcional	Realizar cuadro de cajas y elaboración de notas de depósitos para el banco. Controlar el movimiento general de ingresos y gastos. Realizar transferencias bancarias
1	SECRETARIA	Primer nivel funcional	Elaborar oficios, documentos y otros similares que el gerente o contador requieran. Receptar y entregar documentación. Archivar en forma ordenada y cronológica la documentación. Cobrar la totalidad del importe facturado en efectivo. Elaborar reportes diarios del movimiento de caja.
1	CONTADOR	Primer nivel funcional	Controlar todo el proceso de contabilización de operaciones de la empresa. Aplicar y mantener políticas, normas y procedimientos que garanticen el correcto manejo de la documentación y la normal ejecución de las operaciones. Evaluar y emitir informes de la situación financiera de la empresa. Velar por el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones laborales, pago de impuestos y contribuciones de la empresa.

No.	CARGO	NIVEL FUNCIONAL	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
1	MECÁNICO AUTOMOTRIZ	Segundo nivel funcional	Realizar operaciones de mantenimiento a los diferentes sistemas del vehículo, detectando fallas, identificando las posibles causas de estos defectos y a la vez planteando las reparaciones pertinentes de forma que se asegure la calidad del servicio realizado. Experto en funcionamiento de máquinas, equipos, herramientas y materiales. Conocimiento de normas de higiene, seguridad y calidad en el servicio.
1	AUXILIAR MECÁNICO AUTOMOTRIZ	Segundo nivel funcional	Conocimiento básico en funcionamiento de máquinas, equipos, herramientas y materiales. Reparar partes y piezas del vehículo que le sean asignados y en el tiempo preestablecido. Estar sujeto a la supervisión de su inmediato superior
1	MECÁNICO ENDEREZADA Y PINTURA	Segundo nivel funcional	Determinar las condiciones del auto. Elaborar presupuesto de mano de obra, piezas y materiales a utilizar para conocimiento y aprobación del cliente. Preparar el vehículo para ser enderezado y pintado. Requerir la piezas y los materiales necesarios. Realizar el trabajo de enderezada, pintura, encerar y pulir la unidad.
1	AUXILIAR MECÁNICO ENDEREZADA Y PINTURA	Segundo nivel funcional	Conocimiento básico en funcionamiento de máquinas, equipos, herramientas y materiales. Controlar el uso del material y equipo. Ayudar a reparar las piezas del vehículo en el tiempo preestablecido. Estar sujeto a la supervisión de su inmediato superior
2	CONDUCTORES DE GRÚAS	Segundo nivel funcional	Conocimiento básico de mecánica automotriz. Transportar maquinaria, equipos y mercadería Buen trato y atención al cliente. Trasladar unidades automotrices o camiones descompuestos o chocados con la grúa al taller mecánico. Cumplir con el reglamento de tránsito.

- **Componente producción**

El componente producción del SAP tiene las siguientes características:

- Los vehículos, maquinaria, equipos y herramientas que utiliza la empresa para la prestación de servicio de grúas, se encuentran en buenas condiciones, lo cual permite cumplir eficientemente con el servicio requerido por el cliente.
- El mantenimiento preventivo y/o correctivo de los vehículos y equipos se realizan periódicamente.

En la tabla 13 se enumeran los vehículos y montacargas y en la tabla 14 se detallan los equipos y herramientas propiedad del SAP.

Tabla 13.

*Vehículos y montacargas del servicio de grúas del SAP*

VEHÍCULOS	CAPACIDAD
Plataformas:	
1. IVECO	6 toneladas
2. FORD	10 toneladas
3. HINO	10 toneladas
4. INTERNACIONAL	20 toneladas
5. HINO	8 toneladas
6. INTERNACIONAL	20 toneladas
7. MAK	60 toneladas
8. CHEVROLET	3 toneladas
Montacargas:	
1. CATERPILAR	5 toneladas
2. KOMATSU	2.5 toneladas
3. HYSTER	5 toneladas
4. CATERPILAR	3 toneladas
Camas Bajas:	
1. Un eje	Hasta 25 toneladas
2. Dos ejes	Hasta 35 toneladas
3. Cuatro ejes	Hasta 10 toneladas

Fuente: Servicio Automotriz PARM

Tabla 14.

## Equipos y herramientas del SAP

Equipos:	
Compresores de aire	2
Elevador de desmontaje de motores	1
Elevador de desmontaje de motor portátil	1
Gatas de lagarto	3
Suelda eléctrica	1
Suelda autógena	1
Portos	1
Mesa enderezada	1
Herramientas:	
Taladro pedestal	1
Esmeril de mesa	1
Bomba engrasadora	1
Bomba de aceite para colocar en cajas y transmisiones	1
Medidor de compresión de motor	1
Medidor de presión de combustible	1
Medidor de presión de agua en el radiador	1
Medidor del estado del líquido de frenos	1
Prensa para extraer y colocar piezas de presión	1
Lavador de inyectores	1
Comprimidor de válvulas	1
Caja de llaves en mm desde la 12 a la 36	1
Caja de llaves en pulgadas desde 1/2 a 1/4	1
Caja de rachas en mm de mando 3/4	1
Caja de rachas en pulgadas de mando de 3/4	1
Caja de rachas en mm de mando de 1/2	1
Caja de rachas en mm de mando de 3/8	1
Bomba para lavar a presión los vehículos	1
Taladros portátil	1
Moladoras portátil	2
Scanner universal	2
Prensa rines	2
Mig	1

Fuente: Servicio Automotriz PARM

### 3.1.3 Direccionamiento Estratégico

Con la participación del gerente y el personal del Servicio Automotriz PARM, se diseñó el siguiente mapa estratégico para la empresa:

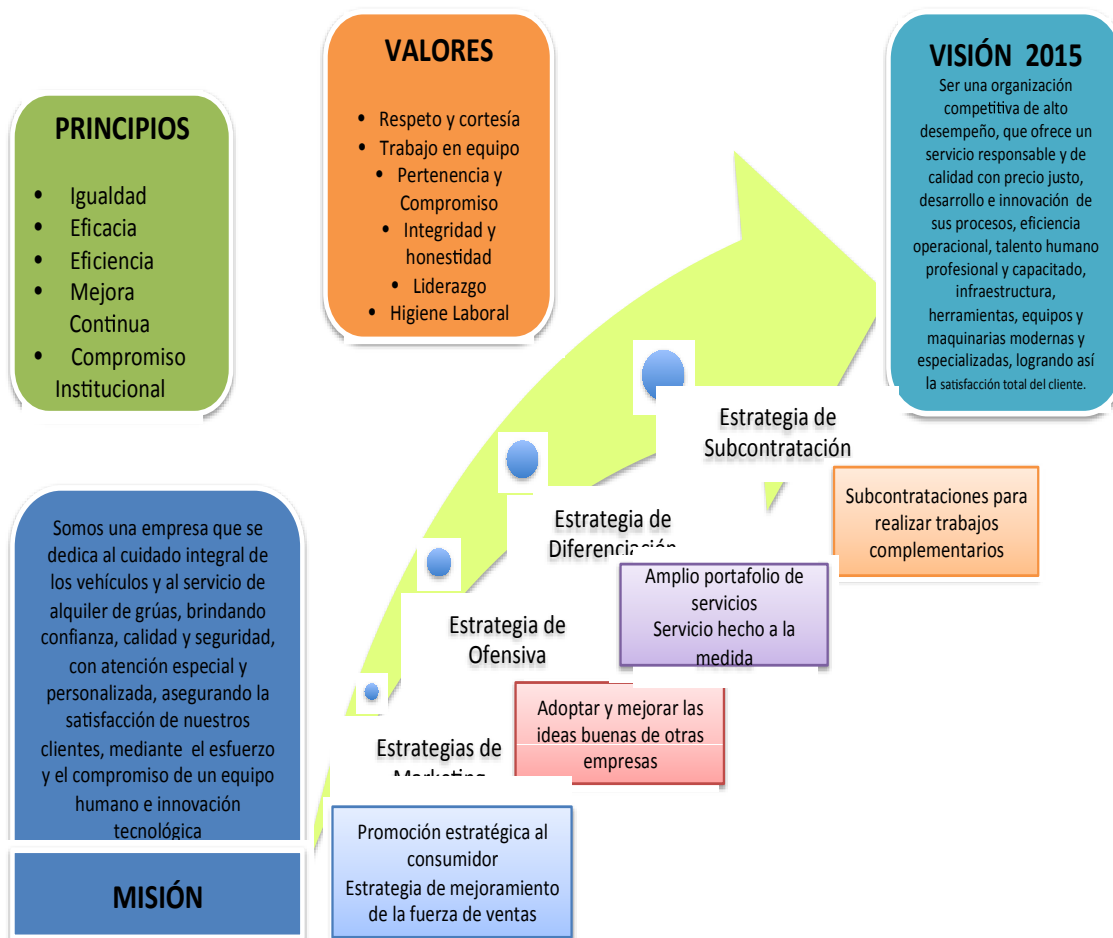


Figura 22. Mapa Estratégico del Servicio Automotriz PARM

### 3.1.3.1 Misión

Para explicar la razón de ser del Servicio Automotriz PARM, se ha considerado responder las siguientes preguntas, ver tabla 15.

Tabla 15.

*Establecimiento de la Misión del SAP*

<b>¿Qué?</b>	Cuál es la razón u objeto social de la empresa	Empresa de servicios que se dedica al cuidado integral de los vehículos y al servicio de alquiler de grúas.
<b>¿Cómo?</b>	Cuál es la estrategia que marca la diferencia con las demás	Atención especial y personalizada.
<b>¿Con quién?</b>	Cuál es el personal del que se dispone	Equipo humano comprometido e innovación tecnológica.
<b>¿Para qué?</b>	A quién va a satisfacer primariamente el producto o servicio	Clientes
<b>¿Por qué?</b>	Qué explica y justifica en lo principal su presencia	Asegura la satisfacción del cliente, brindando confianza, calidad y seguridad.
<b>¿Dónde?</b>	Lugar o ubicación geográfica	Comunidad en general Servicio automotriz (Quito). Servicio de grúas (a nivel nacional).

## NUESTRA IDENTIDAD Y RAZÓN DE SER

Somos una empresa de servicios que se dedica al cuidado integral de los vehículos y al servicio de alquiler de grúas, brindando confianza, calidad y seguridad, con atención especial y personalizada, asegurando la satisfacción de nuestros clientes,

### 3.1.3.2 Visión

Para definir la Visión del Servicio Automotriz PARM, se ha considerado responder las preguntas que se enuncian en la tabla 16:

Tabla 16.

#### *Establecimiento de la Visión del SAP*

<b>¿Cuánto?</b>	Para cuántos años	2015
<b>¿Qué?</b>	A qué se dedicará primordialmente su actividad empresarial	Ofrecer un servicio responsable y de calidad.
<b>¿Cómo?</b>	Qué estrategia fundamental le servirá de brújula	Desarrollo e innovación de sus procesos, eficiencia operacional.
<b>¿Con quién?</b>	Qué competencias tendrán las personas que acompañarán el esfuerzo indispensable para ganar futuro	Talento humano profesional y capacitado.
<b>¿Con qué?</b>	Qué características tendrán la infraestructura y el equipo de trabajo	Instalaciones adecuadas, vehículos y equipos modernos y especializados.
<b>¿Para qué?</b>	Cuál es la filosofía de su presencia en el mercado	Ser una organización competitiva de alto desempeño.
<b>¿Por qué?</b>	Cuál es la razón de su permanencia	Satisfacción del cliente.
<b>¿Dónde?</b>	El lugar de ubicación y para que área geográfica	Comunidad en general Servicio automotriz (Quito) Servicio de grúas (a nivel nacional)

#### **VISIÓN 2015**

Ser una organización competitiva de alto desempeño, que ofrece un servicio responsable y de calidad, a través del desarrollo e innovación de sus procesos, eficiencia operacional, talento humano profesional y capacitado, infraestructura, vehículos y equipos modernos y especializados, logrando así la satisfacción total del cliente.

### 3.1.3.3 Objetivos

Los objetivos del SAP son resultados que pretende alcanzar, o situaciones hacia donde pretende llegar, como se señala en la tabla 17:

Tabla 17.

#### *Objetivos Estratégicos del SAP*

EJES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPOS
Financiera	Planificar, utilizar y controlar en forma óptima los recursos económicos.	Incrementar la rentabilidad anual de la empresa en un 5%	Corto plazo
Financiera	Proporcionar información financiera oportuna y confiable que sirva de base para la toma de decisiones.	Mantener un adecuado equilibrio entre los índices financieros y los diferentes componentes del capital de trabajo.	Corto plazo
Comercial	Buscar nuevos nichos de mercado	Aumentar la participación de mercado	Corto plazo
Comercial	Servicios innovadores de alto valor y excelente desempeño para el cliente	Satisfacer y superar las expectativas del cliente ofreciendo precios accesibles y competitivos.	Corto plazo
Comercial	Generar un ambiente de calidad y seguridad con el cliente	Asegurar la fidelización del cliente, conservando e incrementando el número de clientes	Mediano plazo
Gestión Estratégica	Definir el direccionamiento estratégico como un proceso de comunicación y determinación de decisiones en la que intervienen todos los niveles de la empresa	Aplicar el direccionamiento estratégico como un proceso con el fin de analizar el ambiente interno y externo para alcanzar ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo	Corto plazo
Operacional	Implantar un manual de procesos que sirva de soporte para el desarrollo de las actividades.	Contar con procesos estandarizados y mejorar continuamente	Corto plazo



EJES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TIEMPOS
Operacional	Procesos que agregan valor eficientes y eficaces	Alcanzar la excelencia operacional mediante la innovación continua de los procesos	Mediano plazo
Administrativa	Cultura y organización armónica	Crear un excelente ambiente y cultura organizacional para generar productividad empresarial	Corto plazo
Talento Humano	Mantener personal capacitado	Contar con personal altamente capacitado	Mediano plazo
Medio Ambiente	Contribuir a la conservación del medio ambiente	Manejar adecuadamente los desechos sólidos y líquidos que se originan en el taller	Corto plazo
Bienes de larga duración	Mantener equipo actualizado	Innovar el equipo del taller en un lapso de tres años	Largo plazo

### 3.1.3.4 Políticas

Las políticas del SAP constituyen los medios para alcanzar los objetivos propuestos, son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes. Son importantes en la implementación de las estrategias, describen lo que la empresa espera de sus empleados y dueño.

Atención prioritaria al cliente

Responsabilidad

Ética Profesional

Austeridad

Desarrollo

Profesionalismo

Atención prioritaria al cliente.- Enfoque en las necesidades de los clientes, respondiendo de manera oportuna y creando una relación duradera.

Responsabilidad.- Es la seria consideración del impacto en la sociedad de las acciones del Servicio Automotriz PARM. Cumplir compromisos establecidos y dar cuenta de los propios actos.

Ética profesional.- El Servicio Automotriz PARM, garantiza el buen ejercicio profesional en:

- La conciencia de la responsabilidad social que tiene el profesional en el servicio al cliente.
- La responsabilidad moral como profesional frente al mantenimiento de condiciones ambientales en el manejo de desechos sólidos.

Austeridad.- Uso racional, eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales y tecnológicos orientado al logro de los objetivos.

Desarrollo.- Fomentar el interés para desarrollar las competencias de los trabajadores para que sean más productivos, creativos e innovadores y puedan contribuir al crecimiento del Servicio Automotriz PARM. El desarrollo humano se basa en la educación.

Profesionalismo.- Prepararse de la mejor manera y mantenerse actualizados, asistir a cursos de capacitación o ser autodidacta.

Previsión.- Prevenir riesgos aplicando normativas e instructivos internos.

Calidad.- Busca la satisfacción de los clientes y mediante ella su fidelidad, haciendo las cosas bien y a tiempo.

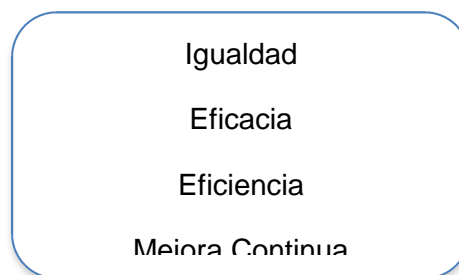
Comunicación.- En el Servicio Automotriz PARM, la comunicación debe ser: útil, válida, clara, oportuna, directa y formal y tiene que fluir velozmente lo que permite recolectar información oportuna para tomar decisiones

acertadas; la comunicación fluye en varias direcciones: comunicación ascendente cuando la comunicación eficaz parte del subordinado, comunicación descendente cuando la comunicación parte del gerente o propietario, comunicación horizontal esto es entre personas de iguales o similares niveles organizacionales.

Disposiciones legales.- Cumplimiento cabal de las disposiciones legales.

### 3.1.3.5 Principios

Los principios del SAP reflejan las principales ideas y comportamientos alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional de la empresa.



Igualdad.- No discriminar a nadie por su nacionalidad, sexo, religión o cualquier otra característica personal, considerando que todos tienen las mismas oportunidades y derechos.

Eficacia.- Gestión orientada a logros y resultados organizacionales, manteniendo una cultura de constante superación.

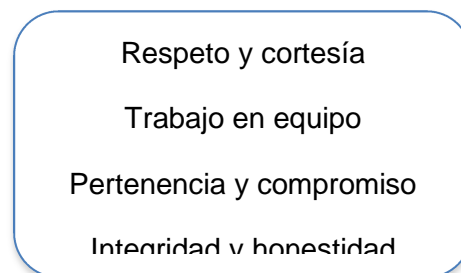
Eficiencia.- Mejor utilización de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

Mejora continua.- Se trabaja asiduamente, analizando y mejorando las acciones y la forma como se desarrollan las actividades para lograr ser competitivos y productivos.

Compromiso institucional.- Es la voluntad del personal en el cumplimiento de la Misión, Visión, Principios y Valores del SAP.

### 3.1.3.6 Valores

Los valores del Servicio Automotriz PARM, se proyectan tanto al interior (cultura y estilo organizacional), como al exterior (valores relativos al compromiso con la calidad, satisfacción del cliente, etc.).



Respeto y cortesía.- Trato digno y justo con los empleados y los clientes.

Trabajo en equipo.- Trabajar juntos con armonía y en coordinación, unir esfuerzos, para la consecución de los objetivos y el cumplimiento de la misión del Servicio Automotriz PARM.

Pertenencia y compromiso.- Alto sentido de compromiso y lealtad del personal con el Servicio Automotriz PARM, estar dispuestos a dar siempre lo

mejor de cada uno para lograr la consecución de los objetivos individuales y empresariales.

**Integridad y honestidad.-** El equipo del Servicio Automotriz PARM posee calidad moral y son dignos de confianza, la integridad supone honestidad en el servicio a precio justo y el compromiso con la lealtad hacia nuestros clientes, además de poseer una conducta acorde con las normas éticas.

**Liderazgo.-** Proyectarse al futuro, orientando el esfuerzo hacia la excelencia en el servicio y competitividad.

**Higiene laboral.-** Está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo, garantizando la salud física y mental de los trabajadores.

### **3.1.3.7 Análisis Estratégico y Formulación de Estrategias**

#### **3.1.3.7.1 Análisis Estratégico**

El análisis estratégico consiste en obtener y analizar la información del entorno, para identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las amenazas y oportunidades del SAP.

#### **3.1.3.7.2 Análisis FODA**

##### **Análisis Interno**

El análisis interno sirve para aislar las fortalezas y debilidades del SAP, como se muestra en la tabla 18, para una vez identificadas, usarlas y apoyar

en ellas los cambios organizacionales; planteando las acciones que se deben poner en marcha para consolidar las fortalezas y superar las debilidades.

Tabla 18.

*Fortalezas y Debilidades del SAP*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es un taller con experiencia en toda clase de vehículos.</li> <li>2. Es atendido por su propietario.</li> <li>3. El cliente tiene la facilidad de presenciar la reparación y mantenimiento del vehículo, a su vez verifica los repuestos remplazados.</li> <li>4. Localización estratégica del taller.</li> <li>5. Capital humano con principios y valores.</li> <li>6. Entre sus activos el SAP posee: vehículos, equipos y herramientas en buenas condiciones y competitivos en el mercado.</li> <li>7. Se realizan periódicamente mantenimientos preventivos y correctivos de la maquinaria, vehículos(grúas y montacargas) del SAP.</li> <li>8. Buen nivel de formación de empleados</li> <li>9. Seguridad e higiene en el trabajo.</li> <li>10. Portafolio de servicios competitivo y amplio.</li> <li>11. Buena relación con proveedores y aliados estratégicos.</li> <li>12. Utiliza repuestos y accesorios de la mejor calidad.</li> <li>13. Solvencia e independencia financiera.</li> <li>14. Espacio y capacidad de las instalaciones acorde con los servicios que ofrece.</li> <li>15. Tanto el servicio automotriz como el servicio de grúas ofrecen servicios complementarios.</li> <li>16. Posee seguros de cobertura de riesgos.</li> <li>17. Cumple todas las disposiciones y requerimientos legales.</li> <li>18. El SAP cuenta con servicio de grúas especializado para brindar a los clientes en caso de accidentes, traslado o auxilio vehicular.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clima de trabajo (desmotivación, poca integración).</li> <li>2. Inexistencia de Gestión por procesos.</li> <li>3. Fuerza de ventas ( sin estrategia de ventas).</li> <li>4. Desperdicio de recursos en las actividades.</li> <li>5. No existe una base de datos de clientes.</li> <li>6. Tipo de gestión (tradicional sin enfoque en el giro del negocio).</li> <li>7. La estructura orgánica y funcional del SAP no se encuentra definida.</li> <li>8. Inadecuado funcionamiento administrativo y operacional de la empresa</li> <li>9. Trabaja sin contar con un direccionamiento estratégico.</li> <li>10. No se practican sistemas de control.</li> <li>11. Ausencia de control en el manejo de herramientas.</li> <li>12. La descripción de las actividades del taller no se encuentran documentadas.</li> <li>13. El trabajo en el taller es individualizado, no se practica el trabajo en equipo.</li> <li>14. La selección de personal se realiza en forma inadecuada.</li> <li>15. No se realiza evaluaciones de desempeño al personal.</li> <li>16. Personal desconoce objetivos y estrategias de la empresa que le permita saber la visión en el futuro.</li> <li>17. Resistencia al cambio (personal).</li> <li>18. No se realizan programas de capacitación para el personal.</li> </ol>

Se pudieron detectar las fortalezas y debilidades del SAP, a través del análisis ambiental, para lo cual se efectuaron entrevistas y encuestas (anexos A-1, A-2, A-3 y A-6) que fueron realizadas al gerente, trabajadores y clientes de la empresa; para el análisis se consideró la matriz de evaluación de factores internos, EFI, que se detalla en la tabla 22.

## Análisis Externo

Al realizar el análisis externo se identificaron las oportunidades y amenazas, en el ambiente operativo del SAP, que se detallan en la tabla 19, que influirán en la manera en que cumple su misión.

Tabla 19.

### *Oportunidades y Amenazas del SAP*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de adquirir nuevos vehículos y maquinarias debido a la capacidad financiera (posibilidad de conseguir los recursos financieros necesarios)</li> <li>2. Controles anuales del Municipio obligan a los usuarios a mantener los vehículos en perfectas condiciones, lo que da lugar a que el cliente fiel visite la mecánica de manera fija una vez al año.</li> <li>3. Mayor poder de negociación de insumos, lubricantes y repuestos en el Distrito Metropolitano de Quito, debido a la existencia de muchos proveedores.</li> <li>4. Sitio geográfico donde se encuentra el Servicio Automotriz (existen numerosas imprentas), permite proporcionar servicio de grúas.</li> <li>5. El área geográfica en donde opera el SAP ha incrementado el nivel de población, y por ende el número de autos.</li> <li>6. Por la destacada trayectoria el SAP puede realizar convenios con empresas de transportes ofreciéndoles servicios mecánicos de calidad y así obtener más clientes.</li> <li>7. Disponibilidad en el mercado de nuevos sistemas de información (ERP CRM) que al adquirirlos permitirán tomar ventaja competitiva.</li> <li>8. Posibilidad de adquirir maquinaria (grúas hidráulicas) que le permita ofrecer un servicio diferenciado, para conseguir más clientes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las Casas concesionarias acaparan el mantenimiento y reparación de los vehículos nuevos (por lo menos en un período de 4 a 5 años), por el seguro que los clientes se ven en la necesidad de adquirir.</li> <li>2. Competencia desleal, agresividad con precios bajos.</li> <li>3. Subida en precios de insumos y materiales.</li> <li>4. Prohibición de circular plataformas grandes en ciertas horas y lugares.</li> </ol>

Para identificar las oportunidades y amenazas del SAP, se efectuaron entrevistas y encuestas (anexos A-1, A-2, A-3 y A-6) que fueron realizadas al gerente, trabajadores y clientes de la empresa y para el análisis se consideró la matriz de evaluación de factores externos, EFE, que se detalla en la tabla 25.

### 3.1.3.7.3 Matriz de Holmes o de Posicionamiento de fortalezas y debilidades

Tabla 20.

#### *Resultado de la Matriz de Holmes Fortalezas del SAP*

<b>FORTALEZAS</b>		<b>PRIORIDAD</b>
F5	Capital humano con principios y valores	Primero
F8	Buen nivel de formación de empleados	Segundo
F1	Es un taller con experiencia en toda clase de vehículos	Tercero
F12	Utiliza repuestos y accesorios de la mejor calidad	Cuarto
F6	Entre sus activos el SAP posee: vehículos, equipos y herramientas en buenas condiciones y competitivos en el mercado.	Quinto
F7	Se realizan periódicamente mantenimientos preventivos y correctivos de la maquinaria, vehículos (grúas y montacargas) del SAP	Sexto
F11	Buena relación con proveedores y aliados estratégicos	Séptimo
F10	Portafolio de servicios competitivo y amplio	Octavo
F2	Es atendido por su propietario	Noveno
F3	El cliente tiene la facilidad de presenciar la reparación y mantenimiento del vehículo, a su vez verifica los repuestos reemplazados	Décimo
F4	Localización estratégica del taller	Decimoprimer
F17	Cumple todas las disposiciones y requerimientos legales	Decimosegundo

Tabla 21.

#### *Resultado de la Matriz de Holmes Debilidades del SAP*

<b>DEBILIDADES</b>		<b>PRIORIDAD</b>
D2	Inexistencia de Gestión por procesos	Primero
D9	Trabaja sin contar con un direccionamiento estratégico	Segundo
D7	La estructura orgánica y funcional del SAP no se encuentra definida	Tercero
D8	Inadecuado funcionamiento administrativo y operacional de la empresa	Cuarto
D4	Desperdicio de recursos en las actividades	Quinto
D12	La descripción de las actividades del taller no se encuentran documentadas	Sexto
D6	Tipo de gestión (tradicional sin enfoque en el giro del negocio)	Séptimo
D3	Fuerza de ventas ( sin estrategia de ventas)	Octavo
D10	No se practican sistemas de control	Noveno
D18	No se realizan programas de capacitación para el personal	Décimo



### 3.1.3.7.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos, EFI.

Tabla 22.

#### *Matriz de Evaluación Factores Internos, EFI, del SAP*

<b>FORTALEZAS</b>		PESO	CALIF.	POND
F5	Capital humano con principios y valores	0.05	4	0.20
F8	Buen nivel de formación de empleados	0.07	4	0.28
F1	Es un taller con experiencia en toda clase de vehículos	0.05	4	0.20
F12	Utiliza repuestos y accesorios de la mejor calidad	0.05	4	0.20
F6	Entre sus activos el SAP posee: vehículos, equipos y herramientas en buenas condiciones y competitivos en el mercado.	0.06	4	0.24
F7	Se realizan periódicamente mantenimientos preventivos y correctivos de la maquinaria, vehículos (grúas y montacargas) del SAP	0.06	4	0.24
F11	Buena relación con proveedores y aliados estratégicos	0.05	4	0.20
F10	Portafolio de servicios competitivo y amplio	0.04	3	0.12
F2	Es atendido por su propietario	0.03	3	0.09
F3	El cliente tiene la facilidad de presenciar la reparación y mantenimiento del vehículo, a su vez verifica los repuestos remplazados	0.03	3	0.09
F4	Localización estratégica del taller	0.03	4	0.12
F17	Cumple todas las disposiciones y requerimientos legales	0.01	3	0.03
<b>TOTAL FORTALEZAS</b>				<b>2.01</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
D2	Inexistencia de Gestión por procesos	0.07	1	0.07
D9	Trabaja sin contar con un direccionamiento estratégico	0.07	1	0.07
D7	La estructura orgánica y funcional del SAP no se encuentra definida	0.05	1	0.05
D8	Inadecuado funcionamiento administrativo y operacional de la empresa	0.04	1	0.04
D4	Desperdicio de recursos en las actividades	0.07	1	0.07
D12	La descripción de las actividades del taller no se encuentran documentadas	0.06	1	0.06
D6	Tipo de gestión (tradicional sin enfoque en el giro del negocio)	0.04	2	0.08
D3	Fuerza de ventas ( sin estrategia de ventas)	0.03	1	0.03
D10	No se practican sistemas de control	0.02	2	0.04
D18	No se realizan programas de capacitación para el personal	0.02	1	0.02
<b>TOTAL DEBILIDADES</b>				<b>0.53</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.54</b>

Como se puede observar, el valor obtenido de la ponderación de la matriz de evaluación de factores internos, EFI, es de 2.54, lo cual indica que el Servicio Automotriz PARM, está en condiciones adecuadas en cuanto a su fortaleza interna general.

De igual manera se ha podido establecer que el valor del peso ponderado total de las fortalezas 2.01, es mayor que el valor del peso ponderado total de las debilidades 0.53, determinándose que el ambiente interno es favorable para el Servicio Automotriz PARM.

Se ha podido identificar en la matriz EFI, que las mayores fortalezas constituyen el capital humano y financiero, la experiencia, la infraestructura y el portafolio de servicios. Así mismo se evidencia que sus mayores debilidades son la inexistencia de gestión de procesos y un direccionamiento estratégico.

### 3.1.3.7.5 Matriz de Holmes o de Posicionamiento de oportunidades y amenazas

Tabla 23.

*Resultado de la Matriz de Holmes Oportunidades del SAP*

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PRIORIDAD</b>
O2	Controles anuales del Municipio obligan a los usuarios a mantener los vehículos en perfectas condiciones, lo que da lugar a que el cliente fiel visite la mecánica de manera fija una vez al año.	Primero
O1	Posibilidad de adquirir nuevos vehículos y maquinarias debido a la capacidad financiera (posibilidad de conseguir los recursos financieros necesarios)	Segundo
O5	El área geográfica en donde opera el SAP ha incrementado el nivel de población, y por ende el número de autos.	Tercero
O7	Disponibilidad en el mercado de nuevos sistemas de información (ERP CRM) que al adquirirlos permitirán tomar ventaja competitiva.	Cuarto
O3	Mayor poder de negociación de insumos, lubricantes y repuestos en el Distrito Metropolitano de Quito, debido a la existencia de muchos proveedores	Quinto

Tabla 24.

*Resultado de la Matriz de Holmes Amenazas del SAP*

	<b>AMENAZAS</b>	<b>PRIORIDAD</b>
A1	Las Casas concesionarias acaparan el mantenimiento y reparación de los vehículos nuevos (por lo menos en un período de 4 a 5 años), por el seguro que los clientes se ven en la necesidad de adquirir.	Primero
A2	Competencia desleal, agresividad con precios bajos	Segundo
A3	Subida en precios de insumos y materiales	Tercero
A4	Prohibición de circular plataformas grandes en ciertas horas y lugares	Cuarto

### 3.1.3.7.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos, EFE.

Tabla 25.

#### *Matriz de Evaluación de Factores Externos, EFE, del SAP*

<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIF.</b>	<b>POND</b>
O2	Controles anuales del Municipio obligan a los usuarios a mantener los vehículos en perfectas condiciones, lo que da lugar a que el cliente fiel visite la mecánica de manera fija una vez al año.	0.17	4	0.68
O1	Posibilidad de adquirir nuevos vehículos y maquinarias debido a la capacidad financiera (posibilidad de conseguir los recursos financieros necesarios)	0.18	4	0.72
O5	El área geográfica en donde opera el SAP ha incrementado el nivel de población, y por ende el número de autos.	0.09	3	0.27
O7	Disponibilidad en el mercado de nuevos sistemas de información (ERP CRM) que al adquirirlos permitirán tomar ventaja competitiva.	0.07	3	0.21
O3	Mayor poder de negociación de insumos, lubricantes y repuestos en el Distrito Metropolitano de Quito, debido a la existencia de muchos proveedores.	0.06	3	0.18
<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>				<b>2.06</b>
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Las Casas concesionarias acaparan el mantenimiento y reparación de los vehículos nuevos (por lo menos en un período de 4 a 5 años), por el seguro que los clientes se ven en la necesidad de adquirir.	0.15	4	0.60
A2	Competencia desleal, agresividad con precios bajos.	0.09	2	0.18
A3	Subida en precios de insumos y materiales.	0.10	3	0.30
A4	Prohibición de circular plataformas grandes en ciertas horas y lugares.	0.09	2	0.18
<b>TOTAL AMENAZAS</b>				<b>1.26</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3.32</b>

Como se puede observar, el valor obtenido de la ponderación de la matriz de evaluación de factores externos, EFE, es de 3.32, siendo la calificación promedio 2.5, lo cual indica que el Servicio Automotriz PARM, se encuentra en una situación favorable de oportunidad con respecto a sus amenazas.

De igual manera se ha podido establecer que el valor del peso ponderado total de las oportunidades 2.06, mayor que el valor del peso ponderado total de las amenazas 1.26, estableciéndose que el medio ambiente es favorable para el Servicio Automotriz PARM.

### 3.1.3.8 Formulación de Estrategias

#### 3.1.3.8.1 Matriz FODA

De la combinación de los factores internos (fortalezas, debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), se plantea una matriz con cuatro grupos de estrategias como se detallan en la tabla 26:

Tabla 26.

*Matriz FODA del SAP*

FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS (A)	OPORTUNIDADES (O)
FACTORES INTERNOS		
<b>DEBILIDADES (D)</b>	<p><b>Estrategia de Supervivencia DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un control adecuado de los recursos materiales: herramientas, aceite y gasolina; partes y piezas automotrices que pueden ser reutilizables; hojas de papel que son reutilizadas y recicladas para la venta, fomentando el ahorro y la correcta utilización de los recursos.</li> <li>Realizar cada cierto tiempo la evaluación de desempeño del personal, para valuar ciertos factores como: producción, calidad, conocimiento del trabajo, relaciones interpersonales, capacidad para resolver problemas y creatividad, con el fin de que solo las personas que aportan verdaderamente a la empresa permanezcan en ella.</li> </ul>	<p><b>Estrategia de Reorientación DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener niveles de desempeño similares a las mejores prácticas en el mercado automotriz y servicio de grúas.</li> <li>Mantener y actualizar una base de datos de registros de clientes y servicios ofrecidos, para llevar un control adecuado y mediante llamadas o visitas recordarle a los clientes que es tiempo del mantenimiento, cambios y/o reparaciones del vehículo.</li> </ul>

<b>DEBILIDADES (D)</b>	<p><b>Estrategia de Supervivencia DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el proceso de selección del personal, que permita elegir las personas más idóneas para ocupar el cargo vacante.</li> <li>Incentivar al personal mediante el reconocimiento (económico, escrito, verbal, días libres)</li> <li>Personal entrenado y capacitado para los distintos servicios personalizados que requiere el cliente.</li> </ul>	<p><b>Estrategia de Reorientación DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar programas de capacitación previo análisis de conocimientos, habilidades, destrezas, deficiencias y funciones de los trabajadores, los programas incluyen capacitación interna (videoconferencias) y capacitación externa (cursos en empresas de capacitación), el SAP considera que la capacitación permite el crecimiento de las habilidades del personal a fin de que puedan utilizar su máximo potencial para responder a las necesidades y demandas de las condiciones externas siendo una estrategia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</li> <li>Implementar un sistema de gestión CRM; el CRM es un programa de gestión y facturación dirigido a talleres de reparación de vehículos, este software está diseñado para gestionar de una forma óptima un taller tanto la parte administrativa como la parte propiamente laboral; con esta herramienta se puede llevar un control sobre las facturas, partes de trabajo, presupuestos, elaborar balances financieros y estadísticos, para ver la salud económica del SAP; a nivel de los clientes permite tener una base de datos de éstos, con su historial de reparaciones para brindarles una atención más personalizada.</li> </ul>
	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<p><b>Estrategias Defensivas FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer servicio personalizado hecho a la medida del cliente, servicios adicionales previo acuerdo, mientras el auto no está siendo utilizado por el cliente, una persona designada del servicio automotriz, acudirá a retirar el vehículo del domicilio o lugar de trabajo del cliente, para su reparación y mantenimiento, posteriormente será entregado en el lugar convenido.</li> <li>Reconocimiento y recompensa a las mejores ideas e iniciativas de los empleados para reducir costos, gastos y tiempo, que mejoren la eficiencia.</li> <li>Concurso de obtención de nuevos clientes a los empleados ofreciendo un reconocimiento económico o días libres</li> <li>Promoción estratégica al consumidor; si el cliente atrae a más clientes se le ofrece un servicio gratis o un descuento en un servicio.</li> </ul>

<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p>	<p><b>Estrategia Ofensivas FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura geográfica, el servicio de grúas se transporta a nivel nacional. Servicio instantáneo a cualquier lugar del Ecuador brindando seguridad en el transporte y ayuda de carga.</li> <li>• Preciso manejo logístico (servicio de grúas) cuenta con servicio de rastreo satelital. Vigilancia permanente en el traslado de vehículos, equipo, maquinaria y mercadería.</li> <li>• La estrategia de diferenciación se sustenta en el trabajo bien hecho, un trabajo de calidad. El éxito del SAP se mide con la calidad del servicio y la recomendación de sus clientes.</li> <li>• Manejarse dentro de un sistema legal y competente. (documentación en regla, debidas precauciones y mantenimiento constante)</li> <li>• Seriedad en la entrega y prestación de servicios lo antes posible (mayor capacidad de respuesta)</li> <li>• Conservar alianzas estratégicas y subcontrataciones con empresas de tapicería, accesorios, auto lujos, servicio electrónico, eléctrico y alineación y balanceo.</li> <li>• Seguridad y garantía en el servicio realizado, utilizando repuestos y accesorios de la más alta calidad.</li> <li>• Mantener vehículos, equipos y herramientas del SAP en buenas condiciones.</li> <li>• Diseñar un plan de mercadeo directo para tener mayor captación de clientes.</li> <li>• Promocionar el servicio automotriz y de grúas con hojas volantes, tarjetas de presentación, afiches fijos y móviles.</li> <li>• Visitas personalizadas a posibles clientes</li> <li>• Convenios con empresas públicas o privadas y cooperativas de transportes</li> <li>• Conceder crédito para atraer a más clientes y posicionarse en el mercado a largo plazo.</li> </ul>
----------------------------------	--

Para la consecución de los objetivos del SAP, es necesario plantear las siguientes estrategias:

**Estrategia de subcontratación:**

Conservar e incrementar subcontrataciones con empresas que realizan trabajos complementarios de tapicería, accesorios, auto lujos, servicio eléctrico, electrónico, alineación y balanceo, con el fin de llevar a cabo algunas actividades mejor y con menor costo, permitiendo que el SAP concentre todas sus energías en sus competencias básicas.

**Estrategia de diferenciación:**

El SAP cuenta con un amplio portafolio de servicios que le permite ofrecer al cliente mayor variedad en la prestación del servicio.

La estrategia de diferenciación se sustenta en el trabajo bien hecho, un trabajo de calidad. El éxito del SAP se mide con la calidad del servicio y la recomendación de sus clientes.

Ofrecer servicio personalizado hecho a la medida del cliente, servicios adicionales previo acuerdo, mientras el auto no es utilizado por el cliente, una persona designada del SAP acudirá a retirar el vehículo del domicilio o lugar de trabajo del cliente para su mantenimiento y reparación, posteriormente será entregado en el lugar convenido.

Implementar un sistema de gestión CRM que es un programa de gestión y facturación dirigido a talleres de reparación automotriz, este software está diseñado para gestionar de forma óptima un taller tanto en la parte administrativa como la parte propiamente laboral, a nivel de los clientes



permite tener una base de datos con su historial de reparaciones, para brindarles una atención más personalizada.

### **Estrategia de ofensiva:**

Mejorar la posición del mercado: Adoptar y mejorar las ideas buenas de otras empresas (rivales o de otra clase). Mantener niveles de desempeño similares a las mejores prácticas en el mercado automotriz y servicio de grúas.

### **Estrategias de marketing y promociones estratégicas:**

Promoción estratégica al consumidor, si el cliente atrae a más clientes se le ofrece un servicio gratis o un descuento en un servicio.

Estrategia de mejoramiento de la fuerza de ventas: reconocimiento y recompensa a las mejores ideas e iniciativas de los empleados para reducir costos, gastos y tiempo que mejoren la eficiencia.

Concurso de obtención de nuevos clientes a los empleados ofreciendo un reconocimiento económico o días libres.

Estrategias de publicidad: promocionar el servicio automotriz y de grúas con hojas volantes, tarjetas de presentación, afiches fijos y móviles.

Visitas personalizadas a posibles clientes.

**Estrategias generales:**

- Realizar programas de capacitación previo análisis de conocimientos, habilidades, destrezas, deficiencias y funciones de los trabajadores los programas incluyen capacitación interna (videos, conferencias) y capacitación externa (cursos de empresas de capacitación). La capacitación permite el crecimiento de las habilidades, destrezas y conocimiento del personal a fin de que puedan utilizar su máximo potencial para responder a las necesidades y demandas de las condiciones externas.
- Trato amable y cordial con el cliente.
- Proximidad al cliente, se da prioridad al contacto personal, ofreciendo asesoramiento competente y una respuesta calificada de nuestro servicio, la comunicación es el elemento principal para una relación duradera con el cliente.
- Seguridad y garantía en el trabajo realizado utilizando repuestos y accesorios de la más alta calidad.

**3.1.4 Diagnóstico del Servicio Automotriz PARM**

El SAP es una empresa que se encuentra en el mercado desde 1993, para ofrecer el servicio de mantenimiento y reparación de toda clase de vehículos, posteriormente incursiona en nuevas líneas de negocios de enderezada y pintura y el alquiler de grúas. El principal objetivo es prestar servicios de calidad y cubrir las diversas necesidades de los clientes.

Luego de realizar el análisis del ambiente interno y externo de la empresa, el análisis FODA, encuestas y entrevistas, se ha podido obtener información relevante que ha permitido identificar la situación actual de la empresa.

El tipo de gestión del SAP es artesanal, los trabajos se realizan a base de la experiencia y al funcionamiento lógico, no se rigen bajo un orden consecutivo de pasos técnicos y analizados. La falta de procesos claramente definidos origina el deficiente uso y aprovechamiento de recursos, lo que conlleva a que la empresa sea menos productiva afectando a su normal crecimiento y competitividad.

El SAP trabaja sin contar con un direccionamiento estratégico, lo que no le ha permitido definir claramente la misión, visión y objetivos que faciliten trazar el recorrido a corto, mediano y largo plazo.

No se han asignado y delimitado las responsabilidades y competencias que el personal del SAP debe ejercer, hecho que impide poseer el suficiente conocimiento de la interrelación entre las distintas áreas, lo que ha dado lugar a la falta de precisión en las actividades a realizar y que éstas puedan ser ordenadas y agrupadas, cumpliendo estándares de calidad.

La empresa no mantiene un plan de capacitación para los empleados como un medio para desarrollar las habilidades, conocimientos y

capacidades competitivas, que permita que el trabajador se sienta motivado para colaborar con la empresa. Adicionalmente, no existen incentivos para mejorar la satisfacción de los empleados y su desempeño.

Se ha podido identificar que las mayores fortalezas constituyen el capital financiero, la experiencia, la infraestructura y el portafolio de servicios. Tanto los equipos como maquinaria, herramientas y vehículos se encuentran en buenas condiciones, lo que permite cumplir eficientemente con el servicio requerido por el cliente.

Al realizar la comparación entre los servicios ofrecidos por el SAP y la competencia, se determinó que el SAP ofrece mayor variedad de servicios, se estima que el mercado está sub-atendido, por lo que se convierte en una oportunidad de negocio atractiva para el SAP.

La principal amenaza del taller mecánico es que las casas concesionarias acaparan con el mantenimiento y reparación de los vehículos nuevos por la garantía de fábrica que ofrecen, por lo cual están condicionados a la realización de los mantenimientos periódicos en estas empresas.

En los últimos años se ha observado un importante progreso de los talleres mecánicos, en cuanto a especialización y perfeccionamiento en el sistema de gestión, organización e infraestructura, mano de obra calificada, calidad en el servicio, garantía y satisfacción del cliente, por esta razón es fundamental que se considere el cambio como una oportunidad de mejoramiento y se diseñe e implante en el SAP el Manual de Procesos,

considerado una herramienta para que la empresa pueda aumentar la productividad, sea más competitiva, aproveche correctamente los recursos y supere las expectativas del cliente.

## **CAPÍTULO 4**

### **DISEÑO Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

#### **4.1 Levantamiento de la información**

Para el levantamiento de la información de las actividades y procesos del Servicio Automotriz PARM, se realizó en el sitio y con el personal de la empresa, para lo cual se planificaron las siguientes actividades:

1. Visita a la empresa, se elaboró una guía de visita (anexo D), que inició con la inspección física del taller, se recorrió cada área y se mantuvo contacto con el personal de la misma.
2. Se seleccionaron grupos de interés: se agrupó al personal en dos áreas administrativa que representa al gerente, ayudante de gerencia, contador y secretaria y operativa que incorpora al personal del servicio automotriz y servicio de grúas.
3. Planificación del trabajo, se planificó con el gerente del SAP las actividades que se realizaron para el levantamiento de la información: se prepararon los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos necesarios, se estimaron horarios convenientes para la recolección de la información, se efectuó el acercamiento con los empleados de la empresa y se convocó a una reunión, en la que se trató la gestión por procesos, enfoque a procesos, conceptos, importancia y elementos del

proceso, para que al momento de las encuestas y entrevistas los empleados generen una adecuada información .

4. Recolección de la información, se elaboró un plan sobre cómo recolectar la información, se identificó los datos que se requieren para el diseño de los procesos y se determinaron las fuentes de información.

La información necesaria se obtuvo por medio de fuentes primarias de información que son: observación directa, entrevistas, encuestas; y, fuentes secundarias de información que constituyen la revisión de la normativa legal vinculada al funcionamiento de la empresa y las especificaciones técnicas mecánicas como se detalla a continuación:

- a. Observación directa, en el SAP existían procesos empíricos, por lo que fue necesario observar como se ejecutaban los mismos, lo cual permitió determinar los problemas que surgen en las aplicaciones y los aspectos en los cuales se debe mejorar.
- b. Entrevistas, se planificó las entrevistas estableciendo un cronograma, considerando las áreas y los momentos del día laboral que pudieran estar disponibles los empleados responsables de los procesos del SAP.

Las entrevistas se realizaron a todos los integrantes del SAP; y, se aplicó el diseño de la entrevista que contiene la tabla 27:

Tabla 27.

*Diseño de la entrevista*


<b>DISEÑO DE LA ENTREVISTA</b>	
<b>Tipo de entrevista:</b>	Estructurada o dirigida.- La entrevista se realizó a partir de un cuestionario previamente elaborado, que se aplicó de forma sistemática, lo que permitió recabar información básica e importante
<b>Objetivo:</b>	Determinar los factores y elementos que intervienen en la caracterización del proceso.
<b>Tipo de preguntas:</b>	Abiertas.- Se aplicó las preguntas abiertas con la finalidad de obtener información detallada.
<b>Número de preguntas:</b>	Nueve
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Quién/es son los involucrados internos del proceso?</li> <li>2. ¿Quién/es son los involucrados externos del proceso?</li> <li>3. ¿Quién es la persona responsable del proceso?</li> <li>4. ¿Quién es la/s persona que realiza el proceso a nivel de actividad?</li> <li>5. ¿Quién/es son los clientes del proceso?</li> <li>6. ¿Quién/es son los proveedores del proceso?</li> <li>7. ¿Qué tipo de información (reportes e instructivos de la empresa, disposiciones legales, etc.) requiere para el proceso?</li> <li>8. ¿Qué insumos se requiere para el proceso?</li> <li>9. ¿Cuál es el producto del proceso?</li> </ol>
<b>Lugar:</b>	Oficina del SAP
<b>Perfil del entrevistado:</b>	Personal administrativo y operativo del SAP

Para el levantamiento de las actividades, se efectuaron varias entrevistas a los integrantes del SAP, quienes constituyen la fuente principal de información de la empresa, debido a que describen como se desarrollan cada actividad y tarea; para lo cual se utilizó el formato que se presenta en la tabla 28, en la que se registra el listado general de actividades que ejecuta el personal.



Tabla 28.

*Levantamiento de actividades*

		<b>SERVICIO AUTOMOTRIZ PARM</b>					Fecha:	
		<b>LEVANTAMIENTO DE ACTIVIDADES</b>					Página:	
RESPONSABLE:								
N.	Actividad	Proveedor	Cliente	Tiempo	Periodicidad	Documentación	Normativa	
1	Elaborar programa de trabajo	Empresas proveedoras de piezas, repuestos y materiales	Cliente externo	15 min.	Cada prestación de servicio	Orden de trabajo	Políticas de la empresa	
2	Revisar el daño diagnosticado	Diagnóstico realizado	Cliente externo	30 a 45 min.	Cada prestación de servicio	Hoja de recepción	Políticas de la empresa	

La información que consta en este formato se refiere a:

**Identificación:** que incluye la denominación de la empresa con su respectivo logotipo.

**Nombre:** nombre del responsable y área de trabajo.

**Nº.:** número de actividad.

**Actividad:** es el detalle de las tareas que cumplen los trabajadores del SAP

**Proveedor:** personas que proporcionan los insumos para realizar las actividades que se describen.

**Cliente:** personas que reciben el servicio del SAP.

**Tiempo:** período utilizado en las actividades del SAP.

**Periodicidad:** frecuencia con la cual los empleados del SAP realizan determinada actividad.

**Documentación:** documentos que originan la actividad y evidencian el cumplimiento de la misma.

**Normativa:** disposiciones internas y externas que se deben observar para el desarrollo de las actividades.

- c. Encuestas, se realizaron a todo el personal (anexo A-4 y A-5)

Tabla 29.

*Diseño de la encuesta*

<b>DISEÑO DE LA ENCUESTA</b>	
<b>Tipo de encuesta:</b>	Según las preguntas.- La encuesta se realizó a partir de un cuestionario prediseñado
<b>Objetivo:</b>	Evaluar la necesidad de implantar un sistema de gestión
<b>Tipo de preguntas:</b>	De respuesta cerrada
<b>Número de preguntas:</b>	Dieciséis (anexo A-4 )
<b>Lugar:</b>	Oficina del SAP
<b>Perfil del encuestado:</b>	Personal administrativo y operativo del SAP

- d. Se revisó la normativa legal vinculada al funcionamiento de la empresa, reglamentos y resoluciones de gremios de maestros mecánicos de Pichincha, Ley de Defensa del Artesano, Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Código de Trabajo, Ordenanzas Municipales y más disposiciones legales relacionadas con el SAP, con el fin de aplicarlos en el diseño de los procesos.

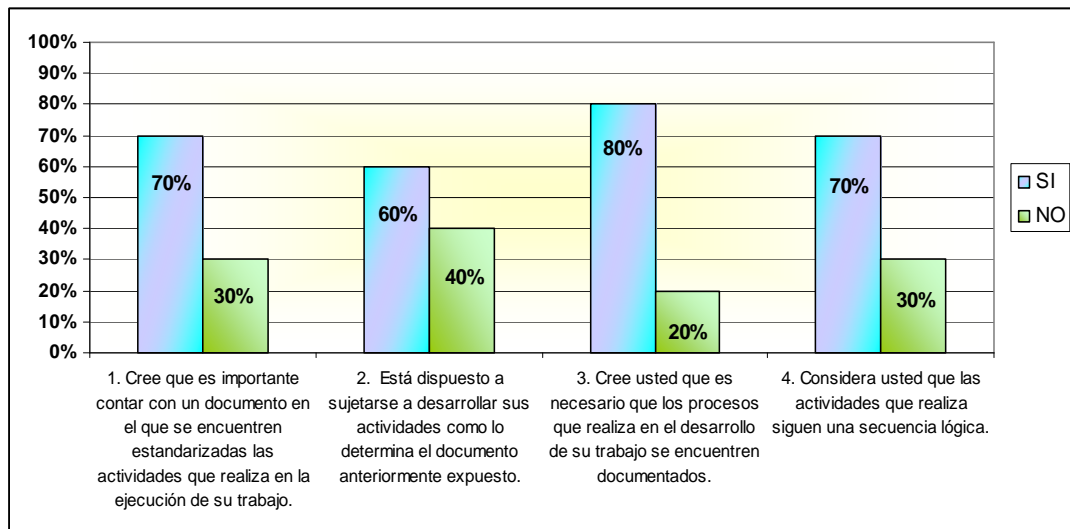
- e. Se solicitó aclaraciones respecto a diferentes temas técnicos (mecánicos y servicio de grúas) por lo que fue necesario revisar los manuales de especificaciones técnicas mecánicas.
5. Procesamiento de la información, recopilada la información se procedió a ordenarla y clasificarla.
  6. Análisis de la información, una vez que se comprobó que la información recolectada está completa y posee la calidad adecuada para ser examinada, se procedió a su análisis; se tomó en cuenta la información cualitativa y cuantitativa.

La información cualitativa de este proyecto, esta representada por: opiniones de la observación directa, entrevistas, descripciones realizadas en el levantamiento de actividades, normativa legal y aspectos técnicos mecánicos.

El análisis cualitativo realizado no siguió reglas ni procedimientos concretos, únicamente se consideró la lógica secuencial de actividades, la experiencia y el conocimiento para el diseño de los procesos.

La Información cuantitativa obtenida en éste estudio constituyen las encuestas que se detallan en el (anexo A-4)

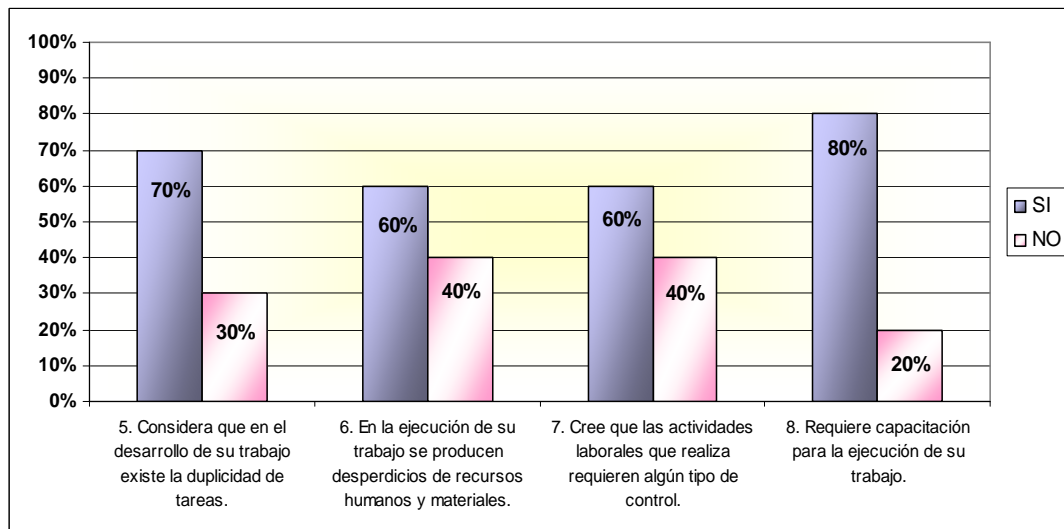
De la encuesta realizada a los integrantes del SAP se pudo obtener resultados que se muestran en las figuras 23, 24, 25 y 26.



*Figura 23.* Resultados de las preguntas 1-4 de la encuesta realizada a los empleados del SAP, anexo A-4

- En la pregunta número 1, el 70% de los empleados cree que es importante contar con un documento en el cual se encuentren estandarizadas las actividades; es decir, en el que se establezca un acuerdo acerca de la forma de hacer el trabajo, la finalidad de estandarizar las actividades en el SAP, es incrementar la eficiencia de los procesos, eliminando las actividades innecesarias y buscando la secuencia más lógica con el fin de ejecutar el trabajo de la manera más sencilla posible, cumpliendo con el objetivo que persigue el proceso, además la estandarización es la mejor forma de preservar el conocimiento y la experiencia y previene la ocurrencia de errores. El 30% de los empleados cree que no es importante contar con un documento en el que se encuentren estandarizadas las actividades, están acostumbrados a realizar su trabajo rutinariamente.

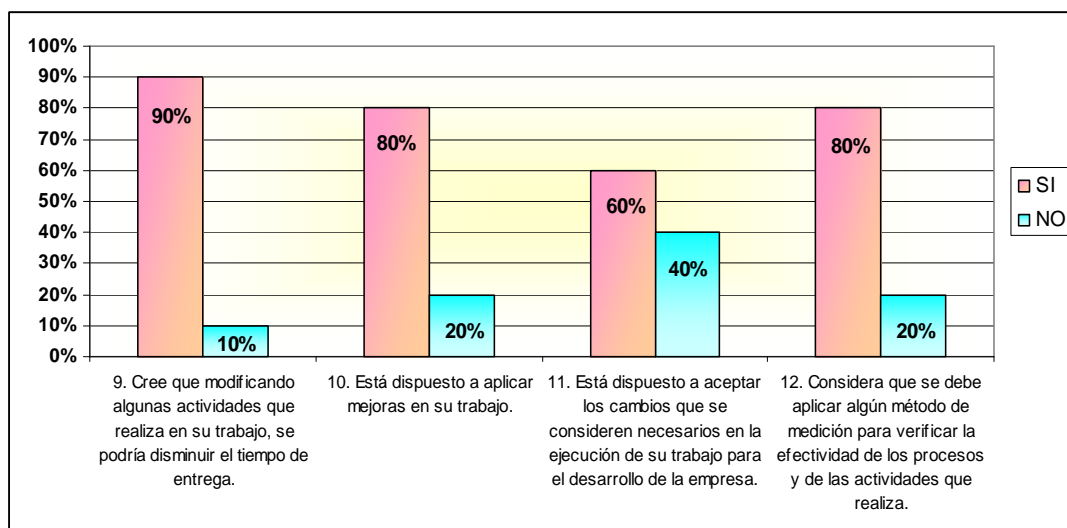
- En la pregunta número 2, el 60% del personal está dispuesto a sujetarse a desarrollar su trabajo bajo los lineamientos de la estandarización de actividades. El 40% del personal no está dispuesto a sujetarse a la estandarización de actividades, lo que se refleja que existe una resistencia al cambio.
- En la pregunta número 3, el 80% de los empleados creen que es necesario que los procesos que realiza en el desarrollo de su trabajo se encuentren documentados; si el SAP pretende dirigir sus esfuerzos a dar una respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de sus servicios, requiere identificar, optimizar y documentar sus procesos. Documentar la experiencia y el conocimiento del funcionamiento interno. en cuanto a descripción de procesos y actividades se refiere, es de gran utilidad en la inducción del puesto y en la capacitación, además sirve como medio de consulta. El 20% de los empleados considera que no es necesario que los procesos se encuentren documentados, lo que indica que están acostumbrados a realizar su trabajo empíricamente.
- En la pregunta número 4, el 70% de los empleados considera que las actividades laborales que realizan siguen una secuencia lógica, es decir que las actividades se ordenan y realizan por lógica, el 30% de los empleados creen que las actividades no son regidas por una secuencia lógica, lo que indica que algunos procesos deben ser reorganizados y corregidos.



*Figura 24.* Resultados de las preguntas 5-8 de la encuesta realizada a los empleados del SAP, anexo A-4

- En la pregunta número 5, el 70% de los empleados considera que en la ejecución de su trabajo se presenta duplicidad de tareas, por lo que se considera necesario la estandarización de actividades; el 30% de los empleados piensa que no existe la duplicidad de tareas en sus actividades laborales.
- En la pregunta número 6, el 60% de los empleados piensa que en la ejecución de su trabajo se producen desperdicios de recursos, por lo que es preciso registrar, analizar y simplificar las actividades, establecer normas de protección y utilización de recursos, generar acciones que favorezcan las prácticas eficientes, para eliminar el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales; el 40% de los empleados estima que en el desarrollo de sus actividades no se producen desperdicios.

- En la pregunta número 7, el 60% del personal cree que las actividades laborales que realizan requieren algún tipo de control, la implantación de controles ayudará a que el SAP alcance sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir el desperdicio de recursos; el 40% del personal cree que en sus actividades no se requiere control.
- En la pregunta número 8, el 80% de los integrantes del SAP, consideran que requieren capacitación para la ejecución de su trabajo; con el avance de las nuevas tecnologías, es importante que el personal actualice sus conocimientos, por lo que es necesario elaborar planes de capacitación con el propósito de mejorar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas del personal en el desempeño de sus funciones, el 20% considera que no requiere capacitación para la ejecución de su trabajo.



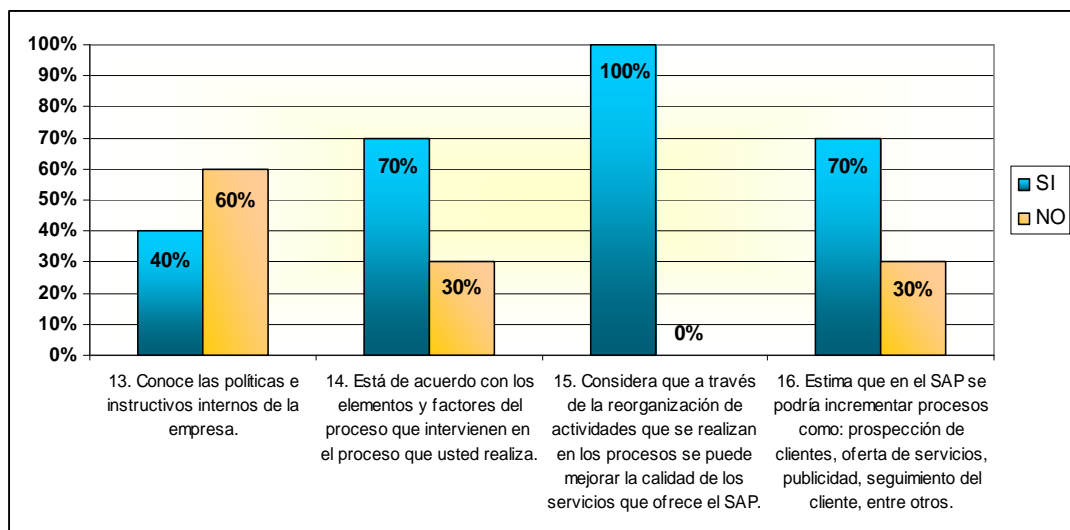
*Figura 25.* Resultados de las preguntas 9-12 de la encuesta realizada a los empleados del SAP, anexo A-4

- En la pregunta 9, el 90% del personal cree que se puede disminuir el tiempo de entrega modificando algunas actividades; es importante simplificar, ordenar y optimizar las actividades, con la finalidad de reducir tiempos en la entrega de los servicios que ofrece la empresa; solo el 10% del personal piensa que modificando las actividades no se puede disminuir el tiempo de entrega.
- En la pregunta 10, el 80% del personal está dispuesto a aplicar mejoras en su trabajo; para mejorar el desempeño del SAP es necesario: implantar un sistema de gestión basado en procesos, aplicar el conocimiento, la creatividad y la innovación en el desarrollo del trabajo diario y hacerles partícipes al personal de la empresa en la ejecución de las estrategias planteadas, lo que generará un incremento en los niveles de calidad y productividad y en los índices de satisfacción de clientes; el 20% no está dispuesto a aplicar mejoras en su trabajo
- En la pregunta 11, el 60% del personal está dispuesto a aceptar los cambios que se consideren necesarios en la ejecución de su trabajo para el desarrollo de la empresa; en la actualidad los cambios son más veloces y poderosos, por lo que se considera imperiosa la necesidad de mejorar, para llevar a cabo una transformación positiva en el SAP, se debe implantar un sistema de cambios: en la estructura organizacional y funcional, en el funcionamiento administrativo y operacional, en la aplicación del direccionamiento estratégico y en la implantación de un sistema de gestión, lo que conllevará a un incremento en la productividad y rentabilidad; el 40% del personal no



está dispuesto a aceptar los cambios, de lo que se puede evidenciar la resistencia al cambio o la falta de compromiso hacia la empresa.

- En la pregunta 12, el 80% de los empleados considera que se debe aplicar algún método de medición para verificar la efectividad de los procesos y de las actividades que realiza; se debe aplicar la medición como un instrumento que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, para controlar el desempeño de los integrantes del SAP y de las actividades que realiza, para tomar decisiones y para evaluar la gestión; el 20% cree no se debe aplicar ningún método de medición.



*Figura 26.* Resultados de las preguntas 13-16 de la encuesta realizada a los empleados del SAP, anexo A-4

- En la pregunta 13, solo el 40% de sus integrantes conocen las políticas e instructivos internos de la empresa; es importante que exista mayor difusión de las normas internas del SAP, así como

mayor predisposición del personal para conocerlas y aplicarlas; el 60% de los empleados desconocen las políticas e instructivos internos de la empresa.

- En la pregunta 14, el 70% del personal está de acuerdo con los elementos y factores del proceso que intervienen en el proceso que realiza; sin embargo se debe analizar minuciosamente los componentes de cada proceso para hacerlo más eficiente; el 30% del personal no está de acuerdo con los elementos y factores que intervienen en sus procesos.
- En la pregunta 15, el 100% del personal, considera que a través de la reorganización de actividades que se realizan en los procesos se puede mejorar la calidad de los servicios; para mejorar la calidad de los servicios que ofrece el SAP, es indispensable mejorar el sistema de gestión y contar con la colaboración de todos sus integrantes.
- En la pregunta 16, el 70% estima que en la empresa se podría incrementar procesos como: prospección de clientes, oferta de servicios, publicidad, seguimiento del cliente, entre otros; es conveniente diseñar y aplicar dichos procesos porque contribuirán a aumentar las ventas y a centrarse en la parte más importante de las empresas, los clientes; el 30% considera que no se podría aumentar varios procesos.

El empleo de la información cuantitativa y cualitativa ayudó a incrementar la confiabilidad de los resultados obtenidos, los cuales fueron revisados, con la finalidad de:

- Determinar y analizar los requerimientos del responsable del proceso, es decir lo que necesita y espera del producto del proceso.
- Distinguir las actividades que agregan valor, desechar las que no lo hacen.
- Determinar los puntos críticos del proceso que deben ser realizados en forma acertada, eficiente y lógica siendo prioritario para el mejoramiento y diseño del mismo.
- Definir la cantidad de recursos a aplicar en todo el proceso.
- Conocer los clientes y proveedores internos o externos.
- Identificar si existen deficiencias en el resultado del proceso.
- Conocer la apreciación que tienen los integrantes del SAP de la gestión por procesos y su aplicación dentro de la empresa.

Analizada la información se procedió a construir la cadena de valor y el mapa de procesos.

## **4.2 Cadena de valor**

Es una herramienta que permite representar al conjunto de procesos que agregan valor al producto o servicio; para el Servicio Automotriz PARM, se ha diseñado la cadena de valor que se muestra en la figura 27.



*Figura 27. Cadena de Valor del Servicio Automotriz PARM*

En la cadena de valor del SAP se han identificado los procesos: venta de servicios, prestación de servicios y servicio postventa, con el apoyo de la gestión administrativa, financiera y contable, gestión de talento humano y gestión estratégica.

### 4.3 Mapa de procesos

Es una representación gráfica que ayuda a visualizar todos los procesos relevantes de la empresa, mostrar las relaciones de los diferentes procesos entre sí y las interacciones más importantes con las partes interesadas.

El mapa de procesos trazado para el SAP representa una visión global del sistema de gestión de la empresa y en él se describe los procesos estratégicos, clave y de apoyo, así como sus principales interrelaciones; para el diseño se tomó en cuenta la misión, visión, objetivos e información recolectada en la empresa. Ver figura 28:

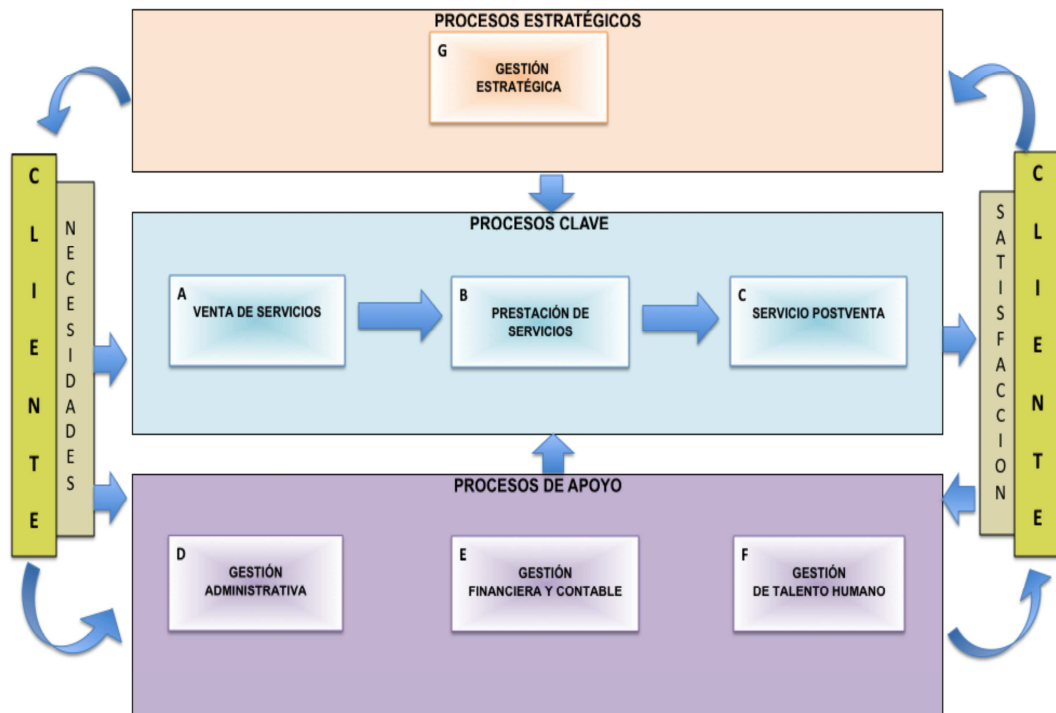


Figura 28. Mapa de Procesos del Servicio Automotriz PARM

#### 4.4 Inventario de Procesos

A las actividades detalladas en la tabla 28, levantamiento de actividades, se las clasificó y agrupó de acuerdo a su afinidad, se les designó un nombre que permita una fácil identificación y descripción del proceso.

Se elaboró el listado de procesos que se desarrollan en el SAP, relacionándolos con el giro del negocio, en concordancia con la visión, misión, objetivos, valores y estrategias, el área legal en la que se desenvuelve y las necesidades del usuario, se identificó el propósito de los procesos y se determinaron las necesidades y expectativas de los involucrados siendo la principal fuente de información.

Como resultado de este análisis se elaboró el inventario de procesos del SAP, que los clasifica en macroproceso, proceso y subproceso, cada uno se identifica con un código alfa numérico, ver tabla 30.

Tabla 30.

Inventario de Procesos del Servicio Automotriz PARM

<b>MACROPROCESO</b>	<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>
<b>A VENTA DE SERVICIOS</b>	<b>A.1</b> Prospección de clientes <b>A.2</b> Oferta de servicios <b>A.3</b> Publicidad	
<b>B PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	<b>B.1</b> Prestación del servicio automotriz  <b>B.2</b> Prestación del servicio de grúas	<b>B.1.1</b> Recepción y diagnóstico del vehículo <b>B.1.2</b> Mantenimiento y/o reparación del vehículo <b>B.1.3</b> Control y entrega del vehículo <b>B.2.1</b> Traslado <b>B.2.2</b> Salvamento <b>B.2.3</b> Auxilio vial
<b>C SERVICIO DE POSVENTA</b>	<b>C.1</b> Reconocimiento de garantías <b>C.2</b> Seguimiento del cliente	
<b>D GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>D.1</b> Compras <b>D.2</b> Gestión de Inventarios  <b>D.3</b> Documentación y archivo <b>D.4</b> Mantenimiento	<b>D.2.1</b> Recepción y entrega de materiales <b>D.2.2</b> Control de inventarios
<b>E GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE</b>	<b>E.1</b> Facturación y cierre <b>E.2</b> Elaboración de pagos <b>E.3</b> Realización de nómina <b>E.4</b> Elaboración de registros contables  <b>E.5</b> Elaboración de estados financieros	
<b>F GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>F.1</b> Selección y contratación <b>F.2</b> Capacitación del personal <b>F.3</b> Evaluación del desempeño	
<b>G GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>		

## 4.5 Diseño de procesos

Una vez identificados en el SAP los procesos y sus interacciones, se analizaron y se realizaron varios cambios orientados a mejorar los resultados, para lo cual se diseñaron los formatos que se presentan a continuación:

**4.5.1 Matriz de descripción de actividades:** En ésta matriz se detalla el conjunto de actividades que se desarrolla en cada servicio que presta el SAP, desde el inicio hasta el fin del proceso, ver tabla 31.

Tabla 31.

### Matriz de descripción de actividades

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

La matriz de descripción de actividades contiene:

**Identificación:** Detalla el nombre del Servicio Automotriz PARM con su respectivo logotipo y nombre del proceso

**Versión 01:** Es el número de versión del manual

**Fecha de aprobación:** Es la fecha en la que se aprobó el manual

**Página:** Es el número de página de la matriz

**No.:** Número de actividad

**Actividades:** Es el detalle de como alguien trabaja físicamente e intelectualmente cumpliendo sus funciones dentro del SAP.

**Descripción:** Es la narración de las actividades.

**Área:** Se refiere al lugar en donde se realizan las actividades del SAP

**Responsable:** Es el trabajador responsable que realiza la actividad.

La matriz de descripción de actividades se presenta en el anexo G del Manual de Procesos.

**4.5.2 Diagrama de flujo:** Expresa gráficamente la trayectoria de las distintas actividades, las áreas responsables que intervienen en el proceso con sus respectivas interrelaciones, ver figura 29.



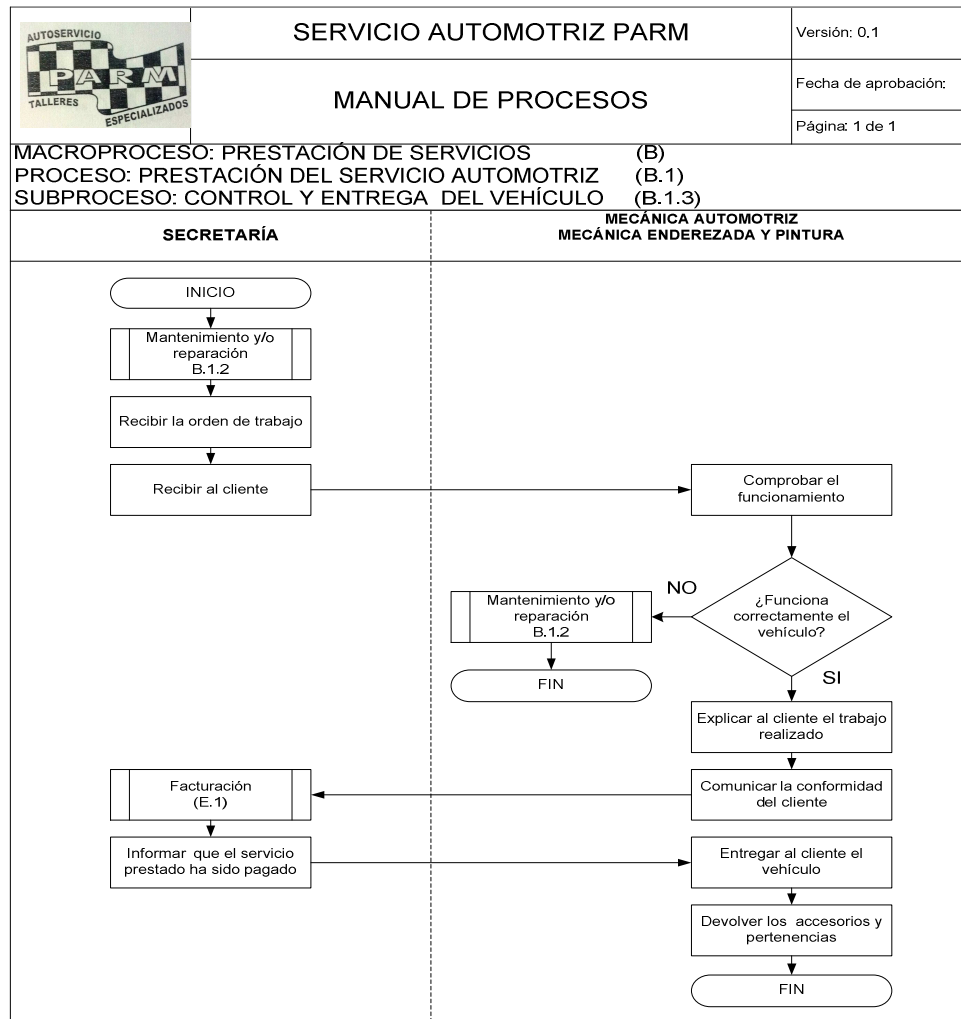


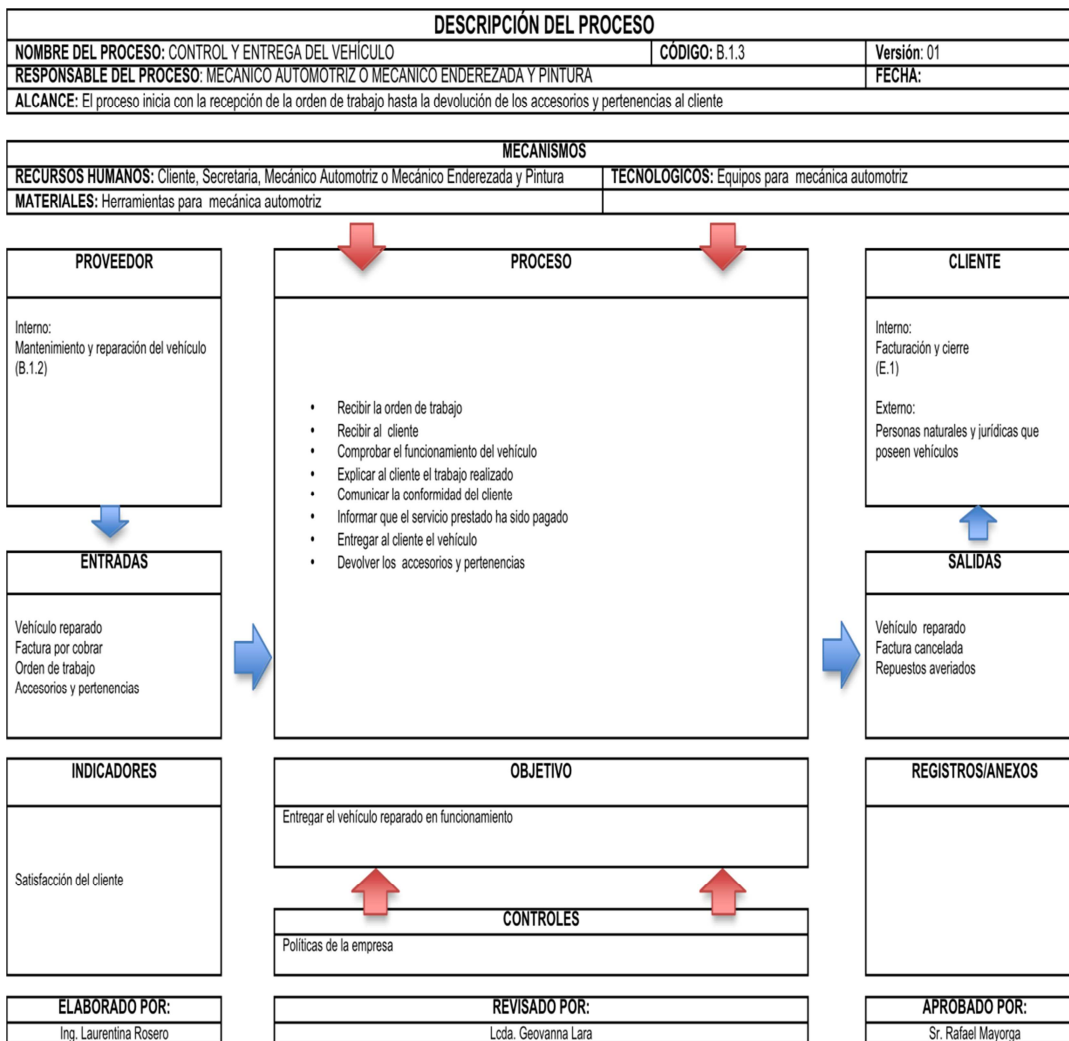
Figura 29. Diagrama de flujo

El diagrama de flujo incluye las diferentes áreas del SAP que intervienen, precisando su responsabilidad y la participación de cada una.

**4.5.3 Matriz de descripción del proceso:** Esta matriz presenta la caracterización del proceso, todos los factores y elementos que intervienen en el mismo, ver tabla 32:

Tabla 32.

Matriz de descripción del proceso



En ésta matriz se detalla:

**Nombre del proceso:** Identifica al proceso que se describe.

**Código:** Identificación alfanumérico del proceso.

**Versión:** Es el número de versión del manual de procesos.

**Responsable del proceso:** Persona que asume la ejecución del proceso.

**Fecha de aprobación:** Es la fecha en la cual se aprobó el Manual de Procesos del SAP.

**Alcance:** Determina con que actividad inicia y termina el proceso en el SAP.

**Mecanismos:** Se refiere a los recursos humanos, tecnológicos y materiales que intervienen en cada proceso.

**Proveedor:** Son las organizaciones o personas que entregan al SAP los insumos que requiere el proceso, pueden ser: proveedor interno y proveedor externo.

**Proceso:** Consiste en la secuencia de actividades que se ejecutan en el SAP y que agregan valor.

**Cliente:** Son personas que reciben del SAP el servicio y pueden ser: cliente interno y/o externo.

**Entrada:** Son los recursos materiales, información y capital que el proceso utiliza para obtener el servicio.

**Salida:** Es el servicio final que entrega el SAP, con la calidad exigida por el cliente e incorporado en el estándar del proceso.

**Objetivo:** Establece la finalidad hacia el cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para que los procesos en el SAP se realicen con eficiencia y eficacia.

**Controles:** Son los reglamentos, disposiciones legales, políticas e instructivos internos, especificaciones de los clientes, que se utilizan en los procesos para un adecuado control.

**Indicadores:** Son mediciones que en el presente proyecto se crearon en determinadas etapas del proceso para medir el rendimiento de la empresa, siendo su aplicación, compromiso del gerente.

**Registros/Anexos:** Información de soporte, documentos que evidencian los procesos ejecutados que detallan con precisión tareas y/o actividades en el SAP.

**Elaborado por:** Maestrante

**Revisado por:** Tutora

**Aprobado por:** Gerente del SAP

## **CAPÍTULO 5**

### **IMPLANTACIÓN DE PROCESOS DEL SERVICIO AUTOMOTRIZ PARM**

La implantación de procesos está dirigida a facilitar el mejoramiento en el desarrollo y desempeño del trabajo diario, que dará como resultado mayor productividad y calidad de los servicios que ofrece el Servicio Automotriz PARM-SAP, para lo cual se realizaron las siguientes acciones:

#### **5.1 Planificación**

Para la implantación de los procesos se realizó un cronograma de actividades, evitando la duplicidad de tareas, dando siempre la importancia a la necesidad de implantar los procesos y buscando el compromiso de los trabajadores.

Como parte de la planificación se determinaron tiempos disponibles de los empleados, estableciendo horarios flexibles para las tareas de implantación, se destinaron los recursos económicos necesarios, para lo cual existió la colaboración y compromiso de la gerencia, se preparó el contenido teórico y práctico de las conferencias y talleres, para la realización

de las conferencias, presentación de videos y talleres fue necesario adecuar un lugar en la oficina del gerente y preparar el material educativo indispensable: reglamentos, ordenanzas municipales, guías prácticas de control ambiental, políticas de la empresa, importancia de aplicar la gestión por procesos en las empresas, estructura del manual de procesos, además los medios tecnológicos como: computadora, impresora e infocus.

Se elaboraron estrategias de comunicación cuyo objetivo es orientar a los empleados para entender y desarrollar la gestión por procesos, así como asumir el reto al cambio. Las estrategias consistieron en motivar a los empleados a construir un compromiso con el SAP, asegurándose de que conozcan como pueden aplicar las estrategias y contribuir a la consecución de los objetivos, sea por medio de la comunicación verbal, visual y escrita; se realizaron reuniones informales con los empleados para saber sus inquietudes, sugerencias y opiniones acerca de cómo se puede desarrollar mejor la empresa, además se estimó conveniente mejorar los medios de comunicación para que la información fluya rápidamente a través de: cuadros informativos (cartelera), comunicación personalizada por escrito (la creatividad y sencillez en la redacción constituyen parte fundamental de un buen entendimiento) y la presentación con diapositivas, videos y conferencias.

## 5.2 Sensibilización

Se llevaron a cabo reuniones de sensibilización, dirigidas al personal operativo y administrativo del Servicio Automotriz PARM, enfatizando que los cambios en la empresa son una oportunidad de mejoramiento; los cambios constituyen una necesidad en un mundo competitivo y globalizado, por lo que se consideró oportuno explicar de manera didáctica por medio de talleres, la necesidad y razones que originan el cambio, obteniendo como resultado el incremento de la confianza, la concienciación y cooperación del personal.

Se explicó a los empleados la necesidad de adoptar la gestión por procesos, como un marco de referencia para la realización y coordinación de sus actividades diarias, puesto que aporta con las herramientas que mejoran el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptable a las necesidades de los clientes.

Fue necesario exponer la situación actual de la empresa, para que el personal comprenda que en el SAP es indispensable la aplicación de la gestión por procesos, como un medio para alcanzar la eficiencia empresarial, mayor productividad, rentabilidad y satisfacción del cliente.

### **5.3 Presentación del manual de procesos**

La presentación del manual de procesos se realizó con el objetivo de dar a conocer esta herramienta al personal del Servicio Automotriz PARM, a fin de que se sientan partícipes activos en el desarrollo de las actividades, para lo que se encuentra empeñada la empresa.

Se manifestó que la estructura del manual de procesos de la empresa contiene: introducción, estructura orgánica funcional, misión y visión de la empresa, objetivo del manual, el alcance del manual, cadena de valor, mapa de procesos, inventario de procesos, matriz de descripción de actividades, diagramas de flujo de los procesos, matriz de descripción de procesos con sus respectivos factores y elementos y anexos.

Adicionalmente como normativa importante del manejo de la mecánica se presentó la guía práctica de control ambiental contenida en la Ordenanza Municipal 213, en vigencia.

De forma paralela se difundieron y entregaron los folletos explicativos de los procesos del SAP al personal, asegurando el conocimiento de los mismos.



## 5.4 Capacitación

La correcta aplicación de los procesos, se basó en la capacitación del personal, que se realizó con el fin de prepararlos para desempeñar de manera eficiente las actividades de cada proceso y afianzar el conocimiento de los mismos, para lo cual se efectuaron conferencias y presentaciones del manual de procesos del SAP.

La capacitación se llevó a cabo de manera sencilla y gradual, de acuerdo a la secuencia del inventario de procesos, se presentó y explicó a los responsables y empleados que intervienen en cada uno de los procesos y subprocesos con sus respectivas matrices y diagramas de flujo, factores y elementos como se detalla a continuación:

- Matriz de descripción de actividades en la que se detalla el conjunto de actividades desde el inicio hasta el fin del proceso y está compuesta por:  
Identificación, versión, fecha de aprobación, página, N<sup>o</sup>, actividades, descripción, área, responsable.
- Diagrama de flujo incluye las áreas administrativa y operativa del SAP que intervienen, precisando su responsabilidad y la participación de cada una.
- Matriz de descripción del proceso, presenta la caracterización del proceso, todos los factores y elementos que intervienen en el mismo y está conformada por: Nombre del proceso, código, versión,

responsable del proceso, fecha de aprobación, alcance, mecanismos, proveedor, proceso, cliente, entrada, salida, objetivo, controles, indicadores, registros/anexos, elaborado por, revisado por y aprobado por.

### **5.5 Revisión y validación de los procesos**

El personal aplicó los procesos, analizó y revisó su operatividad, conforme fueron diseñados; es decir se comprobó que el producto del proceso satisface las especificaciones, necesidades y expectativas del usuario, hecho que permitió la validación de cada uno de los procesos.

Mediante una comunicación efectiva con los empleados, se generó el compromiso de realizar el seguimiento o medición posterior de los mismos. La validación de los procesos se realizó a través de actas que se describen en el anexo E.

### **5.6 Resultados de la validación**

Al aplicar el modelo de gestión por procesos surgieron inquietudes las cuales fueron analizadas y discutidas en reuniones con los integrantes del SAP; el gerente fue el encargado de explicar las inquietudes manifestadas, además escuchó las sugerencias, observaciones, propuestas de modificaciones y mejoras presentadas por los trabajadores para ajustar cualquiera de los componentes del proceso.

## **5.7 Aprobación**

Revisado y analizado el manual de procesos se sometió a la aprobación por parte del gerente del Servicio Automotriz PARM, dejando constancia en el acta (anexo F)

## **5.8 Indicadores**

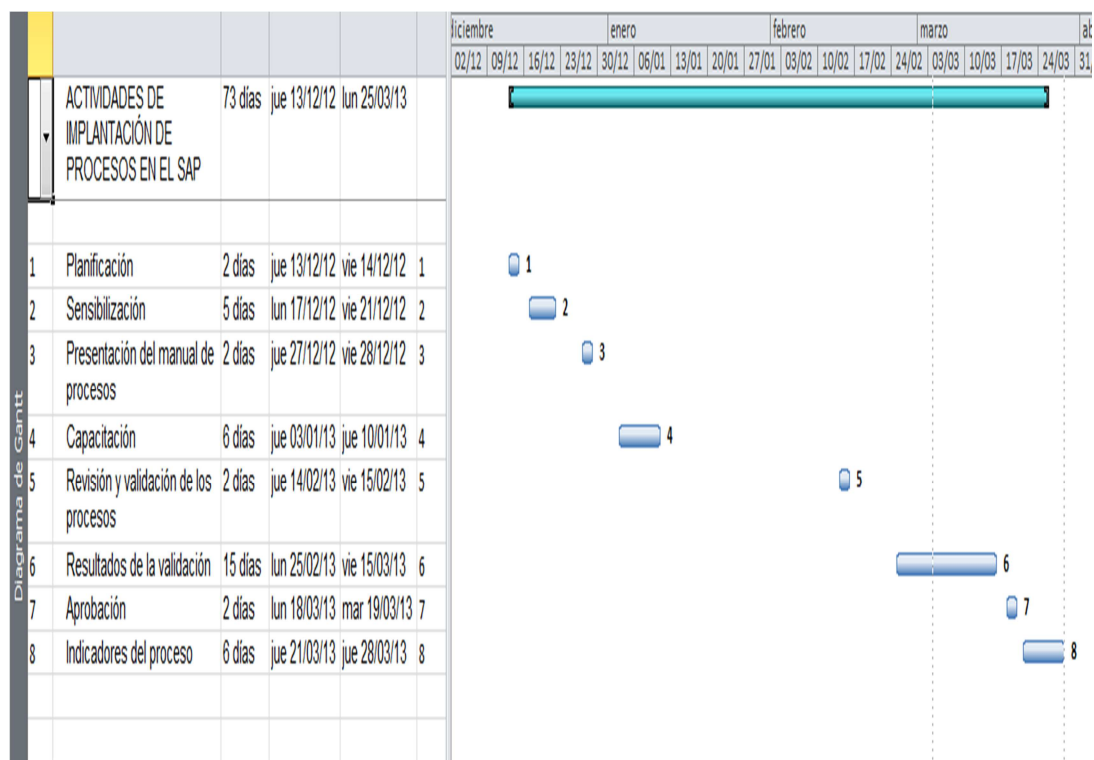
El SAP no contaba con indicadores que permitan medir los resultados de la gestión y verificar el cumplimiento de metas antes de la implantación del manual de procesos, por la importancia que tiene la utilización de indicadores como herramienta de apoyo para el desarrollo exitoso de la gestión a todo nivel, se elaboró el cuadro de indicadores del SAP, que se presenta en el anexo H.

El objetivo de aplicar la medición, es convertir a los indicadores en signos vitales del SAP, que proporcionen datos relevantes sobre los procesos, bienes y servicios para su respectivo análisis y posterior toma de decisiones; el continuo monitoreo de los indicadores permitirá hacer comparaciones a través del tiempo, evaluar comportamientos, identificar los diversos resultados del desarrollo de las actividades y proporcionar una visión global y completa de la organización.

Por tal razón se creyó conveniente proporcionar a los integrantes del SAP, un modelo de la realización del monitoreo de indicadores, para su posterior aplicación. (anexo I)

El gerente del SAP será el encargado de realizar el seguimiento permanente de los procesos del manual de procesos, con el fin de corregir errores, agregar valor y aportar soluciones a tiempo, lo que le permitirá comprobar a través del tiempo la eficiencia y eficacia de los mismos.

Para llevar a cabo la implantación de los procesos del SAP con las actividades descritas anteriormente, se utilizaron la técnica 5W 1H y el gráfico de Gantt, que se detalla en la figura 30 y en la tabla 33, respectivamente.



*Figura 30.* Diagrama de Gantt Actividades para la Implantación de Procesos en el SAP.

Tabla 33.

*Método 5 w1h para la implantación de procesos en el SAP*

QUÉ (actividades)	QUIÉN	CUÁNDO Inicio Fin		PORQUÉ	DÓNDE	CÓMO
<b>Planificación :</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar tiempos disponibles y establecer horarios</li> <li>• Adecuar un lugar para las conferencias y talleres</li> <li>• Determinar recursos humanos y económicos</li> <li>• Preparar recursos tecnológicos: computadora, impresora, infocus</li> <li>• Preparar material educativo: guías prácticas de control ambiental, reglamentos, ordenanzas, políticas de la empresa, etc.</li> <li>• Elaborar estrategias de comunicación: comunicación por escrito, presentaciones, videos y conferencias.</li> </ul>	Gerente Asistente de gerencia	13 dic	14 dic	Hay que decidir con anticipación que es lo que se va a realizar para evitar contratiempos y duplicidad en las tareas  Preparar recursos	Oficina de gerencia	Definiendo un plan de acción Recopilando y analizando información
<b>Sensibilización:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar las razones que originan el cambio</li> <li>• Motivación al cambio</li> <li>• Necesidad de adoptar la gestión por procesos</li> </ul>	Maestrante	17 dic	21dic	Los cambios en la empresa son una oportunidad de mejoramiento	Oficina de gerencia	Elaboración de talleres Circulares informativas y folletos
QUÉ (actividades)	QUIÉN	CUÁNDO Inicio Fin		PORQUÉ	DÓNDE	CÓMO

<ul style="list-style-type: none"> <li>Situación actual de la empresa y los objetivos que persigue la implantación del manual</li> </ul>				<p>Para que los integrantes del SAP comprendan las ventajas de aplicar la gestión por procesos</p>		
<p><b>Presentación del manual:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exponer el contenido y uso del manual de procesos</li> <li>Emprender difusión de los procesos</li> <li>Entregar folletos de procesos a cada empleado que corresponda</li> </ul>	<p>Gerente Maestrante</p>	<p>27 dic</p>	<p>28 dic</p>	<p>Para dar a conocer los beneficios que tendrá la empresa al aplicar el manual</p>	<p>Oficina de gerencia</p>	<p>Exponiendo de forma comprensible los aspectos más relevantes del manual, concepto objetivos y estructura presentando videos, conferencias y guías prácticas</p>
<p><b>Capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al personal</li> </ul>	<p>Gerente Maestrante</p>	<p>3 ene</p>	<p>10 ene</p>	<p>Para asegurar el conocimiento de los nuevos procesos  Para explicar que se pretende alcanzar con la aplicación de los procesos</p>	<p>Oficina de gerencia</p>	<p>Elaboración de talleres presentaciones sobre el diseño, la caracterización de los procesos, formatos establecidos, objetivo del proceso, clientes, proveedores, actividades, producto y diagramación</p>
<p><b>QUÉ (actividades)</b></p>	<p><b>QUIÉN</b></p>	<p><b>CUÁNDO</b> Inicio Fin</p>		<p><b>PORQUÉ</b></p>	<p><b>DÓNDE</b></p>	<p><b>CÓMO</b></p>

<b>Revisión y validación de los procesos:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar los procesos, analizar y revisar su operatividad</li> <li>• Elaborar, imprimir y legalizar actas de validación</li> </ul>	Gerente Maestrante Responsables del proceso	14 ene	15 feb	Para verificar que los procesos estén diseñados correctamente que faciliten el desempeño del trabajo diario y que cumpla con los objetivos propuestos	Todas las áreas del SAP	Empleando los conocimientos adquiridos en la capacitación, considerando las actividades del levantamiento de procesos y aplicando los procesos descritos en el manual. Mediante una comunicación efectiva con los empleados, se les hizo partícipes activos en la ejecución de cada uno de los procesos
<b>Resultados de la validación:</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender y clarificar dudas</li> <li>• Analizar propuestas de modificaciones y mejoras presentadas por los trabajadores</li> </ul>	Gerente Maestrante Responsables del proceso	25 feb	15 mar	Para ajustar cualquiera de los componentes del proceso	Oficina de gerencia	Elaboración de talleres
<b>QUÉ (actividades)</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b> Inicio      Fin		<b>PORQUÉ</b>	<b>DÓNDE</b>	<b>CÓMO</b>

<p><b>Aprobación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar, imprimir y legalizar acta de aprobación</li> </ul>	<p>Gerente Maestrante Responsables del proceso</p>	<p>18 mar</p>	<p>19 mar</p>	<p>Los integrantes deben estar conformes con los procesos diseñados</p>	<p>Oficina de gerencia</p>	<p>Legalización de documentos</p>
<p><b>Indicadores del proceso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar cuadro de indicadores</li> <li>Proporcionar a los integrantes del SAP, un modelo de la realización del monitoreo de indicadores, para su posterior aplicación.</li> </ul>	<p>Gerente Maestrante</p>	<p>21 mar</p>	<p>28 mar</p>	<p>Para medir los resultados de la gestión Realizar comparaciones de la situación actual con el cumplimiento de metas</p>	<p>Oficina de gerencia</p>	<p>Obteniendo datos para el cálculo de indicadores</p>



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Al iniciar el presente estudio se evidenció que el Servicio Automotriz PARM (SAP) trabajaba sin contar con un direccionamiento estratégico, es decir, no tenía definido la misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales, para ello fue necesario realizar un análisis del entorno, conocer las fortalezas y debilidades e identificar las oportunidades y amenazas, con la finalidad de establecer las estrategias que contribuirían al crecimiento de la empresa y permanencia en el mercado.

Del análisis realizado se detectaron deficiencias, entre otras se mencionan las siguientes:

- La falta de políticas claras e instructivos internos ocasionaba el inadecuado funcionamiento administrativo y operacional de la empresa.
- La estructura orgánica y funcional del SAP no estaba definida.
- El personal estaba desmotivado, no se revisaban los beneficios y posibilidades de participación y crecimiento dentro de la empresa
- Los inventarios se encontraban desactualizados.
- El control de equipos y herramientas era inapropiado, no se designaba un custodio o responsable por el uso y cuidado de los bienes.

- Los vehículos, equipos, herramientas e instalaciones se encuentran en buenas condiciones.
- Falta cultura de servicio al cliente.
- En el SAP se cumplen normas y procedimientos para la seguridad integral del personal.
- El Servicio Automotriz PARM no contaba con procesos definidos, estandarizados, ni documentados.
- El tipo de gestión del SAP era empírica, las actividades se realizaban con base a la experiencia y al funcionamiento lógico, no se regían bajo un orden consecutivo de pasos técnicos y analizados.
- El sistema de gestión informal del SAP no señalaba las actividades que conforman los procesos, la secuencia, frecuencia e interrelación entre las distintas áreas de la empresa.
- Algunas actividades se realizaban con poca precisión y en ciertos casos se presentaba duplicidad.
- El SAP no utilizaba ningún sistema de medición que sirva como instrumento de análisis y monitoreo, para obtener información veraz y oportuna de la situación actual de la empresa.
- Para conseguir que la empresa tenga un mejor desempeño se estableció el direccionamiento estratégico, con la finalidad de que los colaboradores de la empresa trabajen en la misma dirección.
- Se diseñó e implantó el manual de procesos que describe y estandariza las actividades tanto del servicio automotriz como del servicio de grúas y

que contribuye a mejorar la eficacia de la empresa.

- El direccionamiento estratégico y la aplicación del manual de procesos son de gran utilidad para el mejoramiento continuo del SAP, lo que permitirá una mejor prestación de los servicios y una mayor satisfacción de los clientes, para lograr una mayor productividad, competitividad y rentabilidad.

## RECOMENDACIONES

- Comprometer a los integrantes de la empresa de modo que el direccionamiento estratégico pueda ser utilizado en forma efectiva para alcanzar los objetivos trazados por la empresa.
- Para la mejor evaluación y seguimiento del direccionamiento estratégico y la gestión de procesos, se podrían implementar nuevas herramientas tales como: el Balance Score Card (BSC), con el fin de obtener una apreciación global del desempeño del negocio.
- Se debe tomar en cuenta dos aspectos importantes como son: las tecnologías de la información y la comunicación, cuanta más información se encuentre disponible para el gerente y los colaboradores se sentirán más seguros para realizar sus actividades con confianza y dirección; con un enfoque de CRM (Customer Relationship Management) la empresa estará en posibilidades de poseer información actualizada de clientes, fomentar su lealtad y satisfacción, construir relaciones beneficiosas a largo plazo, incrementar las ventas y reducir los costos en publicidad.
- Actualizar el manual de procesos, de conformidad con el posible incremento del portafolio de servicios y la nueva tecnología.

- Motivar al personal del Servicio Automotriz PARM, para que en la aplicación de los procesos se utilicen correctamente los documentos establecidos.
- Evaluar la operatividad de los procesos, establecer mejoras.
- Aplicar en forma permanente los indicadores de gestión proyectados, porque constituye una herramienta objetiva para valorar la gestión del SAP.
- Capacitar al personal, como un medio de integración y realización de los objetivos individuales y organizacionales.
- Realizar la investigación de mercado, para establecer nuevas estrategias y ser más competitivo.
- Recuperar clientes a través de visitas personalizadas y publicidad.
- Optimizar los recursos para generar menores gastos.
- Mantener las instalaciones del SAP en buen estado, es uno de los factores que influyen considerablemente en la decisión de utilización por parte del usuario.

## Bibliografía

- Precio del petróleo, en el límite de lo presupuestado.* (22 de Junio de 2012). Obtenido de Edicionimpresa.elcomercio.com:  
<http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/EC0622201200703>
- Arrieta, J. (Enero de 2012). *Mapa de Procesos.* Obtenido de  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Mapas-De-Procesos/3306343.html>
- Beltrán, J. (2000). *Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad.* Bogotá: 3R editores.
- Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales.* Bogotá: ARFO Eds. e Impresores Ltda.
- Certo, S. (1996). *Dirección Estratégica.* IRWIN.
- Chiavenato, A. (1996). *Gestión de Talento Humano.* Bogotá: McGraw Hill/Interamericana.
- Franklin, F., & Enrique, B. (2007). *Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio.* México: Pearson Educación.
- Fred, R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación.
- Harrington, J. (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* Bogotá: McGraw-Hill.
- Hidrobo Estrada, F. (2012). *ASOCIACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR.* Obtenido de  
<http://www.aeade.net/web/images/stories/descargas/biblioteca/Informe de Labores del Directorio 2012.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Administración una perspectiva global.* México: McGraw Hill/Interamericana Eds. S.A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing.* México: Pearson Educación.
- Laborda, L., & De Zuani, E. (2004). *Fundamentos de gestión empresarial.* Buenos Aires: Valletta ed. S.R.L.
- Lincango, M. (2006). *La Filosofía de la Administración por Procesos: Un camino hacia el cambio.* Quito: ISED.
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos.* Bogotá: Alfaomega S.A.
- Mejía, B. (2000). *Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas de salud.* Bogotá: ECOE, ediciones.
- Peper Begholz, S. (Junio de 2011). *Levantamiento y descripción de los procesos.* Obtenido de [www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057](http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057)
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos.* Madrid: ESIC.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva.* Madrid: Pirámide.
- Ramírez, D. (2005). *Contabilidad Administrativa.* México: McGraw Hill/Interamericana Eds. de C.V.
- Salazar, F. (2004). *Gestión Estratégica de Negocios.* Quito: Management Advise&Consulting.

- Samespinosa. (2009). *Mapa de Procesos*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/samespinosa/mapa-de-procesos-1053479>
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: LEGOS Eds. S.A.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2004). *Administración Estratégica, textos y casos*. México: McGraw-Hill/Interamericana DE C.V.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica, teoría y casos*. México: Mc Graw Hill/Interamericana Eds. S.A.
- Van, D., Deobold, B., & Meyer, W. (1990). *Manual de técnica de la Investigación Educativa*. Buenos Aires: PAIDOS.