



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA.
LTDA., EN LA CIUDAD DE QUITO.**

TRABAJO DE TITULACIÓN:

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR:

JUAN CARLOS ROJAS TENEMUELA

Riobamba – Ecuador

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA.
LTDA., EN LA CIUDAD DE QUITO.**

TRABAJO DE TITULACIÓN:

TIPO: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: JUAN CARLOS ROJAS TENEMUELA

DIRECTOR: ING. JUAN ARNULFO CARRASCO PÉREZ

Riobamba – Ecuador

2020

©2020, Juan Carlos Rojas Tenemuela

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Juan Carlos Rojas Tenemuela, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 03 de marzo de 2020

Juan Carlos Rojas Tenemuela

060478890-1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: el trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA., EN LA CIUDAD DE QUITO**” realizados por el señor: **JUAN CARLOS ROJAS TENEMUELA**, ha sido minuciosamente revisado por los miembros del Tribunal de trabajo de titulación. El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA

Ing. PhD. Edwin Patricio Pombosa Junez

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

2020/03/03

Ing. Juan Arnulfo Carrasco Pérez

DIRECTOR DEL TRABAJO

2020/03/03

DE TITULACIÓN

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

2020/03/03

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis padres Alfredo Cruz y María Tenemuela, por su apoyo incondicional y ejemplo de trabajo duro, demostrando su perseverancia y amor con sus hijos, con el cual han sabido guiarme siempre.

A mis hermanos Gabriela Tenemuela, Luis Cruz, Ángel Rojas, Marcelo Cruz y Fernando Cruz, a quienes pretendo demostrarles que vale la pena es esfuerzo por estudiar para superarme en cualquier aspecto de mi vida.

A todos aquellos que llevo en mi corazón y que fueron importantes para mi formación como persona, que me han inspirado a seguir luchando por alcanzar mi objetivo.

Juan Carlos Rojas Tenemuela

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por todas sus bendiciones, que me han permitido alcanzar mis metas.

Agradezco a la institución Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a los docentes, que me ayudaron a completar mi formación académica y la enseñanza del valor del conocimiento.

También agradezco a todas las personas y amigos que me ayudaron de una u otra manera, a alcanzar mis estudios de tercer nivel.

Un agradecimiento al Ingeniero William Ibarra gerente general de la empresa Ibamotors y a la ingeniera Érica Escola contadora, quienes me ayudaron con la información necesaria para realizar mi trabajo de investigación, mismo que será utilizado para beneficio de la compañía.

Y por último un agradecimiento al director del tribunal el ingeniero Juan Carrasco y al miembro del tribunal al Ingeniero Marco Salazar, y un reconocimiento al Ingeniero Roberto Naranjo, quienes me ayudaron al desarrollo de la tesis gracias a sus consejos.

Juan Carlos Rojas Tenemuela

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.....	5
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	5
1.1. Antecedentes de la investigación.....	5
1.2. Direccionamiento estratégico de las organizaciones	6
1.2.1. Definición de direccionamiento estratégico	6
1.2.2. <i>Misión</i>	6
1.2.3. <i>Visión</i>	7
1.2.4. <i>Objetivo estratégico</i>	7
1.2.5. <i>Políticas empresariales</i>	8
1.2.6. <i>Valores corporativos</i>	8
1.2.7. <i>Análisis FODA</i>	8
1.3. Adopción del enfoque de gestión por proceso.....	9
1.3.1. <i>Gestión por procesos tradicional y estratégico</i>	9
1.4. Modelo de gestión por procesos	10
1.4.1. <i>Objeto de la gestión por procesos</i>	11
1.4.2. <i>Beneficios de la gestión por procesos</i>	11
1.4.3. <i>Definición de procesos</i>	11
1.4.4. <i>Identificación de un proceso</i>	12
1.4.5. <i>Requerimientos para diseñar los procesos</i>	13
1.4.6. <i>Clasificación de los procesos</i>	13
1.4.6.1. <i>Procesos estratégicos</i>	13
1.4.6.2. <i>Procesos operativos</i>	13
1.4.6.3. <i>Procesos de apoyo</i>	13

1.4.7.	<i>Elementos de un proceso</i>	14
1.4.8.	<i>Información documental en el proceso de gestión</i>	14
1.4.9.	<i>Jerarquía de los Procesos</i>	16
1.5.	Herramientas para moldear los procesos	16
1.5.1.	<i>Mapa de Procesos</i>	17
1.5.2.	<i>Cadena de valor</i>	17
1.5.3.	<i>Diagrama de flujos</i>	18
1.5.3.1.	<i>Definición</i>	18
1.5.3.2.	<i>Simbología ANSI empleada en el Diagrama de Flujo</i>	19
1.6.	Manual de Procesos	20
1.6.1.	<i>Definición</i>	20
1.6.2.	<i>Elementos de un manual de procesos</i>	20
1.7.	Medición de Procesos	21
1.7.1.	<i>Indicadores de Gestión</i>	21
1.7.1.1.	<i>Definición</i>	21
1.7.2.	<i>Características de un indicador</i>	21
1.7.3.	<i>Tipos de Indicadores</i>	22
1.8.	Mejora de Procesos	23
1.8.1.	<i>Ciclo de Gestión PDCA de Deming</i>	23
1.8.1.1.	<i>Definición</i>	23
CAPITULO II		24
2	MARCO METODOLÓGICO	24
2.1.	Enfoque de investigación	24
2.2.	Nivel de investigación	24
2.2.1.	<i>Exploratorio</i>	24
2.2.2.	<i>Descriptivo</i>	24
2.3.	Diseño de la investigación	24
2.4.	Tipo de estudio	25
2.4.1.	<i>Investigación Descriptiva</i>	25
2.4.2.	<i>Investigación de Campo</i>	25
2.4.3.	<i>Investigación documental</i>	25
2.5.	Población y Muestra	25

2.5.1.	<i>Resultados del levantamiento de información</i>	25
2.5.2.	<i>Muestra:</i>	26
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación	26
2.6.1.	<i>Métodos de investigación</i>	26
2.6.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	27
2.6.3.	<i>Instrumentos de la investigación</i>	27
2.7.	Idea a defender	28
CAPITULO III		29
3	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	29
3.1.	Resultados	29
3.1.1.	<i>Presentación de resultados de la encuesta dirigida al Talento Humano.</i>	29
3.1.2.	<i>Entrevista.</i>	39
3.2.	Discusión de resultados	40
3.3.	Propuesta	41
3.4.	Situación actual de la organización	41
3.4.1.	<i>Marco legal.</i>	41
3.4.2.	<i>Organigrama estructural</i>	42
3.4.3.	<i>Ubicación geográfica de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.</i>	43
3.5.	Direccionamiento estratégico	44
3.5.1.	<i>Misión</i>	44
3.5.2.	<i>Visión</i>	45
3.5.3.	<i>Objetivos Estratégicos</i>	45
3.5.4.	<i>Valores Empresariales</i>	46
3.5.5.	<i>Políticas Empresariales.</i>	46
3.5.6.	<i>Análisis FODA</i>	47
3.6.	Contenido de la propuesta:	48
3.6.1.	<i>Análisis documental</i>	48
3.6.2.	<i>Levantamiento de los procesos</i>	49
3.6.3.	<i>Elaboración de las fichas de los procesos</i>	49
3.6.4.	<i>Elaboración de la ficha del indicador</i>	50
3.6.5.	<i>Validación de los procesos</i>	50
3.6.6.	<i>Diseño del modelo de gestión por procesos para la empresa Ibamotors Cía. Ltda.</i>	51

3.6.7. Mejora e implementación del modelo PHVA.....	54
CONCLUSIONES.....	115
RECOMENDACIONES.....	116
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Proceso tradicional vs proceso estratégico	9
Tabla 2-1: Ficha de actividades	15
Tabla 3-1: Estructura de un proceso	15
Tabla 4-1: Simbología ANSI	19
Tabla 5-1: Ficha del indicador.....	22
Tabla 1-2: Personal de la organización.....	26
Tabla 1-3: Socialización de la misión y visión.....	29
Tabla 2-3: Conocimiento de la filosofía organizacional	30
Tabla 3-3: Conocimiento de las funciones que desempeña.....	31
Tabla 4-3: Forma de trabajo de los empleados	32
Tabla 5-3: Comunicación interna.....	33
Tabla 6-3: Manejo de la organización.....	34
Tabla 7-3: Tiempo entre procesos.....	35
Tabla 8-3: Ineficiencia de los recursos de la empresa.....	36
Tabla 9-3: Métodos de seguimiento y control.....	37
Tabla 10-3: Implementación de un sistema de calidad	38
Tabla 11-3: Productos y servicios de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.	41
Tabla 12-3: Componentes básicos de la misión.....	44
Tabla 13-3: Misión actual de Ibamotors y misión propuesta.....	44
Tabla 14-3: Visión actual de Ibamotors y visión propuesta.....	45
Tabla 15-3: Valores actuales de Ibamotors y valores propuestos	46
Tabla 16-3: Matriz FODA de la empresa Ibamotors	47
Tabla 17-3: Ficha del proceso.....	49
Tabla 18-3: Ficha del indicador	50
Tabla 19-3: Procesos estratégicos	51
Tabla 20-3: Procesos operativos	52
Tabla 21-3: Procesos operativos	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1. Componentes de una misión	6
Figura 2-1. Elementos de una visión empresarial	7
Figura 3-1. Estructura del proceso	12
Figura 4-1. Jerarquización de los procesos	16
Figura 5-1. Mapa de procesos	17
Figura 6-1. Cadena de Valor	18
Figura 1-3. Estructura de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.	42
Figura 2-3. Ubicación de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.	43
Figura 3-3. Ubicación de la empresa Ibamotors Cía. Ltda. (matriz).....	43
Figura 4-3. Planificación del modelo de gestión por procesos	48
Figura 5-3. Diseño del modelo de gestión por procesos	51
Figura 6-3. Mapa de procesos Ibamotors Cía. Ltda.	53
Figura 7-3. Cadena de valores.....	54
Figura 8-3. Ciclo PHVA	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3. Socialización de la misión y visión.....	29
Gráfico 2-3. Conocimiento de la filosofía organizacional	30
Gráfico 3-3. Conocimiento de las funciones que desempeña.....	31
Gráfico 4-3. Forma de trabajo de los empleados.....	32
Gráfico 5-3. Comunicación interna.....	33
Gráfico 6-3. Manejo de la organización.....	34
Gráfico 7-3. Tiempo entre procesos.....	35
Gráfico 8-3. Ineficiencia de los recursos de la empresa.....	36
Gráfico 9-3. Métodos de seguimiento y control.....	37
Gráfico 10-3. Implementación de un sistema de calidad	38

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Entrevista al Ingeniero William R. Ibarra Quiroz representante legal de la empresa.

Anexo B: Ficha del proceso

Anexo C: Ficha del indicador

Anexo D: Encuesta dirigida al Talento Humano de la Empresa Ibamotors Cía. Ltda.

Anexo E: Indicadores de gestión

Anexo F: Caracterización de las actividades.

Anexo G: Caracterización de los procesos

Anexo H: Ficha de observación

Anexo I: Solicitud de proveedores de repuestos

Anexo J: Autorización de la salida del vehículo de la concesionaria

Anexo K: Acta de entrega de recepción del manual de garantía

Anexo L: Hoja de negociación

Anexo M: Información del cliente

Anexo N: Requisitos para la compra del vehículo

Anexo O: Recepción del auto usado

Anexo P: Autorización de facturación del vehículo

Anexo Q: Hoja de prospección

Anexo R: Estatus de negocio

Anexo S: Plan de activación

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tendrá por objetivo el diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar el desempeño de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., en la ciudad de Quito. Se procedió a realizar una guía de entrevista para levantar información necesaria para determinar los procesos estratégicos, operativos y de clave y graficarlos a través de flujogramas, para poder determinar implementar el manual por procesos es necesario enfocarlo en cuatro pasos; en primer lugar la identificación de los procesos, en segundo lugar la creación del mapa de procesos, el tercero en la creación de la cadena de valor y por último la elaboración del manual, herramientas de gestión estratégica que nos permitirán a reducir costos, optimizar la productividad y ganar cuota en el mercado e incrementar la rentabilidad, ya que el presente trabajo de investigación pretende brindar un aporte fundamental para el mejoramiento de la gestión administrativa y operativa de la compañía. Dentro de la investigación se pudo determinar que los empleados no contaban con un modelo de gestión que permita identificar cuáles son los errores comunes que los empleados cometen al desarrollar sus actividades, así como medir el rendimiento de trabajo realizado, además de una falta de comunicación interna entre la gerencia y el talento humano, esto con el objetivo de determinar cuáles son los objetivos planteados por la administración, valiéndose de procesos repetitivos que llevan a desaciertos y descontentos que no aportan al proceso. A lo largo de la investigación se pudo determinar que los manuales de procesos resultan indispensables para la organización, y gracias a ellos se logra mayor eficiencia y eficacia de los recursos humanos, financieros, tecnológicos por ellos la recomendación de implementar este modelo de gestión de procesos que permite estandarizar los procesos además de actualizarlos de acuerdo a nuevas regularizaciones.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <GESTIÓN POR PROCESOS>, <PROCESOS ESTRATÉGICOS>, <SISTEMA ADMINISTRATIVO>, <INDICADORES DE GESTIÓN>, <QUITO (CANTÓN)>

ABSTRACT

The objective of this research work was to design a process management model to improve the performance of the company Ibamotors Cía. Ltda., In the city of Quito. An interview guide was carried out to gather information necessary to determine the strategic, operational and key processes and graph them through flowcharts, to learn how to implement the procedure manually, it is required to focus it in four steps. Firstly, the identification of the processes, secondly the creation of the process map, the third like the value chain, and finally, the development of the manual. Strategic management tools will allow us to reduce costs, optimize productivity and gain market share and increase profitability since this research work aims to provide a fundamental contribution to the improvement of the administrative and operational management of the company. Within the investigation, it was determined that employees did not have a management model that allows identifying the common mistakes they make when developing their activities. As well as measuring the work performed, in addition to a lack of internal communication between management and human talent. Also, to determine what are the goals set by the administration, using repetitive processes that lead to mistakes and discontent do not contribute to the process. Throughout the investigation, it was possible to determine that the process manuals are indispensable for the organization, and they achieve thanks to them, higher efficiency and effectiveness of the human, financial, and technological resources, the recommendation to implement this process management model which allows standardizing the processes in addition to updating them according to new regularizations.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <PROCESS MANAGEMENT>, <STRATEGIC PROCESSES>, <ADMINISTRATIVE SYSTEM>, <MANAGEMENT INDICATORS>, <QUITO (CANTON)>

INTRODUCCION

En un país más competitivo cada día las exigencias por ser más competitivos exigen luchar activamente por conseguir las metas propuestas junto con la realidad que vive el país, por eso se debe proponer cambios en la gestión administrativa y operacional de una empresa, no basta con conocer el mercado, sino que es necesario conocer los procesos que ejecuta la empresa y como mejorarlos dentro del marco de la calidad.

Hoy en día hay un gran enfrentamiento en mercado industrial automotriz, esto quiere decir mayor competitividad de las distintas empresas comercializadora de vehículos de alta gama, que lleva a mejorar la capacidad de la industria nacional, y se sienten obligados las organizaciones a ofrecer mejor tecnología, precios y condiciones al consumidor. Pero existen varios factores incluso políticos, que influyen dentro de la participación en el mercado, pero obviamente la dinámica de la empresa marcara una ventaja competitiva frente a otros, y esto se puede lograr con la elaboración de estrategias administrativas para permanecer en el mercado y fortalecer desde el interior de la compañía, con la participación del talento humano motivado, los procesos bien definidos, los recursos financieros necesario y los objetivos definidos.

Las organizaciones suelen tener una gestión por funciones, lo que ocasiona un fragmento en los procesos, creando empresas organizacionales verticales donde solo los directivos pueden tomar decisiones, por eso la implementación de modelo de gestión por procesos en la empresas genera siempre un cambio organizacional y pretende mejorar la comunicación interna, estandarización de los procesos, la identificación de errores para poder evaluar el rendimiento de los empleados y que recursos son indispensables para llevar a cabo los procesos, mejorando el desempeño administrativo y operacional.

El contenido del trabajo investigativo consta de tres capítulos: El capítulo I, hace referencia al marco teórico donde se recaba todas las teorías que son necesarias para desarrollar la propuesta. El capítulo II, se aborda el marco metodológico donde se determina el tipo de investigación que se llevara a cabo, así como también los método y técnicas a utilizar para elaborar el modelo de gestión. El capítulo III, se desarrolla la propuesta de un sistema de gestión por procesos para la empresa Ibamotors Cía Ltda., especificando los procedimientos, políticas, indicadores de gestión y los flujogramas de los procesos internos, con el fin de mejorar la gestión empresarial y por último se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de titulación.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.

La finalidad de este estudio previo tuvo como objetivo realizar el diagnóstico situacional de la empresa quiteña Ibamotors Cía. Ltda., que comenzó sus operaciones en enero del 2014, con la venta de buses para el servicio público, y para el año 2016 sus productos fueron diversificando hasta llegar a la venta de vehículos pesados y livianos, servicios de posventa y mantenimiento correctivo. El diagnóstico que se dirigió al gerente general de la empresa el Ing. William Ibarra, señaló al momento una serie de problemas que la concesionaria presenta:

- La empresa Ibamotors Cía. Ltda., tiene problemas en el planteamiento y cumplimiento de los objetivos lo cual influye en el desempeño de los colaboradores, esto se debe a que la empresa tiene una reciente participación en el mercado y no posee una estructura bien definida de los procesos administrativos.
- Existe incumplimiento en la planificación de horarios lo cual genera retrasos en la entrega de vehículos a los clientes, esto debido a que no existe una comunicación directa entre el agente de ventas y el jefe de posventa.
- Los procesos no estandarizados dificultan los procedimientos operativos de los niveles de eficiencia, esto se detecta al pasar de un proceso a otro, generando conflicto entre áreas por la falta de planificación y comunicación.
- Es notorio que, en el análisis de los procesos que presenta la organización, la falta de un modelo de gestión por procesos, que conduce a procesos empíricos como en la contratación del personal, esto conlleva a existir un alto nivel de rotación del personal.
- Otro problema radica en la documentación respectiva antes de realizar la facturación del vehículo, ya que no poseen todos los formularios básicos del cliente y que documentos se deben entregar, ocasionando conflictos y retrasos con la gerencia y el área de facturación.
- Por otra parte, la empresa presenta duplicidad de tareas en el área de repuestos, ya que al no existir un sistema de inventarios digital y control de stock, provocado retrasos en la entrega del producto y claramente un descontento.
- Por último hay una falta de organización en la recopilación de documentación, ya que dicha información no es custodiada de manera correcta por el personal responsable del proceso, esto genera que cualquier empleado o funcionario tenga acceso y por consiguiente la pérdida y mal uso de las mismas.

Con todos los problemas expuestos anteriormente, podemos decir que son consecuencia de la inexistencia de un modelo de gestión por procesos, situación que ocasiona toda una serie de efectos indeseables para el desarrollo de la empresa Ibamotors Cía. Ltda. Por todo lo expuesto se establece la necesidad de diseñar un modelo de gestión por procesos, que permita que los procesos se lleven a cabo de manera controlada y organizada, generando mayor productividad haciéndolos más operativos, mejorando el desempeño de los niveles administrativos y operativos, y generando altos nivel de satisfacción con sus clientes internos y externos.

Formulación del problema

¿De qué manera el diseño de un modelo de gestión por procesos facilita el mejoramiento de la gestión administrativa y operativa de la empresa Ibamotors cía. Ltda., de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha?

Delimitación del problema

Campo de acción: Gestión administrativa, procesos.

Objeto de estudio: Modelo de gestión por procesos.

Delimitación espacial: Empresa Ibamotors Cía. Ltda., ubicada en la Av. Pedro Vicente Maldonado (Panamericana Sur Km 14 ½.) en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha

Justificación

Justificación teórica

El trabajo de investigación fue planteado con el propósito de mejorar el desarrollo integral de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., como son; la reducción de ciclos en la entrega y en la adquisición de vehículos, basado en estrategias de acción orientado al desarrollo de la autodisciplina integrado a los colaboradores de la organización.

Por otra parte, el modelo por procesos es una herramienta que permite el aseguramiento de la calidad ya que permitirá a la empresa medir y mejorar los procesos gracias a indicadores establecidos reduciendo recursos económicos. Otro aspecto que mejorara es el trabajo en equipo ya que todas las personas implicadas trabajaran en conforme a un solo objetivo, garantizando la eficacia y eficiencia de la organización.

Justificación metodológica

La propuesta ha sido planteada con la necesidad de optimizar los recursos de la empresa Ibamotors Cía. Ltda. Por eso es necesario la implementación de encuestas y entrevista a los empleados de la organización el cual nos permitirá obtener resultados confiables en la elaboración de un manual de procesos, en beneficio de la gestión mejorando con indicadores de calidad que podrán demostrar resultados claros, demostrando la validez de la investigación que podrá ser aprovechada para un trabajo de investigación posteriormente.

Justificación practica o social

El propósito de esta investigación se centra en el desarrollo de un modelo de gestión por procesos, el cual beneficia a la institución ya que es un trabajo de investigación, que ayudara a mejor no solo a la universidad sino al sector productivo de la ciudad de Quito, generando una empresa basada en un modelo que impulsa la calidad de su servicio en el contexto de la excelencia y buen trato al cliente.

El Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión por procesos para la mejora del desempeño de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., en la ciudad de Quito.

Objetivo Especifico

- Delinear el marco teórico que guiará la investigación.
- Efectuar el diagnóstico a la empresa Ibamotors Cía. Ltda., para identificar los procesos actuales de la empresa y realizar el levantamiento de la información de los mismos y a su vez se identificará los procesos estratégicos, claves y de apoyo.
- Diseñar los manuales de procesos para la empresa Ibamotors como herramienta para contribuir a la mejora de los resultados a nivel administrativo y operativo.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de la investigación.

El modelo por proceso se lo denomina como objeto del mejoramiento permanente, los procesos nacen como un grupo de tareas que se relacionan y responden a una necesidad interna o externa para dar resultados definidos en apoyo a los objetivos de la empresa, esto requiere que para mejorar un proceso y hacerlo más efectivo, eficaz y adaptable se debe considerar el cambio siempre y cuando la alta gerencia lo requiera, mejorar estos procesos atribuye a la organización; mayor confiabilidad de los productos, mejorar el tiempo de respuesta, la disminución de los costos, la reducción de los inventarios, el mejoramiento en manufactura, el crecimiento en el mercado, la satisfacción del cliente, la disminución de tareas repetitivas, un estrecho lazo entre la organización y los empleados y un incremento de las utilidades (Harrington J. , 1993).

El enfoque de procesos debe ser orientado hacia la participación del personal de la compañía y este dirigido hacia el cliente. En las organizaciones existen responsables de tareas y actividades, pero nadie está a cargo de los procesos, para Pérez los procesos son tareas necesarias para obtener un resultado y este se convierta en un valor para el cliente, también se podría definir como un mecanismo para transformar inputs en outputs. Las organizaciones han funcionado por departamentos y poco tiene que ver con las necesidades del cliente, pero mucho de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales, para alcanzar un resultado más eficiente se debe gestionar a las actividades y los recursos como un proceso. Por eso los empresarios deben ser líderes que aseguren su participación en todos los procesos. El mejoramiento de los procesos trae consigo cambios en la organización, cada proceso debe tener un responsable ya que el grado de pertenencia y responsabilidad aumenta, la estructura y los sistemas serán más flexibles, se reducirán las áreas que no agregan valor, se mejora la respuesta a la necesidad de los clientes, la motivación del personal aumentara y se retribuirá según sus esfuerzos y se eliminara la burocracia y procesos (Pérez, 1996).

Para Pardo, (2017) la gestion en empresas medianas se caracteriza por el grado en el que se improvisa, por eso figura el procesos necesario para un desempeño libre de errores, no centrar el problema en las organizaciones y en los empleados, se trata de centrarse en el cliente, en el proceso y en las personas. Por eso el nuevo papel de la gerencia es comprender y dirigir la revolución de los procesos de la compañía minimizando sus costos y adaptándolos a las necesidades de sus clientes.

1.2. Direccionamiento estratégico de las organizaciones

En la actualidad la gerencia necesita tener un conocimiento amplio de la organización, por eso es necesario observar el entorno de la empresa, analizar la situación y decidir en qué dirección se encamina para utilizar los recursos: el personal, las actividades y los procesos que se realizan con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas para así elaborar condiciones y estrategias que permita establecer objetivos que apunte a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento que vayan definidos por un plan estratégico que ayudara a tomar decisiones y anticiparse a la competencia siempre en el marco de la excelencia (Navajo, 2016).

1.2.1. Definición de direccionamiento estratégico

La planificación estratégica encamina a que las organizaciones establezcan los objetivos específicos o generales que se pretendan establecer de acuerdo a que hace y hacia donde se dirigen, por tanto, la misión de una empresa exitosa debe proyectar una visión a largo plazo que explique por que la empresa existe, esto conlleva a que los gerentes tengan la oportunidad de cuestionarse de manera critica que si los productos, servicios, mercados y tecnologías actuales serán los mismo en el futuro, por eso el direccionamiento estratégico es necesario, precisamente porque no podemos predecir el futuro, pero busca precisamente alterar las probabilidades a través de la innovación y el cambio organizacional (Pyzdek & Keller, 2015).

1.2.2. Misión

La misión es el marco de referencia máxima de una organización, donde se describen sus actividades presentes para lograr sus objetivos, también identifica las ventajas competitivas en el mercado, permitiendo saber qué papel desempeña, para quien lo hace y como se debe realizar, encaminado a que los colaboradores sientan su pertenencia y luchen por ella, en el cumplimiento de sus tareas, estableciendo su identidad propia que les identifique de la competencia (Prieto, 2011). Al construir una misión se debe tener en cuenta los siguientes componentes, ver **Figura 1-1**



Figura 1-1. Componentes de una misión

Fuente: (Prieto, 2011)

1.2.3. *Visión*

La visión de la organización debe reflejar la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización, para alcanzar el estado deseable de la compañía, la visión debe ser la respuesta a que queremos que la empresa sea en los próximos cinco años (Zorita, 2015). Al construir una visión se debe considerar las siguientes preguntas, ver **Figura 2-1**

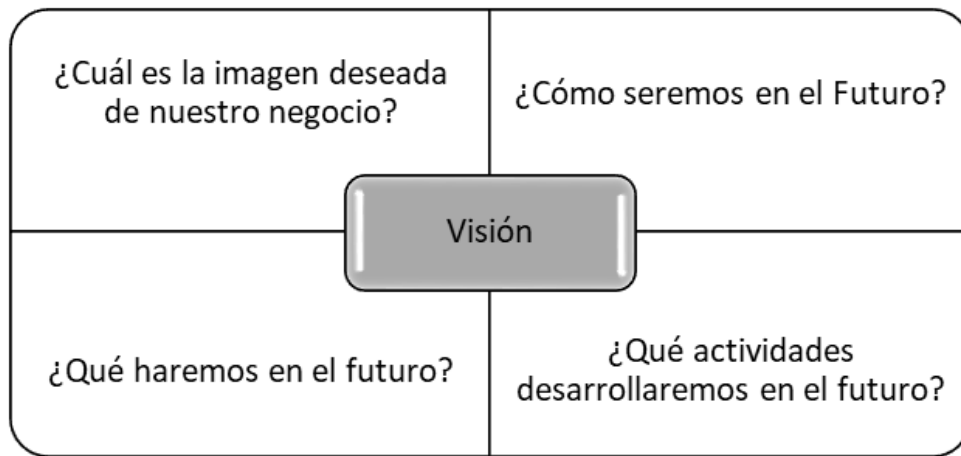


Figura 2-1. Elementos de una visión empresarial

Fuente: (Prieto, 2011)

1.2.4. *Objetivo estratégico*

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la misión y visión en objetivos de desempeño específicos, que definirán la aspiración de la administración frente a las condiciones económicas y competitivas de mercado buscando el mejoramiento del desempeño de las capacidades internas, los objetivos concretos son valiosos para la administración por tres razones; Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la empresa, sirven como patrón de medida para rastrear el desempeño y avances de la compañía y motiva a los empleados a esforzarse más, mejorando su desempeño (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2015).

Según Evans, (2015) los objetivos son metas a lo largo de una ruta y se expresan en números, por eso deben ser precisos. Lo aconsejable es establecer objetivos SMART:

- Específicos (S). Número exacto para un parámetro.
- Medurables (M). Debe ser cuantificable en porcentaje
- Alcanzable (A). Sería absurdo buscar uno improbable.
- Relevante (R). El objetivo debe relacionarse con la meta.
- Limitados de tiempo (T). Cuando se logrará el objetivo.

1.2.5. Políticas empresariales

Las Políticas Empresariales deberían jugar un papel importante y fundamental ya que deben lograr contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa, orientadas por criterios que guíen al personal hacia la correcta acción y decisión de lineamientos que encamina a realizar las actividades, pero con la libertad de reflexión y elección. Para que la política sea operante y cumpla con su finalidad, debe: redactarse con claridad, darse a conocer a todos los niveles donde se aplicara, debe coordinar con las demás políticas, revisar periódicamente, estar acorde con los objetivos de la empresa y ser flexible. Claramente ayudara a evitar pérdida de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias por los empleados (Münch & García, 2015).

1.2.6. Valores corporativos

Los directivos de la empresa cada vez han demostrado que están dispuestas a desarrollar una serie de valores corporativos que reflejen su trabajo ya que definirán la forma en la que funciona la cultura organizacional considerada como una característica competitiva de los grupos de interés: clientes, proveedores, junta de accionistas y los empleados, existen varias empresas que han alcanzado el éxito gracias a fuertes valores que son el eje del negocio, sin embargo, es necesario comunicarlos y llevarlos a la práctica, ya que serán normas conductuales que comparten sus empleados cuando realicen negocios con los clientes, y estarán enmarcados en todas las actividades al interior de la compañía, considerado una pieza fundamental de comunicación (Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2006).

1.2.7. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), es una herramienta de estudio situacional que resume las cuestiones clave del entorno empresarial, la parte interna consta de las fortalezas y debilidades, aspectos sobre los cuales posee control ya que es carácter interno. La parte externa abarca las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas a las que está expuesto y debe enfrentar. Las FO son oportunidades que ofrece el entorno en razón de las fortalezas de una organización, así como las DA que representa las amenazas y peligros que representa o acarrea el entorno como consecuencia de las debilidades. El supuesto análisis es que, a mayor capacidad o Fortaleza, existen mayores oportunidades para realizar exitosamente; mientras que a mayores puntos vulnerables o de debilidad de una organización, mayor son los peligros y amenazas que obstaculizan o impiden la realización de la misión y visión. (Gutiérrez, 2015).

1.3. Adopción del enfoque de gestión por proceso

La implementación del enfoque de gestión por procesos en las organizaciones se dio a partir de la implementación de las normas ISO 9000:2000 que implemento como una herramienta para apoyar actividades de direccionamiento que facilitara la implementación y comunicación de estrategias y la gestión de las actividades. Por lo tanto, es conveniente que las empresas relacionen el cambio organizacional orientado a la calidad y normalización de los sistemas de gestión con la implementación de indicadores de gestión y mejoramiento continuo (López, 2008).

- Capacitar al personal
- Crear un mapa de procesos
- Documentación de los procesos
- Establecer un responsable a cada proceso
- Definir un sistema de medición para cada proceso
- Implementar el ciclo de Deming o PHVA

1.3.1. Gestión por procesos tradicional y estratégico

La gestión por procesos estratégica consiste en integrar a la organización como una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos inter-funcionales ya que las organizaciones tradicionales son una de las causas de ineficiencia organizacional. Por ello las empresas deben tener una clara visión orientada al cliente externo, así mismo estos procesos deben ser documentados señalando la responsabilidad, con el equipo de trabajo asignado y la persona responsable (Tacuri, 2016).

Tabla 1-1: Proceso tradicional vs proceso estratégico

EMPRESA	TRADICIÓN	ESTRATÉGICO
Eje central	Función (tarea)	Procesos
Unidad de trabajo	Departamento	Equipo de trabajo
Descripción de tareas	Limitada (solo lo que le corresponde)	Amplia, todos ayudamos hacer
Mediciones	Incentivo individual (puntual)	Incentivo grupal (resultado global)
Enfocado	Al jefe	Al cliente
Remuneración	Basada en actividades	Basado en resultados
Papel del gerente	Supervisor	Instructor
Figura de clave	Ejecutivo funcional	Dueño del proceso
Cultura	Conflicto (busca culpable)	Participativa (busca como realizar)

Fuente: (Agudelo & Escobar, 2007)

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

Para que exista una organización horizontal es necesario el compromiso de la alta dirección, esto quiere decir que el gerente debe empujar permanentemente este proceso ya que no es posible con un cambio puntual, por eso deberá existir un compromiso y responsabilidad para establecer las directrices para el cambio, ver **Tabla 1-1**. Aquellos procesos se desarrollarán de manera coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas; clientes, accionistas, personal, proveedores y sociedad en general, (Agudelo & Escobar, 2007). Para ello es necesario:

- Generar una cultura corporativa de apertura a la cooperación y colaboración a todos los equipos de trabajo ya que partirá con el diseño y desempeño de la organización.
- Instalar gerentes de los procesos que puedan asumir la responsabilidad del proceso central en su totalidad.
- Establecer al personal la autoridad necesaria para tomar decisiones directamente relacionadas con sus actividades dentro de la cadena de valor, eliminando trabajos que no aportan valor.
- Capacitar al talento humano para conseguir mayor productividad en base al trabajo en colaboración con los demás, evitando problemas a futuro.
- Establecer la medición de los objetivos de desempeño al final del proceso, mejorando la satisfacción de los clientes.

1.4. Modelo de gestión por procesos

Para poder adoptar el enfoque basado en procesos, la organización debe identificar cada una de las actividades que se realiza, toda actividad debe tener una forma secuencial a la que llamamos mapa de procesos, el cual nos servirá para tener una visión más real de las actividades que aporte valor al producto o servicio que recibe el cliente, también se recomienda que para la elaboración del mapa de procesos debe intervenir toda la organización, ya que serán los autores y responsables de los procesos o procedimientos que realizan a futuro, (Ortiz , 2015).

Por tanto un modelo de gestión entiende a la organización como una unidad y a su vez compuesta de una red de procesos, se fundamenta como un conjunto que se interrelaciona entre la eliminación de una barrera llamada unidad funcional y el enfoque dirigido hacia la consecución de las metas, mientras que la gestión estratégica de los procesos ve a la organización como un sistema que busca a través de la relación causa-efecto garantice la coordinación de todos los procesos entre sí, mejorando la eficacia y efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas como el personal, clientes, proveedores y la sociedad en general, (Carrasco J. , 2012).

1.4.1. Objeto de la gestión por procesos

Para Agudelo, (2012) mediante la gestión por procesos pretende:

- a. Entender a la organización como un enfoque horizontal de manera sistemática.
- b. Mejorar la interacción de las áreas de la organización, buscando el mejoramiento de los procesos y los resultados.
- c. Mejorar el trabajo en equipo e interdisciplinario, el intercambio de información y colaboración para alcanzar una meta común.
- d. Dar a conocer a cada empleado la responsabilidad de su trabajo en cada proceso.

1.4.2. Beneficios de la gestión por procesos

La implementación de un modelo de gestión por procesos genera ciertos beneficios a la organización aunque estos procesos no hayan sido identificados claramente, la construcción de este modelo genera; la eliminación de actividades que no agregan valor y duplicación de tareas, mejora la calidad de los productos bien/servicio, incrementa la satisfacción de los clientes, generar un equilibrio entre requerimientos, estrategias y actividades de la organización, mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones y consecuentemente la reducción de los costos (Agudelo, 2012).

1.4.3. Definición de procesos

Los procesos se los denominan como un conjunto de tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenadas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes que va desde la producción de un objeto o presentación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad, cuyo enfoque genera un valor añadido sobre las entradas, logrando resultados satisfactorios y eficientes para la organización, teniendo en cuenta la interacción de los factores externos e internos (Mora J. , 2016).

Un proceso se lo entiende como un conjunto de actividades realizadas en un determinado tiempo de forma repetitiva y sistemática, obteniendo resultados. Los procesos se pueden interrelacionar unos con otros a través de las actividades que lo componen. En función de su complejidad los procesos pueden desglosarse en subprocesos. Dentro de las características los procesos la repetitividad conlleva a realizar las actividades del proceso de manera similar, reportando como ventaja la acumulación de experiencia por los agentes implicados; la variabilidad supone que, como consecuencia de la concurrencia en cada actividad, tarea o acción empleada por diferentes colaboradores en circunstancias distintas, cambia la percepción de satisfacción (Rodríguez & Fernández, 2007).

Un proceso nos proporciona una secuencia de actividades interrelacionadas transformando elementos de entrada en elementos de salida, las cuales están relacionadas de forma continua, que son establecidas en la empresa con la finalidad de conocer la calidad y oportunidad de los recursos estos pueden ser el personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos que se convertirán en producto o servicio final. Ver **Figura 3-1**, por es necesario la implantación de procesos correctos eliminando tareas que generen retrasos y costos muy altos (Remache, 2018).

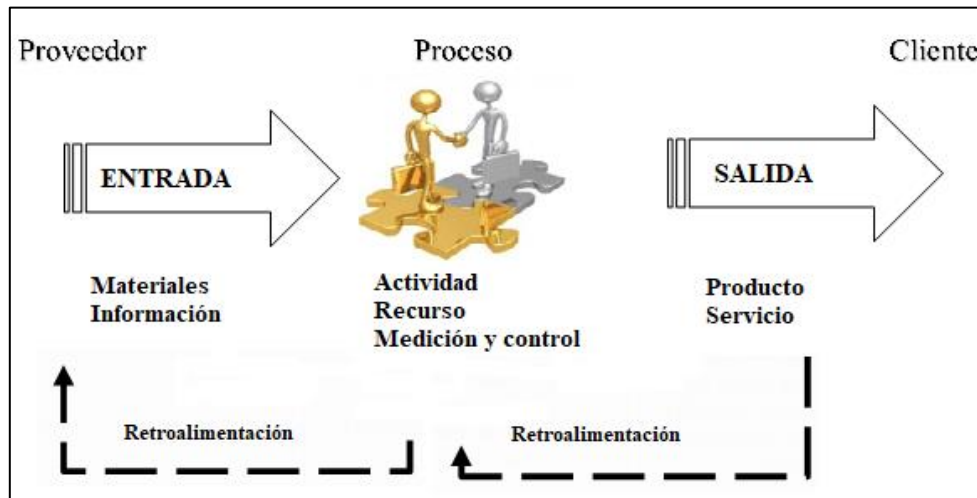


Figura 3-1. Estructura del proceso

Fuente: (Pérez, 2010)

1.4.4. Identificación de un proceso

Agudelo, (2012) menciona en su libro Evolución de la Gestión por Procesos que un proceso identifica las siguientes características:

- Objetivo: es el propósito del proceso y lo que se intenta alcanzar.
- Responsable: persona que asigna los recursos para lograr los objetivos.
- Alcance: determina el inicio y el final del proceso.
- Insumos: proveedor de insumos externos e internos.
- Producto: lo que el proceso entrega al cliente respondiendo una necesidad.
- Recurso: lo que permite transformar los insumos en productos.
- Duración: tiempo transcurrido desde la actividad de inicio hasta el final.
- Capacidad: tiempo y cantidad en relación al producto.

1.4.5. Requerimientos para diseñar los procesos

Los requerimientos de los procesos son clave para diseñar un mapa de procesos por eso es necesario preguntarse cuáles son los resultados que el cliente espera del proceso, en general los requerimientos se obtienen de las necesidades de los clientes y la identificación nos proporciona una base para medir el desempeño. El objetivo del diseño es desarrollar un proceso correcto que satisfaga los requerimientos de los clientes y logre un nivel de calidad, esto se logra entendiendo quien es el cliente y que resultados se generan, el propósito en un levantamiento de pedidos podría empezar con la identificación de las diferentes maneras en el que el cliente prefiere comprar y cuanto está dispuesto a esperar (Evans & Lindsay, 2014).

1.4.6. Clasificación de los procesos

Para Maldonado, (2018) un proceso es la consecución de actividades realizadas por un individuo o grupo que transforma una entrada en un resultado por medio de operaciones, para llegar al objetivo común de la organización, teniendo en cuenta las actividades que intervendrán, como factores externos e internos.

1.4.6.1. Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos se los puede definir como procesos gerenciales de planificación y control, vinculado principalmente al ámbito de la dirección a largo plazo que afecta a toda la organización en su totalidad, destinados fundamentalmente a aspectos de políticas y estrategias de planificación financiera, proyectos estratégicos, comunicación interna y externa, seguimiento de los resultados, procesos de la calidad total y aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios (Ruiz, 2015).

1.4.6.2. Procesos operativos

Los procesos operativos son aquellos que están ligados directamente con la realización del producto la presentación de un servicio. Estos procesos tienen un impacto alto sobre la satisfacción del cliente final, son procesos que valoran los clientes y a los accionistas, ejemplo: investigación y desarrollo de los productos, producción, logística Integral y servicio al cliente (Maldonado R. , 2015).

1.4.6.3. Procesos de apoyo

Los procesos claves o de apoyo son los más importantes para la creación de valor a las operaciones diarias de una organización. Proporcionan infraestructura para los procesos de creación de valor, pero

generalmente no agregan valor al producto o servicio en forma directa. Podrían incluir en aquellos que son para finanzas y contabilidad, servicios legales, servicios de recursos humanos (selección del personal y formación del personal), relaciones públicas, compras, sistemas de información y otros servicios administrativos. Los requerimientos del proceso de apoyo deben ser motivados por las necesidades de los clientes internos y deben alinearse con las necesidades de procesos de creación de valor clave. Los procesos de creación de valor por lo general requieren un nivel más alto de atención que los de apoyo; sin embargo, el fracaso para gestionar de manera adecuada los procesos de apoyo desde luego puede impedir el funcionamiento de los de creación de valor (Evans & Lindsay, 2014).

1.4.7. Elementos de un proceso

Pérez, (2010) menciona que, todo proceso tiene tres elementos:

- a. Los INPUS o entrada principal son productos que provienen de un suministro de características objetivas que responden a un estándar estos pueden ser recursos humanos, materiales o información, o un proceso posterior que viene de la cadena de valor o de un proceso del proveedor o del cliente.
- b. Un OUTPUT o salida es un producto con calidad exigida por el estándar del proceso, la salida es un producto que va destinado al usuario al igual que las entradas estas pueden ser productos, servicios o información.
- c. La Secuencia de Actividades precisan medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo, necesariamente una persona con la competencia y autoridad para procesar y entregar el Output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales o productos que provienen de otros procesos con los que interactúan, necesariamente debe existir un sistema de control conocido como indicador de funcionamiento o retroalimentación.

1.4.8. Información documental en el proceso de gestión

La información documentada es todo medio para comunicar a la organización y a los empleados los procesos y los requisitos de los clientes internos y externos, que involucra un sistema de gestión que sirve como base y registro de la existencia de los procesos, el cual debe contener; las fichas del proceso que describe cada uno de los procesos que se encuentran identificados dentro de la empresa, ver **Tabla 2-1**; fichas de indicadores que consta de la verificación constante del proceso para mejorarlo, ver **Tabla 3-1** y el manual de los procesos (Organismo Internacional de Normalización, 2018).

Tabla 2-1: Ficha de actividades

Caracterización de procesos	
Nombre del proceso: Nombre de la actividades	
Código del proceso: Código del Proceso	
Responsable: ¿Quién es el que ejecuta el proceso?	
Objetivo: ¿Qué finalidad de la ejecución de la actividad?	
Proceso	
Descripción detallada de la serie de pasos para la consecución de la actividad	
Indicadores: cualitativo o cuantitativo	
Materiales: son aquellos recursos necesarios para el desarrollo de actividad o proceso	
Recursos: recurso humano necesario para desempeñar la actividad o proceso	
Observaciones: hallazgos encontrados en el desarrollo de las actividades	

Fuente: (Organismo Internacional de Normalización, 2018)

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

Tabla 3-1: Estructura de un proceso

Organización: Nombre de la Organización				
Departamento: Nombre del departamento de la Organización				
Caracterización de procesos				
Nombre del proceso: Solo un proceso				
Código del proceso: Código del Proceso				
Responsable: ¿Quién es el que ejecuta el proceso?				
Objetivo: ¿Qué finalidad de la ejecución del proceso?				
Entrada/input		Proceso	Salida/output	
Producto	Proveedor		Producto	Satisfacción
Causa			Efecto	
	Características objetivas	Personas: responsable del proceso o miembros del equipo	Características objetivas	Criterios de evaluación
	Criterios de evaluación	Materia: materia prima, información		
	Operación	Recursos físicos: maquinaria, hardware y software		
		Métodos de evaluación y evaluación: funcionamiento del proceso, satisfacción del cliente.		
Medidas		Eficiencia y eficacia	Cumplimiento	Satisfacción

Fuente: (Chacón, 2016)

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

1.4.9. Jerarquía de los Procesos

Los procesos pueden ser clasificados dependiendo del impacto o alcance que tenga la organización. se puede clasificar en 4 niveles: macro procesos, procesos, actividades y tareas, cada nivel se comporta como un proceso y cada nivel es controlado por un sólo responsable, a menor nivel actividades o tareas, es posible que el responsable sea la misma persona que ejecute el proceso, en algunos casos será necesario la implementación de un nivel más por la complejidad del proceso (Agudelo, 2012).

Los procesos se pueden clasificar o jerarquizar, si este es extremadamente complejo o muy sencillo, debido a la diferencia entre los procesos, los cuales se clasifican en: macro procesos, procesos, subprocesos y actividad. Ver **Figura 4-1**, todo macro proceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades, estas son las indicaciones que requieren para generar un determinado resultado en un proceso, esenciales para la elaboración del diagrama de flujo, de la misma manera cada actividad está conformada por un determinado grupo de tareas (Harrington H. , 2001).

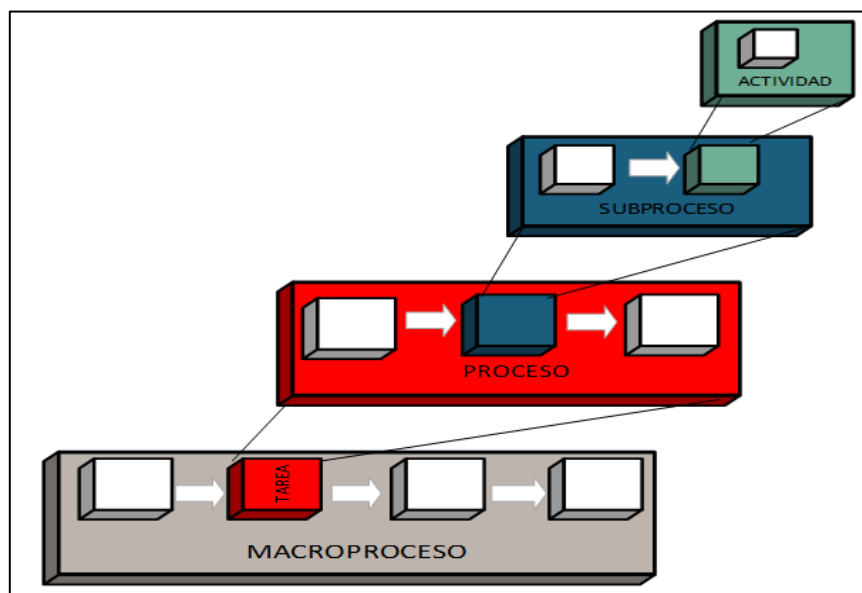


Figura 4-1. Jerarquización de los procesos

Fuente: (Harrington H. , 2001)

1.5. Herramientas para moldear los procesos

Cada vez los procesos son más complejos y hay que incrementar la habilidad para trabajar de manera eficiente en la empresa, por eso la gerencia debe implementar herramientas que permitan analizar las tareas, basado en los distintos enfoques y técnicas en vía de lograr competitividad. Herramientas que permiten un análisis particular de las actividades (Sosa & Hernández, 2007).

1.5.1. Mapa de Procesos

Para Pérez, (2010) el mapa de procesos es una herramienta que permite mostrar interrelación de todos los procesos de manera gráfica y el funcionamiento integral de la organización. Por otra parte, muestra cuales son los procedimientos inherentes a la actividad empresarial.

El mapa por procesos ofrece una visión general del sistema de gestión de la empresa, en él se representan los procesos que comprenden el sistema, donde muestra entradas y salidas, así como sus relaciones principales, ver **Figura 5-1**. Dichas relaciones se indican mediante un esquema gráfico y registros que representan los flujos de información; acciones y trabajos que se efectúan en todos los procesos que posea la institución (Salau, 2018).

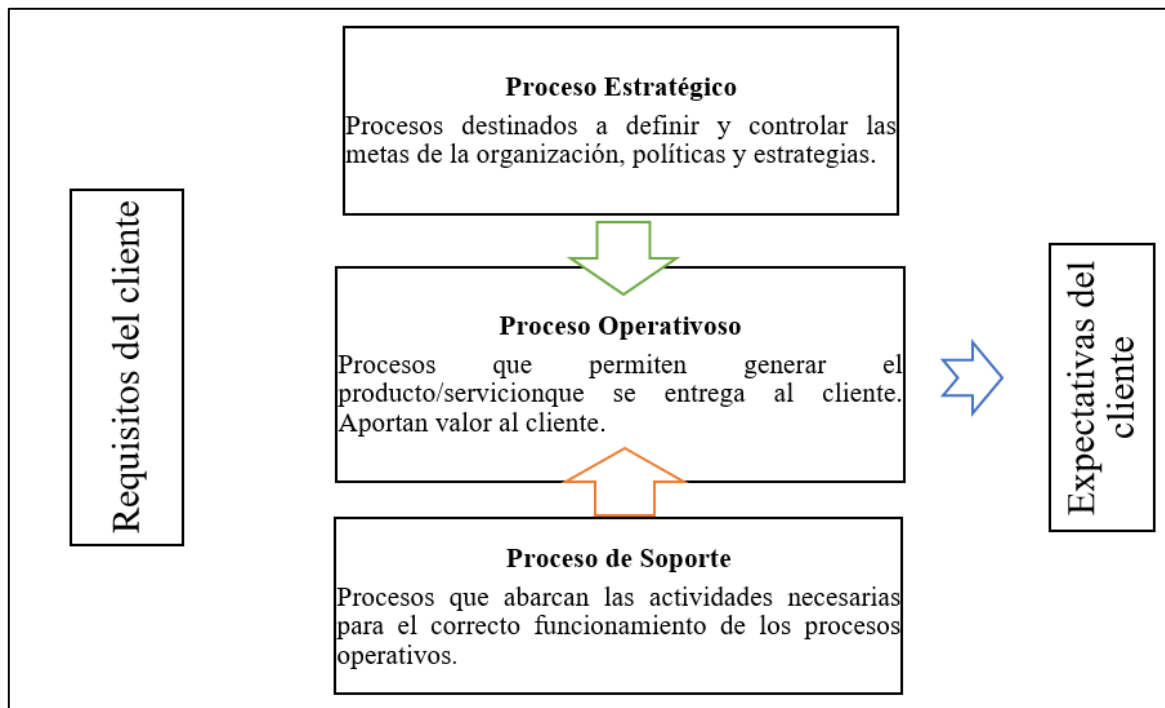


Figura 5-1. Mapa de procesos

Fuente: (Pérez, 2010)

1.5.2. Cadena de valor

Para (Villagomez, 2018), la cadena de valor es una herramienta estratégica que analiza las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva, permite dividir a la empresa de acuerdo a sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, compradores y competencia. Ver **Figura 6-1**

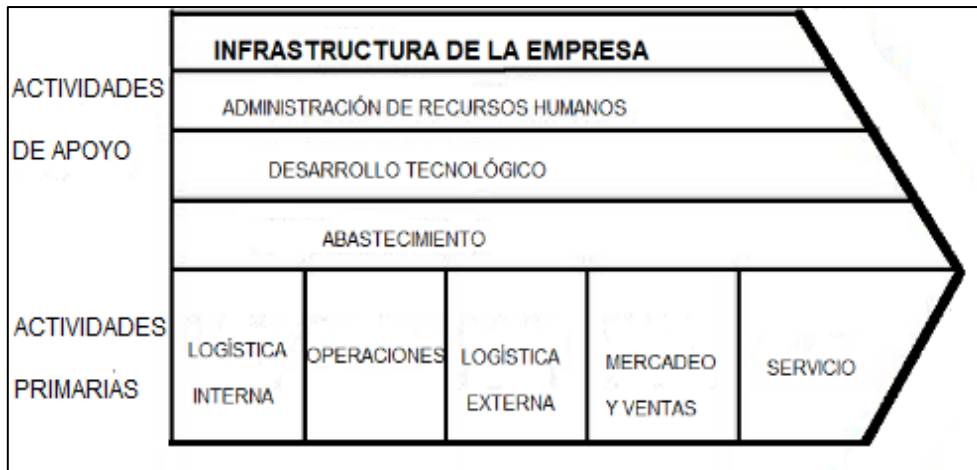


Figura 6-1. Cadena de Valor

Fuente: (Porter, 1998)

La cadena de valor divide a las actividades que se desarrollan de forma diaria en la empresa en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio, creando valor en forma directa a los productos o servicios; logística interna operacional, marketing, ventas y servicio. Las actividades de apoyo incluyen el desarrollo tecnológico, administración de los recursos humanos e infraestructura de la empresa, ya que no aportan valor de forma directa, pero ayudan a reforzar las actividades primarias para agregar valor, obligando a establecer, identificar y documentar los procesos en el mapa de procesos de acuerdo a la cadena de valor. (Porter, 1998)

1.5.3. Diagrama de flujos

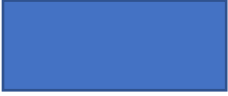

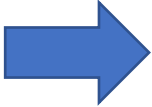








1.5.3.1. Definición

Para (Vilema, 2016), los diagramas de flujo son representaciones gráficas, apoyadas en símbolos claramente identificados y acompañados de una breve descripción, ya que muestran una mayor precisión y claridad sobre lo que quieren expresar, ver **Tabla 4-1**. Los diagramas de flujo son también mecanismos de control y descripción de los procesos que permitirá una mayor organización y evaluación.

El diagrama de flujo de bloques es la mejor forma de diagramar un proceso, ya que contiene los responsables funcionales o las áreas responsables de cada actividad es decir entradas, operaciones, conexiones, decisiones, archivado etc., permite a todos los miembros del equipo conocer mediante una visión amplia todo lo que hace el proceso y en que parte actúa cada uno, permite identificar quienes son los clientes internos (Acosta, Arellano, & Barrios, 2009).

1.5.3.2. Simbología ANSI empleada en el Diagrama de Flujo

Tabla 4-1: Simbología ANSI

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIÓN
	Operación, Actividad	Describe en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anota la pregunta sobre la que se decidirá.
	Trasporte	Indica el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento Impreso	Anota el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica el traslado del proceso de manera numeral.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, Espera	Anota un procesos de espera.
	Inspección, Control	Indica que se reviso
	Sentido, Flujo	Indica el sentido del proceso
	Remisión electrónica de datos	Indica a donde se va la actividad o documento

Fuente: (Agudelo, 2012)

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

1.6. Manual de Procesos

1.6.1. Definición

Para (Remache, 2018), el manual de procesos es un sistema de control interno que permite detallar las instrucciones o parámetros a realizar en una determinada actividad e identifica los responsables, las políticas, las funciones, los sistemas y los procedimientos a seguir.

El manual de Procesos es un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, y describe de manera lógica las actividades que compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. los manuales de procesos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la dependencia (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2004).

1.6.2. Elementos de un manual de procesos

(Agudelo, 2012), considera que los manuales de procesos debe poseer:

- 1) Identificación: portada del manual
 - Logotipo de la empresa.
 - Nombre de la dependencia.
 - Numero o siglas del responsable
 - Título del manual de Procesos.
 - Fecha de elaboración o actualización.
- 2) Índice: contiene de manera sistemática los puntos principales que constituye el manual:
 - a) Introducción: Panorama general del contenido del manual, de su utilidad, fines y propósitos que se pretenden cumplir.
 - b) Objetivo del Manual: El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual:
 - Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento.
 - Una redacción clara, concreta y directa.
 - La descripción en verbo infinitivo.
 - Se describirá en una extensión máxima de doce renglones.
 - Se evitará el uso de adjetivos calificativos.

1.7. Medición de Procesos

Las organizaciones modernas deben estar preocupadas por mejorar, por eso es necesario evaluar sus procesos para poder innovar su producto o servicio, la importancia de la medición fue puesta en consideración por Peter Drucker con la frase “lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar”. Dentro de una buena administración es necesario incluir un medio de control y medición, como son los indicadores de gestión; los cuales permitirán reflejar los resultados de las acciones realizadas frente a lo planificado, describiendo el desempeño con el que fueron efectuados, lo cual se reflejara en cantidades y porcentajes reales con lo que podremos actuar y tomar una decisión (Mora L. , 2012).

1.7.1. Indicadores de Gestión

1.7.1.1. Definición

Yumbillo, (2017) define al indicador de gestión como un instrumento que permiten evaluar en qué medida se están logrando los objetivos o el desempeño de la organización, como un conjunto de datos que nos ayudara a medir las actividades para mejorarlas.

Vimos, (2018) menciona que los indicadores permiten medir y evaluar el desempeño de cada una de las actividades que se realizan, donde se relaciona lo ejecutado frente a lo planificado y con ellos observar los resultados y posteriormente la búsqueda de la calidad.

1.7.2. Características de un indicador

(Villagra, 2006), considera que los indicadores debes tener ciertas características:

- El objetivo del indicador debe ser directo.
- La escala numérica debe ser expresado en magnitud.
- Debe ser capaz de expresar gráficamente.
- Los datos producidos deben ser correctos y confiables.
- Fácil de medir.
- Un indicador debe contar con datos actualizados: fecha y momento que es necesario para ser revisado y analizado.
- El costo del procedimiento de medición debe ser pequeño con relación a la fracción del beneficio que se pretende alcanzar (no sobre pasar el 5% del impacto que es espera obtener).

Tabla 5-1: Ficha del indicador

Ficha del Indicador		Código del proceso
Elemento	Descripción	
Nombre del indicador	¿Algún control para ejecutar el proceso?	
Objetivo del indicador	¿Qué se pretende lograr al utilizar el indicador?	
Proceso al que mide	Nombre del proceso	
Tipo de indicador	Cualitativo: verificar atributos	Cuantitativos: mide la fórmula de calculo
Tipo de indicador	Positivo	Negativo
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Planificado}}{\text{Ejecutado}} \times 100\%$	
Meta	Lo que se pretende lograr	
Frecuencia del calculo	¿Cuántas veces voy a verificar y/o medir ese proceso?	
Periodo	¿En qué fecha voy a verificar o medir?	
Responsable del calculo	Auditor del proceso	
Fuente de información	Responsable de proveer información	
Documento	Documentación de respaldo del proceso	
Nivel de satisfacción	Nivel de satisfacción pensando en el cliente	

Fuente: (Vimos, 2018)

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

1.7.3. Tipos de Indicadores

Los indica que se puede clasificar los indicadores de eficiencia y eficacia. Los Indicador de eficiencia; intentan medir la calidad del uso de los recursos, busca cuantificar las capacidades de obtener resultados con el menor consumo de recursos posible. Los indicadores de tiempo de ciclo, también podría ser considerado ya que busca reducir la magnitud de tiempo, suele mejorar el tiempo de los procesos los costos operativos y los desperdicios. Los Indicador de eficacia evalúan la capacidad de las organizaciones de alcanzar los resultados previstos, el indicador se ocupa del logro de los objetivos, independientemente de la cantidad de recursos utilizados en su consecución a la calidad, la satisfacción del cliente y los resultados obtenidos (Beltrán, 2002).

1.8. Mejora de Procesos

Las Organizaciones necesitan estar siempre cambiando para permanecer en el mercado, y promover una cultura organizacional y de eso depende la gerencia, tener un alto grado de conciencia para promover el mejoramiento continuo, consiguiendo que el personal tenga un apego íntimo con la empresa, siempre orientado a los objetivos, lo que facilitara la optimización de los procesos eliminando operaciones que no aporte valor (Salgueiro, 2001).

Según (Sarmiento, 2016), se debe mejorar los procesos partiendo de una visión creativa y un sentido crítico de los indicadores, para ello es necesario:

1. Eliminar o simplificar la burocracia.
2. Normalizar las actividades.
3. Mejorar el uso de los recursos de la organización.
4. Reducir el tiempo de cada ciclo.
5. Análisis de valor.
6. Alianzas con proveedores.

1.8.1. Ciclo de Gestión PDCA de Deming

1.8.1.1. Definición

(Organismo Internacional de Normalización, 2018), menciona que el ciclo PDCA o conocido como círculo de mejora continua describe cuatro fases que son necesaria para alcanzar la mejora continua de la organización:

1. Planificar: elaboración de un plan de acción y la determinación de los recursos disponibles.
2. Ejecución: asegura la implementación de las acciones previamente planificadas.
3. Verificar: determinar si las acciones implementadas han aportado los resultados esperados.
4. Actuar: requiere revisar, optimizar, industrializar y explorar las acciones de mejora.

Todos los procesos claves y relevantes deben tener la capacidad de cumplir con el ciclo de PDCA, empezando con ser planificado y asegurar su cumplimiento como base para verificar y ser utilizado para establecer objetivos. Después es necesario medir el cumplimiento y eficacia de los mismos y documentar los procedimientos. Otro método de aseguramiento de la calidad es realizar periódicamente una reingeniería de los procesos de gestión claves para alcanzar la calidad, reducir costes y mejorar el servicio (Maldonado J. , 2018).

CAPITULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

La presente investigación tiene un enfoque de carácter cualitativo ya que pretende guiar el proceso de investigación, en base a métodos de recolección y análisis de datos, por medio de la observación de la realidad que presenta la organización, que sirve para documentar la investigación, cuyos datos permitirá procesar y analizar la información a fin de determinar los resultados y conclusiones. los cuales se utilizarán para diseñar el modelo de gestión por procesos a la empresa Ibamotors Cía. Ltda., de la ciudad de Quito, en la provincia de Pichincha.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. *Exploratorio*

Se aplicará el nivel exploratorio que pretende analizar cuáles son las causas que generan la ineficiencia de los procesos ya que pretende estar en contacto directo con la realidad a investigarse, las personas involucradas y los factores externos, además pretende recoger información necesaria para estar más apegado a los fines investigativos.

2.2.2. *Descriptivo*

El presente trabajo tendrá una investigación de nivel descriptivo ya que pretende caracterizar los problemas que generan la inexistencia de un modelo de gestión por procesos basado en fuentes de investigación que pretenden describir el contexto en el que se pretende medir y evaluar la información.

2.3. Diseño de la investigación

Se pretende realizar una investigación transeccional debido a que esta investigación solamente recolecta datos en un solo momento y tiempo único. El diseño transeccional exploratorio generalmente se aplica a problemas de investigación poco conocidos o nuevos, y es utilizado dentro del enfoque cualitativo.

También se hará un diseño transeccional descriptivo ya que se pretende conocer el estado actual de la organización y compararlos con normas dentro de un panorama de una o más variables.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Investigación Descriptiva

La presente investigación tendrá el carácter descriptivo y objetivo, ya que la misma se ocupa de la descripción de datos, fenómenos o eventos que nos interesan, midiéndolos y evidenciando sus características y a su vez detallando los pasos de cada una de las áreas que lo conforman, logrando obtener información sobre sus principales necesidades y requerimientos, iniciando en la unidad operativa hasta la unidad administrativa, que servirá de soporte para la estructura del presente Modelo de Gestión por Procesos.

2.4.2. Investigación de Campo

Se generó la investigación de campo ya que es necesaria la visita al lugar de estudio para realizar la ejecución del levantamiento de información de los procesos, a través de documentos como: encuestas, entrevistas, fichas, de procesos, fichas de indicadores, entrando en contacto directo con los sucesos, a fin de recopilar los datos necesarios de cada actividad realizada en la empresa Ibamotors Cía. Ltda.

2.4.3. Investigación documental

La presente investigación será de una fuente secundaria, ya que se basa en la recolección de información existente en diferentes libros, monografías, líneas de investigación, trabajos de titulación y definiciones expuestas por diferentes autores sobre los temas que tengan relación directa y aporten a la construcción del manual de procesos para la empresa Ibamotors Cía. Ltda.

2.5. Población y Muestra

2.5.1. Resultados del levantamiento de información

Como parte de investigación de campo se planifico realizar las encuestas y entrevistas, de esta manera fundamentar debidamente una implementación de un sistema de gestión por proceso, para mayor percepción del problema por eso es necesario estar en contacto con los empleados.

Las encuestas se realizaron a los quince empleados que conforman la nómina fija de la compañía Ibamotors Cía. Ltda., ver **Tabla 1-2**

Tabla 1-2: Personal de la organización

Cargo	N°	Cargo	N°
Gerente General	1	Jefe de talleres	1
Gerencia Comercial	1	Técnico Mecánico	2
Contabilidad	1	Asesor de Repuestos	1
Jefe de ventas	1	Gestor	1
Asesor Comercial	4	Auxiliar de servicios	2
TOTAL			15

Fuente: Elaborado por el autor

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

2.5.2. **Muestra:** para la presente investigación no es necesario la aplicación de una muestra ya que el universo de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., es reducido.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación

2.6.1. Métodos de investigación

Deductivo

Este método permite analizar casos particularmente partiendo de un todo establecido en el manejo de información documental: conceptos, definiciones, y demás revisiones bibliográficas dando así la recopilación de información que servirá como sustento teórico para estructurar el modelo de gestión por procesos, adaptándolo a las necesidades y requerimiento de la organización.

Inductivo

En la presente investigación se utilizará el método inductivo, ya que permitirá obtener conclusiones generales a partir de indicios particulares, mediante la observación de los hechos para su registro, la clasificación y el estudio de los procesos, permitiendo llegar a una generalización y de esta manera llegar a formar un proceso.

Científico

Este método permitirá encontrar respuestas a la interrogante planteadas, mediante fichas de procesos, elaboración de flujogramas y mapas de procesos para realizar la parte práctica a través de la recopilación de información de los procesos.

2.6.2. Técnicas de investigación

Observación: La técnica de observación radica en la visualización de la situación que presente en el área en el que se va a desarrollar la investigación de tal manera que los datos obtenidos serán más cercanos a la realidad, relacionadas con las operaciones, procesos e indicadores de gestión que permitirán identificar la producción de la empresa, ver **Anexo E**

Encuesta: Esta técnica permitirá recopilar la información relevante, a través de preguntas realizadas a los empleados, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión de manera más exacta, que servirá para generar el manual de procesos, ver **Anexo D**.

Entrevista: Al utilizar esta técnica para la obtención de información se procederá a entrevistar al personal de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., con ello contribuirá al desarrollo de la propuesta de investigación, ver **Anexo A**.

2.6.3. Instrumentos de la investigación

Cuestionario: al ser un instrumento básico de observación, se formuló una serie de preguntas que permitieron medir, de tal manera que posibilitó cualificar y cuantificar los hechos a través de los mismos.

Para su efecto se realizó preguntas directas e indirectas. En las preguntas directas se lo relaciono con el trabajo y la gestión administrativa, por otra parte, las preguntas indirectas fueron aplicando con relación a la logística desde el entorno laboral que se relacionan con el cumplimiento de los objetivos que pretende conseguir la empresa Ibamotors Cía. Ltda.

Guía de entrevista: la elaboración de este instrumento ayudara a levantar información relevante y precisa, que ayudara a la parte documental de la investigación, de una manera lógica y secuencial para el desarrollo del modelo de gestión de procesos.

Ficha de información: comprende los papeles de trabajo de los procesos como; ficha de procesos, mapa de procesos, diagrama de flujos y ficha de indicadores. Utilizados para obtener información concreta y directa de las personas involucradas en la empresa.

- **Fichas de procesos:** recaba información que será utilizada para establecer e identificar los procedimientos, políticas y recursos que serán aplicados en los procesos administrativos, financiero, operativo o de venta, con el fin de contar con la documentación necesaria para el diseño de los manuales de procesos.

- **Mapa de procesos:** contiene de forma resumida la información de los procesos, mostrando y representando mediante gráficos los procesos estratégicos, operativos, y de apoyo que la empresa Ibamotors Cía. Ltda., realiza día a día.
- **Diagrama de flujo:** nos ayudara a identificar los aspectos importantes de los procesos que generan sub-procesos, así también su inicio y el fin de las principales actividades de compra, operación, venta y facturación, que facilitara su comprensión, control, y mejorar su eficiencia y eficacia en las operaciones que se lleva a cabo en la empresa.
- **Ficha de observación:** es un instrumento de investigación, evaluación y recolección de datos, para suministrar información valiosa que ayudara a fortalecer y mejorar los procesos de la empresa, ya que dichos criterios sirven como retroalimentación.

2.7. Idea a defender

El diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa Ibamotors Cía. Ltda., en la ciudad de Quito, contribuirá la mejora del desempeño a nivel administrativo y operativo, así como el desarrollo de sus actividades obteniendo el máximo rendimiento de cada proceso optimizando los recursos y la satisfacción de los clientes.

CAPITULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados

Para la verificar si existe un modelo de gestión por procesos, en necesario partir con una entrevista al gerente general y una encuesta aplicada al talento humano de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., resultados que se presenta a continuación.

3.1.1. Presentación de resultados de la encuesta dirigida al Talento Humano.

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.?

Tabla 1-3: Socialización de la misión y visión

Respuesta	Número	Porcentaje
Si	2	13%
No	13	87%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

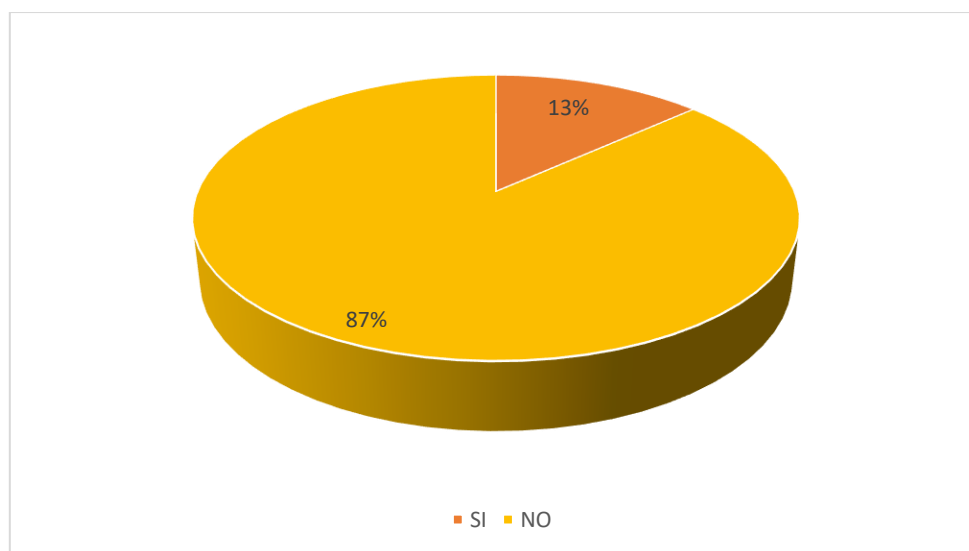


Gráfico 1-3. Socialización de la misión y visión

Realizado por: Juan C., Rojas T. 2019

Análisis

La siguiente pregunta determinó que los empleados de la empresa, no conocen la misión y visión ya que no son establecidas permanentemente por la gerencia, siendo muy importante porque son el punto de partida para el desarrollo de estrategias claves para el crecimiento de la organización.

2. ¿Conoce los valores, políticas y filosofía de la organización?

Tabla 2-3: Conocimiento de la filosofía organizacional

Respuesta	Número	Porcentaje
Si	2	13%
No	13	87%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

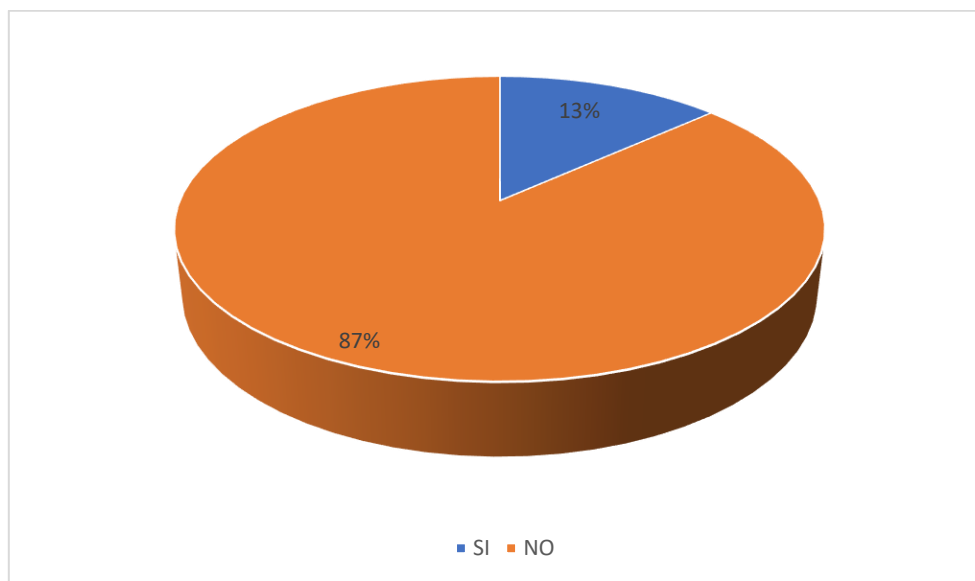


Gráfico 2-3. Conocimiento de la filosofía organizacional

Realizado por: Juan C., Rojas T. 2019

Análisis

Al tabular las repuestas de la encuesta se determinó que los empleados no conocen la filosofía organizacional, aunque comprenden el trabajo en equipo, siendo un elemento de gran importancia para la empresa Ibamotors Cía. Ltda., pero es necesario definir los objetivos, políticas a cumplir y sus principios, lo que permitirá la evolución y competitividad entre el talento humano.

3. ¿Conoce usted cuales son las funciones que debe desempeñar en la empresa?

Tabla 3-3: Conocimiento de las funciones que desempeña

Respuesta	Número	Porcentaje
Si	6	40%
No	9	60%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

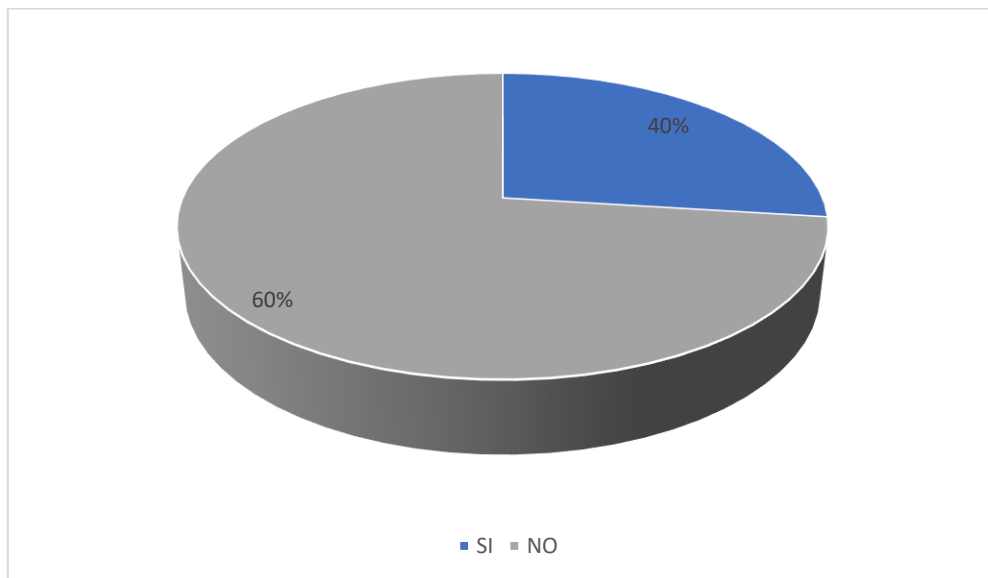


Gráfico 3-3. Conocimiento de las funciones que desempeña

Realizado por: Juan C., Rojas T. 2019

Análisis

Los empleados de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., consideran que es necesario la implementación de un manual de procesos que guie al personal a responder favorablemente los objetivos del desempeño y así obtener satisfacción a la hora de cumplir con el trabajo, para obtener un producto de calidad y buen servicio al cliente.

4. La manera en que realiza las tareas responde a un trabajo caracterizado por:

Tabla 4-3: Forma de trabajo de los empleados

Respuesta	Número	Porcentaje
Experiencia laboral	8	53%
Mediante planificación	2	13%
Trabajo repetitivo	4	27%
Por objetivos	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

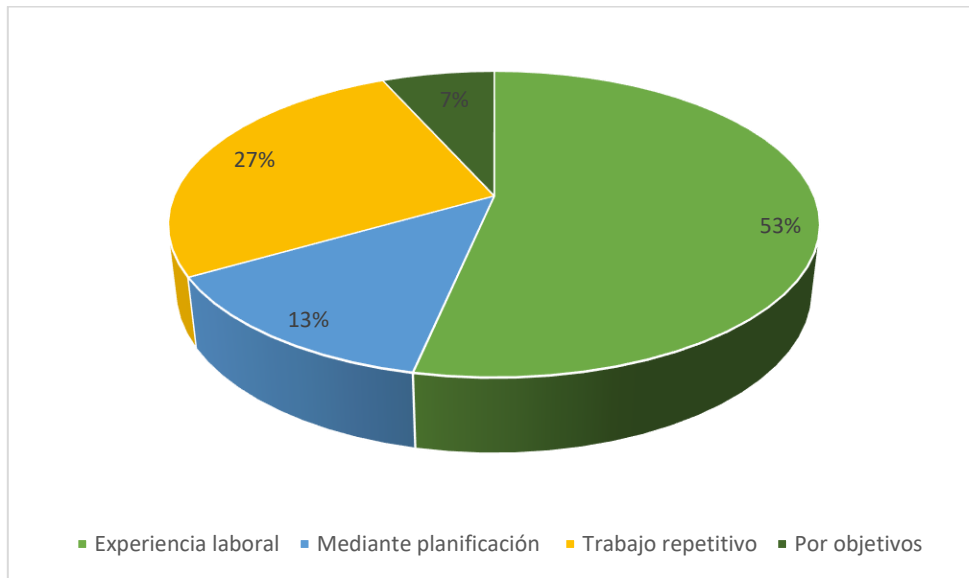


Gráfico 4-3. Forma de trabajo de los empleados

Realizado por: Juan C., Rojas T. 2019

Análisis

Según la encuesta aplicada, se puede determinar que la mayoría de los empleados han trabajado en otras empresas afines a la concesionaria Ibamotors Cía. Ltda., y aunque el personal posee habilidades y conocimiento, es necesario que la administración establezca una planificación donde comprenda el análisis de la situación, el establecimiento de objetivos y el desarrollo de planes de acción que ayudaran a mejorar el trabajo de la organización.

5. Considera usted que la comunicación interna (administración/empleados) es:

Tabla 5-3: Comunicación interna

Respuesta	Número	Porcentaje
Muy satisfactorio	1	7%
Bastante satisfactorio	1	7%
Satisfactorio	2	13%
Poco Satisfactorio	7	47%
Insatisfactorio	4	27%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

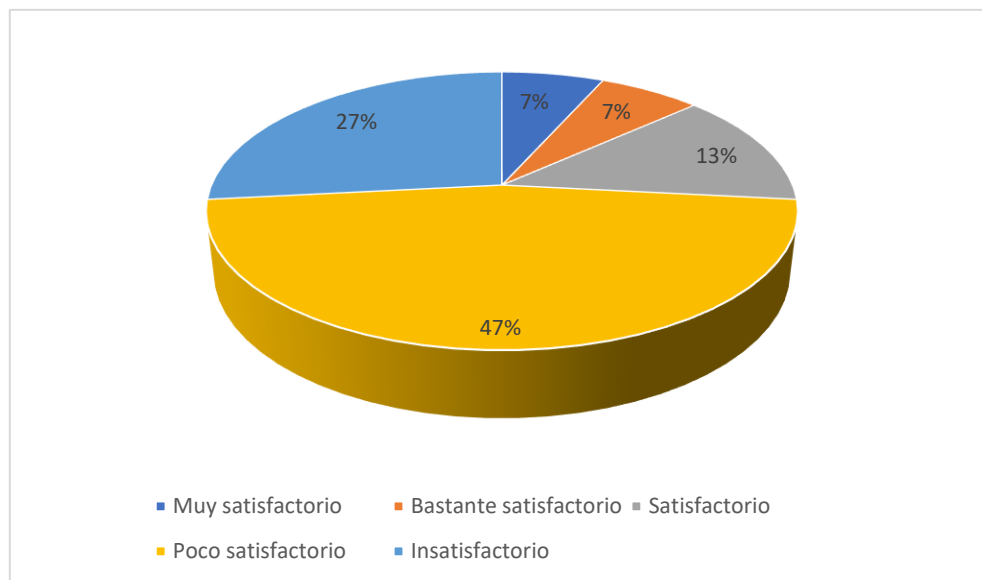


Gráfico 5-3. Comunicación interna

Realizado por: Juan C., Rojas T. 2019

Análisis

Según la encuesta aplicada a los empleados de la organización, la empresa carece de comunicación interna, lo que causa un desconcierto y desinformación entre el personal, siendo una herramienta estratégica clave para que los altos niveles jerárquicos, ya que comparte información necesaria para cumplir con los objetivos y valores estratégicos que promuevan a los empleados a trabajar en un clima laboral positivo en un marco de confianza y motivación.

6. Considera que la forma en que opera la empresa Ibamotors, se puede calificar como:

Tabla 6-3: Manejo de la organización

Respuesta	Número	Porcentaje
Muy bueno	1	7%
Bueno	2	13%
Regular	4	27%
Mala	6	40%
Deficiente	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

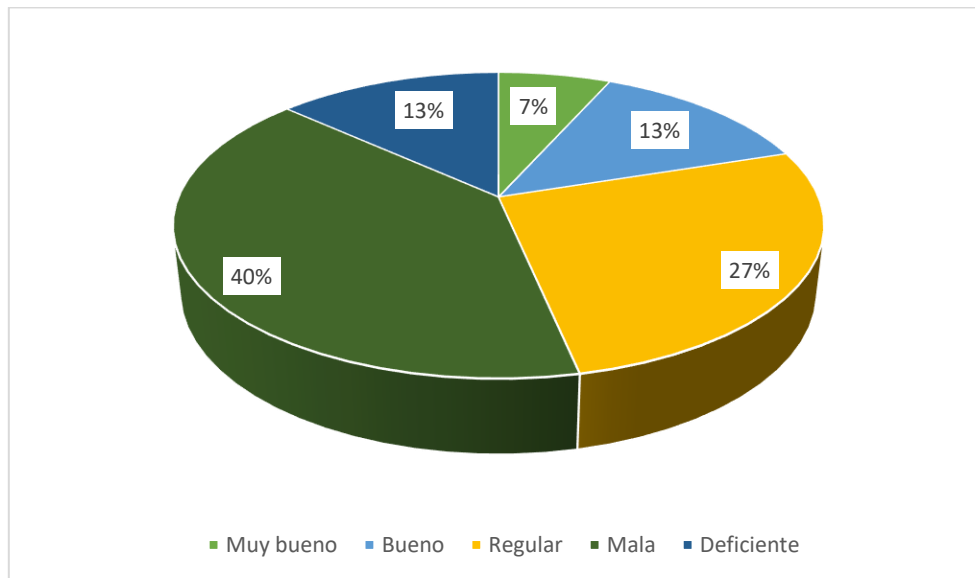


Gráfico 6-3. Manejo de la organización

Realizado por: Juan C., Rojas T. 2019

Análisis

Los empleados de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., consideran que es importante la implementación de políticas que ayuden a obtener mejores resultados, porque ayudara a que el personal opere de manera eficiente y correcta para alcanzar las metas establecidas por la administración.

7. Cree usted que son adecuados los tiempos asignados para la ejecución de cada proceso de la empresa:

Tabla 7-3: Tiempo entre procesos

Respuesta	Número	Porcentaje
Totalmente adecuado	1	7%
Bastante adecuado	2	13%
Adecuado	2	13%
Poco adecuado	9	60%
Inadecuado	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

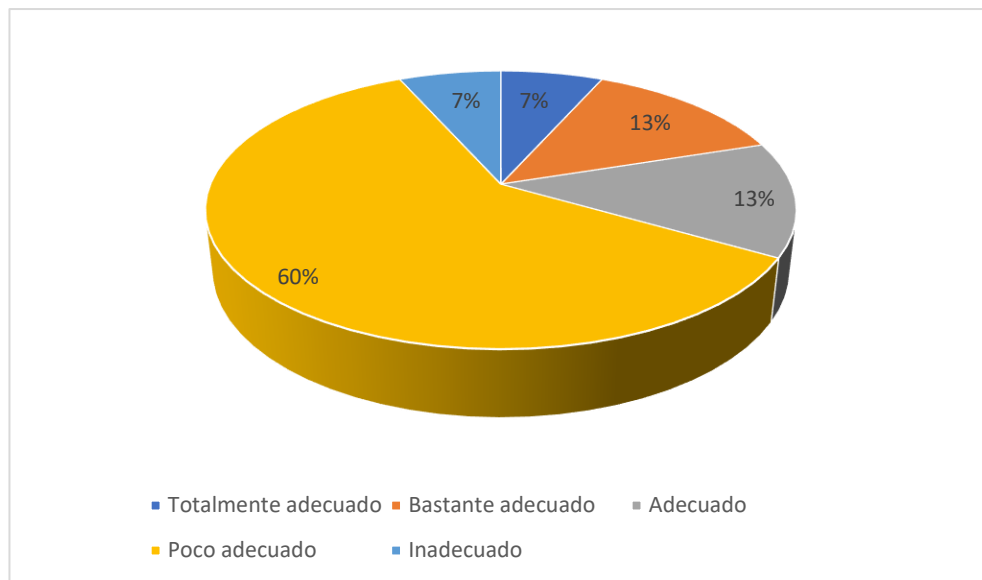


Gráfico 7-3. Tiempo entre procesos

Realizado por: Juan C., Rojas T. 2019

Análisis

Los empleados de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., respondieron que parte del tiempo en el que se tarda en entregar un vehículo radica en actividades que no requieren ser tomadas en cuenta ya que no son de gran utilidad para completar el proceso, por eso es importante que el tiempo este a mano de la planificación ya que garantizara la productividad de la empresa, contribuyendo a mejorar la satisfacción del cliente en la entrega del producto.

8. **¿Considera usted que existe duplicidad y pérdidas de recursos en los procesos administrativos?**

Tabla 8-3: Ineficiencia de los recursos de la empresa

Respuesta	Número	Porcentaje
Si	12	80%
Parcialmente	1	7%
No	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

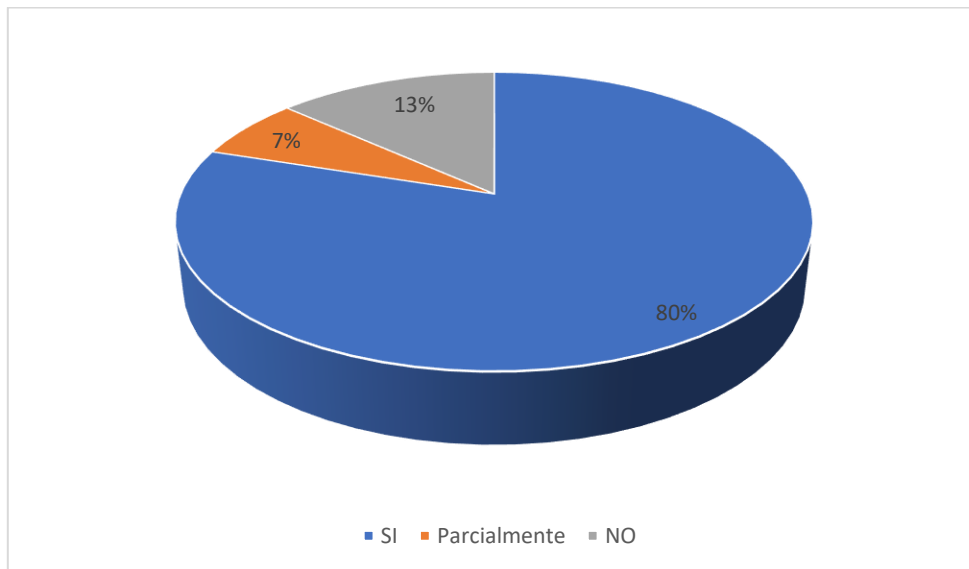


Gráfico 8-3. Ineficiencia de los recursos de la empresa

Realizado por: Juan C., Rojas T. 2019

Análisis

Según los resultados de las encuestas aplicadas los empleados de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., considera que existe duplicidad en las tareas, que recaen en la mala utilización de los recursos por eso es necesario que cada actividad que se realiza dentro de la organización, deba estar relacionada con los objetivos de la organización y justificado su existencia ya que de lo contrario solo ocasionaran gastos innecesarios y esfuerzos inútiles.

9. ¿La compañía Ibamotors Cía. Ltda., establece métodos de seguimiento y control?

Tabla 9-3: Métodos de seguimiento y control

Respuesta	Número	Porcentaje
Siempre	1	7%
Casi siempre	2	13%
Medianamente	2	13%
Pocas veces	9	60%
Nunca	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Rojas Tenemuella, Juan, 2019.

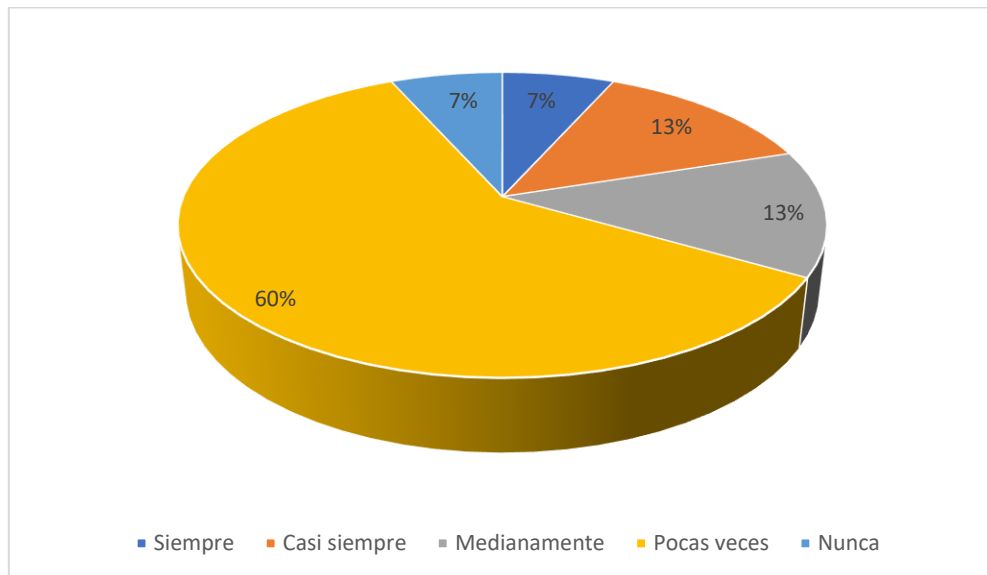


Gráfico 9-3. Métodos de seguimiento y control

Realizado por: Juan C., Rojas T. 2019

Análisis

De los empleados encuestados de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., han manifestados que no existe seguimiento de todos los procesos y manifiestan que debe existir un control desde la administración, ya que la retroalimentación servirá como herramienta que permitirá optimizar la capacidad de producción, garantizar el tiempo entre proceso y aumentar la productividad.

10. ¿La empresa ha implementado algún sistema de mejora de calidad?

Tabla 10-3: Implementación de un sistema de calidad

Respuesta	Número	Porcentaje
Si	3	20%
No	6	40%
Desconozco	6	40%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

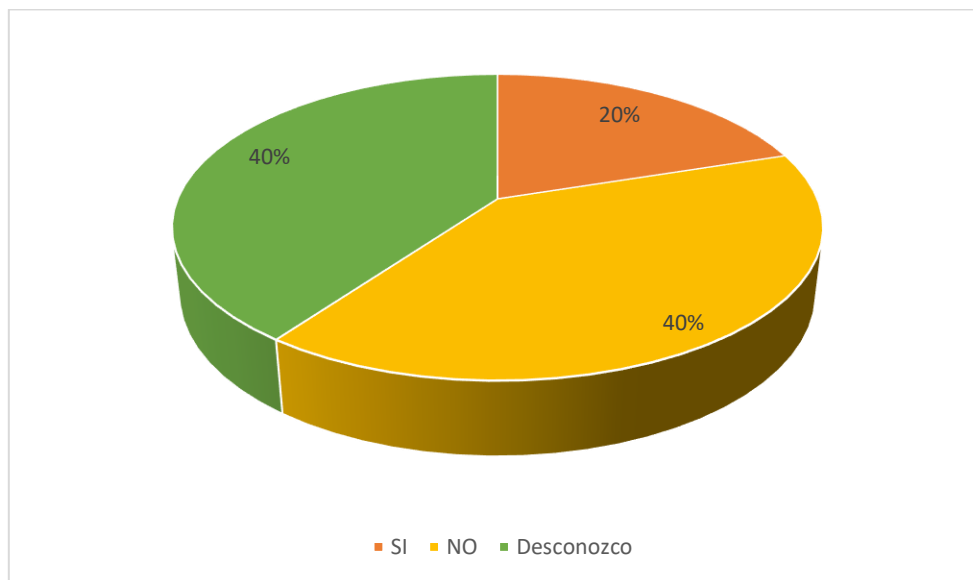


Gráfico 10-3. Implementación de un sistema de calidad

Realizado por: Juan C., Rojas T. 2019

Análisis

Los empleados encuestados indicaron que desconocen de la implantación de un sistema de gestión de la calidad, y es de gran importancia porque permitirá sistematizar las operaciones que ayudara a trabajar eficientemente ahorrando costes, detectar recursos ociosos y procedimientos que no generan valor, además nos ayudara a cumplir de manera adecuada la normativa del producto y servicio que ofrece la concesionaria.

3.1.2. Entrevista

A continuación, se detalla las respuestas recibidas por el gerente general de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., que se realizó con el propósito de determinar la necesidad de un modelo de gestión por procesos, realizada el 7 de noviembre del 2019

Entrevista al Ingeniero William R. Ibarra Quiroz representante legal de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.

1. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas de su empresa y el servicio que ofrece al consumidor?
 - Atención personalizada de parte de los accionistas de la Compañía.
 - Facilidad en la toma de decisiones por ser una empresa familiar.
 - Ubicación geográfica estratégica en zonas comerciales de crecimiento y desarrollo automotriz.
 - Contar con la distribución de marcas ya posicionadas en el país.
 - Contar con personal comprometido con la compañía.
 - Brindar la mejor relación costo-beneficio para nuestros clientes.
 - El servicio postventa más económico del mercado.
 - Amplia gama de vehículos para todo tipo de aplicación.

2. ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades de su empresa y el servicio que ofrece al consumidor?
 - Crecimiento en el área de postventa ampliando el área de talleres.
 - Crecimiento de las ventas al incorporar nuevas estrategias comerciales.
 - Generar mayor aceptación de nuestras marcas en el país.
 - Desarrollo tecnológico vanguardista con nuevos y mejores productos.
 - Importar nuevas líneas de productos.
 - Desarrollar innovaciones en servicio y atención.

3. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades de su empresa y el servicio que ofrece al consumidor?
 - No contar con crédito directo para nuestros clientes.
 - Alta dependencia con el representante de la marca en el país.
 - Bajos márgenes de utilidad que no permiten mayor negociación con clientes.

- Competencia desleal en la Red de distribución.
 - Falta de capital de trabajo e inversión.
 - Target de clientes con poca capacidad de pago.
4. ¿Cuáles considera usted que son las amenazas de su empresa y el servicio que ofrece al consumidor?
- Competencia excesiva y desleal.
 - Situación económica del sector transportista y del país.
 - Eliminación de subsidios a los combustibles.
 - Incorporación de nuevas líneas de vehículos a menor precio.
 - Cambios en normativas del país.
5. ¿Cree usted que un sistema de Gestión por Procesos puede lograr eficacia y eficiencia en las distintas actividades que se realizan en la empresa?

Por supuesto es fundamental y ayudaría mucho tener procesos claros y definidos en cada una de las áreas y actividades de la Compañía.

6. ¿Para la toma de decisiones, cree usted que debe mejorar la información acerca de la gestión por procesos?

Si nuestra empresa tiene todavía muchas áreas por desarrollar como son el establecer un manual de procesos, establecer y socializar políticas, definir claramente las funciones para cada cargo, presupuesto de ingresos y gastos, entre otras.

3.2. Discusión de resultados

Una vez finalizado la investigación de campo, realizada a la empresa Ibamotors Cía. Ltda., utilizando los métodos y técnicas ya descrita se obtuvo los siguientes resultados: de la entrevista realizada al gerente general de la compañía se resume que al ser una empresa familiar tiene como ventaja la toma de decisiones, y siempre pretende que sus productos sean no solo de calidad sino de gran beneficio para los clientes, además considera que la gestión por procesos ayudara a incrementar la eficiencia de la misma ya que ayudara a que los procesos sean claros para definirlos en cada una de las áreas y actividades. Una vez analizado los resultados de la encuesta realizada al talento humano de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., en la ciudad de Quito, se pudo determinar que, si se cumple con la idea a defender, ya que el diseño de un modelo de gestión por procesos para la organización contribuirá con la optimización de los recursos y mejora del desempeño de la gestión administrativa y de producción.

3.3. Propuesta

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE QUITO.

3.4. Situación actual de la organización

La empresa Ibamotors Cía. Ltda., es un concesionario de vehículos, en el Ecuador, ubicada en la provincia de Pichincha, sector sur de la ciudad de Quito en la Parroquia Guamaní, fue fundada el 01 de diciembre del 2013 por los socios: Sr. Carlos Ibarra, Ing. Germánico Ibarra, Ing. William Ibarra e Ing. Vélgica Ibarra, en la actualidad cuenta con un total de 15 trabajadores, los mismos que apoyan a la consecución de los objetivos de la empresa.

Ibamotors Cía. Ltda., en una empresa familiar que comenzó sus actividades el 01 de enero del 2014; inicio con la venta de vehículos nuevos para el transporte público de la marca Internacional Buses, la organización también comercializa repuestos y brinda el servicio mantenimiento, ver **Tabla 11-3**, la empresa cuenta con una sucursal en el sector de San Rafael, que abrió sus puertas desde 2019.

Tabla 11-3: Productos y servicios de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.

Producto/servicio	Descripción
Camionetas, camiones livianos, busetas, volquetas y montacargas	De la marca JAC a gasolina y diésel
Van y camionetas	marca FAW
Buses	De la marca BUSES International
Motos	Motos de la marca Zongshen
Mantenimiento preventivo	Plan de mantenimiento cada 5000 km Diagnóstico de averías con scanner
Mantenimiento correctivo	Repuestos originales Reemplazo de partes

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

3.4.1. Marco legal

IBAMOTORS CÍA. LTDA., fue constituida el 04 de septiembre del 2013, según la aprobación de la superintendencia de compañías con resolución Nro. SC.IJ.DJC.Q.13.004785, cumpliendo con todas las obligaciones enmarcadas en la ley, así como el registro mercantil con número de inscripción 3997, el 16 de octubre del 2013. La Compañía cuenta con Registro Único de Contribuyente (RUC), 1792472040001 y representante Legal hasta la fecha el Ingeniero William R. Ibarra Quiroz.

3.4.2. Organigrama estructural

La estructura de la Empresa Ibamotors Cía. Ltda., es de carácter funcional, basada en la existencia de supervisores especializado en sus determinadas áreas, ver **Figura 1-3**

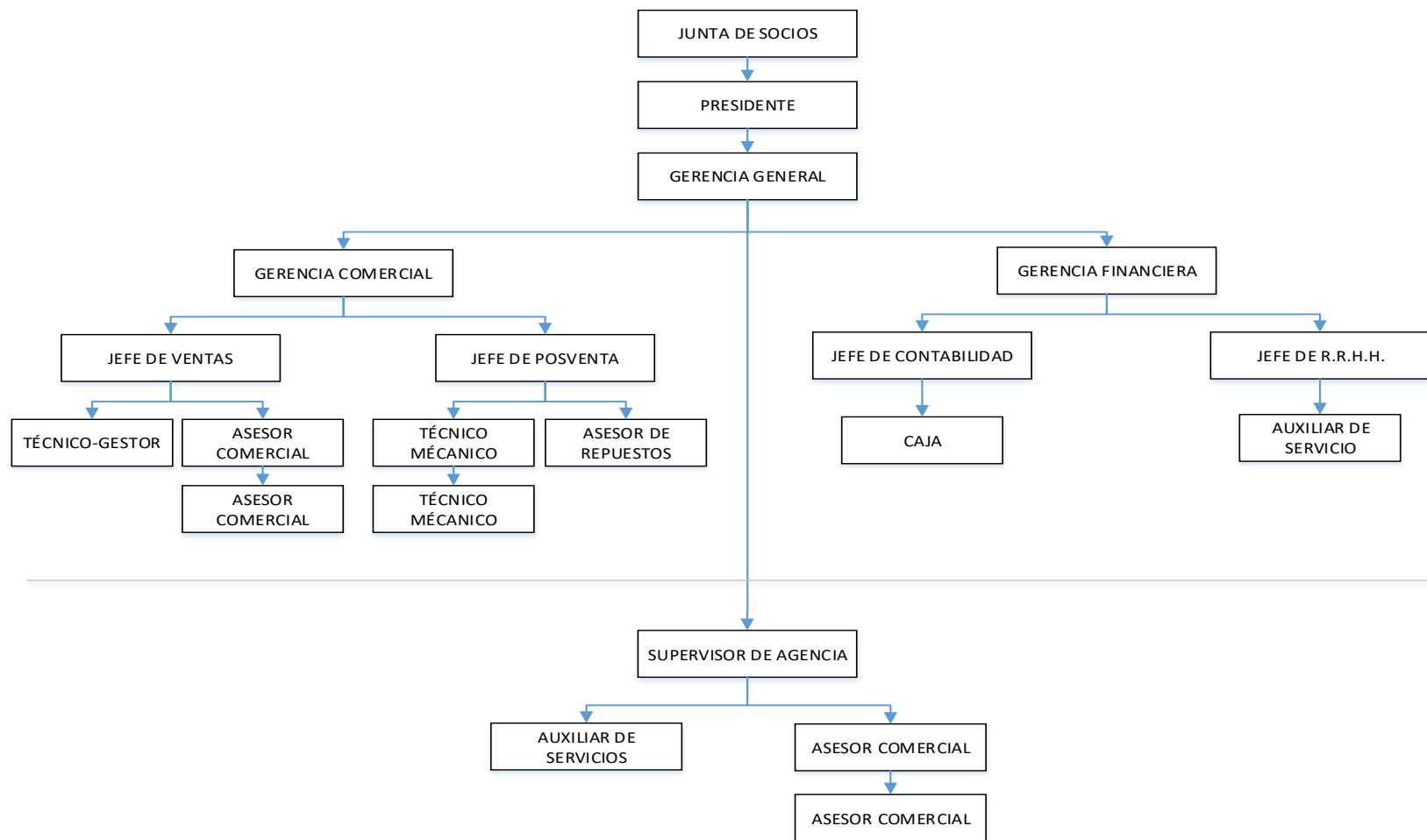


Figura 1-3. Estructura de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.

Realizado por: Rojas, Tenemuela, Juan, 2019

3.4.3. Ubicación geográfica de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.

Matriz: Provincia: Pichincha, Cantón: Quito, Parroquia: Guamaní, Barrio: La Victoria Calle: Av. Pedro Vicente Maldonado, Referencia: diagonal a la gasolinera PETROECUADOR, ver **Figura 2-3**, Teléfono Trabajo: 023652247 / 023651850 / 022338227 Celular: 0995105037

Email: wibarra@ibamotors.com.ec Web: www.ibamotors.com.ec

Sucursal: Provincia: Pichincha, Cantón: Rumiñahui, Parroquia: San Rafael, Calle: Isla Isabela N°:232 Intersección: Av. San Luis Local, a dos cuadras de San Luis Shopping, ver **Figura 3-3**. Celular: 0997830020 Email: pjaramillo@ibamotors.com.ec



Figura 2-3. Ubicación de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.

Fuente: (Google, s.f.)



Figura 3-3. Ubicación de la empresa Ibamotors Cía. Ltda. (matriz)

Fuente: (Google, s.f.)

3.5. Direccionamiento estratégico

La organización Ibamotors Cía. Ltda., no cuenta con un direccionamiento estratégico bien definido por cuanto se pretende modificar la misión y visión, para ser lo más apegado a la actualidad y de acuerdo a las necesidades de la empresa con la colaboración de altos directivos. Se pretende diseñar los valores, determinación de objetivos estratégicos y políticas que la organización necesita con el propósito de mejorar la imagen de la empresa, así como una estructura bien definida con el objetivo de ser competitivo.

3.5.1. Misión

Tabla 12-3: Componentes básicos de la misión

Componentes de la misión	Misión actual	Propuesta
Clientes	Clientes de la marca JAC, FAW	Satisfacción de los clientes
Producto o servicio	Vehículos, maquinaria y servicios postventa de excelente calidad	Vehículos, maquinaria y servicios postventa con innovación y calidad
Mercado	Mercado ecuatoriano	Marca líder internacional
Tecnología	Tecnología de punta, innovación constante	Desarrollo de alta tecnología de punta
Filosofía	Mejor relación costo beneficio	Una cultura corporativa
Interés por la imagen pública		Responsabilidad social
Interés por los colaboradores		Bienestar a los colaboradores y socios

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

Tabla 13-3: Misión actual de Ibamotors y misión propuesta

Misión actual Ibamotors Cía. Ltda.	Misión propuesta 2020
Ofertar al mercado ecuatoriano vehículos, maquinaria y servicios postventa de excelente calidad, con tecnología de punta, innovación constante y una gran variedad de productos disponibles para satisfacer las necesidades más exigentes de nuestros clientes, pensando siempre en tener la mejor relación costo beneficio.	Vender vehículos, maquinaria y servicios posventa de marcas internacionales reconocidas, con tecnología de innovación y calidad, buscando satisfacer la expectativa de los clientes, basado en una cultura corporativa que busca el bienestar de sus colaboradores y accionistas, siempre actuando con responsabilidad social.

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

3.5.2. *Visión*

Tabla 14-3: Visión actual de Ibamotors y visión propuesta

Visión actual Ibamotors Cía. Ltda.	Visión propuesta 2020
Deseamos ser reconocidos como una empresa líder en el sector automotriz, que se distinga de las demás por su calidad de servicio, seriedad y calidez en el trato tanto a nuestros clientes externos como internos	Evolucionar en una empresa líder a nivel nacional del sector automotriz, ofreciendo vehículos innovadores y responsables a través del desarrollo continuo, buscando satisfacer la necesidad de los clientes y accionistas, siempre actuando con responsabilidad social, respetando el medio ambiente, con empleados comprometidos con nuestra cultura organizacional.

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

3.5.3. *Objetivos Estratégicos*

Con la finalidad de alcanzar sus objetivos la empresa Ibamotors Cía. Ltda., deberá establecer ciertos objetivos estratégicos, por eso se desarrollará un plan de acción en el que se incluye ciertas metas a alcanzar, las cuales las distribuiremos en cuatro perspectivas:

Financiero

- Incremento en las ventas, aproximadamente un 10% este año en relación al año interior.

Clientes

- Mejorar el nivel de satisfacción cliente/vendedor en un 20% al año 2020
- Expandir su negocio a nivel nacional en los próximos 5 años.

Procesos Internos

- Establecer un modelo de Gestión por Procesos para el año 2020
- Mejorar el ambiente laboral y la comunicación interna entre la gerencia y los colaboradores.
- Optimizar un 20% el nivel de stock de los inventarios de los registros al año 2021

Desarrollo Humano y Tecnológico

- Lograr un sistema de capacitación acorde a las necesidades del personal de la empresa y seguimiento de objetivos a corto plazo.
- Desarrollar habilidades de negocio y venta.

3.5.4. Valores Empresariales

Tabla 15-3: Valores actuales de Ibamotors y valores propuestos

Valores actuales	Valores propuestos 2020
Orientación a la calidad Honestidad Innovación Excelencia en el servicio Trabajo en equipo Servicio proactivo	<ul style="list-style-type: none">➤ Excelencia en el servicio: Ibamotors ofrece un servicio y producto de calidad a los clientes tanto internos como externos con el propósito de satisfacer las necesidades.➤ Honestidad: toda actividad realizada dentro de la compañía se realiza de manera transparente y responsable.➤ Innovación: proveer un producto y servicio de calidad e innovación.➤ Equidad: Ibamotors respetara las creencias y derechos de cada persona, sin privilegiar ni discriminar a empleados, proveedores y clientes.➤ Cultura Corporativa: la empresa valora el trabajo en equipo y el desarrollo de la integración de sus compañeros así como un ambiente en trabajo saludable.

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

3.5.5. Políticas Empresariales

La Empresa Ibamotors Cía. Ltda., se dedica a la venta de vehículos y servicios postventa tanto para vehículos livianos como para transporte pesado, tiene como compromiso brindar un producto de calidad, para lo cual necesita desarrollar políticas que cumplirán con los requisitos vigentes y legales.

- Cumplir con responsabilidad normas, reglamentos y obligaciones con el Estado y con el municipio, el cual permitirá el funcionamiento de la empresa.
- La empresa Ibamotors Cía. Ltda., deberá manejar los servicios y productos no conformes directamente con el jefe de agencia o encargado del área, para mejorar el servicio al cliente.
- Cuando la compra del vehículo es al contado el plazo máximo de la entrega será de 10 días hábiles, en caso créditos financieros u otros el plazo máximo será de 30 días hábiles.

3.5.6. Análisis FODA

Tabla 16-3: Matriz FODA de la empresa Ibamotors

	<p>FORTALEZA</p> <p>Atención personalizada.</p> <p>Empresa familiar.</p> <p>Ubicación estratégica en zona comercial.</p> <p>Marcas posicionadas en el mercado.</p> <p>Personal comprometido con la compañía.</p> <p>Servicios de posventa muy económicos.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>No existe crédito directo para los clientes.</p> <p>Dependencia de los representantes de la marca.</p> <p>Bajos márgenes de utilidad.</p> <p>Falta de capital e inversión.</p> <p>Target de clientes con poca capacidad de pago.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Crecimiento del área de posventa</p> <p>Crecimiento en el área de ventas</p> <p>Crecimiento y posicionamiento de la compañía</p> <p>Desarrollo de la tecnología</p> <p>Importación con beneficios en nuevas líneas de productos</p> <p>Desarrollo e innovación de los servicios</p>	<p>Adecuar productos y servicios con la nueva tecnología e innovar la marca para así aumentar la participación en el mercado automovilístico.</p>	<p>Fomentar la gestión de riesgo estableciendo estrategias y objetivos para lograr el equilibrio entre la rentabilidad de la inversión y los riesgos asociados con ellos.</p> <p>Mejorar la comunicación y un cambio de filosofía corporativa.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>Competencia excesiva desleal</p> <p>Situación económica del sector transportista del país.</p> <p>Eliminación de los subsidios a los combustibles.</p> <p>Incorporación de nuevas líneas de vehículos a menos precio</p> <p>Cambios en la normativa del país.</p>	<p>Penetración en el mercado con una agresiva publicidad de productos apegados a la reducción de la contaminación y mejorar el servicio de atención al cliente.</p>	<p>Reducir el tiempo de respuesta de comercialización, mejorando los procesos optimizándolos para genere mayor rentabilidad.</p>

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

En base a la entrevista realizada al gerente Ing. William Ibarra, se pudo construir el análisis FODA. A partir de la recolección obtenida por la administración se concluyó que la empresa Ibamotors Cía. Ltda., requiere un modelo de gestión por procesos que aportara como herramienta de calidad para la gestión administrativa, mejorando la comunicación interna, el empoderamiento de los procesos y una gestión eficiente logrando así alcanzar los objetivos estratégicos que se plantearan para mejorar la productividad.

3.6. Contenido de la propuesta:

Planificación y documentación del modelo de Gestión por Procesos para la empresa Ibamotors.

El modelo de gestión por procesos para la empresa Ibamotors Cía. Ltda., es una propuesta que contribuirá al mejoramiento de la gestión por procesos, partiendo de la obtención de información que ayudará a la creación del marco conceptual del modelo de gestión por procesos y posteriormente al levantamiento de información de la organización:

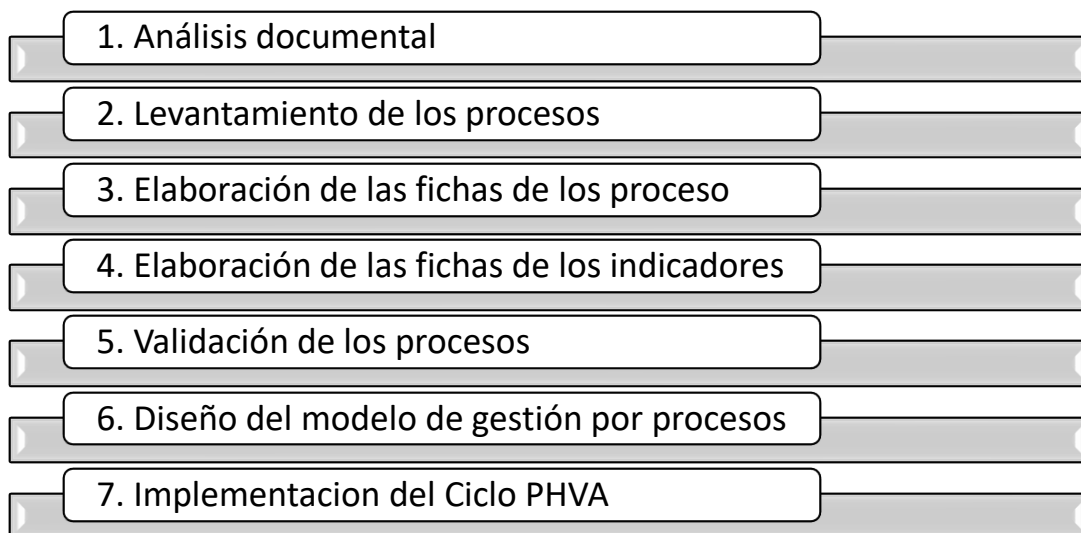


Figura 4-3. Planificación del modelo de gestión por procesos

Realizado por: Rojas, Tenemuela, Juan, 2019.

3.6.1. Análisis documental

Para la identificación y análisis de información se identificó documentos relacionados con el modelo de gestión por procesos; tesis, libros y manuales, con la finalidad de obtener información precisa que sirva para la elaboración del modelo de gestión por proceso:

- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, tránsito y seguridad social.
- Agencia Metropolitana de Tránsito (AMT)
- Agencia Nacional de Tránsito (ANT)
- Ley de tránsito COIP
- Ordenanzas municipales

3.6.2. Levantamiento de los procesos


Para el levantamiento de procesos se describirá cada actividad que se realiza en cada proceso con las personas involucradas y si es necesario el tiempo que dura en finalizar, y para acercarse a la realidad de la organización Ibamotors Cía. Ltda., se utilizó los siguientes documentos:

- Hoja de caracterización de las actividades.
- Hoja de caracterización de los procesos.

3.6.3. Elaboración de las fichas de los procesos

Las fichas de procesos son documentos que nos ayudaran a identificar todos los recursos que intervienen como el nombre del proceso, el objetivo, el responsable, el lugar y la ejecución, entradas, salidas, recursos, indicadores e insumos, con el propósito de facilitar la comprensión.

Tabla 17-3: Ficha del proceso


	FICHA DEL PROCESO	N°
	Proceso: macro-proceso ____ proceso ____ sub-proceso ____ actividades ____ tarea ____	Fecha: Elaboración:
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	
Nombre del proceso	Identificar claramente el proceso y diferenciarlo de otro	
Responsables: Cargos, Departamentos, personas	Quien ejecuta el proceso	
Objetivo: Que pretende el proceso	La finalidad que persigue	
Entrada: Primera acción	La razón por la cual inicia el proceso	
Salida: Ultima acción	Resultado del proceso	
Recursos: Recursos humanos, maquinaria, equipos, recursos económicos, infraestructura, vehículo.	Son aquellos recursos necesarios para la ejecución de las actividades de un proceso.	
Insumos Datos de entrada: Listado, información, tablas Productos que recibe:	Es el que no sufre transformación o se consume en el proceso.	

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

3.6.4. Elaboración de la ficha del indicador

La ficha del indicador es un documento que nos ayudaran a identificar y obtener un detalle del control más estricto de los procesos que se realizan en la empresa Ibamotors Cía. Ltda., a continuación, el formato que se va a utilizar:

Tabla 18-3: Ficha del indicador

	FICHA DEL INDICADOR		Código del proceso
			Fecha: Elaboración:
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN		
Nombre del indicador	¿Existe algún control para la ejecutar el proceso?		
Objetivo del indicador	¿Qué se pretende lograr al utilizar el indicador?		
Proceso al que mide	Nombre del proceso		
Tipo de indicador	Cualitativo: verificar atributos Cuantitativos: mide la fórmula de calculo		
Expresión del indicador	Positivo	Negativo	
Meta	Lo que se pretende lograr		
Frecuencia del calculo	¿Cuántas veces voy a verificar y/o medir ese proceso?		
Periodo	¿En qué fecha voy a verificar o medir?		
Responsable del calculo	Auditor del proceso		
Fuente de información	Responsable de proveer información		
Documento	Documentación de respaldo del proceso		

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

3.6.5. Validación de los procesos

El objetivo de la validar los procesos de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., se lo realizo con cada una de las responsables del proceso que integran la organización, verificando así la información obtenida en el levantamiento de los mismos.

3.6.6. *Diseño del modelo de gestión por procesos para la empresa Ibamotors Cía. Ltda.*

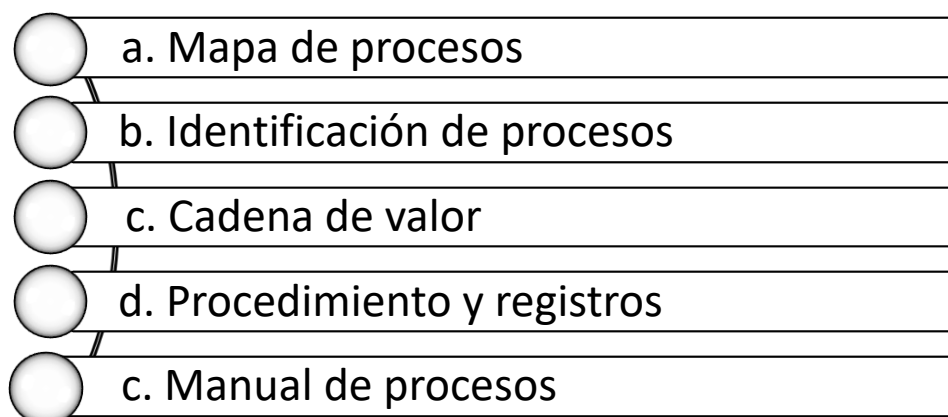


Figura 5-3. Diseño del modelo de gestión por procesos

Realizado por: Rojas Tenemuella, Juan, 2019.

Herramientas para moldear y analizar los Proceso

a. Identificación de los procesos de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.

Para identificar los procesos se consideró todos aquellos factores de la organización como las actividades, los encargados de las áreas administrativas y de operación, para lo cual se necesitó:

- Entrevistas personales
- Reuniones de trabajo
- Observación directa

Procesos estratégicos de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.

Mediante la identificación de estos procesos la empresa podrá recabar información mediante la evaluación, control, seguimiento y medición, necesaria que le permita tomar decisiones y elaborar planes para mejorar todos los procesos de la empresa.

Tabla 19-3: Procesos estratégicos

PROCESO	SUBPROCESO
F. Gestión administrativa	F.1. Planificación administrativa
G. Gestión financiera	G.1. Planificación de ventas

Realizado por: Rojas Tenemuella, Juan, 2019.

Procesos operativos de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.

Estos procesos permiten combinar y transformar los recursos para obtener un producto que cumpla con las expectativas del cliente, agregando un alto valor añadido a la cadena de valor. Así como serán la principal razón para alcanzar los objetivos de la organización.

Tabla 20-3: Procesos operativos

PROCESO	SUBPROCESO
A. Recepción y almacenamiento de los vehículos.	A.1. Adquisición de los vehículos
B. Control de la calidad	B.1. Recepción y entrega de los vehículos
C. Atención al cliente	C.1. Atención al cliente
D. comercialización	D.1. Venta de vehículos
	D.2. Venta de repuestos
	D.3. Matriculación vehicular
E. Facturación	E.1. Facturación vehicular
	E.2. Servicio técnico
	E.3. Servicio de post venta

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

Procesos de apoyo de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.

Estos recursos ayudaran a que la organización proporcione los recursos necesarios para garantizar y mejorar la empresa y como tal cada uno de sus procesos.

Tabla 21-3: Procesos operativos

PROCESO	SUBPROCESO
H. Gestión de R.R.H.H.	H.1. Contratación
	H.2. Capacitación
G. Servicios generales	G.1. Limpieza

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

b. Mapa de Procesos

El mapa de procesos nos permitirá graficar los procesos que se realizan en la organización, la cual nos permitirá evidenciar la relación que existe entre las diferentes áreas de administración, operativa y de apoyo.

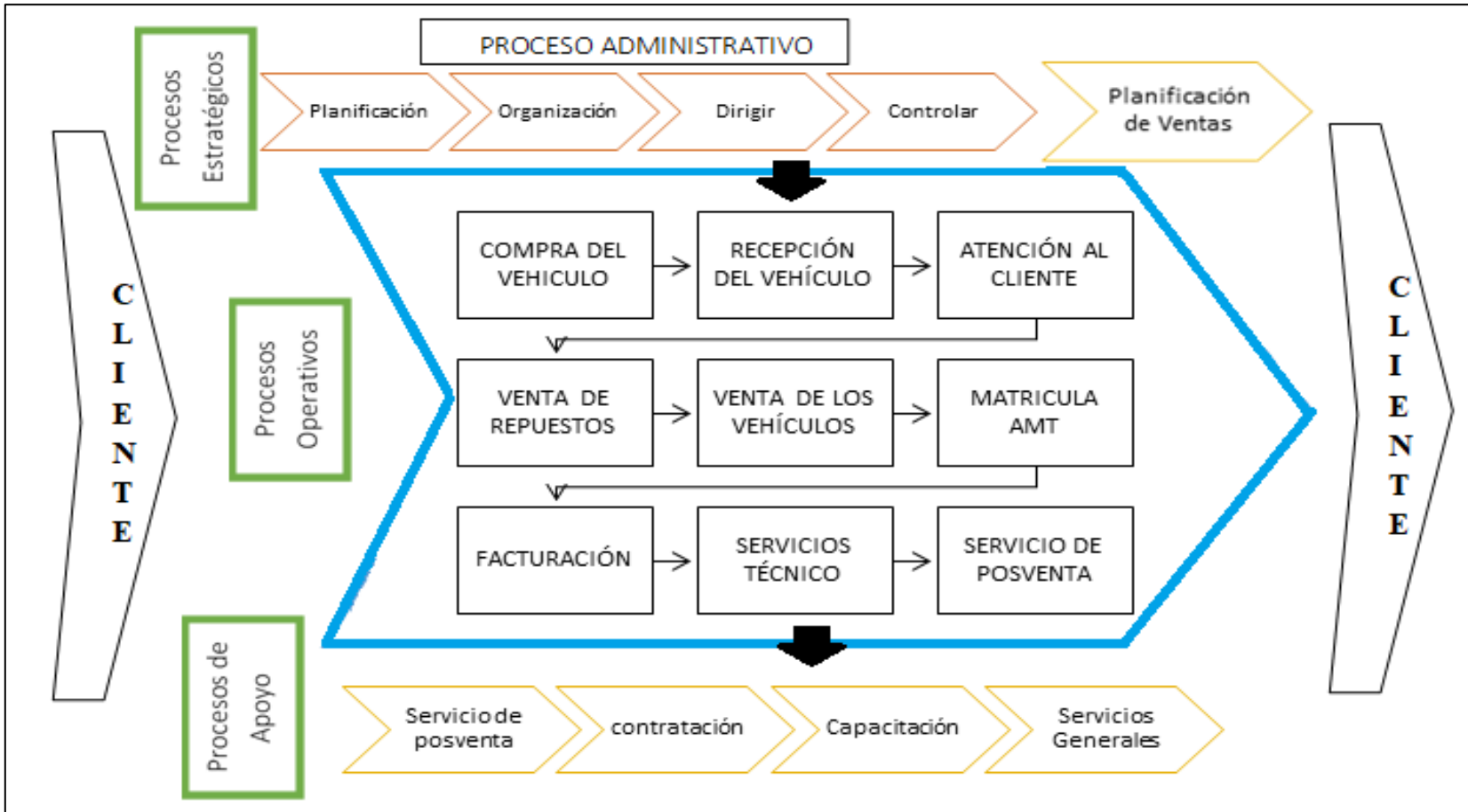


Figura 6-3. Mapa de procesos Ibamotors Cía. Ltda.

Realizado por: Rojas Tenemuela, Juan, 2019.

c. Cadena de valor de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.

La cadena de valor es una herramienta de análisis que nos ayudara a cumplir con las expectativas de los clientes generando valor al producto final, también contribuye a la elaboración de una planificación estratégica dándole valor agregado a la empresa Ibamotors Cía. Ltda., diferenciándolo de la competencia para generar una ventaja competitiva.

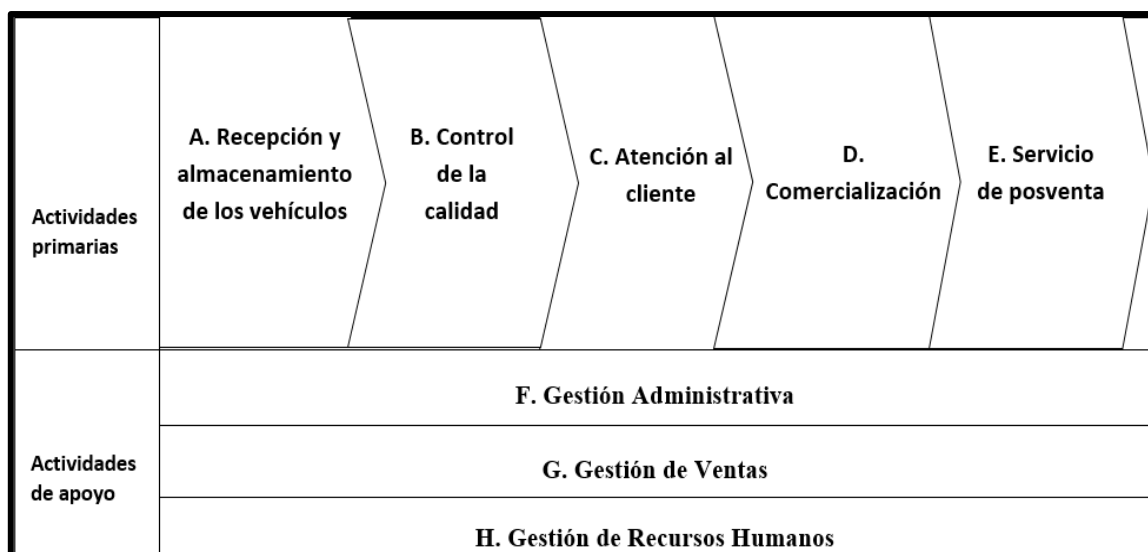


Figura 7-3. Cadena de valores

Realizado por: Rojas, Tenemuela, Juan, 2019.

d. Procedimiento y registros

Son aquellos documentos de respaldo y constancia del levantamiento de los procesos teóricos y prácticos, con información que evidencia las actividades realizadas en la organización, que nos servirán con marco metodológico para la elaboración del modelo de gestión por procesos, mismos que se identificaron en la empresa Ibamotors.

3.6.7. Mejora e implementación del modelo PHVA

Una vez identificado los procesos y subprocesos de la empresa Ibamotors, se propone implementar el modelo de mejora continua PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Para esto se pretende graficar para mayor entendimiento, donde muestran a los procesos estratégicos o gerenciales de color verde, los procesos de operación en color azul, los procesos de apoyo o soporte de color anaranjado y los procesos de evaluación de color morado.

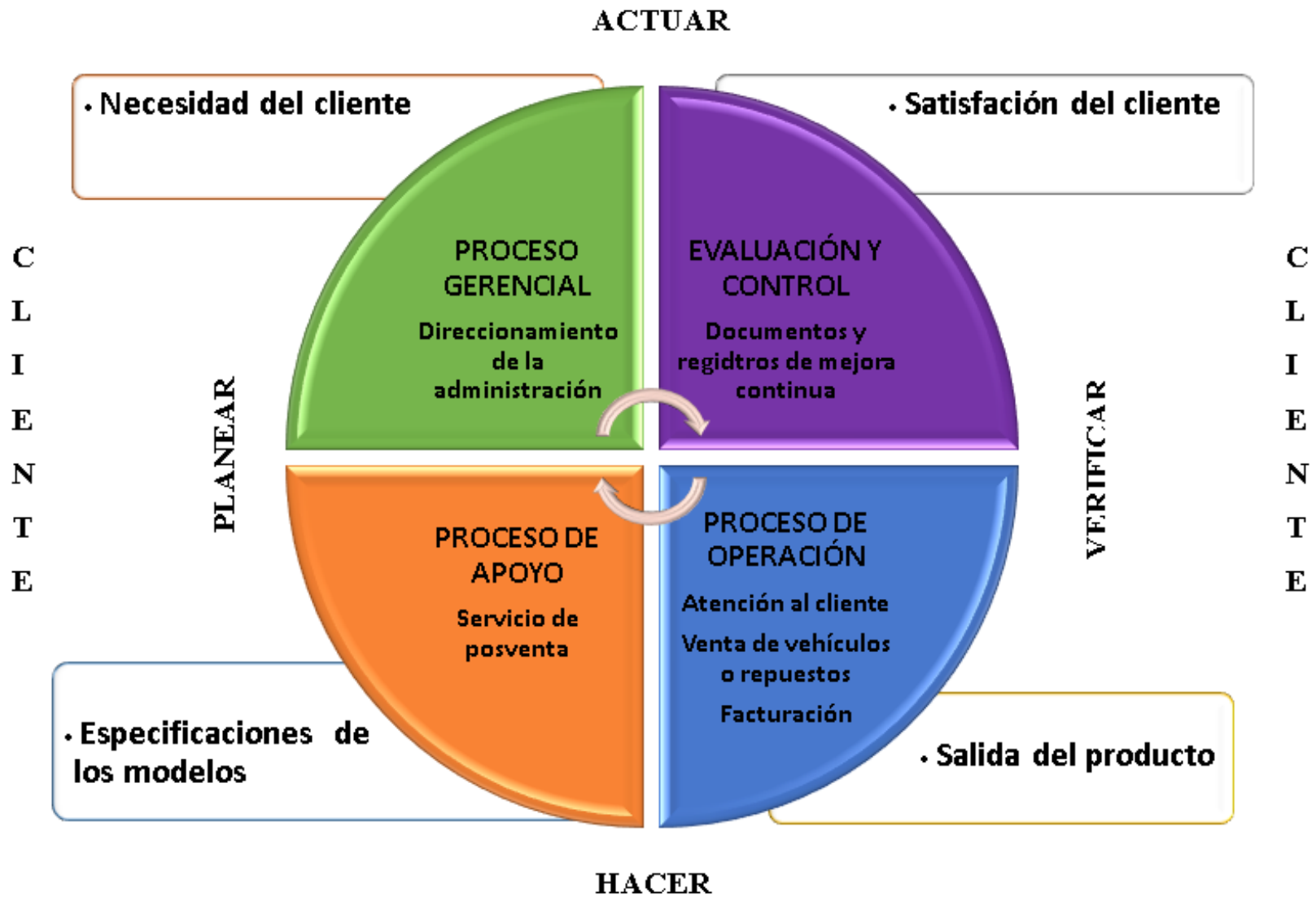


Figura 8-3. Ciclo PHVA

Realizado por: Rojas, Tenemuela, Juan, 2019.



Caracterización del proceso

**MANUAL DE PROCESOS DE LA EMPRESA
IBAMOTORS CÍA. LTDA.**

Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:



Caracterización del proceso

INTRODUCCIÓN

La empresa Ibamotors Cía. Ltda., es una concesionaria familiar, la cual comercializa vehículos livianos y pesados, de la marca JAC MOTORS, FAW, NEW HOLLAND CONTRUCTION Y BUSES INTERNACIONALES, así como repuestos automotrices, servicios de posventa y mantenimiento preventivo y correctivo.

El diseño de un modelo de gestión por procesos busca fortalecer la gestión administrativa y operativa de la organización, el cual busca documentar los procedimientos que la organización desde el momento que ingresa el producto hasta que es entregado al cliente, los cuales se consiguió a partir del levantamiento de procesos, mapa de procesos y cadena de valor, instrumentos de análisis que nos permitirán alcanzar niveles de excelencia mediante el mejoramiento continuo.

Este estudio trata de evidenciar la utilidad de la implementación de mejores prácticas, niveles de comercialización, atención al cliente, servicios de posventa y sobre todo el diseño, aplicación y ejecución de un manual de procedimientos donde incluirán ficha de procesos, ficha de indicadores y flujogramas que identificarán las actividades de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., para mejorar los aspectos operativos, evitando un crecimiento desordenado.

La funcionalidad del manual por procesos permite que se evidencien todos los procesos que la empresa requiere para su correcto funcionamiento, el cual pretende brindar información directa y que se entienda tanto para los colaboradores de la concesionaria Ibamotors, como para personas externas a dicha actividad o procedimiento.

OBJETIVO

Normalizar los procedimientos que realiza el personal de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., para mejor la calidad del producto trabajando de manera eficiente y satisfacer las necesidades del cliente.

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

Caracterización del proceso**JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL**

La importancia de contar con un manual de procesos surge de la necesidad de resolver circunstancias que ocurren en el diario vivir de toda la empresa Ibamotors Cía. Ltda., como: mejorar la comunicación interna de la gerencia hacia sus colaboradores y entre áreas, creación de planes de capacitación y la automatización de los procedimientos y actividades que realizan para brindar un servicio de calidad.

Este documento ayudara a fundamentar los sistemas de calidad, permitiendo el mejoramiento continuo de la eficiencia y eficacia al integrar los recursos de la empresa y así agilizar el trabajo buscando agregar valor al producto y servicio final.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Procesos: conjunto de actividades coordinados que se transforman en salidas para los clientes.

Mapa de procesos: representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una organización y su interrelación.

Recursos: conjunto de personas, bienes materiales, económicos, tecnológicos y técnicos que cuenta la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.

Efectividad: capacidad de conseguir el resultado que se busca.

Indicadores: método de control que permite comparar el desempeño de lo planificado con los ejecutado por la empresa.

Diagrama de flujos: es una herramienta de esquematización gráfica de un proceso, donde incluyen los procedimientos a seguir para alcanzar un resultado.

Proceso estratégico: son aquellos destinados a controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias e intervienen personas de alto nivel de la corporación.

Procesos operativos: son aquellos procesos que inciden de manera directa con los objetivos estratégicos y son necesario para alcanzar el éxito de la organización.

Procesos claves: son aquellos procesos que proporcionan los recursos y el apoyo necesario para que se pueda llevar a cabo los objetivos de la compañía.

Elaborado por: Juan C. Rojas**Revisado por:****Autorizado por:****Fecha:** 05/01/2020**Fecha:****Fecha:**



Caracterización del proceso

MISIÓN

Vender vehículos, maquinaria y servicios posventa de marcas internacionales reconocidas, con tecnología de innovación y calidad, buscando satisfacer la expectativa de los clientes, basado en una cultura corporativa que busca el bienestar de sus colaboradores y accionistas, siempre actuando con responsabilidad social.

VISIÓN

Evolucionar en una empresa líder a nivel nacional del sector automotriz, ofreciendo vehículos innovadores y responsables a través del desarrollo continuo, buscando satisfacer la necesidad de los clientes y accionistas, siempre actuando con responsabilidad social, respetando el medio ambiente, con empleados comprometidos con nuestra cultura organizacional.

VALORES

Excelencia en el servicio: Ibamotors ofrece un servicio y producto de calidad a los clientes tanto internos como externos con el propósito de satisfacer las necesidades.

Honestidad: toda actividad realizada dentro de la compañía se realiza de manera transparente y responsable.

Innovación: proveer un producto y servicio de calidad e innovación.

Equidad: Ibamotors respetara las creencias y derechos de cada persona, sin privilegiar ni discriminar a empleados, proveedores y clientes.

Cultura Corporativa: la empresa valora el trabajo en equipo y el desarrollo de la integración de sus compañeros, así como un ambiente en trabajo saludable.

Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:

Caracterización del proceso
PROCESOS ESTRATÉGICOS, OPERATIVOS Y DE APOYO DE LA EMPRESA

PROCESOS OPERATIVOS	CÓDIGO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Recepción y almacenamiento de los vehículos.	A	Adquisición de los vehículos	A.1.
Control de la calidad	B	Recepción y entrega de los vehículos	B.1.
Atención al cliente	C	Atención al cliente	C.1.
Comercialización	D	Venta de vehículos	D.1.
		Venta de repuestos	D.2.
		Matriculación vehicular	D.3.
Facturación	E	Facturación vehicular	E.1.
		Servicio técnico	E.2.
		Servicio de post venta	E.3.
PROCESOS ESTRATÉGICOS	CÓDIGO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Gestión administrativa	F	Planificación administrativa	F.1.
Gestión financiera	G	Planificación de ventas	G.1.
PROCESOS DE APOYO	CÓDIGO	SUBPROCESO	CÓDIGO
Gestión de R.R.H.H.	H	Contratación	H.1.
	H.	Capacitación	H.2.
Servicios generales	G.	Limpieza	G.1.

Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:
Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020

Fecha:
Fecha:



Caracterización del proceso Estratégico

Caracterización del proceso		
Nombre del proceso: Gestión Administrativa		Código: F
Nombre del Subproceso: Planificación Administrativa		Código: F.1.
Responsable: Gerente General		
Objetivo: gestionar las actividades de planificación, organización, dirección y control de la empresa, con la finalidad de aprovechar los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales.		
Descripción de los Procesos		
Entrada del procesos	Planificar y elaborar la misión, visión, objetivos estratégicos, programas, presupuesto, políticas y procedimientos que la empresa necesite.	
Salida del proceso	Presentación de los informes para la junta de socios	
Indicadores:	Cualitativo X	Cuantitativo
Materiales:	Manual de funciones, manual de procesos, reglamentos internos, documentación legal de la empresa.	
Recursos:	Humano: gerente general, personal de la empresa.	
Observaciones:	La determinación de las actividades dependerá de la planificación establecida cronológicamente.	
Documentos relacionados	Ninguno	
Políticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar la participación activa del personal de la empresa en el mejoramiento continuo de los procesos y las actividades de innovación, para ello desarrollar políticas de formación motivación e implicación del personal. 2. La administración tendrá la responsabilidad de controlar el uso adecuado de los recursos humanos, económicos y tecnológicos de la empresa. 3. Dar instrucciones sobre las funciones a desarrollar en cada una de las áreas. 4. Velar por que los miembros de la empresa procuren el logro de los objetivos planteados. 5. La administración tiene la responsabilidad de evaluar el desempeño del talento humano. 	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

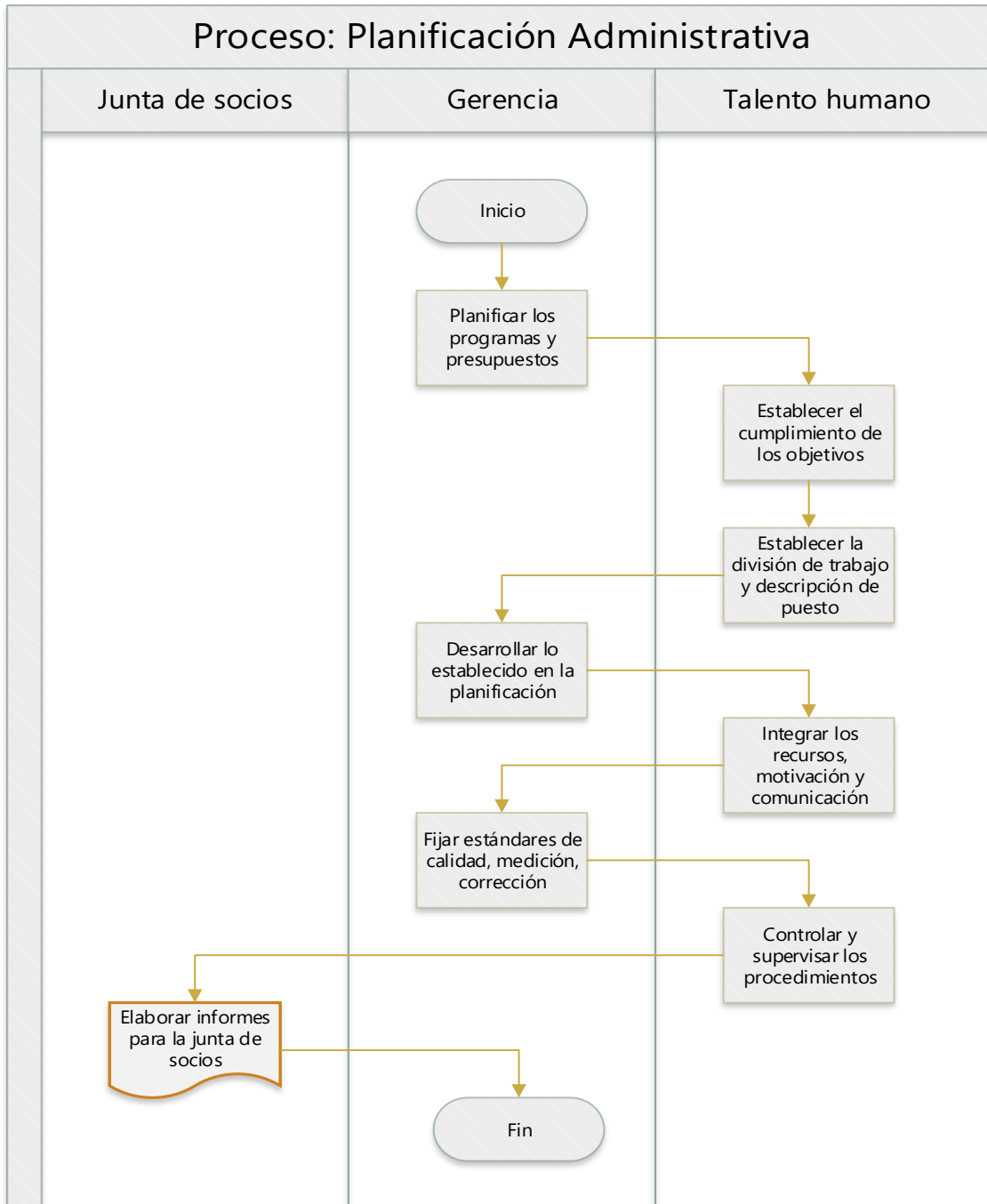


Caracterización del proceso Estratégico

Ficha de indicador		
Planificación administrativa		Código: F.1.a
Descripción del indicador		
Nombre del indicador	Eficiencia Cumplimiento de metas Rendimiento de la organización	
Objetivo del indicador	<p>Eficiencia: permite medir como se realizan las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, basándonos en la planificación y cumplimiento de las actividades.</p> <p>Cumplimiento de metas: permite medir el compromiso de los trabajadores de la organización, al cumplir con los objetivos y metas propuestas por la gerencia.</p> <p>Rendimiento de la organización: permite medir el aprovechamiento en el uso de las tecnologías y recursos para la ventas de la organización.</p>	
Tipo de indicador	Cualitativo <input checked="" type="checkbox"/>	Cuantitativo
Formula de calculo	$Eficiencia = \frac{\text{resultados alcanzados}}{\text{resultados planificados}} * 100$ $Cumplimiento de metas = \frac{\text{numero de metas cumplidas}}{\text{metas planificadas en el mes}} * 100$ $Rendimiento = \frac{\text{capacidad utiizada}}{\text{capacidad maxima de recursos utilizados}} * 100$	
Frecuencia del Calculo	De acuerdo a la planificación establecida, por la gerencia (semanal, mensual o anual)	
Responsable del Calculo	Auditor de la organización	
Fuente de Información	Datos recopilados por la gerencia.	
Documento	Planificación semanal, mensual o anual.	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

Caracterización del proceso Estratégico



Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:



Caracterización del proceso Estratégico

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA.							
N	DESCRIPCIÓN	INDICACIONES					
5	Cumple totalmente: se desempeña de una manera superior a lo esperado.	Marque con una (X) en cada actividad la valoración que considere pertinente, luego seme para obtener el puntaje.					
4	Cumple: se desempeña de la manera esperada.						
3	Cumple parcialmente: se desempeña de una manera inferior a lo esperado.						
2	Cumple mínimamente: se inicia el logro.						
1	No cumple: no se observó lo logrado.						
N	ACTIVIDAD	VALORACIÓN					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	
PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA							
1	Planificar y elaborar misión, visión, objetivos estratégicos, programas, presupuesto, políticas.						
2	Colaborar con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, procedimientos y planificación.						
3	Departamentalización, división del trabajo, descripción de puesto.						
4	Desarrollar cada función del cargo de acuerdo a lo establecido.						
5	Integración de recursos, toma de decisiones, supervisión, motivación, comunicación y liderazgo.						
6	Aprovechar los recursos otorgados por la empresa para un buen desarrollo de las actividades.						
7	Fijar estándares de calidad, medición, corrección y retroalimentación.						
8	Colaborar en el control y supervisión de lo planificado por la empresa.						
VALORACIÓN		DESCRIPCIÓN				PUNTAJE	
Menos de 22		El proceso es deficiente, su trabajo debe prever oportunamente.					
De 23 a 31		El proceso de la organización debe continuar y mejor sus deficiencias.					
De 32 a 37		El proceso de la organización responde a la adecuada previsión de su trabajo.					
De 38 a 40		El proceso de la organización es óptimo. ¡FELICITACIONES!					

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:



Caracterización del proceso Estratégico

Nombre del proceso: Gestión Financiera		Código: G
Nombre del Subproceso: Planificación de Ventas		Código: G.1.
Responsable: Jefe de Ventas		
Objetivo: Aumentar la participación y el volumen de venta de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.		
Descripción de los Procesos		
Entrada del procesos	Definir claramente los objetivos de la área de ventas	
Salida del proceso	Informe de ventas mensuales (reporte de las ventas de facturación semanal)	
Indicadores:	Cualitativo	Cuantitativo X
Materiales:	Planificación de ventas del anterior mes	
Recursos:	Talento humano de la empresa, recursos económicos: computadora	
Observaciones:	Semanalmente se entregara la hoja de prospección y las ventas que facturaron	
Documentos relacionados	Anexo Q: Hoja de prospección Anexo R: Estatus de negocio Anexo S: Plan de activación	
Políticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear publicidad del productos o servicio a través de ferias promocionales y la responsabilidad de la preparación con los correspondientes materiales. 2. Realizar promociones de nuevos productos distribuidos en folletos, catálogos, correo y otras similares. 3. Tiene la responsabilidad de la distribución de la imagen de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., por medios de información y redes sociales. 4. Dentro de la planificación tiene la responsabilidad de recopilar información real por medio de una investigación de mercado. 	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

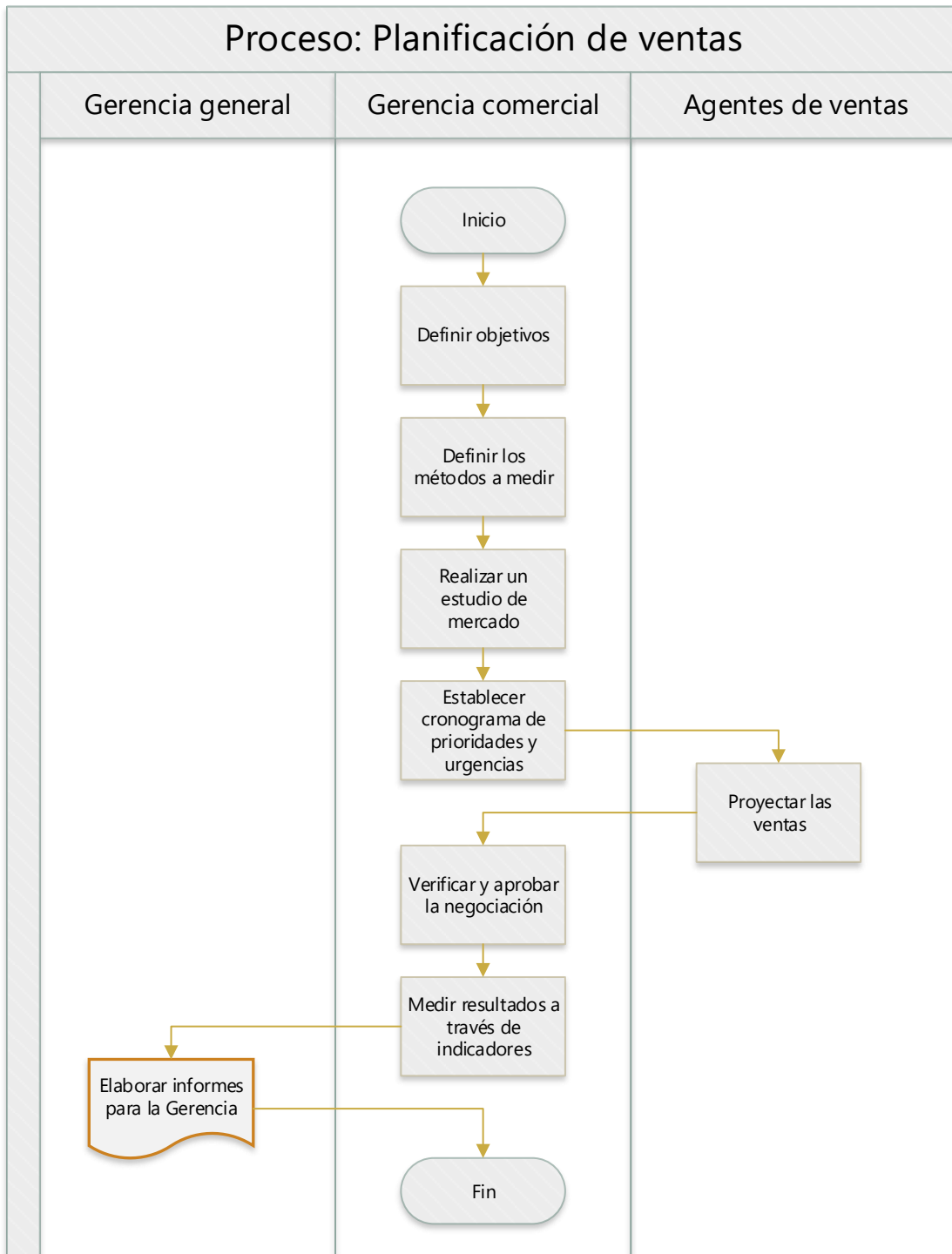


Caracterización del proceso Estratégico

Ficha de indicador				
Planificación de Ventas	Código: G.1.a.			
Descripción del indicador				
Nombre del indicador	Efectividad de ventas, margen de ventas, aumento de rentabilidad, aumento de las ventas y total de ventas			
Objetivo del indicador	<p>Efectividad de ventas: Permite comparar las ventas facturadas al momento del mes, con el número de cotizaciones realizadas al fin de mes.</p> <p>Margen de ventas: permite comparar el margen porcentual en ventas obtenido, con el presupuesto mensual.</p> <p>Aumento de rentabilidad: permite medir la inversión que se realiza por un nuevo producto llevado al cliente.</p> <p>Aumento de las ventas: permite medir la capacidad que tiene la organización para proyectar sus ventas.</p>			
Tipo de indicador	<table border="1"> <tr> <td>Cualitativo</td> <td>Cuantitativo</td> <td>X</td> </tr> </table>	Cualitativo	Cuantitativo	X
Cualitativo	Cuantitativo	X		
Formula de calculo	$Efectividad\ de\ ventas = \frac{\text{vehículos vendidos al mes (unidad)}}{\text{cotización realizadas al mes (unidad)}} * 100$ $Margen\ de\ ventas = \frac{\text{margen de ventas del mes (\%)}}{\text{margen estándar del mes (\%)}}$ $Aumento\ de\ rentabilidad = \frac{\text{ventas de mes}}{\text{presupuesto invertido}} * 100$ $Aumento\ de\ ventas = \frac{\text{inventario existente}}{\text{referencias vendidas}} * 100$			
Frecuencia del Calculo	Se aplicara mensualmente			
Responsable del Calculo	Jefe de ventas			
Fuente de Información	Datos obtenidos del jefe de ventas			
Documento	Planificación mensual			

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

Caracterización del proceso Estratégico



Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:



Caracterización del proceso Estratégico

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA.

N	DESCRIPCIÓN	INDICACIONES					
5	Cumple totalmente: se desempeña de una manera superior a lo esperado.	Marque con una (X) en cada actividad la valoración que considere pertinente, luego seme para obtener el puntaje.					
4	Cumple: se desempeña de la manera esperada.						
3	Cumple parcialmente: se desempeña de una manera inferior a lo esperado.						
2	Cumple mínimamente: se inicia el logro.						
1	No cumple: no se observó lo logrado.						
N	ACTIVIDAD	VALORACIÓN					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	

PLANIFICACIÓN DE VENTAS

1	Definir claramente los objetivos del área de ventas.						
2	Definir cómo se van a medir los resultados						
3	Estudio de mercado						
4	Estipular plazos con cronogramas con prioridades y urgencias.						
5	Realizar la hoja de ruta						
6	Ajustar las expectativas con las ventas históricas.						
7	Proyección de la comisión de ventas						
8	Seguimiento de la negociación						
9	Medir resultados a través de indicadores						
10	Informe de ventas mensuales (reporte de las ventas de facturación semanal)						

VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Menos de 19	El proceso es deficiente, su trabajo debe prever oportunamente.	
De 20 a 34	El proceso de la organización debe continuar y mejor sus deficiencias.	
De 35 a 44	El proceso de la organización responde a la adecuada previsión de su trabajo.	
De 45 a 50	El proceso de la organización es óptimo. ¡FELICITACIONES!	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

Nombre del proceso: Recepción y almacenamiento de los vehículos.		Código: A
Nombre del Subproceso: Adquisición de vehículos		Código: A.1.
Responsable: Gerente Comercial		
Objetivo: Gestionar las actividades de comercialización de los vehículos, así como la planificación financiera mensual.		
Descripción de los Procesos		
Entrada del procesos	Solicitud del vehículo por compra o por stock.	
Salida del proceso	Adquisición del vehículo para entregar al cliente.	
Indicadores:	Cualitativo	Cualitativo X
Materiales:	Computadora, teléfono, vehículo de la empresa	
Recursos:	Talento humano de la empresa, recursos económicos: computadora	
Observaciones:	Para la compra bajo pedido no necesita autorización de la gerencia general.	
Documentos relacionados		
	Facturas, condición de compra, comprobante de pago y egresos, cheques	
Políticas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Todo vehículo adquirido para la negociación con el cliente debe pretender ser competitivo en el mercado, procurando un producto de calidad a buen precio. 2. También se considera como factible de adquisición de los vehículos, que sean comprados a la distribuidora y que, por las condiciones físicas, mecánicas, de uso, modelo y año de fabricación caractericen como aptos para el cumplimiento del uso. 3. Para la adquisición de vehículos nuevos o usados, se realizara cuando las condiciones de venta y el precio sean favorables para la empresa Ibamotors Cía. Ltda. 		

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

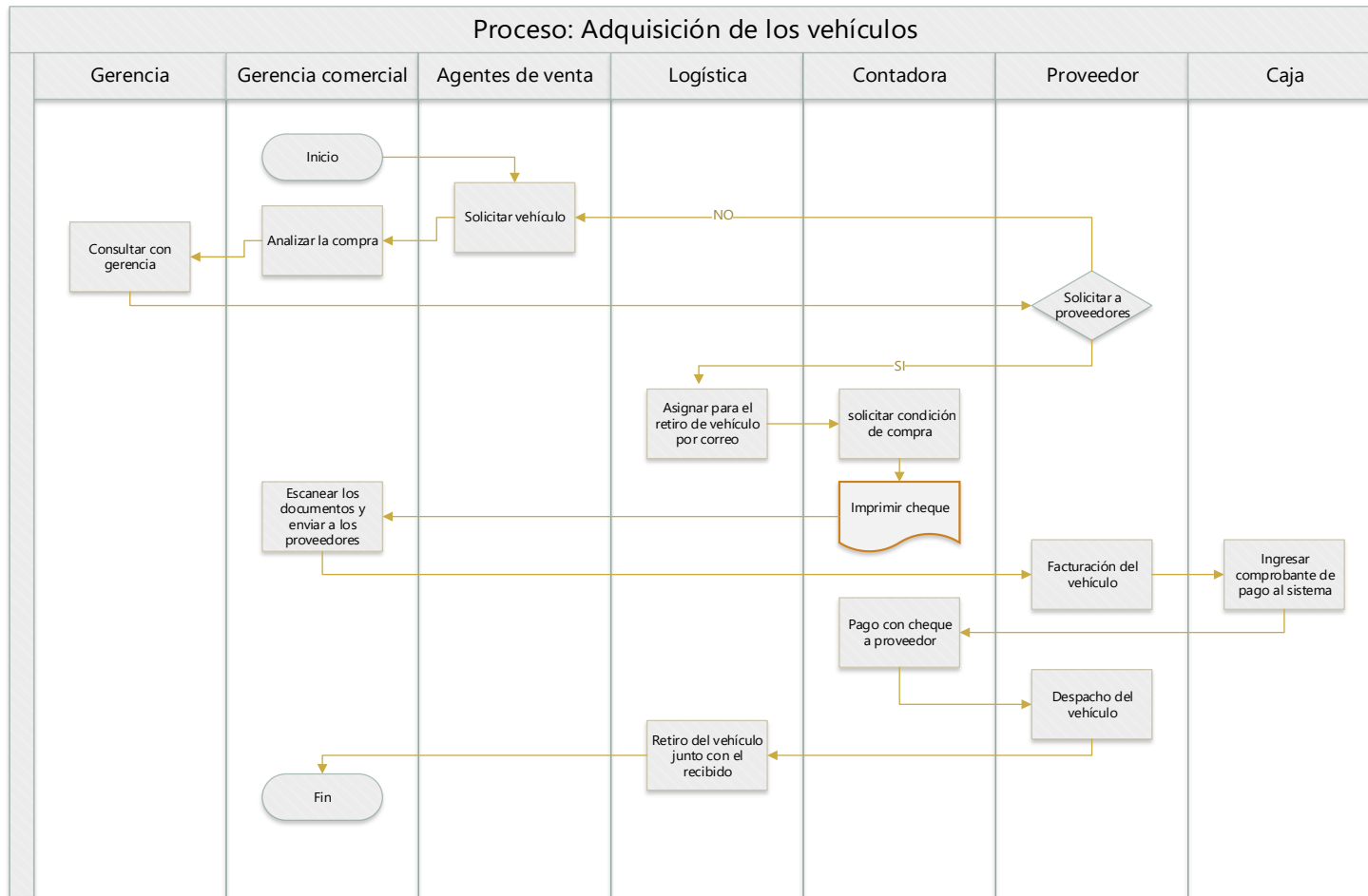


Caracterización del proceso Operativo

Ficha de indicador		
Adquisición del Vehículo		Código: A.1.a.
Descripción del indicador		
Nombre del indicador	Disponibilidad del producto Como se responde a un pedido Disponibilidad inmediata	
Objetivo del indicador	<p>Disponibilidad: Permite medir el aprovechamiento de los recursos que la empresa posee.</p> <p>Respuesta de un pedido: Permite medir la respuesta inmediata que tiene la empresa ante un pedido o negociación del producto.</p> <p>Disponibilidad inmediata: Permite medir los recursos que la organización tiene disponible para cliente.</p>	
Tipo de indicador	Cualitativo	Cuantitativo <input checked="" type="checkbox"/>
Formula de calculo	$\text{Disponibilidad del producto} = \frac{\text{Vehículos estimados (venta)}}{\text{ventas mensuales}} * 100$ $\text{respuesta de un pedido} = \frac{\text{cantidad estimada por pedido}}{\text{ventas mensuales}} * 100$ $\text{Disponibilidad inmediata} = \frac{\text{tiempo estimado de respuesta}}{\text{tiempo real de lo esperado}} * 100$	
Frecuencia del Calculo	Se aplicara mensualmente	
Responsable del Calculo	Gerente Comercial	
Fuente de Información	Datos recuperados de la gerencia comercial	
Documento	Planificación mensual	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

Caracterización del proceso Operativo



Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA.

N	DESCRIPCIÓN	INDICACIONES
5	Cumple totalmente: se desempeña de una manera superior a lo esperado.	Marque con una (X) en cada actividad la valoración que considere pertinente, luego seme para obtener el puntaje.
4	Cumple: se desempeña de la manera esperada.	
3	Cumple parcialmente: se desempeña de una manera inferior a lo esperado.	
2	Cumple mínimamente: se inicia el logro.	
1	No cumple: no se observó lo logrado.	

N	ACTIVIDAD	VALORACIÓN					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	

ADQUISICIÓN DEL VEHÍCULO

1	Pedido de venta						
2	Análisis y consulta con la gerencia si la compra es por stock.						
3	Solicitud a proveedor						
4	Asignación a logística para el retiro del vehículo por correo						
5	Solicitud de condición de compra de vehículo (adjunto cheque)						
6	Facturación electrónica (copia adjunta)						
7	Ingreso al sistema la factura y comprobante de pago						
8	Se entrega los documentos con la retención de la fuente y se adjunta comprobante de egreso						
9	Entrega del cheque a los proveedores para despacho						
10	Retiro del vehículo						

VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Menos de 19	El proceso es deficiente, su trabajo debe prever oportunamente.	
De 20 a 34	El proceso de la organización debe continuar y mejor sus deficiencias.	
De 35 a 44	El proceso de la organización responde a la adecuada previsión de su trabajo.	
De 45 a 50	El proceso de la organización es óptimo. ¡FELICITACIONES!	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:



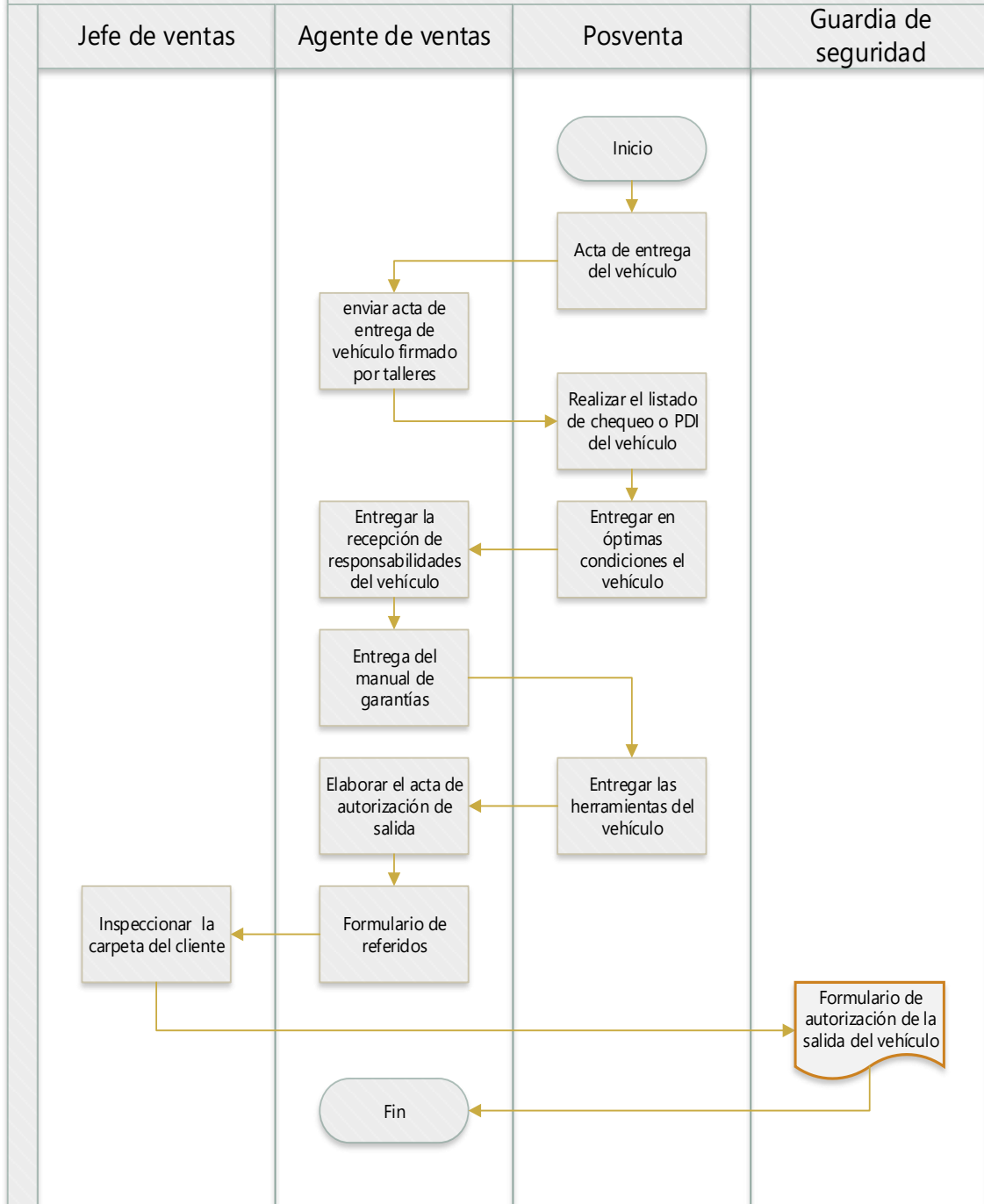
Caracterización del proceso Operativo

Nombre del proceso: Control de la calidad		Código: G
Nombre del Subproceso: Recepción y entrega del vehículos		Código: G.1.
Responsable: post venta		
Objetivo: : Regular la custodia y responsabilidad del vehículo hasta la entrega favorable al cliente.		
Descripción de los Procesos		
Entrada del procesos	Acta de entrega y orden de alistamiento del vehículo	
Salida del proceso	Formulario de autorización de la salida del vehículo	
Indicadores:	Cualitativo X	Cuantitativo
Materiales:	Computadora, teléfono, escáner.	
Recursos:	Talento humano de la empresa (área de talleres)	
Observaciones:	Para la entrega del vehículo es necesario que el jefe de posventa, este presenta para realizar la prueba de ruta y empezar con el proceso de post venta.	
Documentos relacionados		
	Anexo J: Autorización de la salida del vehículo de la concesionaria Anexo K: Acta de entrega de recepción del manual de garantía Anexo O: Recepción del auto usado	
Carpeta del cliente	Factura por duplicado, copia de la matrícula, revisión y placa	
Formulario de entrega (checklist)	Datos del cliente, características del carro, orden de la carpeta del cliente.	
Políticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el caso de la custodia del vehículo usados, este debe contemplar el tipo de vehículo requerido, responsable, especificando las fechas y horarios de recepción y entrega. 2. Asegurarse del mantenimiento regular de los vehículos de la empresa, que estén en óptimas condiciones de funcionamiento para el uso posterior. 3. Confirmar el acta de entrega en recepción deberá ser firmado por el gerente general, asesor de ventas y contabilidad. 4. La carpeta del cliente debe ser presentado por duplicado para la empresa y el cliente. 5. Para la salida del vehículo es necesario contar con la autorización de salida 	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

Caracterización del proceso Operativo

Proceso: Recepción y entrega del vehículo



Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA.

N	DESCRIPCIÓN	INDICACIONES
5	Cumple totalmente: se desempeña de una manera superior a lo esperado.	Marque con una (X) en cada actividad la valoración que considere pertinente, luego seme para obtener el puntaje.
4	Cumple: se desempeña de la manera esperada.	
3	Cumple parcialmente: se desempeña de una manera inferior a lo esperado.	
2	Cumple mínimamente: se inicia el logro.	
1	No cumple: no se observó lo legrado.	

N	ACTIVIDAD	VALORACIÓN					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	

RECEPCIÓN Y ENTREGA DEL VEHÍCULO

1	Orden de alistamiento del vehículo						
2	Creación del formulario de entrega						
3	Listado de chequeo o PDI (preparación antes de la entrega)						
4	Mantenimiento en óptimas condiciones del vehículo						
5	Acta de entrega de recepción de responsabilidades del vehículo, acta de entrega del manual de garantías y el acta de entrega del vehículo						
6	Entrega de las herramientas para el vehículo						
7	Elaboración del acta de autorización de salida						
8	Se procede a la inspección de la carpeta						
9	Revisión del funcionamiento por completo del vehículo						
10	Entrega del vehículo						

VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Menos de 19	El proceso es deficiente, su trabajo debe prever oportunamente.	
De 20 a 34	El proceso de la organización debe continuar y mejor sus deficiencias.	
De 35 a 44	El proceso de la organización responde a la adecuada previsión de su trabajo.	
De 45 a 50	El proceso de la organización es óptimo. ¡FELICITACIONES!	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

Nombre del proceso: Recepción del cliente		Código: C
Nombre del Subproceso: Atención al cliente		Código: C.1.
Responsable: Agente de Ventas		
Objetivo: Permite brindar un buen servicio al cliente dentro de un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y un servicio rápido y confiable.		
Descripción de los Procesos		
Entrada del procesos	Recepción del cliente	
Salida del proceso	Creación del formulario cliente	
Indicadores:	Cualitativo X	Cuantitativo
Materiales:	Computadora, teléfono, vehículo, folletos, páginas web.	
Recursos:	Talento humano de la empresa(agentes de venta), recursos económicos	
Observaciones:	Ninguna	
Documentos relacionados	Ninguna	
Políticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. El agente de ventas tendrá la responsabilidad de entablar una comunicación con el cliente creando un ambiente de confianza por diferentes canales de comunicación, como página web, redes sociales, llamadas, otras. 2. Tiene la responsabilidad de mejorar la calidad de atención al cliente de manera objetiva y fiable por medio de encuestas de satisfacción del cliente. 3. El agente de ventas tiene la responsabilidad de buscar ofrecer una excelente calidad de servicio al cliente por medio de la comunicación, transparencia y satisfacción de la necesidad total del cliente. 4. Para la solicitud de reserva, el cliente podrá entregar por efectivo, transferencia bancaria, tarjeta de crédito o cheque. 	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

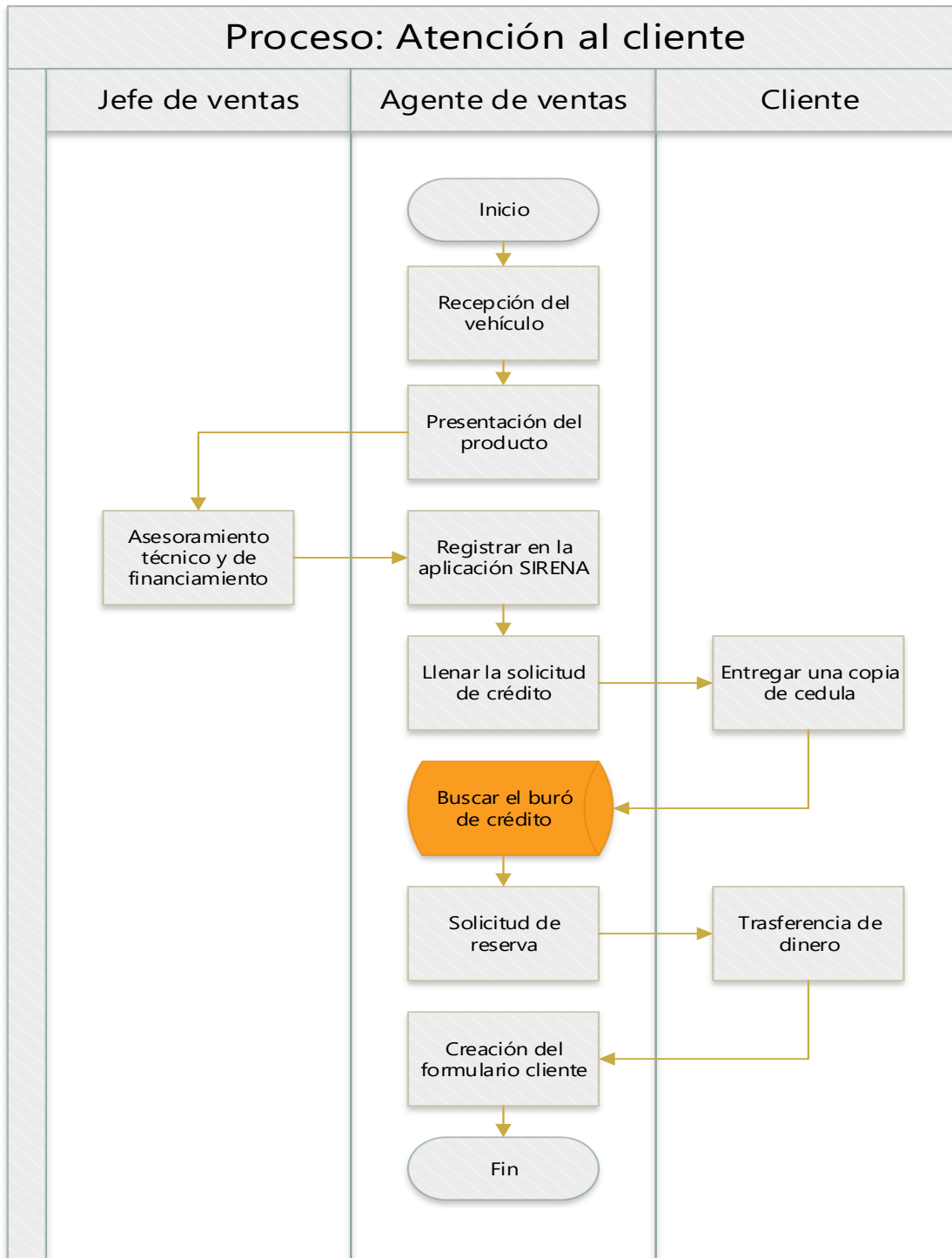


Caracterización del proceso Operativo

Ficha de indicador				
Atención al cliente	Código: C.1.a.			
Descripción del indicador				
Nombre del indicador	Tiempo medio de espera (TME) Net promoter score (NPS) Fidelidad del cliente			
Objetivo del indicador	<p>Tiempo medio de espera: permite evaluar cuanto tiempo el cliente ha esperado para ser atendido, puede ser físico, teléfono, email o chat</p> <p>Net promoter score: permite medir la calidad del servicio que ofrece el agente de ventas.</p> <p>Fidelidad del cliente: permite determinar alguna compra futura, además de saber si el cliente recomendaría el servicio.</p>			
Tipo de indicador	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Cualitativo</td> <td style="text-align: center;">Cuantitativo</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </table>	Cualitativo	Cuantitativo	X
Cualitativo	Cuantitativo	X		
Formula de calculo	$NET = \frac{\text{tiempo que espera el cliente}}{\text{tiempo estandar de espera}}$ $\text{Fidelidad del cliente} = \frac{\text{número de clientes que repiten}}{\text{número de clientes que compran}}$ <p>De 0 a 10 cuanto usted recomendaria el producto a un amigo.</p> <p>De 0 a 6 los clientes son considerados detractores y no volverán hacer una compra De 7 a 8 los clientes son apuntados como neutros, ya que consumen el producto y el servicio de mantenimiento, pero no son leales a la marca. De 9 a 10 los clientes son clasificados como promotores, significa que son fieles y recomendarían la marca</p>			
Frecuencia del Calculo	Semanalmente			
Responsable del Calculo	Agente de ventas			
Fuente de Información	Datos obtenidos de la empresa			
Documento	Encuesta de los clientes			

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

Caracterización del proceso Operativo



Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA.

N	DESCRIPCIÓN	INDICACIONES
5	Cumple totalmente: se desempeña de una manera superior a lo esperado.	Marque con una (X) en cada actividad la valoración que considere pertinente, luego seme para obtener el puntaje.
4	Cumple: se desempeña de la manera esperada.	
3	Cumple parcialmente: se desempeña de una manera inferior a lo esperado.	
2	Cumple mínimamente: se inicia el logro.	
1	No cumple: no se observó lo logrado.	

N	ACTIVIDAD	VALORACIÓN					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	

ATENCIÓN AL CLIENTE

1	Recepción del cliente						
2	Presentación de los modelos y marcas de vehículos						
3	Asesoramiento técnico						
4	Asesoramiento financiero						
5	Registro en la aplicación SIRENA						
6	Llenar la solicitud de crédito						
7	Consultar el historial crediticio del cliente						
8	Consultar solicitud de reserva						
9	Crear formulario de cliente						
10	Entrega del vehículo						

VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Menos de 19	El proceso es deficiente, su trabajo debe prever oportunamente.	
De 20 a 34	El proceso de la organización debe continuar y mejor sus deficiencias.	
De 35 a 44	El proceso de la organización responde a la adecuada previsión de su trabajo.	
De 45 a 50	El proceso de la organización es óptimo. ¡FELICITACIONES!	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:



Caracterización del proceso Estratégicos

Nombre del proceso: Comercialización		Código: D
Nombre del Subproceso: Venta de vehículos		Código: D.1.
Responsable: Agente de Ventas		
Objetivo: Mejorar el nivel de satisfacción del cliente, mejorando la comunicación interna y tiempos de espera, para alcanzar los objetivos organizacionales.		
Descripción de los Procesos		
Entrada del procesos	Solicitud de reserva y creación del formulario de cliente.	
Salida del proceso	Facturación del vehículo	
Indicadores:	Cualitativo	Cuantitativo X
Materiales:	Computadora, teléfono, vehículo	
Recursos:	Talento humano de la empresa, recursos económicos	
Documentos relacionados	Anexo L: Hoja de negociación Anexo M: Información del cliente Anexo N: Requisitos para la compra del vehículo	
Documentos que tiene que entregar el cliente para la compra del vehículo	Copia de cedula, papeleta de votación, factura de un servicio básico, comprobante de origen de fondo, roles de pago, consolidado del IVA, RUC y dependientes (declaración del IVA y retenciones), buro crediticio	
Hoja de negociación	Promociones, valor del vehículo	
Revisión de la matricula	Pago de la revisión técnica, valores a pagar del SRI, sumar comisiones bancarias y valor de actividad del gestor.	
Formularios de matriculación	AMT_MAT_NUE_PART_005 AMT_MAT_NUE_002 AMT_MAT_NUE_004	
Políticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para el pago de la matriculación del vehículo tardara 3 días laborables, que serán tomados dentro del plazo de entrega del vehículo al cliente 2. El valor final del vehículo con descuento será únicamente con el 2% y si requiere un descuento hasta el 4% será aprobado por la gerencia general 3. Si el vehículo no está matriculado no pude salir de la concesionaria 	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

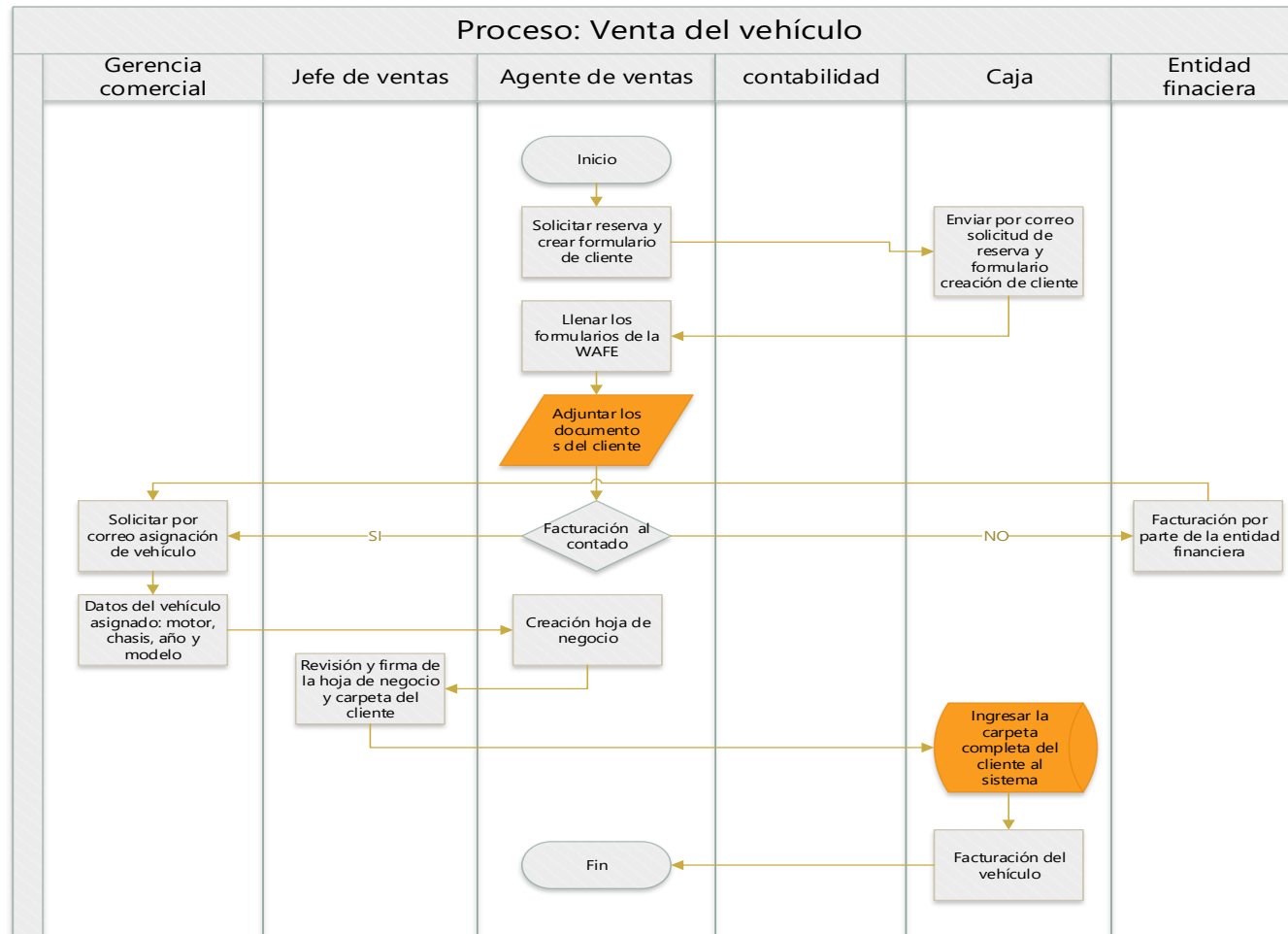


Caracterización del proceso Operativo

Ficha de indicador			
Venta del vehículo			
Código: D.2.a.			
Descripción del indicador			
Nombre del indicador	Variación de ventas Venta media por cliente Desempeño del departamento de ventas		
Objetivo del indicador	Los indicadores pretender tener una visión más clara del proceso y analizar el proceso comercial desde los clientes hasta las ventas netas permitiendo mejorar resultados de la concesionaría.		
Tipo de indicador	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">Cualitativo</td> <td style="width: 50%; text-align: right;">Cuantitativo X</td> </tr> </table>	Cualitativo	Cuantitativo X
Cualitativo	Cuantitativo X		
Formula de calculo	$V. \text{ventas} = \frac{\text{ingreso ventas} - \text{ingreso ventas del anterior año}}{\text{ingreso ventas del año anterior año}} * 100$ $\text{ventas medias por cliente} = \frac{\text{ventas}}{\text{número de clientes}}$ $\text{Desempeño de ventas} = \frac{\text{ventas totales}}{\text{ventas previstas}}$		
Frecuencia del Calculo	Mensualmente		
Responsable del Calculo	Jefe de ventas		
Fuente de Información	Datos obtenidos de los agentes de venta		
Documento	Inventario de las ventas mensuales		

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

Caracterización del proceso Estratégicos



Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:



Caracterización del proceso Operativos

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA.

N	DESCRIPCIÓN	INDICACIONES
5	Cumple totalmente: se desempeña de una manera superior a lo esperado.	Marque con una (X) en cada actividad la valoración que considere pertinente, luego seme para obtener el puntaje.
4	Cumple: se desempeña de la manera esperada.	
3	Cumple parcialmente: se desempeña de una manera inferior a lo esperado.	
2	Cumple mínimamente: se inicia el logro.	
1	No cumple: no se observó lo logrado.	

N	ACTIVIDAD	VALORACIÓN					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	

VENTA DEL VEHÍCULO

1	Creación del formulario cliente						
2	Enviar soporte de reserva por correo						
3	Completar el formulario de la WAFE						
4	Licitud de fondos						
5	Ventas al contado o financiamiento						
6	Asignación del vehículo por las gerencia general						
7	Confirmación del modelo del vehículo con todas sus características						
8	Elaboración de la hoja de negociación						
9	Aprobación por la gerencia comercial o jefe de ventas						
10	Facturación del vehículo						

VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Menos de 19	El proceso es deficiente, su trabajo debe prever oportunamente.	
De 20 a 34	El proceso de la organización debe continuar y mejor sus deficiencias.	
De 35 a 44	El proceso de la organización responde a la adecuada previsión de su trabajo.	
De 45 a 50	El proceso de la organización es óptimo. ¡FELICITACIONES!	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

Nombre del proceso: Comercialización		Código: D
Nombre del Subproceso: Venta de repuestos		Código: D.2.
Responsable: Repuestos		
Objetivo: Mejorar el departamento de repuestos, para generar ingresos a la empresa ya que es el motor de la producción para alcanzar la rentabilidad.		
Descripción de los Procesos		
Entrada del procesos	Atención y recepción del cliente	
Salida del proceso	Facturación y entrega del repuesto	
Indicadores:	Cualitativo	Cuantitativo X
Materiales:	Computadora, teléfono, vehículo de la empresa, motocicleta de la empresa	
Recursos:	Talento humano de la empresa, recursos económicos	
Observaciones:	Hay repuestos que se compran a diario por lo cual no se trabaja con un código y por ende no posee un sistema de inventario virtual.	
Documentos relacionados		
	Anexo I: Solicitud de proveedores de repuestos	
Políticas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El periodo de garantía tendrá vigencia desde la fecha indicada en su factura contra cualquier defecto de fábrica, no cubre daños relacionados con una inadecuada aplicación y manipulación. 2. La empresa Ibamotors, de ninguna manera es responsable por los daños ocurridos, personales o a su vehículo durante la instalación de nuestros productos, los trabajos mecánicos deben ser realizados solamente por el personal técnico calificados. 3. La garantía es validad dentro del territorio nacional, para poder tramitar la garantía es necesario que el cliente conserve su factura y que para cualquier reclamo adjunte una copia de la factura. 4. Para aquellos pedidos que tarden más de 12 horas, se enviara un email de confirmación del pedido que incluye un resumen de las características. 5. Una vez confirmado el pago del repuesto en caja, se realizara la entrega o envío. 		

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

Ficha de indicador	
Venta de repuestos	Código: D.2.a.
Descripción del indicador	
Nombre del indicador	Ventas por cliente Ventas por pedido Índice de efectividad de ofertas Desempeño del departamento de ventas
Objetivo del indicador	Los indicadores pretenden tener una visión más clara del proceso, analizar el proceso comercial desde los clientes hasta las ventas netas permitiendo mejorar resultados de la concesionaria.
Tipo de indicador	Cualitativo Cuantitativo X
Formula de calculo	$\text{Ventas por cliente} = \frac{\text{ventas totales}}{\text{número de clientes}}$ $\text{Ventas por pedidos} = \frac{\text{ventas totales}}{\text{número de pedidos}}$ $\text{Indice de efectividad} = \frac{\text{número de pedidos}}{\text{número de ofertas presentadas}}$ $\text{Desempeño de ventas} = \frac{\text{ventas totales}}{\text{ventas previstas}}$
Frecuencia del Calculo	Mensualmente
Responsable del Calculo	Jefe de ventas
Fuente de Información	Datos obtenidos del área de repuestos
Documento	Inventario de repuestos vendidos

Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

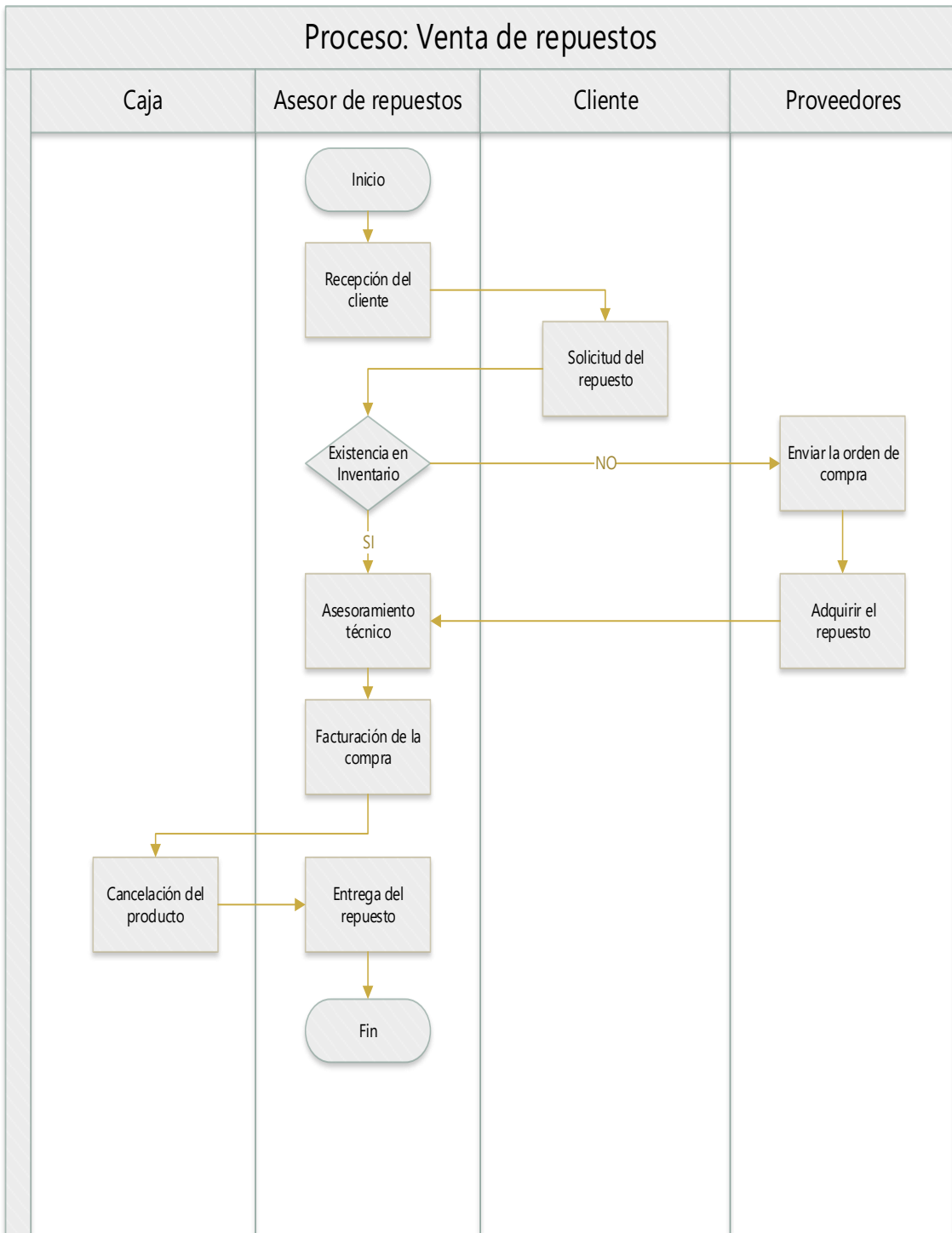
Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:

Caracterización del proceso Operativo



Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA.

N	DESCRIPCIÓN	INDICACIONES
5	Cumple totalmente: se desempeña de una manera superior a lo esperado.	Marque con una (X) en cada actividad la valoración que considere pertinente, luego seme para obtener el puntaje.
4	Cumple: se desempeña de la manera esperada.	
3	Cumple parcialmente: se desempeña de una manera inferior a lo esperado.	
2	Cumple mínimamente: se inicia el logro.	
1	No cumple: no se observó lo logrado.	

N	ACTIVIDAD	VALORACIÓN					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	

VENTA DE REPUESTOS

1	Atención y recepción del cliente						
2	Solicitud del repuesto para el vehículo						
3	Asesoramiento técnico						
4	Verificación de repuestos en bodega						
5	Realizar la orden de compra						
6	Enviar orden de compra a proveedores						
7	Recolección del repuesto en la distribuidora						
8	Facturación de la compra						
9	Cancelación en caja						
10	Entrega del repuesto						

VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Menos de 19	El proceso es deficiente, su trabajo debe prever oportunamente.	
De 20 a 34	El proceso de la organización debe continuar y mejor sus deficiencias.	
De 35 a 44	El proceso de la organización responde a la adecuada previsión de su trabajo.	
De 45 a 50	El proceso de la organización es óptimo. ¡FELICITACIONES!	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

**Caracterización del proceso Operativo**

Nombre del proceso: Comercialización		Código: D
Nombre del Subproceso: Matriculación vehicular		Código: D.3.
Responsable: Repuestos		
Objetivo: Gestionar la matriculación vehicular, para mejorar la calidad de producto y servicio que entrega la empresa.		
Descripción de los Procesos		
Entrada del procesos	Recolección de datos de la empresa para iniciar la matriculación	
Salida del proceso	Vehículo matriculado	
Indicadores:	Cualitativo X	Cuantitativo
Materiales:	Computadora, teléfono, vehículo de la empresa	
Recursos:	Talento humano de la empresa, recursos económicos, vehículo de la empresa	
Observaciones:	<ul style="list-style-type: none">• La matriculación dependerá del registro del cantón• Para los vehículos pesados o de servicio público el financiamiento casi siempre es prendario.• Para el 2020 se eliminó el impuesto ambiental a la contaminación vehicular.	
Documentos relacionados		
	AMT_MAT_NUE_PART_005 AMT_MAT_NUE_002 AMT_MAT_NUE_004	
Financiamiento del vehículo	Si el vehículo es prendario la banco solicita la orden de facturación, aprobación del cliente y el recibo de entrega pactado por el cliente.	
Políticas		
	<ol style="list-style-type: none">1. Cuando el vehículo es para uso comercial no se prenda el vehículo.2. Para poder aprobar la revisión técnica es necesario contar con: la alineación, balanceo y rotación de llantas, medición de gases, estado de luces, revisión de frenos, suspensión, carrocería y tapicería y dispositivos de seguridad.	

Elaborado por: Juan C. Rojas**Revisado por:****Autorizado por:****Fecha:** 05/01/2020**Fecha:****Fecha:**

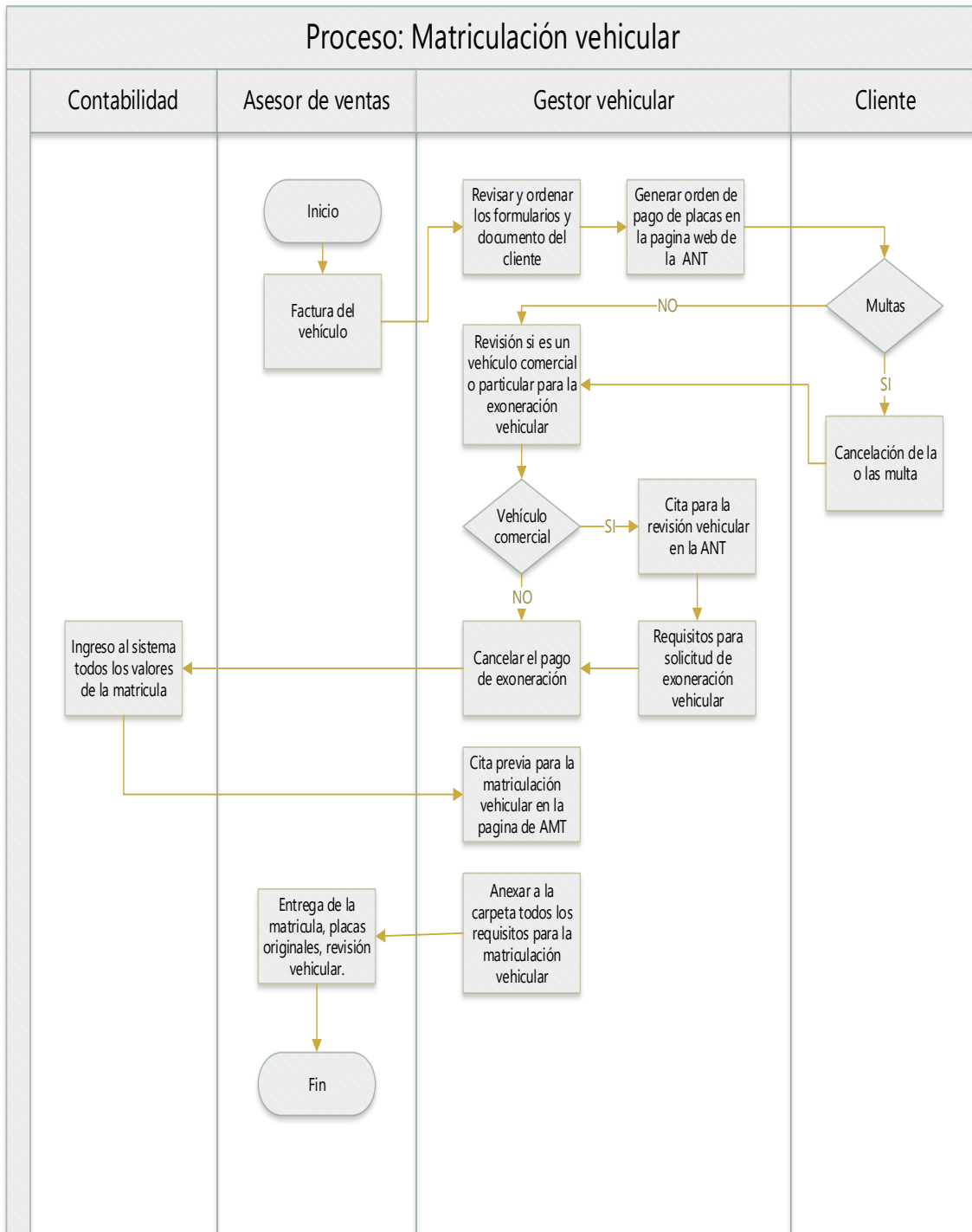


Caracterización del proceso Operativo

Ficha de indicador				
Matriculación Vehicular				
Código: D.3.a.				
Descripción del indicador				
Nombre del indicador	Eficiencia de la documentación entregada Emisión de matriculación			
Objetivo del indicador	Eficiencia de la documentación entregada: Permite evaluar el grado de consecuencia de los objetivos trazados y medica la eficacia del talento humano. Emisión de matriculación: mantener o incrementar el número de vehículos matriculados mensualmente frente al años pasado.			
Tipo de indicador	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Cualitativo</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">X</td> <td style="width: 40%;">Cuantitativo</td> </tr> </table>	Cualitativo	X	Cuantitativo
Cualitativo	X	Cuantitativo		
Formula de calculo	$\text{Eficacia} = \frac{\text{documentos entregados senalmente}}{\text{total de documentos entregados}} * 100$ Porcentaje de incremento $= \frac{\text{vehículo matriculado}}{\text{vehículo matriculado año anterior}} * 100/12$			
Frecuencia del Calculo	Mensualmente			
Responsable del Calculo	Gerente Comercial			
Fuente de Información	Datos obtenidos de la empresa			
Documento	Ninguno			

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

Caracterización del proceso Operativo



Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA.

N	DESCRIPCIÓN	INDICACIONES
5	Cumple totalmente: se desempeña de una manera superior a lo esperado.	Marque con una (X) en cada actividad la valoración que considere pertinente, luego seme para obtener el puntaje.
4	Cumple: se desempeña de la manera esperada.	
3	Cumple parcialmente: se desempeña de una manera inferior a lo esperado.	
2	Cumple mínimamente: se inicia el logro.	
1	No cumple: no se observó lo logrado.	

N	ACTIVIDAD	VALORACIÓN					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	

MATRICULACIÓN VEHICULAR

1	Recolección de datos del cliente						
2	Revisar formularios para matriculación						
3	Financiamiento de vehículo liviano						
4	Facturación enviada a la entidad para realizar la prenda industrial						
5	Condición de crédito del cliente de las condiciones prendarias						
6	Inicio del procesos de matriculación por parte de la agencia de transito						
7	Exoneración de los valores de matriculación por servicio público						
8	Documentos anexados para la carpeta del cliente						
9	Se procede a la matriculación						

VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Menos de 27	El proceso es deficiente, su trabajo debe prever oportunamente.	
De 28 a 36	El proceso de la organización debe continuar y mejor sus deficiencias.	
De 37 a 42	El proceso de la organización responde a la adecuada previsión de su trabajo.	
De 43 a 45	El proceso de la organización es óptimo. ¡FELICITACIONES!	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

Nombre del proceso: Facturación		Código: E
Nombre del Subproceso: Facturación del vehículo		Código: E.1.
Responsable: Caja		
Objetivo: Favorecer la integridad de la documentación interna que servirá como referencia para un control fiscal y minimizar el costo de almacenamiento de datos.		
Descripción de los Procesos		
Entrada del procesos	Ingreso de información del cliente al sistema	
Salida del proceso	Facturación en caja	
Indicadores:	Cualitativo X	Cuantitativo
Materiales:	Computadora, teléfono, vehículo de la empresa	
Recursos:	Talento humano de la empresa, recursos económicos, recurso tecnológico	
Observaciones:	Ninguno	
Documentos relacionados		
	Anexo P: Autorización de facturación del vehículo	
Políticas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El cliente recibirá la factura por correo electrónico, y será informado del saldo a pagar con anticipación de 24 horas. 2. El cliente tendrá la opción de realizar su pago a través de transferencia bancaria, tarjeta de crédito o débito o al contado. 3. Una vez realizado el pago, se debe enviar el comprobante de pago al correo de la empresa, para que sea emitida su factura. 4. El pago deberá realizarse durante el mes que es informado. 5. El pago realizado en el mes, será facturado durante el mes en curso. 6. Los pagos realizados el último día hábil del mes en curso, será facturado el primer día hábil del mes siguiente. 7. No se podrán emitir facturas de pagos de meses anteriores, con excepción a los pagos realizados el último día hábil del mes anterior. 		

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

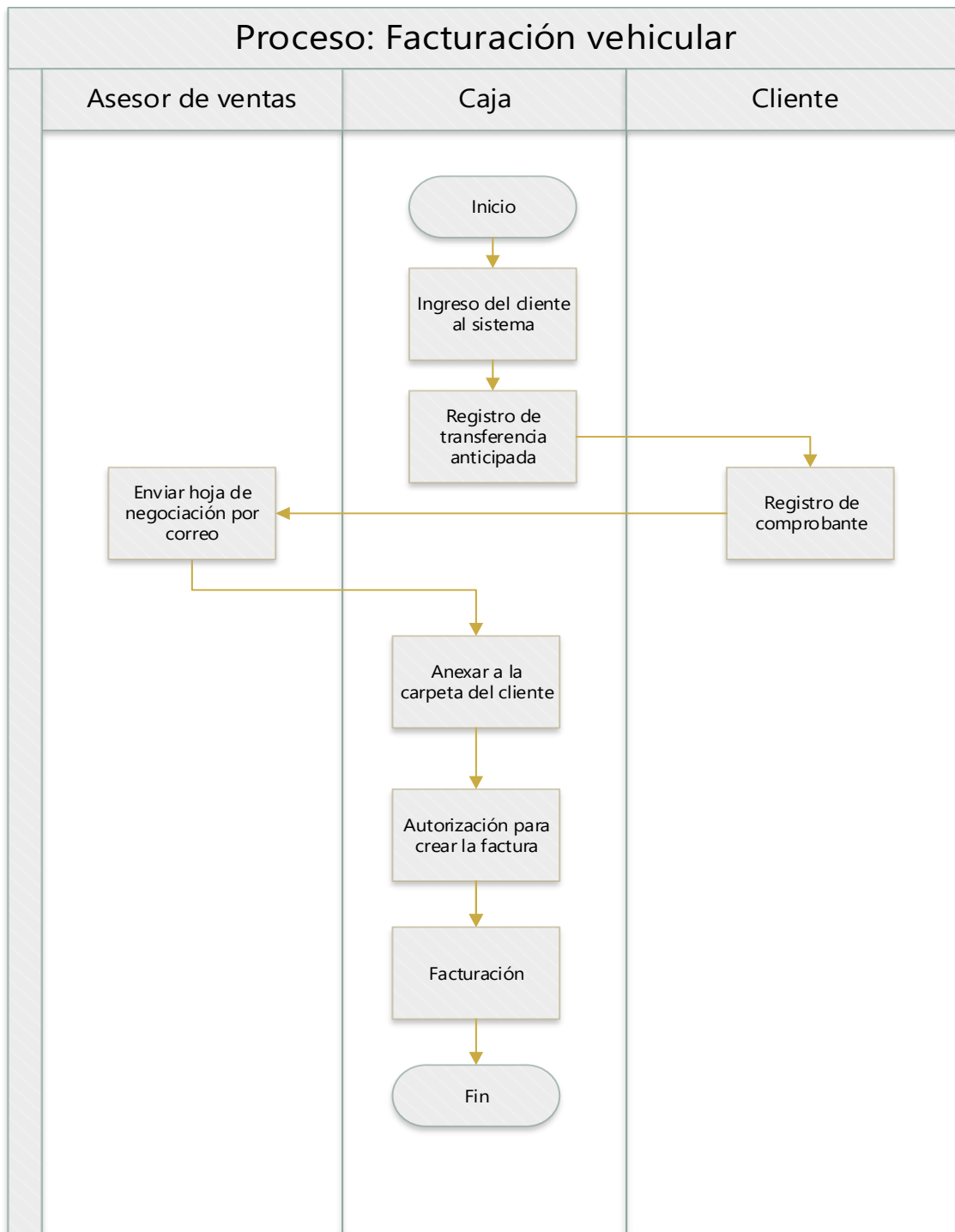


Caracterización del proceso Operativo

Ficha de indicador	
Facturación del vehículo	
Código: E.1.a.	
Descripción del indicador	
Nombre del indicador	Eficiencia de los resultados obtenidos Efectividad de la facturación por margen comercial
Objetivo del indicador	Eficiencia de los resultados obtenidos: Permite determinar el rendimiento que el área de caja realiza y determinar la eficiencia. Efectividad de la facturación: Mide el cumplimiento de los pasos designados para realizar la facturación por el margen comercial.
Tipo de indicador	Cualitativo <input checked="" type="checkbox"/> Cuantitativo
Formula de calculo	$Eficiencia = \frac{\text{documentos entregados semanalmente}}{\text{total de documentos entregados}} * 100$ $E.FAC = \frac{\text{Ordenes facturadas}}{\text{Total de ordenes por facturar}} * 100$
Frecuencia del Calculo	Mensualmente
Responsable del Calculo	Gerente Comercial
Fuente de Información	Datos obtenidos de la empresa
Documento	Ninguno

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

Caracterización del proceso Operativo



Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA.

N	DESCRIPCIÓN	INDICACIONES
5	Cumple totalmente: se desempeña de una manera superior a lo esperado.	Marque con una (X) en cada actividad la valoración que considere pertinente, luego seme para obtener el puntaje.
4	Cumple: se desempeña de la manera esperada.	
3	Cumple parcialmente: se desempeña de una manera inferior a lo esperado.	
2	Cumple mínimamente: se inicia el logro.	
1	No cumple: no se observó lo logrado.	

N	ACTIVIDAD	VALORACIÓN					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	

FACTURACIÓN

1	Elaboración del formato de creación de clientes						
2	Ingreso de información del cliente al sistema						
3	Registro de transferencia (anticipo)						
4	Registro del comprobante						
5	Creación de la hoja de negociación						
6	Enviar comprobante de transferencia al cliente						
7	Creación de la carpeta del cliente (hoja de negociación)						
8	Asignación del vehículo del patio automotor						
9	Autorización y creación de la factura						
10	Revisión de la carpeta del cliente y facturación						

VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Menos de 19	El proceso es deficiente, su trabajo debe prever oportunamente.	
De 20 a 34	El proceso de la organización debe continuar y mejor sus deficiencias.	
De 35 a 44	El proceso de la organización responde a la adecuada previsión de su trabajo.	
De 45 a 50	El proceso de la organización es óptimo. ¡FELICITACIONES!	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

Nombre del proceso: Facturación		Código: E	
Nombre del Subproceso: Servicio Técnico		Código: E.2.	
Responsable: Jefe de talleres			
Objetivo: Mantener la revisión vehicular cada cierto tiempo y determinar procedimientos técnicos que contribuyan a prevenir accidentes de tránsito. Y el servicio de mantenimiento de los vehículos de la empresa.			
Descripción de los Procesos			
Entrada del procesos	Recepción del vehículo		
Salida del proceso	Factura del producto o servicio		
Indicadores:	Cualitativo	Cuantitativo	X
Materiales:	Computadora, teléfono, vehículo de la empresa		
Recursos:	Talento humano de la empresa (área de talleres), recursos económicos		
Observaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Para el mantenimiento vehicular se le debe solicitar al jefe de talleres con 3 días de anticipación • Cuando el pago es en efectivo existirá un descuento hasta el 5% 		
Documentos relacionados			
Orden de trabajo	Datos del cliente, condiciones del vehículo, causas y corrección		
Políticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. El taller automotriz debe contar con piso táctil que pueda indicar obstáculos o un cambio de plano de la superficie y así como tener los pasillos libres de obstáculos. 2. El taller automotriz debe contar con escaleras, plataformas y descansos que ofrecerán resistencia para soportar una carga móvil de no menor a 500 kilogramos por metros cuadrado. 3. El taller automotriz debe contar con casilleros, lavabos, elementos necesarios para el aseo personal. 4. Dado el riesgo inherente al trabajo en el área de talleres y con el objeto de prevenir accidentes y minimizar el riesgo el taller debe contar con señales de seguridad que prohíban el paso a personal no autorizado. 5. Se debe procurar mejorar la iluminación artificial, con lámparas y luminarias donde no exista una adecuada iluminación natural. 6. El área de talleres debe contar con un manual de prevención de riesgo. 		

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

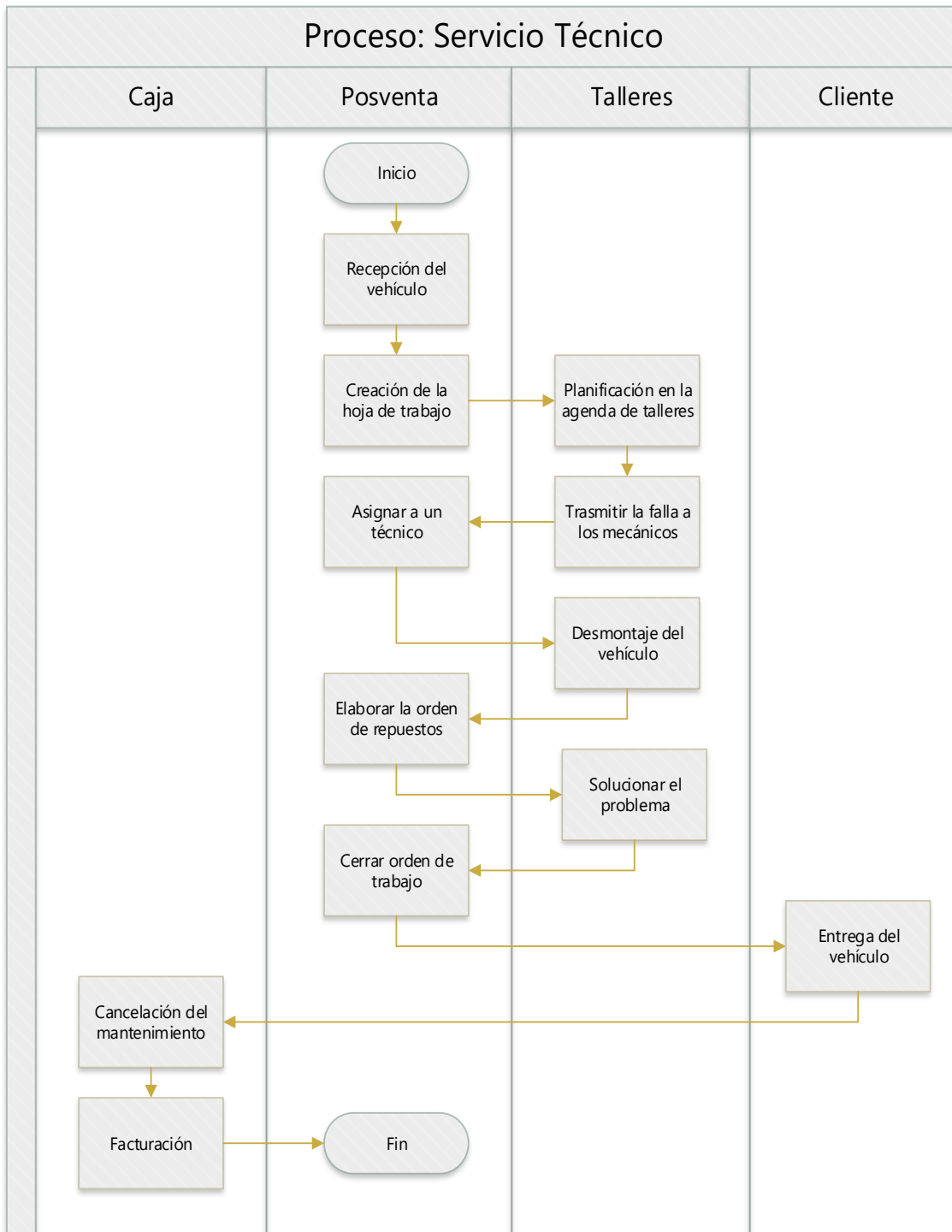


Caracterización del proceso Operativo

Ficha de indicador				
Servicio Técnico	Código: E.2.a.			
Descripción del indicador				
Nombre del indicador	Tasa de mantenimiento preventivo Número de llamadas Tasa de realización de las actividades de mantenimiento preventivo Disponibilidad Índice de cumplimiento de planificación			
Objetivo del indicador	Permite determinar la evolución del trabajo realizado por el área de talleres y determinar la calidad de servicio que ofrece la concesionaria.			
Tipo de indicador	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Cualitativo</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">Cuantitativo</td> </tr> </table>	Cualitativo	X	Cuantitativo
Cualitativo	X	Cuantitativo		
Formula de calculo	$\text{Mantenimiento preventivo} = \frac{\text{hrs. planificadas para M. P.}}{\text{total horas planificadas}} * 100$ $\text{N}^\circ \text{ de llamdas} = \text{N}^\circ \text{ de llamdas del personal de mantenimiento}$ $\text{Tasa de realización} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades llevadas a cabo}}{\text{N}^\circ \text{ de actividades previstas}} * 100$ $\text{Disponibilidad} = \frac{\text{Hrs. totales} - \text{Hrs. por mantenimiento}}{\text{Horas trabajadas totales}} * 100$ $\text{I. de cumplimiento} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de órdenes acabadas en la fecha planificada}}{\text{N}^\circ \text{ de ordenes totales}}$			
Frecuencia del Calculo	Se aplicara trimestralmente			
Responsable del Calculo	Jefe de talleres			
Fuente de Información	El proceso se aplicará a todas las áreas de la organización.			
Documento	Ninguno			

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

Caracterización del proceso Operativo



Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA.

N	DESCRIPCIÓN	INDICACIONES
5	Cumple totalmente: se desempeña de una manera superior a lo esperado.	Marque con una (X) en cada actividad la valoración que considere pertinente, luego seme para obtener el puntaje.
4	Cumple: se desempeña de la manera esperada.	
3	Cumple parcialmente: se desempeña de una manera inferior a lo esperado.	
2	Cumple mínimamente: se inicia el logro.	
1	No cumple: no se observó lo logrado.	

N	ACTIVIDAD	VALORACIÓN					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	

SERVICIO TÉCNICO

1	Creación de la orden de trabajo						
2	Agendar de acuerdo a la planificación de talleres						
3	Revisar qué tipo de mantenimiento necesita el vehículo						
4	Trasmitir las fallas a los mecánicos						
5	Asignación a los mecánicos						
6	Desmontar el vehículo y solicitar repuestos						
7	Creación de la orden de repuestos						
8	Cerrar la orden de trabajo						
9	Ingreso de facturación al sistema						
10	Contabilidad registra el pago para las retenciones						

VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Menos de 19	El proceso es deficiente, su trabajo debe prever oportunamente.	
De 20 a 34	El proceso de la organización debe continuar y mejor sus deficiencias.	
De 35 a 44	El proceso de la organización responde a la adecuada previsión de su trabajo.	
De 45 a 50	El proceso de la organización es óptimo. ¡FELICITACIONES!	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

Nombre del proceso: Facturación		Código: E
Nombre del Subproceso: Servicio de Post venta		Código: E.3.
Responsable: Departamento de post venta		
Objetivo: Permitirá fidelizar clientes y brindar la posibilidad de conseguir nuevos clientes potenciales y es una de las mejores formas de crear lealtad a la marca.		
Descripción de los Procesos		
Entrada del procesos	Entrega del vehículo al cliente	
Salida del proceso	Satisfacción del cliente	
Indicadores:	Cualitativo X	Cuantitativo
Materiales:	Computadora, teléfono, vehículo de la empresa, encuesta hacia los clientes	
Recursos:	Talento humano de la empresa (área de talleres), recursos económicos	
Observaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de posventa deberá tener un registro de los vehículos vendidos por la compañía Ibamotors. Cía. Ltda., para comunicarse y brindar el servicio de mantenimiento, promociones y descuentos. • No realizar campañas de email marketing invasivas, ya que se pretende conectar con ellos y no acosarlos 	
Documentos relacionados		
Formato PDI	Características del vehículo, condiciones del vehículo, causas y corrección	
Políticas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender todo tipo de promociones que otorga la empresa Ibamotors como ofertas y descuentos después de una segunda compra o mantenimiento. 2. Todo empleado que utilice de forma temporal un vehículo de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., será directamente responsable de su uso y conservación que será destinado exclusivamente a actividades propias de las funciones a su cargo y no podrá hacer uso para otros fines. 3. Deberá tener una comunicación personalizada con el cliente, para verificar sobre la experiencia del vehículo y ofrecer asesoramiento que permita al cliente manipular al vehículo de manera adecuada. 4. Atender todo tipo de cambio o devolución del vehículo si se encuentra en malas condiciones y responder por las garantías que la empresa ofrece. 5. Ofrecer ayuda al cliente con las especificaciones de cómo cuidar el vehículo y los mantenimientos que se deben hacer cada cierto tiempo. 6. Responder al primer mantenimiento preventivo cada 1000 Km 7. Responder al segundo mantenimiento cada 5000 Km 		

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

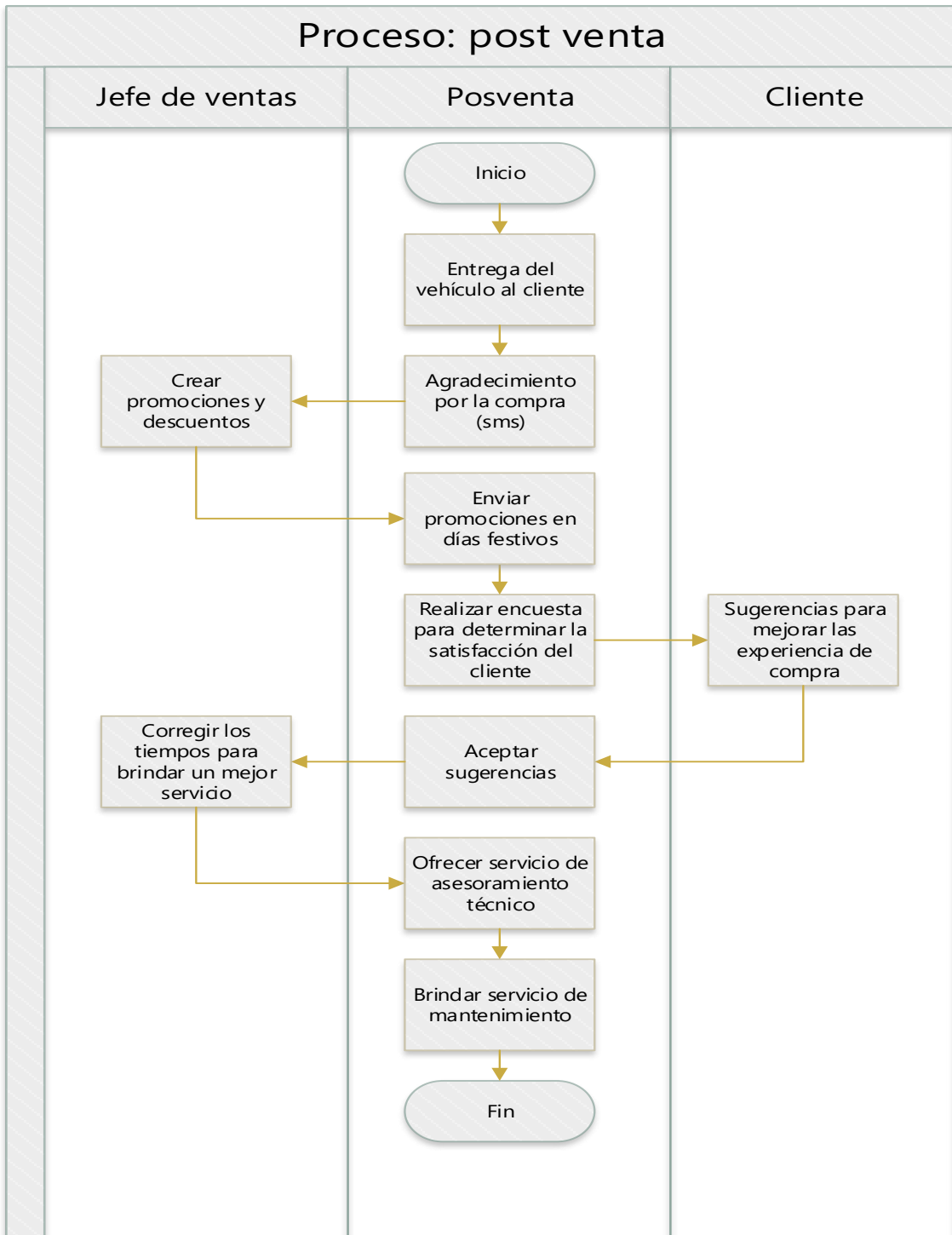


Caracterización del proceso Operativo

Ficha de indicador				
Servicio de post venta	Código: E.3.a.			
Descripción del indicador				
Nombre del indicador	Rentabilidad de posventa Factor de absorción Ratio de ventas perdidas			
Objetivo del indicador	Pretende mejorar los resultados del departamento de posventa, medir la evolución de los aspectos más importantes que definen o determinan la calidad del trabajo.			
Tipo de indicador	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Cualitativo</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">Cuantitativo</td> </tr> </table>	Cualitativo	X	Cuantitativo
Cualitativo	X	Cuantitativo		
Formula de calculo	$Rentabilidad\ posventa = \frac{utilidad\ de\ posventa}{ventas\ de\ posventa} * 100$ $Factor\ de\ absorción = \frac{margen\ bruto\ posventa}{costos\ fijos\ totales} * 100$ $Ratio\ de\ ventas\ perdidas = \frac{ventas\ perdidas}{ventas\ totales\ de\ posventa} * 100$			
Frecuencia del Calculo	Se aplicara trimestralmente			
Responsable del Calculo	Jefe de talleres			
Alcance del proceso	El proceso se aplicará al área de posventa y atención al cliente			
Documento	Ninguno			

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

Caracterización del proceso Operativo



Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA.

N	DESCRIPCIÓN	INDICACIONES
5	Cumple totalmente: se desempeña de una manera superior a lo esperado.	Marque con una (X) en cada actividad la valoración que considere pertinente, luego seme para obtener el puntaje.
4	Cumple: se desempeña de la manera esperada.	
3	Cumple parcialmente: se desempeña de una manera inferior a lo esperado.	
2	Cumple mínimamente: se inicia el logro.	
1	No cumple: no se observó lo logrado.	

N	ACTIVIDAD	VALORACIÓN					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	

SERVICIO DE POST VENTA

1	Entrega del vehículo al cliente						
2	Agradecimiento de la compra con una tarjeta o SMS						
3	Enviar promociones y descuentos en días festivos como navidad, cumpleaños, fin de año, día del padre y día de la madre, otros.						
4	Realizar encuestas de satisfacción de cliente						
5	Aceptar sugerencias para mejorar el servicio.						
6	Ofrecer servicio de asesoramiento financiero						
7	Ofrecer servicios de asesoramiento técnico						
8	Brindar el servicio de mantenimiento preventivo						

VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Menos de 22	El proceso es deficiente, su trabajo debe prever oportunamente.	
De 23 a 31	El proceso de la organización debe continuar y mejor sus deficiencias.	
De 32 a 37	El proceso de la organización responde a la adecuada previsión de su trabajo.	
De 38 a 40	El proceso de la organización es óptimo. ¡FELICITACIONES!	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:



Caracterización del proceso de Apoyo

Nombre del proceso: Gestión de Recursos Humanos		Código: H
Nombre del Subproceso: Contratación		Código: H.1.
Responsable: Gerente Comercial		
Objetivo: Garantizar a la empresa a incorporar al personal más idóneo para ocupar un puesto, que ayude a conseguir los objetivos organizacionales.		
Descripción de los Procesos		
Entrada del procesos	Necesidad de una vacante	
Salida del proceso	Inducción al candidato en la empresa	
Indicadores:	Cualitativo X	Cuantitativo
Materiales:	Computadora, teléfono, vehículo de la empresa	
Recursos:	Talento humano de la empresa, recursos económicos	
Observaciones:	La empresa no posee un departamento de Recursos humanos	
Documentos relacionados		
Pruebas	Pruebas psicossomáticas de personalidad y Pruebas medicas	
Políticas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa deberá garantizar la igualdad a todas las personas que son contratadas sin importar su etnia, genero, ideología u orientación sexual 2. Difundir la convocatoria por los principales medios de comunicación 3. Dar preferencia para puestos superiores a aquellas personas que posean más experiencia. 4. Definir y actualizar las competencias requeridas al empleado después de haber transcurrido los 6 primeros meses de su contratación, que servirán para justificar los resultados de seguimiento y posteriormente la evaluación. 5. Evitar la subcontratación en cualquier área de la empresa, ya que esto origina en diversas polémicas y posibles juicios laborales. 6. Asegurar el sueldo que corresponde a los empleados, que fueron estipulados en el contrato. 7. Motivar al personal de la empresa a través de objetivos y reconocimiento. 		

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

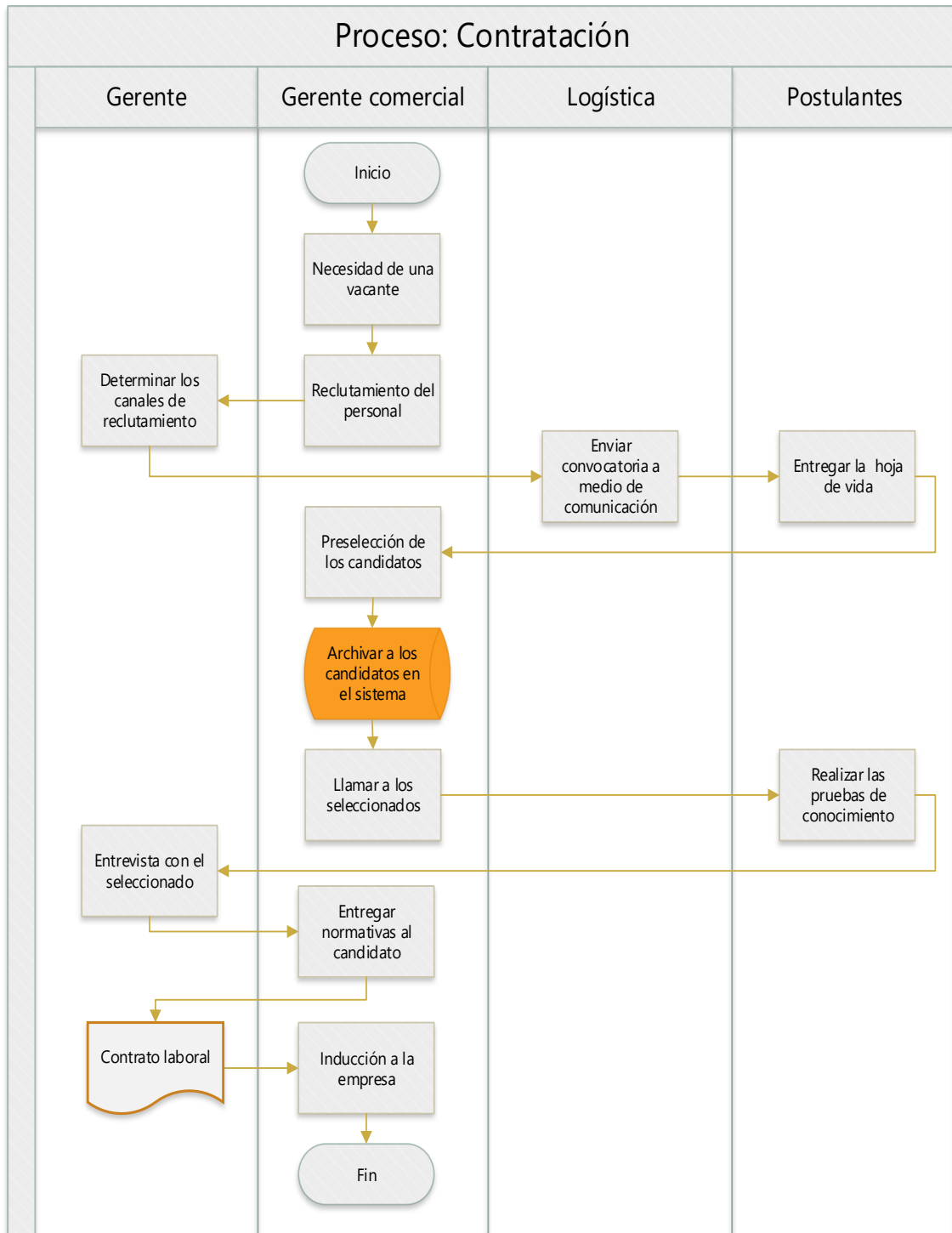


Caracterización del proceso Operativo

Ficha de indicador				
Contratación	Código: H.1.a.			
Descripción del indicador				
Nombre del indicador	Reclutamiento del personal Eficacia de la selección			
Objetivo del indicador	Reclutamiento del personal: permite determinar el candidato idóneo, para ocupar los cargos existentes de la organización, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Eficacia de la selección: permite medir cual es la eficacia en la selección del personal			
Tipo de indicador	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Cualitativo</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">Cuantitativo</td> </tr> </table>	Cualitativo	X	Cuantitativo
Cualitativo	X	Cuantitativo		
Formula de calculo	$R. del personal = \frac{\text{N}^\circ \text{ de requerimientos cubiertos}}{\text{N}^\circ \text{ de requerimiento del personal recibido}} * 100$ $Eficacia de la selección = \frac{\text{N}^\circ \text{ de contrataciones que se ajustan}}{\text{N}^\circ \text{ de contrataciones realizadas}} * 100$			
Frecuencia del Calculo	Se aplicara mensualmente			
Responsable del Calculo	Gerente comercial			
Alcance del proceso	El proceso se aplicará a todas las áreas recursos humanos			
Documento	Planificación mensual			

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

Caracterización del proceso Operativo



Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA.

N	DESCRIPCIÓN	INDICACIONES
5	Cumple totalmente: se desempeña de una manera superior a lo esperado.	Marque con una (X) en cada actividad la valoración que considere pertinente, luego seme para obtener el puntaje.
4	Cumple: se desempeña de la manera esperada.	
3	Cumple parcialmente: se desempeña de una manera inferior a lo esperado.	
2	Cumple mínimamente: se inicia el logro.	
1	No cumple: no se observó lo logrado.	

N	ACTIVIDAD	VALORACIÓN					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	

CONTRATACIÓN

1	Reclutamiento del personal						
2	Solicitud de plaza de vacante						
3	Convocatoria (determinar las fuentes de reclutamiento)						
4	Determinar los canales de reclutamiento						
5	Análisis de la hoja de vida						
6	Preselección a candidatos que cumplen con el perfil						
7	Pruebas de conocimiento, psicométricas de personalidad y médicas						
8	Entrevista final con el jefe de áreas de la empresa						
9	Entrega de requisitos de ingreso al seleccionado						
10	Contrato laboral						

VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Menos de 19	El proceso es deficiente, su trabajo debe prever oportunamente.	
De 20 a 34	El proceso de la organización debe continuar y mejor sus deficiencias.	
De 35 a 44	El proceso de la organización responde a la adecuada previsión de su trabajo.	
De 45 a 50	El proceso de la organización es óptimo. ¡FELICITACIONES!	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:



Caracterización del proceso de Apoyo

Nombre del proceso: Gestión de Recursos Humanos		Código: H
Nombre del Subproceso: Capacitación		Código: H.2.
Responsable: Gerente General		
Objetivo: Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus operaciones, brindando oportunidades de desarrollo individual y contribuyendo en la productividad y mejora de la calidad de servicio.		
Descripción de los Procesos		
Entrada del procesos	Detectar la necesidades de capacitación	
Salida del proceso	Personal capacitado	
Indicadores:	Cualitativo X	Cuantitativo
Materiales:	Computadora, teléfono, vehículo de la empresa	
Recursos:	Talento humano de la empresa, recursos económicos	
Observaciones:	La empresa no cuenta con un departamento de Recursos humanos, que pueda llevar a cabo la capacitación.	
Documentos relacionados		
Políticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuir al desarrollo del personal de la empresa. 2. Actualizar y perfeccionar las condiciones y las habilidades que requieran el talento humano para alcanzar los objetivos. 3. Enseñar a los empleados como aplicar las nuevas tecnologías. 4. Mejorar los niveles de desempeño. 5. Involucrar al personal para detectar la necesidad que involucren la calidad del servicio. 6. Motivar al personal con promociones o reconocimiento laboral por la participación en las capacitaciones. 	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

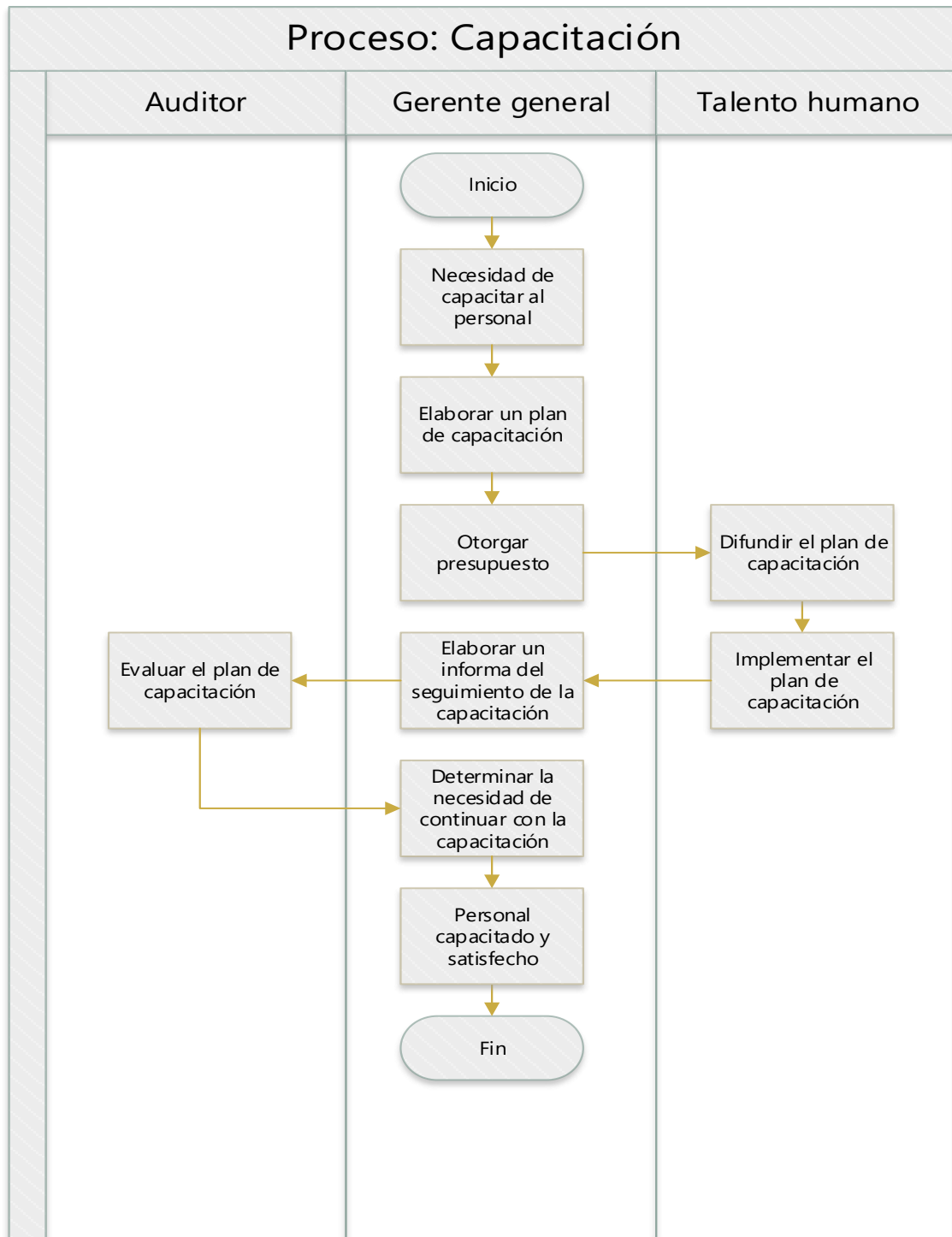


Caracterización del proceso Operativo

Ficha de indicador				
Capacitación	Código: H.1.a.			
Descripción del indicador				
Nombre del indicador	Satisfacción de la capacitación Cumplimiento de la capacitación			
Objetivo del indicador	Satisfacción de la capacitación: Permite determinar el nivel de satisfacción de personal con las capacitaciones impartidas. Cumplimiento de la capacitación: permite medir el nivel de cumplimiento del plan de capacitación.			
Tipo de indicador	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Cualitativo</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">Cuantitativo</td> </tr> </table>	Cualitativo	X	Cuantitativo
Cualitativo	X	Cuantitativo		
Formula de calculo	$Satisfacción = \frac{\text{respuestas positivas de la capacitación}}{\text{Nº total de respuesta recibidas}} * 100$ $Cumplimiento = \frac{\text{Nº de capacitaciones realizadas}}{\text{Nº de capacitaciones planificadas}} * 100$			
Frecuencia del Calculo	Se aplicara semestralmente			
Responsable del Calculo	Gerente general			
Alcance del proceso	El proceso se aplicará a todas las áreas de la organización.			
Documento	Ninguno			

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

Caracterización del proceso Operativo



Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA.

N	DESCRIPCIÓN	INDICACIONES
5	Cumple totalmente: se desempeña de una manera superior a lo esperado.	Marque con una (X) en cada actividad la valoración que considere pertinente, luego seme para obtener el puntaje.
4	Cumple: se desempeña de la manera esperada.	
3	Cumple parcialmente: se desempeña de una manera inferior a lo esperado.	
2	Cumple mínimamente: se inicia el logro.	
1	No cumple: no se observó lo logrado.	

N	ACTIVIDAD	VALORACIÓN					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	

CAPACITACIÓN

1	Detectar la necesidades de capacitación						
2	Elaborar el plan de capacitación						
3	Otorgar presupuesto para el plan de capacitación						
4	Difundir el plan de capacitación						
5	Implementar el plan de capacitación						
6	Elaborar el informe de plan de capacitación						
7	Evaluar el plan de capacitación						
8	Control del plan de capacitación						
9	Retroalimentación del plan de capacitación						

VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Menos de 27	El proceso es deficiente, su trabajo debe prever oportunamente.	
De 28 a 36	El proceso de la organización debe continuar y mejor sus deficiencias.	
De 37 a 42	El proceso de la organización responde a la adecuada previsión de su trabajo.	
De 43 a 45	El proceso de la organización es óptimo. ¡FELICITACIONES!	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:



Caracterización del proceso de Apoyo

Nombre del proceso: Servicios generales		Código: G
Nombre del Subproceso: Limpieza		Código: G.1.
Responsable: Trabajador de limpieza		
Objetivo: Controlar y supervisar las instalaciones de la empresa, y mantenerlas siempre limpias contribuyendo a mejorar las instalaciones para brindar un servicio de calidad.		
Descripción de los Procesos		
Entrada del procesos	Custodiar las instalaciones de la empresa.	
Salida del proceso	Instalaciones limpias	
Indicadores:	Cualitativo X	Cuantitativo
Materiales:	Herramienta de limpieza	
Recursos:	Recurso Humano: Área de limpieza	
Observaciones:	Ninguna	
Documentos relacionados		
	Ninguna	
Políticas		
<ol style="list-style-type: none">1. El control y supervisión de mantener las instalaciones siempre limpias recaen todos los días, ya que transmitirá la cliente una imagen corporativa positiva.2. Mantener limpio los vehículos asignados por el departamento de post venta y atender los requerimientos de las áreas en las mejor condiciones..		

Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

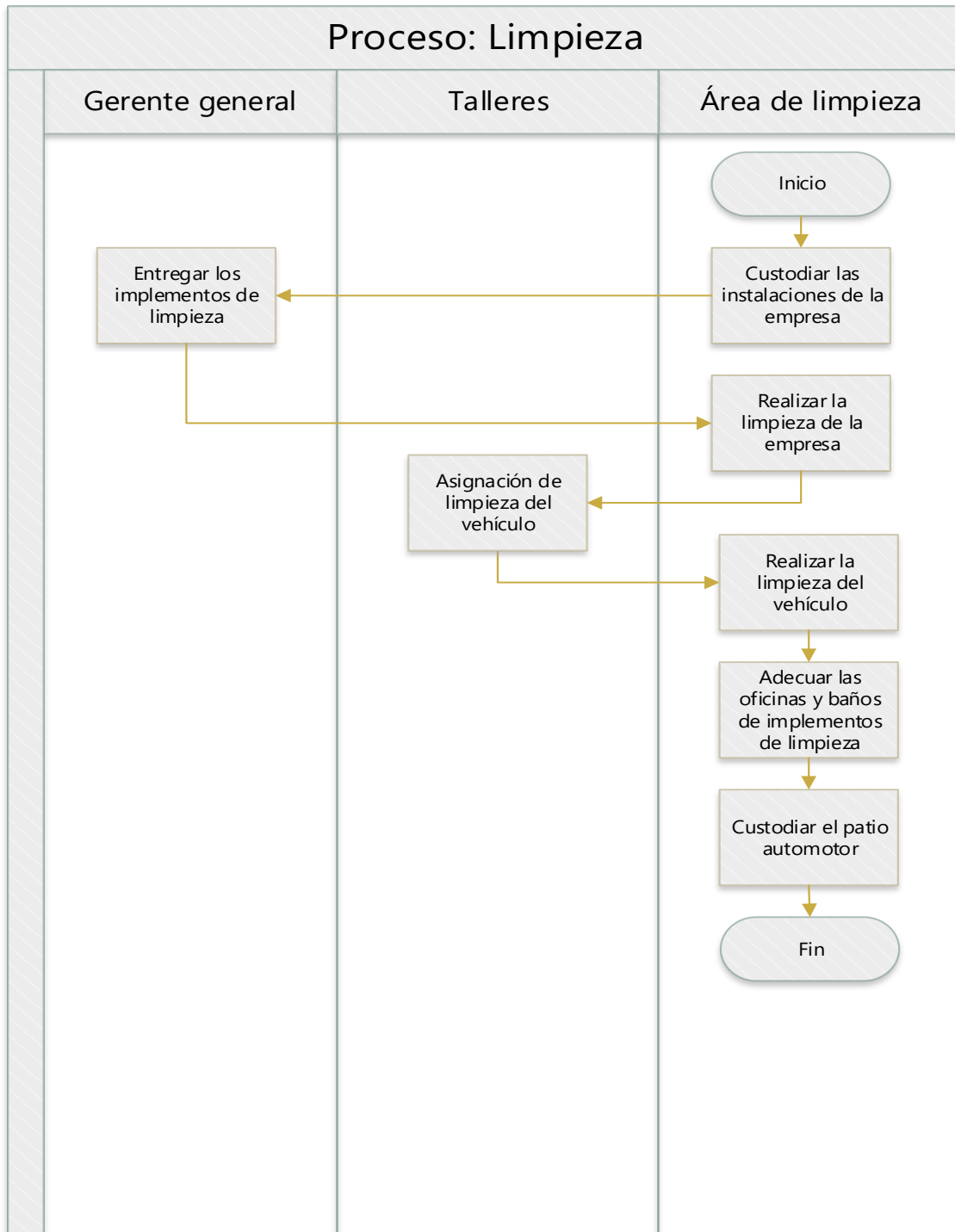
Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:

Caracterización del proceso Operativo



Elaborado por: Juan C. Rojas

Revisado por:

Autorizado por:

Fecha: 05/01/2020

Fecha:

Fecha:



Caracterización del proceso Operativo

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA.

N	DESCRIPCIÓN	INDICACIONES	
5	Cumple totalmente: se desempeña de una manera superior a lo esperado.	Marque con una (X) en cada actividad la valoración que considere pertinente, luego seme para obtener el puntaje.	
4	Cumple: se desempeña de la manera esperada.		
3	Cumple parcialmente: se desempeña de una manera inferior a lo esperado.		
2	Cumple mínimamente: se inicia el logro.		
1	No cumple: no se observó lo logrado.		
N	ACTIVIDAD	VALORACIÓN	OBSERVACIÓN
		1 2 3 4 5	

LIMPIEZA

1	Custodiar las instalaciones de la empresa.						
2	Administrar los implementos de aseo o de limpieza.						
3	Custodiar y manejar las llaves de las instalaciones internas de la empresa						
4	Limpieza de los vehículos nuevos y usados						
5	Adecuar y limpiar las oficinas, baños, sala de reuniones y demás áreas de las instalaciones.						
6	Custodiar el patio automovilístico de la concesionaria.						

VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Menos de 12	El proceso es deficiente, su trabajo debe prever oportunamente.	
De 13 a 21	El proceso de la organización debe continuar y mejor sus deficiencias.	
De 22 a 27	El proceso de la organización responde a la adecuada previsión de su trabajo.	
De 28 a 30	El proceso de la organización es óptimo. ¡FELICITACIONES!	

Elaborado por: Juan C. Rojas	Revisado por:	Autorizado por:
Fecha: 05/01/2020	Fecha:	Fecha:

CONCLUSIONES

- Se concluyó que la importancia del marco teórico es base para realizar el proyecto de titulación ya que contribuyo para analizar y exponer enfoques teóricos que ayudaran a entender y manejar de manera adecuada la información.
- Al realizar el diagnostico nos permitió conocer la situación real de la organización y conocer los procesos internos de la misma, e identificar de manera precisa cuales son las áreas potenciales o estrategias, operativas y de apoyo para desarrollar de mejor manera los procesos de la empresa Ibamotors.
- A lo largo de la investigación se pudo determinar que los manuales de procesos resultan indispensables para la organización, y gracias a ellos se logra mayor eficiencia y eficacia de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros, ya que brinda a la empresa la estandarización de los procesos y la perseverancia del conocimiento adquirido por la organización Ibamotors Cía. Ltda.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda utilizar diferentes fuentes de información para delinear el marco metodológico, ya sea información primaria o secundaria como páginas web académicas, tesis virtuales, páginas web, entre otros, procurando ser lo más actuales y de gran relevancia para la investigación.
- Es necesario determinar cuáles son las estrategias que ayudan a difundir adecuadamente las metas y objetivos de la organización a sus colaboradores, y conocer cuáles son los recursos que la empresa cuenta para desarrollar el proceso, además de determinar la existencia de indicadores que permitan retroalimentar y mejorar dicho proceso, esto en consecuencia de generar un producto o servicio de calidad.
- Se recomienda que la empresa Ibamotors Cía. Ltda., tome en consideración la propuesta del manual por procesos, para que de esta manera se pueda estandarizar las operaciones realizadas y los servicios prestados a los clientes. Y la importancia de realizar las actualizaciones que implementa el estado o el municipio, necesarias para brindar un servicio de calidad y reflejarlos en el manual.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, R., Arellano, M., & Barrios, F. (2009). *Diagrama de flujo*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3182067&ppg=1>
- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la gestión por procesos*. Antioquia: ICONTEC.
- Agudelo, L., & Escobar, J. (2007). *Gestión por procesos*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/367929956/GESTION-POR-PROCESOS-Luis-Fernando-Agudelo-Jorge-Escobar-PDF>
- Aiteco Consultores. (2015). *El ciclo PDCA de mejora continua*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/ciclo-pdca-de-mejora-continua/#>
- Beltrán, J. (2002). *Indicadores de gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Carrasco, J. (2011). *Método de gestión sistemática de procesos GSP para el levantamiento de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Carrasco, J. (2012). *Método de gestión sistemática de procesos GSP para el levantamiento de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Chacón, M. (2016). *Diseño del modelo de gestión por procesos para el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6492>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2014). *Administración y control de la calidad*. 9ª. ed. México: Cengage Learning, S.A.
- Evans, V. (2015). *Guía esencial times para el desarrollo de estrategias de negocios*. Mexico: Triallas.
- Google. (s.f.). *Mapa de Ecuador, Quito en Google maps*. Recuperado el 4 de Abril de 2019, de [https://www.google.com.ec/maps/search/Pedro+Vicente+Maldonado+S62-55+\(Panamericana+Sur+Km+14+%C2%BD.\),+Pichincha-Quito/@-0.3517175,-78.5503087,387m/data=!3m1!1e3?hl=es](https://www.google.com.ec/maps/search/Pedro+Vicente+Maldonado+S62-55+(Panamericana+Sur+Km+14+%C2%BD.),+Pichincha-Quito/@-0.3517175,-78.5503087,387m/data=!3m1!1e3?hl=es)
- Gutiérrez, H. (2015). *Calidad y productividad*. 4ª. ed. México: S.A de C.V.

- Harrington, H. (2001). *Mejoramiento de procesos de la empresa* 5ª. ed. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la tierra*. Bogotá: McGraw Hill.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Administración de operaciones*. 9ª. ed. México: Pearson Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. Obtenido de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38911499/Sampieri.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSampieri.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191111%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. 7ª. ed. Madrid: Pearson Education.
- López, F. (2008). *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional*. (Tesis de Maestría, Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico). Obtenido de: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/4496#.Whw8JIaWbIU>
- Maldonado, J. (2018). *Gestión de procesos*. Obtenido de: https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gesti__n_de_procesos__2018_
- Maldonado, R. (2015). *Modelo de gestión por procesos basado en normas de calidad en el departamento de producción y logística de la empresa Creaciones Lili's de la ciudad de Riobamba*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/9401>
- Mora, L. (2012). *Indicadores de gestión logística*. Obtenido de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=3203137&ppg=1>
- Mora, J. (2016). *Gestión por procesos: conceptos, fundamentos y enfoques metodológicos en las Organizaciones*. Obtenido de <https://es.scribd.com/read/342110500/Gestion-por-procesos-Conceptos-fundamentos-y-enfoque-metodologico-en-organizaciones-sanitarias#>
- Motesdeoca, S. (2017). *Diseño de un sistema de gestión por procesos de la empresa Intermundo S.A. del cantón Santa Rosa, provincia de El Oro, periodo 2017*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/8707>

- Münch, L., & García, J. (2015). *Fundamentos de administración*. 11ª. ed. México: Trillas.
- Navajo, P. (2016). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. España: Narcea.
- Organismo Internacional de Normalización. (2018). *Gestión por procesos*. Obtenido de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/que-es-un-proceso-segun-la-iso-90012015/>
- Ortiz, Y. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión empresarial por procesos para la empresa Imcalvi Cía.Ltda. en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politecnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/9332>
- Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. España: AENOR.
- Pérez, J. (1996). *Gestión por procesos, reingeniería y mejora de los procesos de empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. 4ª.ed. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Porter, M. (1998). *Ventajas competitivas*. México: CECSA.
- Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. 3ª. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pyzdek, T., & Keller, P. (2015). *El manual de administración de la calidad*. México: Trillas, S.A.
- Remache, C. (2018). *Diseño de un sistema de Gestión por Procesos para la empresa Pisos Laminados, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/8844>
- Rodríguez & Fernández. (2007). *Gestión por procesos en el ámbito de la gestión de personas en Osakidetza*. Obtenido de: <https://es.cribd.com/document/224744814/gestionProcesos>
- Ruiz, A. (2015). *Desarrollo de un plan de gestión de la calidad por procesos en el área de investigación y desarrollo de productos para la empresa Produtexti Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/9406>
- Salau, L. (2018). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa "Productos Alimenticios San Salvador", de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de

- pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de:
<http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/8906>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Obtenido de:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/espochsp/reader.action?docID=4795302&ppg=1>
- Sarmiento, B. (2016). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa Global Office Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, año 2016*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de:
<http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/9000>
- Secretaria de Relaciones Exteriores. (2004). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Obtenido de:
https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- Sosa, M., & Hernández, F. (2007). *La cadena de valor y el costeo ABC; herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones*. Córdoba: El Cid Editorial.
- Tacuri, C. (2016). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la secretaría académica de grado de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de
<http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/6049>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2015). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Vilema, L. (2016). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para industrias metalicas Vilema, Caton Guano, Provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/5700>
- Villagomez, N. (2018). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para los almacenes Totalhome, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de:
<http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/9745>
- Villagra, J. (2006). *Indicadores de gestión. Un enfoque práctico*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Vimos, K. (2018). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ciudad de Riobamba, provincia*

de Chimborazo. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politecnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/9859>

Yumbillo, E. (2017). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Corporación de Productos y Comercilizadores Organicos Bio Taita Chimborazo (COPROBICH) de la parroquia Cajabamba, cantón colta, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6681>

Zorita, E. (2015). *Plan de negocios*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

ANEXOS

Anexo A: Entrevista al Ingeniero William R. Ibarra Quiroz representante legal de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.

1. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas de su empresa y el servicio que ofrece al consumidor?

2. ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades de su empresa y el servicio que ofrece al consumidor?


3. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades de su empresa y el servicio que ofrece al consumidor?

4. ¿Cuáles considera usted que son las amenazas de su empresa y el servicio que ofrece al consumidor?


5. ¿Cree usted que un sistema de Gestión por Procesos puede lograr eficacia y eficiencia en las distintas actividades que se realizan en la empresa?

6. ¿Para la toma de decisiones, cree usted que debe mejorar la información acerca de la gestión por procesos?

Anexo B: Ficha del proceso

	FICHA DEL PROCESO	N°
	Proceso: macro-proceso____ proceso____ sub-proceso____ actividades____ tarea____	Fecha: Elaboración:
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	
Nombre del proceso	Identificar claramente el proceso y diferenciarlo de otro	
Responsables: Cargos, Departamentos, personas	Quien ejecuta el proceso	
Objetivo: Que pretende el proceso	La finalidad que persigue	
Entrada: Primera acción	La razón por la cual inicia el proceso	
Salida: Ultima acción	Resultado del proceso	
Recursos: Recursos humanos, maquinaria, equipos, recursos económicos, infraestructura, vehículo.	Son aquellos recursos necesarios para la ejecución de las actividades de un proceso.	
Insumos Datos de entrada: Listado, información, tablas Productos que recibe:	Es el que no sufre transformación o se consume en el proceso.	
Indicador:	Sirve para evaluar la eficiencia y eficacia del proceso. Debe mostrar en qué grado se está cumpliendo con los objetivos del proceso.	
Tiempo de ciclo: Duración Repetición en un periodo		

Anexo C: Ficha del indicador

	FICHA DEL INDICADOR	Código del proceso
		Fecha: Elaboración:
ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	
Nombre del indicador	¿Existe algún control para la ejecutar el proceso?	
Objetivo del indicador	¿Qué se pretende lograr al utilizar el indicador?	
Proceso al que mide	Nombre del proceso	
Tipo de indicador	Cualitativo: verificar atributos Cuantitativos: mide la fórmula de calculo	
Expresión del indicador	Positivo Negativo	
Meta	Lo que se pretende lograr	
Frecuencia del calculo	¿Cuántas veces voy a verificar y/o medir ese proceso?	
Periodo	¿En qué fecha voy a verificar o medir?	
Responsable del calculo	Auditor del proceso	
Fuente de información	Responsable de proveer información	
Documento	Documentación de respaldo del proceso	
Nivel de satisfacción	Nivel de satisfacción pensando en el cliente	

Anexo D: Encuesta dirigida al Talento Humano de la Empresa Ibamotors Cía. Ltda.

Objetivo:

Conocer la percepción del talento humano de la empresa Ibamotors Cía. Ltda., sobre los procedimientos que se realizan y el nivel de gestión existente.

Instrucciones

- Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X la opción más conveniente.
- La información obtenida es de carácter académico

Cuestionario

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa Ibamotors Cía. Ltda.?

Si _____ No _____

2. ¿Conoce los valores, políticas y filosofía de la organización?

Sí _____ No _____

3. ¿Conoce usted cuales son las funciones que debe desempeñar en la empresa?

Sí _____ No _____

4. La manera en que realiza las tareas responde a un trabajo caracterizado por:

Experiencia laboral _____ Mediante planificación _____ Trabajo repetitivo _____

Por objetivos _____

5. Considera usted que la comunicación interna (administración / empleados) es:

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____ Deficiente _____

6. Considera que la forma en que opera la empresa Ibamotors, se puede calificar como:

Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Mala _____ Muy malo _____

7. Cree usted que son adecuados los tiempos asignados para la ejecución de cada proceso de la empresa:

Totalmente adecuado _____ Bastante adecuado _____ Adecuado _____

Poco adecuado _____ inadecuado _____

8. ¿Considera usted que existe duplicidad y pérdidas de recursos en los procesos administrativos?

Si _____ parcialmente _____ No _____

9. ¿La compañía Ibamotors Cía. Ltda., establece métodos de seguimiento y control?

Siempre _____ Casi siempre _____ Medianamente _____ Pocas veces _____ Nunca _____


10. ¿La empresa ha implementado algún sistema de mejora de calidad?

Si _____ No _____ desconozco _____


Anexo E: Indicadores de gestión

Nombre del indicador	Formula del indicador
Utilización de los recursos (semanalmente)	$\frac{\text{capacidad utilizada}}{\text{capacidad disponible}} \times 100\%$
Rendimiento (semanalmente)	$\frac{\text{nivel de rendicion real}}{\text{nivel esperado}} \times 100\%$
Satisfacción del cliente encuestas dirigidas por teléfono. (mensualmente)	$\frac{\text{calificación obtenida de encuestas}}{\text{calificacion esperada}} \times 100\%$
Entrega de vehículos y repuestos (semanalmente)	$\frac{\text{pedidos rechazados}}{\text{total de ordenes de compra recibidos}} \times 100\%$
Inventario de vehículos y repuestos (semanalmente)	$\frac{\text{capacidad utilizada}}{\text{capacidad máxima de recursos}} \times 100\%$
Efectividad de ventas en unidades de vehículos y repuestos (mensualmente)	$\frac{\text{unidades vendidas}}{\text{cotización de la venta}} \times 100\%$

Anexo F: Caracterización de las actividades.

Ibamotors Cía. Ltda.		
	Caracterización del proceso	
	Nombre del proceso:	Código:
	Responsable:	
	Objetivo:	
Descripción de los Procesos		
Indicadores:	Cualitativo X	Cuantitativo
Materiales:		
Recursos:		
Observaciones:		
Documentos relacionados		

Anexo G: Caracterización de los procesos

PROCESOS ESTRATÉGICOS				
		Caracterización del proceso:		
		Nombre del proceso:		Código:
		Responsable:		
		Objetivo:		
PROCESO: Proceso X sub-proceso____ actividades____ tarea____				
Entradas		Actividad	Salidas	
Responsable	Proviene de		Se dirige a	Tiempo
Recursos:				

Anexo H: Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA IBAMOTORS CÍA. LTDA.							
N°	DESCRIPCIÓN	INDICACIONES					
5	Cumple totalmente: se desempeña de una manera superior a lo esperado.	Marque con una (X) en cada actividad la valoración que considere pertinente, luego seme para obtener el puntaje.					
4	Cumple: se desempeña de la manera esperada.						
3	Cumple parcialmente: se desempeña de una manera inferior a lo esperado.						
2	Cumple mínimamente: se inicia el logro.						
1	No cumple: no se observó lo logrado.						
N°	ACTIVIDAD	VALORACIÓN					OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	
NOMBRE DEL PROCESO							
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE					
Menos de 22	El proceso de la organización es deficiente, su trabajo debe prever oportunamente.						
De 23 a 31	El proceso de la organización debe continuar y mejor sus deficiencias.						
De 32 a 37	El proceso de la organización responde a la adecuada previsión de su trabajo.						
De 38 a 40	El proceso de la organización es óptimo. ¡FELICITACIONES!						

Anexo J: Autorización de la salida del vehículo de la concesionaria



AUTORIZACION DE SALIDA

QUITO

**SE AUTORIZA AL SEÑOR
CON CEDULA DE IDENTIDAD**

**PACHECO SANCHEZ JOSE CAYETANO
1711922565**

**A SALIR DE NUESTRAS INSTALACIONES CON EL VEHICULO DE LAS SIGUIENTES
CARACTERISTICAS**

MODELO HFC1037DEVLUXURY AC 2.0 4P 4X2 TM

COLOR BLANCO

CHASIS LJ11PAB31KC092522

MOTOR J3029804

**SRTA. ERICA ESCOLA
CAJA-CONTABILIDAD**

**PEDRO SALAZAR
VENDEDOR**

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Anexo K: Acta de entrega de recepción del manual de garantía



ACTA DE ENTREGA RECEPCION DEL MANUAL DE GARANTIAS

NOMBRE PROPIETARIO	PACHECO SANCHEZ JOSE CAYETANO
CEDULA/RUC	1711922565
TELEFONO	022674358
CELULAR	0984449776
DIRECCION	JOSE MARIA ALEMAN No. 516 y Arjona
RAMV	T02330856
FECHA ENTREGA	martes, 15 de octubre de 2019
CONCESIONARIO	IBAMOTORS
VENDEDOR	PEDRO SALAZAR
FECHA DE VENTA	7/1/2020
MODELO	HFC1037DEV LUXURY AC 2.0 4P 4X2 TM
NO. CHASIS	LJ11PAB31KC092522
NO. MOTOR	J3029804
COLOR	BLANCO

PROPIETARIO

CONCESIONARIO

Anexo L: Hoja de negociación



Fecha de negociacion	martes, 7 de enero de 2020
Fecha de entrega	martes, 15 de octubre de 2019
NOMBRE	
PROPIETARIO	PACHECO SANCHEZ JOSE CAYETANO
CEDULA	1711922565
TELEFONO	022674358
CELULAR	0984449776
DIRECCION	JOSE MARIA ALEMAN No. 516 y Arjona
CORREO ELECTRONICO	jcaypacheco@hotmail.com
VENDEDOR	PEDRO SALAZAR
AÑO modelo	2019
MARCA	JAC
MODELO	HFC1037DEVLUXURY AC 2.0 4P 4X2 TM
NO. CHASIS	LJ11PAB31KC092522
NO. MOTOR	J3029804
COLOR	BLANCO
FINANCIERA	
LEYENDA EN FACTURA	
RUC FINANCIERA	

DETALLE DE PAGOS

RESERVA

ABONOS

ABONO 1

MONTO DEL CREDITO

FECHA DESEMBOLSO

Anexo M: Información del cliente

INFORMACION CLIENTE	
NOMBRES COMPLETOS O RAZÓN SOCIAL:	
CÉDULA IDENTIDAD O RUC:	
REPRESENTANTE LEGAL:	
CI O RUC REPRESENTANTE LEGAL:	
CONTRIBUYENTE ESPECIAL (En caso de tener RUC):	
FECHA DE NACIMIENTO:	
MAIL DEL CLIENTE:	
NOMBRE VENDEDOR:	
ESTADO CIVIL CLIENTE :	
ORIGEN DE INGRESOS:	
DIRECCIÓN COMPLETA: (CALLE PRINCIPAL, NUMERO E INTERSECCION)	
CANTON:	
TELÉFONO FIJO:	
TELÉFONO CELULAR:	
DATOS VEHICULO:	
MODELO:	
VALOR:	
MARCA:	
CHASIS:	
FORMA DE PAGO:	
CAJA:	
ENTRADA:	
VALOR FINANCIAMIENTO:	
FINANCIERA:	
RUC:	

ADJUNTAR LICITUD DE FONDOS Y FORMULARIO CONOZCA A SU CLIENTE CON LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:

Anexo N: Requisitos para la compra del vehículo

GENERALES:

Copia de cédula y papeleta de votación deudor (2) y cónyuge en caso de ser casado.

Copia del pago de un servicio básico actual.

DEPENDIENTES:

Certificado de trabajo que indique antigüedad e ingresos

3 últimos roles de pago

3 últimos estados de cuenta bancaria.

En caso de ser jubilado, justificación del pago de pensión.

INDEPENDIENTES:

Copia de RUC

3 Últimas declaraciones de IVA

3 Últimas declaraciones del Impuesto a la Renta (102 o 102A)

Copia de cédula, papeleta de votación y nombramiento del Gerente.

Anexo O: Recepción del auto usado

RECEPCIÓN AUTO USADO							
	FECHA AUTORIZACION						
	PRECIO SIN IVA						
	ENTRADA						
	SALDO A FINANCIAR						
	OBSERVACIONES						
	FORMA DE PAGO						
	FINANCIERA						
	LEYENDA EN FACTURA						
	AUTORIZACION						
	FUNCIONARIO						
	FIRMA	_____					

Recepción del auto usado

Anexo P: Autorización de facturación del vehículo



Autorización de Facturación del Vehículo / HOJA DE NEGOCIO

DATOS DEL CLIENTE

Nombres completos:	XXXXXXXXXX		
Identificación (CI/RUC):	XXXXXXXXXX	Fecha de Nacimiento :	domingo 12 de diciembre de 1976
Mail:	_____	Teléfonos:	_____
		Convencional:	xxxxxxx
Ciudad de Residencia o trabajo:	MACHACHI	Barrio:	LOS EUCALIPTOS
Calle Principal:	AV. FERNANDEZ SALVADOR	Número:	S/N
Calle Secundaria:			CALLEG

VEHÍCULO DESEADO POR EL CLIENTE

VEHICULO MODELO :	HFC 1037DEV 4X2 LUXURY 2.0	CHASI S:	LJ11PAB3XKC091773	MOTOR:	J3018289
AÑO:	2019	MARCA :	JAC	Color:	PLOMO

PRECIO FACTURA Y DETALLE DE PAGO

Precio de Lista: \$	<u>23990,00</u>	<u>US\$. 490</u>	% 2,0 : 4	Descuento Autorizado
Precio a Facturar: \$	<u>23500,00</u> (Total a facturar: VH + ACC)	<u>\$:</u>	% :	Crédito Directo

DETALLE PAGO

Factura Vehículo: \$	<u>23500,00</u>	Factura de Accesorios:	<u>\$</u>
Detalles de Pago:	<u>ENTRADA</u> <u>US\$. 20.000</u>	Factura de Dispositivo:	<u>\$</u>

US\$. 3.500, CREDITO DIRECTO SIN INTERESES A UN SOLO PAGO A 60 DIAS , CON LETRA Y PAGARE, SIN FIRMA DE CONTRATO DE RESERVA DE DOMINIO , CON DISPOSITIVO SATELITAL

Financiera o Banco: _____ Legend a: _____

RECEPCIÓN AUTO USADO

Marca: _____ Modelo: _____ Placas: _____

Año: _____ Color: _____ Valor de recepción: _____

*Adjuntar liquidacion de compra de vehículos usados.

OBSERVACIONES :

* CLIENTE NO
DISPONE DE
CHEQUES

APROBACIÓN DE FACTURACIÓN

Proceder con la Facturación
del siguiente Vehículo:

No. de chasis LJ11PAB3XKC0917
vehículo : 73

Jefe de Agencia

Fecha:

LILIANA VILLACIS

Firma
Vendedor

Firma del Cliente

Firma AUTORIZADA IBAMOTORS

NUMERACIÓN ASIGNADA

Factura de
Vehículo: _____

Factura de
Dispositivo: _____

Factura de Accesorio: _____

OPERACIÓN DE CLIENTE UAF
