



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

“PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PROCESOS PARA MEJORAR EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y ALCANZAR METAS EMPRESARIALES EN CAR-BUSS YAULEMA, UBICADO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

AUTORA:

JESSICA NATALY CHUQUIZALA ZARUMA

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por Jessica Nataly Chuquizala Zaruma, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Simón Rodrigo Moreno Álvarez
DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. César Alfredo Villa Maura
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Jessica Nataly Chuquizala Zaruma declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 02 de Febrero del 2017

Jessica Nataly Chuquizala Zaruma
ASPIRANTE
CI. 0604581025

DEDICATORIA

Con amor, dedico este trabajo a Dios por que ha estado a cada momento de mi vida, a mis padres por tanto amor, sacrificio y buen ejemplo por brindarme su apoyo incondicional, sus sabios consejos para lograr cada uno de mis objetivos.

A mi hijo y compañero de vida por ser el motor de superación e inspiración para no desfallecer en el intento.

Teresa, Viviana, Martha y Mayra a ellos por motivarme a cada instante de mis días va dedicado el resultado de un largo camino recorrido.

Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis padres y hermanos para ellos mi gratitud, por su perseverancia, generosidad y sacrificio a cada una mis metas, y entregarme su apoyo con cariño para poder culminar mi más grande anhelo profesional.

A nuestra Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en especial a la Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería en Marketing que me ha dado la oportunidad de cultivar valores, principios y una conducta intachable, la misma que me abrió las puertas para alcanzar mi más grande propósito.

A mis queridos docentes en especial al Ing. Rodrigo Moreno e Ing. César Villa, por su apoyo, su conocimiento, su experiencia y paciencia que me han permitido culminar con éxito este arduo trabajo.

A Car Buss Yaulema que me permitió destinar mi tema de investigación, por su colaboración e información brindada y respaldo recibido en todo este tiempo para la conclusión del mismo.

Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	xii
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de formularios	xiv
Índice de anexos.....	xiv
Resumen.....	xv
Summary.....	xvi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.1.2.1 Delimitación conceptual	3
1.1.2.1 Delimitación espacial temporal	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Definición de gestión por procesos.....	7
2.2.2 Objetivos de la gestión por procesos	7
2.2.3 Elementos principales de la gestión por procesos	8
2.2.4 Papel e importancia de los procesos en la empresa	8

2.2.5	El enfoque basado en procesos	10
2.2.6	Características del enfoque basado en procesos	12
2.2.7	Ventajas del enfoque basado en procesos.....	13
2.2.8	Los procesos en la organización	13
2.2.9	Identificación de procesos	16
2.2.9.1	Procesos estratégicos	16
2.2.9.2	Procesos del negocio.....	16
2.2.9.3	Procesos de apoyo.....	17
2.2.10	Segmentación de procesos	18
2.2.11	Diagnóstico de procesos con base en la mesa.....	19
2.2.11.1	Prioridad de las observaciones del diagnóstico	19
2.2.11.2	Efecto de mejora inmediata	20
2.2.11.3	Descripción del método	20
2.2.12	Gestión por procesos del rendimiento (yield management)	21
2.2.13	Beneficios de la administración por procesos.....	22
2.2.14	Implicaciones de una administración por procesos	22
2.2.15	Tipos de modelos de gestión aplicados en Ecuador	23
2.2.15.1	Modelo autocrático	23
2.2.15.2	Modelo de custodia.....	24
2.2.15.3	Modelo de apoyo	24
2.2.15.4	Modelo colegial	25
2.2.16	Norma ISO 9001:2008.....	26
2.2.16.1	Definición de norma ISO 9001:2008.....	26
2.2.16.2	Enfoque basado en procesos bajo norma ISO 9001:2008	27
2.2.16.3	Relación con la norma ISO 9004	28
2.2.16.4	Requisitos generales de un sistema de gestión de la calidad	29
2.2.16.5	Requisitos de la documentación	30
2.3	MARCO CONCEPTUAL	31
2.3.1	Proceso.....	31
2.3.2	Gestión por procesos.....	31
2.3.3	Macroproceso.....	31
2.3.4	Proceso relevante	31
2.3.5	Proceso operativo.....	31
2.3.6	Actividad.....	32

2.3.7	Tarea	32
2.3.8	Procedimiento	32
2.3.9	Regla	32
2.3.10	Subprocesos	32
2.3.11	Sistema.....	33
2.3.12	Norma	33
2.3.13	Indicador	33
2.3.14	Cadena de valor	33
2.3.15	Cliente.....	33
2.4	IDEA A DEFENDER	34
2.5	VARIABLES	34
2.5.1	Variable independiente	34
2.5.2	Variable dependiente	34
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		35
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.2.1	Investigación bibliográfica	35
3.2.2	Investigación de campo	35
3.3	UNIVERSO	36
3.4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	36
3.4.1	Métodos de investigación	36
3.4.1.1	Método empírico.....	36
3.4.1.2	Método inductivo – deductivo	36
3.4.2	Técnicas de investigación	36
3.4.2.1	Entrevista	36
3.4.2.2	Encuesta	37
3.4.3	Instrumentos de investigación	37
3.4.3.1	Guía de entrevista	37
3.4.3.2	Cuestionario	37
3.5	RESULTADOS	37
3.5.1	Resultados de la encuesta	38
3.5.1.1	¿Usted tiene conocimiento sobre la gestión administrativa por procesos?.....	38
3.5.1.2	¿Usted para realizar sus tareas y/o funciones cuenta con un manual de procedimientos?.....	39

3.5.1.3	¿Usted considera que los productos y/o servicios que brinda Car Buss Yaulema son de buena calidad?	40
3.5.1.4	¿Cree usted que la aplicación de una gestión administrativa por procesos facilitarían sus labores y funciones diarias?	41
3.5.1.5	¿Existe un buen ambiente organizacional en Car Buss Yaulema?	42
3.5.2	Resultados de la entrevista.....	43
3.5.2.1	¿Qué conoce sobre la gestión administrativa por procesos?.....	43
3.5.2.2	¿Considera usted que el ambiente organizacional de Car Buss Yaulema es el adecuado para el desenvolvimiento productivo de sus colaboradores? Indique sus razones	43
3.5.2.3	¿Qué beneficios cree usted que le aportaría a su empresa la gestión administrativa por procesos?	43
3.5.2.4	¿Usted tiene conocimiento de la Norma ISO 9001:2008? ¿Qué me pudiera decir al respecto?	43
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	44
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		45
4.1	TÍTULO	45
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	45
4.2.1	Análisis de la situación actual de la empresa Car Buss Yaulema.....	45
4.2.1.1	Matriz EFI (evaluación de los factores internos).....	46
4.2.1.2	Análisis de la matriz EFI	47
4.2.1.3	Matriz EFE (evaluación de los factores externos).....	47
4.2.1.4	Análisis de la matriz EFE	48
4.2.2	Diagnóstico Actual de la Empresa Car Buss Yaulema Según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2008	48
4.2.2.1	Nomenclatura y calificación utilizadas en las evaluaciones conforme a los requisitos de la norma ISO 9001:2008	49
4.2.2.2	Evaluación conforme a los requisitos del numeral 4 de la norma ISO 9001:2008	50
4.2.2.3	Evaluación conforme a los requisitos del numeral 5 de la norma ISO 9001:2008	54
4.2.2.4	Evaluación conforme a los requisitos del numeral 6 de la norma ISO 9001:2008	59

4.2.2.5	Evaluación conforme a los requisitos del numeral 7 de la norma ISO 9001:2008	62
4.2.2.6	Evaluación conforme a los requisitos del numeral 8 de la norma ISO 9001:2008	71
4.2.3	Identificación de los procesos actuales y la propuesta de optimización para la empresa Car Buss Yaulema	78
4.2.3.1	Nomenclatura y asignación de tiempo utilizados en la identificación de los procesos actuales y en la propuesta de optimización	78
4.2.3.2	Fórmula para el cálculo del índice de valor agregado (IDVA)	78
4.2.3.3	Mapa de procesos de la empresa Car Buss Yaulema	79
4.2.3.4	Proceso de gestión de pedidos	80
4.2.3.5	Medición del índice de valor agregado del proceso de gestión de pedidos	83
4.2.3.6	Optimización del proceso de gestión de pedidos	84
4.2.3.7	Proceso de diseño y planificación del producto	85
4.2.3.8	Medición del índice de valor agregado del proceso de diseño y planificación del producto	88
4.2.3.9	Optimización del proceso de diseño y planificación del producto	89
4.2.3.10	Proceso de fabricación de carrocerías	90
4.2.3.11	Medición del índice de valor agregado del proceso de fabricación de carrocerías	93
4.2.3.12	Optimización del proceso de fabricación de carrocerías	94
4.2.3.13	Proceso de compras	95
4.2.3.14	Medición del índice de valor agregado del proceso de compras	98
4.2.3.15	Optimización del proceso de compras	99
4.2.3.16	Proceso de almacenamiento	100
4.2.3.17	Medición del índice de valor agregado del proceso de almacenamiento	103
4.2.3.18	Optimización del proceso de Almacenamiento	104
4.2.3.19	Proceso de mejora continua	105
4.2.3.20	Medición del índice de valor agregado del proceso de mejora continua	108
4.2.3.21	Optimización del proceso de mejora continua	109
4.2.4	Manual de Procedimientos	110
4.2.4.1	Procedimientos administrativos	110
4.2.4.2	Descripción de procedimientos	112
4.2.5	Formularios para la gestión administrativa por procesos	124

4.2.5.1	Formulario para órdenes de producción	124
4.2.5.2	Formulario para recepción de pedidos	126
4.2.5.3	Formulario para control de inventarios.....	128
4.2.5.4	Formulario para adquisición de materia prima e insumos	130
4.2.5.5	Formulario para controlar los tiempos del personal de producción.....	132
4.2.6	Medición y seguimiento de procesos.....	134
4.2.7	Políticas de la empresa Car Buss Yaulema bajo un enfoque basado en procesos	143
4.2.7.1	Políticas de calidad	143
4.2.7.2	Políticas de ingreso de personal.....	143
4.2.7.3	Políticas de salida de personal	144
4.2.7.4	Políticas de bodega	144
4.2.7.5	Políticas de pago	145
4.2.7.6	Políticas de cobro.....	145
	CONCLUSIONES	146
	RECOMENDACIONES.....	147
	BIBLIOGRAFÍA	148
	ANEXOS	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Conoce la gestión administrativa por procesos.....	38
Tabla N° 2: Existe un manual de procedimientos.....	39
Tabla N° 3: Percepción de calidad.....	40
Tabla N° 4: Facilitarán sus funciones diarias	41
Tabla N° 5: Ambiente organizacional	42
Tabla N° 6: Matriz EFI.....	46
Tabla N° 7: Matriz EFE.....	47
Tabla N° 8: Nomenclatura y calificación utilizadas en las evaluaciones conforme a los requisitos de la norma ISO 9001:2008	49
Tabla N° 9: Evaluación de la empresa Car Buss Yaulema de acuerdo al numeral 4 de la norma ISO 9001:2008.....	50
Tabla N° 10: Evaluación del numeral 4 de la norma ISO 9001:2008	53
Tabla N° 11: Evaluación de la empresa Car Buss Yaulema de acuerdo al numeral 5 de la norma ISO 9001:2008.....	54
Tabla N° 12: Evaluación del numeral 5 de la norma ISO 9001:2008	58
Tabla N° 13: Evaluación de la empresa Car Buss Yaulema de acuerdo al numeral 6 de la norma ISO 9001:2008.....	59
Tabla N° 14: Evaluación del numeral 6 de la norma ISO 9001:2008	61
Tabla N° 15: Evaluación de la empresa Car Buss Yaulema de acuerdo al numeral 7 de la norma ISO 9001:2008.....	62
Tabla N° 16: Evaluación del numeral 7 de la norma ISO 9001:2008	70
Tabla N° 17: Evaluación de la empresa Car Buss Yaulema de acuerdo al numeral 8 de la norma ISO 9001:2008.....	71
Tabla N° 18: Evaluación del numeral 8 de la norma ISO 9001:2008	77
Tabla N° 19: Nomenclatura y asignación de tiempo utilizados en la identificación de los procesos actuales y en la propuesta de optimización.....	78
Tabla N° 20: Proceso de gestión de pedidos.....	80
Tabla N° 21: Índice de valor agregado del proceso de gestión de pedidos	83
Tabla N° 22: Optimización del proceso de gestión de pedidos	84
Tabla N° 23: Proceso de diseño y planificación del producto.....	85

Tabla N° 24: Índice de valor agregado del proceso de diseño y planificación del producto	88
Tabla N° 25: Optimización del proceso de diseño y planificación del producto	89
Tabla N° 26: Proceso de fabricación de carrocerías	90
Tabla N° 27: Índice de valor agregado del proceso de fabricación de carrocerías.....	93
Tabla N° 28: Optimización del proceso de fabricación de carrocerías.....	94
Tabla N° 29: Proceso de compras.....	95
Tabla N° 30: Índice de valor agregado del proceso de compras	98
Tabla N° 31: Optimización del proceso de compras	99
Tabla N° 32: Proceso de almacenamiento	100
Tabla N° 33: Índice de valor agregado del proceso de almacenamiento.....	103
Tabla N° 34: Optimización del proceso de almacenamiento.....	104
Tabla N° 35: Proceso de mejora continua	105
Tabla N° 36: Índice de valor agregado del proceso de mejora continua	108
Tabla N° 37: Optimización del proceso de mejora continua	109
Tabla N° 38: Procedimiento para la gestión de pedidos.....	112
Tabla N° 39: Procedimiento para el diseño y planificación del producto	114
Tabla N° 40: Procedimiento para la fabricación de carrocerías	116
Tabla N° 41: Procedimiento para realizar las compras.....	118
Tabla N° 42: Procedimiento para el almacenamiento	120
Tabla N° 43: Procedimiento para la mejora continua.....	122
Tabla N° 44: Medición y seguimiento de procesos	134
Tabla N° 45: Modelo para la medición y seguimiento de procesos	141

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Interrelación entre procesos	11
Gráfico N° 2: Los procesos en la organización	15
Gráfico N° 3: Conoce la gestión administrativa por procesos.....	38
Gráfico N° 4: Existe un manual de procedimientos	39
Gráfico N° 5: Percepción de calidad.....	40
Gráfico N° 6: Facilitarán sus funciones diarias	41
Gráfico N° 7: Ambiente organizacional	42

Gráfico N° 8: Evaluación del numeral 4 de la norma ISO 9001:2008	53
Gráfico N° 9: Evaluación del numeral 5 de la norma ISO 9001:2008	58
Gráfico N° 10: Evaluación del numeral 6 de la norma ISO 9001:2008	61
Gráfico N° 11: Evaluación del numeral 7 de la norma ISO 9001:2008	70
Gráfico N° 12: Evaluación del numeral 8 de la norma ISO 9001:2008	77
Gráfico N° 13: Mapa de procesos de la empresa Car Buss Yaulema.....	79
Gráfico N° 14: Proceso de gestión de pedidos	82
Gráfico N° 15: Proceso de diseño y planificación del producto.....	87
Gráfico N° 16: Proceso de fabricación de carrocerías	92
Gráfico N° 17: Proceso de compras.....	97
Gráfico N° 18: Proceso de almacenamiento	102
Gráfico N° 19: Proceso de mejora continua	107

ÍNDICE DE FORMULARIOS

Formulario N° 1: Órdenes de producción.....	125
Formulario N° 2: Recepción de pedidos.....	127
Formulario N° 3: Control de inventarios	129
Formulario N° 4: Orden de adquisición de materiales	131
Formulario N° 5: Control de tiempos	133

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Guía de entrevista	149
Anexo N° 2: Cuestionario.....	151
Anexo N° 3: Fotografía 1 de la empresa.....	152
Anexo N° 4: Fotografía 2 de la empresa.....	152
Anexo N° 5: Fotografía 3 de la empresa.....	153
Anexo N° 6: Fotografía 4 de la empresa.....	153

RESUMEN

La “Propuesta de una estructura de gestión administrativa por procesos para mejorar el ambiente organizacional y alcanzar metas empresariales en Car-Buss Yaulema, ubicado en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de los procesos para la optimización de los recursos empresariales. Para su desarrollo se utilizaron técnicas como: la encuesta y la entrevista, mediante las cuales se pudo determinar que la empresa se administra de una forma empírica. Los principales resultados obtenidos, en primer lugar, con la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa, se puede notar que ellos realizan sus labores diarias basados en la experiencia, ya que no cuentan con un manual, además que no conocen lo que es la ejecución de tareas basados en un sistema por procesos; en segundo lugar, con la aplicación de la entrevista al gerente de la empresa carrocera, se pudo evidenciar que él conoce las generalidades del sistema propuesto, mas no sabe la manera de implementarlo. Para mejorar el ambiente organizacional y alcanzar las metas empresariales, se sugiere la implementación de la presente estructura de gestión administrativa por procesos, ya que de esta manera se impulsará a la tecnificación de las tareas y funciones, y a la optimización de los recursos.

Palabras Claves: GESTIÓN ADMINISTRATIVA. PROCESOS. MAPA DE PROCESOS. CALIDAD. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Ing. Simón Rodrigo Moreno Álvarez
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

SUMMARY

The “Proposal for an administrative management structure by processes to improve the organizational environment and achieve business goals at Car-Buss Yaulema, located in the city of Riobamba, province of Chimborazo”, with the purpose of contributing to the improvement of the processes for the Optimization of business resources. For its development were used techniques such as: the survey and the interview, through which it could be determined that the company is administered in an empirical way. The main results obtained, firstly, with the application of the survey to the workers of the company, it can be noticed that they perform their daily tasks based on experience, since you do not have a manual, besides that they do not know what Is the execution of tasks based on a system by processes; Secondly, with the application of the interview to the manager of the body company, it was evident that he knows the generalities of the proposed system, but does not know how to implement it. In order to improve the organizational environment and achieve business goals, it is suggested to implement the present administrative management structure by processes, as this will encourage the technification of tasks and functions, and optimization of resources.

Key Words: ADMINISTRATIVE MANAGEMENT. PROCESSES. PROCESS MAP. QUALITY. PROCEDURES MANUAL.

INTRODUCCIÓN

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total. Este interés por los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Por un lado las técnicas para gestionar y mejorar los procesos de las que se citan, el método sistemático de mejora y la reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa. Por otro lado están los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que articular el sistema de indicadores de gestión. De estos modelos se examinan el mapa de procesos para establecer los procesos que no agregan valor, para en lo posible eliminarlos o fusionarlos.

En el caso de la empresa “Car-Buss Yaulema”, por un lado se manejan sus procesos de manera empírica y rudimentaria, donde el enfoque se basa en las utilidades para la empresa como tal; por otro lado no existe un enfoque basado hacia los clientes, por lo cual uno de los problemas más latentes es el incumplimiento en los tiempos de entrega de las carrocerías y por ende se produce en el cliente final una desconfianza total en la empresa proveedora.

Para mejorar la gestión administrativa se propone la implementación de un modelo de gestión por procesos, para que de esta manera se mejore el ambiente organizacional y a la vez también que se alcancen las metas empresariales.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A medida que pasan los años, las organizaciones y las empresas han tomado conciencia y han reaccionado ante la ineficiencia de cómo está distribuido cada uno de los departamentos, por lo expuesto anteriormente y al estar concentrado el poder de decisión en un solo lugar y su excesiva inercia, no se puede lograr con lo propuesto para generar los cambios necesarios.

En la última década la empresa carrocería Car Buss Yaulema, ha notado como sus ventas han venido disminuyendo, debido a muchos factores entre el que se destaca principalmente la competencia. Tenemos como referencia principal el año 2006 donde la empresa citada facturó un total aproximado de \$ 837468,75 en ventas, siendo coincidentalmente el año de mayores ingresos de la última década, para el año 2007 se evidencia un pequeño decrecimiento aproximado del 3,50% en sus ventas respecto al año anterior, esta constante se mantiene en los años 2008, 2009 y 2010; donde año tras años se nota una disminución aproximada en las ventas del 1,10%, 2,20% y 2,40% respectivamente. Ya para el año 2011, las ventas se incrementan en 1,40% respecto al año anterior, teniendo un pequeño declive para el año 2012 del 1,80%; en el año 2013 las ventas incrementan aproximadamente en 2,50 puntos porcentuales, ya para el año 2014 las ventas mejoran en 4,10% con relación al año anterior, en los años 2015 y 2016 las ventas nuevamente sufren un decrecimiento del 2,40% y del 6,90% respectivamente; escenarios que se sustentan en la recesión económica que vive nuestro país en los momentos actuales.

Al no existir en Car Buss Yaulema una gestión eficaz y eficiente, hace que la empresa no sea competitiva en el mercado local, y de cierta manera pierda clientes potenciales al no tener procesos que ayuden a lograr las metas empresariales. En la empresa no se mantiene una buena comunicación con el personal para obtener los resultados esperados, por eso es importante mejorar el ambiente organizacional para llegar a cumplir con las metas propuestas; otro de los problemas detectados, es la gestión empírica, la cual se ve reflejada en un incorrecto manejo de la gerencia administrativa, por último se han detectado varias

falencias en cuanto a la estructura organizativa, por lo que no cuentan con directrices adecuadas para la ejecución de las diversas funciones, haciendo que el nivel de desempeño sea bajo y el cliente interno y externo no alcancen la satisfacción plena.

1.1.1 Formulación del Problema

¿En qué medida incide la gestión administrativa por procesos para alcanzar metas empresariales y mejorar el ambiente organizacional en la empresa carrocera Car Buss Yaulema?

1.1.2 Delimitación del Problema

1.1.2.1 Delimitación conceptual

- **Campo:** Administración.
- **Área:** Gestión administrativa por procesos.

1.1.2.1 Delimitación espacial temporal

- **Espacio:** La investigación se llevará a cabo en la empresa Car-Buss Yaulema, parroquia Lizarzaburu, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.
- **Tiempo:** El presente trabajo de investigación se lo realizará en un tiempo estimado de 6 meses que es la duración de un semestre académico.

1.2 JUSTIFICACIÓN

“Car-Buss Yaulema”, dedicada a la fabricación de carrocerías de varios tipos: Interprovinciales, Bus-Tipo, carrocerías especiales, ofrecen sus productos a clientes locales, provinciales y nacionales.

En los momentos actuales las empresas para ser competitivas, deben optimizar sus procesos productivos, ya que de esta manera se mejora el rendimiento de los recursos y del talento humano y por ende se minimizan los costos, situaciones particulares que la empresa Car Buss Yaulema no las está implementando, ya que su administración está basada en la experiencia.

La propuesta de implementar una estructura de gestión administrativa por procesos para la empresa Car-Buss Yaulema, surge de la necesidad de no contar con un buen ambiente laboral, lo cual se ve reflejado en el trabajo diario, al realizarlo de una forma empírica y rudimentaria; al existir este tipo de falencias en lo concerniente a la deficiente organización, es predecible el incumplimiento de tareas, confusión de las metas planteadas y desorganización dentro de los trabajadores, lo que finalmente ocasiona una serie de inconvenientes al momento de entregar los buses equipados al cliente.

Por los antecedentes señalados y en pos de mejorarlos, se propone desarrollar la presente investigación, con la cual se pretende brindar a la empresa una organización administrativa por procesos, que permita que los colaboradores que están dentro de su lugar de trabajo tengan métodos de planificación, organización, dirección y control; de esta manera se estimula alcanzar las metas propuestas, lo cual facilitará la toma de decisiones estratégicas, una buena organización, la reducción del trabajo que no agrega valor y una mejora sustancial en la rentabilidad.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Elaborar la propuesta de una estructura de gestión administrativa por procesos mediante un modelo de gestión basado en la norma ISO 9001-2008 para mejorar el ambiente organizacional y alcanzar metas empresariales en Car-Buss Yaulema.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Definir la situación actual de la empresa Car-Buss Yaulema mediante un análisis EFE (Evaluación de los Factores Externos) - EFI (Evaluación de los Factores Internos) que sirva como línea base para la consecución del presente trabajo investigativo.
- Describir los procesos que actualmente se aplican en la empresa Car-Buss Yaulema mediante la norma ISO 9001-2008 para redefinirlos en el nuevo modelo de gestión por procesos.
- Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar el ambiente organizacional y alcanzar las metas definidas por la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Para el desarrollo del siguiente tema, es de suma importancia basarse en trabajos investigativos similares, entre los cuales encontramos los que se detallan a continuación:

- La tesis desarrollada por la Ing. Diana Lourdes González Criollo, cuyo tema es “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa VIPESA “Carrocerías y Furgones”, bajo la norma ISO 9001:2008”, cuyas conclusiones fueron “Se elaboró además los procedimientos exigidos por la norma que son: control de documentos, control de registros, auditoría interna, producto no conforme, acción preventiva, acción correctiva, y los procedimientos necesarios para el cumplimiento de los requisitos de la norma: revisión por la dirección, evaluación de los proveedores, satisfacción del cliente, compras”.
- La tesis desarrollada por los Ingenieros: Julia Carmita Maza Sibre y Bayron Fernando Tamayo Ramírez, cuyo tema es “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Carrocerías Olímpica”, cuyas conclusiones fueron “Apreciamos que en Latinoamérica existen varios países que no cuentan con una norma técnica para la construcción de carrocerías haciendo que el sector carrocerero se desarrolle de manera informal y poco competitiva.

Con el análisis comparativo entre las normativas que se logró obtener a nivel de Latinoamérica, versus la normativa ecuatoriana vigente para la fabricación de carrocerías, podemos indicar que ésta, abarca la gran mayoría de parámetros, pero es poco explicativa y no muy amigable para los usuarios”.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Definición de Gestión por Procesos

(Bravo Carrasco, 2008, pág. 22) Sin pretender agotar el tema porque la gestión de procesos es todavía un campo del conocimiento en formación, podemos intentar una definición:

La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables claves, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

2.2.2 Objetivos de la Gestión por Procesos

(López Ricaurte, 2012, pág. 1) Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).

- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (ej: información).

2.2.3 Elementos Principales de la Gestión por Procesos

- Los procesos claves.
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.

(López Ricaurte, 2012, pág. 2) Sin duda una empresa de éste tipo con equipos de procesos altamente autónomo es más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones y la finalidad última es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales.

La gestión por procesos se comprende con facilidad por su terminante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene.

2.2.4 Papel e Importancia de los Procesos en la Empresa

(Zaratiegui, 2001, págs. 81-82) Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.

Así las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas abordadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la empresa y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones.

Las organizaciones de tipo matricial, un gran avance en teoría, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos ad hoc para cada proyecto o nueva actividad, y para reforzar y emplear a fondo los conocimientos disponibles en la empresa, encontraron muchas dificultades en su aplicación práctica. Probablemente una información insuficiente sobre los requisitos exigibles a la cultura de la empresa, junto con el problema siempre presente de la falta de tiempo (para explicar, para experimentar,...) hicieron fracasar muchos intentos de este tipo de organización, que pocas veces llegó a probarse en condiciones adecuadas para garantizar el éxito.

El éxito de las industrias japonesas, bien patente a partir de los años setenta y ochenta, propició la aplicación de modelos de organización productiva, como just in time o kanban. Su aplicación ha producido resultados económicos sorprendentes en los países occidentales, pero son modelos limitados, principalmente por centrarse en empresas manufactureras de grandes series, y por requerir proveedores de piezas estrechamente ligados a las fábricas productoras de los equipos o sistemas finales.

Tanto el modelo matricial como los de origen japonés ya apuntaban a la importancia de los procesos como base sobre la que desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas. Esto dio origen a estudios sobre las posibilidades de los procesos como base de gestión de la empresa, que fueron poniendo de manifiesto su adecuación a los mercados actuales, cada vez más cerca del mercado global y, como consecuencia, su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

Los procesos, en este contexto, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio pedidos, datos, especificaciones, más medios materiales máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etc.), para alcanzar resultados programados, se entregaran a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

Estos procesos, al requerir un conjunto de entradas materiales e inmateriales y componerse de actividades que van transformando estas entradas, cruzan los límites funcionales repetidamente. Por cruzar los límites funcionales, fuerzan a la cooperación y van creando una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

A estas ventajas de preparación para el entorno actual, incierto y cambiante, se debe añadir la importante característica de que los procesos son altamente repetitivos.

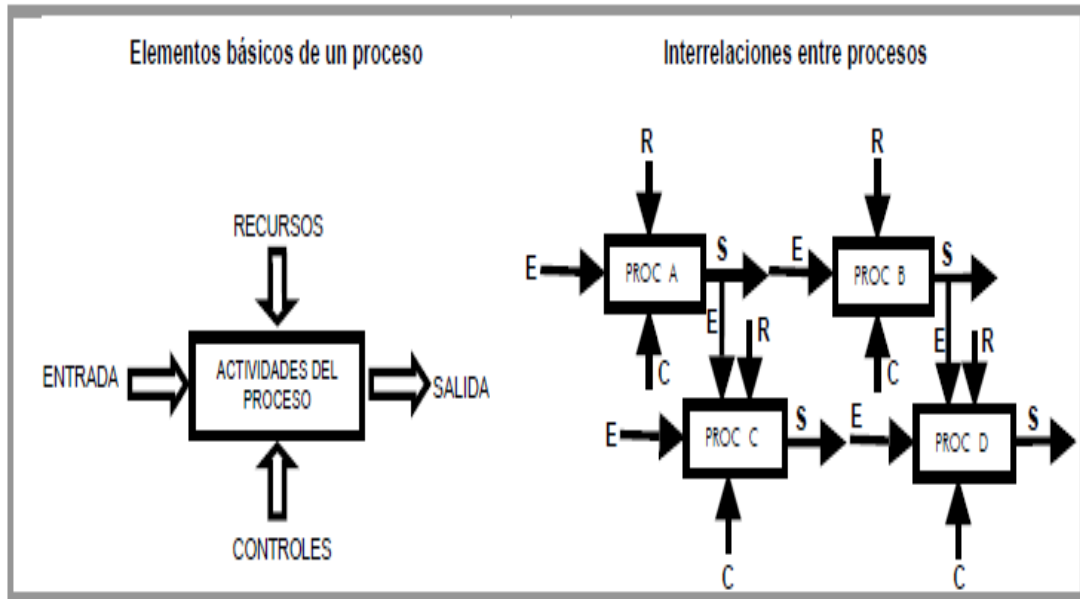
Su mejora exige una reflexión y planificación previa y la dedicación de unos medios, a veces considerables, pero proporciona un gran retorno sobre esas inversiones realizadas.

2.2.5 El Enfoque Basado en Procesos

(Ministerio de Fomento de la Comunidad de Madrid, 2011, pág. 5) La dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso.

GRÁFICO N° 1: INTERRELACIÓN ENTRE PROCESOS



Fuente: (Ministerio de Fomento de la Comunidad de Madrid, 2011, pág. 6)

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.
- La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor).
- El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.

- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

(Ministerio de Fomento de la Comunidad de Madrid, 2011, págs. 6-7) Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso).

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

2.2.6 Características del Enfoque Basado en Procesos

- (López Ricaurte, 2012, pág. 2) La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinares trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.

- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

2.2.7 Ventajas del Enfoque Basado en Procesos

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

(López Ricaurte, 2012, pág. 2) La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

2.2.8 Los Procesos en la Organización

(Ministerio de Fomento de la Comunidad de Madrid, 2011, págs. 8-9) Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental.

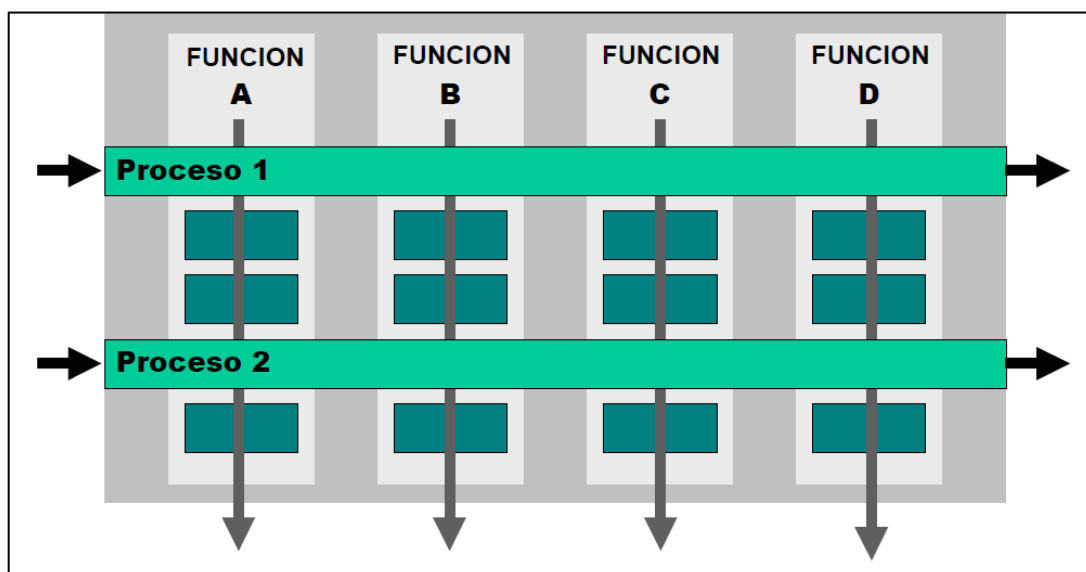
Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización y se orienta al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los clientes, sin atender en sentido estricto a las relaciones funcionales clásicas.

Las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones (comercial, tráfico, administración, etc.), como ilustra el siguiente gráfico. Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contrapone a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones. Como un pastel, se puede organizar por capas pero se ha de servir por porciones.

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

En este contexto es fundamental la figura del propietario, que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama “convencional” (vertical), es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos. La organización debe conocer quién es el propietario de cada uno de los procesos. El propietario asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen oportuno.

GRÁFICO N° 2: LOS PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN



Fuente: (Ministerio de Fomento de la Comunidad de Madrid, 2011, pág. 9)

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

(Ministerio de Fomento de la Comunidad de Madrid, 2011, pág. 9) En consecuencia, las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones de cada uno en relación con el departamento al que pertenece. Esto se conoce como “integración horizontal” del personal de la organización.

La organización “horizontal” se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización. La dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) para alcanzar los resultados globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final).

La organización “vertical” se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente. La dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización. La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización.

2.2.9 Identificación de Procesos

(Bravo Carrasco, 2008, págs. 30-32) Hacemos aquí una distinción entre tres tipos de procesos: estratégicos, del negocio y de apoyo.

2.2.9.1 Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, considera:

- La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

2.2.9.2 Procesos del negocio

Los procesos del negocio atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre 1 y 3 de estos macroprocesos; en empresas grandes este número puede llegar a 8. Estas cantidades también tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio.

Veamos algunos ejemplos de procesos del negocio en diferentes empresas:

2.2.9.2.1 En una empresa de confección de vestuario mediante pedidos

- Satisfacer el pedido de un cliente, desde realizar el contacto inicial hasta entregar el producto, incluyendo compras de insumos, producción y cobranza.
- Diseño de productos: búsqueda de ideas, preparación de los modelos, prototipos, matrices para la producción, etc.

2.2.9.2.2 En una agencia de aduanas

- Importaciones, desde el contacto con el cliente hasta entregarle el embarque.
- Exportaciones, desde tomar la carga en las oficinas del cliente hasta la entrega en el punto de destino, pasando por facturación, cobranza e interacción con otras instituciones.

2.2.9.2.3 En una empresa constructora

- Construcción de obras, desde la captación del cliente hasta el servicio postentrega.
- Servicios de corte y perforación de estructuras.
- Desde el diagnóstico hasta la verificación de calidad del servicio, pasando por todas las actividades de realización del mismo.

En general, los procesos del negocio están asociados a los productos o servicios que presta una organización.

2.2.9.3 Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. En empresas pequeñas es fácil

identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno.

Por ejemplo:

- Compra de artículos de oficina.
- Pago de anticipos.
- Pago de remuneraciones.
- Declaración y pago de impuestos.
- Servicios de alimentación.
- Impresión de formularios.
- Reposición de maquinarias.
- Reparación de maquinarias.

2.2.10 Segmentación de Procesos

En la gestión de procesos y sin perder de vista la globalidad, los procesos son segmentados en cadenas, jerarquías y versiones. Desde esta segmentación se obtiene un mapa de procesos.

El objetivo es lograr un nivel de desagregación que permita llegar al nivel de procesos operativos, de bajo nivel, para comenzar un trabajo más detallado que conduzca a describir, mejorar o rediseñar. Para efectos de dimensionamiento, se estima que en una empresa mediana pueden aparecer cientos de procesos operativos. Por ejemplo, en un hospital pequeño se identificaron más de 700 procesos.

La clave para segmentar es ubicar el nivel mínimo de desagregación, al cual se llega por sentido común y aplicando algunas reglas simples:

- Un proceso operativo no se puede dividir más como proceso porque da respuesta a un objetivo preciso y con un fin determinado, útil a la organización.
- Un proceso operativo está compuesto por actividades. Recordemos que una actividad no tiene un fin por sí misma, porque es parte de la secuencia interna del proceso.
- Una actividad es realizada por una persona en un cargo específico.

Las tres principales distinciones que se hacen para segmentar son: por cadena, jerarquía y por versiones de procesos.

2.2.11 Diagnóstico de Procesos con Base en la Mesa

(Bravo Carrasco, 2009, págs. 55-56) Se trata de un método sencillo y poderoso, porque con una inversión relativamente pequeña de tiempo es posible mejorar procesos.

Durante el levantamiento, se aprovecha de realizar un diagnóstico con base en el modelo integral para el cambio (la mesa) que provee el método GSP. Lo puede realizar un analista de procesos o los mismos participantes de los procesos.

Este método aplica a un proceso operativo o a un pequeño conjunto de esos procesos. El diagnóstico y las propuestas de cambio se le presentan al dueño del proceso, quien determinará cuáles estudiará en detalle.

2.2.11.1 Prioridad de las observaciones del diagnóstico

El diagnóstico sólo incluye una valoración cualitativa en la forma de niveles de prioridad que observa el analista y los entrevistados. En este ejemplo usamos estrellas, desde una a cinco, siendo cinco la más alta prioridad.

La forma de señalar esta prioridad puede variar entre empresas según su forma de evaluación de proyectos.

Se usa también, por ejemplo, asignar porcentajes con suma total 100, donde las observaciones “se reparten” el 100. Otra forma es con porcentajes individuales, donde cada observación se evalúa en una escala de 0 a 100.

Se asigna prioridad a las observaciones del diagnóstico y no a las propuestas, porque se reconoce que lo más importante es la detección del síntoma.

Esta priorización, ayudará al dueño del proceso a tomar decisiones sobre cambios en el proceso y a focalizar un eventual estudio para determinar causas de los síntomas, problema principal y soluciones.

2.2.11.2 Efecto de mejora inmediata

Es notable que sólo establecer un diálogo entre participantes, facilitadores, jefaturas y clientes acerca de las posibles mejoras, ya deja el proceso en un nivel más alto de eficiencia y efectividad.

Claro, se produce conocimiento, coordinación, motivación, sinergia y algunas acciones evidentes que provocan el efecto de mejora inmediata.

Así lo hemos constatado en muchos casos que comentaremos en el texto.

2.2.11.3 Descripción del método

El diagnóstico de procesos con base en “la mesa”, es un método que se puede considerar una extensión del levantamiento de procesos.

Aunque el objetivo sea sólo el levantamiento, es inevitable que durante ese proceso surjan observaciones y sugerencias, las cuales recoge este método.

2.2.12 Gestión por Procesos del Rendimiento (Yield Management)

(Cortés Achedad & Onieva Giménez, 2010, págs. 133-134) Durante la elaboración del documento se han tratado de analizar los problemas existentes en las empresas del sector, servicios asociados a la utilización de sus unidades de inventario. El problema surge por las características de las mismas, principalmente por su carácter perecedero. Es una realidad que las unidades diarias no vendidas implican una pérdida de ingresos.

También presentan una posibilidad de venta anticipada y una segmentación de los clientes, por lo que, para algunos servicios, surge la posibilidad de venderlos por adelantado o esperar a instantes cercanos a su consumo con ventas a precios superiores. De este modo aparece un coste de oportunidad asociado a los inventarios, por lo que será de enorme importancia que la previsión de demanda de clientes sea lo más cercana posible a lo real. Además de estas características, las empresas del sector servicios presentan una capacidad fija a corto plazo, por lo que su utilización debe hacerse de la mejor manera posible.

En el sector servicios, se integran la mayoría de las actividades que cuentan con la característica de simultaneidad de la producción y del consumo del servicio prestado, es decir, que no disponen de un procedimiento de almacenamiento de su producto, como ocurre en el sector industrial. Para ilustrar el concepto bastaría con poner un ejemplo relacionado con un hotel: si en un periodo de tiempo determinado nadie se aloja en una de sus habitaciones, esta disponibilidad de alojamiento no se puede utilizar en un periodo de tiempo posterior. Este mismo problema se pone de manifiesto en las empresas de alquiler de coches, en el uso de los medios de transporte, etc.

El problema de disponer de una capacidad de prestación del servicio fija y al mismo tiempo hacer frente a una demanda del servicio variable, conducen al intento de optimizar el uso de los recursos disponibles, maximizando el beneficio de las empresas del sector servicios.

Las técnicas de Yield Management se iniciaron a finales de los años 70, centrándose en el sector aéreo con el objetivo de vender cada asiento de un avión al cliente adecuado, a la tarifa apropiada para él, permitiendo con ello la maximización de los ingresos de la

compañía aérea. Actualmente estas técnicas se están introduciendo en el sector hotelero, aunque en un nivel que todavía no es comparable con el de la aviación civil.

Yield Management (YM) es un conjunto de técnicas utilizadas para gestionar los recursos de la empresa. Es una metodología que puede ayudar a las empresas del sector servicios a colocar en el mercado la correcta unidad de inventario a la clase de cliente adecuado, en el instante preciso y al precio conveniente.

YM ayuda en la toma de decisiones, aportando el modo de conseguir que las categorías de inventario similares se ajusten a la demanda existente para maximizar los ingresos o beneficios. En definitiva, el problema se reduce a cuánto y a qué precio se debe vender en cada segmento de mercado.

2.2.13 Beneficios de la administración por procesos

- (López Ricaurte, 2012, pág. 3) Mayor sensibilidad al cliente final.
- Foco en crear valor o mejorar la experiencia de compra.
- Resultados por el proceso.
- Empleados motivados.
- Visión amplia.
- Sentido de propiedad.
- Delegación y toma de decisión.
- Responsabilidad.

2.2.14 Implicaciones de una Administración por Procesos

(López Ricaurte, 2012, pág. 3) Implica un cambio en la forma de trabajar y de organizar el negocio.

- Estandarizar y replicar la operación.
- Mediciones basadas en el cumplimiento de los procesos.
- La toma de decisión -> eliminar las islas.
- Forma de trabajo de los empleados proactiva.

- Conocimientos y habilidades requeridos.
- Responsabilidades.
- Cultura.

2.2.15 Tipos de Modelos de Gestión Aplicados en Ecuador

2.2.15.1 Modelo autocrático

(Macero, 2007, pág. 1) Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla ordenes será sancionado.

En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes.

Esta visión deriva en un estricto control de empleados, el modelo autocrático resulto deleznable debido a brutales y agotadoras tareas físicas y condiciones de insalubridad, indigencia y peligro, en estas condiciones autocráticas los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al respeto por este.

El modelo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo del método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores. La fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren, los valores sociales, dio al reconocimiento que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

Ventajas

(López Arias, 1994, pág. 7) Una manera útil de hacer el trabajo.

Desventajas

Elevado costo en el aspecto humano.

2.2.15.2 Modelo de custodia

(Macero, 2007, pág. 1) Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo.

Entonces el enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. En lugar de depender de su jefe los empleados dependen de las organizaciones.

Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas.

Ventajas

(López Arias, 1994, pág. 11) Brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores.

Desventajas

No logra una motivación efectiva. Los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.

2.2.15.3 Modelo de apoyo

(Macero, 2007, pág. 2) El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. En consecuencia la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados.

El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada.

Ventajas

(López Arias, 1994, pág. 15) El modelo de apoyo es efectivo tanto para empleados como para administradores y se basa en aceptación mutua.

Desventajas

Este modelo funciona mejor en países más ricos.

2.2.15.4 Modelo colegial

(Macero, 2007, págs. 3-4) El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.

Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores.

Con esto se persigue crear un estricto de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie la de los demás.

La orientación se dirigió al trabajo en equipo y la respuesta de los empleados es la responsabilidad y sienten a sí mismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto para su labor como para la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina. Un sistema es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Con la evolución de los sistemas ha

sido necesaria la creación de nuevas palabras y significados, llamándose a veces palabras técnicas.

Las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos, dependiendo del ramo o industria. También hay muchos modelos creados por diferentes investigadores, siempre con el fin de mejorar y simplificar los métodos.

Ventajas

(López Arias, 1994, pág. 19) Capacita a los empleados para que realicen sus propias contribuciones y aprecie la de los demás.

Desventajas

Lentitud en la toma de decisiones, falta de iniciativa en el papel de los directivos, tendencia a transigir y negociar entre los partícipes.

2.2.16 Norma ISO 9001:2008

2.2.16.1 Definición de norma ISO 9001:2008

(Vinca, s.f.) La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 640.000 empresas en todo el mundo.

Cada seis meses, un agente de certificadores realiza una auditoría de las empresas registradas con el objeto de asegurarse el cumplimiento de las condiciones que impone la norma ISO 9001. De este modo, los clientes de las empresas registradas se libran de las molestias de ocuparse del control de calidad de sus proveedores y, a su vez, estos proveedores sólo deben someterse a una auditoría, en vez de a varias de los diferentes clientes. Los proveedores de todo el mundo deben ceñirse a las mismas normas.

2.2.16.2 Enfoque basado en procesos bajo norma ISO 9001:2008

(Organización Internacional de Normalización, 2008, págs. 6-7) Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o una conjunta de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basada en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.

- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos ilustra los vínculos entre los procesos presentados. Se muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

2.2.16.3 Relación con la norma ISO 9004

(Organización Internacional de Normalización, 2008, pág. 8) Las Normas ISO 9001 e ISO 9004 son normas de sistema de gestión de la calidad que se han diseñado para complementarse entre sí, pero también pueden utilizarse de manera independiente.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

En el momento de la publicación de esta Norma Internacional, la Norma ISO 9004 se encuentra en revisión. La edición revisada de la Norma ISO 9004 proporcionará orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo, exigente y en constante cambio. La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad que la Norma ISO 9001; trata las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización. Sin embargo, no está prevista para su uso contractual, reglamentario o en certificación.

2.2.16.4 Requisitos generales de un sistema de gestión de la calidad

(Organización Internacional de Normalización, 2008, págs. 10-11) La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c) Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e) Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

- a) El impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos.
- b) El grado en el que se comparte el control sobre el proceso.
- c) La capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación del numeral 7.4.

2.2.16.5 Requisitos de la documentación

(Organización Internacional de Normalización, 2008, págs. 11-12) La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
 - b) Un manual de la calidad.
 - c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
 - d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- a) El tamaño de la organización y el tipo de actividades.
 - b) La complejidad de los procesos y sus interacciones, y la competencia del personal.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Proceso

“Es una totalidad que cumple un objetivo completo y que agrega valor para el cliente. Esta unidad es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de “flecha del tiempo”. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad”. (Bravo Carrasco, 2008, pág. 27)

2.3.2 Gestión por Procesos

“Puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente”. (López Ricaurte, 2012, pág. 1)

2.3.3 Macroproceso

“Es una estructura de procesos con la característica de recursividad, es decir, los procesos se desagregan en otros procesos”. (Bravo Carrasco, 2008, pág. 27)

2.3.4 Proceso Relevante

“Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente”. (López Ricaurte, 2012, pág. 2)

2.3.5 Proceso Operativo

“Es un proceso de bajo nivel que no se puede desagregar más como proceso, sino que su descripción detallada da origen a un nuevo nivel de profundidad, donde aparecen las actividades en el flujograma de información”. (Bravo Carrasco, 2008, pág. 28)

2.3.6 Actividad

“La actividad tiene sentido al interior del proceso y está asociada a un cargo específico. Individualmente es irrelevante para el cliente del proceso. No tiene un objetivo por sí misma. Por ejemplo: vender, cobrar o cotizar. Se escriben en modo verbal infinitivo. Son conjuntos de acciones o tareas concretas”. (Bravo Carrasco, 2008, pág. 28)

2.3.7 Tarea

“La tarea es el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas (poner en funcionamiento un equipo, ingresar cada dato de un documento o realizar una llamada telefónica). Generalmente están incluidas en los procedimientos. Aquí hizo grandes aportes Frederick W. Taylor, en particular con los estudios de métodos, tiempos y movimientos. Otra vez la clave es el tiempo de duración y la relación con otras tareas y actividades”. (Bravo Carrasco, 2008, pág. 29)

2.3.8 Procedimiento

“Un procedimiento se aplica a las tareas o actividades y las documenta en detalle. Por ejemplo: el procedimiento de contestar una llamada telefónica, atender un cliente, levantar un muro o qué hacer cuando “se cae” el sistema computacional”. (Bravo Carrasco, 2008, pág. 29)

2.3.9 Regla

“La regla es parte de un reglamento interno”. (Bravo Carrasco, 2008, pág. 29)

2.3.10 Subprocesos

“Son partes bien definidas en un proceso”. (López Ricaurte, 2012, pág. 3)

2.3.11 Sistema

“Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad”. (López Ricaurte, 2012, pág. 3)

2.3.12 Norma

“Es una estandarización con el medio, con mayor o menor grado de obligatoriedad. Son normas tales como ISO 9000 o CMM. A veces son adhesiones voluntarias y otras obligadas, como una norma legal de cuidado del ambiente. En ambos casos, las normas están para cumplirse”. (Bravo Carrasco, 2008, pág. 29)

2.3.13 Indicador

“Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad”. (López Ricaurte, 2012, pág. 3)

2.3.14 Cadena de Valor

“Representación del flujo de procesos de cadena de valor donde se visualiza la relación con el cliente final”. (López Ricaurte, 2012, pág. 3)

2.3.15 Cliente

“En la gestión de procesos se recupera el sentido original del término cliente, es decir, aquella persona u organización a quien servimos y de quien recibimos ingresos. Todo proceso existe para agregar valor a este cliente. Incluyendo los procesos estratégicos y de apoyo”. (Bravo Carrasco, 2008, pág. 30)

2.4 IDEA A DEFENDER

La gestión administrativa por procesos será el soporte fundamental para que la empresa Car-Buss Yaulema optimice sus procesos actuales, que su enfoque de excelencia sea hacia el cliente y por ende que sus esfuerzos sean canalizados hacia el logro de metas empresariales.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente

Gestión administrativa por procesos.

2.5.2 Variable Dependiente

Será el soporte fundamental para que la empresa Car-Buss Yaulema optimice sus procesos actuales, que su enfoque de excelencia sea hacia el cliente y por ende que sus esfuerzos sean canalizados hacia el logro de metas empresariales.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad a implementar en la presente investigación será cualitativa y cuantitativa, será cualitativa, ya que se efectuará un análisis estratégico de los datos recolectados a través de varios instrumentos, los mismos que servirán como punto de partida para poder desarrollar el tema del trabajo de titulación; será cuantitativa, ya que se tomarán datos estadísticos para diagramar los procesos y de esta manera poder notar las deficiencias y aciertos en la gestión actual.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En el presente proyecto se utilizarán dos tipos de investigación, las cuales se describen a continuación:

3.2.1 Investigación Bibliográfica

Se describe como aquel tipo de investigación, cuyas fuentes son los libros, artículos científicos, revistas, periódicos, internet, entre otros.

Generalmente se utiliza este tipo de investigación para la referenciación del marco teórico conceptual.

3.2.2 Investigación de Campo

Se describe como aquel tipo de investigación, cuya fuente para recolectar datos es el lugar de los hechos, es decir el punto exacto donde se recolectarán datos específicos que servirán de sustento para el presente estudio.

3.3 UNIVERSO

El universo objeto de estudio lo constituyen 11 individuos, quienes particularmente son los administradores, personal técnico y colaboradores de la empresa Car-Buss Yaulema.

3.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de Investigación

En la presente investigación se utilizarán diferentes métodos, los cuales facilitarán el proceso investigativo.

3.4.1.1 Método empírico

El método empírico es un modelo de investigación científica, que se fundamenta en la experimentación y la lógica empírica, que junto a la observación de fenómenos y su análisis estadístico, es el más utilizado en el campo de las ramas sociales y en las ciencias naturales. El método empírico se desarrolla en base a experiencias y vivencias de los propietarios y trabajadores de la empresa.

3.4.1.2 Método inductivo – deductivo

Armoniza el método inductivo y el método deductivo. El método inductivo determina la tendencia de lo particular a lo general, es decir se llega a generalidades partiendo del estudio de casos particulares; mientras el método deductivo enuncia la tendencia de lo general a lo particular. En el presente trabajo de investigación se partirá de casos particulares para poder establecer casos generales y viceversa.

3.4.2 Técnicas de Investigación

3.4.2.1 Entrevista

Es una plática entablada entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores por una parte, quienes interrogan; y por otra parte, el o los entrevistados que contestan.

3.4.2.2 Encuesta

Es aquella técnica mediante la cual se tiene un contacto directo con los elementos que se pretende investigar, y los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos.

3.4.3 Instrumentos de Investigación

3.4.3.1 Guía de entrevista

Es una sucesión de preguntas que las prepara anticipadamente el entrevistador, con el objetivo de recoger información de los sujetos objeto de estudio.

3.4.3.2 Cuestionario

Es un instrumento por medio del cual el encuestado, responde una serie de preguntas previamente diseñadas.

3.5 RESULTADOS

Los resultados obtenidos para la presente investigación, se los pudo recopilar mediante la aplicación de una encuesta a los trabajadores de la empresa Car Buss Yaulema, para conocer el nivel de comprensión que ellos tienen acerca de la gestión administrativa por procesos. Además para reforzar dichos resultados, fue necesario realizar una entrevista al señor Víctor Yaulema, quien es el gerente propietario de la empresa objeto de estudio de la presente investigación.

3.5.1 Resultados de la Encuesta

3.5.1.1 ¿Usted tiene conocimiento sobre la gestión administrativa por procesos?

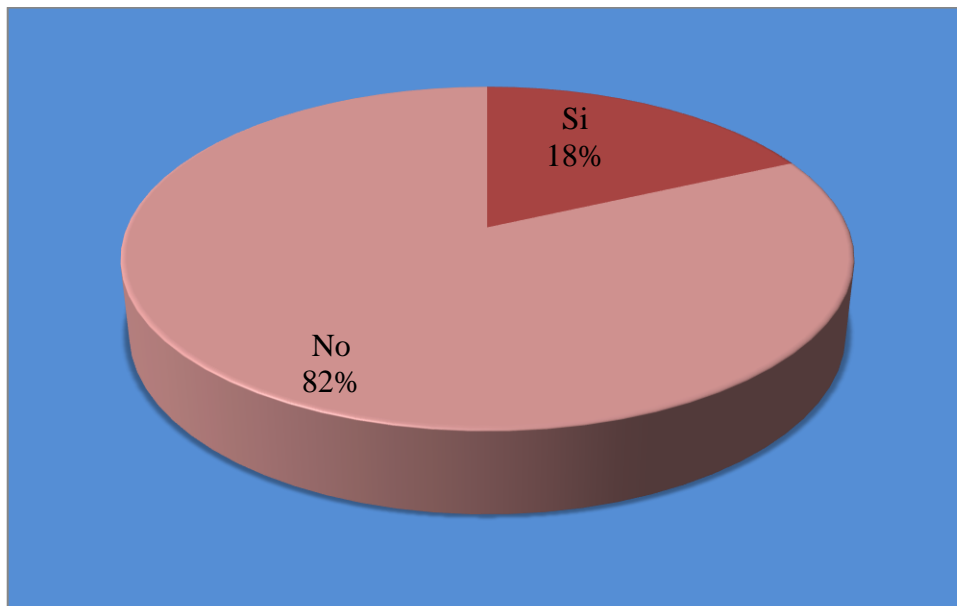
TABLA N° 1: CONOCE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PROCESOS

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	18%
No	9	82%
Total	11	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

GRÁFICO N° 3: CONOCE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA POR PROCESOS



Fuente: Tabla N° 1

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

Análisis e interpretación: La gran mayoría de trabajadores de la empresa Car Buss Yaulema no saben lo que es la gestión administrativa por procesos, solamente el responsable de diseño y el responsable de producción saben en qué consiste la administración por procesos.

3.5.1.2 ¿Usted para realizar sus tareas y/o funciones cuenta con un manual de procedimientos?

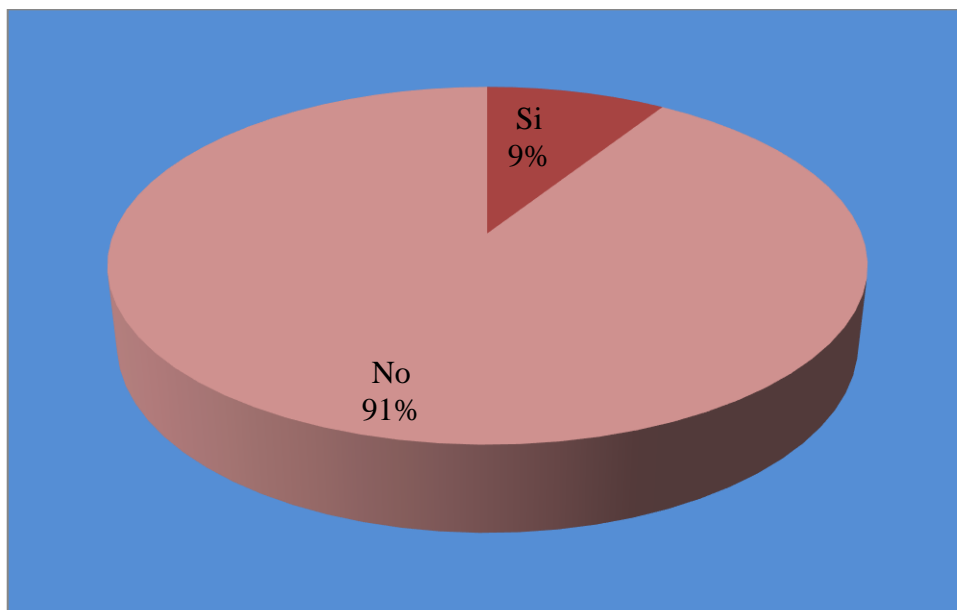
TABLA N° 2: EXISTE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	9%
No	10	91%
Total	11	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

GRÁFICO N° 4: EXISTE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



Fuente: Tabla N° 2

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

Análisis e interpretación: La gran mayoría de trabajadores de la empresa Car Buss Yaulema manifiestan no tener un manual de procedimientos para realizar su trabajo, solamente el responsable de producción afirma que tiene una guía para realizar su trabajo dentro de su área.

3.5.1.3 ¿Usted considera que los productos y/o servicios que brinda Car Buss Yaulema son de buena calidad?

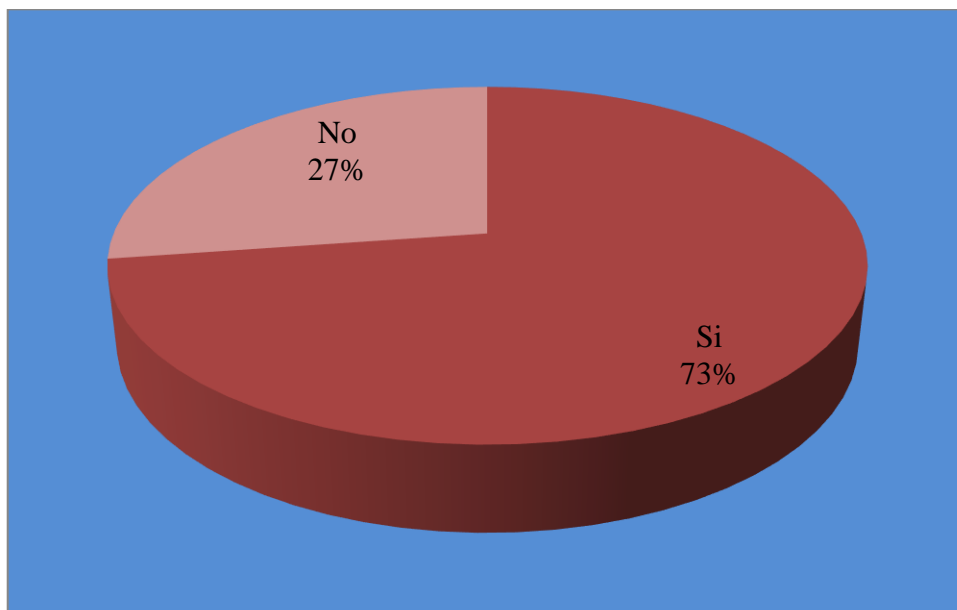
TABLA N° 3: PERCEPCIÓN DE CALIDAD

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	73%
No	3	27%
Total	11	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

GRÁFICO N° 5: PERCEPCIÓN DE CALIDAD



Fuente: Tabla N° 3

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

Análisis e interpretación: La gran mayoría de trabajadores de la empresa Car Buss Yaulema dicen que los productos que allí se fabrican son de buena calidad, solamente el responsable de producción, responsable de diseño y la secretaria dicen que aún pueden mejorar, pero asumen que los productos si son de calidad.

3.5.1.4 ¿Cree usted que la aplicación de una gestión administrativa por procesos facilitarían sus labores y funciones diarias?

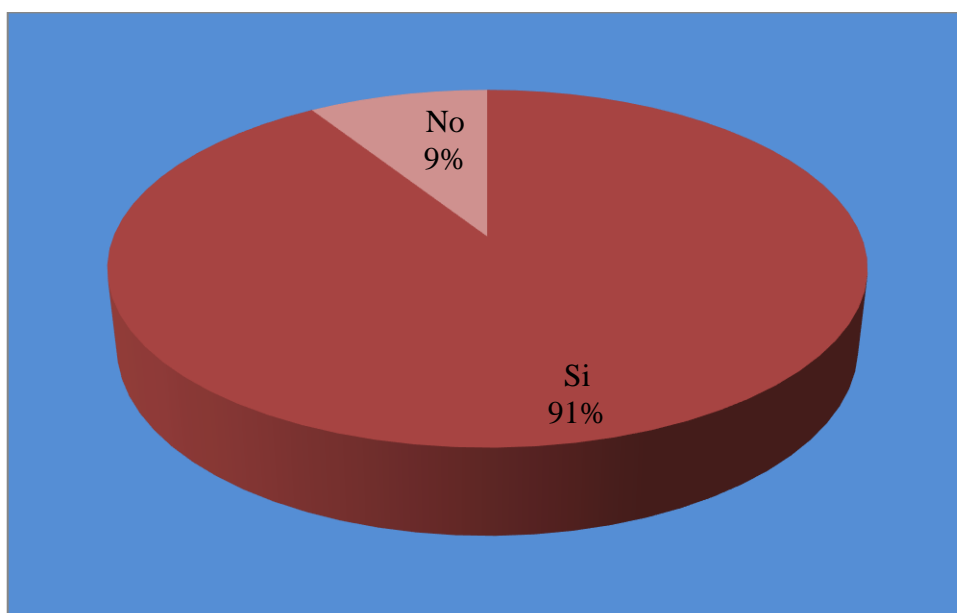
TABLA N° 4: FACILITARÁN SUS FUNCIONES DIARIAS

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	91%
No	1	9%
Total	11	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

GRÁFICO N° 6: FACILITARÁN SUS FUNCIONES DIARIAS



Fuente: Tabla N° 4

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

Análisis e interpretación: La gran mayoría de trabajadores de la empresa Car Buss Yaulema manifiestan que al aplicarse una gestión administrativa por procesos seguramente facilitarían sus tareas y funciones, solamente el responsable financiero dice que actualmente se maneja una buena gestión y que no es necesaria la implementación de una nueva estructura.

3.5.1.5 ¿Existe un buen ambiente organizacional en Car Buss Yaulema?

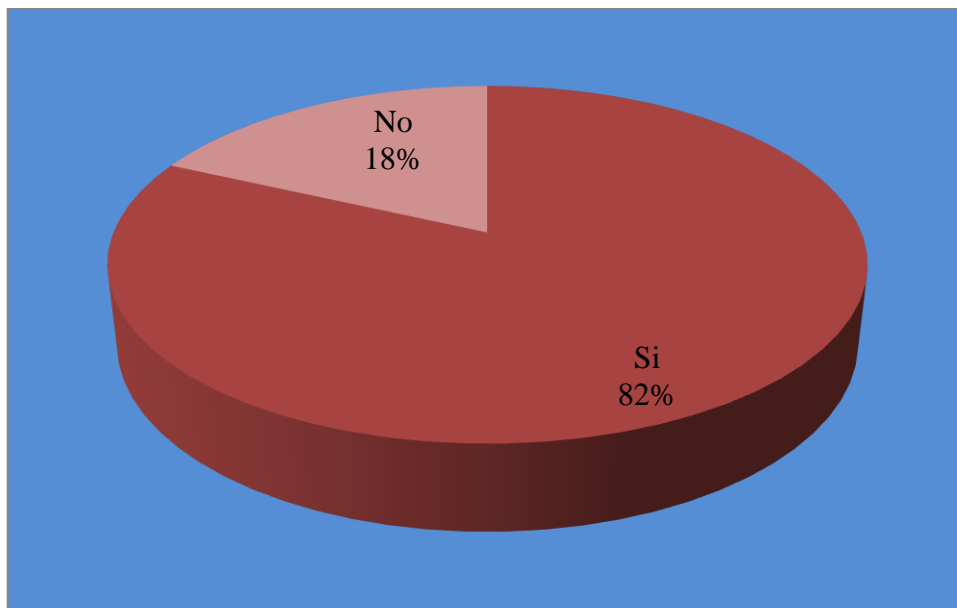
TABLA N° 5: AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	82%
No	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

GRÁFICO N° 7: AMBIENTE ORGANIZACIONAL



Fuente: Tabla N° 5

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

Análisis e interpretación: La gran mayoría de trabajadores de la empresa Car Buss Yaulema dicen que dentro de la empresa existe un buen ambiente organizacional, solamente dos operarios manifiestan lo contrario, ya que se trabaja bajo presión para cumplir con la entrega de las carrocerías a tiempo.

3.5.2 Resultados de la Entrevista

3.5.2.1 ¿Qué conoce sobre la gestión administrativa por procesos?

“La gestión administrativa por procesos ayuda a las empresas a lograr la productividad y que sería muy bueno aplicar en Car Buss Yaulema estas innovaciones administrativas que son poco conocidas en nuestro medio”. Víctor Yaulema

3.5.2.2 ¿Considera usted que el ambiente organizacional de Car Buss Yaulema es el adecuado para el desenvolvimiento productivo de sus colaboradores? Indique sus razones

“El ambiente organizacional, considero que es bueno ya que en esta empresa se les trata bien a los trabajadores y a los clientes, en el caso de los trabajadores se les paga a tiempo para que puedan mantener a sus familias, ya que si están motivados se sentirán a gusto en la empresa y serán más productivos”. Víctor Yaulema

3.5.2.3 ¿Qué beneficios cree usted que le aportaría a su empresa la gestión administrativa por procesos?

“Como lo dije anteriormente, yo creo que si implementamos en Car Buss Yaulema una gestión administrativa por procesos, aumentaría sin duda la productividad y se produciría con mayor calidad para satisfacción plena de nuestros clientes”. Víctor Yaulema

3.5.2.4 ¿Usted tiene conocimiento de la Norma ISO 9001:2008? ¿Qué me pudiera decir al respecto?

“Lo único que conozco es que esa norma internacional es de calidad, por lo que deduzco que debe ser una guía para mejorar la calidad de las carrocerías”. Víctor Yaulema

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Para la verificación de la idea a defender se han tomado como base fundamental las respuestas de las preguntas 2 y 4 de la encuesta, y para afianzar la verificación también se ha tomado en cuenta la respuesta de la pregunta 3 de la entrevista.

A criterio de los colaboradores de la empresa Car Buss Yaulema, al aplicarse una gestión administrativa por procesos seguramente facilitará sus tareas y funciones, es decir que al realizar el trabajo mediante procesos no se duplicarían tareas y se trabajaría con menor esfuerzo.

Al aplicarse una gestión administrativa por procesos, es prudente que se realice un manual por procedimientos, el cual servirá de guía para todos los colaboradores de la empresa para trabajar de una forma coordinada y sin pérdidas de tiempo.

En cuanto al criterio del gerente propietario de Car Buss Yaulema, él está convencido que al implementar una gestión administrativa por procesos, aumentaría sin duda la productividad y se produciría con mayor calidad para satisfacción plena de los clientes.

Por tales razones se puede determinar que la gestión administrativa por procesos será el soporte fundamental para que la empresa Car-Buss Yaulema optimice sus procesos actuales, que su enfoque de excelencia sea hacia el cliente y por ende que sus esfuerzos sean canalizados hacia el logro de metas empresariales, es decir que con menores recursos se lograrán los objetivos.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“Propuesta de una estructura de gestión administrativa por procesos para mejorar el ambiente organizacional y alcanzar metas empresariales en Car-Buss Yaulema, ubicado en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Análisis de la Situación Actual de la Empresa Car Buss Yaulema

Quizás la parte más difícil y escurridiza en la elaboración de una estructura de gestión administrativa por procesos, sea la identificación de los puntos claves de cara a la consecución de los objetivos empresariales. Los puntos claves se pueden definir como problemas u oportunidades no resueltas, que limitan o facilitan el desarrollo del mercado, de los beneficios, o ambas cosas a la vez. Los factores claves se pueden clasificar en amenazas y oportunidades; puntos fuertes y débiles. Todos ellos constituyen lo que se denominan EFE (Evaluación de los Factores Externos) – EFI (Evaluación de los Factores Internos).

Es importante que el análisis EFE - EFI vaya muy unido al análisis de la situación. Deben verse como partes interconectadas en el proceso de planificación de las nuevas estructuras organizativas.

4.2.1.1 Matriz EFI (evaluación de los factores internos)

TABLA N° 6: MATRIZ EFI

Matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos)			
Factor Determinante del Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
La empresa cuenta con muchos años de experiencia en el mercado local, lo cual ha generado un buen posicionamiento en el mismo.	0,11	3	0,33
Cumple con estándares nacionales de calidad según la NTE INEN 1323:2009 en cumplimiento con la Agencia Nacional de Tránsito.	0,11	3	0,33
La empresa cuenta con información importante acerca de los requerimientos y exigencias de sus clientes.	0,05	3	0,15
Prexiste capacidad de trabajo en equipo.	0,06	3	0,18
Buen ambiente laboral de acuerdo al criterio de los colaboradores de la empresa.	0,05	3	0,15
Variedad de diseños para clientes exigentes.	0,05	4	0,20
La empresa cuenta con profesionales capacitados y calificados en la industria carrocera.	0,09	3	0,27
Debilidades			
Falta de planeación empresarial que abarque a cada una de las áreas y que las defina específicamente en el organigrama funcional de la empresa.	0,12	1	0,12
Demora en la entrega de los productos adquiridos por los clientes reales.	0,11	2	0,22
Inexistencia de documentación en los procesos de producción.	0,09	2	0,18
Capacitación deficiente al personal de producción.	0,08	2	0,16
Ausencia de estrategias de fidelización de clientes.	0,08	1	0,08
Total	1		2,37

Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.1.2 Análisis de la matriz EFI

Al elaborar la matriz EFI se denota que la empresa Car Buss Yaulema, obtiene una calificación de 2,37 puntos, puntaje inferior al promedio ponderado que se sitúa en 2,50 puntos; por lo que se sugiere que la organización debe mejorar en su ambiente interno, mediante el mejoramiento en las estrategias de respuesta a las debilidades generadas por la propia empresa y a su vez también mediante otras estrategias que le ayuden a explotar de mejor manera sus fortalezas.

4.2.1.3 Matriz EFE (evaluación de los factores externos)

TABLA N° 7: MATRIZ EFE

Matriz EFE (Evaluación de los Factores Externos)			
Factor Determinante del Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Incremento de la demanda en el mercado nacional de carrocerías para buses.	0,12	3	0,36
Total apertura y acogida al producto nacional, limitando las importaciones de productos que se generan en el país.	0,09	3	0,27
Apoyo a la construcción de carrocerías, gracias a los lineamientos de la nueva matriz productiva en cuanto a innovación se refiere.	0,11	3	0,33
Stock suficiente de materia prima de calidad en el país.	0,07	3	0,21
Mano de obra calificada para la construcción de carrocerías disponible en el país.	0,08	2	0,16
Tecnología disponible en el mercado ecuatoriano.	0,06	3	0,18
Amenazas			
Competidores posicionados.	0,12	1	0,12
Recesión económica en el país.	0,10	2	0,10
Incremento sustancial de impuestos.	0,09	2	0,18

Catástrofes naturales que pueden ocasionar daños en las instalaciones de la empresa.	0,06	3	0,18
Altos aranceles en las importaciones que perjudican las adquisiciones.	0,10	2	0,20
Total	1		2,39

Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.1.4 Análisis de la matriz EFE

Mediante el análisis de la matriz EFE, se puede notar que la empresa Car Buss Yaulema obtiene una calificación de 2,39 puntos, cuya puntuación se encuentra por debajo del promedio ponderado que se sitúa en 2,50 puntos, por lo cual la empresa debe tomar medidas para reducir o minimizar el impacto externo, debe aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y si es posible mitigar poco a poco las amenazas o enfrentarlas de manera segura e inteligente para que no sean perjudiciales en el futuro inmediato de operaciones de la empresa.

4.2.2 Diagnóstico Actual de la Empresa Car Buss Yaulema Según los Requisitos de la Norma ISO 9001:2008

Para realizar el diagnóstico inicial se perfiló un cuestionario en donde se encuentran cada una de las exigencias de la norma ISO 9001:2008, de tal manera que se pueda neutralizar la situación de la empresa de acuerdo a cada uno de dichos requisitos.

Se utilizó esta herramienta de evaluación a los directivos de la empresa Car Buss Yaulema, así como también al personal de apoyo con el fin de encontrar el nivel de cumplimiento de cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, los documentos y registros que son indispensables para cumplir con la norma y todo lo concerniente para poder implementar el sistema de gestión administrativa por procesos.

El cuestionario aplicado permite tener una visión mucho más clara de todos aquellos aspectos en los que la empresa carrocería Car Buss Yaulema necesita mejorar, para poder lograr un alto desempeño de la empresa.

Esta herramienta será de gran utilidad para una evaluación posterior, una vez se vaya implementando el sistema de gestión administrativa por procesos para la empresa, de tal manera que se evalúe cada uno de los requisitos propuestos por la norma ISO 9001:2008. A continuación se presenta el cuestionario aplicado por cada Numeral de la norma, y los resultados sobre el cumplimiento de los requisitos por parte de la empresa Car Buss Yaulema.

4.2.2.1 Nomenclatura y calificación utilizadas en las evaluaciones conforme a los requisitos de la norma ISO 9001:2008

TABLA N° 8: NOMENCLATURA Y CALIFICACIÓN UTILIZADAS EN LAS EVALUACIONES CONFORME A LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008

Nomenclatura	
NC	No Cumple
CP	Cumple Parcialmente (Definido)
C	Cumple (Definido y Documentado)
Calificación	
1	Marcado
0	No marcado

Fuente: (Organización Internacional de Normalización, 2008)

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.2.2 Evaluación conforme a los requisitos del numeral 4 de la norma ISO 9001:2008

TABLA N° 9: EVALUACIÓN DE LA EMPRESA CAR BUSS YAULEMA DE ACUERDO AL NUMERAL 4 DE LA NORMA ISO 9001:2008

Diagnóstico Inicial Basado en la Norma ISO 9001:2008				
Fecha de aplicación del cuestionario: 14 de Septiembre de 2016				
Numeral 4	Descripción	NC	CP	C
Sistema de Gestión de Calidad				
	Requisitos generales			
4.1	La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.			
4.1 (a)	La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación.			
4.1 (b)	La organización debe determinar la secuencia e interacción de estos procesos.			
4.1 (c)	La organización debe determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.			
4.1 (d)	La organización debe asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.			
4.1 (e)	La organización debe realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.			
4.1 (f)	La organización debe implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.			

4.2	Requisitos de la documentación		
4.2.1	Generalidades		
	La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:		
4.2.1 (a)	Declaraciones documentales de una política de calidad y de objetivos de calidad.		
4.2.1 (b)	Un manual de calidad.		
4.2.1 (c)	Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional.		
4.2.1 (d)	Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.		
4.2.2	Manual de la calidad		
4.2.2 (a)	El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.		
4.2.2 (b)	Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.		
4.2.2 (c)	Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de calidad.		
4.2.3	Control de los documentos		
4.2.3 (a)	Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.		
4.2.3 (b)	Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.		
4.2.3 (c)	Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos.		

4.2.3 (d)	Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.			
4.2.3 (e)	Asegurarse que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.			
4.2.3 (f)	Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución.			
4.2.3 (g)	Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.			
4.2.4	Control de registros			
4.2.4 (a)	Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.			
4.2.4 (b)	La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.			
4.2.4 (c)	Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.			
	Total	20	3	1

Fuente: (Organización Internacional de Normalización, 2008)

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.2.2.1 Resultados de la evaluación del numeral 4 de la norma ISO 9001:2008

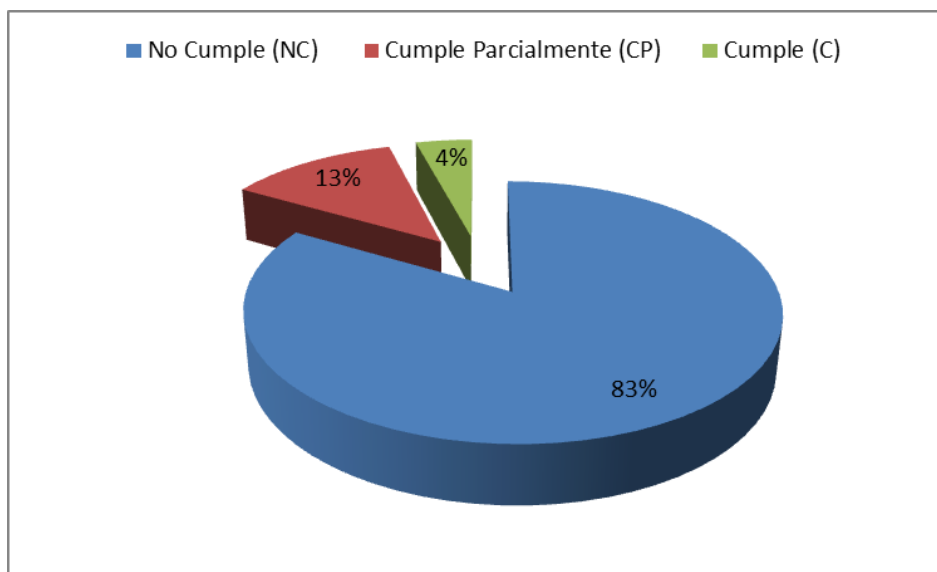
TABLA N° 10: EVALUACIÓN DEL NUMERAL 4 DE LA NORMA ISO 9001:2008

Variable	Frecuencia	Porcentaje
No Cumple (NC)	20	83%
Cumple Parcialmente (CP)	3	13%
Cumple (C)	1	4%
Total	24	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

GRÁFICO N° 8: EVALUACIÓN DEL NUMERAL 4 DE LA NORMA ISO 9001:2008



Fuente: Tabla N° 10

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

Análisis e interpretación:

- La empresa Car Buss Yaulema en su mayoría no cumple con los requisitos del numeral 4 de la norma ISO 9001:2008.
- Carece de planeación, seguimiento, medición y análisis respecto a los procesos que maneja la empresa.
- No consta declaración documentada de políticas de calidad, objetivos de calidad ni manual de calidad. Existe un control parcial de documentos y registros, mas es indispensable ampliar el control a nivel de toda la documentación de Car Buss Yaulema.

4.2.2.3 Evaluación conforme a los requisitos del numeral 5 de la norma ISO 9001:2008

TABLA N° 11: EVALUACIÓN DE LA EMPRESA CAR BUSS YAULEMA DE ACUERDO AL NUMERAL 5 DE LA NORMA ISO 9001:2008

Diagnóstico Inicial Basado en la Norma ISO 9001:2008				
Fecha de aplicación del cuestionario: 14 de Septiembre de 2016				
Numeral 5	Descripción	NC	CP	C
Responsabilidad de la Dirección				
Compromiso de la dirección				
5.1	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:			
5.1 (a)	Comunicado a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.			
5.1 (b)	Estableciendo la política de la calidad.			
5.1 (c)	Asegurando que se establezcan los objetivos de calidad.			
5.1 (d)	Llevando a cabo las revisiones por la dirección.			
5.1 (e)	Asegurando la disponibilidad de recursos.			
5.2	Enfoque al cliente			
5.2.1	La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.			
5.3	Política de calidad			
La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:				
5.3 (a)	Es adecuada al propósito de la organización.			
5.3 (b)	Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.			

5.3 (c)	Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.			
5.3 (d)	Es comunicada y entendida dentro de la organización.			
5.3 (e)	Es revisada para su continua adecuación.			
5.4	Planificación			
5.4.1	Objetivos de calidad			
5.4.1 (a)	La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establezcan en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización.			
5.4.1 (b)	Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.			
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad			
5.4.2 (a)	La alta dirección debe asegurarse de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el Numeral 4.1, así como los objetivos de calidad.			
5.4.2 (b)	La alta dirección debe asegurarse que se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en este.			
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación			
5.5.1	Responsabilidad y autoridad			
5.5.1 (a)	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.			
5.5.2	Representante de la dirección			

	La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:			
5.5.2 (a)	Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad.			
5.5.2 (b)	Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.			
5.5.2 (c)	Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.			
5.5.3	Comunicación interna			
5.5.3 (a)	La alta dirección debe asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.			
5.6	Revisión por la dirección			
5.6.1	Generalidades			
5.6.1 (a)	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y de los objetivos de la calidad.			

5.6.1 (b)	Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección.			
5.6.2	Información de entrada para la revisión			
	La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir :			
5.6.2 (a)	Los resultados de auditorías.			
5.6.2 (b)	La retroalimentación del cliente.			
5.6.2 (c)	El desempeño de los procesos y la conformidad del producto.			
5.6.2 (d)	El estado de las acciones correctivas y preventivas.			
5.6.2 (e)	Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas.			
5.6.2 (f)	Los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad.			
5.6.2 (g)	Las recomendaciones para la mejora.			
5.6.3	Resultados de la revisión			
	Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:			
5.6.3 (a)	La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos.			
5.6.3 (b)	La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.			
5.6.3 (c)	Las necesidades de recursos.			
	Total	26	5	1

Fuente: (Organización Internacional de Normalización, 2008)

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.2.3.1 Resultados de la evaluación del numeral 5 de la norma ISO 9001:2008

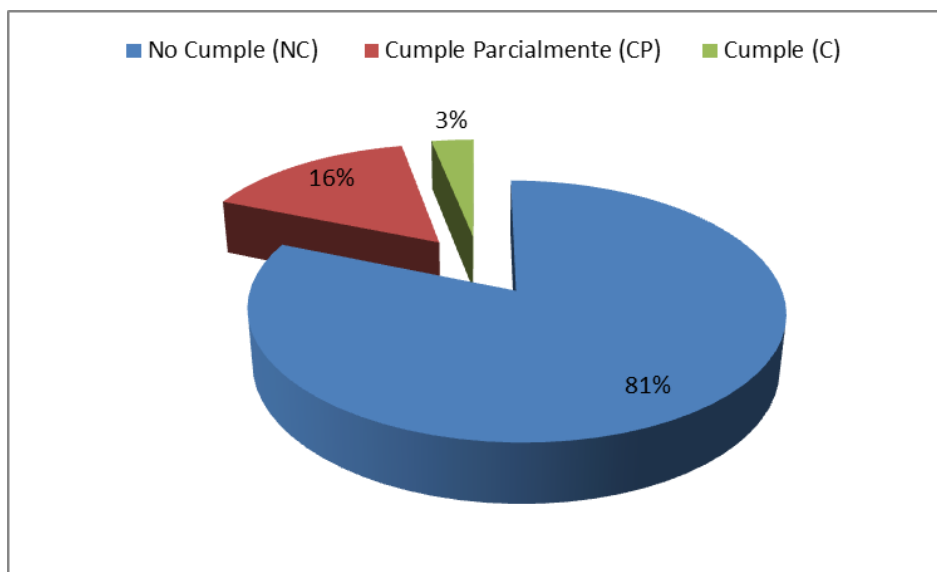
TABLA N° 12: EVALUACIÓN DEL NUMERAL 5 DE LA NORMA ISO 9001:2008

Variable	Frecuencia	Porcentaje
No Cumple (NC)	26	81%
Cumple Parcialmente (CP)	5	16%
Cumple (C)	1	3%
Total	32	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

GRÁFICO N° 9: EVALUACIÓN DEL NUMERAL 5 DE LA NORMA ISO 9001:2008



Fuente: Tabla N° 12

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

Análisis e interpretación:

- La empresa Car Buss Yaulema en su mayoría no cumple con los requisitos del numeral 5 de la norma ISO 9001:2008.
- El directorio de la empresa no tiene un compromiso cimentado en lo que a la gestión por procesos y a la gestión de la calidad se refiere.
- Carece de una planificación basada en un sistema de gestión administrativa por procesos y la comunicación interna en lo referente a calidad es muy baja.
- El directorio no realiza una revisión apropiada del control de calidad que se emplea en la empresa.

4.2.2.4 Evaluación conforme a los requisitos del numeral 6 de la norma ISO 9001:2008

TABLA N° 13: EVALUACIÓN DE LA EMPRESA CAR BUSS YAULEMA DE ACUERDO AL NUMERAL 6 DE LA NORMA ISO 9001:2008

Diagnóstico Inicial Basado en la Norma ISO 9001:2008				
Fecha de aplicación del cuestionario: 14 de Septiembre de 2016				
Numeral 6	Descripción	NC	CP	C
Gestión de los Recursos				
Provisión de recursos				
6.1	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:			
6.1 (a)	Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.			
6.1 (b)	Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.			
6.2	Recursos humanos			
6.2.1	Generalidades			
6.2.1 (a)	El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada.			
6.2.2	Competencia, formación y toma de conciencia			
6.2.2 (a)	La organización debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.			
6.2.2 (b)	La organización debe cuando se aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.			

6.2.2 (c)	La organización debe evaluar la eficacia de las acciones tomadas.			
6.2.2 (d)	La organización debe asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.			
6.2.2 (e)	La organización debe mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia			
6.3	Infraestructura			
	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto.			
	<i>La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:</i>			
6.3 (a)	Edificios, espacio del trabajo y servicios asociados.			
6.3 (b)	Equipo para los procesos (tanto hardware como software).			
6.3 (c)	Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).			
6.4	Ambiente de trabajo			
6.4 (a)	La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.			
	Total	6	5	2

Fuente: (Organización Internacional de Normalización, 2008)

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.2.4.1 Resultados de la evaluación del numeral 6 de la norma ISO 9001:2008

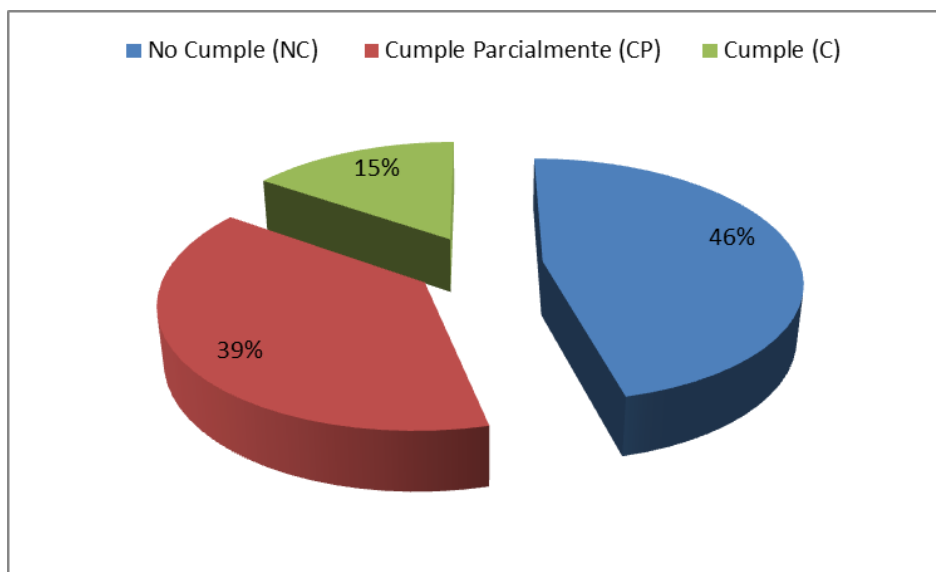
TABLA N° 14: EVALUACIÓN DEL NUMERAL 6 DE LA NORMA ISO 9001:2008

Variable	Frecuencia	Porcentaje
No Cumple (NC)	6	46%
Cumple Parcialmente (CP)	5	38%
Cumple (C)	2	15%
Total	13	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

GRÁFICO N° 10: EVALUACIÓN DEL NUMERAL 6 DE LA NORMA ISO 9001:2008



Fuente: Tabla N° 14

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

Análisis e interpretación:

- La empresa Car Buss Yaulema en su mayoría no cumple con los requisitos del numeral 6 de la norma ISO 9001:2008.
- La empresa cumple parcialmente con la formación y toma de conciencia de sus colaboradores.
- La infraestructura no es la más idónea para lograr la conformidad de los requisitos de las carrocerías.
- El ambiente de trabajo no es el adecuado, para que los colaboradores laboren de tal forma que el producto cumpla con todas las especificaciones requeridas.

4.2.2.5 Evaluación conforme a los requisitos del numeral 7 de la norma ISO 9001:2008

TABLA N° 15: EVALUACIÓN DE LA EMPRESA CAR BUSS YAULEMA DE ACUERDO AL NUMERAL 7 DE LA NORMA ISO 9001:2008

Diagnóstico Inicial Basado en la Norma ISO 9001:2008				
Fecha de aplicación del cuestionario: 14 de Septiembre de 2016				
Numeral 7	Descripción	NC	CP	C
Realización del producto				
7.1	Planificación de la realización del producto			
	La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.			
	La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de calidad.			
	<i>Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado lo siguiente:</i>			
7.1 (a)	Los objetivos de la calidad y los requisitos del producto.			
7.1 (b)	La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto.			
7.1 (c)	Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección, y ensayo/pruebas específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo.			
7.1 (d)	Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.			

7.1 (e)	El resultado de la planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.			
7.2	Procesos relacionados con el cliente			
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto			
	La organización debe determinar:			
7.2.1 (a)	Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.			
7.2.1 (b)	Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.			
7.2.1 (c)	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto.			
7.2.1 (d)	Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.			
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto			
	La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto.			
	<i>Debe asegurarse que:</i>			
7.2.2 (a)	Están definidos los requisitos del producto.			
7.2.2 (b)	Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.			
7.2.2 (c)	La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos			
7.2.2 (d)	Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.			

7.2.2 (e)	Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de su aceptación.			
7.2.2 (f)	Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.			
7.2.3	Comunicación con el cliente			
	La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:			
7.2.3 (a)	La información sobre el producto.			
7.2.3 (b)	Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.			
7.2.3 (c)	La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.			
7.4	Compras			
7.4.1	Proceso de compras			
7.4.1 (a)	La organización debe asegurarse que el producto adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.			
7.4.1 (b)	El tipo y el grado de control aplicado al proveedor y al producto adquirido deben depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.			
7.4.1 (c)	La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.			

7.4.1 (d)	Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación.			
7.4.1 (e)	Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas.			
7.4.2	Información de las compras			
	La información de las compras debe describir el producto a comprar , incluyendo, cuando sea apropiado :			
7.4.2 (a)	Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos.			
7.4.2 (b)	Los requisitos para la calificación del personal.			
7.4.2 (c)	La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.			
7.4.2 (d)	Los requisitos del sistema de gestión de la calidad.			
7.4.3	Verificación de los productos comprados			
7.4.3 (a)	La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.			
7.4.3 (b)	Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.			

7.5	Producción y prestación del servicio		
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio		
	La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas.		
	<i>Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:</i>		
7.5.1 (a)	La disponibilidad de información que describa las características del producto.		
7.5.1 (b)	La disponibilidad de instrucciones de trabajo.		
7.5.1. (c)	El uso de equipo apropiado.		
7.5.1 (d)	La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición.		
7.5.1 (e)	La implementación del seguimiento y de la medición.		
7.5.1 (f)	La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.		
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio		
	La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto está siendo utilizado o se haya prestado el servicio.		
	La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.		

	<i>La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:</i>			
7.5.2 (a)	Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.			
7.5.2 (b)	La aprobación de los equipos y la calificación del personal.			
7.5.2 (c)	El uso de métodos y procedimientos específicos.			
7.5.2 (e)	La revalidación.			
7.5.2 (d)	Los requisitos de los registros.			
7.5.3	Identificación y trazabilidad			
7.5.3 (a)	Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.			
7.5.3 (b)	La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto.			
7.5.4	Propiedad del cliente			
7.5.4 (a)	La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras están bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma.			
7.5.4 (b)	La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto.			
7.5.4 (c)	Si cualquier bien que sea propiedad del cliente se pierde, deteriora o de algún otro modo se considera inadecuado para su uso,			

	la organización debe informar de ello al cliente y mantener registros.			
7.5.5	Preservación del producto			
7.5.5 (a)	La organización debe preservar el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.			
7.5.5 (b)	Según sea aplicable, la preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección.			
7.5.5 (c)	La preservación debe aplicarse también a las partes constitutivas de un producto.			
7.6	Control de los equipos de seguimiento y de medición			
	La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.			
	La organización debe establecer procesos para asegurarse que el seguimiento y medición puedan realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.			
	<i>Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:</i>			
7.6 (a)	Calibrarse o verificarse, o ambos, a intervalos especificados o antes de su utilización, comparando con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la			

	base utilizada para la calibración o la verificación.			
7.6 (b)	Ajustarse o reajustarse según sea necesario.			
7.6 (c)	Estar identificado para poder determinar su estado de calibración.			
7.6 (d)	Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición.			
7.6 (e)	Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.			
7.6 (f)	Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos.			
7.6 (g)	La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.			
7.6 (h)	Deben mantener registro de los resultados de la calibración y la verificación.			
7.6 (i)	Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados.			
	Total	38	24	3

Fuente: (Organización Internacional de Normalización, 2008)

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.2.5.1 Resultados de la evaluación del numeral 7 de la norma ISO 9001:2008

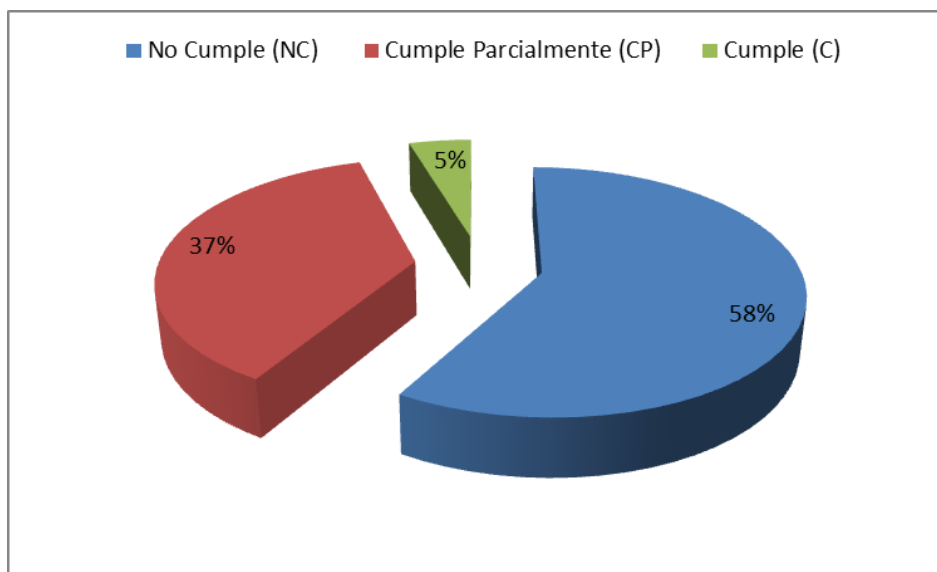
TABLA N° 16: EVALUACIÓN DEL NUMERAL 7 DE LA NORMA ISO 9001:2008

Variable	Frecuencia	Porcentaje
No Cumple (NC)	38	58%
Cumple Parcialmente (CP)	24	37%
Cumple (C)	3	5%
Total	65	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

GRÁFICO N° 11: EVALUACIÓN DEL NUMERAL 7 DE LA NORMA ISO 9001:2008



Fuente: Tabla N° 16

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

Análisis e interpretación:

- La empresa Car Buss Yaulema en su mayoría no cumple con los requisitos del numeral 7 de la norma ISO 9001:2008.
- No se ha definido un proceso óptimo para realizar las compras de materiales para la construcción de las carrocerías.
- Carece de un control de los equipos en el proceso de calibración.
- La planificación de la fabricación de las carrocerías es de una forma rudimentaria y no tiene definido sus respectivos procesos de producción documentados.

4.2.2.6 Evaluación conforme a los requisitos del numeral 8 de la norma ISO 9001:2008

TABLA N° 17: EVALUACIÓN DE LA EMPRESA CAR BUSS YAULEMA DE ACUERDO AL NUMERAL 8 DE LA NORMA ISO 9001:2008

Diagnóstico Inicial Basado en la Norma ISO 9001:2008				
Fecha de aplicación del cuestionario: 14 de Septiembre de 2016				
Numeral 8	Descripción	NC	CP	C
Medición, Análisis y Mejora				
Generalidades				
8.1	La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento medición, análisis y mejora necesarias para:			
8.1 (a)	Demostrar la conformidad con los requisitos del producto.			
8.1 (b)	Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad.			
8.1 (c)	Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.			
8.2	Seguimiento y medición			
8.2.1	Satisfacción del cliente			
8.2.1 (a)	La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.			
8.2.1 (b)	Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.			
8.2.2	Auditoría interna			
8.2.2	La organización debe llevar a cabo auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de calidad:			
8.2.2 (a)	Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del			

	sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización.			
8.2.2 (b)	Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.			
8.2.2 (c)	Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas.			
8.2.2 (d)	Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma su frecuencia y la metodología.			
8.2.2 (e)	La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.			
8.2.2 (f)	Los auditores no deben auditar su propio trabajo.			
8.2.2 (g)	Se debe establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados.			
8.2.2 (h)	Deben mantenerse registros de las auditorías y de sus resultados.			
8.2.2 (i)	La dirección responsable del área que este siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.			

8.2.2 (j)	Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las actividades tomadas y el informe de los resultados de la verificación.			
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos			
8.2.3 (a)	La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad.			
8.2.3 (b)	Cuando no se alcancen los resultados planificados deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.			
8.2.4	Seguimiento y medición del producto			
8.2.4 (a)	La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto.			
8.2.4 (b)	Se debe mantener evidencia de la conformidad de los criterios de aceptación.			
8.2.4 (c)	Los registros deben indicar la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente.			
8.2.4 (d)	La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente no deben llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.			
8.3	Control del producto no conforme			

	La organización debe asegurarse que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados.			
	Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme.			
	<i>Cuando sea aplicable, la organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:</i>			
8.3 (a)	Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.			
8.3 (b)	Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.			
8.3 (c)	Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente.			
8.3 (d)	Tomando acciones apropiadas a los efectos reales o potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.			
8.4	Análisis de datos			
	La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.			

	Esto debe incluir los datos generales del resultado de seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.			
	<i>El análisis de datos debe proporcionar información sobre:</i>			
8.4 (a)	La satisfacción del cliente.			
8.4 (b)	La conformidad con los requisitos del producto.			
8.4 (c)	Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.			
8.4 (d)	Los proveedores.			
8.5	Mejora			
8.5.1	Mejora continua			
8.5.1 (a)	La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.			
8.5.2	Acción correctiva			
	La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.			
	Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.			
	<i>Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:</i>			
8.5.2 (a)	Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).			

8.5.2 (b)	Determinar las causas de las no conformidades.			
8.5.2 (c)	Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse que las no conformidades vuelvan a ocurrir.			
8.5.2 (d)	Determinar e implementar las acciones necesarias.			
8.5.2 (e)	Registrar los resultados de las acciones tomadas.			
8.5.2 (f)	Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.			
8.5.3	Acción preventiva			
	La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de las no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.			
	Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.			
	<i>Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:</i>			
8.5.3 (a)	Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.			
8.5.3 (b)	Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.			
8.5.3 (c)	Determinar e implementar las acciones necesarias.			
8.5.3 (d)	Registrar los resultados de las acciones tomadas.			
8.5.3 (e)	Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.			
	Total	38	9	2

Fuente: (Organización Internacional de Normalización, 2008)

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.2.6.1 Resultados de la evaluación del numeral 8 de la norma ISO 9001:2008

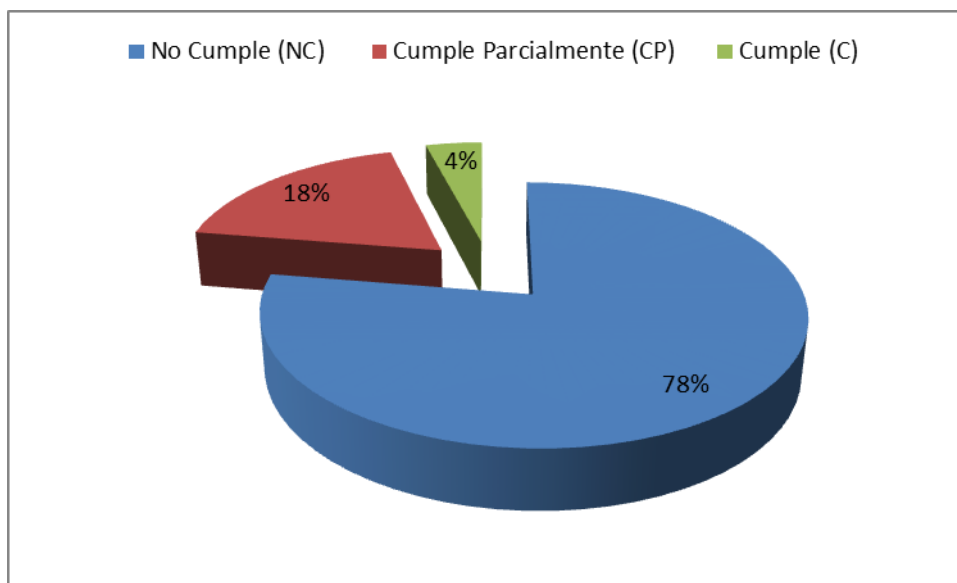
TABLA N° 18: EVALUACIÓN DEL NUMERAL 8 DE LA NORMA ISO 9001:2008

Variable	Frecuencia	Porcentaje
No Cumple (NC)	38	78%
Cumple Parcialmente (CP)	9	18%
Cumple (C)	2	4%
Total	49	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

GRÁFICO N° 12: EVALUACIÓN DEL NUMERAL 8 DE LA NORMA ISO 9001:2008



Fuente: Tabla N° 18

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

Análisis e interpretación:

- La empresa Car Buss Yaulema en su mayoría no cumple con los requisitos del numeral 8 de la norma ISO 9001:2008.
- No se ha definido el seguimiento, medición o análisis en la totalidad de los procesos.
- No se han planificado auditorías y no se tiene documentación definida para medir la satisfacción del cliente, ausencia de los procesos respectivos de acciones correctivas, preventivas y control de no conformidades.

4.2.3 Identificación de los Procesos Actuales y la Propuesta de Optimización Para la Empresa Car Buss Yaulema

La construcción de una carrocería es un proceso sistemático que se inicia con el diseño de la misma, con el paso de los años las técnicas de fabricación se van innovando, para lo cual en primer lugar se desarrollan los planos, posteriormente se realiza el cálculo estructural de la carrocería a fabricarse, lo cual asegura que la unidad reúna todas las normas técnicas para garantizar la seguridad y el confort de los usuarios finales.

4.2.3.1 Nomenclatura y asignación de tiempo utilizados en la identificación de los procesos actuales y en la propuesta de optimización

TABLA N° 19: NOMENCLATURA Y ASIGNACIÓN DE TIEMPO UTILIZADOS EN LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES Y EN LA PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN

Nomenclatura	
MP	Mapa de Procesos
GAP	Gestión Administrativa por Procesos
00	Identificación Numérica del Proceso
AVC	Agrega Valor al Cliente
AVN	Agrega Valor al Negocio
T	Transporte
A	Archivo
I	Inspección
D	Demora
TPT	Tiempo Total
TPA	Tiempo Acumulado
Asignación de Tiempo	
Marcado	Se Asigna de Acuerdo a la Celda “Tiempo Total”
No marcado	No se Asigna Ningún Tiempo “Queda Vacío o 0”

Fuente: Car Buss Yaulema

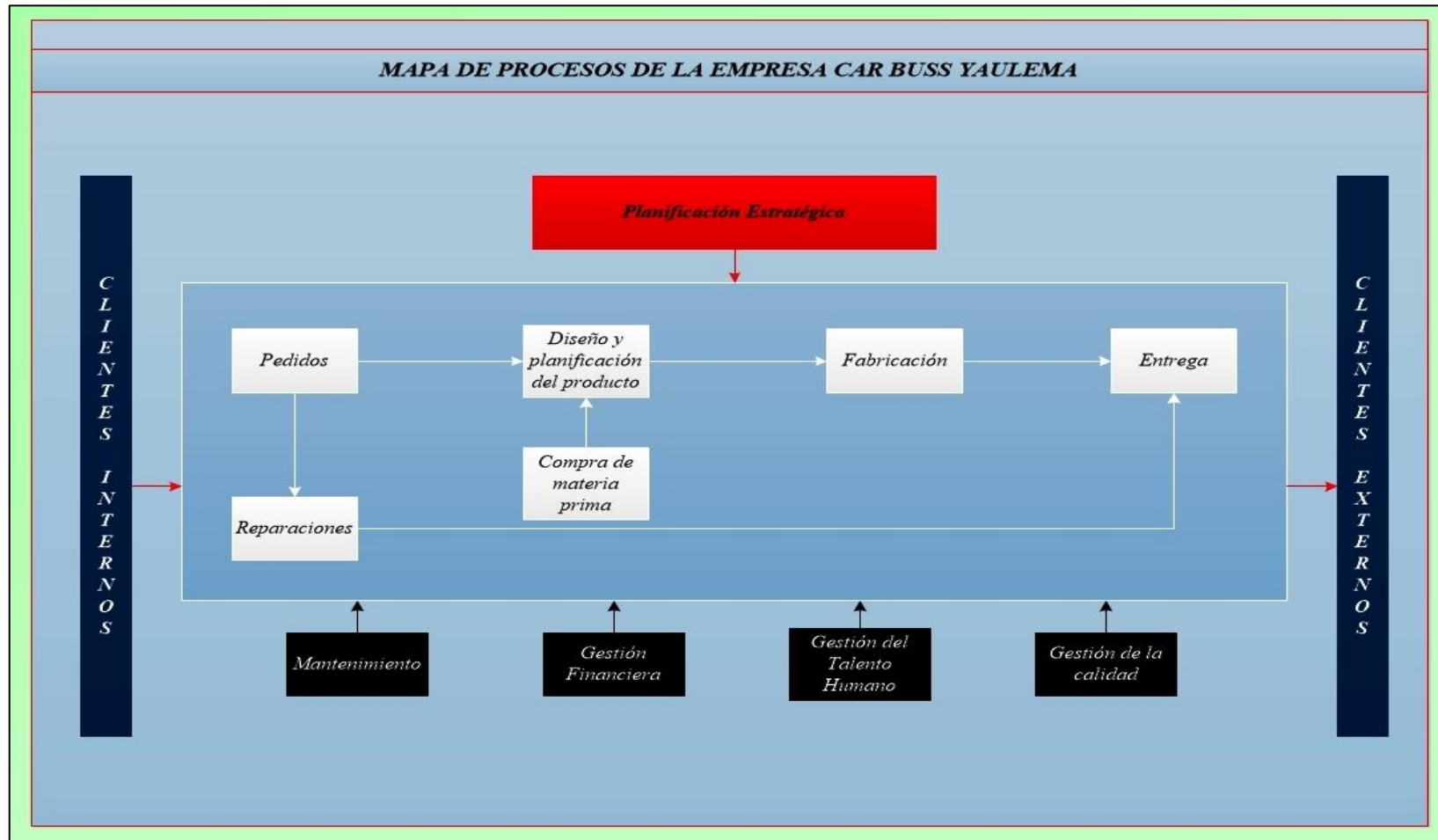
Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.2 Fórmula para el cálculo del índice de valor agregado (IDVA)

$$IDVA = \frac{\text{Tiempo que agrega valor}}{\text{Tiempo acumulado}} \times 100\%$$

4.2.3.3 Mapa de procesos de la empresa Car Buss Yaulema

GRÁFICO N° 13: MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA CAR BUSS YAULEMA




Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.4 Proceso de gestión de pedidos

TABLA N° 20: PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDOS

	PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDOS		Código:	MP-GAP-01
			Versión:	01
	Fecha de emisión: 06-10-2016	Fecha de revisión: 07-10-2016	Vigencia:	Octubre 2016
			Página:	1 de 2
<p>Nombre del proceso: Proceso de gestión de pedidos</p> <p>Objetivo del proceso: Identificar las necesidades de los clientes externos de manera oportuna</p> <p>Responsable del proceso: Responsable de marketing y comercialización</p>				
Procesos Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Procesos Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Direccionamiento Estratégico. • Estructura de Gestión Administrativa por Procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades del cliente 	Ver Gráfico N° 9	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de trabajo del producto o servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y planificación del producto. • Producción.
Elaboró:		Revisó:		Autorizó:
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				


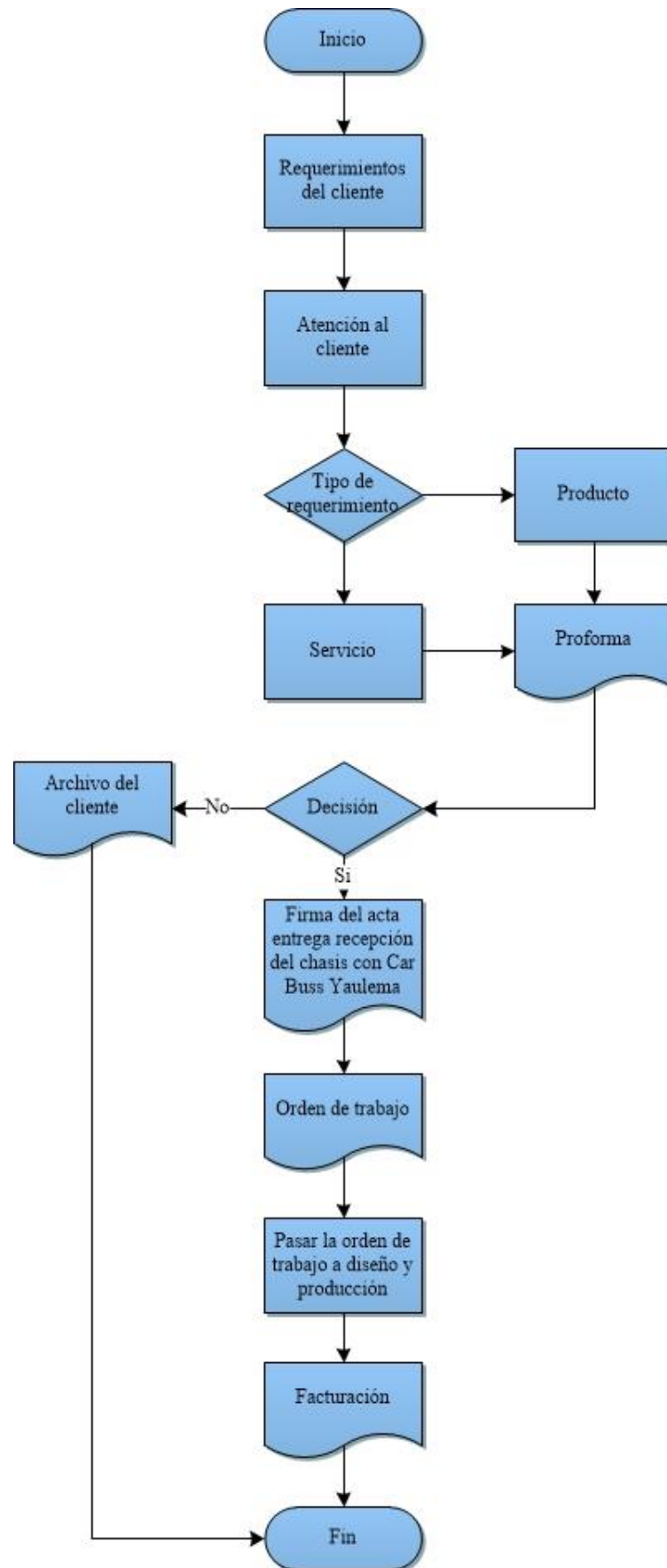
	PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDOS		Código:	MP-GAP-01
			Versión:	01
	Fecha de emisión: 06-10-2016	Fecha de revisión: 07-10-2016	Vigencia:	Octubre 2016
			Página:	2 de 2
<p>Talento y Recursos</p> <p>Talento humano: Gerente general, responsable de marketing y comercialización y responsable de cobranza</p> <p>Físicos: Oficina, fax, internet, computadora, archivadores, hojas.</p> <p>Económicos</p> <p>Documentos de entrada: Ficha de requerimientos del cliente, especificaciones del fabricante, requisitos técnicos, norma INEN.</p> <p>Documentos de salida: Orden de trabajo, acta de entrega recepción del chasis, contrato de trabajo, factura.</p>				
Indicador		Descripción		
Indicador 1		Número de clientes atendidos en el año		
Indicador 2		(Número de clientes que han adquirido el producto/Número de clientes que han visitado Car Buss Yaulema)*100		
Indicador 3		(Quejas resueltas de los clientes/Quejas presentadas por los clientes)*100		
Elaboró:		Revisó:		Autorizó:
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				

GRÁFICO N° 14: PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDOS




Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.5 Medición del índice de valor agregado del proceso de gestión de pedidos

TABLA N° 21: ÍNDICE DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDOS


Proceso de Gestión de Pedidos		Agrega Valor		No Agrega Valor					
N°	Actividades	AVC	AVN	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Dar la bienvenida y anotar los requerimientos del cliente							30	30
2	Atención al cliente con alternativas de solución							60	90
3	Emisión de la proforma del producto o del servicio							30	120
4	Firma del acta entrega recepción del chasis con Car Buss Yaulema							30	150
5	Emisión de la orden de trabajo							15	165
6	Pasar la orden de trabajo a diseño y producción							10	175
7	Facturación							5	180
	Total Tiempo (minutos)	90	30	10	5	30	15		
	Tiempo Que Agrega Valor							120	
	Tiempo Que No Agrega Valor							60	
	Índice de Valor Agregado							66,67%	

Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.6 Optimización del proceso de gestión de pedidos

TABLA N° 22: OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDOS


Proceso de Gestión de Pedidos			Agrega Valor		No Agrega Valor					
N°	Actividades	Estado	AVC	AVN	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Dar la bienvenida y anotar los requerimientos del cliente	Mantener							30	30
2	Atención al cliente con alternativas de solución	Mantener							60	90
3	Emisión de la proforma del producto o del servicio	Mantener							30	120
4	Firma del acta entrega recepción del chasis	Optimizar							20	140
5	Emisión de la orden de trabajo	Fusionar							20	160
6	Pasar la orden de trabajo a diseño y producción	Fusionar								
7	Facturación	Fusionar								
	Total Tiempo (minutos)		90	30	5	5	20	10		
	Tiempo Que Agrega Valor								120	
	Tiempo Que No Agrega Valor								40	
	Índice de Valor Agregado Mejorado								75%	

Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.7 Proceso de diseño y planificación del producto

TABLA N° 23: PROCESO DE DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO

	PROCESO DE DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO		Código: MP-GAP-02	
			Versión: 01	
	Fecha de emisión: 06-10-2016	Fecha de revisión: 07-10-2016	Vigencia: Octubre 2016	
			Página: 1 de 2	
Nombre del proceso: Proceso de diseño y planificación del producto Objetivo del proceso: Asegurar que los requerimientos del cliente se cumplan y se vean evidenciado en el diseño propuesto Responsable del proceso: Responsable del área de diseño				
Procesos Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Procesos Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Estructura de Gestión Administrativa por Procesos. Almacenamiento de materia prima. Ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Orden de trabajo 	Revisión de los requerimientos del cliente, norma INEN y especificaciones del fabricante. Diseño del producto de acuerdo a los requerimientos del cliente y la normativa técnica. Verificación, revisión y valoración del diseño con el aval de la gerencia general, responsable de diseño y responsable de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Orden de trabajo del producto o servicio 	<ul style="list-style-type: none"> GAP. Fabricación del producto. Compras.
Elaboró:		Revisó:	Autorizó:	
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				


	PROCESO DE DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO		Código: MP-GAP-02
			Versión: 01
	Fecha de emisión: 06-10-2016	Fecha de revisión: 07-10-2016	Vigencia: Octubre 2016
			Página: 2 de 2
Talento y Recursos			
<p>Talento humano: Gerente general, responsable de diseño y responsable de calidad</p> <p>Físicos: Oficina, fax, internet, computadora, archivadores, hojas.</p> <p>Económicos</p> <p>Documentos de entrada: Gestión de diseño, especificaciones del fabricante, requisitos técnicos y norma INEN.</p> <p>Documentos de salida: Orden de producción con todas las especificaciones</p>			
Indicador		Descripción	
Indicador 1		Número de órdenes de producción en un año	
Elaboró:		Revisó:	Autorizó:
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma			

GRÁFICO N° 15: PROCESO DE DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO




Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.8 Medición del índice de valor agregado del proceso de diseño y planificación del producto

TABLA N° 24: ÍNDICE DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO


Proceso de Diseño y Planificación del Producto		Agrega Valor		No Agrega Valor					
N°	Actividades	AVC	AVN	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Revisión de la orden de trabajo							15	15
2	Verificación de la orden del producto o servicio							15	30
3	Revisión de los requerimientos del cliente, normas INEN y especificaciones del fabricante							30	60
4	Elaboración del diseño del producto							120	180
5	Verificación, revisión y validación del diseño							30	210
6	Emisión de la orden de producción							15	225
	Total Tiempo (minutos)	150	0	0	0	60	15		
	Tiempo Que Agrega Valor							150	
	Tiempo Que No Agrega Valor							75	
	Índice de Valor Agregado							66,67%	

Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.9 Optimización del proceso de diseño y planificación del producto

TABLA N° 25: OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO


Proceso de Diseño y Planificación del Producto			Agrega Valor		No Agrega Valor					
N°	Actividades	Estado	AVC	AVN	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Revisión de la orden de trabajo	Fusionar							20	20
2	Verificación de la orden del producto o servicio	Fusionar								
3	Revisión de los requerimientos del cliente, normas INEN y especificaciones del fabricante	Mantener							30	50
4	Elaboración del diseño del producto	Mantener							120	170
5	Verificación, revisión y validación del diseño	Optimizar							25	195
6	Emisión de la orden de producción	Optimizar							10	205
Total Tiempo (minutos)			150	0	0	0	45	10		
Tiempo Que Agrega Valor									150	
Tiempo Que No Agrega Valor									55	
Índice de Valor Agregado Mejorado									73,17%	

Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.10 Proceso de fabricación de carrocerías

TABLA N° 26: PROCESO DE FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS

	PROCESO DE FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS		Código:	MP-GAP-03
			Versión:	01
	Fecha de emisión: 06-10-2016	Fecha de revisión: 07-10-2016	Vigencia:	Octubre 2016
			Página:	1 de 2
<p>Nombre del proceso: Proceso de fabricación de carrocerías</p> <p>Objetivo del proceso: Fabricar carrocerías de acuerdo a las especificaciones del diseño</p> <p>Responsable del proceso: Responsable de diseño, responsable de calidad y operarios</p>				
Procesos Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Procesos Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Compras. • Almacenamiento. • Diseño y planificación del producto. • GAP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de producción. • Materia prima. 	<p>Fabricación de carrocerías según la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1 323 2009.</p> <p>Ver gráfico n° 11.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Producto terminado 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega al cliente (comercialización)
Elaboró:		Revisó:		Autorizó:
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				


	PROCESO DE FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS		Código: MP-GAP-03
			Versión: 01
	Fecha de emisión: 06-10-2016	Fecha de revisión: 07-10-2016	Vigencia: Octubre 2016
			Página: 2 de 2
Talento y Recursos Talento humano: Responsable de diseño, responsable de calidad y operarios Físicos: Planta de producción, maquinaria y equipo, materia prima Económicos Documentos de entrada: Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1 323 2009, plan de control de Car Buss Yaulema, plan de mantenimiento preventivo, instructivo para la fabricación de carrocerías. Documentos de salida: Registro de inspección durante el proceso productivo.			
Indicador		Descripción	
Indicador 1		Número total de carrocerías producidas	
Indicador 2		(Número total de inspecciones por corregir/ Número total de inspecciones corregidas)*100	
Elaboró:		Revisó:	Autorizó:
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma			

GRÁFICO N° 16: PROCESO DE FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS




Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.11 Medición del índice de valor agregado del proceso de fabricación de carrocerías

TABLA N° 27: ÍNDICE DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE FABRICACIÓN DE CARROCEÍAS


Proceso de Fabricación de Carrocerías		Agrega Valor		No Agrega Valor					
N°	Actividades	AVC	AVN	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Preparación del chasis							6720	6720
2	Construcción de la estructura							67200	73920
3	Forado							33600	107520
4	Preparación y pintura							10080	117600
5	Instalación neumática							3360	120960
6	Instalación eléctrica							3360	124320
7	Instalación de accesorios							3360	127680
8	Instalación de acabados y terminados							3360	131040
9	Limpieza general							1680	132720
10	Realización de pruebas finales							1680	134400
	Total Tiempo (minutos)	127680	0	0	0	0	6720		
	Tiempo Que Agrega Valor							127680	
	Tiempo Que No Agrega Valor							0	
	Índice de Valor Agregado							95%	

Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.12 Optimización del proceso de fabricación de carrocerías

TABLA N° 28: OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS


Proceso de Fabricación de Carrocerías			Agrega Valor		No Agrega Valor					
N°	Actividades	Estado	AVC	AVN	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Preparación del chasis	Optimizar							3840	3840
2	Construcción de la estructura	Optimizar							57600	61440
3	Forado	Optimizar							28800	90240
4	Preparación y pintura	Optimizar							8640	98880
5	Instalación neumática	Optimizar							2880	101760
6	Instalación eléctrica	Optimizar							2880	104640
7	Instalación de accesorios	Optimizar							2880	107520
8	Instalación de acabados y terminados	Optimizar							2880	110400
9	Limpieza general	Optimizar							1440	111840
10	Realización de pruebas finales	Optimizar							1440	113280
Total Tiempo (minutos)			109440	0	0	0	0	3840		
Tiempo Que Agrega Valor									109440	
Tiempo Que No Agrega Valor									3840	
Índice de Valor Agregado Mejorado									96,61%	

Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.13 Proceso de compras

TABLA N° 29: PROCESO DE COMPRAS

	PROCESO DE COMPRAS		Código:	MP-GAP-04
			Versión:	01
	Fecha de emisión: 06-10-2016	Fecha de revisión: 07-10-2016	Vigencia:	Octubre 2016
			Página:	1 de 2
<p>Nombre del proceso: Proceso de compras</p> <p>Objetivo del proceso: Realizar la adquisición de todos los productos necesarios para mantener el stock suficiente para fabricar las carrocerías</p> <p>Responsable del proceso: Responsable de compras</p>				
Procesos Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Procesos Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación. • Producción. • Almacenamiento. • GAP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de compras 	Ver gráfico n° 12.	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento. • Producción.
Elaboró:		Revisó:		Autorizó:
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				


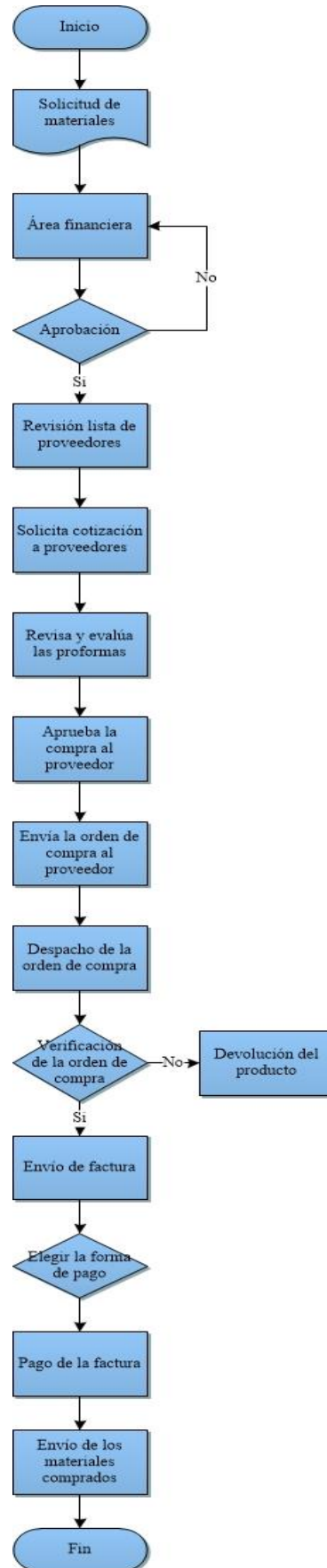
	PROCESO DE COMPRAS		Código:	MP-GAP-04
			Versión:	01
	Fecha de emisión: 06-10-2016	Fecha de revisión: 07-10-2016	Vigencia:	Octubre 2016
			Página:	2 de 2
<p>Talento y Recursos</p> <p>Talento humano: Gerente general, responsable de compras, responsable de bodega</p> <p>Físicos: Oficina, fax, internet, computadora, archivadores, hojas, planta de producción, bodega.</p> <p>Económicos</p> <p>Documentos de entrada: Procedimiento de compras, listado de proveedores, evaluación de proveedores.</p> <p>Documentos de salida: Orden de compras</p>				
Indicador	Descripción			
Indicador 1	(Materiales entregados a tiempo/Total de pedido de materiales)*100			
Indicador 2	(Cantidad de materiales fuera de especificación/Total de pedido de materiales)*100			
Elaboró:		Revisó:		Autorizó:
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				

GRÁFICO N° 17: PROCESO DE COMPRAS




Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.14 Medición del índice de valor agregado del proceso de compras

TABLA N° 30: ÍNDICE DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE COMPRAS


Proceso de Compras		Agrega Valor		No Agrega Valor					
N°	Actividades	AVC	AVN	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Solicitud de materiales							15	15
2	Aprobación del área financiera							30	45
3	Revisión lista de proveedores							20	65
4	Solicita cotización a proveedores							60	125
5	Revisa y evalúa las proformas							30	155
6	Aprueba la compra al proveedor							10	165
7	Envía la orden de compra al proveedor							30	195
8	Despacho de la orden de compra							120	315
9	Verificación de la orden de compra							20	335
10	Envío de factura							5	340
11	Elegir la forma de pago							5	345
12	Pago de la factura							10	355
13	Envío de los materiales comprados							240	595
	Total Tiempo (minutos)	0	80	275	0	50	190		
	Tiempo Que Agrega Valor						80		
	Tiempo Que No Agrega Valor						515		
	Índice de Valor Agregado							13,45%	

Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.15 Optimización del proceso de compras

TABLA N° 31: OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS


Proceso de Compras			Agrega Valor		No Agrega Valor					
N°	Actividades	Estado	AVC	AVN	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Solicitud de materiales	Optimizar							10	10
2	Aprobación del área financiera	Optimizar							20	30
3	Revisión lista de proveedores	Eliminar							20	65
4	Solicita cotización a proveedores	Mantener							60	90
5	Revisa y evalúa las proformas	Fusionar							45	135
6	Aprueba la compra al proveedor	Fusionar								
7	Envía la orden de compra al proveedor	Fusionar								
8	Despacho de la orden de compra	Optimizar							60	195
9	Verificación de la orden de compra	Mantener							20	215
10	Envío de factura	Optimizar							2	217
11	Elegir la forma de pago	Optimizar							3	220
12	Pago de la factura	Optimizar							5	225
13	Envío de los materiales comprados	Optimizar							180	405
Total Tiempo (minutos)			0	80	187	0	20	118		
Tiempo Que Agrega Valor									80	
Tiempo Que No Agrega Valor									325	
Índice de Valor Agregado Mejorado									19,75%	

Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.16 Proceso de almacenamiento

TABLA N° 32: PROCESO DE ALMACENAMIENTO

	PROCESO DE ALMACENAMIENTO		Código:	MP-GAP-05
			Versión:	01
	Fecha de emisión: 06-10-2016	Fecha de revisión: 07-10-2016	Vigencia:	Octubre 2016
			Página:	1 de 2
<p>Nombre del proceso: Proceso de almacenamiento</p> <p>Objetivo del proceso: Mantener el stock de todos los productos necesarios para fabricar las carrocerías</p> <p>Responsable del proceso: Responsable de bodega</p>				
Procesos Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Procesos Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Producción. • Compras. • GAP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de compras. • Facturas. 	<p>El responsable de compras valida la orden de compra.</p> <p>El responsable de bodega recibe todos los productos adquiridos.</p> <p>El responsable de calidad verifica y valida la conformidad de los productos adquiridos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y planificación del producto. • Producción.
Elaboró:		Revisó:		Autorizó:
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				


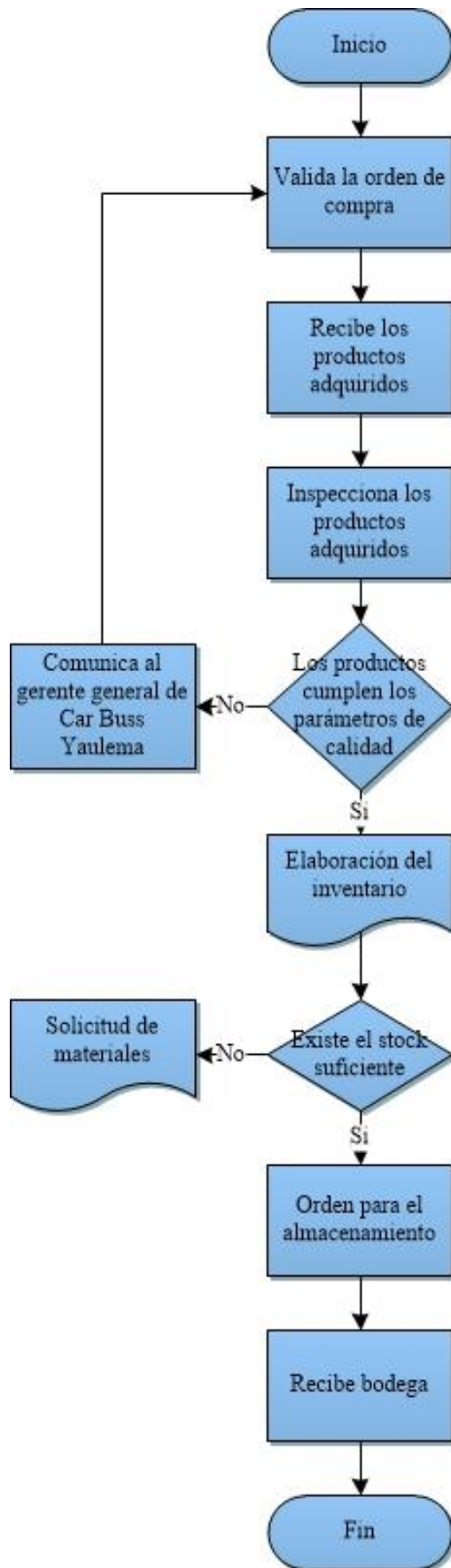
	PROCESO DE ALMACENAMIENTO		Código:	MP-GAP-05
			Versión:	01
	Fecha de emisión: 06-10-2016	Fecha de revisión: 07-10-2016	Vigencia:	Octubre 2016
			Página:	2 de 2
Talento y Recursos Talento humano: Responsable de compras, responsable de bodega Físicos: Archivadores, computadora, hojas, bodega. Documentos de entrada: Orden de compras, facturas Documentos de salida: Registro de inspección de materia prima, instructivo de trabajo de entrega recepción de materia prima en bodega.				
Indicador	Descripción			
Indicador 1	(Materia prima requerida/Stock disponible)			
Indicador 2	(Tiempo de despacho de materia prima requerida/Tiempo total de despacho de una orden de materia prima)			
Elaboró:		Revisó:		Autorizó:
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				

GRÁFICO N° 18: PROCESO DE ALMACENAMIENTO




Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.17 Medición del índice de valor agregado del proceso de almacenamiento

TABLA N° 33: ÍNDICE DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO


Proceso de Almacenamiento		Agrega Valor		No Agrega Valor					
N°	Actividades	AVC	AVN	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Valida la orden de compra							10	10
2	Recibe los productos adquiridos							30	40
3	Inspecciona los productos adquiridos							60	100
4	Elaboración del inventario							30	130
5	Orden para el almacenamiento							10	140
6	Recibe bodega							10	150
	Total Tiempo (minutos)	0	90	0	10	10	40		
	Tiempo Que Agrega Valor							90	
	Tiempo Que No Agrega Valor							60	
	Índice de Valor Agregado							60%	

Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.18 Optimización del proceso de Almacenamiento

TABLA N° 34: OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO


Proceso de Almacenamiento			Agrega Valor		No Agrega Valor					
N°	Actividades	Estado	AVC	AVN	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Valida la orden de compra	Optimizar							5	5
2	Recibe los productos adquiridos	Optimizar							20	25
3	Inspecciona los productos adquiridos	Mantener							60	85
4	Elaboración del inventario	Mantener							30	115
5	Orden para el almacenamiento	Optimizar							5	120
6	Recibe bodega	Optimizar							5	125
Total Tiempo (minutos)			0	90	0	5	5	25		
Tiempo Que Agrega Valor									90	
Tiempo Que No Agrega Valor									35	
Índice de Valor Agregado Mejorado									72%	

Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.19 Proceso de mejora continua

TABLA N° 35: PROCESO DE MEJORA CONTINUA

	PROCESO DE MEJORA CONTINUA		Código:	MP-GAP-06
			Versión:	01
	Fecha de emisión: 06-10-2016	Fecha de revisión: 07-10-2016	Vigencia:	Octubre 2016
			Página:	1 de 2
<p>Nombre del proceso: Proceso de mejora continua</p> <p>Objetivo del proceso: Implementar las acciones necesarias para establecer y asegurar la mejora continua en la GAP</p> <p>Responsable del proceso: Gerente general</p>				
Procesos Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Procesos Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y planificación del producto. • Producción. • Compras. • Almacenamiento. • GAP. • Acciones preventivas y correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de oportunidades de mejora 	<p>Ver gráfico n° 14</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y planificación del producto. • Producción. • Compras. • Almacenamiento. • GAP. • Acciones preventivas y correctivas.
Elaboró:		Revisó:		Autorizó:
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				


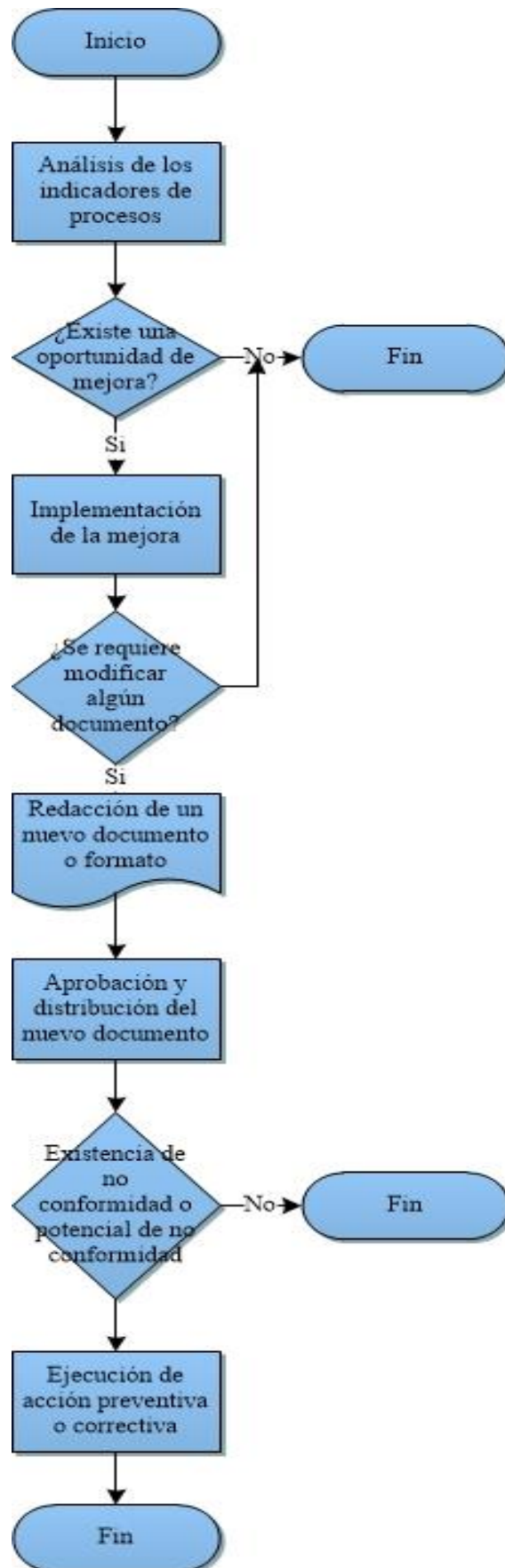
	PROCESO DE MEJORA CONTINUA		Código:	MP-GAP-06
			Versión:	01
	Fecha de emisión: 06-10-2016	Fecha de revisión: 07-10-2016	Vigencia:	Octubre 2016
			Página:	2 de 2
<p>Talento y Recursos</p> <p>Talento humano: Toda la organización</p> <p>Físicos: Todo el patrimonio y activos de la empresa</p> <p>Económicos</p> <p>Documentos de entrada: Registro de revisiones de la GAP por la dirección, control de procesos, satisfacción del cliente, etc.</p> <p>Documentos de salida: Procesos de mejora continua</p>				
Indicador		Descripción		
Indicador 1		Incremento en el número de capacitaciones del personal operativo de la empresa		
Indicador 2		(Número de reclamos solucionados/Total de reclamos presentados por los clientes)		
Indicador 3		Incremento de despachos de materia prima y materiales dentro de especificación		
Indicador 4		Disminución en la rotación del personal de la empresa		
Elaboró:		Revisó:		Autorizó:
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				

GRÁFICO N° 19: PROCESO DE MEJORA CONTINUA




Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.20 Medición del índice de valor agregado del proceso de mejora continua

TABLA N° 36: ÍNDICE DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA


Proceso de mejora continua		Agrega Valor		No Agrega Valor					
N°	Actividades	AVC	AVN	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Análisis de los indicadores de procesos							90	90
2	Verificar si existe una oportunidad de mejora							60	150
3	Implementación de la mejora							2400	2550
4	Redacción de un nuevo documento o formato							2400	4950
5	Aprobación y distribución del nuevo documento							480	5430
6	Existencia de no conformidad o potencial de no conformidad							120	5550
7	Ejecución de acción preventiva o correctiva							240	5790
	Total Tiempo (minutos)	240	5430	0	0	120	0		
	Tiempo Que Agrega Valor							5670	
	Tiempo Que No Agrega Valor							120	
	Índice de Valor Agregado							97,93%	

Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.3.21 Optimización del proceso de mejora continua

TABLA N° 37: OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA

Proceso de mejora continua			Agrega Valor		No Agrega Valor					
N°	Actividades	Estado	AVC	AVN	T	A	I	D	TPT	TPA
1	Análisis de los indicadores de procesos	Mantener							90	90
2	Verificar si existe una oportunidad de mejora	Mantener							60	150
3	Implementación de la mejora	Mantener							2400	2550
4	Redacción de un nuevo documento o formato	Mantener							2400	4950
5	Aprobación y distribución del nuevo documento	Mantener							480	5430
6	Existencia de no conformidad o potencial de no conformidad	Optimizar							90	5520
7	Ejecución de acción preventiva o correctiva	Mantener							240	5760
Total Tiempo (minutos)			240	5430	0	0	90	0		
Tiempo Que Agrega Valor									5670	
Tiempo Que No Agrega Valor									90	
Índice de Valor Agregado Mejorado									98,44%	

Fuente: Car Buss Yaulema

Elaborado por: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

4.2.4 Manual de Procedimientos

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

El manual de procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

4.2.4.1 Procedimientos administrativos

El gerente propietario para conocer el desarrollo y cumplimiento de las actividades de los departamentos existentes en la empresa deberá realizar reuniones mensuales con los responsables de cada área en el cual se establecerán las estrategias necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

4.2.4.1.1 Contratación del personal

Para poder dar un mejor servicio o tener una adecuada segregación de funciones es necesario contratar a nuevo personal, para lo cual se pondrán avisos en la prensa escrita, en medios de comunicación o en una parte visible en el local de la empresa para conocimiento del público en general indicando el puesto y el área al que se va a aplicar.

Se revisará la información de cada uno de los candidatos y se llamará a una entrevista a los o las aspirantes que cumplan los siguientes requisitos en general:

- La hoja de vida deberá tener una fotografía del o la aspirante, así como también deberá detallar los datos personales como son los nombres y apellidos completos, dirección, números de teléfono, estado civil, edad, estudios realizados, título obtenido, cursos realizados, experiencia laboral y datos de las referencias personales.
- Presentar certificados de los anteriores trabajos en donde abalicen su buena conducta, ética y honradez.
- Presentar 3 referencias personales.
- Presentar copias de todos los documentos necesarios que avalicen los estudios, cursos y títulos obtenidos.

Una vez realizadas las entrevistas se procederá a identificar a la persona apta para el desempeño de las funciones para esto se tomará en cuenta los estudios, títulos, experiencia, capacitación, habilidades y las referencias otorgadas por sus antiguos jefes.

Cuando la empresa seleccione a la persona apta para el puesto procederá a celebrar el contrato de trabajo en donde se indiquen las funciones y responsabilidades que debe cumplir en su puesto de trabajo, el valor que va a recibir, los beneficios sociales a recibir, el horario de trabajo, tiempo de duración.


4.2.4.1.2 Control de asistencia del personal


En la actualidad existen controles digitalizados por ejemplo el reloj biométrico que es necesario que se ponga la huella para que se registre la hora de entrada y salida del personal, haciendo más eficiente y preciso este control.

4.2.4.2 Descripción de procedimientos

4.2.4.2.1 Procedimiento para la gestión de pedidos


TABLA N° 38: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PEDIDOS


	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PEDIDOS		Código:	CBY-PGP-01
			Versión:	01
	Fecha de emisión: 21-11-2016	Fecha de revisión: 22-11-2016	Vigencia:	Noviembre 2016
			Página:	1 de 2
Nombre del procedimiento: Gestión de pedidos				
Objetivo del procedimiento: Identificar todas las actividades para asegurar que la gestión de pedidos se la realice de una forma eficaz y eficiente.				
Responsable del procedimiento: Responsable de marketing y comercialización				
Normativa: Gestión administrativa por procesos				
Usuarios: Todos los colaboradores de la empresa “Car Buss Yaulema”				
Unidades involucradas: Área de marketing y comercialización				
Registro de almacenamiento del procedimiento: Físico y digital				
Elaboró:		Revisó:	Autorizó:	
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				

	PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PEDIDOS		Código:	CBY-PGP-01
			Versión:	01
	Fecha de emisión:	Fecha de revisión:	Vigencia:	Noviembre 2016
	21-11-2016	22-11-2016	Página:	2 de 2
Descripción del procedimiento				
<p>1. El encargado de marketing y comercialización es la persona que debe atender los requerimientos de los clientes, los cuales deberá irlos anotando para tener una base en caso de producirse el contrato para la fabricación de una carrocería.</p> <p>2. Una vez analizados todos los requerimientos del cliente, se procede a atenderlo de forma personalizada con alternativas de solución.</p> <p>3. Al haber llegado a un acuerdo con el cliente en cuanto a condiciones del producto, condiciones de pago, condiciones de entrega, se procede a firmar el acta de entrega-recepción del chasis con la empresa “Car Buss Yaulema”.</p> <p>4. Se procede a realizar la orden de trabajo e inmediatamente se pasa al área de diseño para que se realice el bosquejo general de la carrocería.</p> <p>5. Por último se emite la factura con el valor total que las partes hayan pactado por concepto de la carrocería.</p> <p>6. Fin del procedimiento.</p>				
Elaboró:		Revisó:		Autorizó:
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				

4.2.4.2.2 Procedimiento para el diseño y planificación del producto


TABLA N° 39: PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO


	PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO		Código:	CBY-PDP-02
			Versión:	01
	Fecha de emisión: 21-11-2016	Fecha de revisión: 22-11-2016	Vigencia:	Noviembre 2016
			Página:	1 de 2
Nombre del procedimiento: Diseño y planificación del producto				
Objetivo del procedimiento: Identificar todas las actividades para asegurar que el diseño y planificación del producto se la realice de una forma eficaz y eficiente.				
Responsable del procedimiento: Responsable del área de diseño				
Normativa: Gestión administrativa por procesos y Norma INEN				
Usuarios: Todos los colaboradores de la empresa “Car Buss Yaulema”				
Unidades involucradas: Área de diseño				
Registro de almacenamiento del procedimiento: Físico y digital				
Elaboró:		Revisó:	Autorizó:	
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				

	PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PRODUCTO		Código:	CBY-PDP-02	
			Versión:	01	
	Fecha de emisión:	Fecha de revisión:	Vigencia:	Noviembre 2016	
	21-11-2016	22-11-2016	Página:	2 de 2	
Descripción del procedimiento					
<p>1. El encargado de diseño es la persona que debe realizar el bosquejo general de la carrocería en base a los requerimientos de los clientes, para evitar las posteriores no conformidades una vez realizado el proceso productivo, y para lograr la satisfacción total y superar expectativas.</p> <p>2. Una vez realizado el diseño, se procede a contrastar con la Norma INEN y con las especificaciones del fabricante del chasis para evitar las no conformidades.</p> <p>3. Se reajusta el diseño del producto de acuerdo a la normativa técnica, las condiciones del cliente y las especificaciones del fabricante del chasis, se imprime y se expone ante los operarios con la finalidad que se cumplan los parámetros establecidos en la fabricación de la carrocería.</p> <p>4. Se procede a verificar, revisar y validar el diseño para evitar posibles errores en el proceso productivo.</p> <p>5. Por último se emite la orden de producción para posteriormente pasarla al área de producción.</p> <p>6. Fin del procedimiento.</p>					
Elaboró:		Revisó:		Autorizó:	
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma					

4.2.4.2.3 Procedimiento para la fabricación de carrocerías

TABLA N° 40: PROCEDIMIENTO PARA LA FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS

	PROCEDIMIENTO PARA LA FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS		Código:	CBY-PFC-03
			Versión:	01
	Fecha de emisión:	Fecha de revisión:	Vigencia:	Noviembre 2016
	21-11-2016	22-11-2016	Página:	1 de 2
Nombre del procedimiento: Fabricación de carrocerías				
Objetivo del procedimiento: Identificar todas las actividades para asegurar que la fabricación de carrocerías se la realice de una forma eficaz y eficiente.				
Responsable del procedimiento: Responsable de diseño, responsable de calidad y operarios				
Normativa: Gestión administrativa por procesos y Norma INEN 1 323 2009				
Usuarios: Todos los colaboradores de la empresa “Car Buss Yaulema”				
Unidades involucradas: Áreas de diseño, calidad y producción				
Registro de almacenamiento del procedimiento: Físico y digital				
Elaboró:		Revisó:	Autorizó:	
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				

	PROCEDIMIENTO PARA LA FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS		Código:	CBY-PFC-03
			Versión:	01
	Fecha de emisión:	Fecha de revisión:	Vigencia:	Noviembre 2016
	21-11-2016	22-11-2016	Página:	2 de 2


Descripción del procedimiento


1. Antes de armar la estructura de un bus, se procede a la recepción del chasis mediante una inspección visual donde se consten en qué circunstancias llego, posteriormente a la preparación del mismo.
2. En caso de que el chasis no llegue se coloca unos caballetes y encima una banda de canal “U” similar en un chasis que servirá para armar la plataforma y en si toda la estructura de la carrocería mientras llega el chasis.
3. Luego de haber realizado el montaje del piso, laterales y techo, se procede a construir las gradas de acceso en la parte delantera para el interprovincial, los cuales son contruidos en plancha de acero laminado en frío y soldada entre ellas.
4. Contruidos las compuertas laterales y los guardafangos, los cuales son transportados a la sección pintura donde se masilla, pule y aplica fondo para luego ser colocados en la carrocería.
5. Una vez contruido el piso de la cabina y adaptado el parabrisas delantero, se procede a la adaptación del tablero utilizando materiales flexibles para dar su forma y diseño como también los refuerzos para el ensamble de la fibra a la cual se instala la parte eléctrica.
6. Efectuado el montaje de todas las partes de la carrocería se realiza la limpieza general del bus tanto interna como externa y finalmente el bus es entregado al cliente quien retirará el bus completamente terminado revisando las condiciones con las que realizó el contrato.
7. Fin del procedimiento.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma		

4.2.4.2.4 Procedimiento para realizar las compras


TABLA N° 41: PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS COMPRAS


	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS COMPRAS		Código:	CBY-PCP-04
			Versión:	01
	Fecha de emisión: 21-11-2016	Fecha de revisión: 22-11-2016	Vigencia:	Noviembre 2016
			Página:	1 de 2
Nombre del procedimiento: Realizar las compras				
Objetivo del procedimiento: Identificar todas las actividades para asegurar que las compras de materia prima, equipos, entre otros se la realice de una forma eficaz y eficiente.				
Responsable del procedimiento: Responsable de compras				
Normativa: Gestión administrativa por procesos				
Usuarios: Todos los colaboradores de la empresa “Car Buss Yaulema”				
Unidades involucradas: Áreas de compras, financiera y producción				
Registro de almacenamiento del procedimiento: Físico y digital				
Elaboró:		Revisó:	Autorizó:	
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				

	PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS COMPRAS		Código:	CBY-PCP-04	
			Versión:	01	
	Fecha de emisión:	Fecha de revisión:	Vigencia:	Noviembre 2016	
	21-11-2016	22-11-2016	Página:	2 de 2	
Descripción del procedimiento					
<p>1. Cuando exista un pedido de fabricación de una carrocería, el responsable de producción debe solicitar al responsable de compras que se le entregue todos los recursos materiales e insumos suficientes para el proceso productivo, a su vez el responsable financiero debe hacer la gestión pertinente para que se haga efectiva la compra.</p> <p>2. Una vez aprobada la compra, el responsable de compras debe solicitar cotizaciones a los proveedores para elegir la mejor opción que favorezca los intereses de la empresa.</p> <p>3. Posteriormente se revisan y evalúan las proformas, se elige la mejor y se solicita de una manera formal la venta de los productos requeridos al proveedor.</p> <p>4. Se espera la entrega de los productos, se verifica que sean los productos que se solicitaron, se aguarda por la negociación de la forma de pago, se llega a acuerdos de pago y se recibe la factura por el total de la compra.</p> <p>5. Por último, se espera el envío de los productos comprados desde la empresa proveedora y el posterior recibimiento en la bodega de Car Buss Yaulema.</p> <p>6. Fin del procedimiento.</p>					
Elaboró:		Revisó:	Autorizó:		
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma					

4.2.4.2.5 Procedimiento para el almacenamiento


TABLA N° 42: PROCEDIMIENTO PARA EL ALMACENAMIENTO


	PROCEDIMIENTO PARA EL ALMACENAMIENTO		Código:	CBY-PAT-05	
			Versión:	01	
	Fecha de emisión:	Fecha de revisión:	Vigencia:	Noviembre 2016	
	21-11-2016	22-11-2016	Página:	1 de 2	
Nombre del procedimiento: Almacenamiento					
Objetivo del procedimiento: Identificar todas las actividades para asegurar que el almacenamiento de materia prima, equipos, entre otros se lo realice de una forma eficaz y eficiente.					
Responsable del procedimiento: Responsable de bodega					
Normativa: Gestión administrativa por procesos					
Usuarios: Todos los colaboradores de la empresa “Car Buss Yaulema”					
Unidades involucradas: Áreas de compras y bodega					
Registro de almacenamiento del procedimiento: Físico y digital					
Elaboró:		Revisó:	Autorizó:		
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma					

	PROCEDIMIENTO PARA EL ALMACENAMIENTO		Código:	CBY-PAT-05
			Versión:	01
	Fecha de emisión:	Fecha de revisión:	Vigencia:	Noviembre 2016
	21-11-2016	22-11-2016	Página:	2 de 2
Descripción del procedimiento				
<p>1. El responsable de compras valida la orden de compra, mediante la inspección exhaustiva de los comprobantes de compra y la mercadería que llega a bodega.</p> <p>2. Una vez validada la orden de compra, el responsable de bodega recibe todos los productos adquiridos y los acomoda en bodega de acuerdo a lo establecido por su jefe inmediato.</p> <p>3. Posteriormente el responsable de calidad verifica y valida la conformidad de los productos adquiridos, para garantizar la calidad del producto final, es decir las carrocerías y de esta forma fidelizar al cliente en el futuro.</p> <p>4. Se realiza el inventario y la orden para el almacenamiento como una forma de dejar constancia de los productos adquiridos para el proceso productivo de la empresa.</p> <p>5. Por último, se readecúan los productos en la bodega según sea el caso.</p> <p>6. Fin del procedimiento.</p>				
Elaboró:		Revisó:		Autorizó:
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				

4.2.4.2.6 Procedimiento para la mejora continua

TABLA N° 43: PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA

	PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA		Código:	CBY-PMC-06
			Versión:	01
	Fecha de emisión: 21-11-2016	Fecha de revisión: 22-11-2016	Vigencia:	Noviembre 2016
			Página:	1 de 2
Nombre del procedimiento: Mejora continua				
Objetivo del procedimiento: Identificar todas las actividades para asegurar la mejora continua de una forma eficaz y eficiente.				
Responsable del procedimiento: Gerente general				
Normativa: Gestión administrativa por procesos				
Usuarios: Todos los colaboradores de la empresa “Car Buss Yaulema”				
Unidades involucradas: Toda la organización				
Registro de almacenamiento del procedimiento: Físico y digital				
Elaboró:		Revisó:	Autorizó:	
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma				

	PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA		Código:	CBY-PMC-06	
			Versión:	01	
	Fecha de emisión:	Fecha de revisión:	Vigencia:	Noviembre 2016	
	21-11-2016	22-11-2016	Página:	2 de 2	
Descripción del procedimiento					
<p>1. El gerente general analiza los indicadores de proceso para verificar el cumplimiento de los mismos de acuerdo a lo planificado por la empresa.</p> <p>2. El gerente general verifica si existe una posibilidad de mejora que optimice los procesos actuales de la empresa, en caso de existir dicha posibilidad se procede a poner en marcha el plan de implementación.</p> <p>3. Para la implementación de la mejora, el gerente con sus colaboradores verifica si se debe o no modificar algún documento para que tenga la conformidad respectiva con la mejora planteada.</p> <p>4. En caso de modificar un documento, el gerente debe redactar el nuevo documento que entrará en vigencia, cuando la organización así lo decidiera, previa aprobación y distribución del nuevo escrito.</p> <p>5. Por último, se ejecutan las nuevas acciones preventivas y/o correctivas previo análisis de la existencia de no conformidad o potencial de no conformidad.</p> <p>6. Fin del procedimiento.</p>					
Elaboró:		Revisó:	Autorizó:		
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma					

4.2.5 Formularios Para la Gestión Administrativa por Procesos

4.2.5.1 Formulario para órdenes de producción

Deben realizarse órdenes de producción de acuerdo a los requerimientos de los clientes, la misma que deberá empezar en la recepción del chasis y siempre ir junto con el producto donde anotarán las actividades realizadas por cada uno de los operarios.

N°



Dirección: Av. Pedro Vicente Maldonado Km 2 1/2 vía a Guayaquil

Teléfono de contacto: 0969480395

E-mail: carbussyalema@gmail.com

Riobamba – Ecuador

ORDEN DE PRODUCCIÓN

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____


Modelo	Características	Unidades	Observación

Observaciones generales

4.2.5.2 Formulario para recepción de pedidos

Normalmente se compra materia prima para fabricar las carrocerías u otros productos inmersos en el proceso productivo, pero además se necesita materia prima u otro producto para las reparaciones de carrocerías que han sido deterioradas, para lo cual se requiere elaborar el siguiente formato que ayude a dicha actividad a la vez que quede constancia de lo que la empresa Car Buss Yaulema solicitó en su momento y el tiempo en que se debe entregar.

FORMULARIO N° 2: RECEPCIÓN DE PEDIDOS

<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> N° </div>	 <p>Dirección: Av. Pedro Vicente Maldonado Km 2 1/2 vía a Guayaquil</p> <p>Teléfono de contacto: 0969480395</p> <p>E-mail: carbussyalema@gmail.com</p> <p>Riobamba – Ecuador</p>		
RECEPCIÓN DE PEDIDOS			
Elaborado por: <hr/> Aprobado por: <hr/> Fecha: <hr/>	Proveedor: <hr/> Ciudad y dirección: <hr/> E-mail y teléfono: <hr/>		
Producto	Unidades solicitadas	Unidades recibidas	Observación
Observaciones generales <hr/> <hr/>			

4.2.5.3 Formulario para control de inventarios

Es necesario llevar un control adecuado de los bienes que posee la empresa por ende se debe establecer estrategias para evitar problemas por lo cual se establece lo siguiente:

En el caso del manejo de los materiales e insumos para la fabricación de carrocerías se debe llenar el registro de requisición de materiales de acuerdo a lo establecido en la orden de producción.

N°



Dirección: Av. Pedro Vicente Maldonado Km 2 1/2 vía a Guayaquil

Teléfono de contacto: 0969480395

E-mail: carbussyalema@gmail.com

Riobamba – Ecuador

REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

<p>Elaborado por:</p> <hr/> <p>Aprobado por:</p> <hr/>	<p>Producto a fabricarse:</p> <hr/> <p>Fecha:</p> <hr/>
--	---

Materia prima o insumo	Unidades solicitadas	Unidades recibidas	Unidades devueltas	Observación

Observaciones generales

4.2.5.4 Formulario para adquisición de materia prima e insumos

El responsable de producción y el responsable de bodega deberán estar pendientes de la existencia de los materiales e insumos para la fabricación de carrocerías. Este control lo deberán hacer cada vez que se haga la requisición de materiales tanto para reparar como para fabricar las carrocerías.

Cuando el inventario de materiales e insumos llegue a su mínimo en existencias se deberá llenar el siguiente documento el cual deberá ser entregado al responsable de compras para la realización del pedido a los proveedores.

N°



Dirección: Av. Pedro Vicente Maldonado Km 2 1/2 vía a Guayaquil

Teléfono de contacto: 0969480395

E-mail: carbussyalema@gmail.com

Riobamba – Ecuador

ORDEN DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

Código	Detalle	Cantidad	Observación

Observaciones generales

4.2.5.5 Formulario para controlar los tiempos del personal de producción

Es necesario tener un registro de los tiempos en la elaboración de las carrocerías, para poder conocer de mejor manera los costos por mano de obra y uso de energía, por ende se sugiere la implementación del siguiente documento.

N°



Dirección: Av. Pedro Vicente Maldonado Km 2 1/2 vía a Guayaquil

Teléfono de contacto: 0969480395

E-mail: carbussyalema@gmail.com

Riobamba – Ecuador

CONTROL DE TIEMPOS

Elaborado por: _____

Aprobado por: _____


Fecha: _____

Proceso	Producto	Cantidad	Tiempo	Operario

Observaciones generales

4.2.6 Medición y Seguimiento de Procesos

TABLA N° 44: MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROCESOS

	MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROCESOS		Código:	GAP-MSP-01
			Versión:	01
	Fecha de emisión: 21-11-2016	Fecha de revisión: 22-11-2016	Vigencia:	Noviembre 2016
1.- Objeto y ámbito de aplicación Este documento describe la forma en que se asegura la definición acertada y la eficacia de los procesos del sistema de gestión administrativa por procesos de Car Buss Yaulema que mayor influencia tienen sobre la calidad de los productos y servicios ofrecidos al cliente. 2.- Modo de actuar 2.1.- Determinación de la gestión administrativa por procesos El sistema de gestión administrativa por procesos abarca todos aquellos procesos y actividades que pueden influir en mayor o menor grado en la calidad de las carrocerías o en los servicios que Car Buss Yaulema ofrece a sus clientes. Durante las revisiones del sistema de gestión administrativa por procesos se estudian los cambios del mismo y la posibilidad de incluir nuevos procesos o excluir algunos de los ya existentes. Para cada proceso del sistema han de quedar claros los responsables, la finalidad del proceso, los recursos necesarios, los documentos de apoyo a elaborar, etc. 2.2.- Control de procesos				

Durante las revisiones del sistema de gestión administrativa por procesos y en función de la importancia de cada proceso sobre la calidad final, se adoptan los métodos de control de cada uno de estos procesos a fin de verificar la eficacia de los mismos.

Generalmente, estos métodos de control se basan en indicadores, que han de escogerse teniendo en cuenta la facilidad de recogida de datos, facilidad de análisis y mínima repercusión en las actividades diarias.

En función de los resultados de estos indicadores y durante la revisión del sistema de gestión administrativa por procesos, se establecerán acciones correctoras, correctivas, preventivas o en definitiva, acciones de mejora que permitan optimizar los procesos.

Existe la posibilidad de que para algunos procesos no se definan indicadores concretos. A pesar de ello, todos los procesos del sistema son objeto del análisis de las incidencias registradas y de las propuestas de mejora aportadas por el personal, por lo que el control de estos procesos queda del mismo modo asegurado.

2.3.- Documentación de procesos

En función del grado de repercusión y/o de la complejidad de estos procesos se puede optar por elaborar los siguientes documentos para cada uno de ellos:

2.3.1.- Ficha del proceso: Documento en el que se resumen algunos datos básicos del proceso, como su finalidad, responsables, entradas y salidas, recursos necesarios, documentos aplicables, etc. Todos los procesos del sistema de gestión de calidad poseen una ficha.

2.3.2.- Organigrama del proceso: Diagrama en el que se describen las actividades más representativas del proceso y su interacción. El grado de detalle estará en función de la complejidad del proceso. Se recomienda su elaboración para aquellos procesos en los que se haya aprobado seguir un cierto orden en su ejecución o aprobado nuevas actividades y en aquellos en los que se quiera evitar disparidad de criterios de actuación. Permiten al usuario obtener una vista rápida del modo en que deben actuar y sirven de

base para la elaboración de los procedimientos documentados correspondientes si es el caso.

2.3.3.- Procedimiento documentado: En ocasiones puede que el organigrama no sea suficiente para detallar el modo en que han de ejecutarse las actividades del proceso. En estos casos se elabora un procedimiento documentado, en el que se incluyen siempre que sea posible los siguientes puntos:

- Objeto y ámbito de aplicación
- Definiciones
- Modo de actuar
- No conformidades del proceso
- Situaciones excepcionales
- Responsabilidades
- Archivos y registros generados
- Documentos asociados
- Anexos

Los procedimientos documentados han de ser aprobados antes de su entrada en vigor y para su elaboración se recomienda contar con la participación de las personas encargadas de llevarlos a cabo.

2.3.4.- Instrucción técnica: Si es necesario, se elaborarán documentos donde se recoja específicamente los pasos a dar para la realización de algunas de las tareas de los procesos del sistema, bien para que sirva como documento de consulta para el personal implicado o bien para facilitar su análisis y mejora.

2.4.- Revisión de procesos

Todos los procesos que forman el sistema de gestión administrativa por procesos (los identificados en el mapa de procesos) están sometidos a un control continuo a través del análisis de incidencias, estudio de acciones de mejora, auditorías internas y externas y a través de las revisiones del sistema de gestión administrativa por procesos. El

análisis de las incidencias relacionadas con cada proceso permite decidir las acciones correctoras a tomar en cada caso.

Para evitar que estas incidencias vuelvan a ocurrir, se realizan análisis de las mismas y se determinan acciones de correctivas y de mejora. Las auditorías, tanto internas como externas, verifican el cumplimiento de los requisitos del sistema y descubren posibles desviaciones a subsanar.

Por otro lado, en las revisiones del sistema de gestión administrativa por procesos se analizan todos los elementos anteriores y se aprueban acciones de mejora que eviten que se vuelvan a repetir los incidentes ocurridos y acciones que prevengan la aparición de incidentes potenciales. Asimismo, se verifican aspectos globales del sistema (política, objetivos de calidad, manuales de calidad y de organización, etc.) para asegurar un sistema de gestión compacto.

3.- No conformidades de este proceso

Se consideran no conformidades de este proceso.

4.- Situaciones excepcionales

No se han determinado.

5.- Responsabilidades

El seguimiento de los procesos del sistema es realizado por el responsable de gestión administrativa por procesos, sin menoscabo de las responsabilidades del resto del personal tanto en la aprobación como en la ejecución de las acciones necesarias para la correcta ejecución de las acciones aprobadas y para la mejora continua de los procesos.

6.- Archivos y registros generados

Los archivos y registros generados por el seguimiento de los procesos del sistema están definidos y relacionados con los procesos de gestión de incidencias, acciones de mejora, auditorías internas y revisión y planificación del sistema, así como en los procedimientos documentados correspondientes a cada uno de los procesos concretos, por lo que no existen archivos y registros concretos para el proceso de seguimiento de procesos, a excepción de las fichas y diagramas de procesos, el responsable de gestión administrativa por procesos guarda y mantiene actualizados como elementos de mejora de los procesos del sistema de gestión administrativa por procesos.

7.- Documentos asociados

Todos los documentos del sistema de gestión administrativa por procesos.

8.- Seguimiento, medición y análisis de los procesos

8.1.- Car Buss Yaulema realizará el seguimiento, la medición y el análisis de los 6 procesos identificados en el sistema de gestión administrativa por procesos utilizando la técnica estadística; círculo de mejora de Deming aplicando los siguientes pasos:

8.2.- Planeación: Cada dueño de proceso dentro de Car Buss Yaulema, estableció y documentó sus procesos tomando como base la norma ISO 9001 2008, para cumplir con la planeación se estableció un objetivo por proceso definiendo un horizonte de tiempo para su cumplimiento, el cual en nuestro caso es a un año, con seguimientos mensuales.

8.3.- Hacer: En cada uno de los 6 procesos se documentarán las acciones o actividades a realizar por cada dueño de proceso para dar cumplimiento al objetivo planteado. Estas actividades junto con su objetivo se encuentran en la hoja de los documentos denominados “Procesos” con el título “Mejora Continua”.

8.4.- Verificar y analizar: Para analizar que sucede en cada proceso, los dueños de los 6 procesos grafican de forma mensual los avances logrados por cada objetivo utilizando la técnica estadística “diagrama de barras” utilizando para esto, en la hoja de los

documentos llamados “Procesos”. Para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos de los procesos cada dueño calcula la eficacia de acuerdo a las siguientes formulas:

8.5.- Eficacia que satisface las expectativas para objetivos cuyo valor mientras más alto sea mejor.

$$Eficacia = \frac{Resultados\ Obtenidos}{Objetivos\ Planeados} \times 100\%$$

8.6.- Eficacia que satisface las expectativas para objetivos cuyo valor mientras más bajo mejor.

$$Eficiencia = \frac{Objetivos\ Planeados - Resultados\ Obtenidos}{Resultados\ Planeados} \times 100\%$$

8.7.- Actuar: Con el resultado obtenido de la eficacia, los dueños de cada proceso analizarán el resultado pudiendo existir las siguientes opciones:

8.8.- Satisface los objetivos planeados, es decir la eficacia lograda es igual o mayor al 100%, por lo cual no es necesario ninguna acción correctiva. El dueño puede optar por proponer alguna acción preventiva o correctiva.


8.9.- No satisface los objetivos planeados, es decir, la eficacia lograda es menor al 100%, por lo que el dueño aplicará acciones correctivas o preventivas.

8.10.- Con la eficacia reportada por cada dueño de proceso; el gerente calculará la eficacia global de todo el sistema de gestión administrativa por procesos; sumando el valor de la eficacia de los 6 procesos y dividiéndola entre 6.

8.11. Todos los resultados obtenidos de la eficacia y la eficiencia tomadas se entregarán por los dueños de los procesos al gerente, quien resumirá toda la información para entregarla en secretaría mediante el informe semestral para su revisión y análisis.

9.- Anexos		
9.1.- Modelo para la medición y seguimiento de procesos		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma		

TABLA N° 45: MODELO PARA LA MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROCESOS

<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">N° de Proceso:</div> <div style="text-align: center; margin-left: 100px;">  </div>		
<p>Dirección: Av. Pedro Vicente Maldonado Km 2 1/2 vía a Guayaquil</p> <p>Teléfono de contacto: 0969480395</p> <p>E-mail: carbussyalema@gmail.com</p> <p>Riobamba – Ecuador</p>		
MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROCESOS		
Fichas de Procesos		
Ficha del Proceso	Edición	Fecha de Revisión
Misión del Proceso		
Actividades que Forman el Proceso		
Responsables del Proceso		
Entradas del Proceso	Salidas del Proceso	

Procesos Relacionados		
Recursos / Necesidades		
Registros / Archivos		
Indicadores		
Documentos Aplicables		
Observaciones generales		
Elaboró	Revisó	Autorizó
Jessica Nataly Chuquizala Zaruma		

4.2.7 Políticas de la Empresa Car Buss Yaulema Bajo un Enfoque Basado en Procesos

4.2.7.1 Políticas de calidad

- Asegurar que los productos y servicios de Car Buss Yaulema cumplan con las condiciones exigidas por los clientes.
- Profundizar en el conocimiento del mercado de las carrocerías, es decir, tanto de los clientes como de los proveedores y competidores, estableciendo estrategias y objetivos en las necesidades descritas, asegurando el cumplimiento de todos los objetivos legales.
- Optimizar el funcionamiento de los procesos de Car Buss Yaulema, promoviendo la eficacia, eficiencia y calidad de la misma.
- Asegurar que todos los criterios de la presente política, sean difundidos y aceptados por los colaboradores de la empresa Car Buss Yaulema, con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

4.2.7.2 Políticas de ingreso de personal

- El gerente general de Car Buss Yaulema deberá entregar los requerimientos de personal al encargado de talento humano, de no entregar la documentación ninguna persona podrá ingresar a la empresa como trabajador.
- Cada responsable de las diferentes áreas de Car Buss Yaulema enviará al gerente general, el plan de inducción con fechas y horas para que el colaborador potencial se adapte con las funciones a desempeñar.
- El gerente general, entregará al encargado de marketing y comercialización que ingresa por primera vez a la empresa la carta de cuotas trimestrales, la cual deberá ser

recibida mediante firma por duplicado, una para el archivo personal otra para el archivo de la empresa.

- El gerente general, realizará el respectivo contrato de trabajo y las cartas de entrega de reglamentos.
- Pasado el período de prueba el gerente general, entregará las identificaciones, uniformes y demás beneficios que tendrá el nuevo colaborador de la empresa.

4.2.7.3 Políticas de salida de personal

- En el caso de salida de personal, no se recibirá la carta de renuncia mientras no se acuerde la devolución de los activos que estuviesen bajo su custodia, o al no haberse culminado las tareas o funciones pendientes.
- El trabajador saliente, deberá acompañar durante 15 días a su reemplazante para que la empresa Car Buss Yaulema consiga una correcta inducción a la misma, por lo que se hará acreedor del 50% del que fuera su sueldo o salario.
- En caso de haber bienes faltantes o activos desviados por el colaborador despedido, previa comprobación se deberá retener su sueldo o salario y los valores pendientes de pago hasta llegar a acuerdos bilaterales con éste.

4.2.7.4 Políticas de bodega

- Bodega, asignará los activos y entregará una copia de la acta de entrega recepción de los activos en un plazo de 48 horas al responsable de producción, con las respectivas firmas tanto de la persona que entrega como de la persona que recibe.
- En caso de faltantes de activos de la empresa en el área de bodega, se le acreditará al responsable esta área, la reposición de los mismos previa comprobación.

4.2.7.5 Políticas de pago

- Los pagos por concepto de sueldos y salarios, serán cancelados en efectivo, cheque o transferencia bancaria en los primeros 5 días posteriores al mes laborado.
- Los pagos a proveedores serán efectivizados a través de cheques, entre las 24 a 48 horas posteriores a la compra, y los pagos en efectivo o mediante transferencia interbancaria serán realizados de manera inmediata a la compra, previo cumplimiento de los proveedores con las condiciones pactadas.
- Los pagos de impuestos, serán cancelados en efectivo de acuerdo a las fechas establecidas por los organismos de control y en las condiciones contantes en la ley.

4.2.7.6 Políticas de cobro

- Al firmar el contrato por concepto de construcción de carrocerías o por reparación de carrocerías, se lo debe efectivizar previo pago del 50% del total del precio pactado entre las partes, sea este en efectivo, tarjeta de crédito, cheque o transferencia interbancaria.
- El pago final del 100% por parte del cliente a Car Buss Yaulema, se lo debe realizar el día de la entrega del trabajo para el cual la empresa fue contratada, y de existir incumplimiento de contrato de una de las partes, la sanción será del 5% del total del precio pactado por el producto o servicio objeto del contrato, como indemnización a la parte afectada.
- En caso de crédito directo de la empresa a un cliente previa hipoteca, Car Buss Yaulema cobrará por concepto de intereses lo que predetermina la ley, cuya tasa será la establecida por el Banco Central del Ecuador, y en caso de mora del respectivo pago o cuota se harán efectivas las sanciones previamente acordadas entre las partes.

CONCLUSIONES

- La forma de administrar actualmente a la empresa Car Buss Yaulema se hace efectiva mediante la experiencia, lo cual afecta ya que no se da paso a las nuevas técnicas de administración, como es la gestión administrativa por procesos, la cual puede ayudar a optimizar los recursos, eliminar la duplicidad de tareas y optimizar los recursos de la empresa.
- La empresa Car Buss Yaulema tiene seis procesos, los cuales al no estar bien definidos y documentados sumado a que no se han optimizado, de poco han servido para el crecimiento de la empresa, además de no existir las condiciones necesarias tales como una cultura organizacional sólida y una infraestructura y maquinaria de punta para implementar una estructura de gestión administrativa por procesos.
- Al implementar una gestión administrativa por procesos, se logrará tener un mejoramiento continuo dentro de la organización, favoreciendo el conocimiento de las personas que desarrollan sus funciones en la empresa, lo cual ayudará a mejorar el ambiente organizacional y alcanzar las metas definidas por la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se identificó la necesidad de capacitar al gerente propietario de la empresa Car Buss Yaulema, por lo que se sugiere la capacitación en cuanto a la gestión administrativa por procesos, ya que de esta forma se logrará implementar la nueva estructura de una manera adecuada basados en la calidad y en la orientación hacia el cliente.
- Los procesos que se manejan actualmente en Car Buss Yaulema, no permiten que la empresa logre las metas empresariales, a su vez también no permite que se logre la satisfacción plena de los clientes, por lo que se insinúa que se optimicen los procesos y que los esfuerzos de la organización vayan encaminados hacia la satisfacción de los clientes internos y de los clientes externos.
- En la actualidad los colaboradores de la empresa no están preparados para trabajar bajo una nueva estructura administrativa, por lo que se propone que Car Buss Yaulema capacite a sus trabajadores para que asuman con eficiencia y eficacia sus nuevos roles en la organización en pos de la mejora continua, la calidad y la excelencia empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Bravo Carrasco, J. (2008). *Gestión de Procesos* (2a ed.). Santiago de Chile: Evolución.
- Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión Avanzada de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución.
- Cortés Achedad, P., & Onieva Giménez, L. (2010). *Ingeniería de Organización Modelos y Aplicaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- López Arias, V. (1994). *Otros Conceptos de la Administración*. Bogotá: Publicaciones ABC.
- López Ricaurte, M. (2012). *La Administración por Procesos*. Caracas: Gráficas Diana.
- Macero, B. (2007). *Modelos Administrativos*. Recuperado el 4 de Agosto de 2016, de <http://modelosadministrativos-unesr.blogspot.com/2007/12/resumen-unidad-1-la-administracin.html>
- Ministerio de Fomento de la Comunidad de Madrid. (2011). *La Gestión por Procesos*. Madrid: Imprenta del Ministerio de Fomento.
- Organización Internacional de Normalización. (2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad* (4a ed.). Ginebra: ISO Focus Print.
- Vinca, C. L. (s.f.). *Normas 9000: Qué es Norma ISO*. Recuperado el 13 de Junio de 2016, de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
- Zaratiegui, J. (2001). *La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa*. Barcelona: Gráficas Cataluña.

ANEXOS

ANEXO N° 1: GUÍA DE ENTREVISTA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Conocer el nivel de cumplimiento de los numerales del 4 al 8 de la norma ISO 9001:2008 por parte de la empresa carrocería Car Buss Yaulema e información general de la misma, que sirva de línea base para la implementación de una gestión administrativa por procesos.

LUGAR: Empresa Car Buss Yaulema

ENTREVISTADORA: Jessica Nataly Chuquizala Zaruma

ENTREVISTADO: Sr. Víctor Yaulema / Gerente Propietario de Car Buss Yaulema

PREGUNTAS

1. ¿Qué conoce sobre la gestión administrativa por procesos?

2. ¿Considera usted que el ambiente organizacional de Car Buss Yaulema es el adecuado para el desenvolvimiento productivo de sus colaboradores? Indique sus razones

3. ¿Qué beneficios cree usted que le aportaría a su empresa la gestión administrativa por procesos?

4. ¿Usted tiene conocimiento de la Norma ISO 9001:2008? ¿Qué me pudiera decir al respecto?

5. Por favor sírvase contestarme si cumple, cumple parcialmente o no cumple con los requisitos que le voy a citar a continuación con respecto al numeral 4 de la Norma ISO 9001:2008.

6. Por favor sírvase contestarme si cumple, cumple parcialmente o no cumple con los requisitos que le voy a citar a continuación con respecto al numeral 5 de la Norma ISO 9001:2008.

7. Por favor sírvase contestarme si cumple, cumple parcialmente o no cumple con los requisitos que le voy a citar a continuación con respecto al numeral 6 de la Norma ISO 9001:2008.

8. Por favor sírvase contestarme si cumple, cumple parcialmente o no cumple con los requisitos que le voy a citar a continuación con respecto al numeral 7 de la Norma ISO 901:2008.

9. Por favor sírvase contestarme si cumple, cumple parcialmente o no cumple con los requisitos que le voy a citar a continuación con respecto al numeral 8 de la Norma ISO 901:2008.

Agradezco su colaboración



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



OBJETIVO: Definir el nivel de conocimiento de los colaboradores de la empresa carrocera Car Buss Yaulema acerca de la gestión administrativa por procesos.

INDICACIÓN: Por favor lea las preguntas y marque con una **SOLA (X)** su respuesta.

CUESTIONARIO

1. ¿Usted tiene conocimiento sobre la gestión administrativa por procesos?

Si	No	
----	----	--

2. ¿Usted para realizar sus tareas y/o funciones cuenta con un manual de procedimientos?

Si	No	
----	----	--

3. ¿Usted considera que los productos y/o servicios que brinda Car Buss Yaulema son de buena calidad?

Si	No	
----	----	--

4. ¿Cree usted que la aplicación de una gestión administrativa por procesos facilitarían sus labores y funciones diarias?

Si	No	
----	----	--

5. ¿Existe un buen ambiente organizacional en Car Buss Yaulema?

Si	No	
----	----	--

Gracias por su colaboración

ANEXO N° 3: FOTOGRAFÍA 1 DE LA EMPRESA



ANEXO N° 4: FOTOGRAFÍA 2 DE LA EMPRESA



ANEXO N° 5: FOTOGRAFÍA 3 DE LA EMPRESA



ANEXO N° 6: FOTOGRAFÍA 4 DE LA EMPRESA

