



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA IMPORTADORA
EQUIPOS MARIO COELLO DEL CANTÓN PATATE”

Proyecto de Investigación de grado previo a la obtención del Título de

Ingeniera Comercial

Línea de investigación, Investigación y Desarrollo principal:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

Autora:

ANDREA ALEJANDRA COELLO CÁRDENAS

Director:

OSMANY PÉREZ BARRAL, PhD

Ambato – Ecuador

Julio 2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA IMPORTADORA
EQUIPOS MARIO COELLO DEL CANTÓN PATATE”

Línea de Investigación, innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

Autora:

ANDREA ALEJANDRA COELLO CÁRDENAS



BIBLIOTECA

Osmany Pérez Barral, PhD.

f. 

CALIFICADOR

Elva Aideé Llerena Barreno, Ing. MBA.

f. 

CALIFICADOR

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. Mg.

f. 

CALIFICADOR

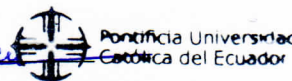
Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.

f. 

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 



SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato-Ecuador

Julio 2018

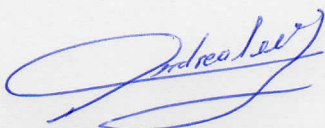
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **ANDREA ALEJANDRA COELLO CÁRDENAS**, con **CC. 180377980-8**, autora del trabajo de graduación titulado: “MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA IMPORTADORA EQUIPOS MARIO COELLO DEL CANTÓN PATATE”, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Organiza de Educación Superior, de entregar a la SENECYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, julio 2018



ANDREA ALEJANDRA COELLO CÁRDENAS

C.I.: 180377980-8



BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer de manera especial a Osmany Pérez Barral, PhD., por su invaluable tiempo y dedicación, guía profesional y fundamental para el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

Mi agradecimiento a la Ing. Mba. Aideé Llerena, por su confianza y apoyo brindados a lo largo de mi trayectoria universitaria de quien tengo en alta estima su amistad y consideración.

A mis maestros de la Escuela de Administración de Empresas, por ser luz en mis dudas, y que aportaron con sus valiosos conocimientos para hoy plasmar sus esfuerzos en mi proyecto.

Mis sinceros agradecimientos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, lugar donde germino el proceso de mi formación académica y que hoy culmina con el fruto de mi realización profesional.

A todos ustedes, un Dios le pague y que Dios los bendiga.

Andrea Alejandra Coello Cárdenas

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a quien he confiado mi caminar diario y que fortaleció mi espíritu en las pruebas para no desmayar, cumpliendo su promesa eterna *Jah Jireh* (Jehová Proveerá).

A mis amados padres, Mario Coello y Alexandra Cárdenas que depositaron su confianza en mí y estuvieron presentes en todo momento con su amor, y sacrificio apoyándome con todo lo necesario para conseguir mis objetivos, y por quienes hoy soy una mujer profesional con valores y principios.

A mis hermanas Paula y Sophie por la paciencia, amor y entrega, con quienes he compartido los momentos más difíciles y me ayudaron a sobrellevarlos con coraje y esfuerzo.

Gracias a Dios por permitirme ser parte de esta familia, y a mi familia por creer en mí, gracias de todo corazón.

Andrea Alejandra Coello Cárdenas

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se desarrolla en la empresa Equipos Mario Coello, dedicada a la importación y comercialización de equipo profesional automotriz para mecánicas y tecnicentros a nivel nacional. La investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos para el mejoramiento de la administración y la comercialización, en respuesta a problemas internos dentro del área administrativa; en los que destacan: demoras en sus procesos, disminución del volumen de ventas e insatisfacción en sus clientes internos y externos. Se propone con el presente trabajo, mejorar los procesos dentro de la importadora Equipos Mario Coello, por medio de la aplicación de herramientas para el procesamiento de información como son: fichas de observación y entrevistas para el diagnóstico interno de la organización; acompañado de instrumentos como: mapa de procesos, flujo gramas, indicadores; contribuyéndose así a la determinación de los procesos, actividades principales y de apoyos que agregan valor a la empresa y a los clientes. Como resultado final, se presenta el modelo de gestión por procesos acorde a las necesidades de la empresa, donde se detallan los nuevos procedimientos y actividades que le son inherentes a la empresa con un correcto seguimiento y control para el alcance de metas y objetivos propuestos por la gerencia, la misma que garantiza al cliente seguridad y fidelidad de sus servicios.

Palabras Claves: Administración, Modelo de gestión, Procesos.

ABSTRACT

This research project is carried out in the company, Equipos Mario Coello, which is dedicated to the importation and retail of professional automobile equipment for mechanics and techno-centers in the country. The aim of the study is to design a process-based management model in order to improve both administration and sales in response to the company's internal problems in the area of administration. Their most serious problems are delays in processes, a decrease of the volume of sales and dissatisfaction among their internal and external customers. This project proposes to improve processes in the importing company, Equipos Mario Coello, by applying the information processing tools of observation sheets and interviews in order to do an internal diagnosis of the organization. The instruments that are used are a process map, flow chart and indicators, which contribute to the determination of processes, main activities, and support activities that add value to the company and its customers. The final result is the presentation of a process-based management model that responds to the needs of the company detailing the new procedures and activities that are inherent to the company with correct monitoring and control to meet the goals and objectives proposed by management, thus guaranteeing customers the security and loyalty of their services.

Key words: administration, management model, processes.

TABLA DE CONTENIDO

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	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
1.2.1.1. Macro contextualización	4
1.2.1.2. Meso contextualización	6
1.2.1.3. Micro contextualización	9
1.2.2. Análisis Crítico	10
1.2.3. Antecedentes del Problema	11
1.2.3. Prognosis.....	11
1.3. Formulación del Problema	12
1.4. Interrogantes	12
1.5. Delimitación del Problema	12
1.6. Justificación	13
1.7. Objetivos.....	14
1.7.1. Objetivo General	14
1.7.2. Objetivos Específicos.....	14
CAPÍTULO II.....	16
2.1. Origen y evolución de modelos de gestión de empresa	16
2.1.2 Estudio y análisis de los modelos de gestión.....	19

2.2. Definiciones y conceptos	22
CAPÍTULO III.....	38
METODOLOGÍA.....	38
3.1 Tipo de enfoque y métodos de la investigación.....	38
CAPÍTULO IV	40
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	40
4.1 Análisis e interpretación de la entrevista dirigida al gerente de la empresa Equipos Mario Coello.....	40
4.2 Análisis e interpretación de la entrevista dirigida a los colaboradores de la empresa	42
4.3 Observación directa de procesos de la empresa Equipos Mario Coello.....	42
4.3.1 Proceso de venta.....	43
4.3.2 Proceso de importación	44
4.3.3 Proceso de logística.....	45
4.3.4 Proceso de ensamblaje e instalación.....	46
4.3.5 Proceso de servicio Post-Venta	47
4.3.6 Proceso de Planificación Estratégica	48
4.3.7 Proceso de Talento Humano.....	49
4.3.8 Proceso de Contabilidad.....	50
4.3.9 Proceso de Publicidad	51
CAPÍTULO V.....	52
PROPUESTA.....	52
5.1. Título.....	52
5.2. Datos Informativos.....	52
5.3. Antecedentes de la Propuesta	52
5.4. La empresa.....	53
5.4.1. Misión de la empresa.....	53
5.4.2. Visión de la empresa	53
5.4.3. Valores corporativos	54
5.4.4. Políticas de la empresa	54

5.5. Justificación	54
5.6. Objetivos	55
a) Objetivo General	55
b) Objetivos Específicos	55
5.7. Desarrollo del modelo de gestión por procesos	56
5.7.1.2. Procedimiento de ejecución del modelo	59
CAPÍTULO VI	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
6.1. Conclusiones	84
6.2. Recomendaciones	85
ANEXOS	86
BIBLIOGRAFÍA	98

TABLA DE GRÁFICOS

TABLA

Tabla 1.1. Estructura sectorial de la PEA	7
Tabla 4.1. Ficha de observación proceso de ventas	43
Tabla 4.2. Ficha de observación proceso de importación	44
Tabla 4.3. Ficha de observación proceso de logística	45
Tabla 4.4. Ficha de observación proceso de ensamblaje e instalación.....	46
Tabla 4.5. Ficha de observación proceso de servicio post-venta	47
Tabla 4.6. Ficha de observación proceso de planificación estratégica.....	48
Tabla 4.7. Ficha de observación proceso de talento humano	49
Tabla 4.8. Ficha de observación proceso de contabilidad.....	50
Tabla 4.9. Ficha de observación proceso de publicidad.....	51

GRÁFICO

Gráfico 1.1. Porcentaje de establecimientos comerciales	8
---	---

ESQUEMAS

Esquema 2.1. Modelo de gestión de la calidad basado en procesos	20
Esquema 2.2. Modelo propuesto por la EFQM de excelencia de la calidad	21
Esquema 2.3. Eficiencia y eficacia en la administración	23
Esquema 2.4. Proceso	27
Esquema 2.5. Cadena de Valor	32
Esquema 5.1. Modelo de Gestión por procesos propuesto	57
Esquema 5.2. Mapa de procesos de la Importadora Equipos Mario Coello.....	61
Esquema 5.3. Proceso de venta	62
Esquema 5.4. Proceso de importación.....	63
Esquema 5.5. Proceso de logística	64
Esquema 5.6. Proceso de ensamblaje e instalación	65
Esquema 5.7. Proceso de servicio Post-venta.....	66
Esquema 5.8. Proceso de planificación estratégica	67
Esquema 5.9. Proceso de evaluación del desempeño	68
Esquema 5.10. Proceso de talento humano	69
Esquema 5.11. Proceso de contabilidad	70
Esquema 5.12. Proceso de publicidad	71

CUADROS

Cuadro 2.1. Comparación de los sistemas de gestión de los procesos	19
Cuadro 2.2. Conceptos de los elementos básicos en la administración de operaciones	23
Cuadro 2.3. Funciones de la administración	24
Cuadro 2.4. Simbología del Diagrama de Flujo	37
Cuadro 5.1. Ficha de caracterización del proceso de venta	72
Cuadro 5.2. Ficha de caracterización del proceso de importación	73
Cuadro 5.3. Ficha de caracterización del proceso de logística	74
Cuadro 5.4. Ficha de caracterización del proceso de ensamblaje e instalación	75
Cuadro 5.5. Ficha de caracterización del proceso de servicio post-venta	76
Cuadro 5.6. Ficha de caracterización del proceso de planificación estratégica.....	77
Cuadro 5.7. Ficha de caracterización del proceso de evaluación del desempeño	78
Cuadro 5.8. Ficha de caracterización del proceso de talento humano	79
Cuadro 5.9. Ficha de caracterización del proceso de contabilidad	80
Cuadro 5.10. Ficha de caracterización del proceso de publicidad	81

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación titulado: “Modelo de Gestión por Procesos para la Importadora Equipos Mario Coello del Cantón Patate”, se encuentra dividido en seis capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

El capítulo I, trata sobre la problemática de la situación actual de la importadora Equipos Mario Coello, por la inexistencia de un Modelo de Gestión por Procesos que mejore su administración empírica de los últimos años, provocándose demoras y reprocesos en sus actividades que afecta el desempeño y la productividad de la empresa, además de carecer de funciones y procedimientos bien delimitados que impide el crecimiento organizacional dentro del mercado ecuatoriano de equipos de servicio automotriz.

En el capítulo II, se desarrolla la fundamentación teórica del trabajo de investigación, en el cual se sustenta de manera bibliográfica, los conceptos y criterios de autores reconocidos a nivel nacional e internacional sobre administración, gestión, procesos y herramientas, asimismo, los antecedentes basados en el mismo tema.

En el capítulo III, se detalla la metodología empleada, donde se indica el tipo de enfoques, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, para la obtención de información necesaria en el desarrollo del tema de investigación.

El capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados a partir de las entrevistas y fichas de observación de la situación actual de la Importadora Equipos Mario Coello.

En el capítulo V, se expone el desarrollo de la propuesta del Modelo de Gestión por Procesos, en el cual se incluye el diseño, la aplicación y funcionamiento para el desenvolvimiento óptimo de las actividades de la empresa con el propósito de elevar su productividad y rentabilidad.

Para finalizar, en el capítulo VI se describen las conclusiones y recomendaciones necesarias a partir del resultado del proyecto de investigación.

A continuación, se presenta el problema de investigación.

CAPÍTULO I

1. El Problema

1.1. Tema

“Modelo de Gestión por Procesos para la Importadora Equipos Mario Coello del Cantón Patate”.

1.2. Planteamiento del Problema

La empresa Equipos Mario Coello, dedicada a la importación y comercialización de equipo profesional automotriz para mecánicas y tecnicentros, ha recibido gran acogida y aceptación de su marca Volpi & Bottoli dentro del mercado ecuatoriano en la zona centro del país. Durante los últimos cinco años, su crecimiento ha generado varios problemas internos por la inexistencia de un modelo de gestión basados en procesos, es decir, la administración hasta el día de hoy se realiza de forma empírica, provocando demoras y reprocesos en sus actividades dentro de la empresa por un desconocimiento general de los procesos y del ¿cómo hacer las cosas?, además de generar desperdicios e ineficiencia en la optimización de recursos. Por este motivo, se produce una disminución en su volumen de ventas e insatisfacción en clientes internos y externos.

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Macro contextualización

De acuerdo con la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2015), “Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

En la actualidad, caracterizada por el constante y acelerado cambio de factores internos y externos, las empresas alrededor del mundo se han visto envueltas en la necesidad de adaptarse y estar a la par de las nuevas tendencias del mercado. La gestión por procesos ha constituido una base fundamental dentro de las organizaciones para mejorar su competitividad; las mismas que parten de sus deficiencias para la obtención de resultados positivos y agregan valor a sus productos, con el propósito de satisfacer las necesidades de sus clientes y aumentar su eficiencia.

Al respecto, Garvin (1998) indica que: “En la mayor parte de las organizaciones modernas, sus gerentes se han enamorado de los procesos, siendo una solución ante departamentos olvidados con deficiencias de control, una pobre organización y una comunicación deficiente” (p.15).

Con lo cual, la adopción de un modelo de gestión logra cambiar la situación actual de las organizaciones, pues agregan valor a sus productos con el fin de crear un ambiente adecuado que contribuye a generar beneficios finales y la toma de mejores decisiones.

En tal sentido, a nivel mundial existen países pioneros en la aplicación de eficientes y modernos modelos de gestión, entre ellos: Francia, Dinamarca, Noruega, Irlanda, Alemania, Grecia, España, Suiza, Japón y Turquía; países que han diseñado diversas metodologías para la gestión, mismas que han servido de base para los diferentes modelos adoptados por varios países de América Latina, tras sus diferentes procesos de modernización y reformas (Campaña, 2012, p.4).

En efecto, a nivel internacional, la permanente búsqueda de mejora continua y cultura de calidad se ha fortalecido de manera progresiva, con el objetivo de seguir perfeccionando sus modelos para una gestión más eficiente e incrementar el grado de satisfacción de los consumidores finales.

De tal manera, la implementación de la gestión de procesos en el Ecuador en empresas comerciales y manufactureras se ha fortalecido, con el propósito de mejorar sus niveles productivos, a partir de la optimización de sus recursos en los procesos.

De esta forma, se elimina el empirismo o el trabajo tradicional a una gestión administrativa sólida y encaminada a un crecimiento sostenible y con mejores resultados económicos.

Asimismo, el generar un cambio de paradigma dentro de la empresa permite un mejor desempeño y productividad en sus colaboradores basado en procesos funcionales y jerárquicos, para nuevas percepciones del comportamiento gerencial.

Por lo tanto, para el desarrollo de una metodología de acuerdo a Mallar (2010), “la gestión es basada en un cambio en la filosofía y mentalidad de trabajo mediante la aplicación de la gestión por procesos basado en etapas dentro de la organización”.

Es así, que entidades públicas como el Ministerio de Industria y Productividad busca brindar información acerca de sistema de gestión de calidad basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015, con el propósito de que la mayor parte de las empresas pequeñas y grandes conozcan herramientas enfocada en la organización de los procesos, con el objetivo de conducir mejor su cadena de valor, optar por su gente y enfocarse en la satisfacción de sus clientes (MIPRO, 2017).

1.2.1.2. Meso contextualización

La provincia de Tungurahua, está situada en la zona centro del país, se caracteriza por ser una provincia en crecimiento por sus industrias y emprendedores. Por esta razón, se convierte en una zona generadora de empleos, que permite el crecimiento personal así como de cada una de las organizaciones. En este sentido, la información recabada durante el último Censo del año 2010, determinó provisionalmente que alrededor de 23.869 de los establecimientos desarrollan actividades económicas, lo que significa el 32% de la región 3 y, el 4% a nivel nacional, siendo esta una característica del gran dinamismo económico que existe en esta parte del país (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2011).

Dentro de la provincia, la Población Económicamente Activa (PEA), cuenta con el 37% de la región 3 y, el 4% de la fuerza laboral del país, de acuerdo a datos del Censo 2010 señala un 18% en el comercio de la PEA (Ministerio de Coordinación de

la Producción, Empleo y Competitividad, 2011), lo cual se muestra en la tabla siguiente:

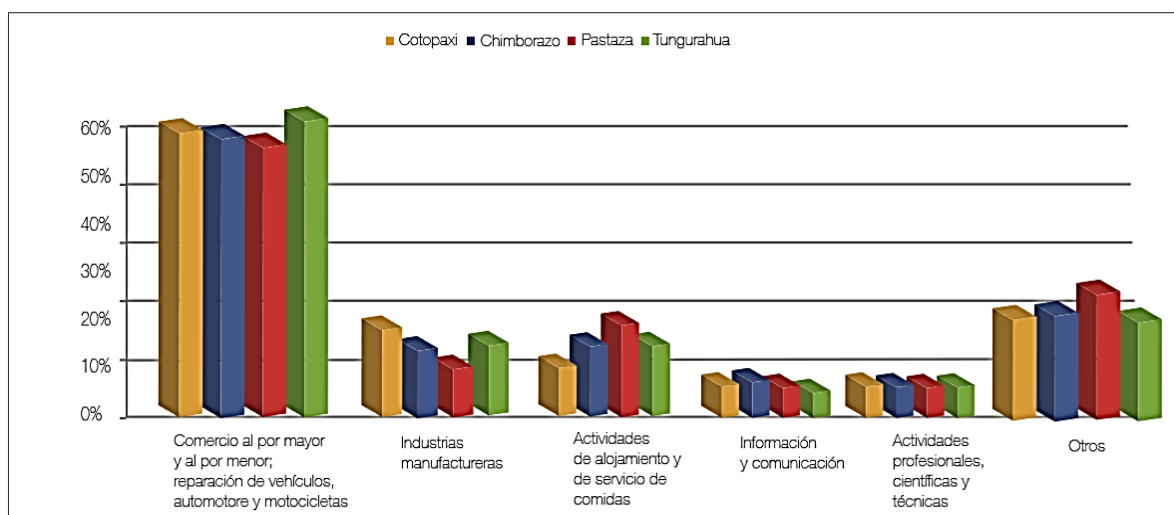
Tabla 1.1. Estructura sectorial de la PEA

Estructura Sectorial de la PEA en Tungurahua

Sector	% de la PEA
Agricultura	34%
Manufactura	18%
Comercio	18%
Servicios	13%
Transporte	5%
Construcción	5%
Servicios financieros	2%
Otros	5%
Total	100%

Fuente: tomado de datos del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (2011).

En el sector comercial en la zona 3, existen 54.694 establecimientos comerciales, de los cuales el 44% pertenece a Tungurahua seguido por Chimborazo con el 29%, Cotopaxi con el 20% y, el 6% restante Pastaza. El principal desarrollo de la zona pertenece al comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (51%) (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2015); de acuerdo con la información disponible, se observa un patrón de correspondencia a actores privados y empresariales (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2011).

Gráfico 1.1. Porcentaje de establecimientos comerciales

Fuente: tomado de Censo Económico Zona 3 (Senplades, 2010).

Dentro de un estudio realizado en la provincia de Tungurahua en 280 medianas y pequeñas empresas; el 95.4% son de tipo familiar y constituye una fuente de empleo de tres miembros de la familia y al menos dos personas externas, es decir, constituyen una de las principales fuentes de ingresos económicos para la provincia (Santamaría & Pico, 2015).

A su vez, en los últimos años se ha demostrado que el estilo de dirección de las empresas en Tungurahua se caracteriza por ser autocrático y participativo con la familia; sin embargo, se ha evidenciado que, este sistema de liderazgo carece de un inadecuado proceso administrativo y de operación, presentándose problemas y entorpecimiento en actividades y subprocesos dentro de las organizaciones.

Otro problema que enfrenta el sector empresarial de la provincia de Tungurahua-Ecuador, se basa en la administración empírica, puesto que, la mayor parte de las empresas desconocen modernas herramientas de gestión para fomentar su

crecimiento dentro del mercado y satisfacción de los clientes (Barragán Ramírez, 2015).

1.2.1.3. Micro contextualización

Equipos Mario Coello; es una empresa importadora dedicada a la comercialización de equipos especializados para el servicio automotriz con calidad y tecnología de punta, utilizando los medios adecuados que permiten a los clientes satisfacer las necesidades de una manera eficiente, garantizándose los beneficios de los productos y un servicio óptimo y oportuno.

Sin embargo, su gerente y personal han enfrentado los cambios globales que afectan a la empresa y a su entorno. Al ser una empresa familiar, no se ha profundizado en el tema de gestión, ya que las decisiones son tomadas de forma rápida y en momento de incertidumbre; superándose obstáculos momentáneos y a corto plazo. Con lo cual, la empresa está encaminada con una administración tradicional, sin un modelo de gestión para su administración, que establezcan objetivos claros y permitan delegar labores diarias a sus trabajadores para un desenvolvimiento óptimo.

Es por ello, que con el modelo de gestión que se propone, la empresa puede mejorar de forma satisfactoria su administración, de manera que se lleve una mejor gestión y control de las actividades, desde la compra de la mercadería hasta el servicio post-venta y soporte técnico de la maquinaria.

1.2.2. Análisis Crítico

La meta de toda organización es alcanzar resultados productivos en un determinado período de tiempo, por lo que es necesario buscar nuevos métodos que ayuden a los propósitos deseados. Con lo cual, es importante destacar que el uso de una buena gestión de procesos como teoría de búsqueda del mejoramiento continuo, genera un compromiso en todos los miembros, alcanzándose resultados deseados enfocados en la productividad y el aumento de las utilidades de la empresa.

La empresa Equipos Mario Coello, dentro del área administrativa presenta problemas en cuanto a la toma de decisiones y procesos productivos: administración, comercialización, ensamblaje, mantenimiento y servicio post-venta, que afectan al correcto desenvolvimiento comercial de la empresa, por lo que desencadenan deficiencias en sus procesos y resultados que a largo plazo disminuyen su rentabilidad y satisfacción de sus clientes internos y externos.

A su vez, en la importadora persiste una administración que centraliza en la gerencia todas las decisiones para desempeñar las funciones en cada una de las áreas funcionales, lo cual, crea conflictos por no tener las actividades correctamente delimitadas, ocasionándose cuellos de botellas en los procesos, disminuyéndose así, su volumen de ventas y la productividad de la empresa. Esto se acrecienta en la organización por la resistencia al cambio por parte de su gerente, pues prefiere no delegar responsabilidades ni direcciones, dificultándose los resultados en cuanto a: actividades no concluidas en el tiempo, estrés en sus empleados, pérdidas económicas y desperdicios de recursos.

1.2.3. Antecedentes del Problema

Inicialmente, la empresa ecuatoriana Equipos Mario Coello fue fundada en el año 2009 en la provincia de Tungurahua, en el cantón Patate, por su gerente y propietario el Sr. Mario Coello Gómez, siendo su actividad económica la importación y comercialización de equipo automotriz para talleres de manteamiento y vulcanizadora, ofreciéndose un servicio de calidad y atención profesional a todos sus consumidores a nivel nacional, y un taller técnico de mantenimiento para asegurar la vida útil y correcto funcionamiento de los productos.

Con el crecimiento de la demanda, la mayor parte de talleres los adquieren por la calidad y el precio de los productos creando mayores oportunidades de venta y servicio; siendo la empresa participe de varios avances. Su problema radica en la sobrecarga de trabajo dentro de la importadora y los retrasos en sus procesos de ensamblaje e instalación; por lo que el desempeño se ha visto limitado al carecer de funciones y procedimientos bien delimitados, impidiéndose el crecimiento organizacional por la fuerte resistencia al cambio y permanencia en una administración empírica que afecta su competitividad dentro del mercado.

1.2.3. Prognosis

En el caso de no existir un adecuado modelo de gestión basado en procesos para la importadora Equipos Mario Coello, es posible que la empresa encuentre dificultades para una adecuada administración y comercialización de los productos, por lo tanto, continuará operando de la misma forma empírica, sin un control adecuado ni la información pertinente de los procedimientos de negocio, incrementándose la

desmotivación en sus colaboradores e insatisfacción de sus clientes, afectándose a la imagen de la empresa y su rentabilidad.

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo mejorar la gestión de procesos administrativos y comerciales para la importadora Equipos Mario Coello del cantón Patate?

1.4. Interrogantes

¿**Por qué se origina?** Por no contar con una adecuada gestión de los procesos

¿**Qué lo origina?** El nivel de centralización y desconocimiento en la dirección de los procesos de la empresa

¿**Dónde se origina?** En la empresa Equipos Mario Coello.

1.5. Delimitación del Problema

Campo: Administrativo

Área: Gestión por procesos

Especialización: Procesos

a) Delimitación espacial:

Nombre del establecimiento: Equipos Mario Coello

Cantón: Patate

Provincia: Tungurahua

Dirección del negocio: González Suárez 403 y Pablo Dávila

Teléfono: 0987916225/0984490421

Jornadas: Matutina y Vespertina

Zona: Urbana

b) Delimitación Temporal:

El presente proyecto de investigación en la importadora Equipos Mario Coello, se lleva a cabo en el transcurso de septiembre a enero del 2017.

1.6. Justificación

Se propone con el trabajo de investigación mejorar los procesos dentro de la importadora Equipos Mario Coello, pues esto facilita la toma de decisiones proactivas de acuerdo al grado de optimización para la empresa, con un enfoque dirigido a los procesos que conlleva a una completa orientación del esfuerzo de todos sus miembros en la búsqueda de los objetivos propuestos por la gerencia, lográndose la mejora continua (Pérez Fernández, 2013). Esta percepción, se hace con el fin de garantizar el éxito de las empresas por medio de un control estricto de sus procesos administrativos y productivos, mediante la aplicación de herramientas adecuadas para el análisis de la información.

Para ello, se realizan estudios comparativos de autores que han trabajado en la teoría y la práctica de la gestión por procesos con resultados loables. De este modo, se logra detallar los nuevos procesos y las actividades que le son inherentes a la empresa para

un mejor funcionamiento y una obtención de resultados favorables en el comercio y en el mercado automotriz de la provincia de Tungurahua.

En tal sentido, la elaboración de un modelo de gestión por procesos puede cambiar la situación de la organización, pues de ser necesario se rediseñan los procesos actuales que no agregan valor a la organización y a los clientes, dejándose aquellos que sí lo hacen. Por lo tanto, se consigue lograr cambios en el comportamiento de los empleados con relación a las actividades que realizan; además de crear un ambiente de trabajo más adecuado, al situar a cada trabajador en su área de especialización. A su vez, se descentralizan las funciones y otorgan responsabilidades a cada miembro según su grado de experiencia y conocimiento en el trabajo, con el objetivo de que se alcancen resultados enfocados en los beneficios finales y en la correcta gestión empresarial, alcanzándose niveles altamente productivos.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión por procesos en la importadora Equipos Mario Coello en el cantón Patate, para el mejoramiento de la administración y la comercialización.

1.7.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos actuales de la empresa para su mejoramiento a partir de una nueva propuesta.

- Fundamentar teóricamente los modelos de gestión por procesos a partir de criterios reconocidos a nivel nacional e internacional.
- Identificar los componentes de la gestión por procesos para el diseño de un nuevo modelo de funcionamiento en la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Origen y evolución de modelos de gestión de empresa

En los inicios de la humanidad, el hombre ha tenido la necesidad de trabajar en grupo para subsistir en respuesta a la satisfacción de su bienestar. En este sentido, la administración juega un papel importante en la coordinación y organización de los esfuerzos de un grupo, es decir, en comunidades o pueblos en donde cada uno de los miembros, de acuerdo a su rol, cumple con tareas específicas con el fin de alcanzar objetivos comunes. De igual manera, la administración ha contribuido al desarrollo de la sociedad, puesto que proporciona lineamientos para la optimización de los recursos, planear, delimitar tareas, tomar decisiones y realizar actividades con mayor eficiencia de modo que sus acciones son encaminadas al avance de la humanidad (Münch, 2010).

Con el paso de los años, las necesidades del hombre evolucionan, de modo que es evidente nuevas formas de organización y metodologías de trabajo, suscitándose así, el concepto de procesos como una forma de gestión empresarial, dándose en forma progresiva y como una vía útil para mejorar la gestión, aumentar la competitividad y subsistir dentro del entorno en que se encuentran.

Con lo cual, todo el proceso se realiza en forma conjunta, es decir, el diseño, el desarrollo del producto y su control, con el fin de asegurar la calidad requerida por el cliente. Para llegar a este tipo de organización de trabajo, es necesario la división del

conjunto de tareas y su asignación a determinados individuos que rápidamente se especialicen en su trabajo, debido a que, esto facilita la concepción de nuevas herramientas con el propósito de cumplir actividades de forma más eficiente y eficaz.

Con el surgimiento de la revolución industrial a inicios del siglo XIX, se dan a conocer diversos inventos y descubrimientos en los procesos de producción, por ejemplo: las máquinas, sustituyen la fuerza humana, y la complejidad del trabajo hizo necesaria la adopción de especialistas en el estudio de factores técnicos de materiales, procesos e instrumentos de medición. De esta manera, se considera a la administración como un conjunto de técnicas de carácter social, por lo que se requiere trabajar de manera eficiente frente a la centralización de la producción (Münch, 2010).

Durante el siglo XX, surge la dirección científica con las aportaciones del estadounidense Frederick Taylor, donde destaca los cinco principios de la administración y como resultado surgen múltiples enfoques y teorías. Dada su contribución en los sistemas de organización y gestión de la producción formalizada, agrupa conocimientos previamente desarrollados acerca de métodos y análisis de tiempos, cuya visión era ejecutar el trabajo apegado a la planificación de los gerentes y con el rendimiento previsto. Es entonces que, el empresario Henry Fayol aprovecha las ideas de Taylor e implementa la producción en línea, con esfuerzos a la normalización a gran nivel de los productos y la especialización del personal en el proceso de producción.

Los cambios económicos, culturales, tecnológicos y la estructura del mercado en los últimos tiempos, han alineado el entorno en el que se desenvuelven las empresas, surgen nuevos conceptos y enfoques alrededor de la gestión más avanzados y flexibles basados en la producción en masa, reducción de costes, economías de escala y líneas de producción (Cuatrecasas Arbós, 2012).

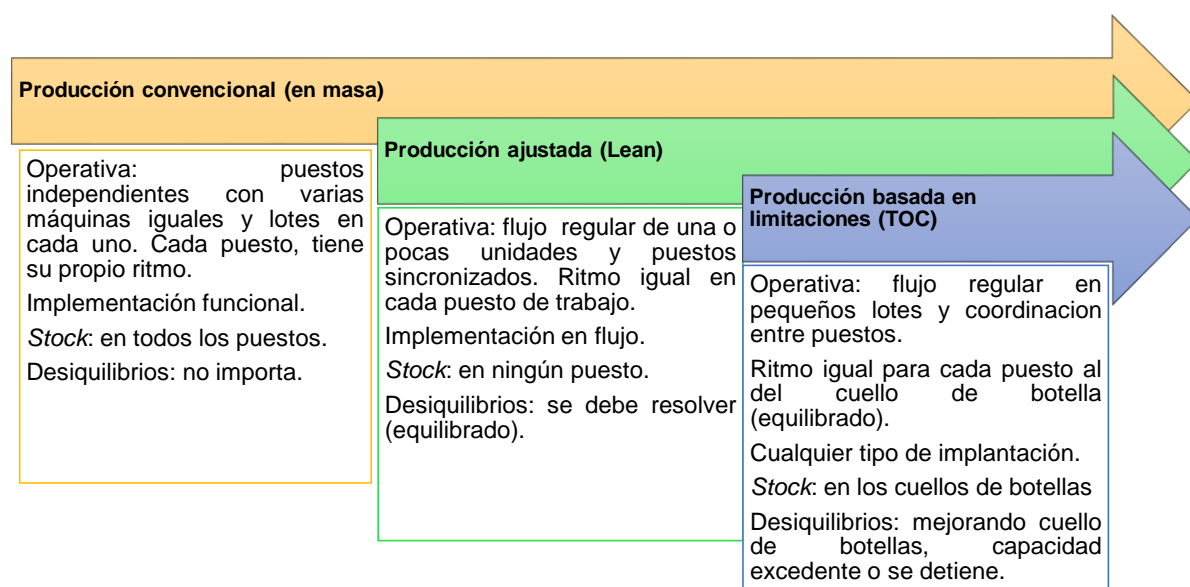
En tal sentido, a partir del siglo XXI, la gestión por procesos ha constituido una base fundamental dentro de las organizaciones para mejorar su competitividad dentro del mercado; las mismas que parten de sus deficiencias para la obtención de resultados positivos y agregar valor a sus productos, con el propósito de satisfacer las necesidades de sus clientes y aumentar su eficiencia. Asimismo, Ortíz (2011) demuestra que la gestión por procesos permite alcanzar la satisfacción de los clientes, por medio de un trabajo colaborativo que conlleva a una completa orientación del esfuerzo de todos los miembros de la organización, por lo tanto, el diseño de un modelo de gestión presentan indicadores relevantes para monitorear el desempeño y dirigir a la empresa a un permanente mejoramiento continuo.

Por otra parte, Sánchez (2010) concuerda que la gestión encaminada a procesos genera un cambio en las personas que conforman la empresa y dan valor a sus clientes. Por medio de la investigación realizada, se logra identificar los errores y falencias en la administración con el propósito de documentar los procesos, mejorarlos y obtener resultados en beneficio de la organización, formando parte como herramienta de apoyo para la gestión de la importación y comercialización.

2.1.2 Estudio y análisis de los modelos de gestión

Los distintos enfoques de la gestión de sistemas productivos dan como resultado el diseño de diversos modelos basados en procesos, los mismos que pretenden optimizar la eficiencia y competitividad de la empresa. En este sentido, se analizan tres modelos de gestión agrupados en tres enfoques: el tradicional basado en la producción en masa, el más avanzado que responde a la producción ajustada o *lean* y, finalmente, enfoques alternativos basados en limitaciones o cuellos de botellas, como se demuestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.1. Comparación de los sistemas de gestión de los procesos



Fuente: tomado de Cuatrecasas Arbós (2012).

Modelo de gestión ISO 9000

El desarrollo de las tendencias de sistemas de aseguramiento de la calidad en el mundo, busca la necesidad de estandarizar el aseguramiento de los productos y

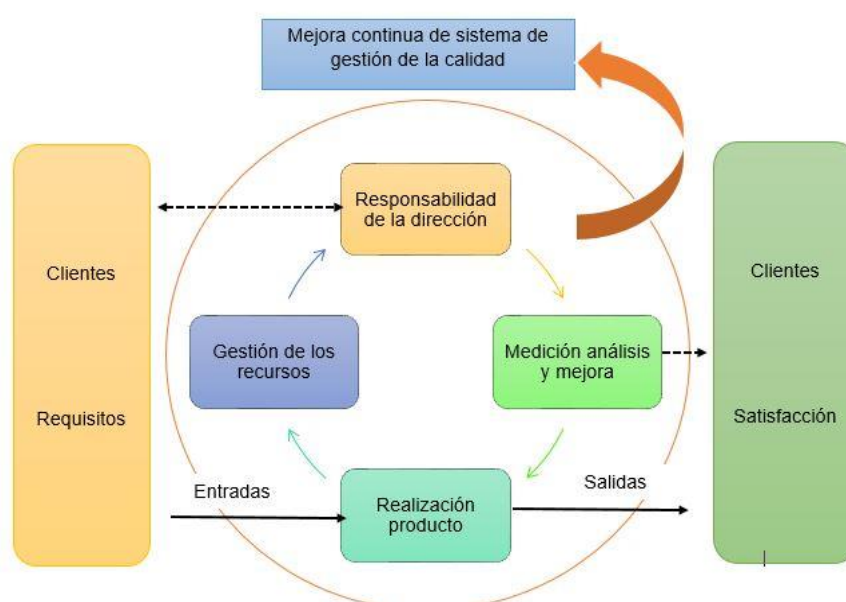
servicios, cuya finalidad es lograr un lenguaje único a nivel mundial en la gestión empresarial.

Ventajas:

- Potencia la imagen de la empresa frente a clientes actuales y potenciales para mejorar su nivel de satisfacción y, con ello, su confianza para la generación de ingresos.
- Fácil salida de productos o servicios que cumplan con los requisitos de calidad con acceso a nuevos mercados.
- Mejora la calidad de los productos y servicios a partir de procesos más eficientes en la organización.
- Refuerza la competitividad al mejorar los niveles de calidad y de productividad por medio de la reducción de costos.

De tal manera, el modelo de acuerdo a la ISO 9000, se detalla en el siguiente esquema:

Esquema 2.1. Modelo de gestión de la calidad basado en procesos

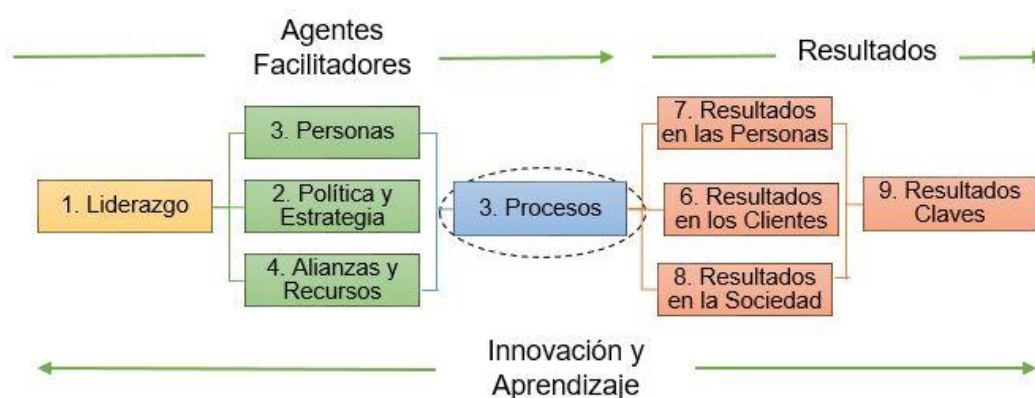


Fuente: tomado de la Norma ISO 9000:2008

Modelo Europeo de Calidad EFQM

El modelo EFQM, se basa en un mecanismo de innovación y mejora, apoyado en la autoevaluación para la búsqueda de mejores resultados empresariales. Este tipo de modelo, está formado por un conjunto de criterios que recogen buenas prácticas de gestión de organizaciones reconocidas y que puede ser aplicado en cualquier tipo de institución en la búsqueda de innovación y mejoramiento continuo (Ver esquema 2).

Esquema 2.2. Modelo propuesto por la EFQM de excelencia de la calidad



Fuente: tomado a partir de Gimer Torres (2012).

De acuerdo a organismos internacionales de calidad y sus respectivos modelos de gestión: las empresas medianas y pequeñas deben estar preparadas a los cambios del mercado, productos y competidores, con respuestas rápidas a las nuevas circunstancias. Con lo cual, la investigación fue orientada a las nuevas posibilidades, modelos, herramientas y metodologías para el desarrollo estratégico y mejora de la gestión de las empresas, con el propósito de lograr un nivel de competitividad y crecimiento sostenible.

2.2. Definiciones y conceptos

Administración

La administración ha sido un concepto abordado por diversos autores desde el siglo XIX, por lo tanto, en este estudio se consideran algunos con los cuales concuerda la autora de esta investigación.

De acuerdo a Münch (2010): “La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, siendo la manera más efectiva para garantizar su competitividad, es decir, la coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos propuestos” (p.23).

Otros autores, la definen como: “La administración es la guía, dirección y control de los esfuerzos de un grupo de individuos en pos de algún objetivo” (Newman, 2000), y además la señalan como: “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (Fred, 2013).

La administración, involucra que las personas sean responsables en realizar actividades laborales de forma eficiente y eficaz, con el fin de evitar desperdicios y reprocesos; ambos conceptos se encuentran en la figura 2, y su relación con la administración.

Esquema 2.3. Eficiencia y eficacia en la administración

Fuente: tomado de Robbins & Coulter (2010).

A partir de las definiciones anteriores, se puede abordar el concepto de administración de operaciones, de acuerdo con Collier & Evans (2009), cuando afirman, que: “Es la ciencia y el arte de asegurar que los bienes y servicio se produzcan y entreguen con éxito a los clientes” (p.5). En este sentido, la administración de operaciones, constituye un proceso en que interactúan un grupo de personas con funciones específicas y recursos disponibles de la empresa, con el fin de cumplir metas y objetivos de forma efectiva y elevar la productividad de la misma. De esta manera, en el siguiente cuadro, se destacan conceptos básicos de los elementos de la administración de operaciones que se utilizan a lo largo de la investigación:

Cuadro 2.2. Conceptos de los elementos básicos en la administración de operaciones

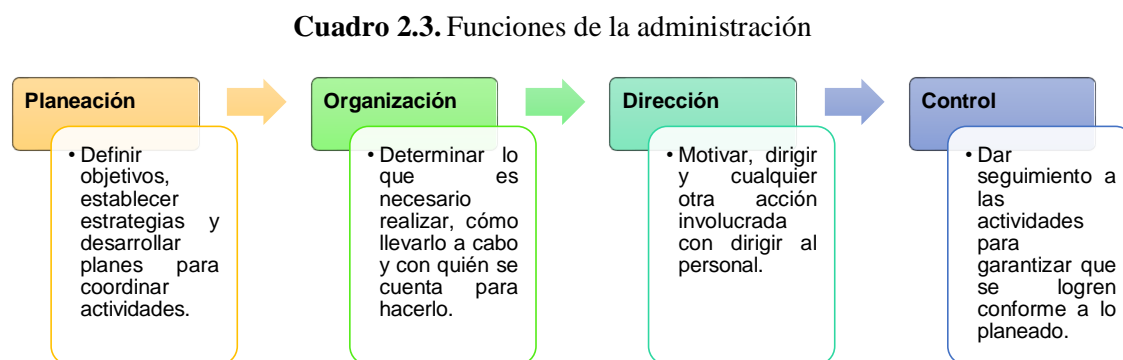
Competitividad	Calidad	Coordinación	Productividad
Capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado.	Implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.	Sucede cuando se optimizan los recursos para lograr la operación de cualquier empresa.	Es la obtención de máximo resultados con el mínimo de recursos, es decir, hacer más con menos.

Fuente: tomado de Münch (2010).

Al respecto, el paradigma tradicional de la administración gira entorno a funciones que todo gerente o administrador debe seguir. A continuación, se fundamenta el proceso administrativo.

El proceso administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas para realizar una actividad, por lo tanto, el cumplir funciones administrativas constituye una parte esencial dentro del proceso gerencial con la finalidad de conseguir los objetivos establecidos por la empresa. Dentro del proceso administrativo, existen cuatro funciones básicas, que se detalla en el siguiente cuadro:



Fuente: tomado a partir de Robbins & Coulter (2010).

En consecuencia, las funciones de la administración son importantes dentro del proceso administrativo, puesto que, proporciona una base fundamental para realizar actividades futuras e identificar errores con el propósito de mejorar las operaciones a corto, mediano y largo plazo. Las decisiones de la administración para que sean efectivas deben tomarse de manera proactiva, o sea, antecederse a los problemas que

puedan comprometer los resultados de la organización. Asimismo, dentro de las funciones de la administración destaca la gestión, la cual es tratada a continuación.

Gestión

La gestión consiste en hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas para alcanzar los objetivos propuestos (Pérez Fernández, 2010). El generar un cambio dentro de la empresa permite un mejor desempeño y productividad de sus colaboradores basado en procesos funcionales y jerárquicos. Por lo tanto, de acuerdo a Mallar (2010), “la gestión es basada en un cambio en la filosofía y mentalidad de trabajo mediante una metodología para la aplicación de la gestión por procesos basado en etapas dentro de la organización” (p.5).

En otras palabras, la gestión constituye un proceso que busca el mejoramiento continuo de la empresa con una perspectiva de sistema total, en donde, todas las actividades deben coordinarse para cumplir con las metas y objetivos empresariales. Esta percepción incluso es la que predomina en los diversos sistemas de gestión, donde las organizaciones dan prioridad a este concepto para obtener resultados relevantes en la toma de decisiones.

Asimismo, la administración debe ser enfocada en sistema y procesos, para lograr una mejor organización y rendimiento en las actividades que se desarrollan. Es por ello, que se precisa profundizar en estos dos aspectos:

a) Sistema

Es el conjunto de partes interactuantes y sinérgicamente relacionadas con funciones y metas específicas, que procuran alcanzar un objetivo común (Velásquez Contreras,

2006). De igual forma, se considera un sistema a las relaciones entre los elementos del entorno que se encuentran conectados con la organización; destacándose las condiciones siguientes:

- Establecer un objetivo general para delimitar el espacio del sistema.
- Poseer un grupo de elementos interrelacionados que busquen el logro de un mismo objetivo.
- Los elementos del proceso deben aportar un valor al producto o servicio.
- Es necesario diferenciar las entradas, secuencia (proceso) y salidas del sistema.

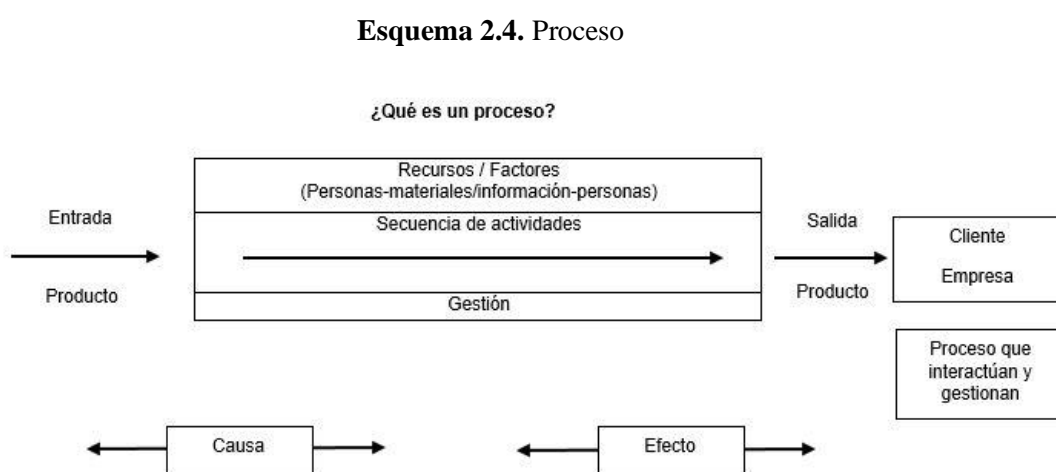
Por consiguiente, un sistema se refiere a la estructura organizativa apoyado en procedimientos, procesos y recursos necesarios para el desarrollo e implementación de una gestión con calidad administrativa enfocada a resultados y mejores rendimientos económicos. En este sentido, los sistemas para que sean productivos deben ser integrados con otras herramientas de gestión, abarcándose así a las diferentes áreas funcionales.

b) Proceso

El término proceso viene del latín *processus*, cuyo significado implica progreso y avance; además se considera como un conjunto de actividades interrelacionadas cuya característica principal es la creación de un valor añadido (Martínez Martínez & Cegarra Navarro, 2014).

Según Mejía García (2007), se considera que: “Toda empresa es un conjunto de procesos que de manera concatenada comienzan y terminan en el cliente” (p.3). Por

lo tanto, un proceso es una secuencia ordenada de actividades que toma una o varias entradas, las transforma y proporciona una o más salidas en beneficios de la empresa y sus clientes (Krajewski, 2013). En definitiva, se considera a un proceso como la gestión de actividades interrelacionadas que trabajan de manera ordenada, a fin de crear un valor añadido al cliente por medio de la transformación de entradas a resultados viables; tal como se demuestra en el siguiente esquema:



Los procesos, por lo tanto se apoyan en algunos elementos, entre los que sobresalen:

- *Input* (entradas): son todos aquellos insumos o productos que vienen de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso, o de un proceso del proveedor o del cliente, la existencia de la entrada es lo que justifica la siguiente actividad sistemática del proceso (Pérez Fernández, 2012).
- *Secuencia de Actividades*: son necesarias para la correcta ejecución de las actividades del proceso, ya que precisan de medios y recursos con determinados parámetros para realizarlo, sin interrupciones, apoyándose en

un personal competente y sistemas de información o herramientas con el propósito de transferir las salidas al siguiente proceso (Pérez Fernández, 2012).

- *Output* (salidas): constituye el producto final dirigido al cliente con la calidad exigida por el estándar del proceso, es el final del proceso que es evaluado por el cliente para la satisfacción de sus necesidades (Pérez Fernández, 2012).

Existen dos tipos de salidas:

- a) De producto: tangible, que posteriormente es sometido a control de calidad.
- b) Finalista de eficacia: resultados que se miden en grado de valor y satisfacción.

Factores de un proceso:

1. Personas: un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados (Pérez Fernández, 2010).
2. Materiales: materia prima con las características adecuadas para su uso (Pérez Fernández, 2012).
3. Recursos físicos: son las instalaciones, maquinaria, utillajes, *hardware*, *software* en condiciones óptimas para su uso, hace referencia al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de infraestructura (Pérez Fernández, 2012).
4. Métodos/Planificación del proceso y/o métodos de trabajo: es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y, ocasionalmente, el cómo (Pérez Fernández, 2012).
5. Medio ambiente: es el entorno en el que se ejecuta el proceso de la empresa (Pérez Fernández, 2012).

La planificación de los procesos exige un estricto procedimiento y control, debido a que es necesario explicar que es un procedimiento. De acuerdo con la ISO 9000 (2008), se define como: “Forma especificada para llevar a cabo un proceso”; con el propósito de ser una herramienta de normalización en la ejecución de un determinado proceso y asegurar el resultado acorde a sus necesidades.

Actividades

Dentro del concepto de cadena de valor a tratarse más adelante, es importante definir en que consiste una actividad: son tareas diferenciadas que apoyan a la agregación de valor dentro de una empresa. Las actividades pueden dividirse en dos grupos que son:

- **Actividades primarias:** son aquellas que implican la creación física del producto o servicio para su posterior venta; además son, las que agregan de forma directa valor a los clientes en razón de calidad, costos bajos de productos, servicios posteriores.
- **Actividades de apoyo:** son aquellas que sustentan las actividades primarias con la provisión de insumos, recursos, tecnología; entre otras, y refuerzan a las actividades primarias para agregar valor, las mismas que incluyen abastecimiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura.

Sin embargo, no todas las actividades que se realizan son procesos, dado que para determinar si una actividad debe cumplir las siguientes características:

- La actividad tiene una misión o propósito definido.

- La actividad posee entradas o salidas y permite identificar los grupos de interés a los que influyen.
- La actividad es capaz de descomponerse en operaciones o tareas específicas.
- La actividad se la identifica mediante la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costos).

Los procesos son organizados a partir de un mapa, el cual detalla los diferentes procesos y actividades que se ejecutan en una organización. Al respecto, la mayor parte de los procesos fluyen de manera horizontal a través de las clásicas organizaciones funcionales, con áreas o departamentos que representan nichos de poder para la empresa (Pérez Fernández, 2012). Sin embargo, el correcto funcionamiento del mapa de procesos depende de la satisfacción de los clientes internos y externos, con cada función individual o actividad de la empresa; es así que, la identificación de procesos claves para la empresa se define dentro de la cadena de valor de Porter (1985), a continuación su definición:

Cadena de Valor

Una virtud esencial que toda empresa u organización debe reflejar es una actitud de servicio para entender y atender lo que el cliente quiere, desea y espera de un bien o servicio. El valor, se crea mediante diversos procesos con el fin de proporcionar un producto con características funcionales: precio, tiempo de entrega, calidad de servicio en venta y respaldo de garantía en servicio posventa (Cantú Delgado, 2011).

El modelo de cadena valor, destaca actividades específicas de las organizaciones; de acuerdo a Robbins (2010), señala que: “La cadena de valor es una serie completa de

actividades que agregan valor en cada etapa, desde el procesamiento de los recursos hasta la entrega de productos finalizados al cliente” (p.494). Con lo cual, la cadena de valor es un conjunto de procedimientos que diseñan, producen, comercializan y entregan bienes o servicios de calidad, a través de cada una de las actividades primarias o de apoyo de la organización. Es común que en la cadena de valor se encuentren tres tipos de procesos:

Tipos de procesos.

- **Proceso estratégico:** son los que se establecen con el fin de dar dirección y gestión a la empresa. Define y controlan los objetivos de la organización, además de sus políticas y estrategias (Martínez Martínez & Cegarra Navarro, 2014). Es considerado del primer nivel, por ser precisamente estratégico para la proyección de la empresa.
- **Proceso operativo:** son los procesos que tienen relación directa con el cliente, son necesarios para realizar el producto o servicio ya que son la esencia misma de la empresa (Martínez Martínez & Cegarra Navarro, 2014). En este proceso se crea en valor para la organización y para los clientes (Pérez Barral, 2008).
- **Procesos de apoyo o soporte:** son los procesos que se ocupan de proveer a la empresa todos los recursos necesarios con el fin de generar valor añadido a sus clientes (Martínez Martínez & Cegarra Navarro, 2014). Aunque según Pérez Barral (2008), no siempre estos procesos crean valor, pero tampoco pueden ser eliminados, pues son necesarios para la producción o la prestación de servicios. Sólo deben eliminarse, si constituyen actividades superfluas dentro del proceso.

A continuación, en el siguiente esquema se indica la cadena de valor con sus actividades:

Esquema 2.5. Cadena de Valor



Fuente: elaboración propia tomado a partir de Porter (1985).

A partir de la cadena de valor y los procesos de la empresa se presenta la definición de los modelos de gestión.

Modelo de gestión

Los modelos son representaciones de una porción de la realidad, por lo que constituyen un instrumento de comunicación y de análisis que integran: planos, mapas, maquetas, gráficas, diagramas y organigramas (Velásquez Contreras, 2006). Su aplicación dentro de las organizaciones permite una mejor comprensión entre las interrelaciones, la estructura y las funciones dentro de un proceso productivo, puesto que establecen los límites de acción y prueba para la obtención de resultados, en pos beneficios de la empresa.

Desde el punto de vista de Collier & Evans (2009), se considera a un modelo, como: “Conjunto de premisas que caracteriza una situación de toma de decisiones, que permite formular conclusiones acerca de la situación real por medio de algún tipo de análisis” (p. 20).

Por lo cual, los modelos de gestión permiten una mejor optimización y ejecución de procesos, con el fin de incrementar la productividad y efectividad de la organización, por medio de una gestión que ofrezca al cliente final un producto o servicio de calidad. En definitiva, un modelo es una guía de procesos permanentes de mejoramiento continuo, que tratan de entender, analizar y mejorar de manera sistemática el proceso de innovación en productos o servicios.

Según Pérez Fernández (2010), los modelos de gestión más representativos son:

- El ciclo de mejora PDCA.
- El modelo *Baldrige*.
- El modelo europeo de excelencia EFQM.
- El esquema lógico REDER.

Una vez identificado los diferentes modelos de gestión que las empresas pueden asumir, es necesario conocer en qué consiste la gestión basada en procesos.

Gestión basada en procesos

De acuerdo con Bravo (2008), la gestión por procesos es una forma sistemática de identificar, comprender e incrementar la eficiencia de las actividades de la organización con el fin de cumplir con los objetivos del negocio y alcanzar la satisfacción de sus clientes (p.15).

La gestión por procesos en una organización encierra un significado diferente a un simple enfoque, o una aproximación para mejorar una o varias tareas, puesto que considera como ejes fundamentales la planificación, organización, control y dirección para la ejecución y control de las actividades (Hernández Lugo, 2002). Es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a alinear e integrar los resultados planificados y la capacidad para concentrar los esfuerzos en la eficacia, eficiencia, flexibilidad de los procesos y contribuir al desempeño coherente de la organización (Llanes, Isaac, Moreno & García, 2014).

De tal manera, 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 (Pérez Fernández, 2012).

A partir del punto de vista de los autores, se concuerda con que la gestión por procesos es una base fundamental en la dirección de las empresas, dado que constituyen una herramienta necesaria para la obtención de resultados positivos y permite mejorar los niveles de productividad; al mismo tiempo, la gestión por procesos direcciona a la empresa en el cumplimiento de los objetivos propuestos entorno al cliente interno y externo, con la intención de asegurar la calidad de sus productos y/o servicios, y aumentar su competitividad dentro del mercado.

Herramientas de gestión

Las herramientas de gestión, constituyen un conjunto de técnicas con un carácter más avanzado y están orientadas a niveles medios-altos de la escala organizativa. Son herramientas de trabajo en grupo, empleadas en la gestión y planificación

(Cuatrecasas Arbós, 2010). El uso de estas herramientas de gestión, permite una mejor aplicación, adaptación y modificación flexible, puesto que se puede utilizar de forma independiente en los procesos de la empresa, además de aumentar la eficiencia para un mejoramiento continuo de la calidad; entre ellas destacan:

- Diagrama de afinidades.
- Diagrama de relaciones.
- Diagrama de árbol.
- Diagrama de matriz.
- Diagrama de análisis de Matriz-Datos.
- Diagrama PDPC o de procesos de decisión.
- Diagrama de flujo.

a) Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo son empleados con fines analíticos de procesos, puesto que especifica de forma gráfica las áreas organizativas de la empresa; con el fin de identificar aquellos procesos o actividades que impiden alcanzar mejores niveles de productividad y rentabilidad.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de las actividades que forman parte de un proceso, con el propósito de programar las actividades necesarias en el cumplimiento de una tarea y controlar el progreso de la misma (Cantú Delgado, 2011). También se lo denomina, como: “Representación gráfica que utiliza una serie de símbolos predefinidos para identificar el flujo de operaciones con sus relaciones y dependencias” (Cuatrecasas Arbós, 2010). Este tipo de diagrama, puede ser muy útil



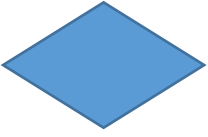






en el desarrollo de procedimientos y al momento de realizar una optimización de procesos, oportunidades o reajustes dentro de la empresa.

En tal sentido, el proceso de flujograma comienza por establecer los puntos de partida y llegada. Posteriormente, se identifican y clasifican las diferentes actividades que conforman el proceso y su interrelación con los recursos de la empresa (Cuatrecasas Arbós, 2010).

Un aspecto importante antes de realizarlo es establecer qué grado de profundidad existe en la descripción de las actividades, manteniéndose el mismo nivel uniforme en el detalle para un mayor entendimiento y comprensión de las funciones. Todo este tramado se expone en el cuadro 2.4. con su simbología.

Es importante tomar en cuenta las dos normas de símbolos para su diagramación con los nombres ASME y ANSI. La norma ASME o *American Society of Mechanical Engineers*, ha desarrollado los signos convencionales con un amplia aceptación dentro del ámbito administrativo con uso limitado, ya que no cuenta con símbolos que satisfaga sus necesidades; en cuanto la norma ANSI o *American National Standard Institute*, su simbología está dirigida a representar flujos de información dentro del área administrativa para el procedimiento de datos de la empresa. Por tanto, la combinación de ambas normas que responden a las necesidades que se desea satisfacer al momento de desarrollar el trabajo y la decisión del gerente general para su implementación y aplicación.

Cuadro 2.4. Simbología del Diagrama de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Límite Inicio/Final	Indica el principio o final de un proceso.
	Operación	Representa una actividad ejecutada en el proceso, y cada vez que existe un cambio.
	Decisión	Indica un punto en el flujo en que se produce una decisión.
	Documentación	Indica un documento utilizado o generado dentro del proceso con información registrada en papel.
	Inspección	Utilizado para aquellas acciones que requieren supervisión o continuidad del diagrama para verificar la calidad y cantidad de las características.
	Almacenamiento	Se emplea para reflejar la acción de almacenamiento controlado.
	Dirección de flujo	Representa la vía del proceso y la conexión con los elementos. La punta de la flecha indica la dirección del proceso.
	Demora/Espera	Ocurre cuando se interfiere en el flujo de un objetivo.
	Movimiento o transporte	Se emplea para indicar el movimiento de la entrada dentro del diagrama.

Fuente: tomado a partir de Cuatrecasas Arbós (2010).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo de enfoque y métodos de la investigación

El tipo de investigación es descriptiva y transversal, puesto que es necesario identificar información importante en un solo momento y seleccionar un listado de actividades que agregan valor a la empresa mediante la aplicación de herramientas como mapa de procesos, flujogramas e indicadores, con el objetivo de proponer mejoras y acciones correctivas en búsqueda del mejoramiento continuo de la empresa. A su vez, se emplean métodos teóricos que contribuyen al desarrollo de la teoría de la investigación, entre los que destacan: análisis-síntesis e inducción-deducción, fundamentalmente. Pues con ellos, se logra profundizar en las características del fenómeno objeto de estudio, descomponiéndose por parte y luego de su análisis integrarlo nuevamente para formar un nuevo modelo de gestión para la empresa Equipos Mario Coello basado en procesos.

El estudio, está orientado a un enfoque mixto (cuantitativo, cualitativo): cualitativo en el momento de detallar cada característica de los procesos, información, solución y problemas dentro de la empresa; y cuantitativo por el empleo de gráficos estadísticos para la toma de tiempos de cada proceso dentro del área de ensamble-comercialización, y el uso de fórmulas matemáticas para el cálculo de índices de productividad y nivel de servicio; con el fin de explicar el objeto de estudio y dar solución al problema que se investiga.

La investigación se apoya en fundamentos teóricos para la conceptualización y profundización del tema en estudio mediante el análisis de información recolectada de libros, documentos especializados, tesis doctorales, revistas científicas actualizadas para construcción del estado del arte y marco teórico. Para la búsqueda de datos e información, se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante el estudio de campo, empleándose para ello, una ficha de observación para el levantamiento de procesos de la importadora dentro de las áreas de comercialización y ensamble, además de una entrevista dirigida a su gerente y/o propietario como a los colaboradores de la empresa.

Las técnicas de recolección de datos dirigidas para el estudio son la observación y la entrevista con el propósito de extraer información y registrarla para su posterior análisis, a través de instrumentos como la ficha de observación directa para identificar las actividades que realizan las personas dentro de los procesos que le son inherentes dentro de sus áreas funcionales y una guía de entrevistas semi-estructurada. La población de estudio constituye el 100% de la empresa, correspondiente al personal operativo y administrativo de la importadora Equipos Mario Coello.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de la entrevista dirigida al gerente de la empresa Equipos Mario Coello

La entrevista realizada en la empresa Equipos Mario Coello, ha permitido obtener información e identificar aspectos relevantes e importantes para la elaboración de la propuesta.

Durante los últimos 5 meses, la administración maneja diferentes procesos, entre los que destacan: importación, venta, instalación y post-venta de equipos y maquinaria automotriz; en cuanto a los procesos de instalación y post-venta, carecen de procedimientos bien definidos, generándose cuellos de botella en la parte operativa y técnica.

De igual forma, se establece que, solamente existen dos operarios responsables del proceso de ensamblaje, cuyas funciones no son delimitadas de consensuada; debido a que las tareas son designadas de manera espontánea y de acuerdo a la necesidad de la empresa. A pesar de que la organización maneja el método *Just in Time*, presenta problemas en su organización y control de tiempos, puesto que debe adaptarse a las circunstancias de su entorno y a la capacidad de sus colaboradores.

Al respecto, la importadora Equipos Mario Coello cuenta con una estructura plana, con el fin de no entorpecer el flujo de su gestión, por lo tanto, los procedimientos no se cumplen de forma rígida; en lo que respecta a la supervisión, la empresa tiene el propósito de cumplir con el ciclo organizacional. Sin embargo, la inspección del

proceso no ejecuta, provocándose errores al final del mismo. En consecuencia, se afecta la calidad del producto y la inconformidad de los clientes por el retraso en la entrega del equipo, por lo que es imprescindible realizar reprocesos. En cuanto al talento humano, al no contar con una capacitación adecuada, no pueden resolver de manera proactiva los problemas inmediatos, lo cual provoca una considerable disminución en su productividad.

El gerente propietario señala que, es necesaria la capacitación en las áreas de electrónica, neumática e hidráulica, pero al mismo tiempo, se evidencia el temor a la fuga de conocimiento de la parte operativa, lo cual genera problemas a futuro en la empresa. Sin embargo, se mantiene la inquietud en la gerencia para realizar una capacitación del personal.

Por otro lado, la satisfacción de los clientes indica ser positiva, ya que los requerimientos que solicitan de los equipos son adecuados y cumplen con sus expectativas, como son: precio, calidad, *stock* de repuestos, mantenimiento, garantía y servicio; por lo tanto, el cliente mantiene fidelidad al producto y a la empresa.

En conclusión, se demuestra que un modelo de gestión por procesos aporta soluciones a los problemas de la empresa y se sugiere que, el modelo cuente con detección de errores de forma temprana y a tiempo; especialmente en lo que se refiere a resolver los diferentes cuellos de botella en los procesos de ensamblaje y post-venta de los equipos, considerándose primordialmente la satisfacción de sus clientes.

4.2 Análisis e interpretación de la entrevista dirigida a los colaboradores de la empresa

La empresa Equipos Mario Coello, cuenta con dos colaboradores, los cuales son importantes para el desenvolvimiento de las actividades de comercialización; su nivel de instrucción son superior y secundaria, que desempeñan funciones técnicas en reparación, transporte e instalación. Todas las funciones son asignadas de acuerdo a su perfil de formación pero no son delimitadas correctamente, ya que en ocasiones sus colaboradores no logran cumplir con los objetivos por desconocimiento de la tarea asignada, provocándose un retraso en el trabajo, entrega e instalación de los equipos a sus clientes; por consiguiente, se ve la necesidad de que exista un superior o supervisor, con el propósito de resolver las dificultades inmediatas que se presenten en el trabajo, ya que los colaboradores no tienen la capacidad de solucionarlos por sí mismos.
















Por las respuestas obtenidas a partir de la entrevista, se corrobore que la gestión por procesos se encuentra en un escenario adecuado para una fácil inducción y manejo del cambio; con el fin de delimitar funciones y, mejorar la administración, consiguiéndose elevar de forma significativa la productividad y rentabilidad de la empresa.

4.3 Observación directa de procesos de la empresa Equipos Mario Coello

Los resultados obtenidos de la observación directa a través de la ficha técnica, presenta la descripción de actividades de cada uno de los procesos, tiempo medido en minutos y observaciones con el análisis de la situación actual de la empresa.

4.3.1 Proceso de venta

Tabla 4.1. Ficha de observación proceso de ventas

 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO							
Hoja de observación del proceso de ventas							
Fecha: Febrero 10 de 2018							
Lugar: Empresa Equipos Mario Coello-Patate-Tungurahua-Ecuador							
Investigador: Andrea Coello							
Descripción del método actual	Operación 	Inspección 	Transporte 	Demora 	Almacenaje 	Tiempo (min)	Observaciones
Recibir pedido						5	
Informar gerente						5	No se tiene conocimiento del equipo
Espera de respuesta						60	
Preguntar a bodega existencias						25	No se posee un informe de existencias
Llamar a cliente						5	
Explicar condiciones de pago						4	
Informar gerente						5	Consiste en informar al gerente sobre la negociación de los equipos
Esperar respuesta						15	
Cierre del negocio						7	
					Total	131	

















Fuente: elaboración propia

Análisis

Dentro del proceso de ventas existe ineficiencias en las actividades y demora en tiempo de respuesta a los clientes, al momento de solicitar un equipo se genera un caos, pues el gerente al no tener un respaldo de cómo se encuentra el inventario, le es necesario revisar cada una de las existencias de la empresa como consecuencia se pierde un lazo importante con el cliente. Asimismo, se identifica la falta de organización de trabajo, ya que el gerente debe aprobar o desaprobar actividades, por tanto, se genera un ambiente de inseguridad para los colaboradores dentro del área de ventas.

4.3.2 Proceso de importación

Tabla 4.2. Ficha de observación proceso de importación

 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO							
Hoja de observación del proceso de importación							
Fecha: Febrero 16 de 2018							
Lugar: Empresa Equipos Mario Coello-Patate-Tungurahua-Ecuador							
Investigador: Andrea Coello							
Descripción del método actual	Operación 	Inspección 	Transporte 	Demora 	Almacenaje 	Tiempo (min)	Observaciones
Recibir pedido de gerencia						5	Al no conocer que se debe importar, se recibe un pedido de gerencia solicitando la importación
Determinar equipo a importar						20	
Contactar con proveedores						48	Demoras en contacto con proveedores
Informar a gerente						10	
Realizar la transacción						25	
Recibir documentación						5	
Contactar con transporte						3	
Enviar documentación						5	
Esperar llegada de carga						129600	El tiempo depende de un agente externo no controlable por la empresa
Recibir equipos						72	
					Total	129793	












Fuente: elaboración propia

Análisis

El proceso de importación lo realiza el importador conjuntamente con agentes externos de la empresa, puesto que no influye de manera directa en la productividad de la misma, dado el proceso de planificación realizado por la gerencia, se mantiene un *stock* dinámico a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. El problema radica en que si el importador no conoce las actividades desde el primer contacto con los proveedores, puede ser perjudicial para la empresa (empresas fantasmas, equipos defectuosos o de baja calidad, altos costos).

4.3.3 Proceso de logística

Tabla 4.3. Ficha de observación proceso de logística

 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO							
Hoja de observación del proceso de logística							
Fecha: Marzo 9 de 2018							
Lugar: Empresa Equipos Mario Coello-Patate-Tungurahua-Ecuador							
Investigador: Andrea Coello							
Descripción del método actual	Operación 	Inspección 	Transporte 	Demora 	Almacenaje 	Tiempo (min)	Observaciones
Verificar condiciones de llegada						125	El equipo técnico se encarga de revisar las condiciones de llegada de los equipos
Preparar equipo						43	
Asignar responsables						16	El personal para el ensamblaje e instalación es el mismo de logística
Embarcar equipo						18	
Dirigir al lugar de destino						Puede variar	El tiempo depende del destino solicitado
					Total	202	















Fuente: elaboración propia

Análisis

En el proceso de logística interviene el personal técnico de la empresa, al momento de recibir la carga se realiza la inspección de cada uno de los equipos con las características solicitadas por el cliente, no se cuenta con un registro de los productos en donde se muestre especificaciones técnicas, número de serie, repuestos; entre otros, por lo tanto, se desconoce el mantenimiento y funcionamiento de los mismos. En cuanto al transporte, los responsables no inspeccionan las condiciones del vehículo, lugar de entrega y herramientas a utilizar en el proceso de ensamblaje lo que puede representar una demora en la entrega e instalación del equipo.

4.3.4 Proceso de ensamblaje e instalación

Tabla 4.4. Ficha de observación proceso de ensamblaje e instalación

 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO							
Hoja de observación del proceso de ensamblaje e instalación							
Fecha: Marzo 20 de 2018							
Lugar: Empresa Equipos Mario Coello-Patate-Tungurahua-Ecuador							
Investigador: Andrea Coello							
Descripción del método actual	Operación 	Inspección 	Transporte 	Demora 	Almacenaje 	Tiempo (min)	Observaciones
Ubicar el equipo en el sitio adecuado						23	Aspectos importante a considerar: superficie, energía, tomas de aire, entre otros.
Preparar las piezas del equipo						8	
Perforar puntos de ensamblaje						40	
Colocar las piezas del equipo						23	
Soldar las piezas del equipo						Puede variar	Los tiempos de ensamblaje e instalación de los equipos pueden variar de acuerdo al tamaño y piezas.
Verificar ensamblaje						15	
Encender el equipo						1	
Realizar inducción						35	Se da explicación de como se debe funcionar correctamente el equipo
						Total	145













Fuente: elaboración propia

Análisis

El proceso de ensamblaje e instalación se programa de acuerdo a la cantidad de trabajo que demanda cada equipo de acuerdo al tamaño, tiempo y mano de obra. En ocasiones se nota una demora al no prever con anticipación los recursos necesarios para su instalación; además de no tomar en cuenta aspectos físicos del lugar, entre los que destacan: superficie, tomas de aire y energía.

4.3.5 Proceso de servicio Post-Venta

Tabla 4.5. Ficha de observación proceso de servicio post-venta

 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO							
Hoja de observación del proceso de servicio post-venta							
Fecha: Marzo 27 de 2018							
Lugar: Empresa Equipos Mario Coello-Patate-Tungurahua-Ecuador							
Investigador: Andrea Coello							
Descripción del método actual	Operación 	Inspección 	Transporte 	Demora 	Almacenaje 	Tiempo (min)	Observaciones
Recibir llamadas de clientes						5	
Informar al gerente						10	Se le informa al gerente por lo que se desconoce del cliente y no se mantiene una base de datos
Analizar viabilidad de requerimientos						17	
Esperar respuesta del gerente						30	
Atender el requerimiento						Puede variar	La atención del requerimiento depende de la complejidad del equipo.
Verificar si esta en condiciones estables						10	
					Total	72	















Fuente: elaboración propia

Análisis

El proceso de servicio Post-Venta, hasta el momento no posee una base de datos sobre el historial de clientes atendidos; con lo cual, no existe una información actualizada y oportuna de los equipos entregados, es decir, al momento de recibir una llamada se desconoce los detalles del equipo, cliente y ubicación, provocándose demoras para la atención del mantenimiento correspondiente.

4.3.6 Proceso de Planificación Estratégica

Tabla 4.6. Ficha de observación proceso de planificación estratégica

 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO							
Hoja de observación del proceso de Planificación Estratégica							
Fecha: Abril 10 de 2018							
Lugar: Empresa Equipos Mario Coello-Patate-Tungurahua-Ecuador							
Investigador: Andrea Coello							
Descripción del método actual	Operación 	Inspección 	Transporte 	Demora 	Almacenaje 	Tiempo (min)	Observaciones
Convocar a junta						4	
Analizar oportunidades de mercado						4320	Se identifica nuevos productos y competidores, precios del mercado, y nuevas tendencias del mercado automotriz
Presentar propuestas						10	
Identificar la estrategia de venta						45	
Informar al gerente						10	
Esperar respuesta del gerente						2880	
Aplicar la estrategia						25	La estrategia comercial está dirigida a todos los procesos de la empresa desde la importación hasta el servicio post-venta
Delegar responsables						8	
					Total	7302	

Fuente: elaboración propia













Análisis

El proceso de planificación se realiza hasta el día de hoy de forma empírica y en respuesta a los cambios del entorno, el análisis del mercado se enfoca de acuerdo a la demanda y precios de los competidores, por tanto, se mantiene la misma estrategia comercial para todos los procesos. Sin embargo, la planificación que se realiza en el proceso de importación es acertada, ya que mantiene un *stock* disponible para los clientes. Es importante señalar, que la empresa no cuenta con un sistema de

evaluación del desempeño, por lo que desconoce el nivel de productividad de todas las actividades de la empresa sintiéndose incapaz de fijar metas concretas.

4.3.7 Proceso de Talento Humano

Tabla 4.7. Ficha de observación proceso de talento humano

 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO							
Hoja de observación del proceso de Talento Humano							
Fecha: Abril 12 de 2018							
Lugar: Empresa Equipos Mario Coello-Patate-Tungurahua-Ecuador							
Investigador: Andrea Coello							
Descripción del método actual	Operación 	Inspección 	Transporte 	Demora 	Almacenaje 	Tiempo (min)	Observaciones
Recibir requerimiento de personal						7	El requerimiento del personal es enviado desde la gerencia por la cantidad de trabajo y el tiempo de entrega del equipo.
Solitar nuevo personal						30	La solicitud de personal se realiza en base a las recomendaciones
Entrevistar a los candidatos						1200	
Informar al gerente						5	Al ser una entrevista informal, se le informa al gerente de los candidatos aptos para el trabajo, donde la última palabra lo toma el gerente.
Esperar respuesta del gerente						743	
Enviar a capacitación						7	Una vez contratado el aspirante al puesto, se envía al trabajo bajo supervisión del de mayor experiencia
					Total	1992	

Fuente: elaboración propia












Análisis

Los requerimientos para un nuevo personal se realiza conjuntamente con el proceso de ensamblaje e instalación, para la contratación de un nuevo equipo de trabajo, la empresa lo hace bajo recomendación y por destajo, es decir, sus servicios se cancelan

una vez concluido el trabajo. El personal que normalmente se contrata debe cumplir con el siguiente perfil: soltero, edad entre 18-26 años, poseer conocimientos o habilidades en mecánica y disponibilidad de tiempo.

4.3.8 Proceso de Contabilidad

Tabla 4.8. Ficha de observación proceso de contabilidad

 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO							
Hoja de observación del proceso de Contabilidad							
Fecha: Abril 30 de 2018							
Lugar: Empresa Equipos Mario Coello-Patate-Tungurahua-Ecuador							
Investigador: Andrea Coello							
Descripción del método actual	Operación 	Inspección 	Transporte 	Demora 	Almacenaje 	Tiempo (min)	Observaciones
Contratar servicios de contabilidad						8	Se mantiene con la misma persona, por lo que solo se realiza una llamada.
Entregar informes a encargado						10	Se le entrega todo lo relacionado al rol del negocio: facturas, ventas, ingresos y gastos.
Esperar informes de contabilidad						4325	
Realizar declaraciones						245	
Cancelar servicios contratados						10	
					Total	4598	







Fuente: elaboración propia

Análisis

El proceso de contabilidad lo realiza una persona externa a la empresa y se ejecuta el pago de acuerdo al trabajo solicitado; es importante conocer los informes que serán entregados a la persona encargada y de esta manera evitar demoras en su presentación, un aspecto importante a considerar es una revisión previa del trabajo antes de realizar las declaraciones y pagos correspondientes.

4.3.9 Proceso de Publicidad

Tabla 4.9. Ficha de observación proceso de publicidad

 PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO							
Hoja de observación del proceso de Publicidad							
Fecha: Mayo 3 de 2018							
Lugar: Empresa Equipos Mario Coello-Patate-Tungurahua-Ecuador							
Investigador: Andrea Coello							
Descripción del método actual	Operación 	Inspección 	Transporte 	Demora 	Almacenaje 	Tiempo (min)	Observaciones
Recibir requerimiento del gerente	●					5	Puede ser <i>stickers</i> , <i>banners</i> , páginas <i>web</i> .
Contratar servicios de publicidad	●					12	
Informar al gerente	●					4	
Solicitar insumos bajo parámetros	●					20	
Esperar bosquejo				●		2880	
Recibir insumos	●					15	No se realiza una revisión previa del servicio recibido
Presentar a gerencia	●					23	
Cancelar servicios contratados	●					5	
					Total	2964	

Fuente: elaboración propia

Análisis

El proceso de publicidad se realiza de igual manera como el de contabilidad, por lo que es necesarios una revisión previa de los requerimientos solicitados para evitar demoras, errores y altos costos para la empresa.

A continuación, se desarrolla el capítulo de la propuesta.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Título

Modelo de Gestión por Procesos para la Importadora Equipos Mario Coello del Cantón Patate.

5.2. Datos Informativos

Institución ejecutora: Empresa Equipos Mario Coello

Beneficiarios: Accionistas, colaboradores, clientes

Ubicación: González Suárez 403 y Pablo Dávila

Equipo responsable:

- Propietario
- Gerente
- Colaboradores

5.3. Antecedentes de la Propuesta

La propuesta surge a partir de la investigación realizada en la empresa Equipos Mario Coello, al evidenciarse una administración empírica de los procesos en la organización, dirección, control de las actividades y procedimientos. Con lo cual, existe la necesidad de adoptar un Modelo de Gestión basado en Procesos para cambiar la situación actual de la organización, mejorándose la toma de decisiones, la productividad y la rentabilidad.

5.4. La empresa

La importadora Equipos Mario Coello, está ubicada en el cantón Patate de la provincia de Tungurahua-Ecuador, fundada en el año 2009 por su gerente y propietario el Sr. Mario Coello; dedicada a la comercialización e instalación de equipos especializados en el servicio automotriz para talleres de mantenimiento de autos y vulcanizadoras.

Su objetivo principal es ofrecer al cliente productos de alta calidad y tecnología innovadora, con un servicio y atención profesional de los equipos con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores de una manera eficiente, garantizándose su vida útil y correcto funcionamiento; siendo sus principales productos: elevador de dos postes, desmontadora de 3 pedales, cama de enderezado, cabina de pintura para autos y *spotter* sacagolpes.

5.4.1. Misión de la empresa

Brindar al sector automotriz de la provincia de Tungurahua equipos especializados para talleres de servicio automotriz con calidad y tecnología de punta, utilizando los medios adecuados que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes con un servicio óptimo y oportuno.

5.4.2. Visión de la empresa

Ser una empresa líder en el mercado de equipo automotriz del país, con un taller de servicio técnico de mantenimiento profesional para una mejor atención post-venta, demostrando altos niveles de competitividad en la comercialización de máquinas y equipos, cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes.

5.4.3. Valores corporativos

- Responsabilidad y Confiabilidad
- Integridad y Lealtad
- Honestidad
- Respeto
- Seguridad y Compromiso

5.4.4. Políticas de la empresa

- Velar por la seguridad y buen estado de los equipos comercializados desde la bodega de la empresa hasta su despacho al consumidor final.
- Contar con un plan de comercialización y distribución adecuado para el tipo de los equipos que comercializa la empresa.
- Todos los equipos que la empresa oferta dentro del mercado debe cumplir con los estándares de calidad.
- Respetar las normas que la empresa pone a consideración a todos los miembros de la organización.

5.5. Justificación

La actual propuesta nace a consecuencia de los problemas administrativos que presenta la importadora Equipos Mario Coello en los últimos cinco años; lo cual ha generado un bajo rendimiento y rentabilidad de la empresa. De modo que, el modelo de gestión basado en procesos debe servir como un apoyo a nivel gerencial para el adecuado control de las actividades y alcanzar la satisfacción de los clientes internos y externos.

El crecimiento de la empresa ha generado varios problemas internos por la inexistencia de un modelo de gestión, dado que la administración se realiza de forma empírica, lo cual conlleva a demoras y reprocesos dentro del área de ensamblaje e instalación de los equipos, el desempeño se ve afectado por la falta de delegación de funciones y procedimientos bien delimitados, generándose conflictos internos y desperdicio de recursos.

Asimismo, el modelo de gestión basado en procesos facilita la toma de decisiones proactivas de acuerdo al grado de optimización de la empresa, con un enfoque dirigido a delinear y definir cada uno de los procesos y procedimientos ajustados a las necesidades de todos sus miembros, en la búsqueda de los objetivos propuestos por la gerencia.

A continuación, se detalla los objetivos a realizar en el presente trabajo de investigación:

5.6. Objetivos

a) Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión por procesos en la importadora Equipos Mario Coello en el cantón Patate, para el mejoramiento de la administración y la comercialización.

b) Objetivos Específicos

- Identificar los componentes del modelo de gestión por procesos para la Importadora Equipos Mario Coello.
- Diseñar el mapa de procesos y flujogramas para la empresa Equipos Mario Coello.

- Describir la caracterización e implementación de los procesos para la empresa Equipos Mario Coello

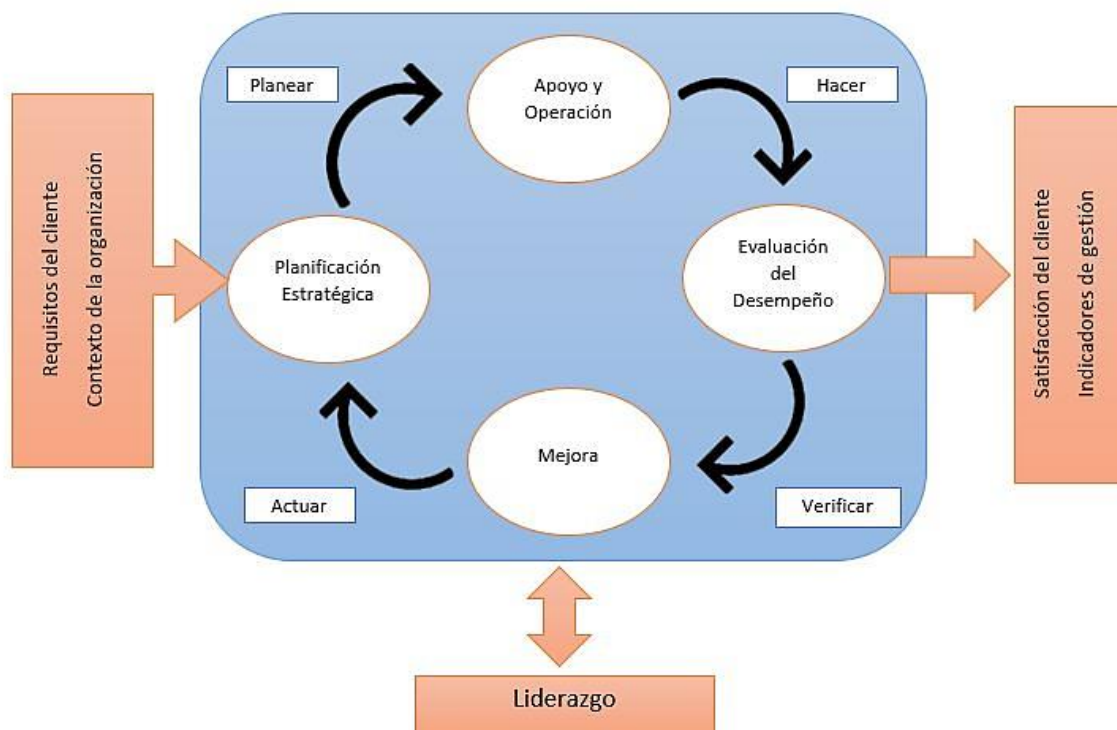
5.7. Desarrollo del modelo de gestión por procesos

El modelo de gestión por procesos hace referencia al diseño propuesto por las normas ISO 9000; la misma que toma en consideración al círculo de Deming para fomentar la estandarización de las actividades de la empresa, además de facilitar la identificación de los procesos estratégicos, claves y de apoyo por medio de la metodología planificar, hacer, verificar y actuar (*PDCA*); de modo que ajuste todos los procesos de la importadora Equipos Mario Coello, con el fin de integrarlos como un todo y promover la mejora continua encaminada a resultados. De acuerdo con las normas de calidad señalan que, todas las organizaciones deben modificar su actual sistema a través de cambios en su modelo con un enfoque de procesos. El enfoque a procesos permite una mayor comprensión del funcionamiento y el cómo están interrelacionadas dentro de la empresa, así mismo su incidencia en la eficacia y eficiencia para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas por la organización.

El modelo propuesto se sustenta en el cumplimiento del ciclo PHVA, que establece un enfoque objetivo, concreto y estructurado para el diagnóstico de la empresa; además sirve de guía en los procesos permanentes de mejora de productos y servicios que ofrece. El modelo detalla de manera simplificada el funcionamiento de la empresa con el propósito de comprender, analizar, modificar y controlar sus actividades en base a criterios del entorno y, con la perspectiva de determinar líneas de mejora continua que orienten los esfuerzos para alcanzar la excelencia de la

organización. A continuación se presenta en el esquema 5.1. el modelo de gestión por procesos:

Esquema 5.1. Modelo de gestión por procesos propuesto



Fuente: elaboración propia basado en ISO 9000.

Los elementos del modelo se derivan de la manera siguiente:

- **Planear** (*Plan*): consiste en programar las actividades a realizar, lo cual permite a la importadora identificar, definir y controlar todas sus relaciones dentro de un sistema integrado.
- **Planificación estratégica:** para integrar la fase de planear en el modelo, es mediante el proceso de planificación estratégica, donde la alta gerencia se encarga de realizar actividades como reconocer la posición actual frente a la competencia, analizar nuevas oportunidades de mercado, identificar opciones

de inventario y distribución, con el fin de crear estrategias de venta y establecer objetivos de acuerdo a las necesidades de la organización.

- **Hacer (Do):** se realizan las actividades que se programan y se originan cambios pertinentes al sistema, con el fin de mejorar los procesos.
- **Apoyo y operación:** para integrar la fase hacer en el modelo, es por medio del proceso apoyo y operación, para ello se identifica, a través del mapa de procesos de las actividades de la empresa, con el objetivo de identificar sus procesos claves como son: ventas, importación, logística, ensamblaje e instalación y servicio post-venta; la misma que inicia en el momento de concretar la venta del equipo junto con los requerimientos del cliente, hasta su respectivo seguimiento y mantenimiento del producto. Además, los procesos de apoyo, donde interactúan talento humano, contabilidad y publicidad necesarios para el correcto desenvolvimiento de la organización.
- **Verificar (Check):** comprobar si las actividades realizadas cumplen con los estándares establecidos por la organización y, verificar que los resultados obtenidos responden a los objetivos fijados por la alta gerencia.
- **Evaluación del desempeño:** el proceso de evaluación del desempeño, se lo integra al modelo dentro de la fase verificar, en el cual la alta gerencia recepta el informe de los indicadores de gestión de cada uno de los procesos de la empresa, con el propósito de medir su desempeño actual y analizar el cumplimiento de las metas propuestas.
- **Actuar (Act):** consiste en tomar acciones de mejora continua con los resultados obtenidos al final del proceso, con el fin de identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos de la organización.

- **Mejorar:** el último proceso pertenece a la fase de actuar, la misma que integra acciones correctivas, uso de herramientas de calidad y capacitación de los empleados; garantizándose la mejora continua y el correcto funcionamiento del modelo de gestión basado en procesos.

Al respecto, dentro del modelo constan elementos enfocados a: requerimientos del cliente, contexto de la organización, liderazgo y motivación de los miembros de la organización para garantizar el éxito de su implementación en la importadora, a fin de alcanzar la satisfacción del cliente y generar indicadores de gestión que favorezcan a su desempeño. A continuación se detalla el procedimiento de ejecución del modelo.

5.7.1.2. Procedimiento de ejecución del modelo

La organización debe establecer qué procesos son necesarios para la aplicación del modelo, a continuación se detalla el procedimiento de ejecución que la empresa debe cumplir:

- Establecer entradas y salidas requeridas para cada uno de los procesos de la empresa.
- Determinar la frecuencia en la interrelación de cada uno de los procesos.
- Aplicar criterios o métodos necesarios para asegurar la eficiencia y eficacia de los procedimientos.
- Identificar los recursos necesarios y disponibles para cada proceso.
- Asignar autoridades y responsables para los procesos de la importadora.
- Evaluar y controlar los procesos de acuerdo a los resultados obtenidos.
- Mejorar los procesos de la organización.

A medida que la empresa cumpla con los procedimientos del modelo, se identifican los beneficios que trae consigo:

- Permite a la empresa ser un competidor más fuerte dentro del mercado
- Mejora el sistema de gestión de la importadora con el fin de satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes.
- Desarrolla nuevos métodos de trabajo para optimizar tiempo, dinero y recursos de la organización.
- Mejora el desempeño operativo con el fin de reducir reprocesos y desperdicios.
- Elevar los niveles de motivación en los colaboradores para un mejor servicio y atención de los clientes.

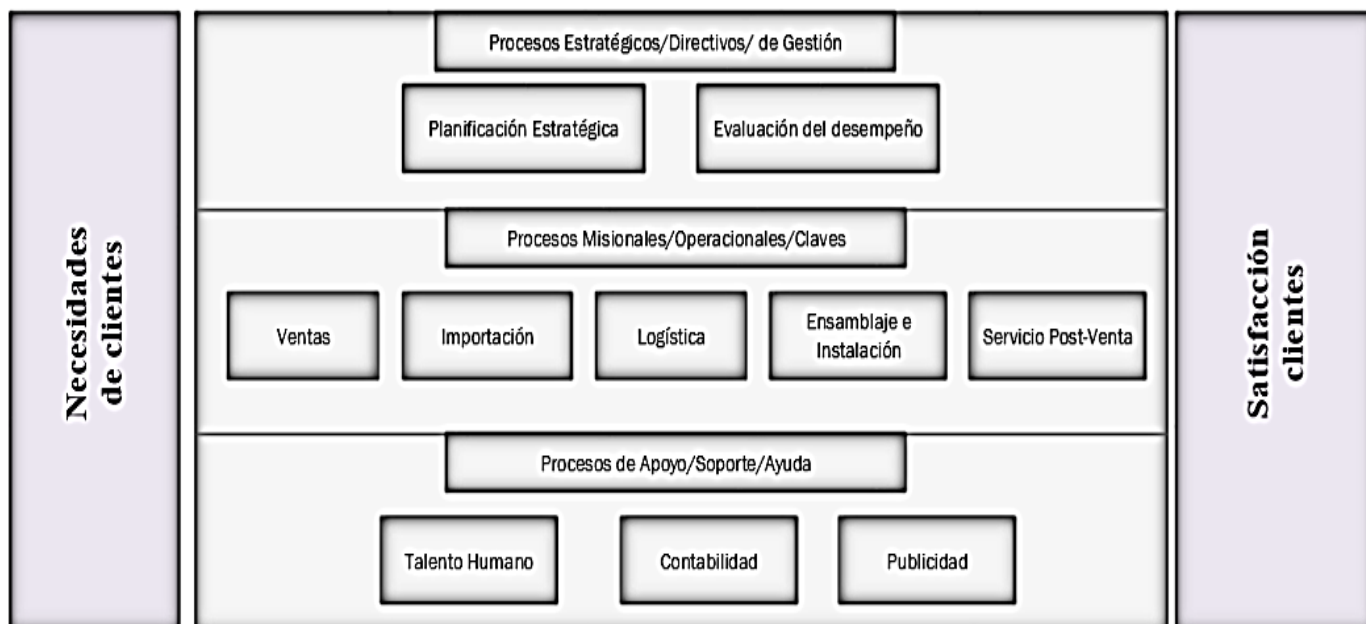
Para el desarrollo del modelo de gestión basado en procesos es necesario establecer ciertas consideraciones para un buen desempeño a fin de integrar las actividades de la empresa en un solo sistema, las mismas que se describen a continuación:

a) Identificación de los procesos en la importadora Equipos Mario Coello:

El mapa de procesos es una representación gráfica del funcionamiento y desempeño de la empresa que permite visualizar todos los procesos y comprender cómo se interrelacionan entre sí; con el propósito de alcanzar altos niveles de satisfacción en los clientes a través del valor agregado de la organización. A continuación, se desarrollan e identifican todos los procesos (estratégicos, claves y de apoyo), y

actividades de la Importadora Equipos Mario Coello, tal como se demuestra en el siguiente esquema.

Esquema 5.2. Mapa de procesos de la Importadora Equipos Mario Coello



Fuente: elaboración propia

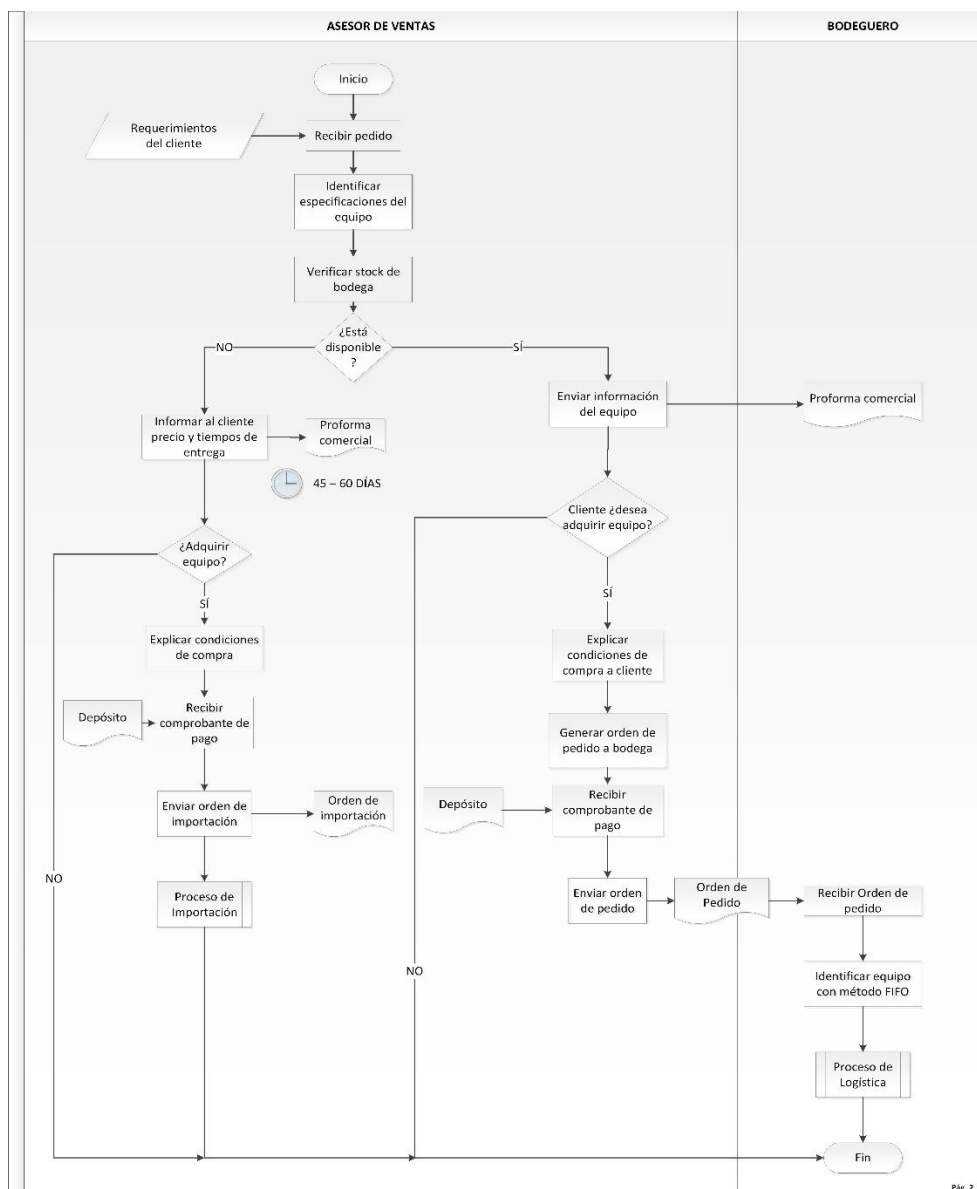
La elaboración del mapa de proceso corresponde a la etapa inicial e importante de la gestión de procesos. Su elaboración pretende identificar de manera concisa todos los procesos claves para su posterior registro de entradas, salidas, indicadores para el control de procesos y resultados. El análisis de cada proceso culmina con la obtención del diagrama de flujo, caracterización de los procesos y, finalmente, con la documentación correspondiente. Asimismo, la explicación de cada diagrama de flujo y caracterización de los procesos de la importadora Equipos Mario Coello.

a) Diagramas de Flujo

1) Proceso: Ventas

Responsable del proceso: Asesor de ventas

Esquema 5.3. Proceso de venta



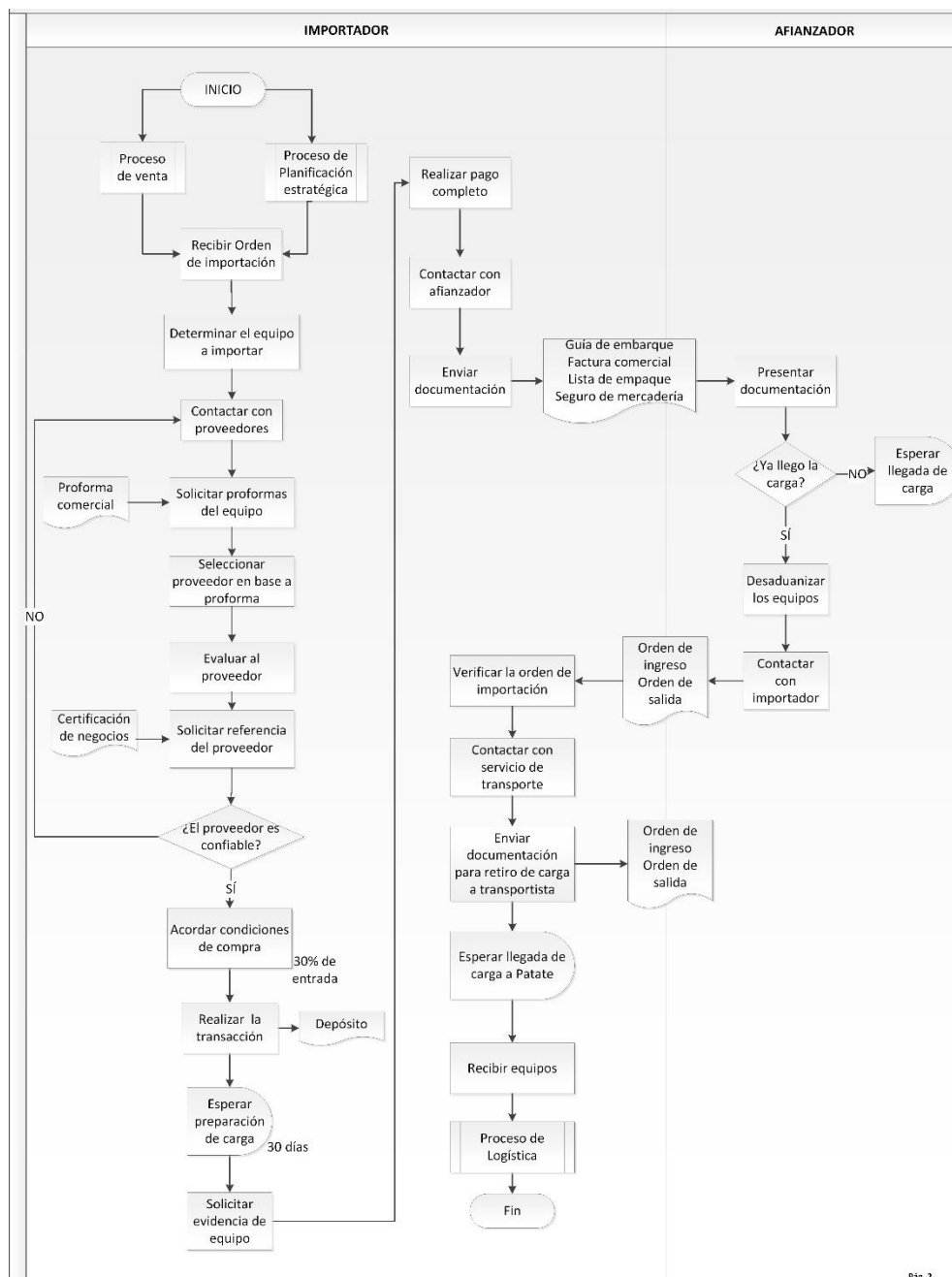
Fuente: elaboración propia

El flujograma del esquema 5.3, indica el proceso de ventas, el cual explica la secuencia de todas las actividades del proceso y las tareas que debe cumplir la persona encargada del área de ventas, lográndose optimizar el tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente.

2) Proceso: Importación

Responsable del proceso: Importador

Esquema 5.4. Proceso de importación



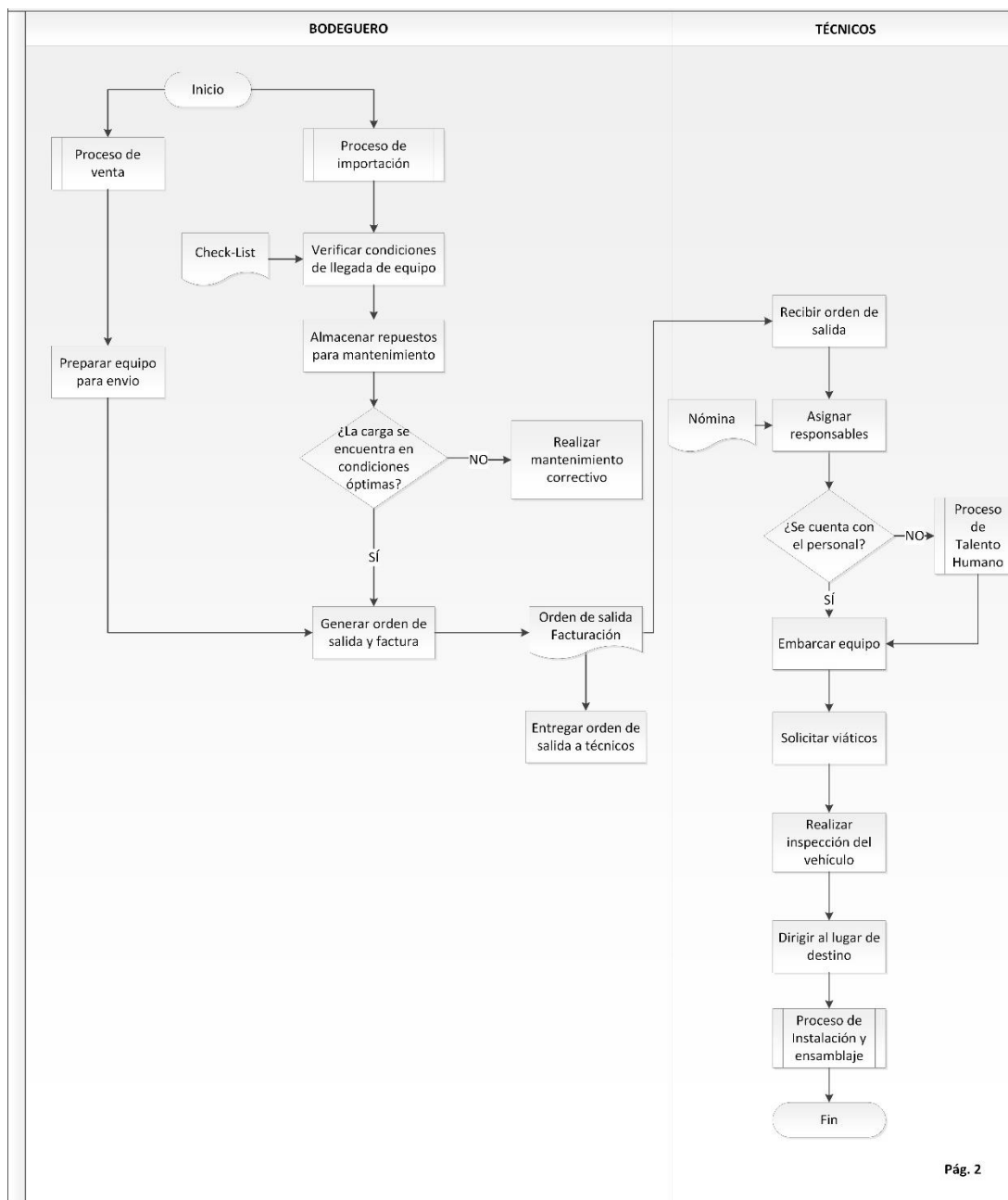
Fuente: elaboración propia

El flujograma del esquema 5.4, deriva el proceso de importación, el cual explica la secuencia de todas las actividades del proceso a cargo del importador, detallándose de forma específica qué hacer para llevar a cabo con el requerimiento de los equipos.

3) Proceso: Logística

Responsable del proceso: Técnico a cargo de bodega

Esquema 5.5. Proceso de logística



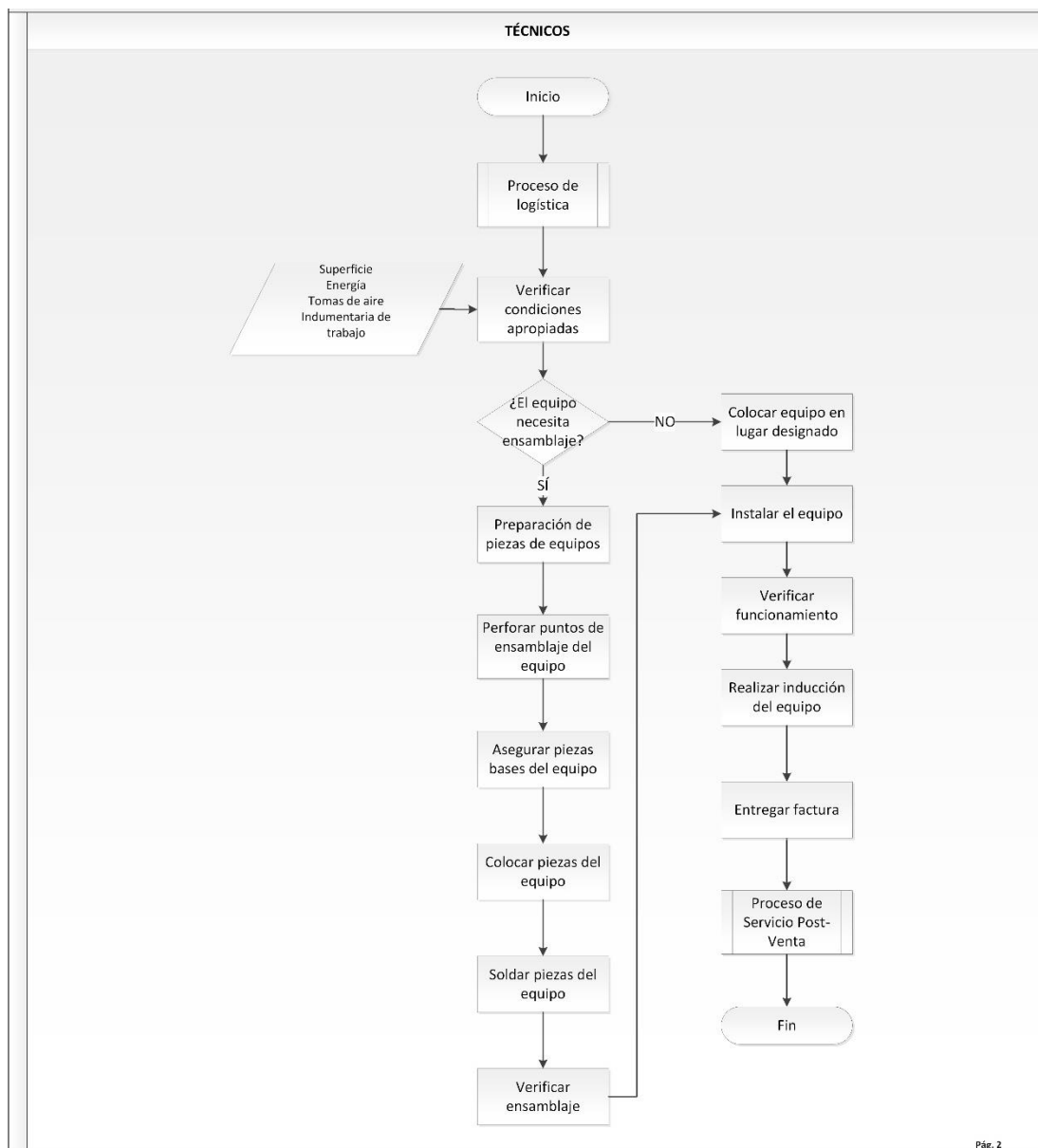
Fuente: elaboración propia

El flujograma del esquema 5.5, representa el proceso de logística, el cual explica la secuencia de todas las actividades del proceso al momento de llegada y entrega de los equipos al cliente, lo realiza el personal técnico de la empresa.

4) Proceso: Ensamblaje e Instalación

Responsable del proceso: Técnico delegado

Esquema 5.6. Proceso de ensamblaje e instalación



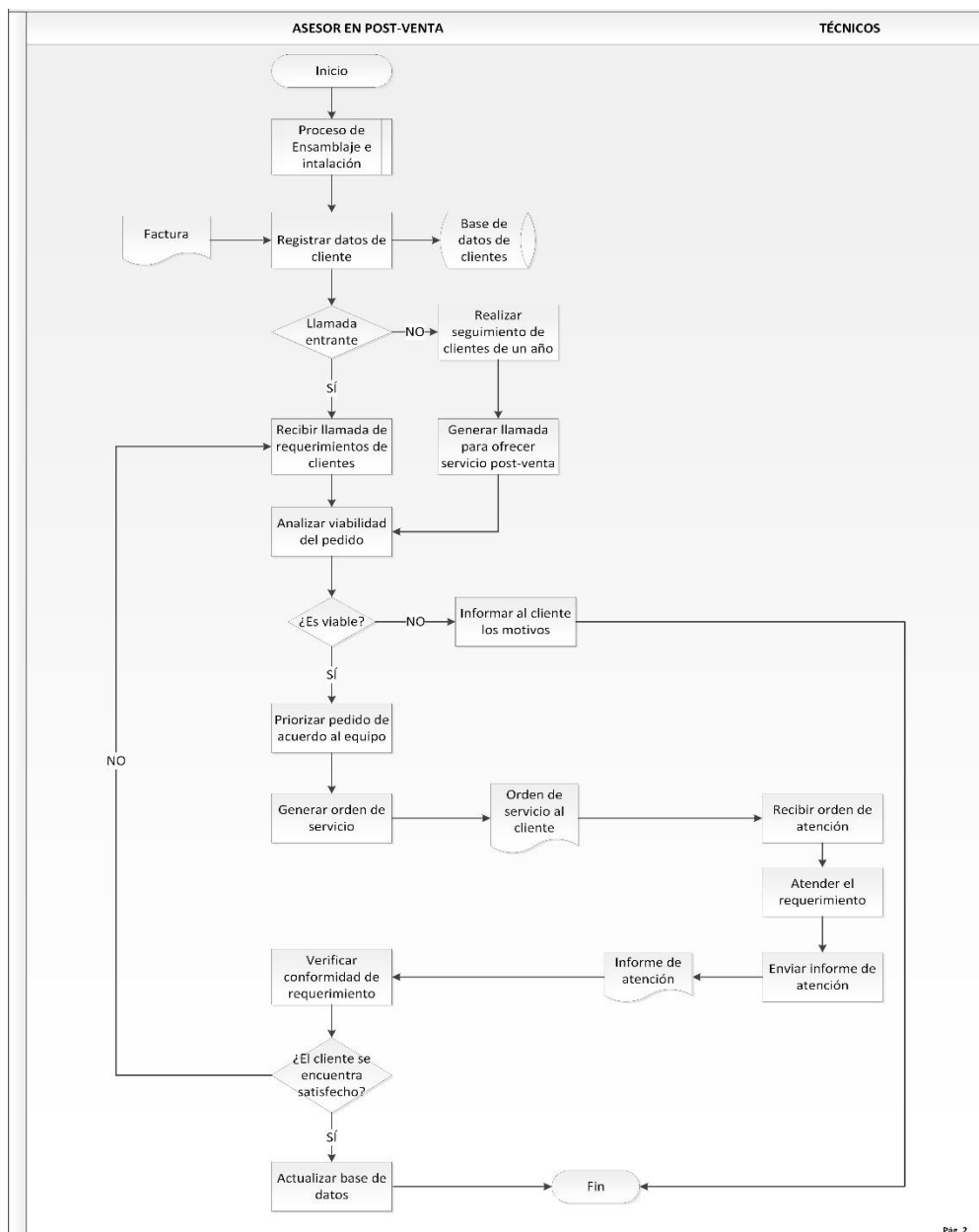
Fuente: elaboración propia

El flujograma del esquema 5.6, presenta el proceso de ensamblaje e instalación, el cual explica la secuencia de todas las actividades del proceso realizado por el equipo técnico de la empresa, lo ejecuta conforme a los requerimientos de cada producto con el objetivo de brindar un servicio de calidad a los clientes.

5) Proceso: Servicio Post-Venta

Responsable del proceso: Asesor en Post-Venta

Esquema 5.7. Proceso de servicio Post-venta



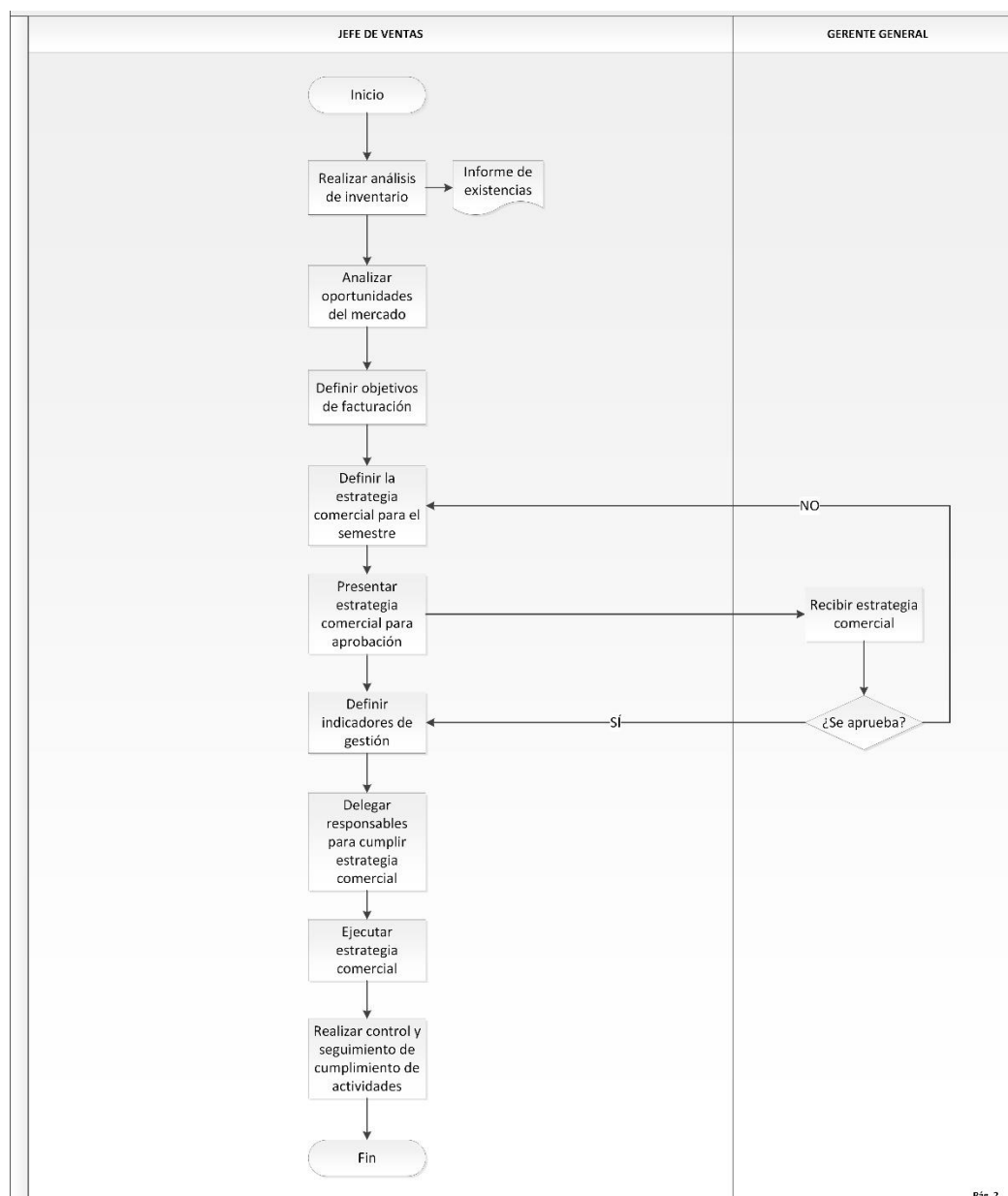
Fuente: elaboración propia

El flujograma del esquema 5.7, contiene el proceso de servicio post-venta, el cual explica la secuencia de todas las actividades del proceso a cargo del asesor de post-venta; además indica cómo realizar la atención a los requerimientos de mantenimiento para los clientes.

6) Proceso: Planificación estratégica

Responsable del proceso: Gerente General

Esquema 5.8. Proceso de planificación estratégica



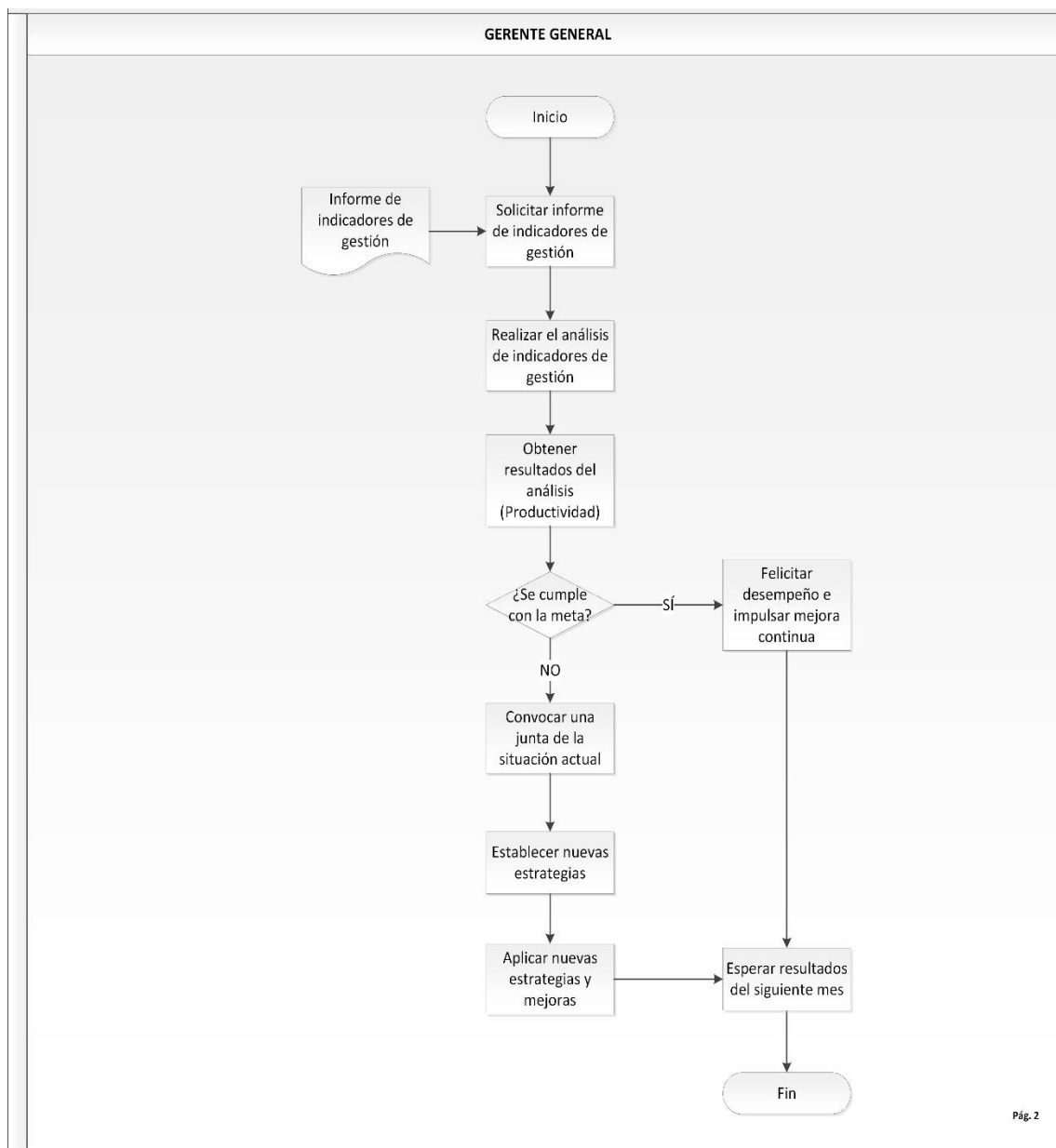
Fuente: elaboración propia

El flujograma del esquema 5.8, corrobora el proceso de planificación estratégica, en el cual se explica la secuencia de todas las actividades del proceso realizado por la alta gerencia con el propósito de mejorar la administración actual de la empresa y cumplir con los objetivos y metas propuestas.

7) Proceso: Evaluación del desempeño

Responsable del proceso: Gerente General

Esquema 5.9. Proceso de evaluación del desempeño



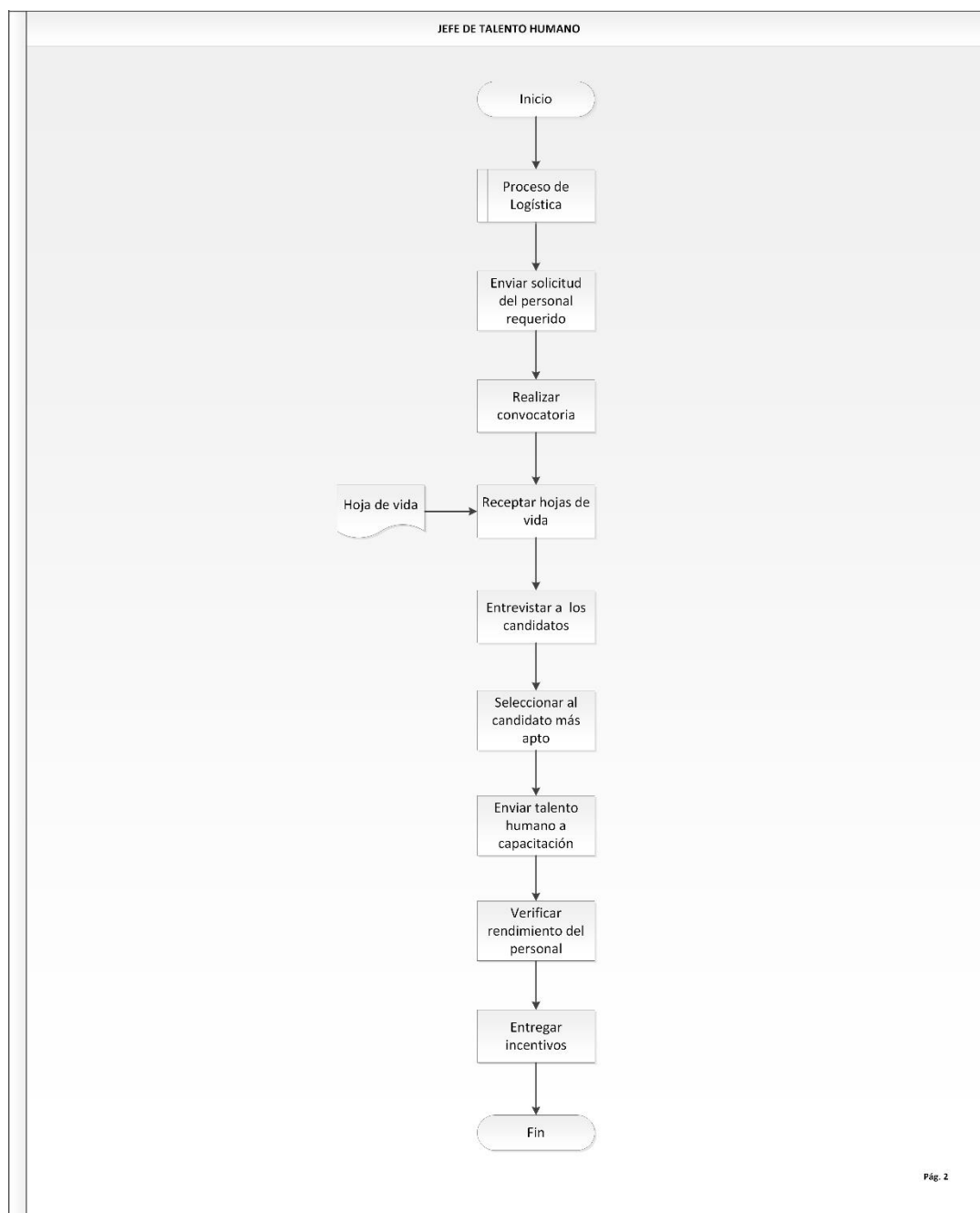
Fuente: elaboración propia

El flujograma del esquema 5.9, expone el proceso de evaluación del desempeño, en el cual se explica la secuencia de todas las actividades del proceso a cargo del gerente general, detallándose cómo realizarlo de acuerdo a los requerimientos.

8) Proceso: Talento Humano

Responsable del proceso: Jefe de talento humano

Esquema 5.10. Proceso de talento humano



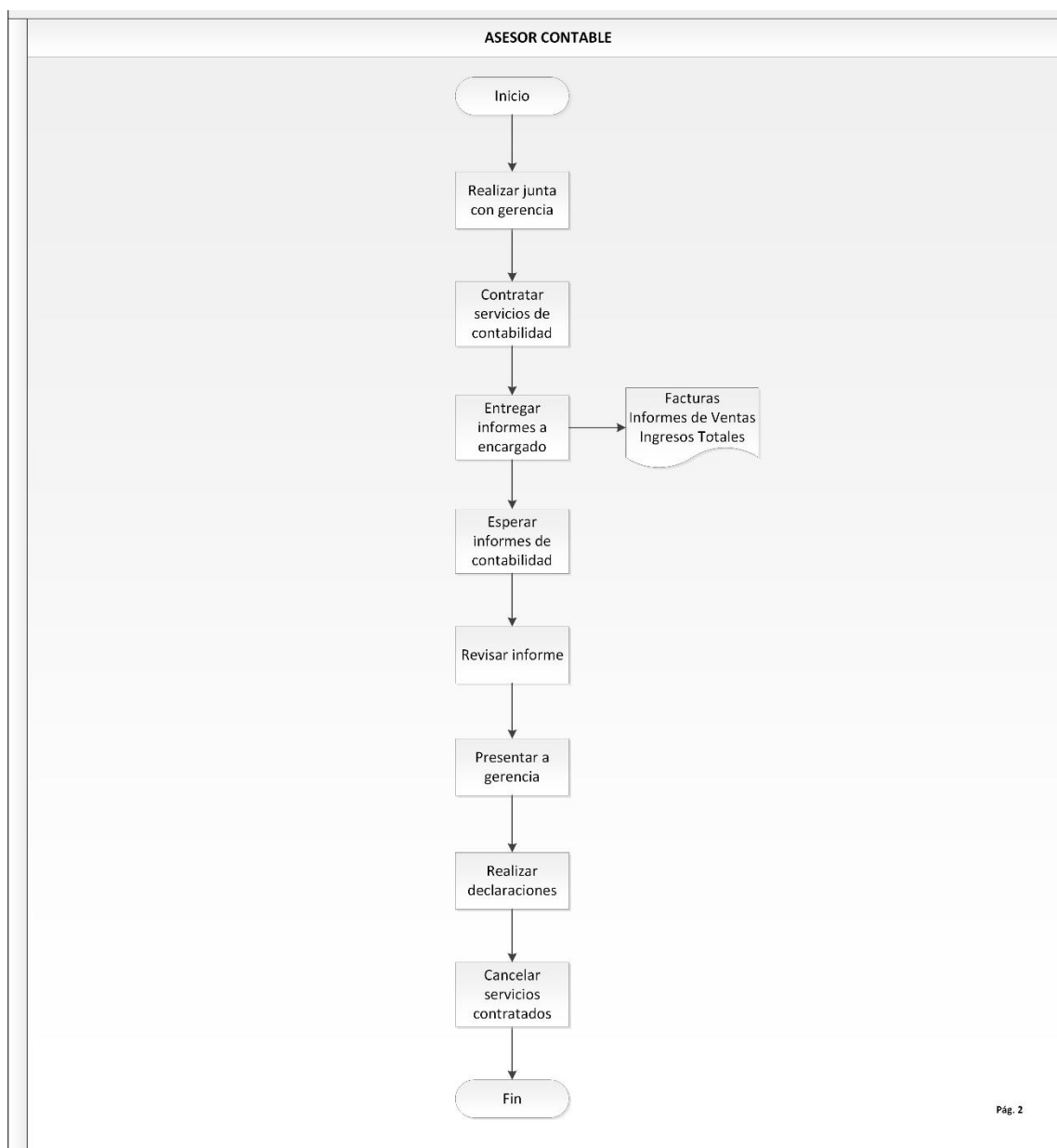
Fuente: elaboración propia

El flujograma del esquema 5.10, indica el proceso de talento humano, el cual explica la secuencia de todas las actividades del proceso para contratación e inducción del nuevo personal solicitado por la empresa.

9) Proceso: Contabilidad

Responsable del proceso: Jefe de ventas

Esquema 5.11. Proceso de contabilidad



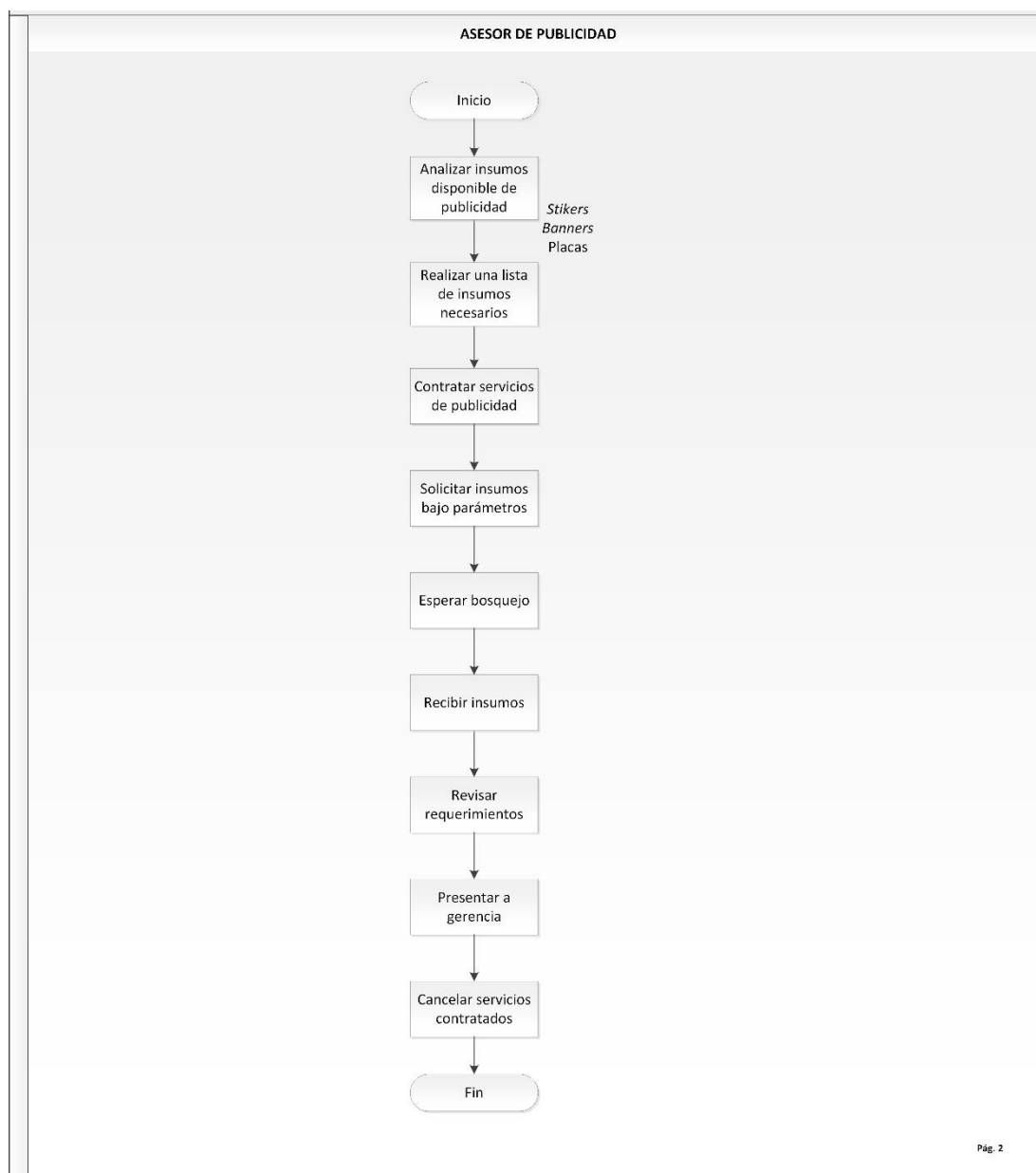
Fuente: elaboración propia

El flujograma del esquema 5.11, destaca el proceso de contabilidad, el cual explica la secuencia de todas las actividades del proceso, detallándose que operaciones realizar para cumplir con los requerimientos financieros de la importadora.

10) Proceso: Publicidad

Responsable del proceso: Jefe de ventas

Esquema 5.12. Proceso de publicidad



Fuente: elaboración propia

El flujograma del esquema 5.12, señala el proceso de publicidad, en el cual se explica la secuencia de todas las actividades del proceso, detallándose que operaciones realizar para cumplir con los requerimientos de la importadora. A continuación, se detalla la caracterización de cada uno de los procesos de la empresa.

b) Caracterización de los procesos

Proceso: Ventas

Cuadro 5.1. Ficha de caracterización del proceso de venta

Caracterización de procesos					
Ambato-Ecuador					
Proceso:	Proceso de ventas			Código:	
Subproceso:				Versión:	00
Responsable:	Asesor de ventas	Revisó:	Jefe de venta	Página:	1
Elaboró:	Andrea Coello	Aprobó:	Gerente General	Fecha:	2-may-18
Objetivo:			Alcance:		
Establecer actividades que aseguren las ventas efectivas en base a los requerimientos del cliente para el cumplimiento de las metas propuesta por la organización			El presente proceso es aplicable para todo el personal de ventas.		
¿Con qué? (Recursos)			¿Con quién? (Talento humano)		
Plataforma web Central telefónica Formato de orden de pedido Proformas de productos			Asesor de ventas Bodeguero		
Entradas		Subprocesos-actividades	Salidas		
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente	
Cliente	Llamada o mensaje	Recibir pedido	Requerimientos del cliente	Proceso de venta	
Proceso de venta	Requerimientos del cliente	Verificar stock de bodega	Existencias del equipo	Proceso de venta	
Proceso de venta	Existencia del equipo	Generar proforma comercial	Proforma comercial	Cliente	
Proceso de venta		Establecer condiciones de pago		Cliente	
Cliente	Comprobante de pago	Recibir comprobante de pago		Proceso de venta	
Proceso de venta		Enviar orden de pedido/importación	Orden de pedido	Bodeguero/Importador	
Documentos			Indicadores		
Proforma comercial Orden de pedido Comprobante de pago			Porcentaje de cumplimiento de ventas Número de pedidos recibidos en el mes		

Fuente: elaboración propia

En la ficha de caracterización del proceso de ventas, se describe de manera detallada y concisa las actividades, procedimientos y recursos necesarios, con el fin de asegurar las ventas en base a los requerimientos del cliente. La persona a cargo del proceso es el asesor en ventas conjuntamente con el talento humano de bodega; inicia a partir en que el cliente solicita un equipo mediante una visita o llamada, se genera la proforma comercial correspondiente al producto y se establece las condiciones de pago del mismo; una vez receiptado el comprobante de pago se genera la orden de pedido a bodega. Los indicadores que debe presentar el asesor de ventas dentro del

proceso es: el porcentaje de cumplimiento de ventas y el número de pedidos recibidos en el mes.

Proceso: Importación

Cuadro 5.2. Ficha de caracterización del proceso de importación

Caracterización de procesos					
Ambato-Ecuador					
Proceso:	Proceso de importación			Código:	
Subproceso:				Versión:	00
Responsable:	Importador	Revisó:	Jefe de venta	Página:	1
Elaboró:	Andrea Coello	Aprobó:	Gerente General	Fecha:	2-may-18
Objetivo:			Alcance:		
Garantizar las actividades desarrolladas en el proceso de importación para una correcta optimización de recursos, cumpliéndose con la calidad de los equipos y los requerimientos del cliente.			El presente procesos aplica a la persona encargada de la importación y terceras personas		
¿Con qué? (Recursos)			¿Con quién? (Talento humano)		
Informe de Presupuestos Permisos de importación Proforma comercial Orden de importación			Importador Afianzador y transporte		
Entradas		Subprocesos-actividades	Salidas		
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente	
Procesos de venta y/o planificación estratégica	Orden de importación	Recibir orden de importación	Determinar equipo a importar	Proceso de importación	
Directorios de empresas web	Lista de proveedores	Contactar con proveedores	Proforma comercial	Proceso de importación	
Proceso de importación	Proforma comercial	Evaluar al proveedor	Acordar condiciones de compra	Proceso de importación	
Proceso de Importación	Transferencia	Esperar preparación de carga	Evidencias de los equipos	Proceso de importación	
Proceso de importación	Enviar documentación	Contactar con afianzador	Desaduanización del equipo	Afianzador	
Afianzador	Orden de ingreso/salida	Verificar orden de importación		Proceso de importación	
Proceso de importación	Orden de ingreso/salida	Contactar con transportes	Retiro de mercadería	Transporte	
Transporte	Traslado de mercadería	Recibir los equipos	Enviar a bodega	Proceso de importación	
Documentos			Indicadores		
Orden de importación Factura comercial Certificación de negocios Guía de embarque Lista de empaque Seguro de mercadería Orden de ingreso / salida			Número de importaciones en el mes Número de proveedores		

Fuente: elaboración propia

En la ficha de caracterización del proceso de importación, se indica de manera detallada y concisa las actividades y procedimientos para garantizar una correcta optimización de los recursos, cumpliéndose con la calidad de los equipos y requerimientos del cliente, el responsable del proceso es el importador. Inicia a partir de la orden de importación entregada por el área de ventas o alta gerencia, una vez identificado el directorio de empresa es necesario evaluar al proveedor por medio de

documentos relevantes para garantizar la veracidad y calidad de los equipos; completada la actividad anterior, se genera una espera para preparación de la carga. Luego de recibir los documentos necesarios para la desaduanización es necesario contactar con el afianzador para su pronta liberación y entrega. Los indicadores para el proceso son: el número de importaciones en el mes y el número de proveedores contactados en el extranjero.

Proceso: Logística

Cuadro 5.3. Ficha de caracterización del proceso de logística

Caracterización de procesos					
Ambato-Ecuador					
Proceso:	Proceso de logística			Código:	
Subproceso:				Versión:	00
Responsable:	Técnico a cargo de bodega	Revisó:	Jefe de venta	Página:	1
Elaboró:	Andrea Coello	Aprobó:	Gerente General	Fecha:	2-may-18
Objetivo:			Alcance:		
Garantizar la calidad y mantenimiento de los equipos de manera oportuna conforme a los requisitos del cliente.			El presente procesos aplica a la persona encargada de bodega y transporte de los equipos a su destino		
¿Con qué? (Recursos)			¿Con quién? (Talento humano)		
Equipos importados destinados para la venta Nómina Vehículos Viáticos			Bodeguero Técnicos		
Entradas		Subprocesos-actividades	Salidas		
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente	
Proceso de importación	Check-List	Verificar condiciones de llegada de equipo	Respuestas y equipos	Proceso de logística	
Proceso de venta	Orden de pedido	Identificar equipo método FIFO	Equipo de acuerdo a requerimientos	Proceso de logística	
Proceso de logística	Equipo de acuerdo a requerimientos	Preparar equipo para el envío	Orden de salida y facturación	Proceso de logística	
Proceso de logística	Nómina	Asignar responsables	Equipo de técnicos	Proceso de logística	
Proceso de logística	Equipo de técnicos, viáticos, herramientas	Embarcar equipo	Equipo en el vehículo listo para la entrega	Proceso de logística	
Proceso de logística	Equipo listo, viáticos, niveles aceite y gasolina	Dirigir al lugar de destino	Entrega de equipo	Proceso de ensamble e instalación	
Documentos			Indicadores		
Check-List Orden de salida Facturación			Número de correctivos preventivos realizados a equipos Tasa de respuesta atención de equipos		

Fuente: elaboración propia

En la ficha de caracterización del proceso de logística, se deriva las actividades, procedimientos y recursos necesarios para garantizar la calidad y mantenimiento de los equipos conforme a los requerimientos del cliente, el responsable a cargo es el técnico de bodega. En el momento que se recibe la importación se verifica las

condiciones de llegada de cada uno de los equipos, se identifica el equipo por método FIFO para su preparación y embarque en el proceso de ensamblaje e instalación y, se asignan el equipo de trabajo responsable para el lugar de trabajo. La persona a cargo debe entregar a alta gerencia los indicadores del proceso: el número de correctivos preventivos realizados a los equipos y la tasa de respuesta en atención de los equipos.

Proceso: Ensamblaje e Instalación

Cuadro 5.4. Ficha de caracterización del proceso de ensamblaje e instalación

Caracterización de procesos					
Ambato-Ecuador					
Proceso:	Proceso de ensamblaje e instalación			Código:	
Subproceso:				Versión:	00
Responsable:	Técnico delegado	Revisó:	Jefe de venta	Página:	1
Elaboró:	Andrea Coello	Aprobó:	Gerente General	Fecha:	2-may-18
Objetivo:			Alcance:		
Asegurar que el ensamblaje e instalación de los equipos sean entregados en condiciones óptimas para el cliente			El presente proceso aplica a los técnicos encargados del ensamblaje e instalación de los equipos		
¿Con qué? (Recursos)			¿Con quién? (Talento humano)		
Equipo de seguridad industrial Equipo de herramientas mecánicas Fuentes de energía Soldadoras			Técnicos		
Entradas		Subprocesos-actividades		Salidas	
Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	
Proceso de logística	Equipo a instalar, equipo de seguridad, herramientas mecánicas, fuentes de energía, tomas de aire, superficie.	Verificar condiciones apropiadas		Ensamblaje e instalación del equipo automotriz	
		Preparación de piezas del equipo			
		Colocar equipo en lugar designado			
		Soldar piezas del equipo			
		Instalar equipo			
		Verificar funcionamiento			
		Realizar inducción del equipo			
Entregar factura		Cliente			
Documentos			Indicadores		
Factura			Tiempo de entrega del servicio Número de mantenimiento realizados		

Fuente: elaboración propia

En la ficha de caracterización del proceso de ensamblaje e instalación, representa de manera detallada y concisa las actividades, procedimientos y recursos necesarios para asegurar que los equipos sean entregados en condiciones óptimas para el cliente, el técnico delegado es el encargado del proceso. Comienza a partir del proceso de logística, en donde se verifica las condiciones apropiadas del lugar de instalación y

se inicia la preparación de las piezas correspondientes del equipo para soldar en el lugar establecido. Posteriormente se procede a la instalación del equipo para verificar su correcto funcionamiento y realizar la inducción sobre el uso del mismo al cliente. Los indicadores del proceso es: el tiempo de entrega del servicio y el número de mantenimiento realizados.

Proceso: Servicio Post-Venta

Cuadro 5.5. Ficha de caracterización del proceso de servicio post-venta

Caracterización de procesos					
Ambato-Ecuador					
Proceso:	Proceso de servicio post-venta			Código:	
Subproceso:				Versión:	00
Responsable:	Asesor en post-venta	Revisó:	Jefe de venta	Página:	1
Elaboró:	Andrea Coello	Aprobó:	Gerente General	Fecha:	2-may-18
Objetivo:			Alcance:		
Brindar un soporte permanente y oportuno a nuestros clientes incrementándose el nivel de confianza y fidelidad de la marca Volpi&Bottoli			El presente procesos aplica a la persona encargada de ofrecer el servicio post-venta y mantenimiento de los equipos entregados.		
¿Con qué? (Recursos)			¿Con quién? (Talento humano)		
Base de datos clientes Plataforma web Central telefónica			Asesor de Post-Venta Técnicos		
Entradas		Subprocesos-actividades		Salidas	
Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Cliente
Proceso de ensamblaje e instalación	Factura	Registrar datos de clientes		Base de datos de clientes	Proceso de Post-Venta
Proceso de Post-Venta	Base de datos de clientes/Llamada	Realizar seguimiento de clientes		Atención al cliente	Cliente
Cliente	Solicitud del pedido a través de llamada	Analizar viabilidad del pedido		Viabilidad del servicio	Proceso de Post-Venta
Proceso de Post-Venta	Requerimientos del cliente	Generar orden de servicio		Orden de servicio al cliente	Técnicos
Técnicos	Orden de servicio al cliente	Atender el requerimiento		Informe de atención	Proceso de Post-Venta
Proceso de Post-Venta	Informe de atención/ llamada	Verificar conformidad del requerimiento		Situación actual del cliente	Proceso de Post-Venta
Proceso Post-Venta	Situación actual del cliente	Actualizar base de datos		Base de datos de clientes	Proceso de Post-Venta
Documentos			Indicadores		
Orden de servicio Informe de atención			Número de llamadas recibidas Número de mantenimientos realizado Número de conformidades % crecimiento de clientes		

Fuente: elaboración propia

En la ficha de caracterización del proceso de servicio post-venta, presenta de manera detallada y concisa las actividades, procedimientos y recursos necesarios para brindar un soporte permanente y oportuno a los clientes, incrementándose el nivel de confianza y fidelidad de la marca Volpi & Bottoli, el responsable del proceso corresponde al asesor en post-venta. El proceso inicia cuando se ha registrado los

datos del cliente del proceso de instalación y ensamblaje, se realiza el seguimiento de cada uno de los equipos a través de una base de datos o al momento de recibir una llamada para su respectiva atención; se analiza la viabilidad del pedido para generar la orden de atención, se atiende el requerimiento y se verifica la conformidad del servicio para actualizar la base de datos de clientes. Los indicadores del proceso son: el número de llamadas recibidas, el número de mantenimientos realizados, el número de conformidades recibidas y el porcentaje de crecimiento de clientes.

Proceso: Planificación Estratégica

Cuadro 5.6. Ficha de caracterización del proceso de planificación estratégica

Caracterización de procesos					
Ambato-Ecuador					
Proceso: Proceso de planificación estratégica			Código:		
Subproceso:			Versión:	00	
Responsable:	Gerente General	Revisó:	Jefe de venta	Página: 1	
Elaboró:	Andrea Coello	Aprobó:	Gerente General	Fecha: 2-may-18	
Objetivo:			Alcance:		
Establecer la metodología de planeación, organización, dirección y control para satisfacer las necesidades y expectativas de los <i>stakeholders</i> , con el fin del fortalecimiento del liderazgo y motivación de los miembros de la organización.			El presente procesos aplica unicamente para la alta gerencia y jefe de ventas.		
¿Con qué? (Recursos)			¿Con quién? (Talento humano)		
Presupuesto Oficina y equipo de cómputo Instalaciones Talento Humano			Se interactúa con los responsables de todos los procesos		
Entradas		Subprocesos-actividades		Salidas	
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente	
Gerente general, clientes, mercado	Informe de existencias	Analizar de inventario	Plan de acción	Todos los procesos de la empresa Equipo Mario Coello	
	Necesidades y expectativas	Analizar oportunidades del mercado	Plan de mercadeo		
	Actividades de procesos	Definir objetivos de facturación	Definir la estrategia comercial del semestre		Estrategia comercial
		Definir indicadores de gestión			Indicadores de gestión
	Resultados de los últimos 6 meses	Delegar responsables	Equipo técnico		
	Nómina	Realizar control y seguimiento de cumplimiento de actividades	Actividades de procesos actualizados		
Documentos			Indicadores		
Informe de existencias Indicadores de gestión Nómina Plan de acción Plan de mercadeo			Indicadores de gestión de cada proceso		

Fuente: elaboración propia

En la ficha de caracterización del proceso de planificación estratégica, contiene las actividades, procedimientos y recursos necesarios para establecer la metodología de planeación, organización, dirección y control con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los *stakeholders*, la persona encargada del proceso es el gerente general. El proceso comienza en el momento de analizar el inventario de existencia de la empresa para nuevas importaciones, además de analizar las oportunidades del mercado frente a la competencia, posterior a la actividad anterior, es necesario definir objetivos de facturación mediante la estrategia comercial del semestre de actividad. Una vez que la empresa se encuentre en correcto funcionamiento, el gerente general define los indicadores de gestión, para ello delega a los responsables de cada uno de los procesos. Para finalizar se realiza el control y seguimiento para el cumplimiento de cada una de las actividades.

Proceso: Evaluación del desempeño

Cuadro 5.7. Ficha de caracterización del proceso de evaluación del desempeño

Caracterización de procesos					
Ambato-Ecuador					
Proceso:	Proceso de evaluación de desempeño			Código:	
Subproceso:				Versión:	00
Responsable:	Gerente general	Revisó:	Jefe de venta	Página:	1
Elaboró:	Andrea Coello	Aprobó:	Gerente General	Fecha:	2-may-18
Objetivo:			Alcance:		
Aportar al mejoramiento continuo a nivel de todos los miembros de la organización.			El presente procesos aplica el gerente general para evaluación del desempeño a nivel de toda la empresa		
¿Con qué? (Recursos)			¿Con quién? (Talento humano)		
Oficina y equipo de cómputo Instalaciones Talento Humano			Se interactúa con los responsables de todos los procesos		
Entradas		Subprocesos-actividades		Salidas	
Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	
Todos los procesos de la empresa Equipo Mario Coello	Informe de indicadores de gestión, plan de acción	Solicitar informe de indicadores de gestión		Resultados del análisis, aplicar nuevas estrategias, felicitar el desempeño del personal	
		Realizar análisis de indicadores de gestión			
		Establecer nuevas estrategias			
		Esperar resultados del siguiente mes			
Documentos		Indicadores			
Indicadores de gestión Plan de acción		Medir el grado de desempeño laboral Indicadores de gestión de cada proceso			

Fuente: elaboración propia

En la ficha de caracterización del proceso de evaluación del desempeño, se describe de manera detallada y concisa las actividades, procedimientos y recursos necesarios para aportar al mejoramiento continuo a nivel de todos los miembros de la organización, el responsable del proceso es el gerente general. El proceso inicia al momento de solicitar el informe de los indicadores de gestión a cargo de cada uno de los responsables del proceso para su posterior análisis, con el fin de establecer nuevas estrategias que cumplan con las necesidades de la empresa. Los indicadores para el proceso son: el grado de desempeño laboral y los indicadores de cada uno de los procesos de la importadora Equipos Mario Coello.

Proceso: Talento Humano

Cuadro 5.8. Ficha de caracterización del proceso de talento humano

Caracterización de procesos					
Ambat-Ecuador					
Proceso:	Proceso de Talento humano			Código:	
Subproceso:				Versión:	00
Responsable:	Jefe de talento humano	Revisó:	Gerente General	Página:	1
Elaboró:	Andrea Coello	Aprobó:	Gerente General	Fecha:	2-may-18
Objetivo:			Alcance:		
Facilitar que el conocimiento, habilidades, y valores del talento humano se encuentren de acuerdo a las necesidades de la empresa garantizándose mejores niveles de desempeño y competitividad.			El presente procesos aplica a la persona encarga de la selección, contratación y motivación del personal.		
¿Con qué? (Recursos)			¿Con quién? (Talento humano)		
Oficina y equipo de cómputo Instalaciones Talento Humano Hoja de vida			Talento humano de ventas, logística y ensamblaje e instalación		
Entradas		Subprocesos-actividades	Salidas		
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente	
Proceso de logística	Necesidad de personal para trabajo, clasificados, recomendaciones	Enviar solicitud de personal requerido	Aspirante seleccionado, satisfacción del cliente	Todos los procesos de la empresa Equipo Mario Coello	
		Realizar convocatoria			
		Seleccionar al candidato más apto			
		Enviar talento humano a capacitación			
		Verificar el rendimiento del personal			
		Entregar incentivos			
Documentos		Indicadores			
Entrevista Verificación de referencias		Grado de satisfacción del personal Número de incentivos entregados			

Fuente: elaboración propia

En la ficha de caracterización del proceso de talento humano, se describe de manera detallada y concisa las actividades, procedimientos y recursos necesarios para

facilitar que el conocimiento, habilidades y valores del talento humano se encuentren de acuerdo a los requerimientos de la empresa, el personal a cargo del proceso es el jefe de talento humano. Inicia al momento de requerir personal en un proceso de la empresa, por lo tanto, se envía solicitud de requerimiento de personal, mediante una convocatoria de los candidatos para una entrevista y seleccionar al candidato más adecuado para el puesto de trabajo. Una vez identificado, se envía al departamento de talento humano para capacitación del personal, además dentro del proceso se verifica el rendimiento de cada uno de los miembros, motivación y entrega de incentivos. Para medición del proceso, los indicadores que se utiliza son: el grado de satisfacción del personal y el número de incentivos entregados.

Proceso: Contabilidad

Cuadro 5.9. Ficha de caracterización del proceso de contabilidad

Caracterización de procesos					
Ambato-Ecuador					
Proceso:	Proceso de Contabilidad			Código:	
Subproceso:				Versión:	00
Responsable:	Jefe de ventas	Revisó:	Jefe de ventas	Página:	1
Elaboró:	Andrea Coello	Aprobó:	Gerente General	Fecha:	2-may-18
Objetivo:			Alcance:		
Entregar información comprensible, confiable y comparable para la toma de decisiones dentro del proceso de planificación, organización, dirección y control.			Aplica a todos los documentos de carácter contable que se generen de la actividad económica de la empresa Equipo Mario Coello.		
¿Con qué? (Recursos)			¿Con quién? (Talento humano)		
Oficina y equipo de cómputo Instalaciones Informes contables de la actividad económica			Asesoría externa en contabilidad y tributación		
Entradas		Subprocesos-actividades	Salidas		
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente	
Proceso de venta, ensamblaje e instalación, planificación estratégica	Facturas, informes de ventas, ingresos totales	Realizar junta con el gerente general	Declaraciones de pago de impuestos, informe financiero, presupuestos	Proceso de planificación estratégica	
		Contratar servicios de contabilidad			
		Entregar informes contables a encargado			
		Revisar informe recibido por el encargado			
		Presentar a gerencia			
		Realizar declaraciones			
Documentos		Indicadores			
Facturas Informe de ventas Informe financiero Presupuestos		Cumplimiento de informes financieros			

Fuente: elaboración propia

En la ficha de caracterización del proceso de contabilidad, se expone de manera detallada y concisa las actividades, procedimientos y recursos necesarios para entregar información comprensible, confiable y comparable para la toma de decisiones dentro del proceso de planificación; el responsable del proceso es el jefe de ventas. El proceso inicia con una junta de la alta gerencia para presentar los informes de ventas e ingresos, se contrata servicios de contabilidad para registro de pago de impuestos, informes financieros, entre otros. Una vez concluido el trabajo de la persona encargada de contabilidad, se verifica los informes recibidos para entregar a gerencia y realizar el pago correspondiente; finalizado el proceso, se cancela los servicios prestados. El indicador para el proceso de contabilidad está dado por el cumplimiento de los informes financieros.

Proceso: Publicidad

Cuadro 5.10. Ficha de caracterización del proceso de publicidad

Caracterización de procesos					
Ambato-Ecuador					
Proceso:	Proceso de Publicidad			Código:	
Subproceso:				Versión:	00
Responsable:	Jefe de ventas	Revisó:	Gerente General	Página:	1
Elaboró:	Andrea Coello	Aprobó:	Gerente General	Fecha:	2-may-18
Objetivo:			Alcance:		
Apoyar en la elaboración de planes de medios, piezas publicitarias y comunicación a través de los diferentes canales de publicidad de acuerdo con las necesidades de la empresa.			Requerimientos del clientes y promoción de los equios automotriz.		
¿Con qué? (Recursos)			¿Con quién? (Talento humano)		
Presupuesto Inventario de equipos			Encargado de publicidad		
Entradas		Subprocesos-actividades		Salidas	
Proveedor	Entrada	Actividades		Salidas	
Proceso de planificación estratégica	Directrices y recomendaciones, Presupuesto.	Analizar insumos disponibles de publicidad		Stickers, banners, placas, pagina web. Captación de mercado	Todos los procesos de la empresa Equipo Mario Coello
		Contratar servicios de publicidad			
		Solicitar insumos bajo parámetros			
		Revisar requerimientos			
		Presentar a gerencia			
		Cancelar servicios contratados			
Documentos			Indicadores		
Presupuestos			Número de insumos recibidos		

Fuente: elaboración propia

En la ficha de caracterización del proceso de publicidad, se indica de manera detallada y concisa las actividades, procedimientos y recursos necesarios para apoyar en la elaboración de planes de medios, piezas publicitarias y comunicación de acuerdo a las necesidades de la organización, de igual manera el responsable del proceso corresponde al jefe de ventas. Consiste en analizar los insumos disponibles de publicidad, contratar los servicios de publicidad bajo directrices, recomendaciones y presupuesto para la elaboración de *stickers*, *banners*, placas, página *web*, entre otros. Una vez entregados es necesarios revisar los requerimientos solicitados para su presentación a gerencia; una vez aprobados se realiza la cancelación del servicio prestado. El indicador para este proceso es el número de insumos recibidos al jefe de ventas.

c) Documentación de los procesos

En el momento en que los procesos se encuentran claramente identificados y estandarizados, se pueden actualizar de acuerdo a las actividades realizadas dentro de la organización. Es importante que la persona a cargo del proceso, supervise cada uno de los registros y hojas de control con el objetivo de ejecutar acciones correctivas para asegurar la mejora continua dentro de la empresa. Ver anexos

A continuación, se explica la implementación del modelo de gestión por procesos en la Importadora Equipos Mario Coello:

5.7.3. Implementación del modelo de gestión por procesos

El desarrollo de un Modelo de Gestión basado en Procesos no puede ejecutarse sin la implicación de las personas que forman parte de la organización, el cambio representa la adopción con el fin de lograr resultados que eleven la productividad y

satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa. La socialización para implementar el modelo de gestión debe seguir los siguientes pasos:

- **Compromiso de la alta gerencia:** el gerente general debe ser consciente de la necesidad de mejora continua y dirigir el cambio dentro de la organización. Para ello, se realiza una formación y explicación del modelo para su mayor comprensión y análisis de los resultados a futuro.
- **Sensibilización del personal:** el gerente general junto con el jefe de ventas incentivan a todos los empleados a sentirse comprometidos con el cambio y no obligados.
- **Presentación de instrumentos de gestión por procesos:** se entrega adjunto a la capacitación el mapa de procesos y el manual de procesos con sus respectivas actividades.
- **Establecer indicadores de resultados:** las metas y decisiones que toma la alta gerencia se basa en información registrada y documentada de cada uno de los procesos claves y de apoyo.
- **Cumplir con el ciclo PHVA:** por medio de la metodología de mejora continua, se mantiene un constante mantenimiento de cada uno de los procesos que conforma la importadora con el propósito de medir, evaluar y dar seguimiento a todas las actividades dentro del proceso.

A continuación, se desarrolla el capítulo de conclusiones y recomendaciones:

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- En base al diagnóstico realizado de los procesos actuales de la importadora Equipos Mario Coello se concluye que, no se cuenta con un sistema de gestión, por tanto, la administración hasta el día de hoy se realiza de forma empírica, provocándose demoras, desperdicios y reprocesos en sus actividades por un desconocimiento general de todos sus colaboradores.
- De acuerdo a la entrevista aplicada al gerente y a los miembros de la empresa, se percibe un ambiente de incertidumbre e inconformidades debido a que no se mantiene los procesos claramente establecidos, por tanto, cada responsable lo realiza en base al conocimiento o experiencia, lo cual en ocasiones representa altos costos para la empresa.
- Al identificar los diferentes modelos de gestión enfocados a procesos y sus criterios, se concluye que, la importadora Equipos Mario Coello únicamente cumple con los procesos enfocados al Hacer del ciclo PHVA, por tanto, el sistema de gestión no tiene una fase de planificación, verificación y control de los procesos que permita realizar acciones correctivas para mejorar el desempeño, calidad y rentabilidad de la empresa.
- En base al análisis de los componentes de un sistema de gestión en la importadora Equipos Mario Coello, se concluye que uno de sus principales problemas es no contar con un mapa de procesos, lo cual provoca que la empresa sea incapaz de definir el alcance, responsables y procesos estratégicos, claves y de apoyo.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda la aplicación del modelo de gestión basado en procesos, con el fin de mejorar la situación actual de la importadora Equipos Mario Coello. De este modo, se logrará que la empresa dirija sus esfuerzos en búsqueda del mejoramiento continuo, a través de objetivos claros y actividades concretas alcanzándose resultados enfocados en la productividad, el aumento de utilidades y la satisfacción de sus clientes.
- De igual forma, el uso del manual de procesos y procedimientos elaborado, permitirá a la empresa reducir demoras, reprocesos y desperdicios, con el propósito de que cada una de las actividades se encuentren correctamente estandarizadas para el conocimiento y la aplicación de todos sus colaboradores.
- Además, es necesario que la empresa realice capacitaciones e incentivos a su personal, con el objetivo de ajustar todas las actividades y procedimientos conforme al ciclo PHVA, mejorándose la calidad y el desempeño laboral de la importadora.

ANEXOS

Modelo de entrevista



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA IMPORTADORA “EQUIPOS
MARIO COELLO”

Entrevistador: Andrea Coello

Entrevistado:

Ciudad: Patate

Lugar: Empresa Equipos Mario Coello

Fecha:

Entrevista gerente

Objetivo: analizar la situación actual de la importadora Equipos Mario Coello para la propuesta del estudio.

Le agradecemos su colaboración, al dar respuesta a las preguntas

1. ¿Durante estos últimos 5 meses, cómo se ha ido desempeñado la empresa en cuanto a los procesos que utiliza? Argumente su respuesta
2. ¿Cuáles son los 3 problemas más comunes que debe enfrentar su empresa dentro de la comercialización?
3. ¿Dentro de la empresa las funciones de cada operario en el área de ensamble se encuentran claramente definidas? ¿Cuáles son? Exponga su criterio al respecto.
4. Explique de forma detallada, si los procesos y los procedimientos dentro de la empresa, se encuentran claramente definidos y estructurados.

5. En el caso de que los procesos y actividades no estén correctamente bien establecidos, ¿Qué le impide que los procesos no se encuentren definidos y estructurados?
6. ¿Piensa usted que es necesario la supervisión permanente de las actividades y los procesos dentro de la empresa? ¿Por qué?
7. ¿Cree usted que su personal necesita capacitación para el mejor desenvolvimiento de sus labores? ¿Con qué frecuencia debería capacitarlos?
8. Al momento de realizar el trabajo considera que se satisfacen todas las necesidades del cliente. ¿Cómo lo mide?
9. ¿Cree usted que un Modelo de Gestión por Procesos resuelve los problemas actuales de la organización?
10. ¿Qué se debería incluir en el modelo de gestión para solucionar los problemas dentro de la organización?



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA IMPORTADORA “EQUIPOS
MARIO COELLO”

Entrevistador: Andrea Coello

Entrevistado:

Ciudad: Patate

Lugar: Empresa Equipos Mario Coello

Fecha:

Entrevista colaboradores

Objetivo: determinar la situación actual de la empresa dentro de la perspectiva de los operarios y los principales problemas de la organización para el mejoramiento de los resultados de la empresa.

Le agradecemos su colaboración, al dar respuesta a las preguntas

Información general:

Nivel de instrucción:

Cargo:

1. ¿Cuáles son sus actividades y funciones dentro de la empresa, se encuentran claramente detalladas?
2. Considera que las actividades que desempeña en su área son acordes a su perfil profesional.
3. Al surgir una dificultad en sus labores ¿Se siente usted capacitado para resolver los inconvenientes en su área de competencia?
4. ¿Existe personal que supervise permanentemente los procesos y las actividades dentro de la empresa?
5. Diga su opinión respecto a la calidad de la supervisión.

6. ¿Del 1 al 10 cómo considera usted que se desenvuelve dentro del área que fue contratado?
7. ¿Cómo se miden sus resultados del trabajo?
8. Considera usted que la empresa tiene condiciones para implementar una gestión por procesos. ¿Qué piensa al respecto?
9. Si usted fuera a definir procesos y actividades. ¿Cómo lo haría?
10. Según su criterio, ¿Bajo qué parámetros verifica la calidad del trabajo?
11. Considera importante la gestión por procesos para la empresa. Argumente su respuesta.



PROFORMA N° 20180530

Fecha: 30 de Mayo del 2018

Señores: Automóvil Club del Ecuador - ANETA / Jorge Sandoval

RUC: 1790349578001

Dirección: Av Eloy Alfaro N2B-16 y Berlín

Teléfono: 022229020

A continuación sirvase encontrar la proforma solicitada:

ITEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Cabina de Pintura Volpi Bottoli G-20	1	\$14285,72	\$14285,72
SUBTOTAL			\$14285,72
IVA			\$1714,29
TOTAL			\$16000

El precio incluye IVA.

Los equipos tienen garantía de un año

Forma de Pago: Contado previa entrega

La validez de esta cotización es de 8 días a partir de la fecha de expedición.

Precios Promocionales por temporada

UN SOLO ITEM EN STOCK, recomendamos realizar la reservación.


 Salvador Cordiales
 Ing. Mario Coello



VOLPI®
BOTTOLI

Pabellón: González Suárez 403 y Pablo Oñate - Telef (03) 287 0170
 Website: www.volpibottoli.com - Cel: 09944904021
 Tangurahua - Ecuador





BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Marín, J. (2011). *Implementación de un modelo de gestión del conocimiento en los procesos organizacionales: Caso DISAN S.A.* Bogotá, D.C.: Pontificia Universidad Javeriana .
- Barragán Ramírez, C. (2015). *Diseño de un Modelo de Gestión Integral para PATios de Vehículos Seminuevos en la Provincia de Tungurahua.* Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Bravo, J. (2008). *Gestión de Procesos.* Santiago de Chile: Evolución, S.A.
- Campaña Campaña, D. (2012). *Gestión por procesos y su incidencia en la calidad del servicio público de la dirección de gestión económica, social, agropecuaria digesadel Gobierno Provincial de Cotopaxi de la Ciudad de Latacunga.* Tesis, Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Cantú Delgado, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad .* México : McGraw-Hill.
- Coello Gómez, M. (21 de Septiembre de 2017). Equipos Mario Coello. (A. Coello, Entrevistador)
- Collier, D., & Evans, J. (2009). *Administración de operaciones Bienes, servicios y cadenas de valor.* México: Cengage Learning.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación .* Barcelona: Profit Editorial.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones .* Madrid: Ediciones Díaz de Santos .
- Garvin, D. (1998). The Processes of Organization and Management. *MIT Sloan Management*, 39.
- Gimer Torres, I. (2012). *Modelo para mejorar la gestión del proceso de posgrado en la CUJAE.* Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría .
- Hernández Lugo, A. (2002). *Gestión por Procesos .* La Habana : CETDIR.

- Krajewski, L. (2013). *Administración de operaciones. Procesos y cadena de suministro*. México: Pearson Educación .
- Laguna Quintana , D. (2010). *Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para una empresa comercializadora de productos plásticos*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas .
- Llanes, M., Isaac , C., Moreno, M., & García, G. (2014). *De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos* . La Habana: CUJAE.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, Vol.13.
- Martínez Martínez, A., & Cegarra Navarro , J. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal* . Madrid: Ecobook-Editorial del Economista.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (Mayo de 2011). *Agendas para la Transformación Productiva Territorial*. Obtenido de MIPRO: <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>
- Ministerio de Fomento. (Mayo de 2005). *La gestión por procesos*. Obtenido de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- MIPRO. (28 de Septiembre de 2017). *Noticias: MIPRO*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad : <http://www.industrias.gob.ec>
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Ortíz Córdova, A. M. (2011). *Modelo de Gestión por procesos y su incidencia en el desempeño organizacional de López & Lozada CIA. LTDA*. Ambato : Universidad Técnica de Ambato .
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2012). *Gestión por Procesos*. Bogotá: ESIC Editorial.

- Robbins , S., & Coulter, M. (2010). *Administración* . México: Perason Educación .
- Sánchez Izurieta, G. (2010). *Gestión de procesos y su incidencia en el área de comercialización de la empresa Prohico & CIA de la ciudad de Ambato* . Ambato: Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato .
- Santamaría, E., & Pico, P. (Febrero de 2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2).
- Schiantarelli, M. (30 de Abril de 2015). *Etapas para la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en CARPMET BAHÍA SERVICIOS INDUSTRIALES*. Obtenido de SlideShare: <https://es.slideshare.net/MarcelaAlejandra4/etapas-para-implementar-un-sistema-de-gestin-de-calidad>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (15 de Octubre de 2015). *Agenda Zonal Zona3*. Obtenido de Senplades: <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Agenda-zona-3>.
- Silva Cadena, E. (2016). *Diseño de un Modelo de Gestión de Cambio para el área administrativo de una industria de Calzado*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Ambato.
- TÜV SÜD. (2001). Modelos de Gestión de Calidad . *Modelo Europeo de Excelencia* , 1-38.
- Urguijo Rodríguez , J. (2010). *Manual de calidad para una empresa comercializadora de vidrio* . Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Velasco Castelo, G., Miño Cascante, G., & Sinchiguano Conde, P. (2017). Implementación de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la productividad. *Observatorio de la Economía Latinoamericana* .
- Velásquez Contreras, A. (2006). *Modelo de gestión de operaciones a pymes innovadoras* . Bogotá: Escuela de Administración de Negocios .