



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
EMPRESA GONZÁLEZ VEGA “EL MOTOR” CÍA. LTDA.”

**Proyecto de Investigación de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera
Comercial con mención en Administración de la Productividad**

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

ADRIANA BELÉN RUBIO TROYA

Director:

ING. MG. JULIO CÉSAR ZURITA ALTAMIRANO

Ambato – Ecuador

Marzo – 2016

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
EMPRESA GONZÁLEZ VEGA “EL MOTOR” CÍA. LTDA.”

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

ADRIANA BELÉN RUBIO TROYA

**Julio César Zurita Altamirano, Mg.
CALIFICADOR**

F.-----

**Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.
CALIFICADORA**

F.-----

**Miguel Augusto Torres Almeida, Mg.
CALIFICADOR**

F. -----

Pico Barrionuevo Fanny Paulina, Mg.

F.-----

**DIRECTORA DE LA ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Altamirano Villarroel Hugo Rogelio, Dr.

F.-----

SECRETARIO GENERAL PUCESA

**Ambato – Ecuador
Marzo – 2016**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Adriana Belén Rubio Troya, portadora de la cédula de identidad número 180402580-5, declaro que los resultados obtenidos en el presente proyecto de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Administración de la Productividad son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Adriana Belén Rubio Troya

C.I. 180402580-5

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios porque día a día me demuestra su amor y me llena de bendiciones, guiándome por el camino del bien y ayudándome a cumplir mis metas. De igual manera a mis padres, por todo su esfuerzo y dedicación, por siempre estar a mi lado y ser mi apoyo incondicional, por la formación que me han dado y porque gracias a ellos soy una mujer de bien, a mis cuatro hermanas que nunca me han dejado sola y me han dado todo su cariño y respaldo a lo largo de mi vida.

No puede faltar un agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y a todos sus docentes, puesto que me han llenado de sus conocimientos y me han ayudado a culminar esta etapa de mi vida.

Un agradecimiento especial al Ing. Mba. Julio Zurita y a la Ing. Mba. Andrea González, quienes han sido mi apoyo y mi guía para poder culminar este trabajo con éxito, dándome las pautas para seguir adelante, alentándome y por sus valiosos conocimientos, paciencia y dedicación.

Adriana Belén Rubio Troya

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con todo mi amor a mis padres, quienes han sido mi ejemplo ha seguir y me han brindado todo su amor y apoyo a lo largo de mi vida estudiantil, que me han enseñado a luchar y a seguir adelante a pesar de cualquier adversidad y me han motivado para así lograr mis metas y sueños.

Adriana Belén Rubio Troya

RESUMEN

El presente trabajo propone una modalidad de administración a través de la gestión por procesos, debido a que su administración ha estado bajo el mando estrictamente familiar, manteniendo un crecimiento sostenido a lo largo de estos años; sin embargo en el corto plazo se enfrenta a un proceso de sucesión a la tercera generación de la familia o a la vinculación de personal externo que asuma el reto de continuar con esta importante empresa. Se han identificado todas las actividades inherentes al negocio que son plasmados en mapas de procesos que permiten tener una visión clara de la compañía debido al detalle con el que fueron estructurados y facilitan a que el siguiente administrador pueda apoyarse en aquellas tareas para continuar con el éxito de la compañía. La modalidad de la investigación es bibliográfica ya que se utilizaron libros y documentos para la realización del marco teórico; y de campo ya que se realizaron encuestas dirigidas a los empleados y una entrevista al gerente, además del método utilizado es analítico - sintético. Se concluye con la importancia de la implementación de la administración por procesos ya que de esta manera se pueden medir, mejorar e identificar las actividades que generan valor a la compañía, garantizando así la supervivencia de la misma.

Palabras clave: Gestión, Administración por procesos, Mapas de procesos.

ABSTRACT

This paper proposes a method of administration through process management, because its administration has been strictly under family control maintaining a sustained growth over the years; however in the short term it faces a process of succession to the third generation of the family or the linking of external staff to assume the challenge of continuing this important business. All the activities related to the business are shown on processes maps that allow to have a clear vision of the company because they were structured in a detailed way and they could let the next manager to rely on those tasks to continue succeeding the company. The research method is literature because of the books and documents that were taken into consideration to develop the theoretical framework and field research was used due to the surveys directed to employees and an interview to the manager; moreover, the analytical – synthetic method was used too. It is concluded that it is important to apply management by processes so in this way the activities can be measured, improved and identified to generate value to the company, and thus ensuring the survival of the company.

Key words: Management, Management by processes, process maps.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1.EL PROBLEMA.....	3
1.1.Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización	4
1.2.2 Análisis Crítico	5
1.2.3 Antecedentes del Problema.....	6
1.2.4. Prognosis.....	7
1.3 Formulación del Problema	7
1.4 Delimitación del Objetivo de Investigación.....	7
1.4.1 Delimitación Contextual	7
1.4.2 Delimitación Espacial	7
1.4.3 Delimitación Temporal	8
1.5 Justificación	8
1.6 Objetivos	9
1.6.1 Objetivo General.....	9
1.6.2 Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Antecedentes Investigativos.....	10
2.2 Fundamentación Legal.....	11
2.2.1 Código Orgánico Del Trabajo.....	11
2.2.2 Ley de Compañías.....	12
2.3 Categorías Fundamentales	13
2.3.1 Administración.....	13
2.3.1.1 Funciones de la Administración.....	15
2.3.2 Gestión	16

2.3.3 Gestión de la Calidad	16
2.3.4 Procesos y Procedimientos	18
2.3.4 Gestión por Procesos.....	18
2.3.5 Organigrama	19
2.3.6 Manual de Procesos	20
2.3.7 Manual de Funciones	20
2.3.8 Flujogramas.....	21
2.3.8.1 Símbolos del Flujograma	21
2.3.9 Mapa de Procesos	23
2.3.10 Ciclo: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).....	25
2.3.11 Sistema.....	27
2.3.12 Dirección Estratégica	27
2.3.13 Cadena de valor.....	28
2.3.13.1 Cadena de valor de Porter	29
CAPÍTULO III.....	32
3. METODOLOGÍA	32
3.1 Modalidad Básica de la Investigación	32
3.2 Nivel o Tipo de Investigación.....	32
3.3 Métodos de Investigación	33
3.4 Fuentes De Información.....	33
3.5 Población y muestra.....	33
3.6 Técnicas e Instrumentos.....	34
3.7 Plan de Recolección de Información	34
3.8 Plan de Procesamiento de la Información.....	34
CAPÍTULO IV.....	35
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	35
4.1. Análisis e Interpretación de Resultados Encuestas	35
4.2. Análisis e Interpretación de la Entrevista	48
CAPÍTULO V	50
5. PROPUESTA.....	50
5.1 Tema	50
5.2 Datos Informativos.....	50
5.4 La empresa.....	51
5.5 Justificación	56
5.6 Objetivos	56

5.6.1 Objetivo General.....	56
5.6.2 Objetivos Específicos.....	57
5.7 Desarrollo de la Propuesta	57
5.7.1 Establecimiento del Mapa de Procesos.....	57
5.7.2 Identificación de Procesos	59
5.7.3 Indicadores de Gestión.....	60
5.7.4 Manual de procesos.....	62
5.7.4.1 Objeto.....	62
5.7.4.2 Alcance	62
5.7.4.3 Estructura general de los procesos	62
5.7.4.4 Mapa de procesos de “El Motor” Cía. Ltda.	63
5.7.4.5 Proceso recepción de mercadería.....	63
5.7.4.6 Proceso de Almacenamiento.....	75
5.7.4.6 Proceso de Ventas	79
5.7.4.7 Proceso de Servicio Post - Venta	87
5.7.4.8 Proceso de Gestión de Recursos Humanos (RRHH)	104
5.7.4.8 Proceso de Gestión Marketing	108
5.7.4.9 Proceso de Gestión de Pagos	112
5.7.5 Problemas a solucionar	116
5.7.6 Modelo de Gestión por procesos basado en el modelo EFQM.....	117
5.7.7 Manual de Control	118
CAPÍTULO VI.....	120
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
6.1 Conclusiones.....	120
6.2 Recomendaciones	121
Bibliografía	122
ANEXOS	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 2.1 Eficiencia y eficacia de la Administración	14
Gráfico 2.2 Funciones de la Administración.....	15
Gráfico 2.3 Definición de los procesos	23
Gráfico 2.4 Tipos de Procesos	24
Gráfico 2.5 Manejo de procesos	25
Gráfico 2.6 Ciclo de Deming	26
Gráfico 2.7 Cadena de Valor de Porter	29
Gráfico 4.1 Tiempo estimado para realizar el trabajo.....	36
Gráfico 4.2 Actividades y funciones en la empresa.....	37
Gráfico 4.3 Gestión por procesos.....	38
Gráfico 4.4 Reestructurara actividades y procesos	40
Gráfico 4.5 Infraestructura y ambiente organizacional.....	41
Gráfico 4.6 Trabajadores identificados con la organización.....	42
Gráfico 4.7 Control adecuado de las actividades	43
Gráfico 4.8 Trato al cliente	44
Gráfico 4.9 Tiempo para brindar el servicio	46
Gráfico 4.10 Constar actividades en un documento.....	47
Gráfico 5.1 Organigrama	55
Gráfico 5.2 Mapa de Procesos	58

Tablas

Tabla 2.1 Principales modelos de gestión de la Calidad (Enfoque a los procesos)	17
Tabla 2.2 Símbolos del Flujograma	22
Tabla 4.1 Tiempo estimado para realizar el trabajo	35
Tabla 4.2 Actividades y funciones en la empresa	37
Tabla 4.3 Gestión por procesos	38
Tabla 4.4 Reestructurar actividades y procesos	39
Tabla 4.5 Infraestructura y ambiente organizacional	41
Tabla 4.6 Trabajadores identificados con la organización.....	42
Tabla 4.7 Control adecuado de las actividades	43
Tabla 4.8 Trato al cliente	44
Tabla 4.9 Tiempo para brindar el servicio	45
Tabla 4.10 Constar actividades en un documento.....	47
Tabla 5.1 Identificación de Procesos	59
Tabla 5.2 Indicadores	60
Tabla 5.3 Problemas a solucionar	116
Tabla 5.4 Check List Modelo EFQM.....	117
Tabla 5.5 Tabla de Control Bodeguero	119
Tabla 5.6 Tabla de Control Ventas Internas	120

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto de investigación se desarrolla un modelo de gestión por procesos para la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda., en donde se estructuran todos los procesos de manera formal, aportando así con un manual en el cual se especifiquen cada una de las actividades y se facilite el trabajo tanto del personal administrativo como operativo.

CAPÍTULO I: se define el problema, se realiza un análisis crítico, se revisan los antecedentes del problema, pronosis, se formula y delimita el problema, se justifica el proyecto y por último se proponen los objetivos que se deben cumplir con el desarrollo de este proyecto.

CAPÍTULO II: se desarrolla el marco teórico, el cual sustenta de manera bibliográfica el presente proyecto. Los conceptos que se detallan, se centran en la gestión y la administración de procesos. Además de presenta el fundamento legal al igual que antecedentes de investigación del mismo tema.

CAPÍTULO III: se determina la metodología con la que se desarrolla el trabajo de investigación. También consta la modalidad, los tipos de investigación que se realizaron, los métodos y técnicas, también los instrumentos utilizados y por último un plan de recolección de toda la información que es necesaria.

CAPÍTULO IV: se realiza el análisis y la interpretación de resultados, los cuáles se obtienen de la encuesta realizada al personal operativo, y la entrevista realizada al Gerente General de la empresa.

CAPÍTULO V: se establece la propuesta que se realiza para resolver el problema empresarial planteado, el mismo que se desarrolla en base al cumplimiento de los objetivos, dando solución a cada uno de los mismos.

CAPÍTULO VI: para finalizar se plantean conclusiones y recomendaciones que se consideran necesarias, las cuáles han sido resultado del proyecto que se ha realizado, las mismas que ayudarán a que la empresa se desarrolle de manera más eficiente.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Tema

Desarrollo de un modelo de gestión por procesos para la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda.

1.2 Planteamiento del Problema

El momento en que una organización está atravesando cambios, es necesario reaccionar ante ellos con pilares administrativos bien definidos para minimizar cualquier impacto negativo y pueda continuar con su funcionamiento. La empresa caso de estudio es de índole familiar; González Vega “El Motor” Cía. Ltda. se dedica a la comercialización de partes y piezas automotrices, termotecnia y herramientas eléctricas, distribuidor de la marca BOSCH para el centro del país. Actualmente se enfrenta a un proceso de sucesión, en virtud de que se acerca el momento en el que la tercera generación asuma la dirección de la misma, sin embargo, ninguno de los miembros de la familia se encuentra vinculado con el negocio o entusiasmado ante la tentativa de asumir el reto de continuar con una empresa con más de 50 años de trayectoria y con un importante posicionamiento en el mercado. En el presente caso es imprescindible plasmar los procesos y el funcionamiento de cada una de las actividades esenciales de la empresa para que de esta manera quien tome el mando no tenga inconvenientes y así facilitar su proceso gerencial administrativo.

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macro

El sector automotriz representado a través de empresas familiares en el Ecuador es muy amplio, existe una diversidad de organizaciones en el país que están dedicadas a la venta de repuestos de automóviles. Según PRO ECUADOR (2012), este boom automotriz empieza en la década de los años 50. En la actualidad, la contribución de esta industria tiene un gran peso en el aparato económico nacional. En el año 2012 el sector alcanzó un valor de \$1,355,495 millones, y la tasa de crecimiento promedio anual es de 0.60%.

La empresa familiar más grande en el Ecuador que distribuye la marca BOSCH, se denomina TECNOVA, se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, y está dirigida por el grupo BERLIN. Esta empresa de origen Alemana ofrece baterías, repuestos y accesorios, es una organización grande, muy bien constituida y su línea de productos es muy extensa.

1.2.1.2 Meso

Tungurahua, es una provincia muy comercial. Según el INEC (2010), tiene el 4,5% de establecimientos que distribuyen partes automotrices del país.

La representatividad de empresas familiares que manejan esta línea de productos, tales como el grupo Alvarado, Grupo de la Sierra, familia González Vega son importantes como generadora de recursos y fuentes de empleo.

Siendo Tungurahua una provincia con grandes horizontes comerciales de la zona centro del país, el sector automotriz es uno de los más importantes, puesto que se observa que existen muchas empresas dedicadas a la comercialización de repuestos y baterías. El mercado dentro de esta provincia es muy variado y se tienen muchos competidores, por lo que se debe estar atento a la permanente satisfacción total del cliente.

1.2.1.3 Micro

La empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda. lleva en el mercado local 58 años, brindando la mejor atención al cliente con los mejores productos marca BOSCH. Es una empresa familiar fundada por el Sr. Gerardo González Arias, quien al morir a edad prematura, dejó el negocio en manos de su esposa la Sra. María Vega, quien asumió la responsabilidad de sacarla adelante, años más tarde se vincula como Gerente General el cuarto hijo de la pareja, Max González Vega, quien la dirige acertadamente hasta la actualidad. La compañía bien constituida con procesos definidos, objetivos y metas claras, sin embargo éstos no se encuentran plasmados en ningún documento a manera de guía ante una sucesión, con el agravante de que ningún miembro de la familia se encuentra preparado para tal efecto.

1.2.2 Análisis Crítico

El problema objeto de estudio es la sucesión que la empresa presenta en estos momentos, puesto que por dos generaciones se la viene manejando en un entorno familiar, y en este momento se busca una persona sea de la misma familia o ajena a

la empresa para que tome el mando. El objetivo es consolidar los procesos de la empresa para de este modo fortalecer las actividades diarias que la misma realiza en el diario vivir.

Por esta razón, se pretende desarrollar un diseño estructurado de los procesos dentro de la empresa, para que el manejo de los mismos y la empresa mejoren considerablemente en el funcionamiento y accionar comprometiendo tanto a familiares y trabajadores dentro de este arduo y exigente transformación administrativa.

1.2.3 Antecedentes del Problema

González Vega “El Motor” Cía. Ltda., es considerada como una de las empresas más sólidas, con altos montos de facturación y más impuestos tributados anualmente dentro del sector automotriz. Su dirección siempre ha estado bajo miembros de la familia, sin embargo se enfrenta al problema de que el tiempo no detiene su marcha y la jubilación del gerente es inminente, quien ha sabido cómo manejar la empresa con una forma de funcionamiento establecida, pero sin una administración por procesos documentados. Para facilitar el tema de sucesión es indispensable encontrar una persona comprometida además de diseñar un modelo de procesos, en tal virtud la organización no detendría su marcha por temas administrativos y tendría una guía efectiva que le permita continuar su crecimiento.

1.2.4. Prognosis

Si la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda., no desarrolla un modelo de gestión procesos que sea útil para la sucesión, se enfrentaría ante uno de los casos de mayor incidencia en el campo de empresas de esta índole, que es la extinción de la misma en la tercera generación.

1.3 Formulación del Problema

¿La administración por procesos garantiza la estabilidad y supervivencia de la empresa González Vega el motor Cía. Ltda.?

1.4 Delimitación del Objetivo de Investigación

1.4.1 Delimitación Contextual

Campo: Administración

Área: Supervivencia Empresarial

Aspecto: Administración por procesos

1.4.2 Delimitación Espacial

El desarrollo de la presente investigación se lo realiza en la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato

1.4.3 Delimitación Temporal

El presente proyecto de investigación se realiza en el periodo comprendido de Junio 2015 a Enero del 2016.

1.5 Justificación

El trabajo se justifica plenamente en salvaguardar la supervivencia de una empresa con 58 años de trayectoria en el mercado del sector automotriz. González Vega “El Motor” Cía. Ltda., se encuentra en el delicado proceso de sucesión, para lo cual es indispensable tener lineamientos administrativos en los cuales regirse para de esta manera hacer más fácil la administración de la misma. Se quiere estructurar de una manera práctica, todos los procesos que tiene la empresa y asignar cargos para de esta manera usar este modelo como una herramienta que facilite el trabajo del nuevo gerente.

El proyecto de disertación aporta con un punto de referencia de cómo manejar los procesos dentro de la empresa y ayuda para que el cambio de gerente no sea tan drástico y no afecte el entorno organizacional. La empresa no tendrá problemas en sus procesos una vez que estos estén establecidos y de esta manera no habrá inconvenientes en que esta empresa permanezca en el mercado, siga creciendo y su administración sea con mucho éxito como hasta el momento.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión por procesos para la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el marco conceptual a partir de varios autores que fundamenten la importancia de un modelo de gestión por procesos.
- Realizar un diagnóstico situacional y actual de la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda.
- Determinar los procesos que se implementarán en la organización.
- Proponer un mapa de procesos para la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Para la presente investigación, se han encontrado los siguientes referentes investigativos:

Sánchez Izurieta, G. (2010). “Gestión de Procesos y su incidencia en el área de comercialización de la empresa PROHICO & Cía. de la ciudad de Ambato”. (Tesis inédita de Ingeniería Comercial). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador, concluye que la gestión por procesos sirvió de mucho, puesto que le dio un valor agregado al cliente, y se pudieron reconocer cuáles eran las falencias internas con el fin de documentar procesos. Mejorando estos, se llegan a satisfacer las necesidades de los clientes, además de que servirá como una herramienta de apoyo para la gestión de comercialización.

Por otra parte Yépez Moreira, G. (2009). “Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa licorera LOVISONNE”. (Tesis Inédita de Ingeniería Empresarial). Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador, determina que la cadena de valor ha permitido establecer las actividades que se desarrollan, y es la base para poder realizar el planteamiento de los procesos internos de la empresa, el manual de procesos servirá para que los procesos dentro de la organización se puedan desarrollar de una

manera óptima y que se dé una retroalimentación efectiva. Se logrará la mejora de la relación de los clientes tanto internos como externos ya que el fin es la satisfacción de los mismos.

2.2 Fundamentación Legal

Para desarrollo de la presente fundamentación, se toman en cuenta varios de los artículos del Código de Trabajo (2013) y de la Ley de Compañías (2014).

2.2.1 Código Orgánico Del Trabajo

Art. 12.- Relación Individual de Trabajo.- Existe relación individual de trabajo siempre que una persona natural o física presta servicios personales, por una remuneración y bajo la dependencia jurídica de otra persona natural o jurídica, cualquiera que sea el acto que le de origen.

Art. 13.- Contrato individual de trabajo.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona natural se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada en el mismo convenio, la ley, el contrato colectivo de trabajo o la costumbre.

Art. 71.- Concepto.- Por remuneración ha de entenderse todo lo que el trabajador o trabajadora recibe, en dinero, especies o servicios, como vivienda, alimentación, etc., por su trabajo en jornadas ordinaria, extraordinaria y suplementaria en los contratos a sueldo o jornal, participación o comisiones en los contratos en participación o mixtos

y a comisión, así como el pago de los aportes personales al IESS cuando los asuma el empleador o empresario, y cualquiera otra retribución que se pague de manera normal o sea periódica, sea mensual, anual u otro periodo, regular o sea siempre que se pague vencido el plazo o cumplida la condición.

Art. 72.- La política de remuneraciones.- El Ministerio de relaciones laborales fijará la política de remuneraciones y para el efecto contará con un departamento especializado en remuneraciones que tendrá a su cargo los estudios que proporcionen los elementos para la fijación de las políticas en esta materia.

A continuación se abordan artículos de la ley de compañías:

2.2.2 Ley de Compañías

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

Art. 107.- La participación de cada socio es transmisible por herencia. Si los herederos fueren varios, estarán representados en la compañía por la persona que designaren. Igualmente, las partes sociales son indivisibles.

Art. 116.- La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

Los artículos anteriormente mencionados sirven como fundamentación legal, dado que los procesos son parte de la gestión del talento humano, y para poder legislar eficientemente se debe amparar en el Código del trabajo. Además el presente trabajo se apoya en la ley de Compañías exclusivamente en los artículos concernientes a compañías de sociedad limitada, puesto que en estas se encontraran las características legales con las cuales se debería manejar la organización.

Una vez acotada la fundamentación legal, se exponen las categorías fundamentales que sustentan el objeto de estudio.

2.3 Categorías Fundamentales

2.3.1 Administración

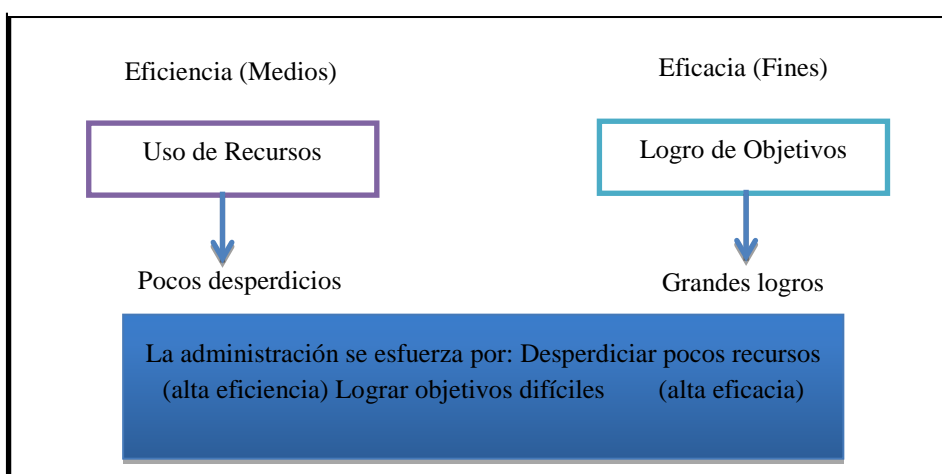
Según Robbins & Coulter(2010): “La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (p.6), con lo que concuerdan Robbins & Decenzo(2002) es el proceso en el cual, se consigue que las tareas se las realice con eficiencia y

eficacia, mediante los trabajadores de la organización y trabajando en conjunto con ellos.

Por otro lado, podemos decir que la administración es, planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo que realizan los miembros de una empresa, usando todos los recursos que estén disponibles para de esta manera llegar a alcanzar los objetivos y metas de la organización (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Administrar es el proceso en el cual se realizan actividades de forma eficaz y eficiente, para de esta manera llegar a cumplir objetivos y metas, trabajando en un entorno adecuado para los individuos, usando los recursos necesarios.

Gráfico 2.1 Eficiencia y eficacia de la Administración



Fuente: (Robbins & Coulter, 2010)

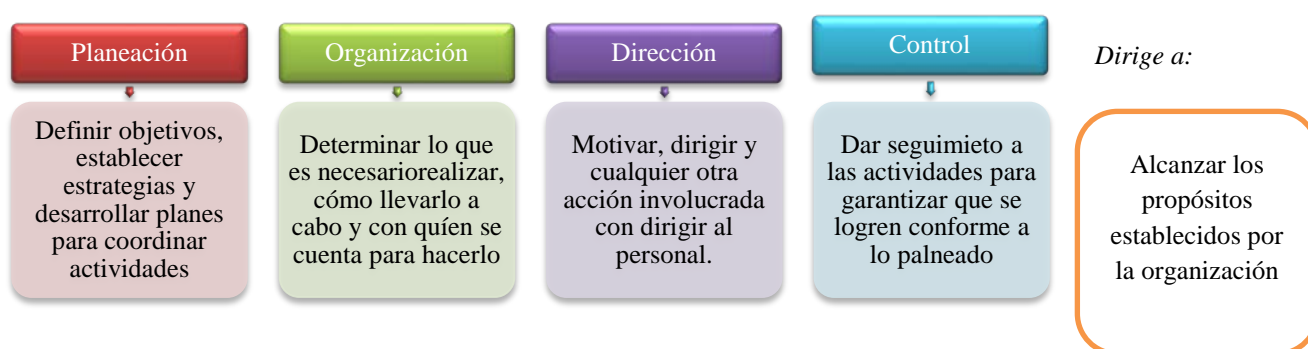
Elaborado por: Rubio, Adriana. (2015)

Se puede observar en el cuadro anterior que la administración pretende reducir desperdicios dándole un uso eficiente a los recursos, y de esta manera lograr los objetivos planeados para conseguir grandes logros.

Es importante conocer las funciones específicas de la administración, las cuales se detallan:

2.3.1.1 Funciones de la Administración

Gráfico 1.2 Funciones de la Administración



Fuente: (Robbins & Coulter, 2010)

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Dentro de una organización, es de gran importancia llevar a cabo todas las funciones administrativas, puesto que cada una de esta forma parte esencial para que el proceso de administración se dé de una manera adecuada, eficaz y eficiente. La planeación consiste en establecer objetivos y estrategias, en la etapa de organización se determina como llevar a cabo y con quien se cuenta para realizarlo, la dirección trata de motivar y dirigir al personal involucrado y por último el control es dar seguimiento a las actividades y que se logren según lo planeado. De aquí desprende la nueva forma de gestionar las organizaciones que es a través de procesos.

2.3.2 Gestión

La gestión es parte importante de toda organización y es necesario conocer de qué se trata. Para Hernández & Pulido (2011):

La gestión o gerencia es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias de largo plazo (p.2).

A la gestión se la puede tomar como un proceso intelectual, puesto que se necesita reflexionar, realizar un análisis crítico y de acción ante las circunstancias cambiantes del entorno. Esta debe ser original y creativa, para de esta manera conseguir calidad en los productos y en los servicios. Para González Vega “El Motor” Cía. Ltda. la gestión es de suma importancia puesto que de esto depende su accionar en la toma de decisiones futuras en base a experiencias anteriores y nuevas expectativas de la empresa.

2.3.3 Gestión de la Calidad

A la gestión de calidad se la conoce como un conjunto de normas, que están vinculadas, y con las cuales la empresa puede administrar la calidad de manera ordenada. Debe existir una estructura organizacional, donde se jerarquizan los niveles directivos, las responsabilidades y los departamentos de la empresa y los

procedimientos que salen de un plan que esta destinado a manejar las acciones de la organización (Hernández & Pulido, 2011)

A continuación tenemos los modelos mas destacados de la gestión de calidad, el mismo que se encuentra enfocado netamente en los procesos:

Tabla 2.1 Principales modelos de gestión de la Calidad (Enfoque a los procesos)

ISO	Con el fin de adaptar los sistemas de aseguramiento de la calidad a prácticas de gestión más competitivas y actuales y ha favorecido especialmente la simplificación de la estructura documental de las empresas, al ser menos prescriptiva y favorecer el uso de herramientas de calidad como los diagramas de flujo para la elaboración de procedimientos e instrucciones.
EFQM	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y gestión sistemática de procesos. • Mejora continua de procesos. • Orientación de los procesos y procedimientos hacia la satisfacción del cliente. • Prestación de servicios y productos al cliente. • Gestión y mejora de la relación con los clientes.
DEMING	Se evalúan cada una de las actividades, métodos, prácticas, sistemas y funciones de la empresa, analizando rigurosamente diez áreas de gestión, entre ellas estandarización.
BALDRIGE	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del cliente y del mercado. • Relaciones con el cliente y satisfacción. • Procesos de creación de valor. • Procesos de soporte

Fuente: (San Miguel, 2007).

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

2.3.4 Procesos y Procedimientos

Los procesos son un conjunto de actividades secuenciales, repetitivas que tienen como fin darle un valor agregado intrínseco al producto para así satisfacer al cliente (Pérez, 2010). Son actividades que están mutuamente relacionadas, y son secuenciales puesto que se dan de una manera anticipada y de manera repetitiva, están conectadas y sistematizadas.

Un procedimiento está dirigido hacia las tareas, e indica cómo se debe realizar y que proceso se debe usar para un trabajo. Sirve como un medio de instrucción y puede ser representado en un flujo de trabajo (Rodríguez, 2002).

Se considera que un proceso tiene vinculadas varias actividades que se encuentran relacionadas o que interactúan juntas y se convierten en resultados. Mientras que un procedimiento son las acciones que se realizan para obtener un resultado bajo cualquier circunstancia.

2.3.4 Gestión por Procesos

La gestión por procesos centra su atención en el resultado de todos los procesos que realiza cada organización, en vez de enfocarse en las tareas o actividades. Las personas que ejecutan cada operación, lo hacen en base al resultado final que se quiere obtener, por ejemplo la satisfacción del comprador. Se crea un flujo en el cual las actividades se sistematizan para que funcionen de manera integrada y rápida. Mientras que, en la gestión tradicional cada uno de los empleados se concentran en

cada tarea que se le asignó y carecen de información sobre el resultado final que se quiere obtener (Fernández, 2003).

Se concuerda con el autor dado que la gestión por procesos es una herramienta de mucha utilidad para las empresas y es una manera más eficiente de gestionar las actividades agrupadas, de este modo las empresas tienen resultados positivos y logran cumplir los objetivos de la organización.

2.3.5 Organigrama

Según Hernández & Pulido (2011): “Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa para describir funciones y jerarquías” (p.134).

Al organigrama se lo considera como una estructura formal de las autoridades y de la división especializada de trabajo de una empresa por sus niveles jerárquicos. Dado que la estructura organizacional puede llegar a ser compleja es representada gráficamente.

La gráfica está compuesta por una serie de rectángulos, los mismos que representan los cargos y estos se unen entre sí por líneas, las cuales representan las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización (Hernández C. , 2007).

A continuación se explica en que consiste un manual de procesos.

2.3.6 Manual de Procesos

Un manual de procesos es un documento que registra el conjunto de los procesos, divididos en actividades y tareas que realiza un departamento o la institución (Mejía, 2006).

Con lo que concuerda Rodríguez Valencia (2002): “Aquellos instrumentos de información en los que se consignan, de forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa” (p. 95)

En el manual de procesos se deben describir los puestos, el grado de responsabilidad y de participación que tiene cada empleado. Este manual sirve como una guía de trabajo para los empleados promoviendo un desempeño más eficiente, además que resultará de manera muy conveniente para los nuevos empleados que se lleguen a integrar en la empresa y evitara que exista confusiones en las tareas que deben realizar.

A continuación se explica en que consiste el manual de funciones.

2.3.7 Manual de Funciones

Los manuales de funciones facilitan la orientación del personal y ayudan a resolver problemas administrativos, estos manuales son muy valiosos para la comunicación que existe dentro de la empresa, puesto que ayudan a registrar y transmitir toda la información sin que exista ningún tipo de distorsión. Además de que facilitan la

actuación del personal y ayudan a conseguir los objetivos de la organización (Rodríguez, 2002).

2.3.8 Flujogramas



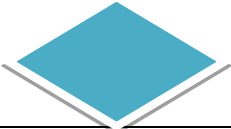






Según Mejía (2006): “Es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas” (p.79).

Con lo que concuerda Álvarez (1996): “Son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez grafica permite ahorrar explicaciones. De hecho, en la práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento” (p.56).

Los diagramas de flujo pueden ser de mucha utilidad para los empleados, puesto que sus gráficos son fáciles de entender y captarían las funciones que deben realizar en cada tarea asignada. Son representados mediante símbolos que están conectados por medio de flechas, las cuales indican cual es el inicio y el final del proceso.

2.3.8.1 Símbolos del Flujograma

Tabla 1.2 Símbolos del Flujoograma

SÍMBOLOS ESTÁNDARES PARA DIAGRAMAS DE FLUJO		
FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Operación	Se utiliza cada vez que hay un cambio de ítem.
	Movimiento / Transporte	Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones
	Punto de decisión	Indica cual es el punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión
	Inspección	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido.
	Documentación	Indica que el output de una actividad incluyó información registrada en papel
	Espera	Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar
	Almacenamiento	Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado
	Dirección de flujo	Denota la dirección y el orden que corresponde
	Límite	Indica el inicio y el fin del proceso

Fuente:(Mejía, 2006)

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

2.3.9 Mapa de Procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica que lleva una serie de procesos, la misma que debe ser sencilla y que ofrezca una visión general para que sea útil como punto de partida para el flujograma, relacionado con los procesos y subprocesos y de esta manera se creen representaciones de entradas, salidas, indicadores entre otros (Alabarta & Martínez, 2011).

Dentro de una empresa el mapa de procesos se va desarrollando con el plan estratégico corporativo, de esta manera se conoce mejor el funcionamiento y el desempeño de todos los procesos involucrados y dando atención especial a los aspectos claves que se van dando, son diagramas de valor que combinan una perspectiva global con las locales que se van llevando a cabo en cada uno de los procesos.

Gráfico 2.2 Definición de los procesos



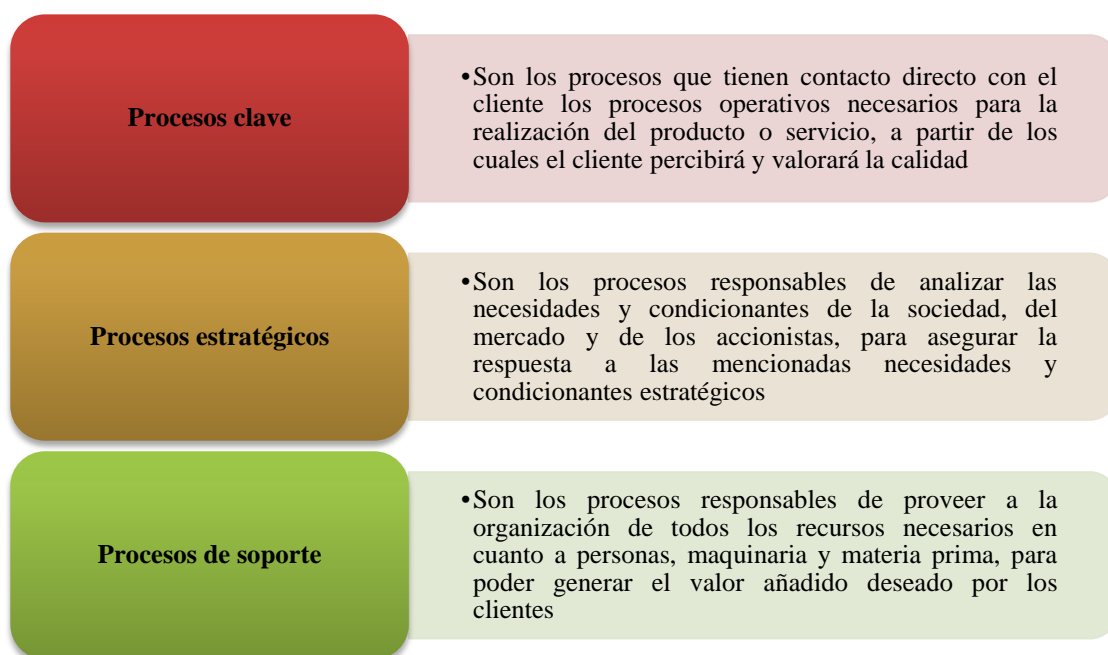
Fuente:(Alabarta & Martínez, 2011)

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

En el cuadro anterior se describe como se deben ir detallando los procesos al momento de realizar el mapa de procesos, se empieza identificándolo con un nombre claro y sencillo, para de ahí pasar al objeto del proceso, a continuación se relata a que servicios va a afectar y se describe el inicio y el fin del proceso, después se lo gráfica y por último se hace la documentación necesaria.

A continuación se presentan los tres tipos de procesos:

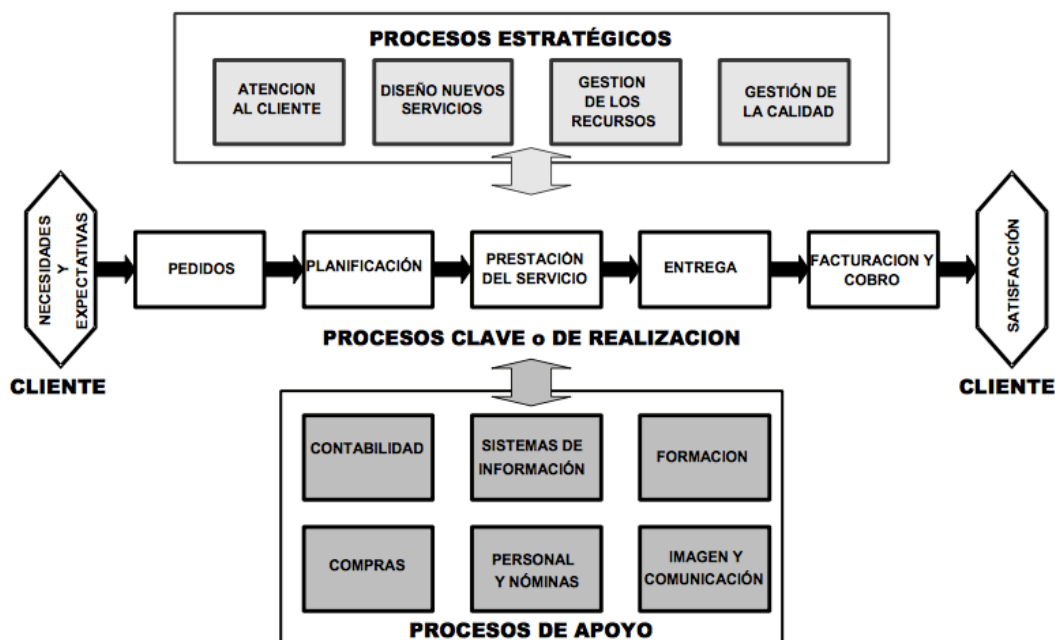
Gráfico 2.3 Tipos de Procesos



Fuente:(Alabarta & Martínez, 2011)

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Gráfico 2.4 Manejo de procesos



Fuente:(Alabarta & Martínez, 2011)

Elaborado por: Rubio, Adriana

En la imagen anterior se puede observar como se manejan los procesos y cuales son todos ellos, para de esta manera poder llegar a satisfacer al cliente. Mientras los procesos estén bien estructurados y se manejen de manera adecuada la satisfacción de los compradores será sin duda satisfactoria.

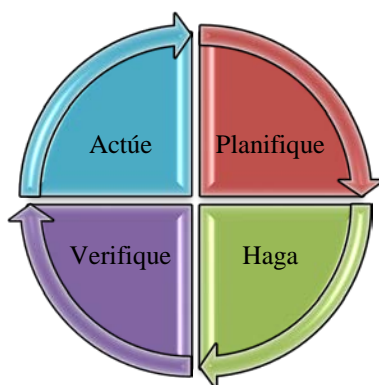
2.3.10 Ciclo: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA)

Este ciclo, también conocido por los japoneses como el “Ciclo Deming”, posee cuatro etapas que son: planificar, hacer, verificar y actuar. Esta figura trabaja en proceso, más no en dificultades concretas. Dado que los procesos, son incapaces de

resolverse, solamente se los puede llegar a mejorar. Sin embargo el trabajar en los procesos, ayuda ciertamente a dar solución a varios problemas (Walton, 1992).

Se establece que el ciclo Deming se lo utiliza también como una estrategia de mejora continua la cual se logra realizando los cuatro pasos: planear, hacer, verificar y actuar, el resultado de aplicarlo es que permite a las empresas mejorar la competitividad de los servicios, reduciendo costos y optimizando la productividad.

Gráfico 2.5Ciclo de Deming



Fuente:(Walton, 1992)

Adaptado por: Rubio, Adriana (2015)

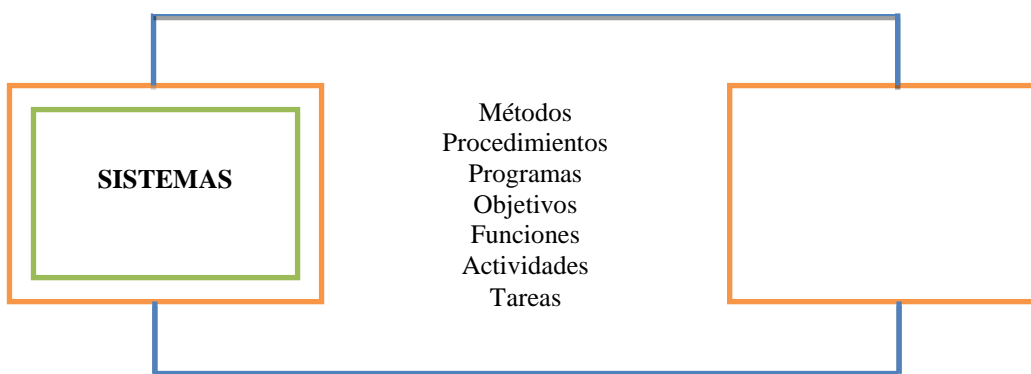
En primer lugar se debe planear, estableciendo cuales son las dificultades e identificar ideas para solucionarlas. Se hacen cambios deseados, para resolver las dificultades que más causen impacto dentro de la organización. Se mide la evolución del cambio, y se verifica que se estén dando de manera correcta, analizando si los resultados fueron positivos y deseados. Por último se establecen los cambios que se darán a largo plazo, si los mismos no logran ser cumplidos se renuncia a estos.

2.3.11 Sistema

Según Gómez (2010): “Sistema es la interrelación de información entre el personal y la organización para el logro de los objetivos” (p.4).

Un sistema es un conjunto de varios elementos, que estos forman parte de un proceso que tienen como fin lograr una meta o un objetivo dentro de la organización, trabajando con datos, energía o materia.

Gráfico 2.6Partes interactuantes de un Sistema



Fuente: (Gómez, 2010)

Adaptado por: Rubio, Adriana (2015)

2.3.12 Dirección Estratégica

La dirección estratégica es la combinación del análisis, decisiones y las acciones, que ayudan a crear y sustentar las ventajas competitivas que se dan dentro de una empresa (Dess & Lumpkin, 2003). Con lo que concuerda Jarillo (1992): "La dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva" (p. 200).

Se concuerda con los autores puesto que la dirección estratégica encamina hacia una ventaja competitiva que permitirá que la empresa pueda seguir en el mercado.

A continuación se abordará la cadena de valor.

2.3.13 Cadena de valor

Para Wheelen & Hunger (2007):

La cadena de valor es una serie relacionada de actividades que crea valor, que se inicia con las materias primas, continua con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en las manos del consumidor final (p.111).

Se considera que la cadena de valor describe cómo se van desarrollando las actividades en una empresa, y de esta manera se genera valor agregado al cliente final, mientras se minimizan los costes. Crea valor para el cliente es decir en un margen entre lo que está dispuesto a pagar y los costos que incurrieron en el producto final.

2.3.13.1 Cadena de valor de Porter

Gráfico 2.7 Cadena de Valor de Porter

ME RC AD O AC CIO NIS TAS	INFRAESTRUTURA DE LA EMPRESA (Ej. Financiación, planificación, relación con inversores)					SAT ISF AC CIO N CLI EN TES AC CIO NIS TAS
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (Ej. Reclutamiento, capacitación, sistema de remuneración)					
	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA (Ej. Diseño de productos, investigación de mercado)					
	COMPRAS (Ej. Componentes, maquinaria, publicidad, servicios)					
	LOGÍSTICA INTERNA (Ej. Almacenamiento de materiales, recepción de datos, acceso de clientes)	OPERACIONES (Ej. Montaje fabricación de componentes operaciones de sucursal)	LOGÍSTICA EXTERNA (Ej. Procesamiento de pedidos, manejo de depósitos, preparación de informes)	MARKETING Y VENTAS (Ej. Fuerza de ventas, promociones, publicidad, exposiciones, presentaciones de propuestas)	SERVICIOS POST VENTA (Ej. Instalación, soporte al cliente, resolución de quejas, reparaciones)	

Fuente: (Pérez, 2010)

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Modalidad Básica de la Investigación

La modalidad de la investigación es bibliográfica y de campo, debido a que para la elaboración del trabajo se han utilizado libros, revistas, documentos, separatas especializadas y actualizadas, así como direcciones electrónicas de carácter académico para la elaboración del marco teórico. Y de campo porque se realizaron encuestas dirigidas a los empleados de la empresa y la entrevista que se aplica al gerente de la empresa, la cual aporta con datos muy valiosos para el análisis e interpretación de los resultados.

3.2 Nivel o Tipo de Investigación

La investigación es de carácter exploratorio ya que a través de una indagación previa realizada al interior de la empresa se conoce los por menores de la gestión por procesos que se lleva a cabo en la organización y además profundizar en las necesidades urgentes de un mejoramiento a través de la indagación con el personal, lo que permitió levantar información pertinente para el estudio por medio de las encuestas y la entrevista realizadas.

El nivel descriptivo de la investigación también está presente por cuanto en el desarrollo del proceso se detalla cada uno de los elementos que conforman el objeto de estudio,

para tener una mejor comprensión de la problemática y estar en condiciones de proporcionar una solución.

3.3 Métodos de Investigación

Se utiliza el método analítico – sintético, tomando en cuenta que un modelo de gestión por procesos está constituido por diferentes partes como son: procesos, procedimientos, actividades a través de flujos y/o mapas de procesos. Desde el punto de vista de la síntesis se llega a estructurar una mejor comprensión del fenómeno en estudio complementando así el proceso intelectual que permite sacar inferencias lógicas para determinar causas y consecuencias.

3.4 Fuentes De Información

Las fuentes utilizadas son primarias y secundarias, las primarias encuestas y entrevistas. Y las secundarias libros, revistas, documentos, direcciones electrónicas.

3.5 Población y muestra

Para la investigación motivo de estudio se trabaja con toda la población conformada por los 14 clientes internos de la organización, que por el tamaño de la misma no se calcula una muestra. Además se realiza una entrevista al Gerente General de la empresa.

3.6 Técnicas e Instrumentos

Se utilizan las técnicas de la encuesta y la entrevista, mediante los instrumentos correspondientes que son un cuestionario estructurado para la encuesta y una guía de entrevistas semi-estructurado.

3.7 Plan de Recolección de Información

- Elaboración de los instrumentos
- Aplicación de los instrumentos

3.8 Plan de Procesamiento de la Información

- Tabulación de datos
- Clasificación y depuración de datos
- Procesamiento de la información mediante Excel 2011 (Mac)
- Análisis e interpretación de resultados
- Conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados Encuestas

Encuesta dirigida al personal de la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda.

1. ¿El tiempo estimado para realizar el trabajo dentro de la empresa es el adecuado?

Tabla 4.1 Tiempo estimado para realizar el trabajo

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	71%
No	4	29%
Total	14	100%

Fuente: González Vega “El Motor”

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Gráfico 4.1 Tiempo estimado para realizar el trabajo

Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Análisis e Interpretación

Del total de las personas encuestadas el 71% de los empleados opinan que el tiempo estimado para realizar el trabajo dentro de la empresa es el adecuado, donde se indica que una de las razones para que el tiempo sea el necesario, es porque se trabaja más de 8 horas diarias, además de que cada persona tiene claro las funciones que debe cumplir lo que permite que desarrollen sus actividades de manera eficiente.

Mientras que el 29% de los empleados manifiesta que el tiempo no es el adecuado, esto se da puesto que algunos de los empleados tienen demasiadas funciones a su cargo, y no alcanzan a realizarlas dentro de las 8 horas de trabajo, sino que tienen que cumplir con horas extra.

2.- ¿Conoce Ud. cuáles son sus actividades y funciones dentro de la empresa?

Tabla 4.2 Actividades y funciones en la empresa

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Gráfico 4.2 Actividades y funciones en la empresa



Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Análisis e Interpretación

Del total de la población encuesta el 100% estuvo de acuerdo en que las actividades y funciones que desarrolla cada uno dentro de la empresa están claras y conocen cada una de ellas y como desarrollarlas. Esto es muy bueno para la organización puesto que no se dará confusión en ninguna de las áreas y cada uno puede realizar las actividades específicas que se le han designado, sin embargo los empleados tienen múltiples funciones que no les permiten cumplir a cabalidad cada una de sus tareas.

3.- ¿Ha escuchado Ud. hablar sobre la gestión por procesos?

Tabla 4.3 Gestión por procesos

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	57%
No	6	43%
Total	14	100%

Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Gráfico 4.3 Gestión por procesos



Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Análisis e Interpretación

El 57% de los empleados dentro de la empresa, conoce qué es y cómo se maneja la gestión por procesos, y consideran que es una herramienta muy efectiva y útil para tener una administración eficiente que ayuda y facilita las actividades que se realizan y hacerlo de manera ordenada.

Sin embargo el 43% de los encuestados, no tiene conocimiento de la gestión por procesos, y es fundamental que todo el personal este familiarizado con este término, puesto que podría ser una manera en que la empresa empiece a trabajar.

4.- ¿Considera que es necesario reestructurar las actividades y procesos dentro de la empresa?

Tabla 4.4 Reestructurar actividades y procesos

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	79%
No	3	21%
Total	14	100%

Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Gráfico 4.4 Reestructurar actividades y procesos

Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Análisis e Interpretación

Los procesos y actividades bien estructurados dentro de una empresa son fundamentales, los empleados de la organización en un 79% consideran que se deben reestructurar las actividades y procesos definiendo y planificando correctamente las funciones que cada persona va a realizar de manera escrita, para que de esta forma se evite recargar de trabajo a los empleados y se eviten problemas internos y de esta manera eliminar las multi funciones de los trabajadores.

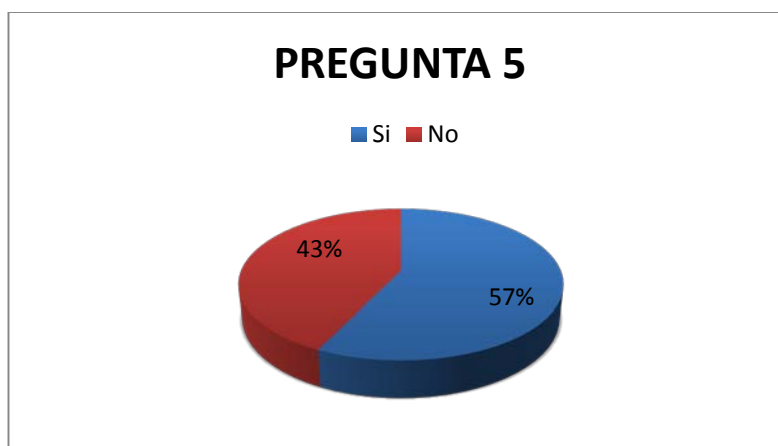
5.- ¿La infraestructura y ambiente organizacional es el adecuado?

Tabla 4.5 Infraestructura y ambiente organizacional

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	57%
No	6	43%
Total	14	100%

Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Gráfico 4.5 Infraestructura y ambiente organizacional



Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Análisis e Interpretación

El ambiente y la infraestructura que tiene una empresa es de mucha importancia, en este caso el 57% de los empleados cree que estos factores si son adecuados en la

organización, mientras que el 43% opinan que no es el adecuado, y es una cifra relativamente alta, por esta razón se debería trabajar en el ambiente que tiene la empresa para hacer un lugar cómodo donde al personal le guste ir a trabajar.

6.- ¿Cree Ud. que los trabajadores se sienten identificados con la organización?

Tabla 4.6 Trabajadores identificados con la organización

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	79%
No	3	21%
Total	14	100%

Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Gráfico 4.6 Trabajadores identificados con la organización



Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Análisis e Interpretación

Del total de los empleados encuestados tan solo el 21% no se siente identificado con la empresa, mientras que el 79% si se siente parte de la empresa, esto es muy importante puesto que los empleados son la parte fundamentales de la organización y es de suma importancia que se sientan parte de la misma, para de esta forma llegar a conseguir las metas y objetivos de la organización.

7.- ¿Existe un sistema de control adecuado de todas las actividades a cumplir en la empresa?

Tabla 4.7 Control adecuado de las actividades

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	57%
No	6	43%
Total	14	100%

Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Gráfico 4.7 Control adecuado de las actividades



Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Análisis e Interpretación

El 57% de la población encuestada considera que si existe un control adecuado de todas las actividades que se realizan dentro de la organización, mientras que el 43% opina lo contrario. Esta es una situación en la que se debería ser más cuidadoso y tratar de que todas las actividades sean controladas equitativamente, de esta forma se evitarán errores dentro de la administración.

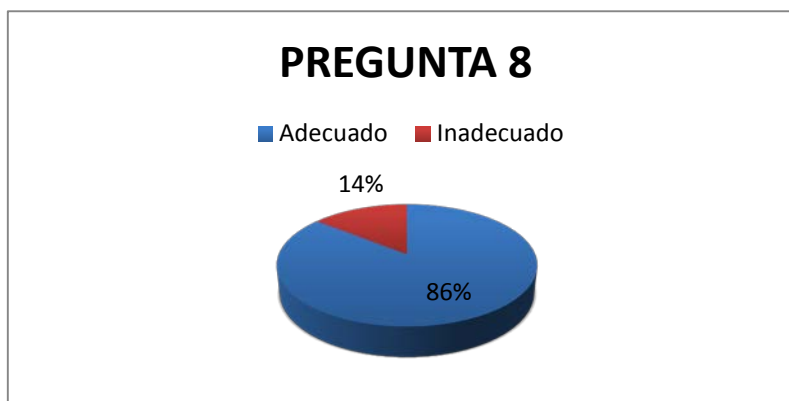
8.- El trato que se le da al cliente por parte de Ud. y de sus compañeros de trabajo es:

Tabla 4.8 Trato al cliente

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuado	12	86%
Inadecuado	2	14%
Total	14	100%

Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Gráfico 4.8 Trato al cliente



Fuente: González Vega “El Motor”
Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Análisis e Interpretación

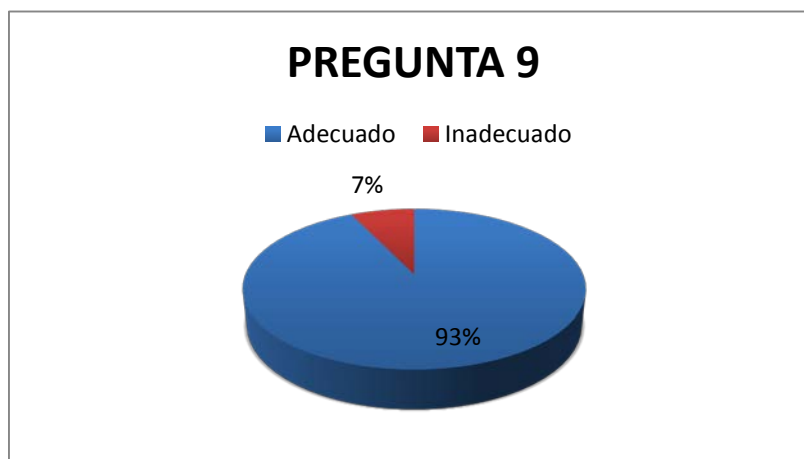
El 86% de los empleados que fueron encuestados opinan que la atención que se le brinda al cliente es adecuada por parte de todos los integrantes de la empresa, mientras que tan solo 14% opina que es inadecuada. Es muy importante que la cifra de atención al cliente adecuada sea alta puesto que los clientes son lo más importante que tiene la organización y debemos tratarlos como se merecen y de esta manera no perder clientes y ganar más mercado.

9.- El tiempo que Ud. emplea para brindar el servicio al cliente lo considera:

Tabla 4.9 Tiempo para brindar el servicio

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuado	13	93%
Inadecuado	1	7%
Total	14	100%

Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Gráfico 4.9 Tiempo para brindar el servicio

Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Análisis e Interpretación

Como se puede observar el 93% de la población piensa que el tiempo que se brinda en atención al cliente es el adecuado, y tan solo el 7% opina lo contrario. Esto quiere decir que el servicio que se le da al cliente es el correcto y los clientes van a estar satisfechos y conformes con la atención que se les da, evitando demora y tiempo de espera que puede molestar a los clientes.

10.- Las actividades que Ud. desarrolla en la organización deberían constar en algún documento escrito que maneje la empresa

Tabla 4.10 Constar actividades en un documento

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	71%
No	4	29%
Total	14	100%

Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Gráfico 4.10 Constar actividades en un documento



Fuente: González Vega “El Motor” **Elaborado por:** Rubio, Adriana (2015)

Análisis e Interpretación

De la población encuestada el 71% está de acuerdo en que se debería llevar un documento escrito en donde consten las actividades que cada uno de los empleados debe desarrollar. Esto sería de mucha ayuda para los colaboradores de la

organización, puesto que tendrían una guía de cómo realizar las actividades y un tiempo determinado para realizarlas, así ya no existiría exceso de trabajo y constaría cada función a realizarse.

4.2. Análisis e Interpretación de la Entrevista

Se realizó una entrevista al señor Max González Vega, Gerente General de la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda. quien se encuentra a cargo de la compañía alrededor de 37 años, la empresa fue creada por el Sr. Gerardo González Arias y María Vega de González, sus padres hace ya más de 50 años, cuando su padre murió, su madre fue quien asumió la responsabilidad de continuar con esta empresa familiar, que actualmente está siendo direccionada por la segunda generación y se presta a una sucesión a una tercera.

En los últimos años se ha tenido un importante crecimiento empresarial, tanto es así que en la ciudad se cuentan con dos sucursales y se está construyendo una tercera, que se convertirá en el punto principal de atención, con sus propias bodegas, servicio postventa, de instalación de repuestos y demás prestaciones con el fin de acaparar una mayor cuota de mercado.

Como toda empresa se ha enfrentado a diversos escenarios, tanta inestabilidad política del país, el cambio de moneda, nuevos impuestos, en fin son muchos cambios que como empresa se ha debido adaptar. Hoy en día, la orientación hacia el servicio al cliente es muy importante, situación que antes no era tan importante.

Los problemas más significativos que ha enfrentado la empresa últimamente son la restricción a las importaciones y las salvaguardas a los productos importados, ya que muchos de los productos que comercializa la empresa tienen diferentes países de

origen, sin embargo para poder desaduanizar cada uno de los productos se debe cumplir con estándares y normativas, muy difíciles de conseguir, dado que en el país no existen laboratorios que puedan emitir certificados de cumplimientos de la normativa INEN, más aún en el caso automotriz.

La empresa tiene definidos 4 procesos que son: compras, ventas, recepción de mercadería y contabilidad. Estos procesos no se encuentran documentados, más las personas que los desempeñan las conocen muy bien. Se cree que si es importante que la empresa trabaje con la gestión por procesos, ya que se tendrían definidas las actividades por puestos de trabajo y no por personas, como actualmente constan en la empresa. Se considera también que es necesario que la empresa implemente un manual de procesos que contribuya con la mejora de las funciones administrativas de los empleados. Además el tiempo estimado para cada actividad es la adecuada y que la atención al cliente es de igual manera buena, sin embargo siempre es bueno mejorar.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1 Tema

“Desarrollo de un modelo de gestión por procesos para la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda.”

5.2 Datos Informativos

Nombre de la Empresa: González Vega “El Motor” Cía. Ltda.

Actividad: Venta al por mayor y menor e importación de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores

Dirección: Camino el Rey s/n y av. el Rey

Beneficiarios: Personal administrativo, personal operativo y clientes

5.3 Antecedentes de la propuesta

En la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda., no existe un manual de procesos el cual pueda ayudar a controlar las actividades que desarrolla cada empleado dentro de la organización, por lo que en la siguiente propuesta se plantea el levantamiento de todos los procesos, un mapa de procesos y un manual que ayude al gerente a dirigir la empresa y a los empleados a llevar una rutina de cómo manejarse en cada actividad que realicen, para que de esta manera no se presenten inconvenientes y su desempeño sea

eficiente. Los antecedentes se basan únicamente en la observación del almacén matriz y en datos e información proporcionada por el Gerente y el personal de la empresa.

5.4 La empresa

Fundada por el Sr. Gerardo Oswaldo González Arias, y el Sr. Arturo Mayolo Rodríguez, empiezan la sociedad llamada Almacén “El Motor” que abre sus puertas a los clientes el 31 de mayo de 1957, en el local ubicado en la calle Lalama entre Av. Cevallos y Juan Benigno Vela.

En el año de 1958 el Sr. González compra todas las acciones del almacén “El Motor” y junto con la señora María Vega de González trabajan arduamente, brindando un ejemplo de trabajo, moral y ética. En 1966 el almacén se traslada a un local propio el cual estaba ubicado en la Av. Cevallos entre Aillón y Vargas Torres.

El Sr. Gerardo González fallece en 1967, y la Sra. María Vega de González toma la responsabilidad y el mando del almacén, dando un gran ejemplo a Ambato y al país demostrando que las mujeres estaban listas para asumir retos y para trabajar de manera ardua y sacar adelante el negocio familiar, este trabajo lo realiza hasta agosto del 2005 que fallece.

Podemos resaltar que la empresa se constituyó como González Vega “El Motor” Cía. Ltda. y fue la primera compañía registrada el 1 de enero del 2000 en la Superintendencia de Compañías. Al frente de la compañía hoy en día están a cargo los señores: Susana González Vega de Iturralde como Presidenta, Max González Vega como Gerente General y como socios activos Marthita y Fleming González Vega y Ana Lucia González Vásconez.

Dentro de la historia destaca que la compañía ha sido premiada con medalla y diploma de honor al primer lugar en ventas de baterías Ecuador en el año de 1972; primer lugar en ventas de baterías Bosch a nivel nacional en 1994; primer lugar en venta de repuestos y baterías Bosch a nivel nacional en el 2006, y en el 2007 como los mejores vendedores a nivel regional de herramientas eléctricas Bosch.

La representación de la marca Bosch a nivel regional inicia desde el año 2005, y en la actualidad son más de 100 los subdistribuidores de los productos a nivel nacional que se benefician sirviendo a todos los clientes.

El Motor está cumpliendo 58 años brindando servicio al cliente ubicados en el Camino El Rey y Av. El Rey, cuyo slogan es

“ATENCIÓN TODA LA VIDA”

A continuación se detallan la misión, visión, valores y objetivos que tiene la empresa, los cuales ya estaban estipulados.

Misión

Brindar soluciones innovadoras y confiables a través de productos y servicios de alta tecnología para beneficio de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

Visión

González Vega “El Motor” Cía. Ltda. será líder comercial de baterías y productos complementarios en el centro del país por medio de un excelente equipo de trabajo con estrategias diferentes, marketing agresivo y un servicio rápido y de calidad con una orientación al cliente.

Objetivo empresarial

Creer dentro del mercado y permanecer en el mismo aumentando la rentabilidad, mediante el óptimo uso de los recursos y la gestión de la administración.

Valores

Honestidad.- Este valor que debe mantenerse con el pasar del tiempo debido a las nuevas realidades, es cumplir con lo que se ofrece. La honestidad es uno de los más importantes para afrontar el crecimiento, la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo.

Disponibilidad al cambio.- Dentro de las empresas ecuatorianas en la actualidad, la disponibilidad es un factor vital dentro del personal de la empresa. Los mercados son cambiantes, las leyes se van reformando y los clientes son cada vez más exigentes debido a la globalización es por ello que se debe disponer de empresas que se pueda tomar giros distintos en beneficio de la empresa, clientes y proveedores.

Tolerancia.- Las empresas están formadas por pequeños o grandes grupos de personas y para que funcione de modo adecuado, es necesario tener tolerancia entre ellos, no solo con personas en la misma jerarquía si no en general dentro de la empresa. Es importante que los encargados del talento humano vayan formando un ambiente de trabajo adecuado. Especialmente tolerancia con los clientes, pues sin clientes no continúa la empresa.

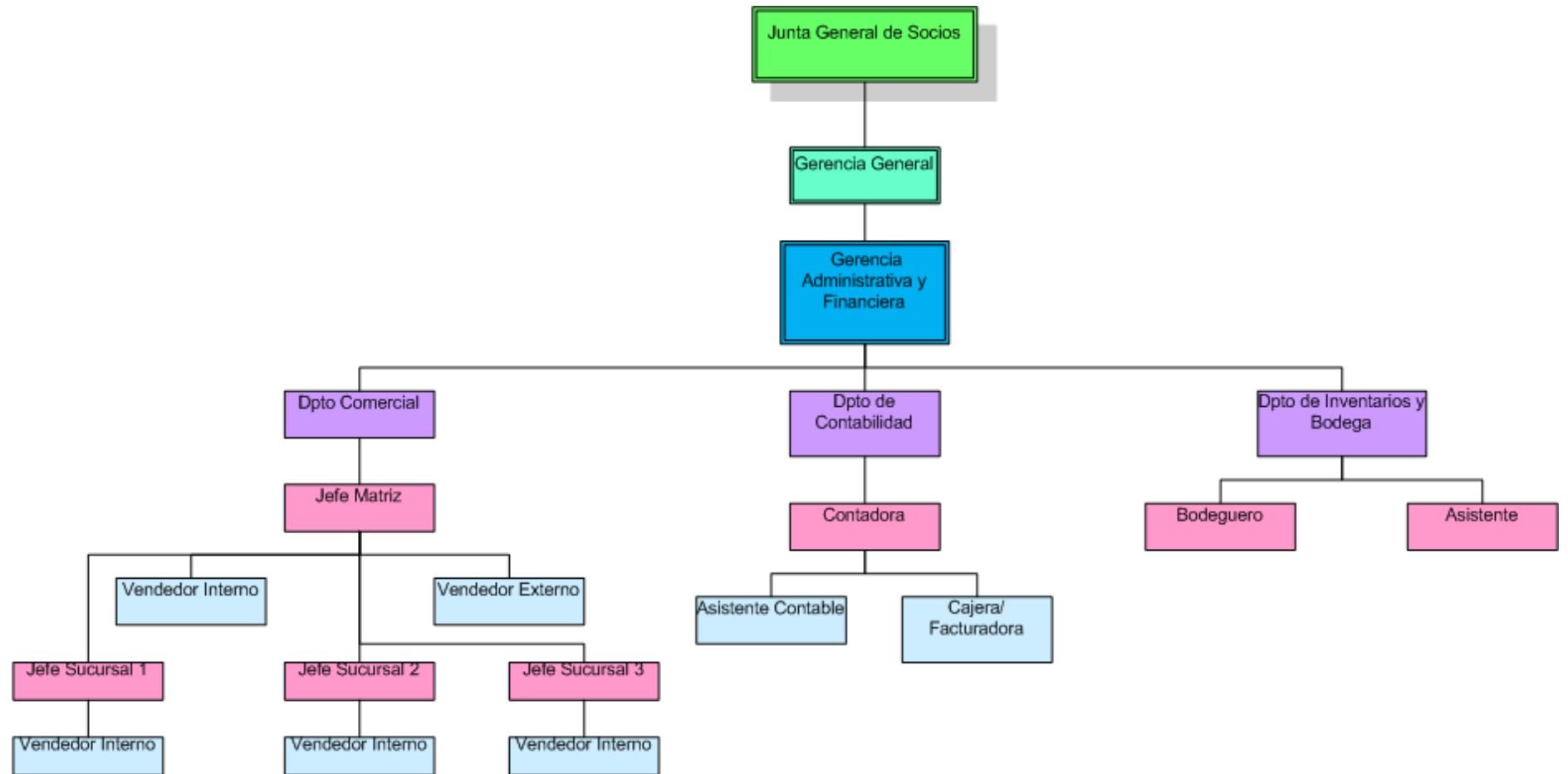
Disciplina.- Dentro de nuestra cultura la disciplina es un valor realmente muy escaso, esto debido a que disciplina encierra puntualidad, objetividad, honestidad, convicción y compromiso con la empresa.

Proactividad.- La proactividad es un valor que generalmente tienen las personas con visión en el futuro, ser proactivo significa tomar acción frente a oportunidades que se pueden presentar, es un valor empresarial importante debido a que sobretodo dentro de las jefaturas es vital reaccionar eficazmente ante el contexto diario.

Perseverancia.- En el ámbito empresarial perseverancia significa conseguir metas y objetivos, con la disposición de afrontar retos y adversidades con motivación y actitud positiva.

A continuación se presenta el organigrama que fue estructurado para poder realizar de manera correcta el mapa de procesos, la empresa es una Compañía de responsabilidad Limitada, por tanto es regulada por la Superintendencia de Compañías, y la junta general de socios es la que se encuentra a cargo de la empresa.

Gráfico 5.1 Organigrama



Fuente: González Vega “El Motor” Cía. Ltda.

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

5.5 Justificación

La presente investigación pretende servir de apoyo al área administrativa y operativa de la empresa “El Motor”, dejando de lado la tradicional gestión, para de esta manera llevar todas sus actividades mediante la gestión por procesos, puesto que es una manera mas eficiente de manejar una empresa, y más puesto en la situación que se encuentra la empresa, estadísticamente las empresas mueren en la tercera generación y lo que se quiere es evitar la mortalidad de la empresa dejando todos su procesos estandarizados, dado que después de 58 años de esfuerzo y sacrificio sería una pena que la empresa muera. Se quiere dejar todas las funciones y actividades definidas ya que con la gestión por procesos se los puede controlar, medir y controlar. De esta manera cualquier persona que tome el mando de la empresa tendrá todo organizado y listo para seguir con esta gran empresa.

5.6 Objetivos

5.6.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión de procesos para González Vega “El Motor” Cía. Ltda.

5.6.2 Objetivos Específicos

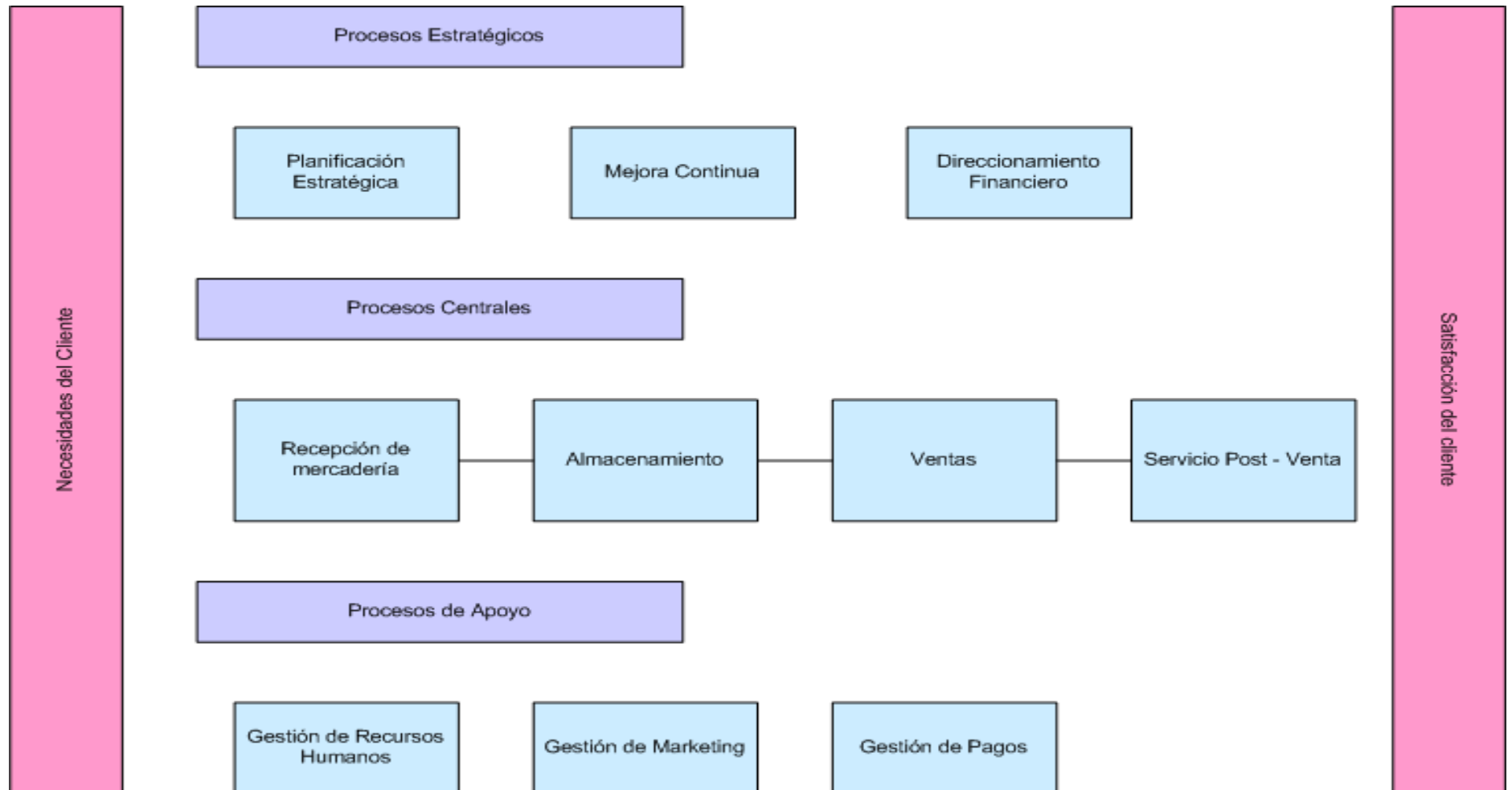
- Identificar los procesos de la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda.
Mediante un mapa de procesos
- Estructurar un manual de procesos para la empresa
- Elaborar un modelo de gestión basado en el modelo EFQM para la empresa
González Vega “El Motor” Cía. Ltda.

5.7 Desarrollo de la Propuesta

5.7.1 Establecimiento del Mapa de Procesos

En la siguiente figura se muestra el mapa de procesos de la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda. que se encuentra estructurado y plasmado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Gráfico 5.2 Mapa de Procesos



Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

5.7.2 Identificación de Procesos

“El Motor” es una empresa pequeña, sin embargo se deben estructurar todos los procesos que se han identificado y son:

Tabla 5.1 Identificación de Procesos

PROCESO	SUBPROCESO
Recepción de Mercadería	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de mercadería pedidos puntuales • Reabastecimiento automático • Recepción de mercadería en la sucursal
Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Bodega
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso venta interna • Proceso venta externa
Servicio Post-Venta	<ul style="list-style-type: none"> • Garantías baterías • Garantías de repuesto del sistema eléctrico • Instalación de baterías • Instalación de plumas
Gestión de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Contratación • Capacitación
Gestión de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña publicitaria
Gestión de Pagos	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos a proveedores

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

5.7.3 Indicadores de Gestión

Los siguientes indicadores han sido definidos para poder llevar a cabo el control y la gestión de la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda.

Tabla 5.2 Indicadores

SIGLA	NOMBRE	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	INDICADOR	UNIDAD
TPP	Tasa de Pedidos Puntuales	Efectividad	Mide la cantidad de pedidos puntuales satisfechos a los clientes	# pedidos puntuales satisfechos / Total de pedidos puntuales	%
TPSF	Tasa de Productos sin falla	Calidad	Mide el # de productos recibidos sin falla	# productos recibidos sin falla / Total de productos recibidos	%
TPOSE	Tasa de Productos ordenados sin error	Efectividad	Mide la cantidad de productos correctamente entregados por el proveedor	# productos erróneos recibidos / Total de mercadería recibida	%
TPO	Tasa de Productos ordenados	Efectividad	Mide la cantidad de productos que se ordenan semanalmente	# productos ordenados cada semana / Total de productos ordenados en el mes	%
TPVE	Tasa de productos vendidos externamente	Rendimiento	Mide la cantidad de productos que se venden de manera externa	# productos vendidos externamente / Total de productos llevados para venta externa	%
TVM	Tasa de ventas mensuales	Efectividad	Mide la cantidad de productos vendidos al mes	# productos vendidos al mes / total de mercadería adquirida por mes	%
TBCG	Tasa de baterías con garantías	Calidad	Mide la cantidad de baterías que han necesitado de una garantía	# Baterías con garantías / Total de baterías vendidas	%
TRSEG	Tasa de repuestos del Sis. Eléctrico con garantía	Calidad	Mide la cantidad de repuestos del sis. Eléctrico vendidos que necesitan garantía	# repuestos del sis. Elec. Que necesitan garantías / Total de repuestos del sis. Elec. Vendidos	%
TBI	Tasa de	Efectividad	Mide la cantidad	# baterías	%

	Baterías instaladas		de baterías que han sido instaladas en la empresa	instaladas / Total de baterías vendidas	
TPI	Tasa de plumas instaladas	Efectividad	Mide la cantidad de plumas instaladas en la empresa	# plumas instaladas / Total de plumas vendidas	%
TPS	Tasa de personas seleccionadas	Efectividad	Mide la cantidad de personas que fueron seleccionadas después del reclutamiento	# personas seleccionadas / total de personas reclutadas	%
TIP	Tasa de impacto publicitario	Efectividad	Mide la cantidad de clientes que aumentaron una vez lanzada la campaña	# clientes diarios antes de la campaña/ # de clientes diarios actuales	%
TPPP	Tasa de pagos puntuales a proveedores	Efectividad	Mide el número de pagos que se han hecho a tiempo	# de pagos a tiempo / Total de pagos	%

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

5.7.4 Manual de procesos

MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA GONZÁLEZ VEGA “EL MOTOR” CÍA. LTDA.



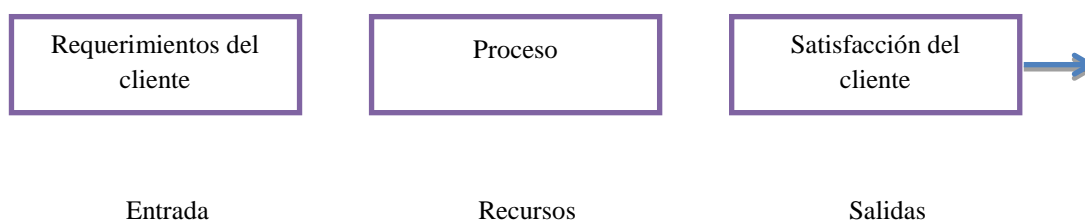
5.7.4.1 Objeto

El objeto del siguiente manual consiste en la estandarización de los procesos que tiene la empresa “El Motor” Cía. Ltda.

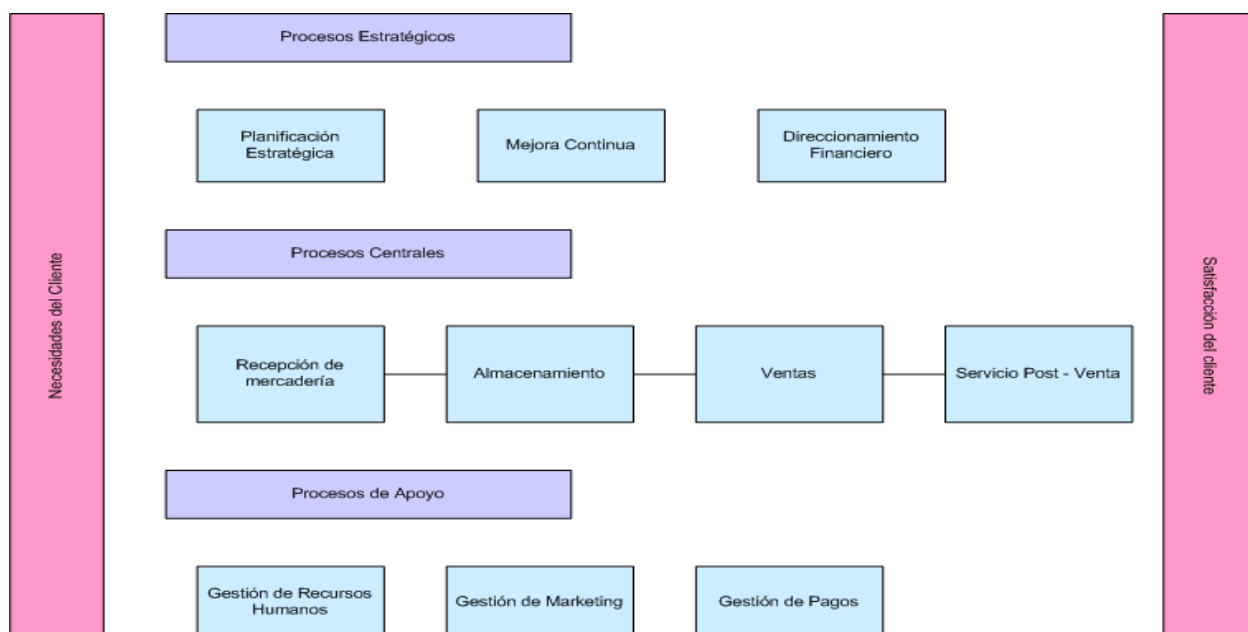
5.7.4.2 Alcance

En el manual se especifican cuales son los procesos centrales y de apoyo que la empresa posee, para que de esta manera exista un mejor manejo de los mismos.

5.7.4.3 Estructura general de los procesos



5.7.4.4 Mapa de procesos de “El Motor” Cía. Ltda.



5.7.4.5 Proceso recepción de mercadería

SUBPROCESO: Recepción de mercadería pedidos puntuales

Este proceso consiste en que los clientes hacen pedidos específicos de sus necesidades, los cuáles se reciben del proveedor autorizado y son enviados a bodega para que sean entregados al consumidor final.

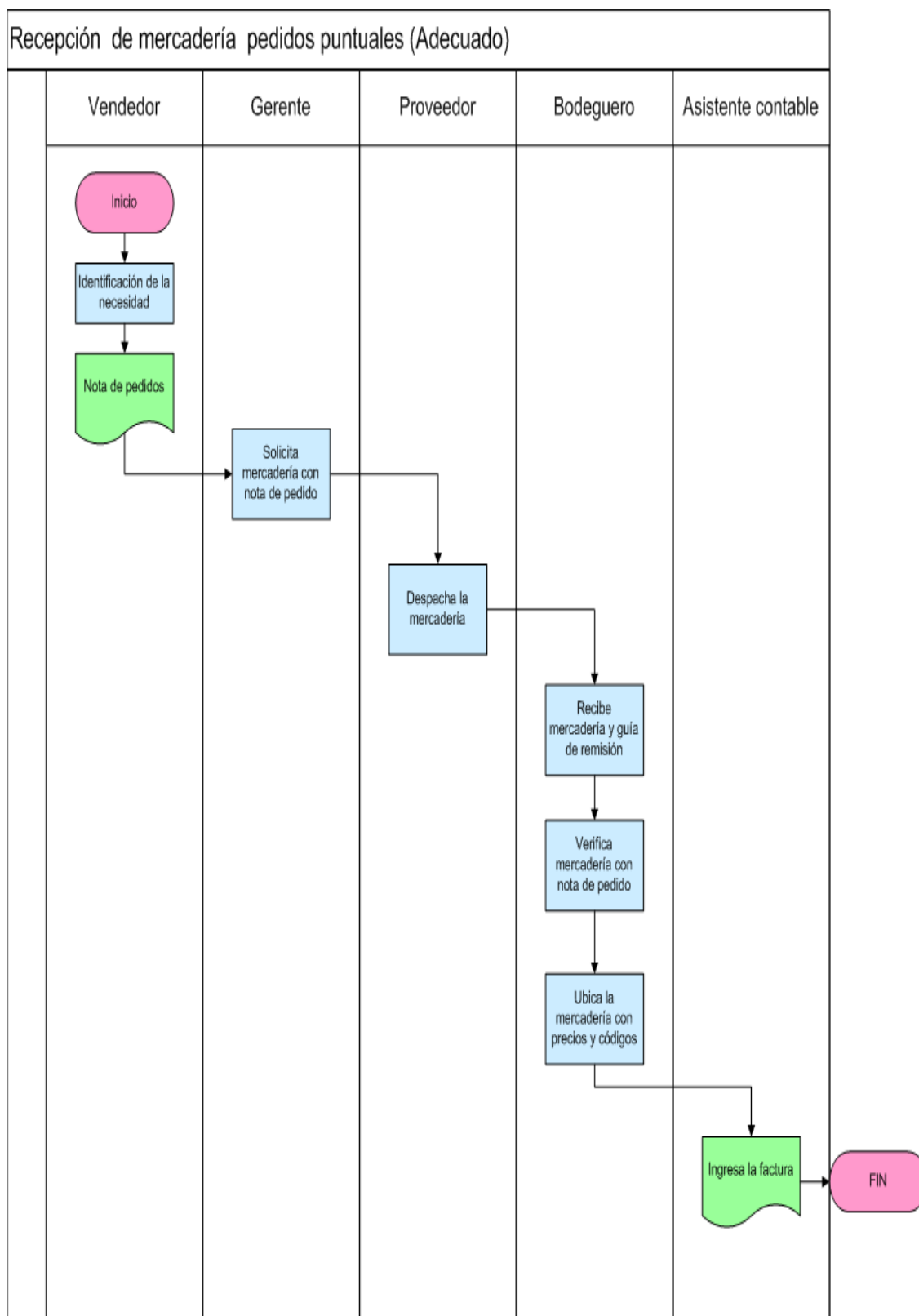
Entradas del proceso:

Mercadería despachada por parte del proveedor, de acuerdo a las necesidades que tenga el cliente.

Salida del proceso:

El producto que fue solicitado por el cliente y que satisface sus necesidades.

Diagrama de flujo del proceso de recepción de mercadería pedidos puntuales.



Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Descripción de las actividades del proceso de Recepción de mercadería pedidos puntuales.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Identificar la necesidad	Ventas	El vendedor recibe la inquietud del cliente	Se realiza una nota de pedido	Vendedor
2	Solicitar mercadería	Gerencia	El gerente solicita al proveedor el pedido específico	Se basa en la nota de pedido para hacer la orden	Gerente
3	Despacho de Mercadería	Proveedores	El proveedor entrega la mercadería solicitada	Se entrega el producto solicitado junto con guía de remisión	Proveedor
4	Recibe mercadería	Bodega	Recibe la mercadería despachada por el proveedor	Comprueba que la mercadería coincida con la guía de remisión	Bodeguero
5	Verificación de mercadería	Bodega	Se verifica que la mercadería recibida coincida con la nota de pedido	Se debe comprobar que el producto recibido sea el que fue solicitado por el cliente	Bodeguero
6	Ubica precios y códigos	Bodega	Se le da el código respectivo al producto y se coloca el precio	Se lo pone en percha hasta que el cliente lo retire	Bodeguero

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

<i>El Motor</i>			DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Recepción de mercadería pedidos puntuales		CODIFICACIÓN	EDICIÓN No.1		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Bodeguero		REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 15-11-2015		
ALCANCE: Este proceso empieza con el despacho del producto por parte del proveedor y termina con la aceptación del mismo					
RECURSOS					
FÍSICOS: Bodega			ECONÓMICOS: Presupuesto		
TÉCNICOS: Sistemas de información			RRHH: Bodeguero		
PROVEEDORES	PROCESO			CLIENTES	
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la necesidad • Solicitar mercadería • Despacho de Mercadería • Recibir mercadería • Verificación de mercadería • Ubicar precios y códigos 			Clientes	
ENTRADAS				SALIDAS	
Solicitud del pedido específico	OBJETIVO			Producto aceptado o rechazado por el cliente	
INDICADORES	Recibir todos los pedidos específicos por parte de los clientes para satisfacer sus necesidades				
TPP TPSF	CONTROLES				
Políticas del proveedor y de la empresa					
ELABORADO POR Adriana Rubio	REVISADO POR Andrea González		APROBADO POR Max González		

SUBPROCESO: Reabastecimiento Automático

La empresa cuenta con un sistema de inventarios, el cual tiene un número establecido de cada uno de los productos que deben haber en existencia, y se los va reponiendo depende a la cantidad de cada producto que se haya vendido.

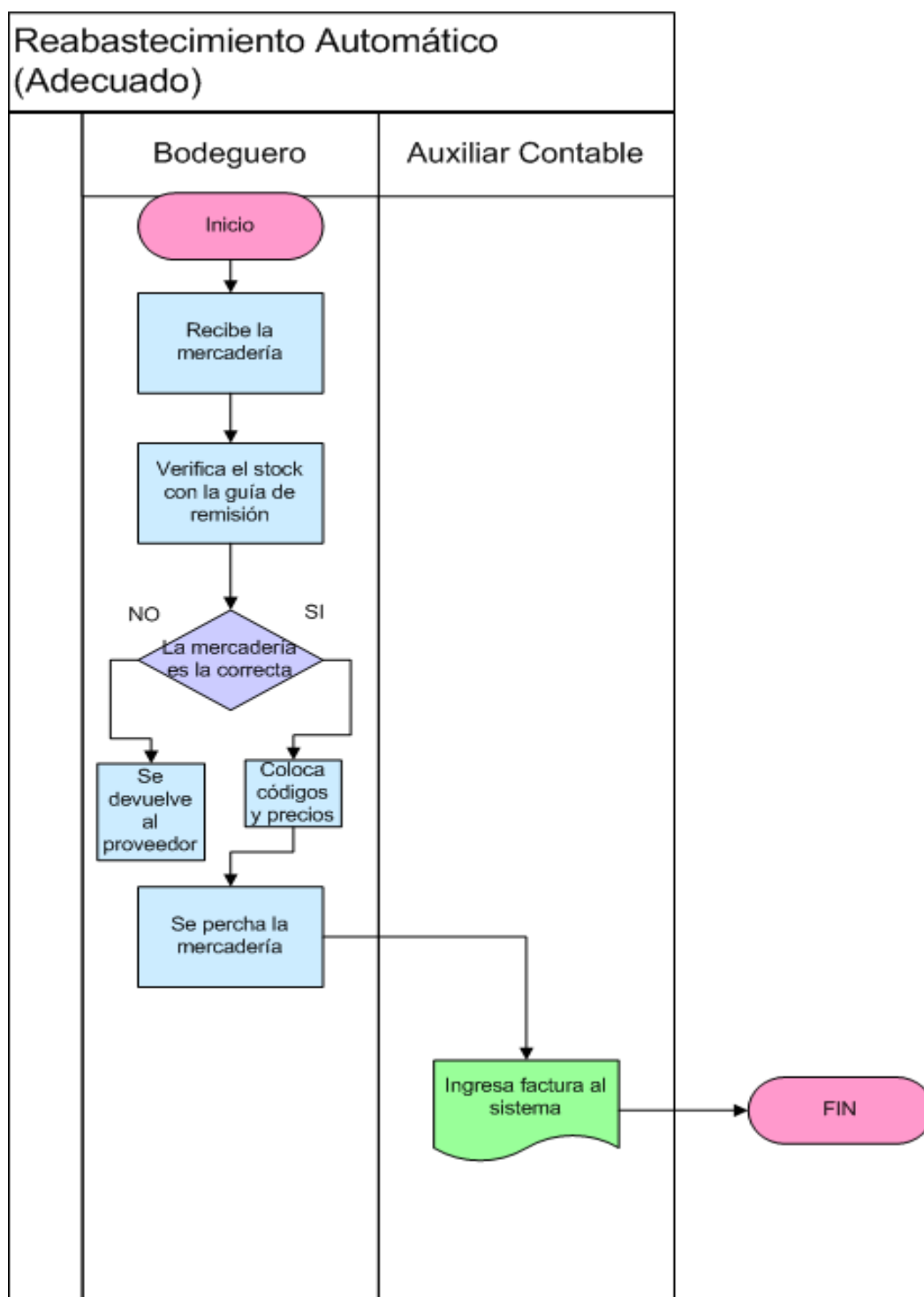
Entradas del proceso:

Mercadería despachada por parte del proveedor, de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa.

Salida del proceso:

Mercadería que se necesitaba reponer en el almacén para que pueda ser ofrecida y vendida a los clientes.

Diagrama de flujo del proceso de reabastecimiento automático.



Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Descripción de las actividades del proceso de Reabastecimiento Automático

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSIBLE
1	Recibe mercadería	Bodega	El bodeguero recibe mercadería.	El sistema de la empresa informa que productos son necesarios de reponer	Bodeguero
2	Verificación de stock	Bodega	El bodeguero revisa la mercadería recibida	Verifica que los productos coincidan con la guía de remisión y que sean los correctos	Bodeguero
3	Devolución de Mercadería	Bodega	El bodeguero devuelve la mercadería	Si la mercadería no es la correcta o esta demás se procede a devolver al proveedor lo que no corresponde	Bodeguero
4	Colocar códigos y precios	Bodega	Se procede a poner los códigos correspondientes y precios	El bodeguero verifica que los códigos y precios sean los correctos	Bodeguero
5	Perchar mercadería	Bodega	El bodeguero percha toda la nueva mercadería	Se pone en orden toda la mercadería en las perchas que corresponde	Bodeguero

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

<i>El Motor</i>			DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Reabastecimiento Automático		CODIFICACIÓN	EDICIÓN No.1		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Bodeguero		REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 15-11-2015		
ALCANCE: Este proceso empieza con el abastecimiento de mercadería faltante, termina con la recepción de productos para perchar					
RECURSOS					
FÍSICOS: Bodega		ECONÓMICOS: Presupuesto			
TÉCNICOS: Sistemas de información		RRHH: Bodeguero			
PROVEEDORES	PROCESO			CLIENTES	
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir mercadería • Verificación de stock • Devolución de Mercadería • Colocar códigos y precios • Perchar mercadería 			Bodeguero	
ENTRADAS				SALIDAS	
Productos faltantes en inventario	OBJETIVO			Productos aceptados para perchar	
INDICADORES		Tener un reabastecimiento puntual y con los productos correctos			
TPSF TPOSE		CONTROLES			
		Políticas del proveedor y de la empresa			
ELABORADO POR	Adriana Rubio	REVISADO POR	Andrea González	APROBADO POR	Max González

SUBPROCESO: Recepción de Mercadería Sucursal

La sucursal hace semanalmente un pedido a la matriz, de toda la mercadería de la que necesita abastecerse nuevamente.

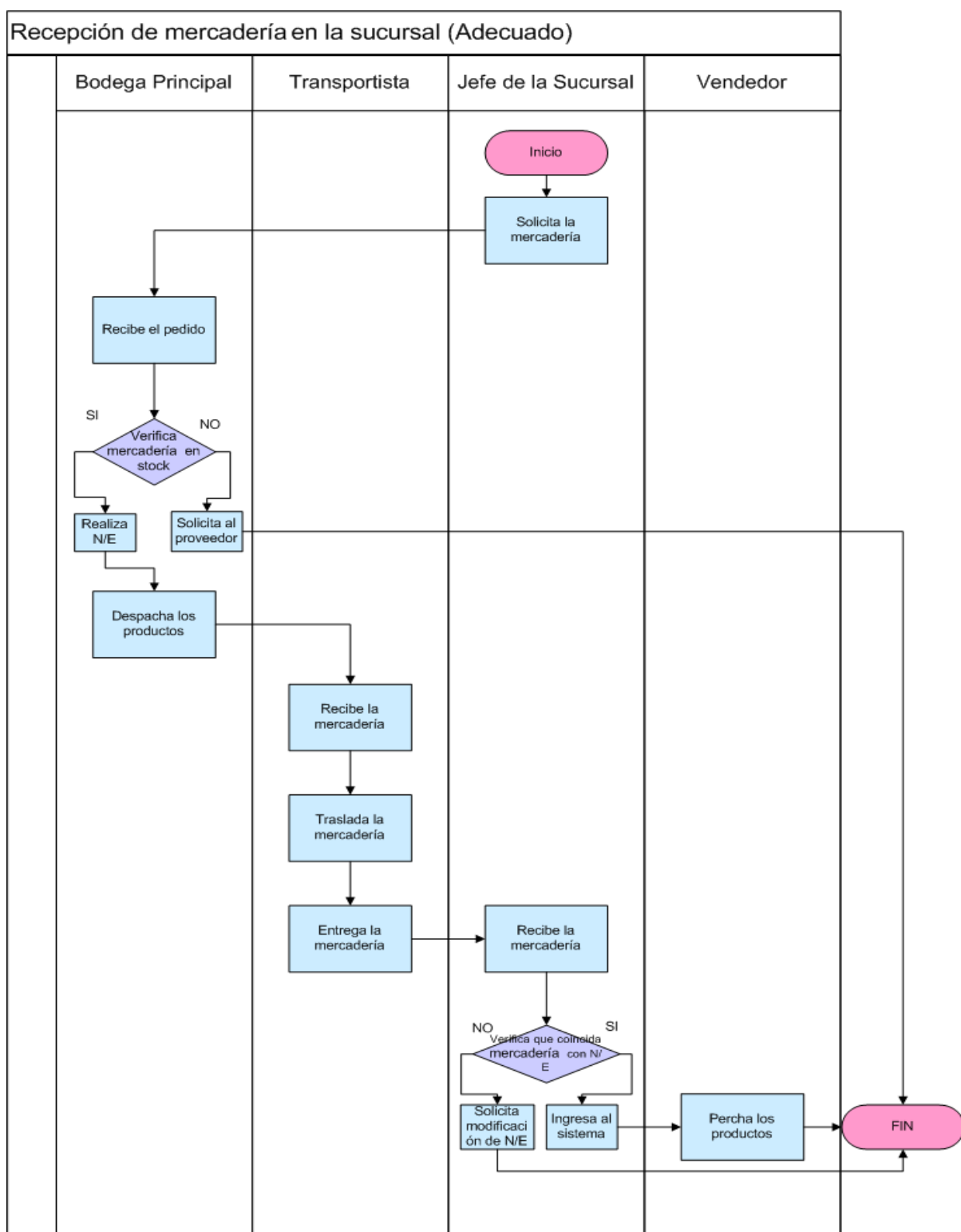
Entradas del proceso:

Mercadería despachada por parte de la matriz, de acuerdo a las necesidades que tenga la sucursal.

Salida del proceso:

Productos que necesitaban ser puestos en stock nuevamente por la sucursal.

Diagrama de flujo del proceso de Recepción de Mercadería en la sucursal.



Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Descripción de las actividades del proceso de Recepción de Mercadería en la sucursal

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Solicitar mercadería	Sucursal	El jefe de la sucursal realiza el pedido	Revisa el inventario y pide la mercadería faltante	Jefe sucursal
2	Recepción del pedido	Bodega	El bodeguero recibe la solicitud por parte de la sucursal	Se revisa el pedido por parte de la sucursal	Bodeguero
3	Realiza N/E	Bodega	El bodeguero realiza una note de entrega	La nota de entrega contiene todos los productos solicitados	Bodeguero
4	Despacho de mercadería	Bodega	Revisa que tenga en stock todos los productos y los separa para la sucursal	En caso de que no tenga los productos necesarios se hace un pedido al proveedor	Bodeguero
5	Recepción de mercadería	Transporte	El encargado de transportar la mercadería recibe los productos	Se ponen todos los productos en el camión que lo llevará a la sucursal	Transportista
6	Traslado de mercadería	Transporte	Se lleva la mercadería a la sucursal	En el camión se traslada toda la mercadería que se pidió	Transportista
7	Entrega de mercadería	Transporte	Una vez en la sucursal se baja la mercadería	El jefe recibe la mercadería	Transportista
8	Recepción de mercadería	Sucursal	El jefe recibe mercadería con nota de remisión	Se comprueba que la mercadería sea la que se solicitó	Jefe sucursal
9	Ingresar al sistema	Ventas	Se ingresan los nuevos productos al inventario	Se comprueban códigos y precios respectivamente	Jefe sucursal
10	Perchar productos	Ventas	Una vez con códigos y precios se procede a perchar	Se acomodan los productos de manera ordenada en donde correspondan	Vendedor

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

<i>El Motor</i>			DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Recepción de Mercadería en Sucursal		CODIFICACIÓN	EDICIÓN No.1		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Bodeguero		REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 15-11-2015		
ALCANCE: Este procesoempieza con el pedido de la sucursal y termina con el abastecimientonecesario de productos					
RECURSOS					
FÍSICOS: Bodega		ECONÓMICOS: Presupuesto			
TÉCNICOS: Sistemas de información		RRHH: Bodeguero			
PROVEEDORES	PROCESO			CLIENTES	
Almacén Matriz	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitarmercadería • Recepción del pedido • Realiza N/E • Despacho de mercadería • Recepción de mercadería • Traslado de mercadería • Entrega de mercadería • Recepción de mercadería • Ingresar al sistema - Percharproductos 			Sucursal	
ENTRADAS	OBJETIVO			SALIDAS	
Productos faltantes en inventario	Tener el abastecimiento necesario de todos los productos en la sucursal para satisfacer las necesidades de los clientes			Productos aceptados para perchar	
INDICADORES	CONTROLES				
TPO TPOSE	Políticas internas de la empresa				
ELABORADO POR Adriana Rubio	REVISADO POR Andrea González		APROBADO POR Max González		

5.7.4.6 Proceso de Almacenamiento

SUBPROCESO: Bodega

Una vez que la mercadería ha sido ordenada y despachada al almacén se procede a inventariar, codificar, poner precios y percharla y tenerla guardada hasta sacarla a la venta o llevarla a la sucursal.

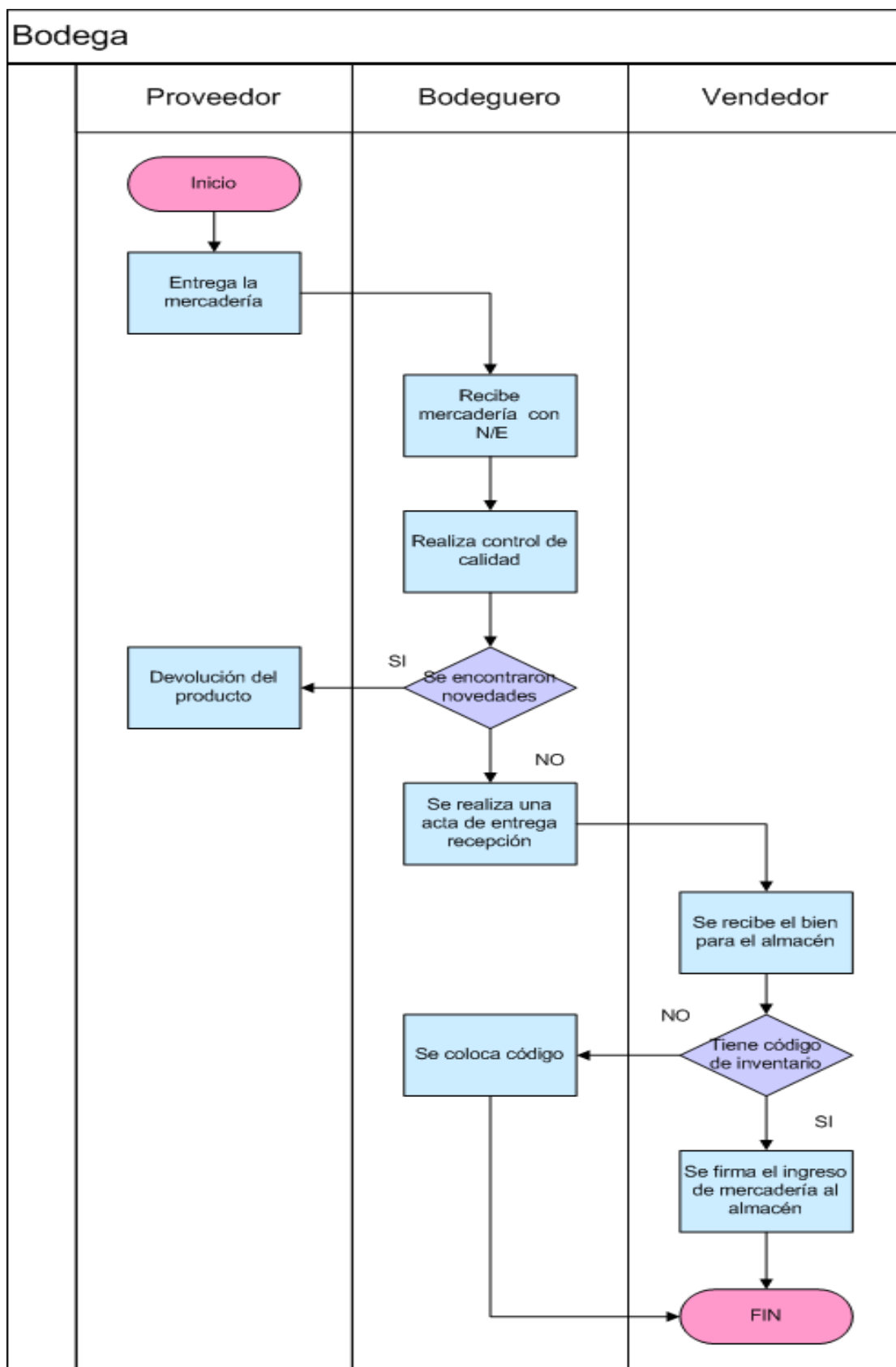
Entradas del proceso:

Mercadería despachada por parte del proveedor, de acuerdo a las necesidades que tenga el almacén.

Salida del proceso:

El producto que fue solicitado por bodega, listo para su venta.

Diagrama de flujo del proceso de Bodega.



Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Descripción de las actividades del proceso de Bodega

No .	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Entrega de mercadería	Proveedores	El proveedor lleva la mercadería al almacén	Los productos solicitados por el almacén llegan a la bodega	Proveedor
2	Recepción de mercadería	Bodega	El bodeguero recibe la mercadería con N/E	Se comprueba que la mercadería y la N/E coincidan	Bodeguero
3	Control de Calidad	Bodega	El bodeguero revisa que los productos estén todos en buen estado	Se revisa que no existan fallas en ninguno de los productos	Bodeguero
4	Realiza acta de entrega recepción	Bodega	El bodeguero realiza esta acta para enviar productos al almacén	En el acta se deben detallar los códigos del producto y la cantidad de cada uno	Bodeguero
5	Devolución del pedido	Bodega	El bodeguero devuelve al proveedor los productos	Se devuelven los productos que tuvieron falla o no fueron los ordenados	Bodeguero
6	Recibe mercadería	Ventas	El vendedor recibe la mercadería necesaria para el almacén	Con acta de recepción se deben comprobar que los productos sean los que se necesitan	Vendedor
7	Colocación de códigos	Bodega	Se colocan los códigos y precios a los productos	En caso de que algún producto no tenga código se lleva a bodega nuevamente	Bodeguero
8	Firma el ingreso de la Mercadería	Ventas	El vendedor responsable ingresa toda la mercadería nueva	Se debe ingresar al sistema del almacén cada uno de los productos	Vendedor

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Bodega	CODIFICACIÓN	EDICIÓN No.1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Bodeguero	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 15-11-2015
ALCANCE: Este proceso empieza con la recepción de mercadería y termina con el despacho a ventas		
RECURSOS		
FÍSICOS: Bodega	ECONÓMICOS: Presupuesto	
TÉCNICOS: Sistemas de información	RRHH: Bodeguero	
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de mercadería • Recepción de mercadería • Control de Calidad • Realiza acta de entrega recepción • Devolución del pedido • Recibe mercadería • Colocación de códigos • Firma el ingreso de la Mercadería 	Bodega
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
Productos necesarios en almacenes	Tener siempre toda la mercadería necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes	Productos aceptados para la venta
INDICADORES	CONTROLES	
TPSF TPOSE	Políticas internas de la empresa y políticas del proveedor	
ELABORADO POR Adriana Rubio	REVISADO POR Andrea González	APROBADO POR Max González

5.7.4.6 Proceso de Ventas

SUBPROCESO: Ventas externas

Consiste en la venta de nuestros en lugares externos, es decir, un camión con mercadería hace un recorrido, en el cual se van entregando productos a almacenes pequeños que tienen la necesidad de abastecerse de nuestro producto.

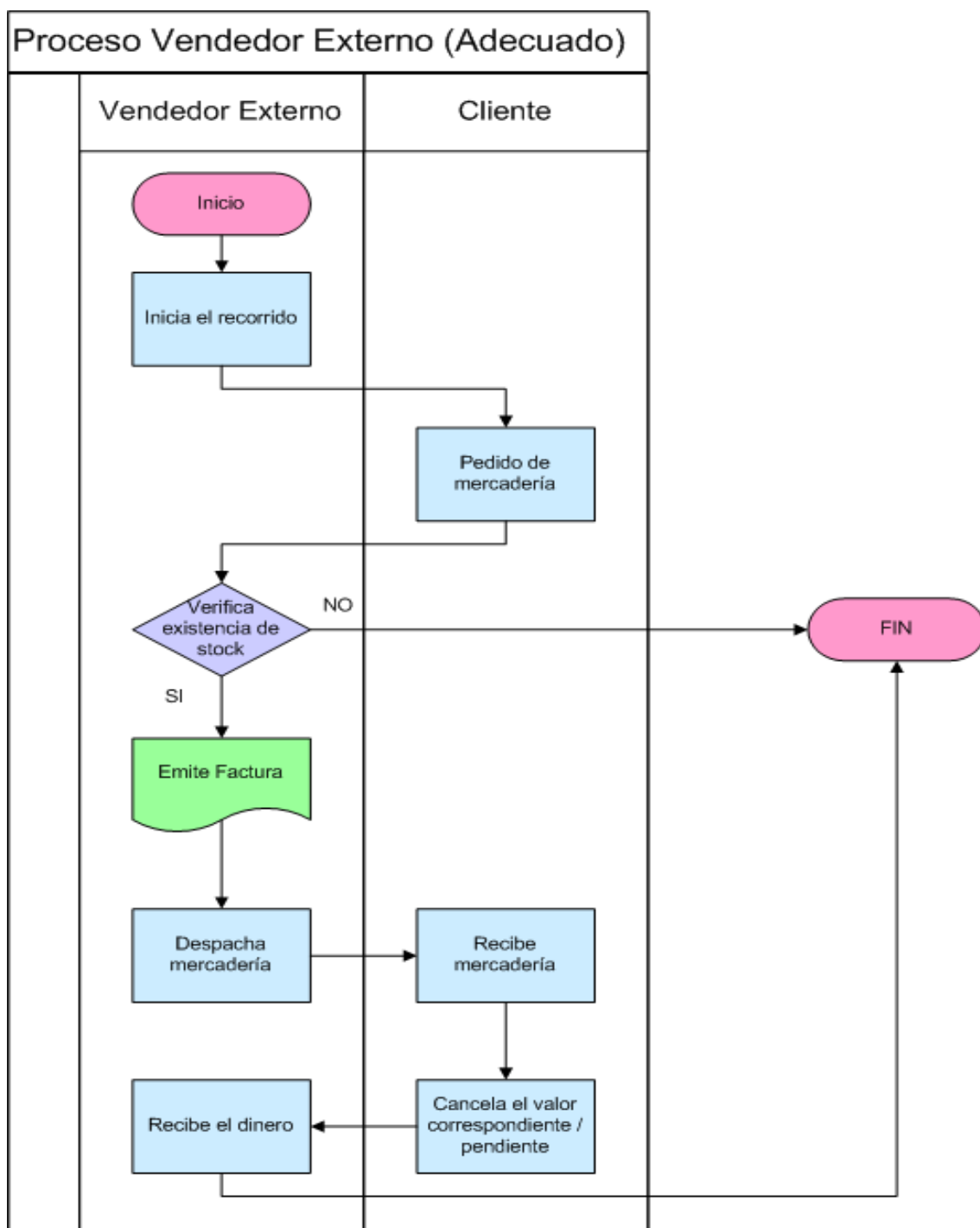
Entradas del proceso:

Mercadería despachada por parte de la bodega del almacén.

Salida del proceso:

El producto que fue entregado a los pequeños almacenes.

Diagrama de flujo del proceso de Ventas externas



Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Descripción de las actividades del proceso de Ventas externas

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Iniciar el recorrido	Ventas	El vendedor inicia el respectivo recorrido	Lleva la mercadería suficiente en el camión para venderla externamente	Vendedor externo
2	Pedido de mercadería	Clientes	El cliente solicita los productos	Según la necesidad que tenga el cliente pide la mercadería	Cliente
3	Despacho de Mercadería	Ventas	El vendedor hace entrega de la mercadería que se solicito	Se comprueba que la mercadería este en stock	Vendedor externo
4	Recibe mercadería	Clientes	El cliente recibe la mercadería que fue solicitada	Se recibe la mercadería con factura indicando que artículos fueron comprados	Cliente
5	Cancelar el valor a pagar	Clientes	El cliente paga por los productos	Se cancela el valor a pagar de la factura por los productos	Cliente
6	Recibe el dinero	Ventas	El vendedor recibe el pago que fue descrito en la factura	Se guarda el dinero para su entrega en la matriz	Vendedor externo

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

<i>El Motor</i>			DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Venta Externa		CODIFICACIÓN	EDICIÓN No.1		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Vendedor externo		REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 15-11-2015		
ALCANCE: Este proceso empieza con el recorrido del vendedor y termina con el despacho del producto al cliente					
RECURSOS					
FÍSICOS: Camión		ECONÓMICOS: Presupuesto			
TÉCNICOS: Sistemas de información		RRHH: Vendedor externo			
PROVEEDORES		PROCESO		CLIENTES	
Bodega		<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar el recorrido • Pedido de mercadería • Despacho de Mercadería • Recibemercadería • Cancelar el valor a pagar • Recibe el dinero 		Clientes	
ENTRADAS				SALIDAS	
Productos llevados al recorrido				Productos aceptados por el cliente	
INDICADORES		OBJETIVO			
TPVE		Vender el producto de manera externa, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes			
		CONTROLES			
		Políticas internas de la empresa			
ELABORADO POR Adriana Rubio	REVISADO POR Andrea González		APROBADO POR Max González		

SUBPROCESO: Ventas Internas

Consiste en la venta directa de nuestros productos, a los clientes que se acercan a nuestras instalaciones, brindándoles la mejor atención y satisfaciendo sus necesidades de la mejor manera.

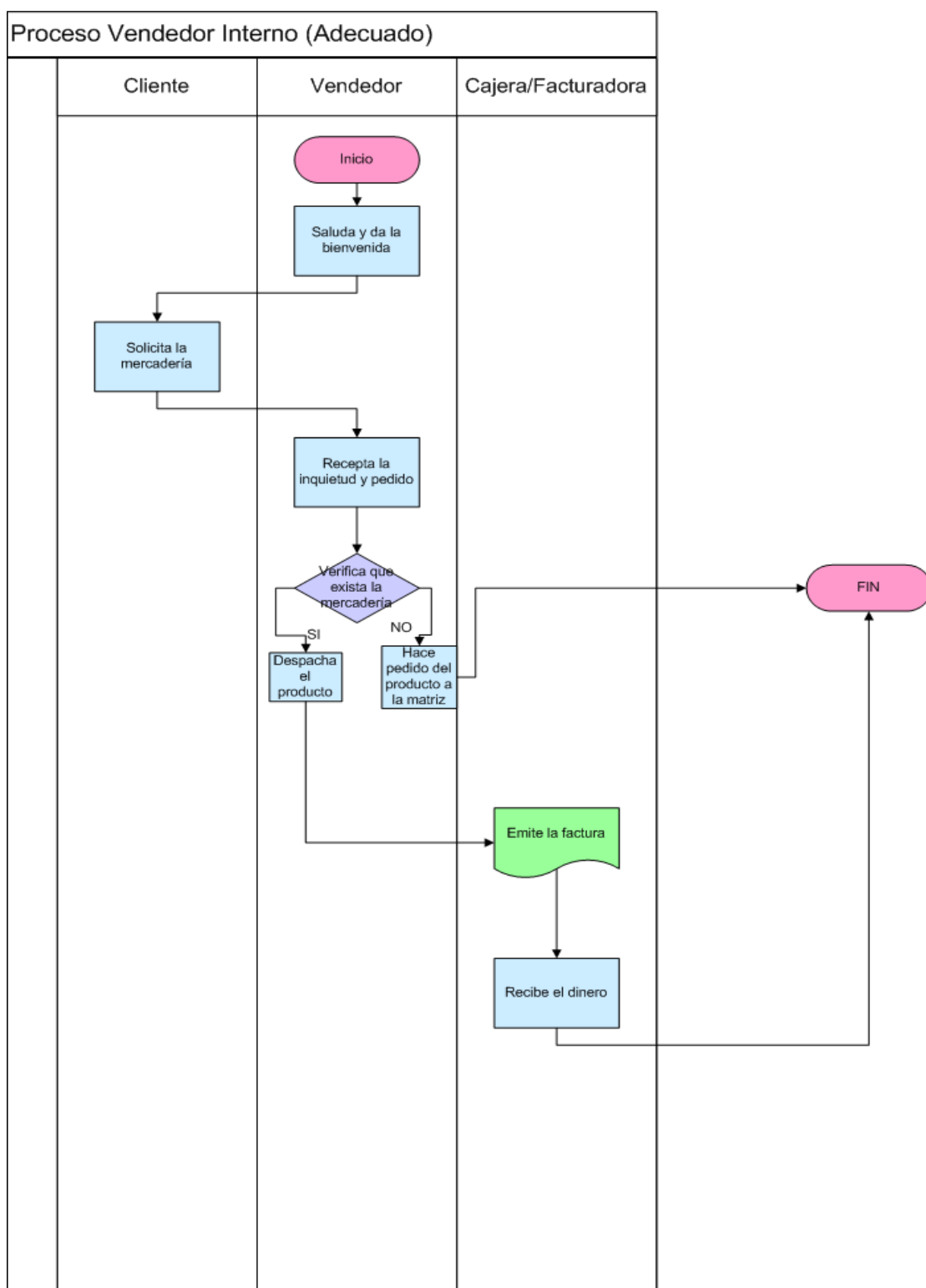
Entradas del proceso:

Producto en perchas listo para la venta

Salida del proceso:

El producto que fue vendido a nuestros clientes directos.

Diagrama de flujo del proceso de Ventas Internas



Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Descripción de las actividades del proceso de Ventas Internas

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Saludar y bienvenida	Ventas	El vendedor saluda cordialmente al cliente dándole la bienvenida	Se debe siempre atender al cliente de la manera mas cordial	Vendedor
2	Solicitar Mercadería	Clientes	El cliente pregunta por el producto que necesita	Según la necesidad que tiene el cliente hará el pedido correspondiente	Cliente
3	Receptar inquietud y pedido	Ventas	El vendedor recepta el pedido del producto	Se debe comprobar que el producto solicitado este disponible para la venta	Vendedor
4	Despachar el producto	Ventas	El vendedor toma el producto y lo prepara para el despacho	Se entrega el producto a la cajera para que realice la facturación pertinente	Vendedor
5	Recibe el dinero	Ventas	La cajera toma el dinero que fue cancelado por el cliente	El dinero debe ser guardado en caja chica	Cajera

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

<i>El Motor</i>			DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Venta Interna		CODIFICACIÓN	EDICIÓN No.1		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Vendedor		REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 15-11-2015		
ALCANCE: Este proceso empieza con la venta directa del producto y termina con la satisfacción del cliente					
RECURSOS					
FÍSICOS: Almacén		ECONÓMICOS: Presupuesto			
TÉCNICOS: Sistemas de información		RRHH: Vendedor			
PROVEEDORES		PROCESO		CLIENTES	
Almacén		<ul style="list-style-type: none"> Saludar y bienvenida Solicitar Mercadería Receptar inquietud y pedido Despachar el producto Recibe el dinero 		Clientes	
ENTRADAS				SALIDAS	
Productos en stock listos para la venta				Productos aceptados por el cliente	
INDICADORES		OBJETIVO			
TVM		Vender el 50% de la mercadería que se tiene en stock			
		CONTROLES			
		Políticas internas de la empresa			
ELABORADO POR Adriana Rubio		REVISADO POR Andrea González		APROBADO POR Max González	

5.7.4.7 Proceso de Servicio Post - Venta

SUBPROCESO: Garantías de baterías

Consiste en reponer una batería nueva a nuestros clientes en caso de que la batería que se vendió haya tenido un defecto de fábrica.

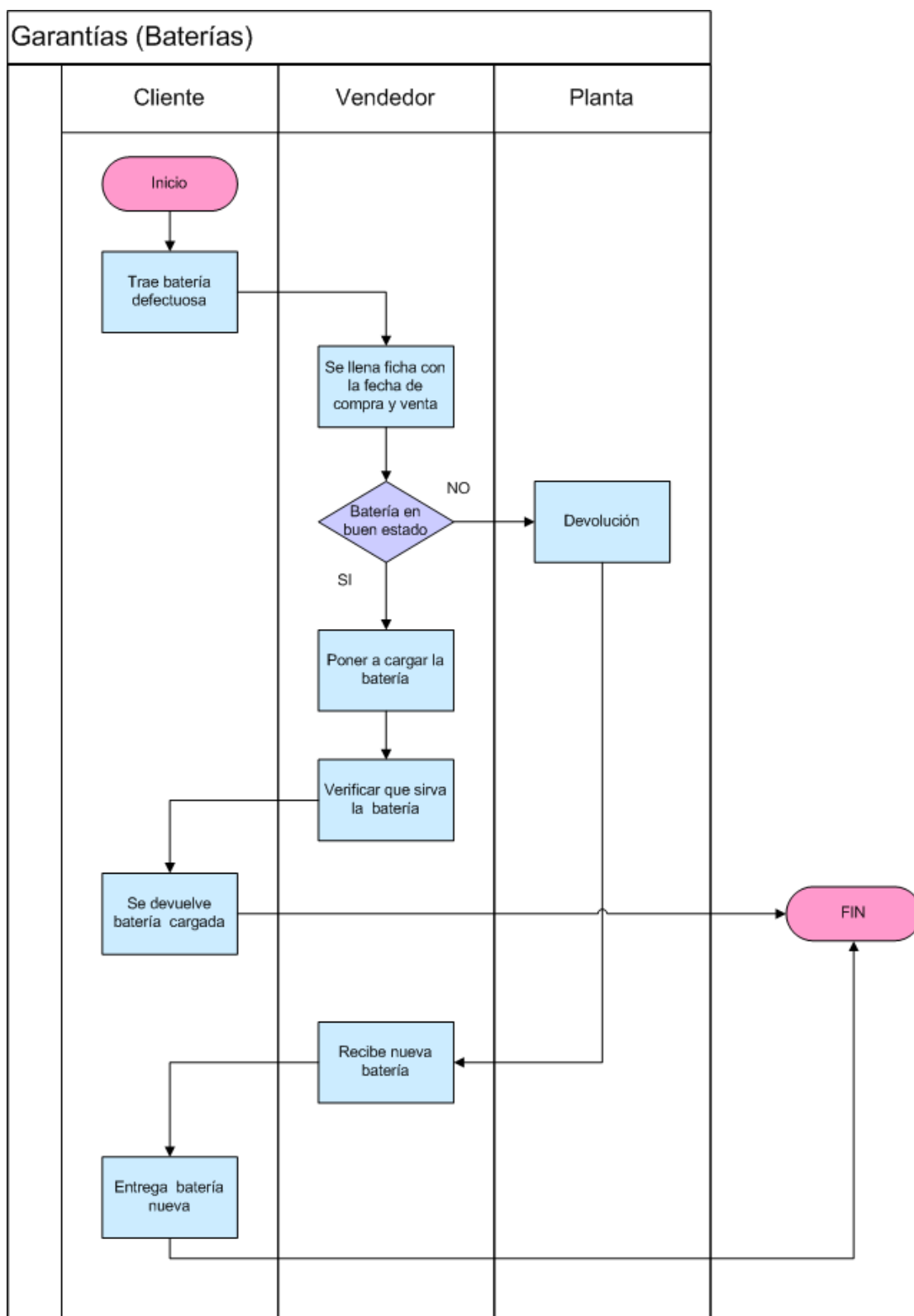
Entradas del proceso:

La batería que haya tenido una falla directa de fábrica

Salida del proceso:

Batería cargada o batería nueva.

Diagrama de flujo del proceso de Garantía de baterías



Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Descripción de las actividades del proceso de Garantía de baterías

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Traer batería defectuosa	Clientes	El cliente trae la batería defectuosa al almacén	Se debe comprobar que la batería tenga su garantía	Cliente
2	Llenar ficha	Ventas	El vendedor llena la ficha para recibir la batería	La ficha debe tener la fecha de compra y venta	Vendedor
3	Cargar batería	Ventas	Se procede a llevar la batería para cargarla	El vendedor debe poner a cargar la batería de manera adecuada	Vendedor
4	Verificar funcionamiento o batería	Ventas	El vendedor verifica el funcionamiento de la batería	La batería debe estar totalmente cargada	Vendedor
5	Devolver batería cargada	Ventas	Una vez que la batería esta cargada se devuelve al cliente	En caso de que solo haya sido una carga no es necesario ocupar la garantía	Vendedor
6	Devolución batería a planta	Planta	Se devuelve la batería a la planta de proveedores	Si la batería no se cargo se necesita una nueva batería	Encargado de planta
8	Recepción batería nueva	Ventas	El vendedor recibe una batería totalmente nueva	Se recibe una batería nueva sin cargo extra	Vendedor
9	Devolver batería nueva	Clientes	La batería se la entrega al cliente	Se comprueba que la nueva batería funcione totalmente	Cliente

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Garantía de baterías	CODIFICACIÓN	EDICIÓN No.1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Vendedor	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 15-11-2015
ALCANCE: Este proceso empieza con una batería con falla y termina con la reposición de una nueva batería		
RECURSOS		
FÍSICOS: Almacén	ECONÓMICOS: Presupuesto	
TÉCNICOS: Sistemas de información	RRHH: Vendedor	
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Traer batería defectuosa • Llenar ficha • Cargar batería • Verificar funcionamiento batería • Devolver batería cargada • Devolución batería a planta • Recepción batería nueva • Devolver batería nueva 	Clientes
ENTRADAS	OBJETIVO	SALIDAS
Batería con falla	Vender baterías sin fallas ni defectos	Batería nueva
INDICADORES	CONTROLES	
TBCG	Políticas internas de la empresa y del proveedor	
ELABORADO POR Adriana Rubio	REVISADO POR Andrea González	APROBADO POR Max González

SUBPROCESO: Garantía del Sistema Eléctrico (Sis. Elec.)

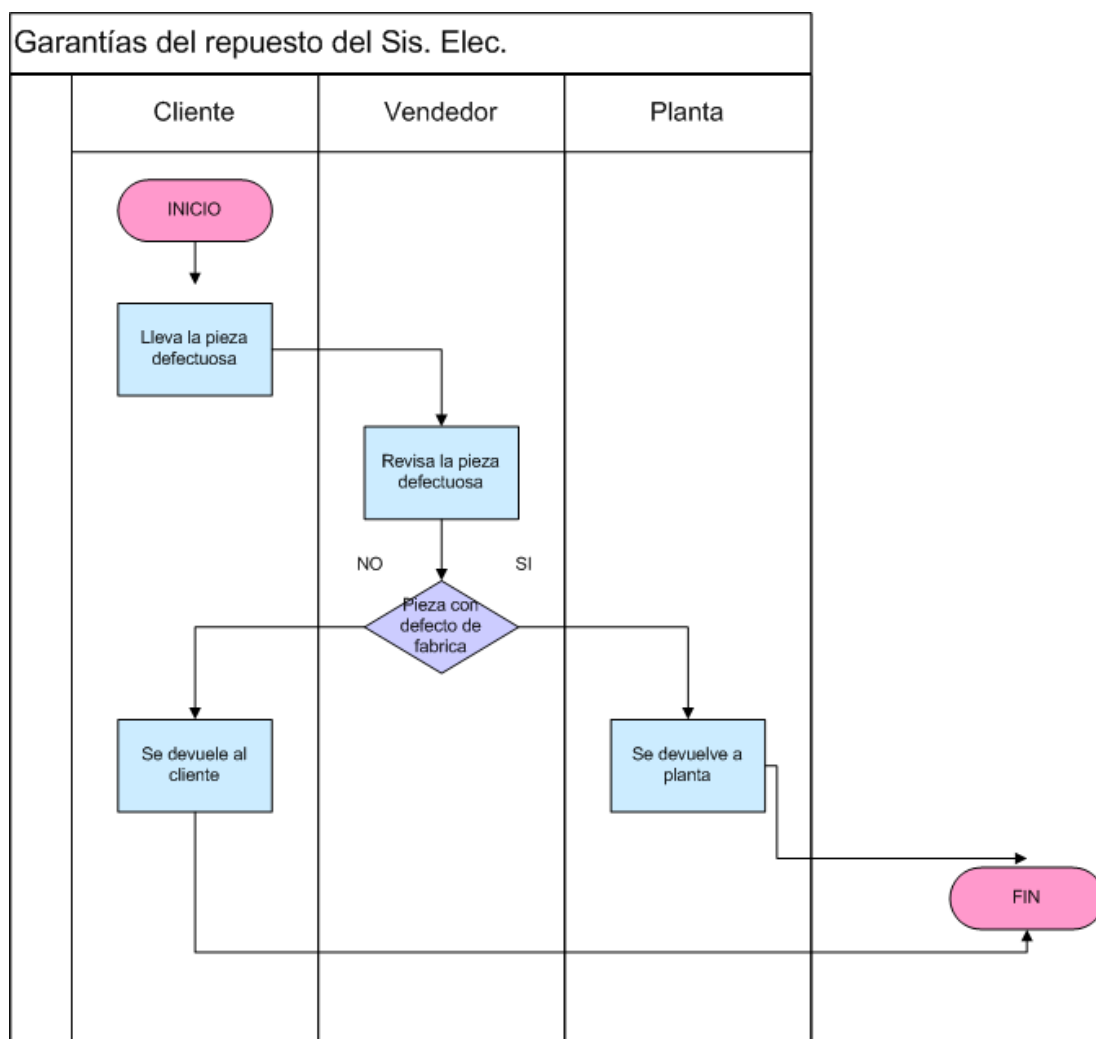
Este proceso consiste en reponer un repuesto nuevo en caso de que el repuesto que se vendió haya tenido una falla, siempre y cuando la funda se encuentre sellada, caso contrario no habrá garantía.

Entradas del proceso:

Los repuestos vendidos que hayan venido con falla de fabricación.

Salida del proceso:

Repuesto totalmente nuevo y en buenas condiciones.

Diagrama de flujo del proceso de Garantía del Sis. Elec.

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Descripción de las actividades del proceso de Garantía del Sis. Elec.

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Llevar la pieza defectuosa	Clientes	El cliente trae la pieza defectuosa al almacén	Se debe presentar el producto con la factura correspondiente	Cliente
2	Revisar la pieza defectuosa	Ventas	El vendedor se asegura que el defecto sea de fábrica	Solo si el defecto es de fabrica se da la garantía	Vendedor
3	Devolución producto planta	Planta	El producto defectuoso se devuelve a planta	Se encargan de reponer una pieza nueva y sin fallas	Encargado planta

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Garantía del Sis. Elec.	CODIFICACIÓN	EDICIÓN No.1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Vendedor - Planta	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 15-11-2015
ALCANCE: Este procesoempieza con un repuestoinservible y termina con un repuestonuevopara el cliente		
RECURSOS		
FÍSICOS: Almacén	ECONÓMICOS: Presupuesto	
TÉCNICOS: Sistemas de información	RRHH: Vendedor	
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar la piezadefectuosa • Asegurarseque la fundaestesellada • Devoluciónproductoplanta 	Clientes
ENTRADAS		SALIDAS
Repuesto con fallas	OBJETIVO	Repuesto totalmente nuevo
INDICADORES	Vender repuestos sin fallas ni defectos	
TRSEG	CONTROLES	
	Políticas internas de la empresa y del proveedor	
ELABORADO POR Adriana Rubio	REVISADO POR Andrea González	APROBADO POR Max González

SUBPROCESO: Instalación de baterías

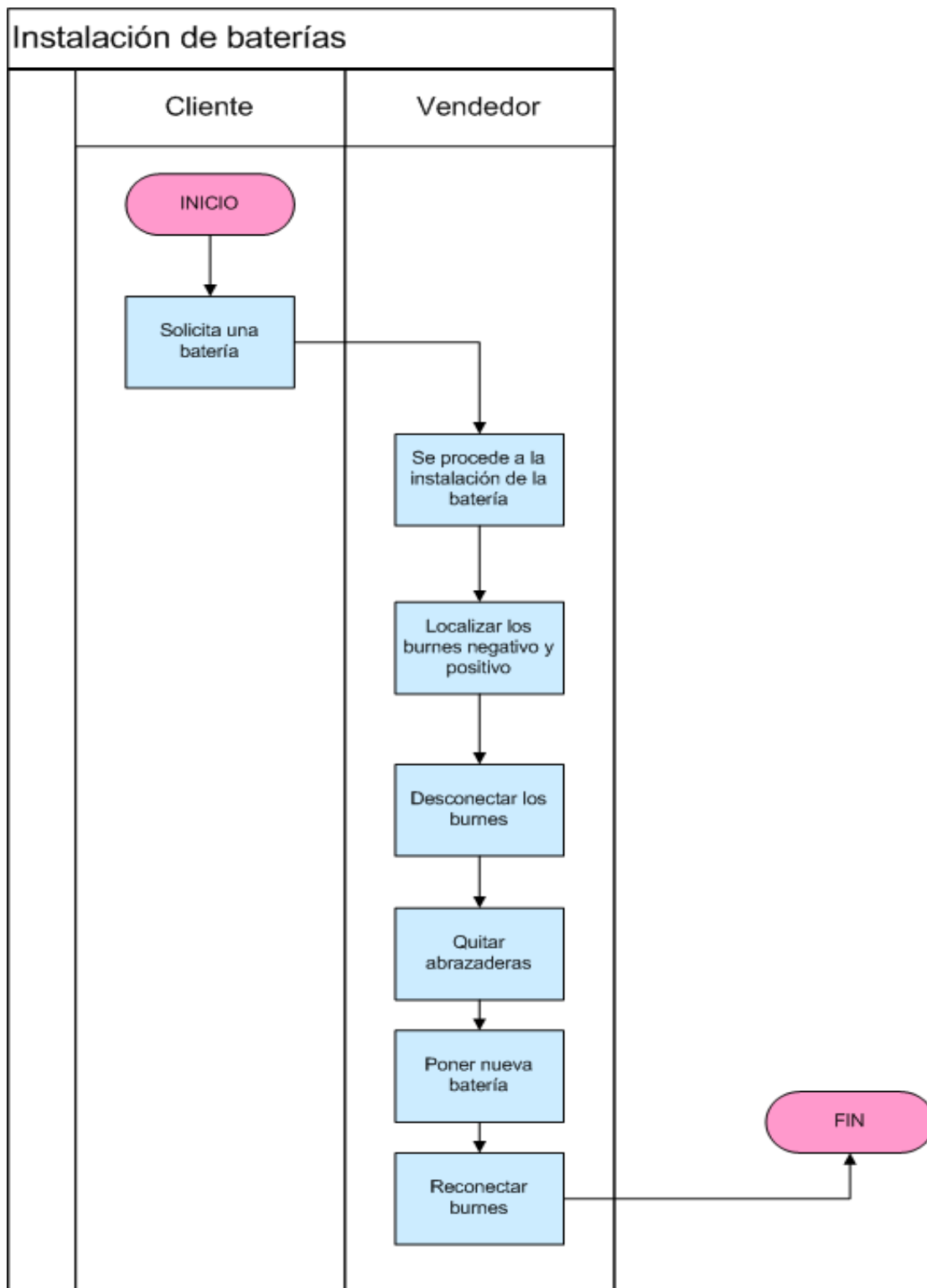
Consiste en instalar la batería que fue comprada en nuestro almacén en el automóvil de nuestro cliente, entregando así una batería cargada y el servicio adecuado que la misma necesita para la comodidad de nuestros clientes.

Entradas del proceso:

Batería recién comprada lista para ser cargada e instalada.

Salida del proceso:

La batería ya instalada en el auto lista para su funcionamiento.

Diagrama de flujo del proceso de Instalación de batería

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Descripción de las actividades del proceso de Instalación de baterías

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Solicita batería	Clientes	El cliente se acerca al almacén y solicita batería	Dependiendo su necesidad el cliente solicita la batería	Cliente
2	Mostrar baterías	Ventas	El vendedor muestra las baterías disponibles	Se acuerda la venta de la batería	Vendedor
3	Instalación de batería	Ventas	Se procede a instalar la batería en el auto sin cargo extra	La batería debe estar ya cancelada	Vendedor
4	Localizar Burnes	Ventas	Se deben localizar burnes positivos y negativos	El vendedor debe fijarse bien en los burnes + y -	Vendedor
5	Desconectar burnes	Ventas	Se desconectan con cuidado los burnes de la batería vieja	Se debe desconectar primero el burne negativo	Vendedor
6	Quitar abrazaderas	Ventas	Se debe quitar las abrazaderas de la batería vieja	La batería debe quedar totalmente suelta y retirarla	Vendedor
7	Poner nueva batería	Ventas	Se coloca la nueva batería asegurándose de que el burne negativo y positivo se encuentren en la posición correcta	Se la debe asegurar y colocar las abrazaderas	Vendedor
8	Reconectar burnes	Ventas	Una vez segura, se conectan nuevamente los burnes	Se conecta el burne positivo + y el burne negativo -	Vendedor

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

<i>El Motor</i>			DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Instalación de baterías		CODIFICACIÓN	EDICIÓN No.1		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Vendedor		REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 15-11-2015		
ALCANCE: Este procesoempieza con la compra de una bacteria nueva y termina con una bacteria instalada					
RECURSOS					
FÍSICOS: Almacén		ECONÓMICOS: Presupuesto			
TÉCNICOS: Sistemas de información		RRHH: Vendedor			
PROVEEDORES		PROCESO		CLIENTES	
Almacén matriz - Sucursal		<ul style="list-style-type: none"> • Solicitabatería • Mostrarbaterías • Instalación de batería • LocaizarBurnes • Desconectarburnes • Quitarabrazaderas • Ponernuevabatería • Reconectarburnes 		Clientes	
ENTRADAS				SALIDAS	
Batería nueva comprada				Batería nueva instalada en el auto	
INDICADORES		OBJETIVO			
TBI		Instalar al menos el 75% del total baterías vendidas			
		CONTROLES			
		Políticas internas de la empresa			
ELABORADO POR	Adriana Rubio	REVISADO POR	Andrea González	APROBADO POR	Max González

SUBPROCESO: Instalación de plumas

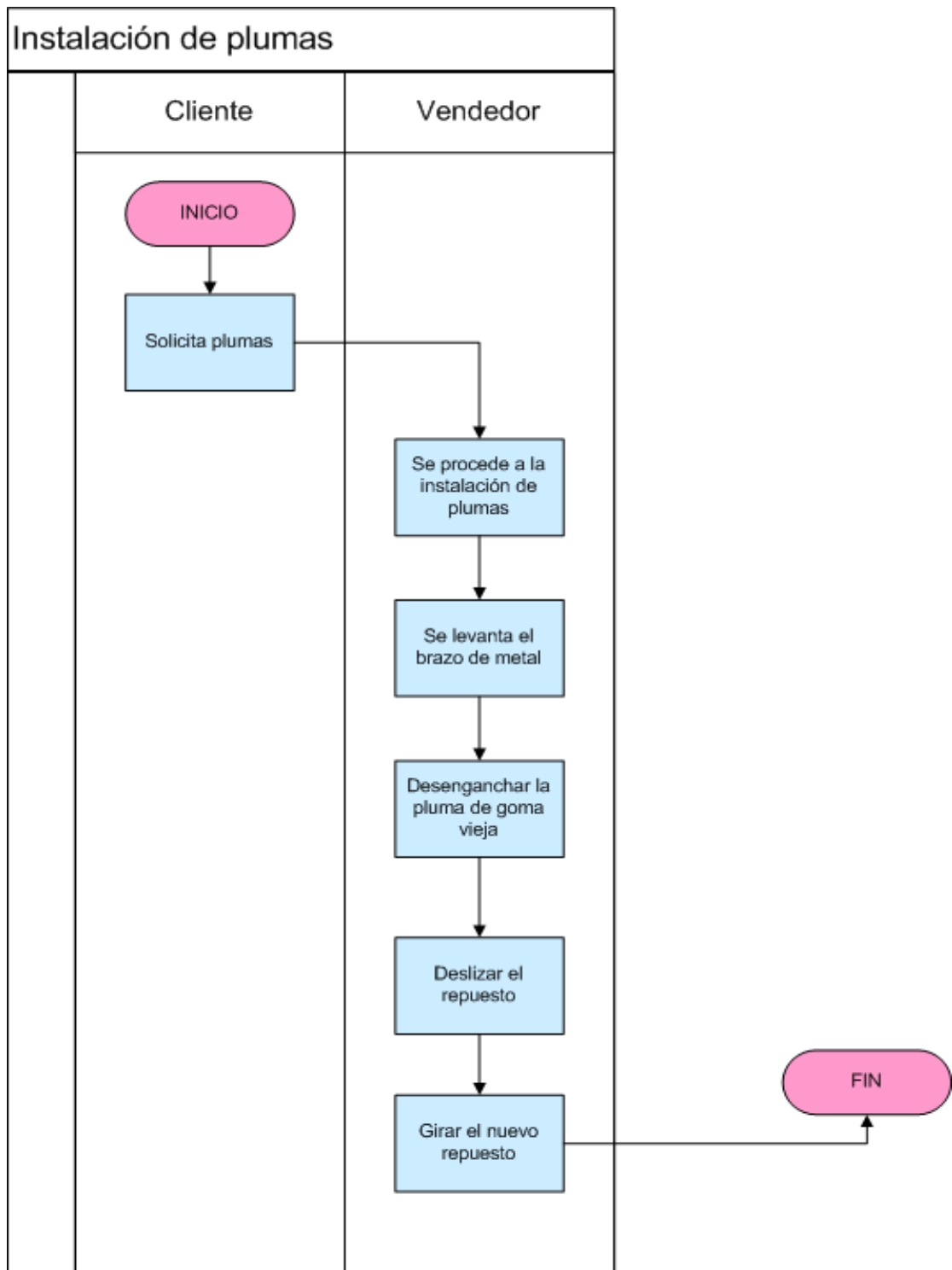
Consiste en instalar las plumas del automóvil, sin cargo alguna para de esta manera darle un valor extra a nuestro servicio y cumplir con las expectativas y necesidades que tengan nuestros clientes.

Entradas del proceso:

Las plumas nuevas compradas en nuestro almacén.

Salida del proceso:

Las plumas ya instaladas en el auto para su correcto funcionamiento.

Diagrama de flujo del proceso de Instalación de plumas

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Descripción de las actividades del proceso de Instalación de plumas

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARÁCTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Solicita plumas	Clientes	El cliente se acerca al almacén y solicita plumas	Dependiendo su necesidad el cliente solicita las plumas	Cliente
2	Mostrar plumas	Ventas	El vendedor muestra las plumas disponibles	Se acuerda la venta de las plumas	Vendedor
3	Instalación de plumas	Ventas	Se procede a instalar las plumas en el auto sin cargo extra	Las plumas deben estar ya canceladas	Vendedor
4	Levantar brazo de metal	Ventas	Se procede a alzar el brazo de metal de las plumas viejas	Con mucho cuidado para no causar daño	Vendedor
5	Desganchar pluma	Ventas	Se desgancha la pluma vieja de goma	Se debe hacer una por una las plumas	Vendedor
6	Deslizar repuesto	Ventas	Se desliza el nuevo repuesto	Con cuidado para que no se vaya a dañar la nueva pluma	Vendedor
7	Girar repuesto	Ventas	Se procede a girar el nuevo repuesto	Nos debemos asegurar de que quede totalmente asegurada la pluma nueva	Vendedor

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

<i>El Motor</i>			DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Instalación de plumas		CODIFICACIÓN	EDICIÓN No.1		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Vendedor		REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 15-11-2015		
ALCANCE: Este procesoempieza con la venta de unasplumasnuevas y termina con plumasinstaladas en el auto					
RECURSOS					
FÍSICOS: Almacén		ECONÓMICOS: Presupuesto			
TÉCNICOS: Sistemas de información		RRHH: Vendedor			
PROVEEDORES		PROCESO		CLIENTES	
Almacén matriz - Sucursal		<ul style="list-style-type: none"> • Solicitaplumas • Mostrarplumas • Instalación de plumas • Levantarbrazo de metal • Desgancharpluma • Deslizarrepuesto • Girarrepuesto 		Clientes	
ENTRADAS					
Plumas nuevas compradas				SALIDAS	
INDICADORES		OBJETIVO		Plumas nuevas instaladas en el auto	
TPI		Instalar al menos el 75% del total de plumas vendidas			
		CONTROLES			
		Políticas internas de la empresa			
ELABORADO POR Adriana Rubio		REVISADO POR Andrea González		APROBADO POR Max González	

5.7.4.8 Proceso de Gestión de Recursos Humanos (RRHH)

SUBPROCESO: Contratar personal

Consiste en contratar al personal idóneo que sea necesario para la empresa, para cumplir con las metas y los objetivos empresariales, contando con gente capacitada que pueda atender las necesidades de nuestros clientes.

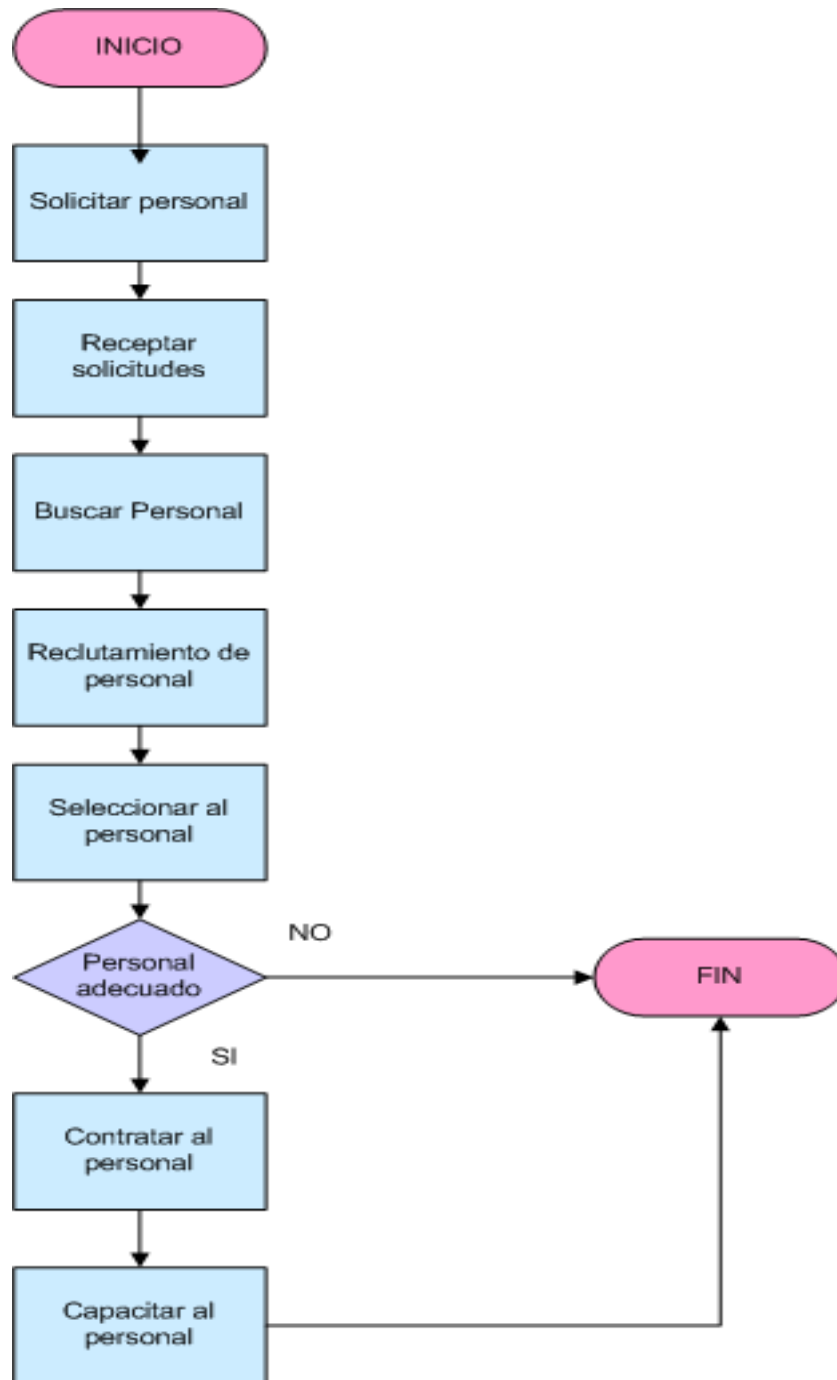
Entradas del proceso:

Documentos con los que se comunica la disposición de contratar personal.

Salida del proceso:

Persona que es contratada por la empresa, para cubrir la demanda del área solicitante.

Diagrama de flujo del proceso de Contratación de personal



Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Descripción de las actividades del proceso de Contratación de personal

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Solicitar personal	Ventas	Se solicita una persona que pueda cubrir el puesto	Se realiza una solicitud escrita en la que conste cuales son las características de la persona y las actividades que deberá realizar	Vendedor
2	Receptar solicitudes	RRHH	Se recepta la solicitud	Se analiza la solicitud para el cargo que se necesita cubrir	Jefe de RRHH
3	Buscar personal	RRHH	Se buscan a personas interesadas en el puesto	Se coloca un aviso en el periódico, se deben detallar las competencias que debe tener el candidato	Jefe de RRHH
4	Reclutamiento personal	RRHH	Se reclutan a las personas interesadas	Entrevista, verificando las competencias de la persona y solicitando la hoja de vida.	Jefe de RRHH
5	Seleccionar personal	RRHH	Se selecciona de los candidatos los mas idóneos para el puesto	De los seleccionados se elige a uno, el mas capacitado para el puesto	Jefe de RRHH
6	Contratar personal	RRHH	Se contrata a la persona idónea que haya pasado la entrevista	Contrato que detalla cantidad a pagarse, tiempo de prestación de servicio y obligaciones de las partes.	Jefe de RRHH
7	Capacitación del personal	RRHH	Se le da la capacitación necesaria para que asuma su nuevo puesto	La capacitación dura una semana	Jefe de RRHH

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

<i>El Motor</i>			DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Contratación de personal		CODIFICACIÓN	EDICIÓN No.1		
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de RRHH		REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 15-11-2015		
ALCANCE: El proceso empieza con la solicitud de personal y concluye con la contratación del RRHH					
RECURSOS					
FÍSICOS: Almacén			ECONÓMICOS: Presupuesto		
TÉCNICOS: Sistemas de información			RRHH: Jefe de RRHH		
PROVEEDORES	PROCESO			CLIENTES	
Mercado laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar personal • Receptar solicitudes • Buscar personal • Reclutamiento personal • Seleccionar personal • Contratar personal • Capacitación del personal 			Area de RRHH	
ENTRADAS				SALIDAS	
Solicitud del personal	OBJETIVO			Personal contratado	
INDICADORES		CONTROLES			
TPS		Políticas internas de la empresa, Código de trabajo			
ELABORADO POR	Adriana Rubio	REVISADO POR	Andrea González	APROBADO POR	Max González

5.7.4.8 Proceso de Gestión Marketing

SUBPROCESO: Campaña publicitaria

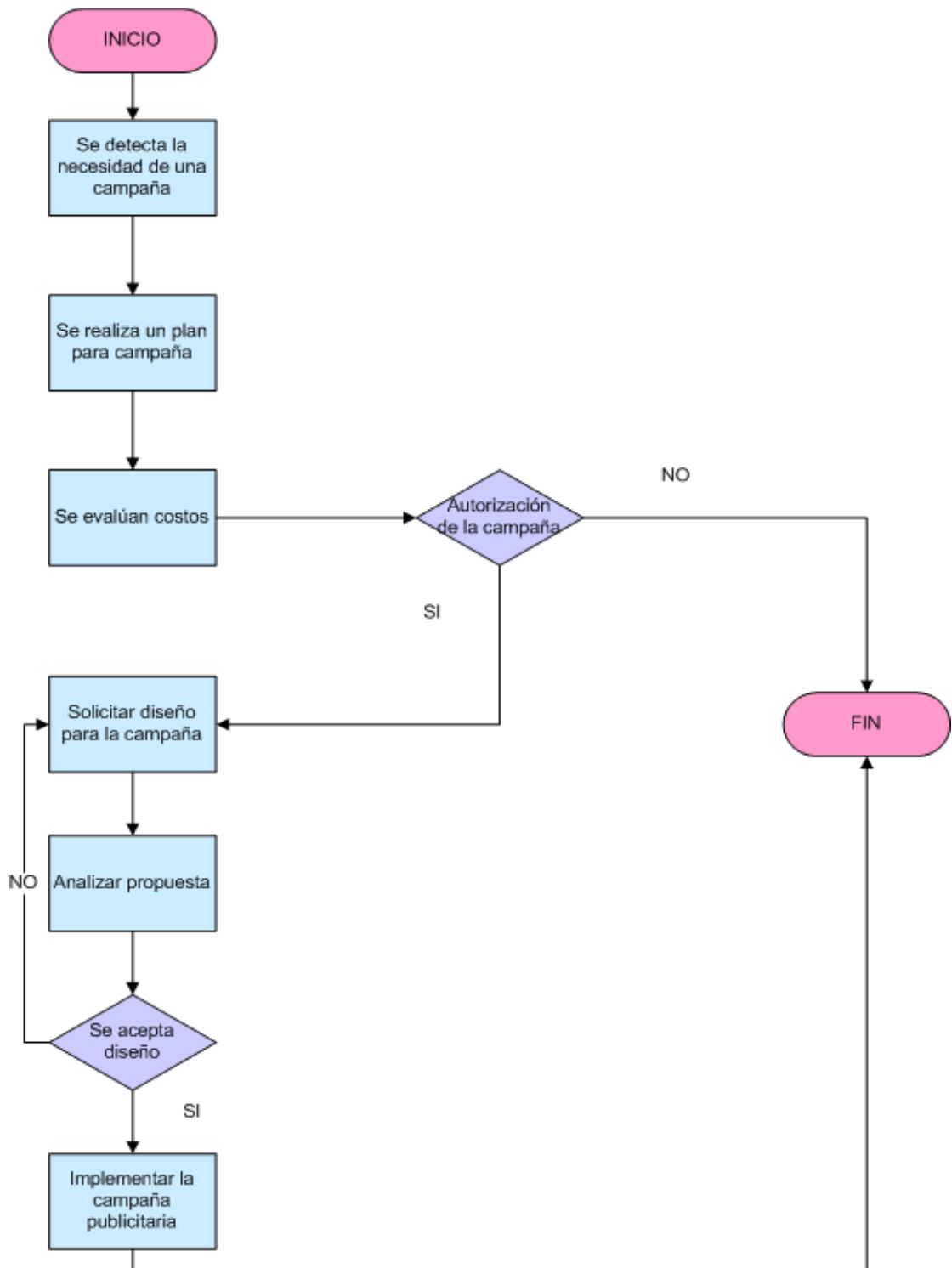
Consiste en realizar una campaña publicitaria que sea efectiva, y que ayude a mejorar las ventas de la empresa.

Entradas del proceso:

Se dan varias ideas que sean ingeniosas para crear una campaña publicitaria para la empresa.

Salida del proceso:

La idea plasmada ya en una campaña publicitaria.

Diagrama de flujo del proceso de Campaña publicitaria

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Descripción de las actividades del proceso de Campaña publicitaria

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Necesidad de campaña publicitaria	Marketing	Se encuentra la necesidad de una campaña publicitaria	Es necesaria en la empresa una campaña	Jefe MKT
2	Plan para la campaña	Marketing	Se realiza un plan para la nueva campaña	Se analizan opciones y se escoge el mejor plan	Jefe MKT
3	Evaluar costos	Marketing	Se evalúan los costos que lleva establecer la nueva campaña	Se deben revisar cuidadosamente los costos y decidir si la empresa cuenta con el presupuesto adecuado	Jefe MKT
4	Diseño de la campaña	Marketing	Se diseña una nueva campaña	Después de analizar ideas se las une y se hace un diseño	Jefe MKT
5	Analizar propuesta	Marketing	Se analiza la nueva propuesta	RRHH junto con el Gerente analizan el diseño de la propuesta	Jefe MKT
6	Implementar Campaña	Marketing	Se acepta la propuesta y se la implementa	La nueva campaña publicitaria es ejecutada inmediatamente	Jefe MKT

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

El Motor		DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO: Campaña publicitaria		CODIFICACIÓN	EDICIÓN No.1
PROPIETARIO DEL PROCESO: Jefe de Marketing		REQUISITO DE LA NORMA	FECHA 15-11-2015
ALCANCE: El proceso empieza con la idea de la propuesta y termina con una campaña publicitaria			
RECURSOS			
FÍSICOS: Almacén		ECONÓMICOS: Presupuesto	
TÉCNICOS: Sistemas de información		RRHH: Jefe de Marketing	
PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES	
Area de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de campaña publicitaria • Plan para la campaña • Evaluar costos • Diseño de la campaña • Analizar propuesta • Implementar Campaña 	Público en general	
ENTRADAS		SALIDAS	
Idea de la propuesta	OBJETIVO	Campaña publicitaria	
INDICADORES	Crear una campaña publicitaria que impacte al público y aumente las ventas		
TIP	CONTROLES		
	Políticas internas de la empresa		
ELABORADO POR Adriana Rubio	REVISADO POR Andrea González	APROBADO POR	Max González

5.7.4.9 Proceso de Gestión de Pagos

SUBPROCESO: Pago a proveedores

Consiste en realizar los pagos a los proveedores en el tiempo estipulado.

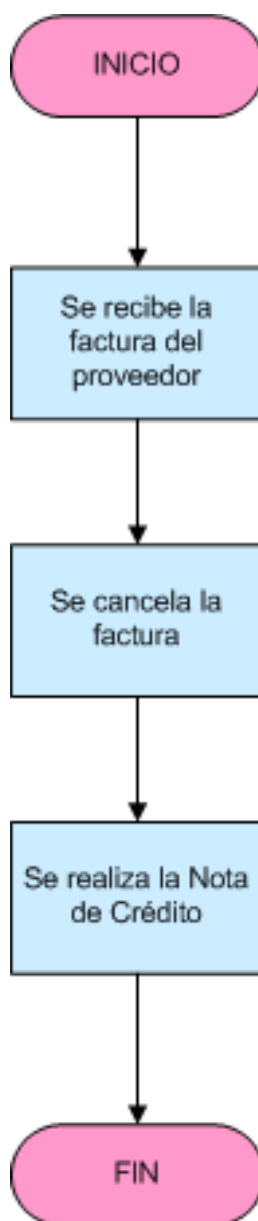
Entradas del proceso:

Los pedidos de mercadería de productos que se necesitan en el almacén para su venta.

Salida del proceso:

Los pagos que se hace a los proveedores por los productos recibidos

Diagrama de flujo del proceso de Pago a proveedores



Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Descripción de las actividades del proceso de Pago a proveedores

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Recibe factura	Proveedor	El proveedor entrega la factura	En la factura deben constar los artículos con sus respectivos códigos	Proveedor
2	Cancelar factura	Financiera	Se debe cancelar el valor de la factura	El auxiliar contable debe pagar en efectivo la cantidad señalada	Auxiliar contable
3	Realizar nota de crédito	Financiera	Se realiza una nota de crédito	Debe constar con fecha y las especificaciones necesarias	Auxiliar contable

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

<i>El Motor</i>			DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO: Pago a proveedores		CODIFICACIÓN		EDICIÓN No.1	
PROPIETARIO DEL PROCESO: Auxiliar Contable		REQUISITO DE LA NORMA		FECHA 15-11-2015	
ALCANCE: El proceso empieza con la recepción de la factura y termina cancelando el valor de la factura					
RECURSOS					
FÍSICOS: Almacén			ECONÓMICOS: Presupuesto		
TÉCNICOS: Sistemas de información			RRHH: Auxiliar contable		
PROVEEDORES	PROCESO			CLIENTES	
Proveedores (planta)	<ul style="list-style-type: none"> • Recibefactura • Cancelar factura • Realizar nota de crédito 			Departamento financiero	
ENTRADAS				SALIDAS	
Factura	OBJETIVO			Factura cancelada respectivamente	
INDICADORES	Realizar todos los pagos a los proveedores a tiempo				
TPPP	CONTROLES				
	Políticas internas de la empresa y políticas del proveedor				
ELABORADO POR Adriana Rubio	REVISADO POR Andrea González			APROBADO POR Max González	

5.7.5 Problemas a solucionar

A continuación se detallan los problemas más relevantes que se encontraron en la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda. Y se procede a dar solución a los mismos, puesto que es de suma importancia que éstos sean corregidos para que la empresa pueda seguir funcionando de manera eficiente.

Tabla 5.3 Problemas a solucionar

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO
Exceso de horas de trabajo	Tareas mal establecidas	Cansancio y desmotivación en los empleados
Funciones no definidas correctamente	No existen procesos establecidos	Duplicidad de actividades
Recarga de trabajo	Actividades no están bien repartidas	Agotamiento de los empleados

PROBLEMA	SOLUCIÓN
Exceso de horas de trabajo	Con el manual de procesos ya planteado, se da solución a estos problemas, dado que cada trabajador será responsable de una actividad y tendrá bien definidas cada una de sus funciones de manera escrita.
Funciones no definidas correctamente	
Recarga de trabajo	

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

5.7.6 Modelo de Gestión por procesos basado en el modelo EFQM

El modelo EFQM, se centra en la gestión de la calidad, busca la excelencia en la mejora continua, lo hace estimulando el desarrollo de actividades de mejora. Y en este caso nos centraremos en los procesos.

A continuación se va a detallar un check list, donde se comprueba que todos los pasos del modelo EFQM fueron cumplidos en la propuesta:

Tabla 5.4 Check List Modelo EFQM

LISTA	CUMPLE	NO CUMPLE
Diseño y gestión sistemática de procesos	✓	
Mejora continua de procesos	✓	
Orientación de los procesos y procedimientos hacia la satisfacción del cliente.	✓	
Prestación de servicios y productos al cliente	✓	
Gestión y mejora de la relación con los clientes.	✓	

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la empresa cumple con todos los parámetros basados en procesos que estipula el modelo EFQM, existe un diseño sistemático de procesos gracias a los flujogramas, existe una mejora continua dado

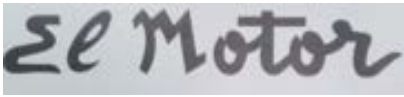
que se puede medir metas y objetivos mediante los indicadores estructurados, la atención al cliente siempre será lo primordial y se brindará el mejor de los servicios venta y post – venta para la satisfacción del consumidor.

5.7.7 Manual deControl

A continuación se dará a conocer como se va a controlar el cumplimiento de las funciones de cada uno de los empleados, esto se hará mediante una hoja de control que el jefe del empleado evaluará de manera mensual, lo que ayudará para que corregir errores y tener una mejora continua de cada uno de los procedimientos.

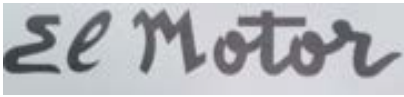
Se detallarán dos ejemplos de hojas de control, para que la empresa según su necesidad las vaya adaptando a cada cargo que quieran evaluar.

Tabla 5.5 Tabla de Control Bodeguero

	GONZÁLEZ VEGA “EL MOTOR” CÍA. LTDA.	
	CONTROL DE ACTIVIDADES	
PUESTO DE TRABAJO	BODEGUERO	
NOMBRE DEL RESPONSABLE		
FECHA		
NOMBRE DEL OPERARIO		
ALMACÉN		
FUNCIONES	CUMPLE	NO CUMPLE
Recepción de mercadería		
Control de Calidad		
Realiza acta de entrega recepción		
Colocación de códigos		
OBSERVACIONES		
FIRMA OPERARIO	FIRMA DEL RESPONSABLE	

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

Tabla 5.6 Tabla de Control Ventas Internas

	GONZÁLEZ VEGA “EL MOTOR” CÍA. LTDA.	
	CONTROL DE ACTIVIDADES	
PUESTO DE TRABAJO	VENDEDOR INTERNO	
NOMBRE DEL RESPONSABLE		
FECHA		
NOMBRE DEL OPERARIO		
ALMACÉN		
FUNCIONES	CUMPLE	NO CUMPLE
Saludar y dar la bienvenida		
Receptar inquietud y pedido		
Despachar el producto		
Recibir el dinero		
OBSERVACIONES		
FIRMA OPERARIO	FIRMA DEL RESPONSABLE	

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- González Vega "El Motor" Cía. Ltda. es una empresa con 58 años de trayectoria, y la transición por la que pasa es crítica, por lo tanto es importante que sus procesos sean mejorados y se los establezca de manera física para mejor conocimiento de los mismos dentro de la empresa.
- Se elabora un manual de procesos, el que servirá como una herramienta para que de esta manera las actividades dentro de la empresa puedan desarrollarse de manera óptima.
- El manual de procesos elaborado, permite al gerente y a los empleados a mantener en la empresa una retroalimentación que sea efectiva.
- El modelo EFQM se tomo como base para elaborar el modelo actual de la empresa, y se utiliza un check list para comprobar que todos los parámetros se cumplen a cabalidad dentro de González Vega "El Motor" Cía. Ltda., y lo que permite así tener un desarrollo más efectivo y sobrevivir a la sucesión de la tercera generación.
- Al mantener una adecuada documentación y estandarización de los procesos

- se logrará un mejor desempeño de todas las actividades y consecuentemente se verán mejores resultados en todas las áreas de González Vega "El Motor" Cía. Ltda.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda dar uso al manual de procesos elaborado, puesto que será de gran ayuda no sólo para el gerente sino también para los empleados de la empresa, de esta manera cada uno sabrá cuál es su función dentro de la misma.
- Se recomienda que se abra un departamento de bodega, donde exista un encargado de toda la mercadería, de modo que este pueda ayudar a llevar de mejor manera los inventarios, puesto que el espacio actual es muy limitado.
- Se sugiere de igual manera dar una retroalimentación continúa a los empleados, para que sepan cuál es la actividad de cada uno de ellos y de esta forma no exista sobre carga de trabajo.

Bibliografía

- Alabarta, E., & Martínez, R. (2011). *Como gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid: ESIC.
- Alvarez, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial.
- Código Orgánico del Trabajo. (2013). *Código Orgánico del Trabajo*. Ecuador.
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw-Hill .
- Fernández, M. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*. Madrid: ESIC .
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gómez, G. (2010). *Sistemas Administrativos, análisis y diseño*. México: McGRAW-HILL.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw Hill.
- Hernández, C. (2007). *Análisis administrativo Técnicas y métodos*. Costa Rica: EUNED.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México: McGraw - Hill.
- Jarillo, C. (1992). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ley de Compañías. (2014). Ecuador.
- Mejía, B. (2006). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic Editorial.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice - Hall.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México:

Pearson.

Rodríguez, J. (2002). *Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos*.

México: Thomson Editores.

San Miguel, P. (2007). *Calidad*. España: Thomson.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Pearson

Educación.

Walton, M. (1992). *El método Deming en la práctica*. 2004: Editorial Norma.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y Política de negocios*. México: Pearson.

ANEXOS



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
SERÉIS MIS TESTIGOS

Encuesta dirigida al personal de la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda.

Objetivo: Identificar criterios de las personas que forman parte de la empresa González Vega “El Motor” Cía. Ltda.

Edad:

de Educación:

20 – 30	
30 – 40	
40 en adelante	

Primaria		Nivel
Secundaria		
Superior		
Ninguno		

- 1. El tiempo estimado para realizar el trabajo dentro de la empresa es el adecuado?**

SI	
NO	

Por que?.....
Señale que actividad realiza.....

- 2. Conoce Ud. cuáles son sus actividades y funciones dentro de la empresa?**

SI	
NO	

- 3. Ha escuchado Ud. Hablar sobre la gestión por procesos?**

SI	
NO	

Si la respuesta es si, cuál es su criterio?.....

- 4. Considera que es necesario reestructurar las actividades y procesos dentro de la empresa?**

SI	
----	--

NO	
----	--

Como?.....

5. La infraestructura y ambiente organizacional es el adecuado?

SI	
NO	

6. Cree Ud. que los trabajadores se sienten identificados con la organización?

SI	
NO	

7. Existe un sistema de control adecuado de todas las actividades a cumplir en la empresa?

SI	
NO	

Cuál?.....

8. El trato que se le da al cliente por parte de Ud. y de sus compañeros de trabajo es:

Adecuado	
Inadecuado	

9. El tiempo que Ud. emplea para brindar el servicio al cliente lo considera:

Adecuado	
Inadecuado	

Por que?.....

10. Las actividades que Ud. desarrolla en la organización deberían constar en algún documento escrito q maneje la empresa

SI	
NO	

MUCHAS GRACIAS



Encuesta dirigida al Gerente General de la empresa González Vega “El Motor”

Cía. Ltda.

- 1. Cuál es el nombre del cargo que Ud. desempeña?**
- 2. Cuánto tiempo lleva Ud. en esta función?**
- 3. Como nació la idea de crear la empresa? Que opinión tiene Ud. del desarrollo de la empresa en los últimos años?**
- 4. Cuales han sido los cambios que se ha enfrentado la empresa desde su creación?**
- 5. Que problemas significativos haya enfrentado últimamente la empresa?**
- 6. Cuáles son los procesos que Ud. tiene definido en su organización?**
- 7. Cree que los procesos y procedimientos dentro de la empresa se encuentran bien estructurados y definidos?**
- 8. Considera Ud. importante que la empresa trabaje con la gestión por procesos?**
- 9. Es importante para Ud. que la empresa implemente un manual de procesos que contribuya con la mejora de las funciones administrativas de los empleados dentro de la empresa?**
- 10. Cree que el tiempo estimado para cada actividad y función por parte del nivel operativo y directivo es el adecuado?**
- 11. Cómo calificaría el nivel de desempeño en la atención al cliente por parte de los colaboradores de la organización?**

FOTOGRAFÍAS DEL ALMACÉN MATRIZ

GONZÁLEZ VEGA “EL MOTOR” CIA LTDA



GONZÁLEZ VEGA “EL MOTOR” CIA LTDA

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)



GONZÁLEZ VEGA “EL MOTOR” CIA LTDA

Fuente: Investigación de Campo

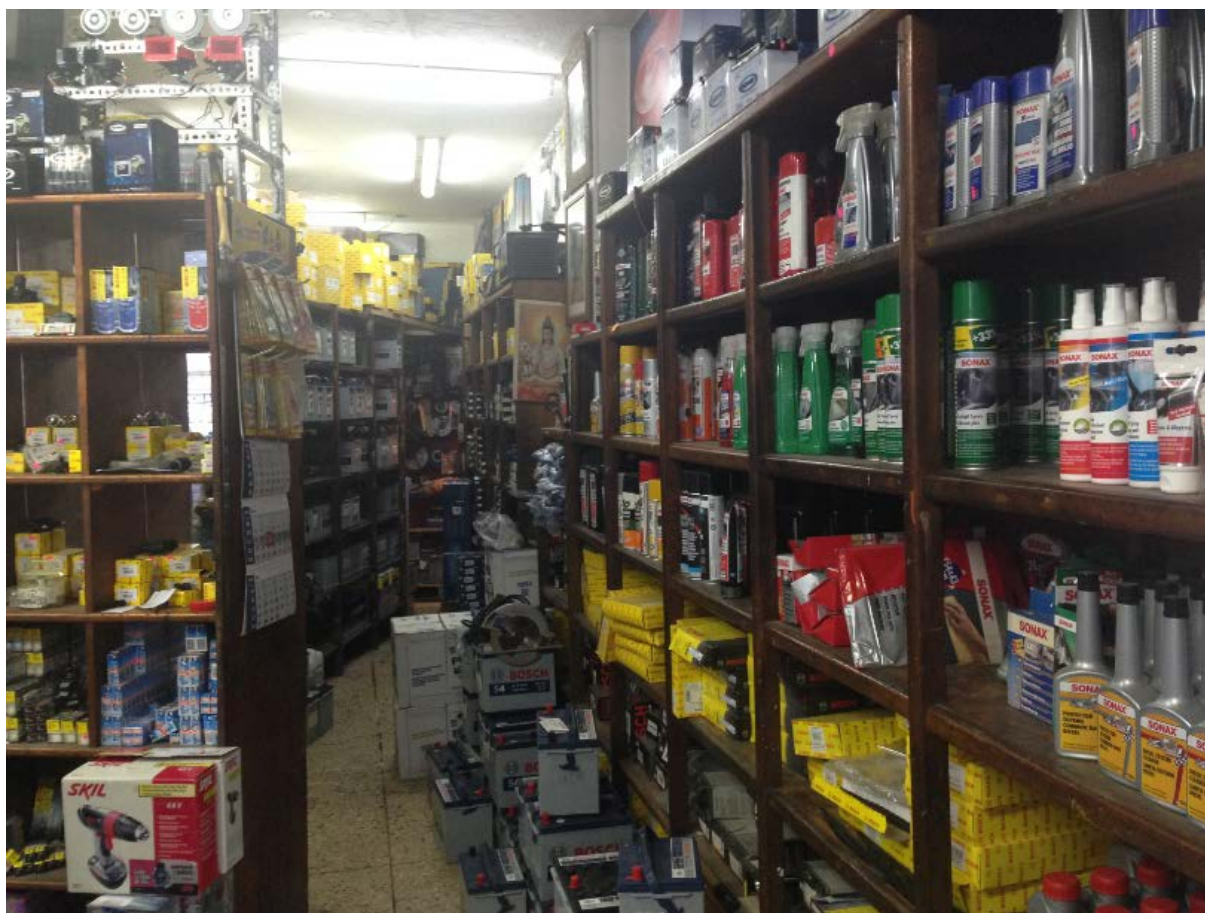
Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)



GONZÁLEZ VEGA “EL MOTOR” CIA LTDA

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)



GONZÁLEZ VEGA “EL MOTOR” CIA LTDA

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)



GONZÁLEZ VEGA “EL MOTOR” CIA LTDA

Fuente: Investigación de Campo

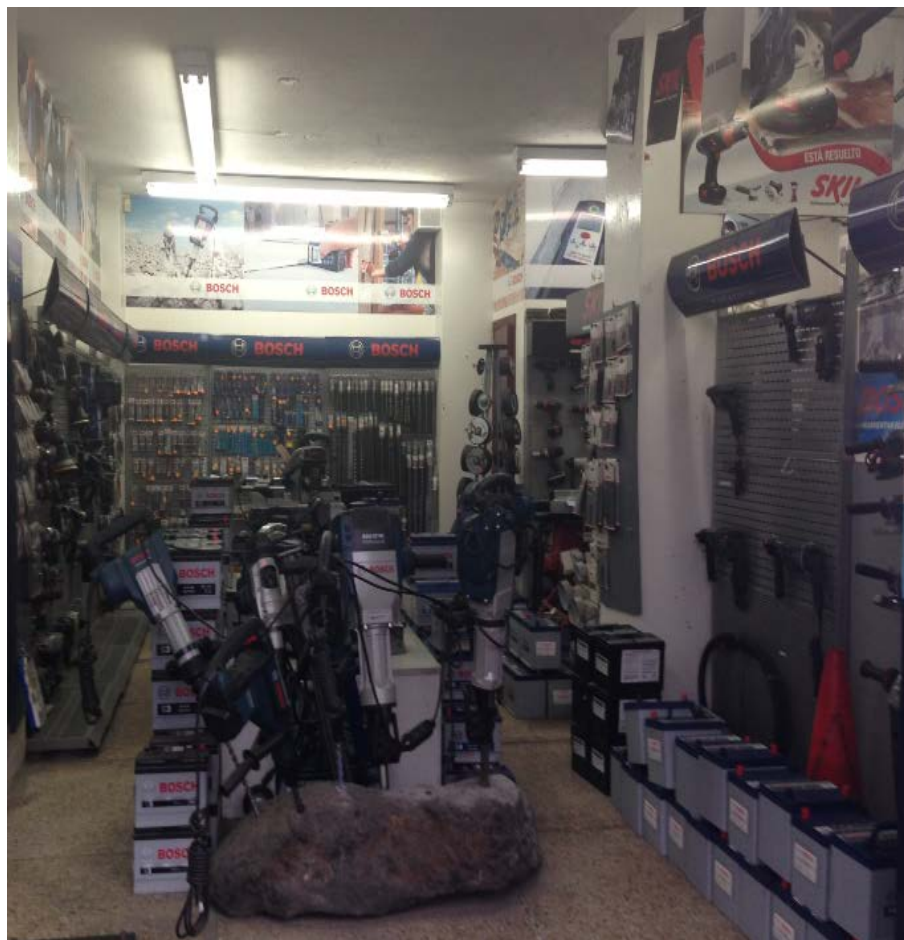
Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)



GONZÁLEZ VEGA “EL MOTOR” CIA LTDA

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)



GONZÁLEZ VEGA “EL MOTOR” CIA LTDA

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)



GONZÁLEZ VEGA “EL MOTOR” CIA LTDA

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rubio, Adriana (2015)