



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

"Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos, aplicada a una empresa dedicada a la rectificación de motores ubicada en el cantón La Troncal"

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

Presentado por

Linda Jazmín Cabrera Orellana

Guayaquil - Ecuador

2014

# AGRADECIMIENTO

Primero, quiero agradecer a mi Dios quien siempre con su luz es mi fortaleza y guía en todos los momentos de mi vida.

A mi madre por los sabios consejos y su compañía incondicional.

Al Ec. Julio Aguirre por la colaboración brindada durante el desarrollo de este trabajo y como docente uno de los mejores.

Agradecer además a la Escuela Superior Politécnica del Litoral y a todos mis maestros que aportaron con sus conocimientos y me ayudaron a lo largo de mi formación académica.

# DEDICATORIA

*A mi bello Padre, Marco Gilberto Cabrera Toledo,*

*mi angelito*

# TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

---

MAE. Julio Aguirre Mosquera  
DIRECTOR

---

M.Sc. Pablo Álvarez Zamora  
PRESIDENTE

---

MAE. Jorge Ugarte Fajardo  
VOCAL PRINCIPAL

# DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

---

Linda Jazmín Cabrera Orellana

# RESUMEN

El presente trabajo establece un Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos, aplicada a una Rectificadora de Motores que se encuentra ubicada en el cantón La Troncal de la provincia de Cañar, el cual consiste en gestionar integralmente cada una de las transacciones y procesos que realiza la empresa, independientemente de quién realiza dichas operaciones, y así poder optimizar en términos de tiempo, recursos y costos.

En el primer capítulo, se realiza una descripción general actual de la compañía en estudio, sus inicios, actividades, bases técnicas, estructura funcional, maquinarias y también se establece la problemática conjuntamente con las hipótesis a desarrollar.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico donde se indican bases para el diseño del sistema de gestión por procesos, las estrategias y las herramientas de calidad a utilizar a lo largo del presente trabajo.

En el tercer capítulo encontramos el desarrollo práctico de lo descrito en el segundo capítulo, tales como: misión, visión, objetivos, F.O.D.A., los procesos actuales detallando los procesos operativos y los procesos

mejorados de las áreas críticas detectadas, análisis de valor agregado, herramientas de calidad aplicadas, además del manual de procesos construido a la necesidad de la compañía.

En el cuarto capítulo, se procede a realizar las conclusiones y recomendaciones del estudio terminado, para el mejoramiento de las funciones y procesos de la organización, las cuales se sugiere implementarlas.

En la parte final se adjuntan los anexos utilizados a lo largo del trabajo que son de gran apoyo, tales como manuales, formatos utilizados, aplicaciones de las herramientas de calidad, etc.

# Índice General

1. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN .....	19
1.1 Historia de la Empresa.....	19
1.2 Base Legal.....	21
1.3 Actividades de la Empresa .....	21
1.4 Bases Técnicas.....	22
1.4.1 Motores a Gasolina.....	23
1.4.2 Motores a Diesel.....	25
1.5 Maquinaria .....	26
1.6 Estructura Organizacional.....	27
1.7 Situación Problemática .....	29
1.8 Objetivos del Proyecto .....	30
1.8.1 Objetivo General del Proyecto .....	31
1.8.2 Objetivos Específicos del Proyecto .....	31
2. MARCO TEÓRICO .....	33
2.1 Direccionamiento Estratégico .....	33
2.1.1 Visión .....	35
2.1.2 Misión.....	36
2.1.3 Objetivos Organizacionales .....	37
2.1.4 Principios Corporativos.....	38
2.1.5 Análisis F.O.D.A. ....	39
2.2 Gestión por Procesos.....	40
2.2.1 Definición e Identificación de Procesos.....	42
2.2.2 Cadena de Valor.....	45
2.2.3 Mapa de Procesos .....	47
2.2.4 Diagramación de Procesos .....	49



2.3	Análisis de Datos y Mejoras de los Procesos.....	52
2.3.1	Metodología PHVA .....	54
2.3.2	Cuadro de Mando Integral.....	56
2.3.3	Indicadores de Gestión.....	58
2.4	Herramientas de Calidad.....	60
2.4.1	Matriz de Valor Agregado .....	62
2.4.2	Diagrama de Causa y Efecto.....	63
2.4.3	Matriz de Priorización .....	65
2.4.4	5W 1H.....	66
2.4.5	Manual de Procesos.....	66
3.	LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA RECTIFICADORA DE MOTORES, DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA.....	68
3.1	Direccionamiento Estratégico de la Rectificadora de Motores.....	68
3.1.1	Visión de la Rectificadora de Motores .....	70
3.1.2	Misión de la Rectificadora de Motores.....	71
3.1.3	Objetivos Organizacionales de la Rectificadora de Motores .....	72
3.1.4	Principios Corporativos de la Rectificadora de Motores .....	74
3.1.5	F.O.D.A. de la Rectificadora de Motores .....	76
3.2	Cadena de Valor Propuesta de la Rectificadora de Motores.....	83
3.3	Mapa de Procesos Propuesto de la Rectificadora de Motores.....	84
3.4	Identificación de los procesos de la Rectificadora de Motores .....	86
3.5	Identificación de los procesos críticos de la Rectificadora de Motores	88
3.6	Propuesta de un Plan de Mejoramiento de los Procesos de la Rectificadora de Motores .....	90
3.6.1	Proceso de Compras .....	91
3.6.2	Proceso de Bodega .....	97
3.6.3	Proceso de Ventas.....	103
3.6.4	Proceso de Taller .....	108
3.6.5	Proceso de Crédito y Cobranzas .....	114
3.6.6	Proceso de Servicio al Cliente .....	122
3.6.7	Proceso Financiero.....	127
3.6.8	Proceso de Talento Humano .....	130

3.7 Indicadores o Estándares de Gestión de los Procesos de la Rectificadora de Motores .....	139
3.8 Aplicación del Diagrama de Causa y Efecto .....	145
3.9 Propuesta de un Plan de Mejoramiento de los procesos críticos de la Rectificadora de Motores en base a la Metodología PHVA .....	148
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	154
4.1 Conclusiones.....	154
4.2 Recomendaciones.....	160
ANEXOS.....	162
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS.....	162
FORMATO DE FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO .....	164
FORMATO DE TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO.....	166
FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO .....	168
FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO.....	170
FORMATO DE DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO .....	172
MANUAL DE PROCESO DE FASTMOTOR S.A.....	174

# Índice de Figuras

Figura 1.1 Estructura Organizacional FASTMOTOR S.A.....	28
Figura 2.1 Los Conceptos de Planeación Estratégica .....	34
Figura 2.2 Modelo de los Procesos.....	44
Figura 2.3 Cadena de Valor de Michael E. Porter .....	46
Figura 2.4 Mapa de Procesos Estándar .....	49
Figura 2.5 Modelo Sistemático de Mejora de Procesos.....	54
Figura 2.6 Ciclo PHVA para mejoras .....	55
Figura 2.7 Diagrama de Valor Agregado.....	62
Figura 2.8 Diagrama de Causa y Efecto .....	65
Figura 3.1 Grupos de Interés de FASTMOTOR S.A. ....	70
Figura 3.2 Objetivos Organizacionales de FASTMOTOR S.A.....	73
Figura 3.3 Principios Corporativos de FASTMOTOR S.A. ....	75
Figura 3.4 Matriz F.O.D.A. de FASTMOTOR S.A.....	82
Figura 3.5 Cadena de Valor Propuesta de FASTMOTOR S.A. ....	83
Figura 3.6 Mapa de Procesos Propuesto de FASTMOTOR S.A.....	85
Figura 3.7 DDF de la Situación Actual de Gestión del Requerimiento .....	91
Figura 3.8 AVA de la Situación Actual de Gestión del Requerimiento .....	92
Figura 3.9 Contribución de las actividades del proceso actual.....	93
Figura 3.10 Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual .....	93
Figura 3.11 DDF de la Situación Actual de Gestión de Adquisiciones .....	94
Figura 3.12 AVA de la Situación Actual de Gestión de Adquisiciones .....	95
Figura 3.13 Contribución de las actividades del proceso actual.....	96
Figura 3.14 Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual .....	96
Figura 3.15 DDF de la Situación Actual de Ingreso y Almacenamiento de Bienes ...	97
Figura 3.16 AVA de la Situación Actual de Ingreso y Almacenamiento de Bienes ...	98
Figura 3.17 Contribución de las actividades del proceso actual.....	99
Figura 3.18 Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual .....	99
Figura 3.19 DDF de la Situación Actual de Despacho de Repuestos y Motores.....	100
Figura 3.20 AVA de la Situación Actual de Despacho de Repuestos y Motores.....	101
Figura 3.21 Contribución de las actividades del proceso actual.....	102
Figura 3.22 Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual .....	102
Figura 3.23 DDF de la Situación Actual de Gestión de Ventas y Facturación .....	103
Figura 3.24 AVA de la Situación Actual de Gestión de Ventas y Facturación .....	104

Figura 3.25 DDF de la Situación Mejorada de Gestión de Ventas y Facturación....	105
Figura 3.26 AVA de la Situación Mejorada de Gestión de Ventas y Facturación....	106
Figura 3.27 Contribución de las actividades del proceso actual vs mejorado.....	107
Figura 3.28 Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs mejorado.....	107
Figura 3.29 DDF de la Situación Actual de Planificación de Órdenes de Trabajo ..	108
Figura 3.30 AVA de la Situación Actual de Planificación de Órdenes de Trabajo...	109
Figura 3.31 Contribución de las actividades del proceso actual.....	110
Figura 3.32 Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual .....	110
Figura 3.33 DDF de la Situación Actual de Rectificado de Motores .....	111
Figura 3.34 AVA de la Situación Actual de Rectificado de Motores .....	112
Figura 3.35 Contribución de las actividades del proceso actual.....	113
Figura 3.36 Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual .....	113
Figura 3.37 DDF de la Situación Actual de Gestión de Crédito.....	114
Figura 3.38 AVA de la Situación Actual de Gestión de Crédito.....	115
Figura 3.39 DDF de la Situación Mejorada de Gestión de Crédito .....	116
Figura 3.40 AVA de la Situación Mejorada de Gestión de Crédito .....	117
Figura 3.41 Contribución de las actividades del proceso actual vs mejorado.....	118
Figura 3.42 Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs mejorado.....	118
Figura 3.43 DDF de la Situación Actual de Gestión de Cobranzas .....	119
Figura 3.44 AVA de la Situación Actual de Gestión de Cobranzas .....	120
Figura 3.45 Contribución de las actividades del proceso actual.....	121
Figura 3.46 Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual .....	121
Figura 3.47 DDF de la Situación Actual de Atención al Cliente y Servicio Post-Venta .....	122
Figura 3.48 AVA de la Situación Actual de Atención al Cliente y Servicio Post-Venta .....	123
Figura 3.49 DDF de la Situación Mejorada Atención al Cliente y Servicio Post-Venta .....	124
Figura 3.50 AVA de la Situación Mejorada Atención al Cliente y Servicio Post-Venta .....	125
Figura 3.51 Contribución de las actividades del proceso actual vs mejorado.....	126
Figura 3.52 Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs mejorado.....	126
Figura 3.53 DDF de la Situación Actual de Gestión de Pago a Proveedores .....	127
Figura 3.54 AVA de la Situación Actual de Gestión de Pago a Proveedores .....	128
Figura 3.55 Contribución de las actividades del proceso actual.....	129
Figura 3.56 Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual .....	129
Figura 3.57 DDF de la Situación Actual de Gestión de Nómina.....	130

Figura 3.58 AVA de la Situación Actual de Gestión de Nómina.....	131
Figura 3.59 Contribución de las actividades del proceso actual.....	132
Figura 3.60 Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual .....	132
Figura 3.61 DDF de la Situación Actual de Selección y Contratación de Personal	133
Figura 3.62 AVA de la Situación Actual de Selección y Contratación de Personal.	134
Figura 3.63 Contribución de las actividades del proceso actual.....	135
Figura 3.64 Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual .....	135
Figura 3.65 DDF de la Situación Actual de Capacitación de Personal .....	136
Figura 3.66 AVA de la Situación Actual de Capacitación de Personal.....	137
Figura 3.67 Contribución de las actividades del proceso actual.....	138
Figura 3.68 Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual .....	138
Figura 3.69 Ponderación del CMI .....	139
Figura 3.70 Diagrama de Causa y Efecto - Problema 1 .....	146
Figura 3.71 Diagrama de Causa y Efecto - Problema 2 .....	147
Figura 3.72 Causa N°1 Ausencia de Sistema Contable .....	151
Figura 3.73 Causa N°2 Control Deficiente de Inventario.....	152
Figura 3.74 Causa N°3 Falta de Garantías y Referencias de Clientes .....	153

# Índice de Tablas

Tabla 2.1 Diferencias entre Gestión por procesos y Gestión Departamental .....	41
Tabla 2.2 Tipos de Procesos.....	48
Tabla 2.3 Elementos de Modelamiento BPMN Básicos .....	51
Tabla 2.4 Clasificación de Herramientas de Calidad por su Utilidad .....	61
Tabla 3.1 Indicador de Riesgo País .....	78
Tabla 3.2 Procesos Claves de FASTMOTOR S.A.....	87
Tabla 3.3 Procesos de Soporte de FASTMOTOR S.A. ....	87
Tabla 3.4 Priorización de Procesos de FASTMOTOR S.A. ....	89
Tabla 3.5 Indicadores de Perspectiva de RR. e Infraestructura de FASTMOTOR S.A. .....	140
Tabla 3.6 Indicadores de Perspectiva Financiera de FASTMOTOR S.A.....	141
Tabla 3.7 Indicadores de Perspectiva del Cliente de FASTMOTOR S.A. ....	141
Tabla 3.8 Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos de FASTMOTOR S.A. .....	142
Tabla 3.9 Indicadores de FASTMOTOR S.A. (Parte 1) .....	143
Tabla 3.10 Indicadores de FASTMOTOR S.A. (Parte 2).....	144
Tabla 3.11 Indicadores de FASTMOTOR S.A. (Parte 3).....	145
Tabla 3.12 Resultados de los Procesos Críticos de FASTMOTOR S.A. ....	149
Tabla 3.13 Causas a Solucionar con Metodología 5W 1H.....	150

# INTRODUCCIÓN

La rectificación de Motores es una especialidad del sector mecánico automotriz, la cual en sus comienzos en nuestro país se mostraba como una actividad artesanal, pero a medida que transcurre el tiempo ha venido tecnificando sus prácticas hasta demostrar que esta rama es capaz de desenvolverse como un negocio viable e independiente a la mecánica general.

Rectificar<sup>1</sup> motores consiste especialmente en mecanizar todos los componentes de un motor, ya sean pistones, cigüeñales, bielas, válvulas, guías, etc. Todas estas piezas son indispensables para que funcione el motor, y así mismo, el motor reúne en su gran mayoría componentes que son necesarios para que el vehículo funcione en su totalidad, es por esto que se presta una gran atención y es parte fundamental en el mismo.

---

<sup>1</sup> *Rectificar*, es corregir las imperfecciones, errores o defectos de algo ya hecho, y en el área mecánica es mecanizar una pieza con el fin de que tenga sus medidas exactas. **Fuente:** <http://www.rae.es/>

Actualmente, los motores son elaborados con la más alta tecnología y cumplen las normas necesarias de calidad para que sea un equipo confiable, eficaz y duradero, sin embargo, por más alta tecnología a la que esté sometido un motor para su fabricación, se debe tomar en cuenta que podría presentar fallas e inconvenientes dependiendo del mantenimiento y uso que su propietario le provea.

Los propietarios de vehículos comerciales y de uso profesional son los que más demandan este tipo de servicio de rectificación, debido a que los vehículos privados tienen más facilidades de cambio por parte de los fabricantes al momento de la compra, ya que evidentemente un vehículo comercial o profesional representan mayor funcionamiento y desgaste y por ende más daños al motor.

Nuestro estudio se enfoca en el cantón La Troncal<sup>2</sup>, esta pequeña ciudad ha surgido económicamente por la ganadería y la agricultura de la caña de azúcar, donde además alberga uno de los ingenios azucareros más productivos del país, lo que implica un alto porcentaje de vehículos grandes y medianos involucrados comercialmente por la realización de las actividades diarias antes mencionadas.

---

<sup>2</sup> *Cantón La Troncal*, ubicado en la región centro-sur del país, perteneciente a la provincia del Cañar. Posee alrededor de 60000 habitantes. **Fuente:** <http://es.wikipedia.org/wiki/>



La Troncal genera cientos de puestos de trabajo y beneficios para el sector económico y financiero del Ecuador. Así mismo es necesario ocuparse por el crecimiento y el mejoramiento de este sector, orientándonos a una administración de gestión por procesos.

La gestión por procesos en Ecuador, es un área que no se encuentra desarrollada en su totalidad, sin embargo las ventajas que trae la implementación de una correcta gestión por procesos a una organización significan cada vez más ponerse a la vanguardia en este tema.

Entre las ventajas de implementar una gestión por procesos, tenemos:

- Se define el mapa de procesos de la organización,
- Se evalúan los procesos, identificando de esta manera deficiencias y reduciendo costos,
- Se determinan procesos críticos que necesitan ser mejorados,
- Se hace posible una gestión que genera valor agregado para el cliente.

Pero la principal ventaja de este tipo de control es el dominio que proporciona, al saber qué es lo que está sucediendo en cualquier momento en la entidad a través de sus indicadores de gestión.

Como parte del presente trabajo, se diseña la gestión por procesos de una compañía dedicada a la rectificación de motores ubicado en el cantón La

Troncal, por ética se omitirá el nombre real de la compañía, la cual a lo largo del presente trabajo la denominaremos FASTMOTOR S.A.

## Capítulo 1

# 1. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

### 1.1 Historia de la Empresa

En el año de 1970 empieza sus operaciones en el cantón La Troncal la primera Industria Rectificadora de Motores FASTMOTOR S.A.

La Rectificadora FASTMOTOR S.A. se dedica a la rectificación de motores a diésel<sup>3</sup> y motores a gasolina<sup>4</sup>, especialmente de vehículos pesados.

---

<sup>3</sup> *Diésel* es una castellanización de Diésel, apellido de Rudolf Diesel, inventor del motor diésel. **Fuente:** <http://es.wikipedia.org/wiki/>

En sus inicios FASTMOTOR S.A. comenzó siendo una empresa familiar pequeña, donde sus recursos eran limitados, conforme transcurrió el tiempo se fue adquiriendo nueva maquinaria, mejorando instalaciones y aumentando la diversificación de servicios que se ofrecía en la compañía.

Todo esto fue la base de desarrollo de FASTMOTOR S.A., donde además de ser el pionero en el negocio, abarcaba más de la mitad del mercado de rectificación de motores en el cantón, teniendo como principal cliente al Ingenio ECUDOS S.A.

Luego en el año 2000, el grupo familiar al que pertenecía FASTMOTOR S.A. se dividió, ocasionando un desnivel financiero en la organización, lo que conllevó además la pérdida de clientes.

Desde ese entonces, la organización se volvió frágil e inestable, por lo que la nueva administración se propuso como principal objetivo estabilizar la situación adaptándose al nuevo mundo empresarial del presente milenio.

---

<sup>4</sup> *Gasolina* es una mezcla de hidrocarburos alifáticos obtenida del petróleo por destilación fraccionada, que se utiliza como combustible en motores de combustión interna con encendido por chispa convencional o por compresión. **Fuente:** <http://es.wikipedia.org/wiki/>

## **1.2 Base Legal**

FASTMOTOR S.A. fue constituida como persona jurídica en Abril de 1970; cumpliendo todas las obligaciones enmarcadas en la Ley.

## **1.3 Actividades de la Empresa**

En la actualidad, FASTMOTOR S.A. es una de las principales rectificadoras existentes en la zona, donde abarca por lo menos la mitad de clientes de la industria rectificadora en esa área.

FASTMOTOR S.A. se dedica básicamente a las siguientes actividades:

1. Rectificación de motores a diésel y gasolina, y
2. Ventas de repuestos de motores.

Con respecto a la venta de repuestos de motores es una actividad implementada en los últimos 10 años, lo que ha significado una fuente de ingresos importante para la compañía.

La participación en el mercado ha sido notoria para el buen desarrollo de la economía en este sector, de tal manera que su correcta labor de rectificación de motores y comercialización de repuestos ha conquistado casi la mitad del segmento de clientes en esta área.

#### **1.4 Bases Técnicas**

Existen diversas formas de clasificar los motores, en lo que respecta a motores de automóvil estamos hablando de motores de tipo de combustión interna. Este tipo de motores puede clasificarse en función de:

1. El número y disposición de los cilindros,
2. La disposición de las válvulas,
3. El tipo de refrigeración,
4. El número de tiempos o carreras por ciclo (dos o cuatro),
5. El tipo de combustible usado,
6. El tipo de ciclo, y
7. El tipo de movimiento.

Dentro de la clasificación en función al tipo de combustible usado, encontramos los Motores a Diesel y Motores a Gasolina, los cuales vamos a estudiar a lo largo de este proyecto.

Ambos tipos de motores coinciden en algunos aspectos, los cuales mencionaremos antes de definir por separado cada tipo de motor. Los aspectos similares son:

- Funcionan con combustibles líquidos, cuyos líquidos se distinguen por la volatilidad<sup>5</sup>, como son el diésel, gasolina y queroseno.
- Son motores de combustión interna, es decir, queman el combustible en el interior de los cilindros.

En teoría estos dos tipos de motores son muy parecidos.

#### 1.4.1 Motores a Gasolina

Este motor, también llamado motor de explosión o motor Otto, es junto al motor diésel, el más utilizado hoy en día para mover vehículos de transporte de mercancías y personas.

El motor de gasolina<sup>6</sup> inventado por Nicolaus August Otto<sup>7</sup>, era un motor de cuatro tiempos, lo cual se sigue usando en la actualidad. Al

---

<sup>5</sup> *Volatilidad* se refiere a una medida de la tendencia de una sustancia a pasar a vapor, es decir, la facilidad con que una sustancia se evapora. **Fuente:** <http://es.wikipedia.org/wiki/>

ciclo de cuatro tiempos se le denomina "de explosión", cuyas fases son: la admisión, la compresión, la explosión y el escape.

1. **La admisión**, combina la mezcla entre el aire y la gasolina al interior de los cilindros que tiene el motor.
2. **La compresión**, ocurre cuando cierras el pitillo de la admisión logrando que éstas se mezclen bien y se contraigan.
3. **La explosión**, se produce cuando antes del PMS<sup>8</sup> salta la chispa de la bujía proveniente del circuito de alta tensión.
4. **El escape**, se genera cuando se abre la válvula de escape y el pistón sube empujando los gases quemados que salen expulsados por el escape a través de la válvula de dicho nombre, repitiéndose el proceso una y otra vez.

---

<sup>6</sup> *Motor de Gasolina. Fuente: <http://www.blogicars.com/2010/08/>*

<sup>7</sup> *Nicolaus August Otto (1832 - 1891), ingeniero alemán, co-inventor del motor de combustión interna junto con Etienne Lenoir. A pesar de no tener una información técnica sólida, Otto fabrica su primera máquina en 1867. Realizó notables estudios sobre el motor de gas y en 1872 llevó a la práctica la construcción del motor de combustión interna de cuatro tiempos. De este modo creó una máquina motriz estática a partir de la cual desarrollaría el motor Otto. Éste se hizo famoso en todo el mundo como máquina para el accionamiento de vehículos, trenes, barcos y aviones. Este motor sirvió de base para la invención del motor diésel. Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/>*

<sup>8</sup> *Punto Muerto Superior (PMS) se refiere a la posición que alcanza el pistón al final de una carrera ascendente, escape o compresión, en el cual no existe fuerza que actúe sobre él y sólo se encuentra moviéndose gracias a su inercia, en este instante ha finalizado su carrera ascendente y comienza su carrera descendente admisión o combustión. Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/>*



Los automóviles que utilizan gasolina son más potentes y veloces, debido a que su revolución es más potente al de un motor de diésel puesto que es pura.

#### 1.4.2 Motores a Diesel

El motor diésel fue inventado y patentado por Rudolf Karl Diesel<sup>9</sup> en 1892. La eficiencia de los motores diésel depende, en general, de los mismos factores que los motores Otto, por ejemplo, en su mayoría, los motores diésel tienen también cuatro tiempos, sin embargo las fases son diferentes de las de los motores de gasolina.

Los pasos para que un motor a diésel funcione son:

1. Trabaja mediante *la ignición*, es decir ocurre cuando el calor que emite la mezcla aire-gas sin chispa llega a ser suficiente como para sostener la reacción química.
2. La elevación de la presión que se produce en el segundo tiempo motor, *la compresión*, genera la temperatura que inicia *la combustión*. El diésel se inyecta en la parte superior de la cámara de compresión a gran presión, de forma que se atomiza y se mezcla con el aire a alta temperatura y presión.

---

<sup>9</sup> *Rudolf Christian Karl Diesel* (1858 - 1913) fue un ingeniero alemán, inventor del carburante diésel y del motor de combustión interna a tres cuartos, el motor Amberg. **Fuente:** <http://es.wikipedia.org/wiki/>

3. Como resultado, la mezcla se quema muy rápidamente. Esta combustión ocasiona que el gas contenido en la cámara se expanda, impulsando el pistón hacia abajo. La biela transmite este movimiento al cigüeñal, al que hace girar, transformando el movimiento lineal del pistón en un movimiento de *rotación*.

Los motores a diésel suelen ser lentos con velocidades de cigüeñal de 100 a 750 revoluciones por minuto *rpm* o *r/min*, mientras que los motores a gasolina trabajan de 2500 a 5000 *rpm*. Sin embargo, existen motores a diésel que trabajan a velocidades similares que los motores a gasolina.

## 1.5 Maquinaria

FASTMOTOR S.A. cuenta con maquinaria moderna, la cual facilita a la mano de obra y aumenta la precisión en la corrección del desgaste de las partes del motor.

A continuación se detallan las maquinarias con las que cuenta actualmente FASTMOTOR S.A., totalizando 15 maquinarias de la siguiente manera:

- 1 Rectificadora de Cigüeñales,

- 1 Taladro de Cabezotes,
- 1 Rectificadora de Válvulas,
- 3 Mandrinadoras de Cilindros,
- 1 Bruñidora de Cilindros,
- 1 Mandrinadora de Bancadas,
- 1 Mandrinadora de Bielas,
- 1 Limadora,
- 1 Torno Universal,
- 1 Taladro de Pedestal,
- 1 Prensa Hidráulica,
- 1 Grúa Hidráulica, y
- 1 Lavadora.

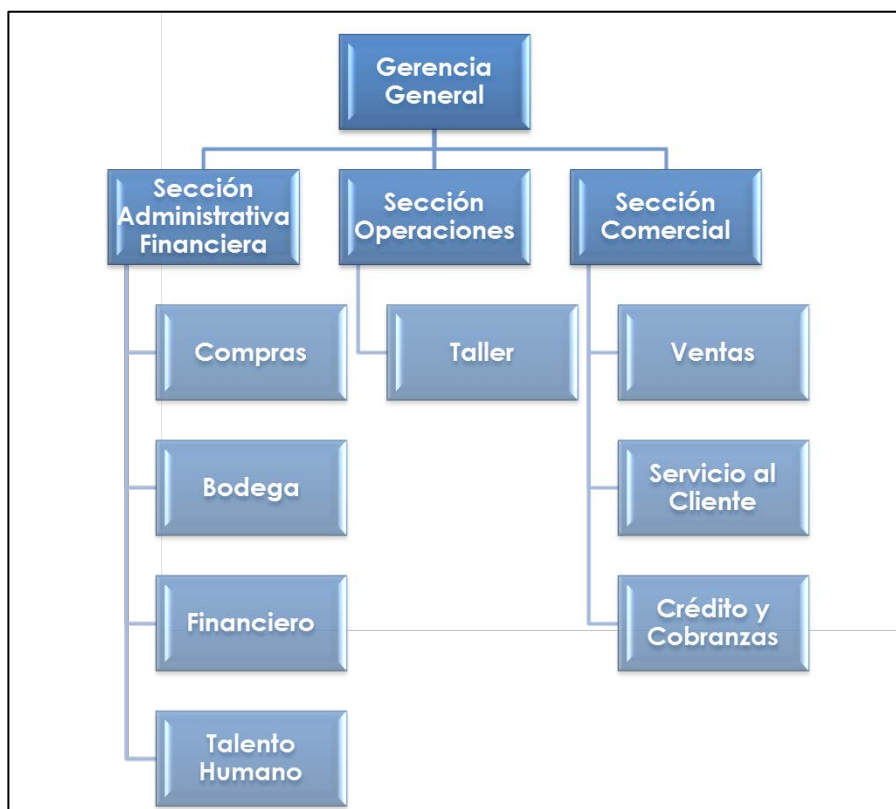
## **1.6 Estructura Organizacional**

La Rectificadora de Motores FASTMOTOR S.A se encuentra compuesta por 3 Secciones importantes: Sección Administrativa Financiera, Sección de Operaciones y Sección Comercial.

A su vez cada sección se encuentra dividida en áreas, esto es que la Sección Administrativa Financiera se encuentra dividida en las áreas de

Compras, Bodega, Financiero y Talento Humano; la Sección de Operaciones se encuentra compuesta por el área de Taller; y finalmente, la Sección Comercial se compone de las áreas de Ventas, Servicio al Cliente y Créditos y Cobranzas.

Durante el presente trabajo, se lograron identificar las áreas antes mencionadas, seccionándolas estratégicamente según lo muestra la Figura 1.1 donde podemos observar la Estructura Organizacional de la Rectificadora de Motores FASTMOTOR S.A.



**Figura 1.1** Estructura Organizacional FASTMOTOR S.A.

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

## 1.7 Situación Problemática

La industria automotriz ha tenido un gran crecimiento en estos últimos tiempos en el país, por lo que ha aumentado la demanda en la técnica de mecanizado de piezas, las rectificadoras de motores ofrecen a sus clientes la oportunidad de repotenciar los motores de sus vehículos, ya que estos sufren desgastes y deformaciones de sus piezas.

Este proyecto se realizará en una Rectificadora de Motores en el cantón La Troncal de la provincia del Cañar, donde sus principales clientes son vehículos grandes y medianos por el tipo de comercio que se genera en esta ciudad, debido a que este tipo de servicio les resulta más conveniente a los usuarios de estos vehículos que comprar vehículos nuevos, de esta manera repotencian sus motores y satisfacen sus necesidades de tener sus vehículos en buenas condiciones.

La empresa en estudio se volvió frágil e inestable con la separación de los dueños del negocio, surgiendo tanto problemas administrativos como operativos que dificultan obtener excelentes resultados, esto se ve reflejado en el porcentaje de rentabilidad y en la percepción del clima laboral.

La falta de controles en las compras y en la administración del inventario ha provocado la pérdida de clientes por la demora en el tiempo de servicio. Así mismo, se evidencia que los créditos otorgados no son administrados correctamente por lo que su porcentaje de cuentas incobrables asciende al 40% de la cartera total de créditos. Por otro lado, FASTMOTOR S.A. presenta una deficiencia en los mantenimientos de maquinarias lo que causa largos períodos de indisponibilidad y atrasos en las entregas de los servicios que ofrece.

Todas estas problemáticas se adjudican a la falta de controles y a la falta de definición de funciones de los colaboradores, por lo que se propone un sistema que defina los procesos y los mejore a través de la aplicación de herramientas de calidad, obteniendo así la calidad en el servicio que ofrece la rectificadora, reduciendo los costos y los tiempos de espera de los clientes, evitando errores y mejorando el índice de satisfacción, para de esta manera llegar a ser una de las más imponentes y rentables en este sector comercial.

## **1.8 Objetivos del Proyecto**

### **1.8.1 Objetivo General del Proyecto**

El objetivo general de la Gestión por procesos que se implementará en la Rectificadora de Motores FASTMOTOR S.A.:

- Diseñar un Sistema de Gestión por procesos, con el propósito de gestionar integralmente los procesos en cada una de las áreas de la Rectificadora, para de esta manera optimizar en términos de tiempo, recursos y costos.

### **1.8.2 Objetivos Específicos del Proyecto**

Los objetivos específicos de la Gestión por procesos que se implementará en la Rectificadora de Motores FASTMOTOR S.A.:

- Mejorar el direccionamiento estratégico de la Rectificadora, realizando un diagnóstico de la situación actual de los procesos existentes y las actividades que se desarrollan en la rectificadora de motores.
- Diseñar la cadena de valor y el mapa de procesos de la rectificadora de motores.
- Estandarizar los procesos actuales y mejorarlos.
- Identificar oportunidades de mejora en la compañía y aplicar las herramientas de Calidad.

- Definir los manuales de procedimientos de la compañía.
- Establecer el Análisis de Valor Agregado a todos los procesos claves y de soporte de la empresa, para identificación de procesos críticos.
- Plantear un sistema de indicadores de Gestión de los procesos críticos identificados en la compañía, alineado a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, basados en los objetivos estratégicos de la rectificadora de motores.



## Capítulo 2

# 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Direccionamiento Estratégico

Jairo Amaya<sup>1</sup>, escribe en su libro lo siguiente:

**La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”**

---

<sup>1</sup> *Jairo Amaya Amaya*, consultor con una amplia experiencia administrativa, autor del libro *Gerencia: Planeación y Estrategia*. Fuente: <http://JairoAmaya.com>

Así el objetivo del direccionamiento estratégico es crear y desarrollar nuevas oportunidades con una mirada hacia el futuro.

El término "direccionamiento estratégico" se hizo muy popular en los 60s y 70s, pues fue considerada la solución a todos los problemas administrativos. Sin embargo fue rezagada en los años 80s debido a que no se obtuvieron buenos resultados en las compañías. En la actualidad se restableció este proceso por lo que tiene un gran uso en el mundo de los negocios.



**Figura 2.1** Los Conceptos de Planeación Estratégica

**Fuente:** José Amaya Amaya

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

En la Figura 2.1 podemos observar los pilares del direccionamiento estratégico que pertenecen a la formulación de la estrategia, los cuales son: la misión, la visión y los principios corporativos, además del diagnóstico estratégico.

### **2.1.1 Visión**

La visión es el grupo de ideas o expectativas como resultado de experiencias, actitudes y sentimientos de lo que una organización aspira ser en el futuro. La visión es el "querer ser" de la organización.

La visión indica un rumbo y señala la dirección a la que debemos llegar luego de un plazo determinado de tiempo. Además sirve de base para la formulación de la misión y los objetivos estratégicos, y la que se hace tangible cuando se materializa en los proyectos de la organización.

Para que exista la visión, debe poseer las siguientes características: debe ser formulada por los líderes, debe ser específica y no genérica, medible y alcanzable, amplia y detallada, integradora, coherente y consistente, positiva, alentadora, clara y entendible.

Para establecer la visión, se establecerán algunas preguntas que ayuden a la formulación de la misma, como:

- ¿En qué segmento de mercado se visualiza en el futuro?
- ¿Siguiendo un desarrollo organizacional a qué se puede visionar?
- ¿Qué objetivos de liderazgo y desarrollo nos motivan?
- ¿Cuál es el sueño de la organización?

### **2.1.2 Misión**

La misión es la razón de ser y el objetivo principal de la empresa que constituye el punto de partida de la actividad a la que se dedica.

Por lo tanto, los comportamientos que se den en la organización deben ser consecuentes con la misión, caso contrario existiría una contradicción y se vería inmediatamente reflejado en su clima organizacional.

La misión debe ser amplia, concreta, motivadora, y alcanzable.

Para establecer la misión, se establecerán algunas preguntas que ayuden a la formulación de la misma, como:

- ¿Por qué debemos existir?
- ¿A qué nivel socioeconómico nos dirigimos?

- ¿Qué necesidades satisfacemos?
- ¿Qué características queremos trascender a través del tiempo?
- ¿Qué valor agregado queremos darle a nuestros clientes?

### 2.1.3 Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales planteados por una organización para reforzar su posición en un mercado específico, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo determinado, el cual puede ser mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

El autor Fred David<sup>2</sup>, en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, define:

**Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.**

---

<sup>2</sup> Fred R. David, Profesor estadounidense en Administración Estratégica por más de 22 años. Ha escrito más de un centenar de artículos y casos en revistas como *Academy Management Review*, *Journal of Applied Psychology*, *Academy of Management Executive*, *Longe Range Planning* y en el *Advanced Management Journal*. **Fuente:** <http://www.iasvirtual.net/slade/cvs/cvfd.htm>

Según los autores Thompson y Strickland, en su libro *Planeación Estratégica - Teoría y casos*, manifiestan que:

**Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.**

Es decir que los objetivos organizacionales, son esenciales para alcanzar la visión y que se hace necesario establecer estrategias para su consecución.

Cuando se definen los objetivos en una organización deben ser alcanzables, prácticos, realistas, cuantificables, múltiples y comunicados con claridad para garantizar el éxito a la empresa.

#### **2.1.4 Principios Corporativos**

La Real Academia Española define principios como una norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta que en este caso se aplicaría a la organización. Es decir rige las conductas y pensamientos de la empresa, los cuales definen la cultura organizacional.

Los principios corporativos no forman parte de la misión ni de la visión pero si constituyen una base esencial para la formulación de las mismas.

### 2.1.5 Análisis F.O.D.A.

La palabra FODA<sup>3</sup>, proviene del significado de las iniciales de cuatro conceptos esenciales para su aplicación:

- F de Fortalezas
- O de Oportunidades
- D de Debilidades
- A de Amenazas

Una de las principales ventajas del Análisis FODA es establecer los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos previamente en la empresa.

---

<sup>3</sup> FODA, se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por *Albert Humphrey* durante los años 60s y 70s en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa. Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/>

Así mismo, si separamos estos factores analíticamente según los efectos del medio ambiente tenemos las fortalezas y debilidades que provienen de la parte interna y las oportunidades y amenazas provenientes de la parte externa.

## **2.2 Gestión por Procesos**

La Gestión por procesos de negocio o Business Process Management (BPM en inglés) es la metodología cuyo objetivo es mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa a través de la adecuada gestión de los procesos, los cuales deben ser diseñados, modelados, organizados, documentados y optimizados de una manera continua.

La Gestión por Procesos se basa en el resultado de los procesos y no en las actividades o tareas por separado, de esta forma cada usuario es consciente de qué manera y en qué parte contribuye al trabajo del cual se obtiene un resultado final. Por este motivo, se delega la responsabilidad de cada uno de los procesos de la compañía a un directivo.



Existe una gran diferencia entre una gestión basada por procesos y una gestión departamental en lo que es la gestión tradicional en las empresas. A continuación, en la Tabla 2.1 se muestra las principales diferencias que se identifican en ambas doctrinas.

**Tabla 2.1** Diferencias entre Gestión por procesos y Gestión Departamental

DEPARTAMENTAL	POR PROCESOS
¿Quién causó el problema?	¿Qué causó el problema?
Barreras entre departamentos	Integración
Individualismo	Trabajo en equipo
Compromiso con metas departamentales	Compromiso con las metas de la empresa
Orientación interna	Estrategia considera la perspectiva del cliente
Principio de eficiencia: ser más productivo	Principio de eficacia: ser más competitivo

**Fuente:** José Antonio Pérez Fernández de Velásquez

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

Las características básicas que posee un sistema de gestión por procesos, son:

1. Orientación consciente hacia las necesidades y expectativas de los clientes externos.

2. Identificación del mapa de procesos de la organización lo que involucra reconocer los procesos internos de la compañía.
3. Identificación de los procesos críticos lo que proporciona una ventaja competitiva a la entidad.
4. Diseño, control y mejora de los procesos internos, incluyendo los procesos críticos.
5. Asignar responsabilidades al personal en cada proceso.
6. Definición de un sistema de indicadores que permita evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos.

El mayor reto de las organizaciones no consiste en implementar este sistema, sino en cambiar la actitud de las personas debido al compromiso de los resultados de los procesos a su cargo.

### **2.2.1 Definición e Identificación de Procesos**

Una vez definido y entendido lo que significa un Sistema de Gestión por Procesos, procederemos a entender e identificar los procesos en una empresa. Según la norma internacional ISO 9000, define proceso como “el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que

interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

En base a esta definición podemos decir que no existe un producto o servicio sin proceso y viceversa. Para esto también tenemos que tomar en cuenta que existe una jerarquía de los procesos, que establece que los macroprocesos son la primera instancia, seguidos por los procesos y actividades y terminando con las tareas.

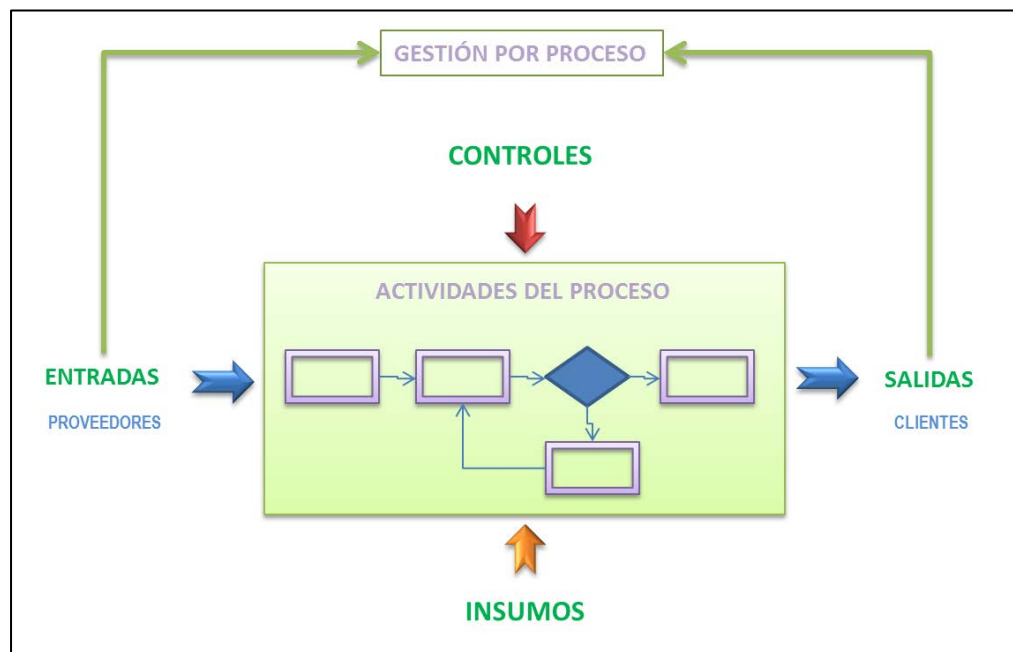
Para identificar los procesos, en primer lugar se debe determinar sus límites para de esta manera asignar responsabilidades a los involucrados, para luego proceder a identificar sus elementos y así determinar las interacciones con los demás procesos.

Los elementos de todo proceso son:

- Entradas (input), la que es suministrada por un proveedor y justifica la ejecución del proceso. Como se mencionó anteriormente los procesos se relacionan entre sí, por lo que la entrada de un proceso significa la salida de otro proceso.
- Insumos, son todos los recursos y materiales disponibles en la empresa para el desarrollo normal del proceso.
- Controles, son los sistemas o métodos que se utilizan para verificar que el proceso ocurra acorde a los lineamientos específicos.

- Salidas, son los productos o servicios que se derivan del proceso con la calidad exigida por el estándar, destinada a un usuario que se le denomina cliente interno o externo, según sea el caso.

En conclusión, se puede decir que las entradas son elementos tangibles o intangibles que son entregados por un proveedor, introducidos en el proceso, donde se le agregan insumos y los controles necesarios para transformarlos en salidas (resultados) que se envían al cliente.



**Figura 2.2** Modelo de los Procesos

**Fuente:** Norma Internacional ISSO 9000

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

De esta manera, las entradas, las salidas, los controles y los insumos delimitan al proceso dejando claro para poder asignar la responsabilidad del mismo. En la Figura 2.2 se muestra la arquitectura de un proceso gráficamente.

### **2.2.2 Cadena de Valor**

La cadena de valor es la herramienta básica para analizar todas las actividades que una empresa desempeña y la forma en que los procesos interactúan, para de esta manera comprender el comportamiento de los costos y desarrollar una potencial ventaja competitiva.

La cadena de valor descompone a la empresa en nueve actividades que crean valor, con la finalidad de entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación con la competencia.

Las nueve actividades están divididas en cinco primarias y cuatro secundarias, tal como se observa en la Figura 2.3.



**Figura 2.3** Cadena de Valor de Michael E. Porter

**Fuente:** Michael E. Porter

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

Michael Porter<sup>4</sup> introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor, donde se organiza y se clasifica los procesos de una empresa con el fin de enfocar la mejora continua.

<sup>4</sup> *Michael E. Porter*, (1947) Ph.D. Académico estadounidense, centró sus estudios en economía y administración de empresas, es el Profesor de la cátedra de Administración de Negocios en la Escuela de Negocios de Harvard y una destacada autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional. Autor de 16 libros y más de 60 artículos. Según Porter, el negocio de una empresa es aquel que resulta de su cadena de valor.  
**Fuente:** <http://es.wikipedia.org/wiki/>

### **2.2.3 Mapa de Procesos**

Una representación gráfica siempre facilita la comprensión y por ende la comunicación. En las organizaciones la representación gráfica más tradicional es el organigrama donde se muestra a nivel jerárquico la composición de la compañía.

El Mapa de Procesos, se define como la distribución de los procesos donde se evidencia la interacción entre los mismos. Con esta estructura podemos identificar las entradas y salidas de cada proceso, exponiendo claramente que la salida de un proceso significa la entrada de otro.

Una correcta asignación de procesos significa una ventaja competitiva para la empresa, debido a que se podrá establecer los procesos claves de la misma y trabajar en ellos.

Los pasos claves para definir un mapa de procesos, son:

1. Definir claramente el producto o servicio de la empresa,
2. Identificar todos los procesos que pertenezcan a la empresa,
3. Clasificar secuencialmente y distribuirlos de acuerdo al tipo de proceso.

Al momento de tener identificados cada uno de los procesos de la empresa, es necesario clasificarlos ordenadamente de acuerdo al tipo de proceso que pertenecen, los cuales se muestran en la Tabla 2.2.

**Tabla 2.2** Tipos de Procesos

Clasificación de los Procesos	
<b>Procesos Claves</b>	Son aquellos por los que se genera infraestructura o toda la variedad de bienes y/o servicios que la empresa desarrolla y hacen posible la actividad del día a día. Estos procesos constituyen la secuencia de valor añadido con que la organización satisface las necesidades de los clientes
<b>Procesos de Soporte</b>	Brindan los recursos necesarios, en conformidad con los requisitos de los clientes internos, para que los procesos operativos puedan desarrollarse con total normalidad.
<b>Procesos Estratégicos</b>	Son aquellos que a través de la evaluación, control, seguimiento y medición, están comprometidos a controlar los demás procesos operativos y de apoyo. Por lo general funcionan con la recolección y procesamiento de información de los procesos y son gestionados directamente por los gestores.

**Fuente:** Michael Hammer y James Champy

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

Sin embargo, no existe una normatividad que aplique para la creación de mapas de procesos, es por lo que debemos usar la imaginación en la creación del gráfico empresarial que hará ver a la compañía de forma general y aportará una mejor visión de cada una de sus áreas.



Todos los procesos de la organización pueden ser identificados y ordenados en un mapa diseñado como lo muestra en la Figura 2.4.



**Figura 2.4** Mapa de Procesos Estándar  
**Fuente:** Michael Hammer y James Champy  
**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

#### 2.2.4 Diagramación de Procesos

La diagramación de procesos se la realiza a través de flujogramas que son diagramas que expresan gráficamente las distintas operaciones que componen un proceso o parte de este, de manera cronológica.

Tienen una importancia fundamental que permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está debidamente equilibrada, es decir, con las actividades bien distribuidas en el personal, evitando sobrecargos en algunas personas y holgura en otras.









Al crear flujogramas se debe tener claro tres características:

- Los flujos de información que se elaboren de un sistema o un proceso deberá estar representado en pocas hojas, de preferencia en una sola, debido a que los diagramas amplios obstaculizan su comprensión, y por ende dejan de ser prácticos.
- Mantener una simbología adecuada que evite una interpretación confusa.
- Los pasos del proceso no deben poseer notas extensas, puesto que los diagramas son una fotografía aérea del proceso donde se deben observar los principales rasgos.

El diagrama de flujo está compuesto de símbolos, donde cada uno tiene un significado diferente, con el objetivo de que la interpretación como el análisis del diagrama se realice de forma clara y precisa.

A continuación, detallamos en la Tabla 2.3. los elementos de modelamiento BPMN básicos que utilizaremos a lo largo del presente trabajo:

**Tabla 2.3** Elementos de Modelamiento BPMN Básicos

Elementos de Modelamiento BPMN Básicos	
	Inicio.- Indican los puntos de inicio de un proceso
	Fin.- Indican los puntos de fin de un proceso
	Tarea de Usuario.- Es una tarea de flujo de trabajo donde un humano realiza una tarea que tiene que ser completada en cierta cantidad de tiempo
	Decisión.- Indica un análisis de situación, una decisión basada en datos del sistema
	SubProceso .- Un subproceso es una actividad compuesta incluida dentro de un proceso
	Intermedio .- Ocurren entre un evento de inicio y de fin. Afectará el proceso pero no lo iniciará o directamente finalizará
	Documento .- Indica un documento generado durante el proceso
	Flow Line .- Indica la dirección del flujo de los procesos

**Fuente:** <http://wiki.bizagi.com/>

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

Estos símbolos que se utilizan son diseñados para que su interpretación sea universal, lo cual es escogido según criterio discrecional de cada institución. En este contexto, en el presente trabajo se hace uso del lenguaje de BPMN<sup>5</sup> para la diagramación y modelamiento de los procesos.

### 2.3 Análisis de Datos y Mejoras de los Procesos

Japón<sup>6</sup>, a pesar de su nefasta derrota en la segunda Guerra Mundial, pasó a ser uno de los países más industrializados y con mejores niveles de vida de la época actual. Hay que tener en cuenta, el hecho de que dicho país no cuenta con los recursos naturales suficientes y que importa prácticamente todas las materias primas, como el petróleo, los metales, la madera, etc.

---

<sup>5</sup> *BPMN*, Business Process Modeling Notation es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos en un Proceso de Negocio. Esta notación ha sido diseñada especialmente para coordinar la secuencia de procesos y mensajes que fluyen entre participantes de actividades distintas. BPMN es un lenguaje formal que permite modelar, simular y, eventualmente, ejecutar procesos de negocios. Hay grandes posibilidades de que BPMN se convierta en el lenguaje estándar acerca de procesos de negocios, tal como UML, bajo el auspicio de la OMG, se ha convertido en el estándar para modelamiento de software. **Fuente:** <http://wiki.bizagi.com/es/index.php>

<sup>6</sup> **Fuente:** [http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1117/experiencia\\_japonesa.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1117/experiencia_japonesa.html)

Sin embargo, un aspecto fundamental que permitió a esta nación alcanzar los niveles de vida que actualmente disfruta fue el cambio esencial en la mentalidad de los administradores de sus empresas, lo que logró que sus productos se volvieran altamente competitivos a nivel internacional.

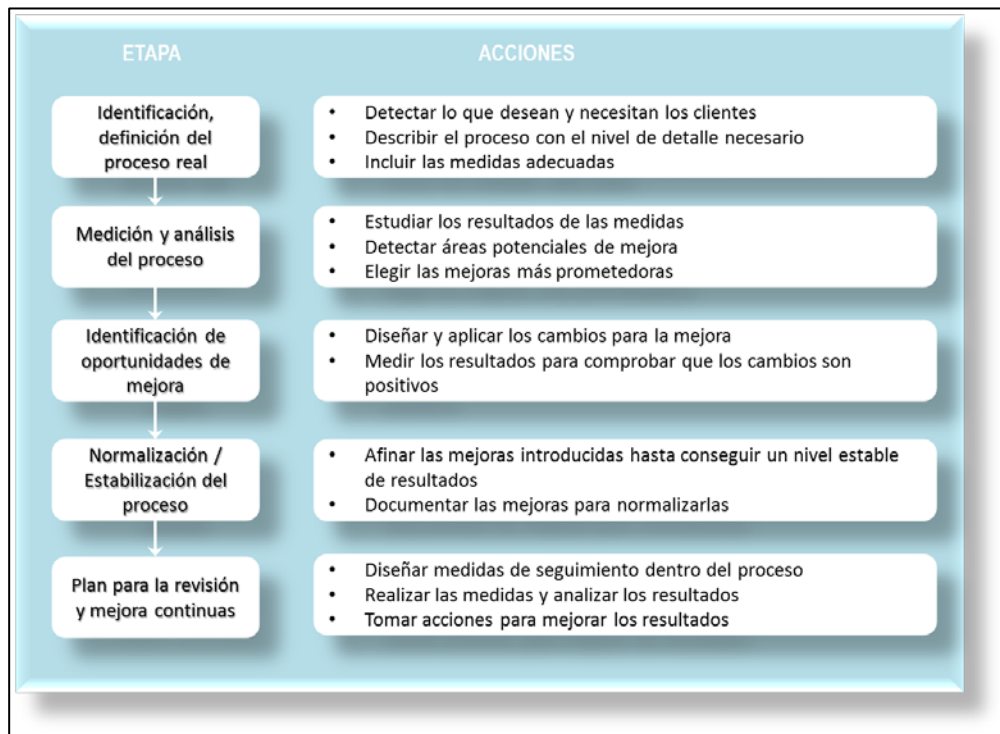
Uno de sus grandes pensadores de la calidad, Kaoru Ishikawa<sup>7</sup>, difundió su modelo de *Método sistemático de mejora de procesos*, como se muestra en la Figura 2.5, que abarca desde la identificación del proceso real hasta un plan para la mejora continua.

Como última etapa, se establece un Plan de revisión y mejora continua, debido a que los procesos deben estar permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos:

- Desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su productividad o disminuye sus defectos.
- Los procesos se ven en la obligación de renovarse para adaptarse a los mercados, clientes y nuevas tecnologías constantemente cambiantes.

---

<sup>7</sup> *Kaoru Ishikawa*, (Japón 1915-1989) Profesor japonés de administración de empresas, experto en el control de calidad, cuyo aporte fue la implementación de sistemas de calidad adecuados al valor del proceso en la empresa. Se le considera el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, dando nombre al diagrama Ishikawa, cuyos gráficos agrupan por categorías todas las causas de los problemas. **Fuente:** <http://es.wikipedia.org/wiki/>



**Figura 2.5** Modelo Sistemático de Mejora de Procesos

**Fuente:** Kaoru Ishikawa

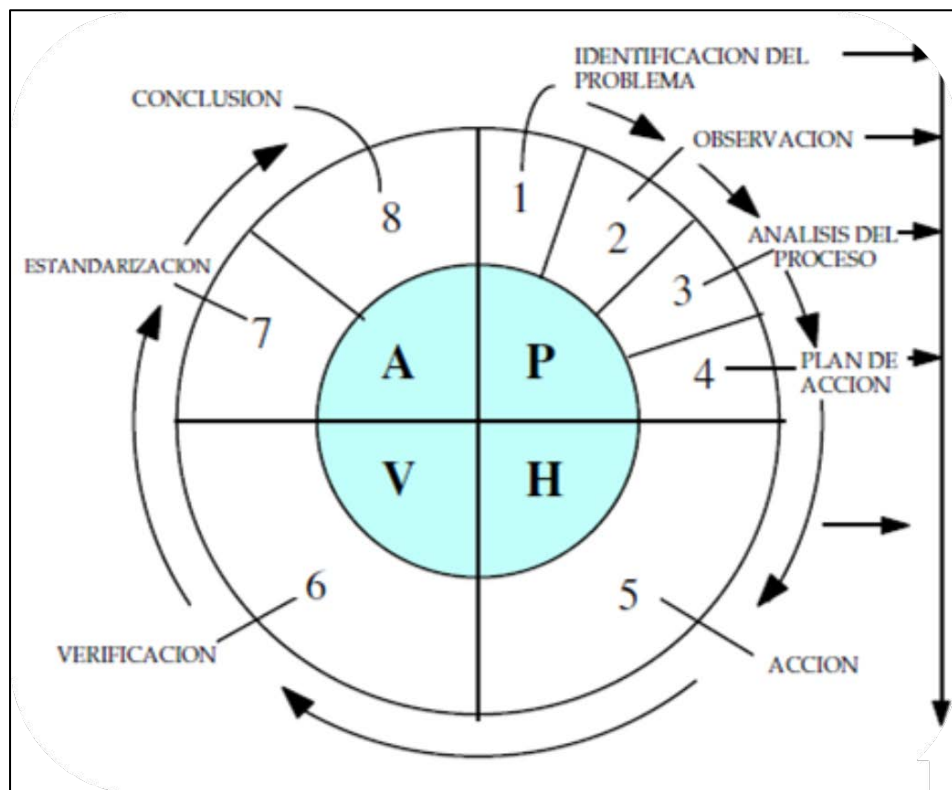
**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

### 2.3.1 Metodología PHVA

La Metodología PHVA, también conocido como Ciclo de Demings<sup>8</sup> es un método para la práctica de control y la mejora continua de la calidad en una organización.

<sup>8</sup> *William Edwards Deming* (1900 - 1993), estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial. **Fuente:** [http://es.wikipedia.org/wiki/William\\_Edwards\\_Deming](http://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming)

El objetivo de la aplicación de la Metodología PHVA en la solución de problemas es crear cultura organizacional en la aplicación de un método para resolver problemas recurrentes y crónicos.



**Figura 2.6** Ciclo PHVA para mejoras

**Fuente:** William Edwards Deming

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

Según se muestra en la Figura 2.6, el ciclo PHVA se lo puede utilizar como un método de análisis y solución de problemas, lo que va a mejorar el desempeño de la empresa.

El control se establece a través de las cuatro fases de control del Ciclo PHVA:

- *Planear*: En esta etapa se identifican los problemas, descripción del fenómeno, análisis de causas y plan de acción.
- *Hacer*: Ejecución del Plan de Acción.
- *Verificar*: Evidenciar el impacto de la mejora.
- *Actuar*: Estandarización y documentación.

### 2.3.2 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite realizar una planificación estratégica mediante una visión de cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de crecimiento.

- **Perspectiva Financiera**, responde a las necesidades y expectativas de los accionistas. Recoge objetivos que representan las estrategias en términos financieros: valor, sostenibilidad, ingresos, rentabilidad, costes, inversión y gestión de activos.
- **Perspectiva del Cliente**, responde a la forma en que vamos a satisfacer las necesidades de los clientes. Los objetivos recogen definiciones como: captación de clientes, fidelización, satisfacción



de clientes (tiempo y calidad de servicios), expansión de nuevos mercados, etc.

- **Perspectiva de Procesos Internos**, responde a la necesidad de enfocar las actividades de la empresa en los procesos críticos. La cadena de valor de los procesos que lo conforman son: proceso de innovación, proceso operativo, proceso de venta, servicio postventa y procesos de soporte.
- **Perspectiva de Recursos e Infraestructura**, responde a la necesidad de focalizar los esfuerzos en los recursos básicos de la empresa. Incluye objetivos de talento humano, tecnologías de la información y comunicación, alianzas, fusiones, etc.

El objetivo del Cuadro de Mando Integral es presentar indicadores que sirven de advertencias para aclarar las estrategias de la empresa, vincular los objetivos a los mismos, establecer objetivos y aumentar el *feedback*<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> *Feedback* o retroalimentación es el proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntas diferentes. Este término puede, así, aplicarse tanto a situaciones sociales como también a situaciones científicas, tanto biológicas como tecnológicas. **Fuente:** <http://www.definicionabc.com>

### 2.3.3 Indicadores de Gestión

El concepto de indicadores de gestión<sup>10</sup>, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón.

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, que nos permite identificar una desviación sobre la cual se puedan tomar acciones correctivas o preventivas según el caso, que empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada.

La principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global, además de que son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros.

Los beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, son:

- Satisfacción del cliente,
- Monitoreo del proceso,

---

<sup>10</sup> **Fuente:** Artículo “*Los indicadores de Gestión*” de Carlos Mario Pérez Jaramillo

- Benchmarking,
- Gerencia del cambio.

Entre las características que deben poseer los indicadores de gestión para conseguir el objetivo, se encuentran:

- **Simplicidad**, capacidad para definir el evento que se desea medir,
- **Adecuación**, facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto.
- **Validez en el tiempo**, la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- **Participación de los usuarios**, habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución.
- **Utilidad**, posibilidad de estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad**, capacidad para que los datos sean recolectados y analizados a tiempo.

## 2.4 Herramientas de Calidad

Las herramientas de la calidad ayudan a obtener información de los procesos para determinar la competitividad de las organizaciones, siempre que se lleve a cabo su correcta utilización.

A la hora de abordar los diferentes problemas de una organización, se observa frecuentemente la falta de sistemática y precisión para analizar las causas que lo han generado y es habitual observar cómo, sin profundizar en la definición o concretar lo que está sucediendo, los directivos se precipitan a tomar decisiones.

Un método de solución de problemas es útil porque facilita el proceso de la toma de decisiones, exige que se realicen todos los pasos del análisis, obliga a buscar las verdaderas causas y enfoca las decisiones hacia la solución más eficaz y eficiente.

Según Kaoru Ishikawa, con el uso de un grupo de sencillas herramientas se pueden resolver el 80% de los problemas de una organización. Inicialmente, siete herramientas fueron recopiladas por Ishikawa, posteriormente se añadieron otras, que describimos en la siguiente Tabla 2.4, y de las cuales detallaremos sólo las que utilizaremos en este trabajo de graduación:

**Tabla 2.4** Clasificación de Herramientas de Calidad por su Utilidad

<b>Clasificación</b>	<b>Herramientas</b>
Generación y Selección de Oportunidades	Lluvia de Ideas
	Diagrama Matricial
Recogida y Análisis de Datos	Diagrama de Flujo de Proceso
	Hojas de Registro
	Histograma
Análisis de Causas	Diagrama de Pareto
	Diagrama de Dispersión
	Diagrama Causa Efecto
	Diagrama de Afinidad
	Diagrama en Árbol
	Diagrama de Interrelaciones
Identificación y Selección de Acciones de Mejora	Lluvia de Ideas
	Análisis Costo-Beneficio
	Matriz de Priorización
Evaluación de Resultados	Gráficos de Control

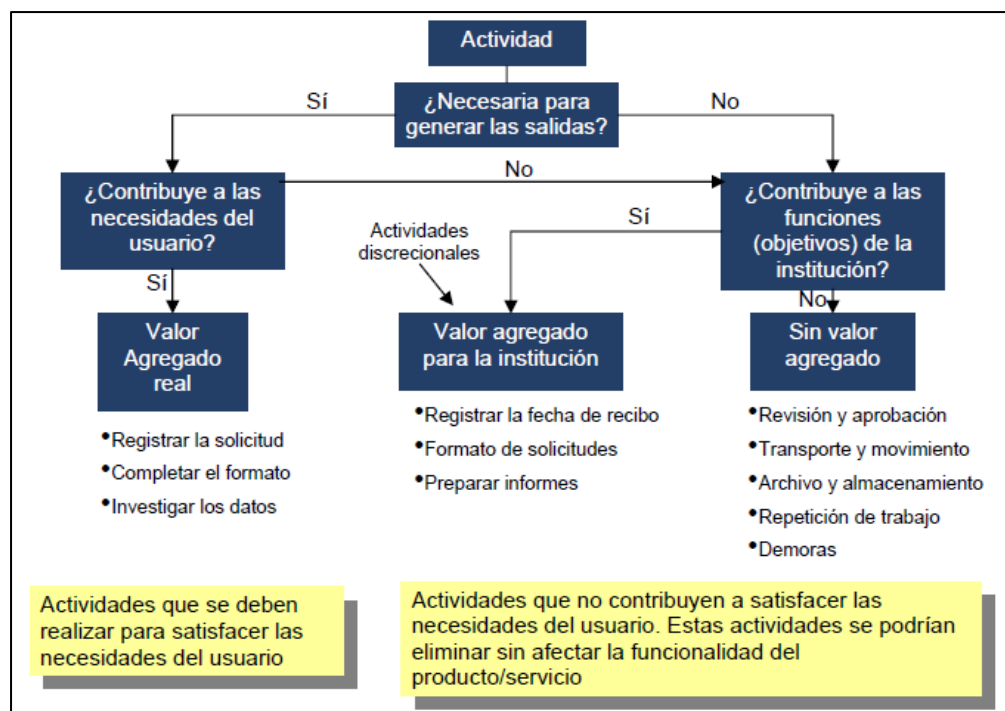
**Fuente:** Maestría de Calidad de Procesos y Gestión de la Productividad de la ESPOL

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

### 2.4.1 Matriz de Valor Agregado

Es una de las herramientas de calidad que permite analizar paso a paso, cada una de las actividades que integran un proceso, separándolas en actividades que agregan o no valor al proceso y si es o no una actividad necesaria en el proceso.

El siguiente diagrama, representada en la Figura 2.7, ayuda a determinar si una actividad agrega valor al proceso.



**Figura 2.7** Diagrama de Valor Agregado

**Fuente:** Universidad Galileo de Guatemala

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

La mejora de los procesos depende de la combinación de las dos dimensiones que se generen de cada una de las actividades:

- **Si agrega valor y si es necesaria**, habrá que mejorarlas.
- **No agrega valor pero si es necesaria**, habrá que optimizarlas.
- **Si agrega valor pero no es necesaria**, habrá que transferirlas.
- **No agrega valor y no es necesaria**, habrá que eliminarlas.

#### 2.4.2 Diagrama de Causa y Efecto

Denominado también "Diagrama de Ishikawa" o "espina de pescado invertida", es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y exponer aquellas posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad.

Para hacer un análisis básico de las causas que originan el problema, es necesario seguir los siguientes pasos:

- **Selección de las principales causas del problema.** Cada causa principal del problema se analiza en un diagrama de causa-efecto. La causa se registra en el cuadro que representa la cabeza del pescado.
- **Participación de los integrantes del grupo en una sesión de lluvia de ideas.** Cada integrante deberá proponer las acciones de

mejora que según su opinión, contribuyan a la solución del problema. Todas las ideas son buenas y no es permitido juzgarlas.

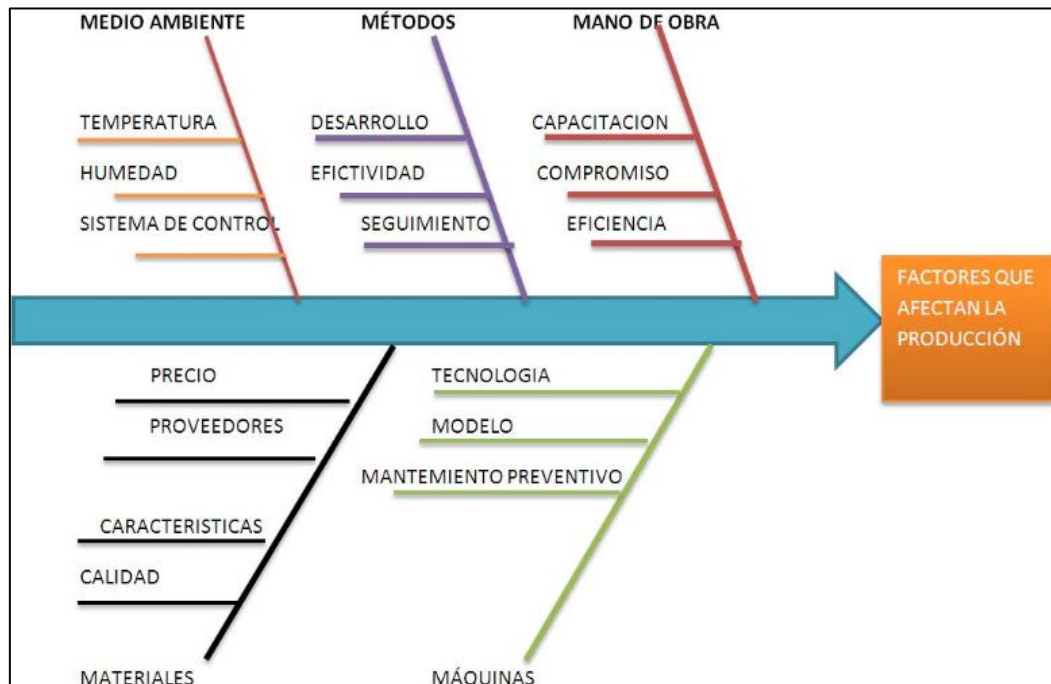
- **Determinación de las posibles acciones de mejora.** Sobre la línea que va al recuadro de la causa del problema, coloque como flechas las acciones de mejora propuestas.
- **Selección de las acciones de mejora a implementar.** Se selecciona las acciones de mejora que se consideren más viables para implementarlas.

Las causas del problema primario son las llamadas M's y facilitan el desarrollo de la herramienta: Mano de Obra, Maquinaria, Medio Ambiente, Materiales y Métodos. En la Figura 2.8 se muestra un gráfico estándar del Diagrama de Causa y Efecto.

Es necesario expresar lo más concreto y específico posible, lo importante es relacionar los problemas con las causas, por lo tanto, se deben atacar problemas específicos, nunca el problema de desperdicio, de reclamos, etc. sino por ejemplo, el problema de errores en los memorandos, en el fotocopiado, el reclamo A, etc.

Además, es importante particularizar el problema a áreas específicas de la empresa y no tratar de solucionar problemas globales de la organización.





**Figura 2.8** Diagrama de Causa y Efecto

**Fuente:** Kaouru Ishikawa

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

### 2.4.3 Matriz de Priorización

Esta herramienta es utilizada para priorizar temas, actividades, características, productos y/o servicios.

La Matriz de Priorización se utiliza para jerarquizar las alternativas de solución. Los pasos para su construcción son:

- Definir los beneficios deseados Determinar pesos para cada beneficio,
- Calificar el grado en el cual la solución produce un beneficio, y

- Obtener la calificación final para cada solución.

#### **2.4.4 5W 1H**

Para controlar una situación es necesario planear lo que se va a hacer, 5W1H es una expresión común para definir el proceso de planificación, compuesto por 5W y 1H, que son los aspectos que debemos cubrir para tener una planificación adecuada. Son las preguntas lógicas que debe contener todo procedimiento e instructivo de trabajo para desempeñar correctamente cierta actividad.

Las 5W y 1H, significan:

- What - Qué
- Who - Quien
- When - Cuando
- Why - Por qué
- Where - Donde
- How - Como

#### **2.4.5 Manual de Procesos**

El manual de procesos describe de manera precisa, cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Es una herramienta

interna, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan.

En este manual se debe considerar:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de páginas.
- Código de formato.

## **Capítulo 3**

# **3. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA RECTIFICADORA DE MOTORES, DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA**

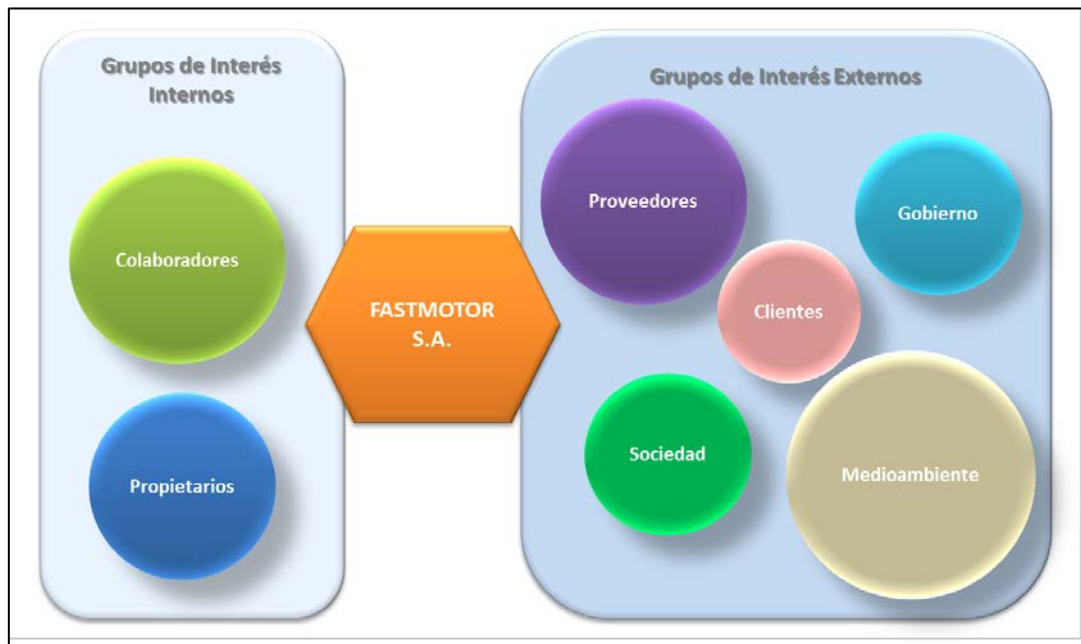
### **3.1 Direccionamiento Estratégico de la Rectificadora de Motores**

En el presente trabajo se ha efectuado el levantamiento total de información para definir el direccionamiento estratégico adecuado para FASTMOTOR S.A., que ayude a crear y desarrollar nuevas oportunidades con una mirada hacia el futuro.

Al momento de realizar el trabajo de graduación, FASTMOTOR S.A. carecía de principios, misión, visión, objetivos y F.O.D.A. definidos formalmente, por lo que se utilizaron varias técnicas para realizar el levantamiento de información respectiva, mediante visitas a la organización, reuniones con los directivos y los colaboradores, entrevistas personales, encuestas a clientes, etc.

Es preciso que previo a la definición de los ejes estratégicos, se evalúe el entorno general de la organización, por esto se identificaron los grupos de interés internos y externos de FASTMOTOR S.A, los cuales se muestran en la Figura 3.1.

Los grupos de interés internos identificados son los Colaboradores y los Propietarios. Entre los grupos de interés externos identificados tenemos a Proveedores, Clientes, Gobierno, Sociedad y el Medioambiente. Esta definición de grupos nos facilitará la definición de los ejes estratégicos de la compañía.



**Figura 3.1** Grupos de Interés de FASTMOTOR S.A.

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

### 3.1.1 Visión de la Rectificadora de Motores

Mediante reuniones con los propietarios se respondieron algunas preguntas esenciales para formular la Visión de FASTMOTOR S.A.:

- **En qué segmento de mercado se visualiza en el futuro?**  
Seremos líder en el sector de rectificado de motores y venta de repuestos en la Región Sierra.
- **Siguiendo un desarrollo organizacional a qué se puede visionar?**

Podremos tener varios puntos de ventas y de servicios en la Región Sierra.

- **Qué objetivos de liderazgo y desarrollo nos motivan?**

El compromiso y liderazgo de la alta directiva y la calidad de nuestro servicio.

- **Cuál es el sueño de la organización?**

Ser importadores directos de nuestros repuestos, incrementar la capacidad productiva a nivel regional.

Del anterior cuestionario, se obtiene la visión formulada de FASTMOTOR S.A.:

**Seremos una empresa líder en el rectificado de motores e importadores directos de repuestos a nivel regional, reconocidos por la excelencia en el servicio y el compromiso de nuestros trabajadores contribuyendo al desarrollo sostenible del entorno.**

### **3.1.2 Misión de la Rectificadora de Motores**

En base a la visión formulada y mediante reuniones con los propietarios se respondieron algunas preguntas esenciales para formular la Misión de FASTMOTOR S.A.:

- **Por qué debemos existir?**

Brindar un servicio de calidad a la sociedad.

- **A qué nivel socioeconómico nos dirigimos?**

A los propietarios de transporte pesado y liviano, ya sean personas naturales o entidades públicas o privadas.

- **Qué necesidades satisfacemos?**

Rectificamos motores y vendemos repuestos de motores.

- **Qué características queremos trascender a través del tiempo?**

Calidad y agilidad del servicio, precios justos, soluciones óptimas.

- **Qué valor agregado queremos darle a nuestros clientes?**

Confiabilidad y honestidad en nuestro trabajo.

Del anterior cuestionario, se obtiene la misión formulada de FASTMOTOR S.A.:

**Brindar un servicio ágil y de calidad a la sociedad en el rectificado de motores y la venta de repuestos a precios justos, contribuyendo con soluciones óptimas, cumpliendo con nuestros principios para de esta manera mantener firmemente la confianza de nuestros clientes y la honestidad en nuestro trabajo.**

### **3.1.3 Objetivos Organizacionales de la Rectificadora de Motores**



Los objetivos organizacionales planteados por FASTMOTOR S.A., se derivan de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, Financiera, Procesos Internos, Cliente y Recursos e Infraestructura, de esta manera se busca reforzar su posición en el mercado de rectificado de motores, esperando obtener resultados que le permitan cumplir con su misión, inspirados en su visión ya definidos por la Dirección de la compañía.



**Figura 3.2** Objetivos Organizacionales de FASTMOTOR S.A.

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

En la Figura 3.2. se detallan los objetivos planteados por FASTMOTOR S.A. y su relación con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Es importante mencionar que los objetivos organizacionales son la base fundamental de los ejes estratégicos que definen las metas que se desean alcanzar en base a la misión y visión definidas.

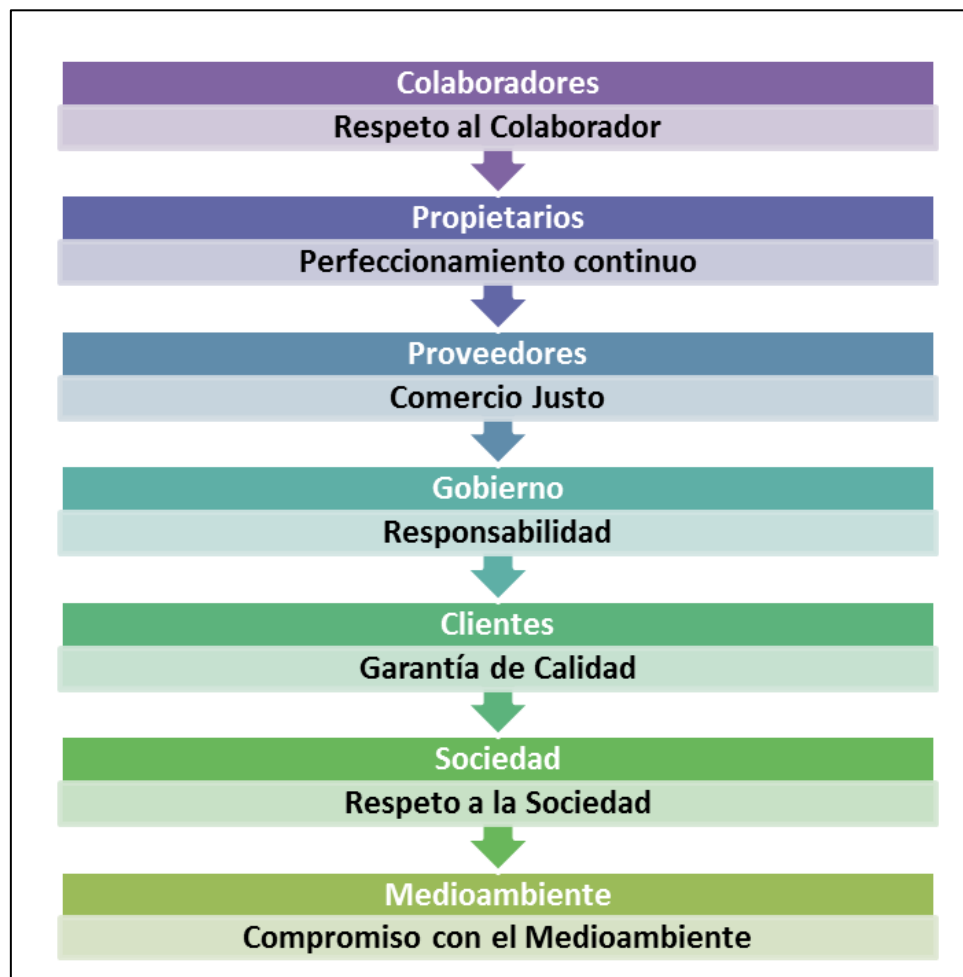
#### **3.1.4 Principios Corporativos de la Rectificadora de Motores**

Una vez definidos formalmente los grupos de interés internos y externos, FASTMOTOR S.A. se ha planteado los principios corporativos, cada uno relacionado a un grupo de interés, según la Figura 3.3.

A continuación se detalla cada principio con su significado y compromiso:

1. **Respeto al Colaborador**, el éxito de FASTMOTOR S.A. radica en la combinación del talento y la dedicación de las personas que en ella trabajan. Por esta razón, se reconoce el respeto a los colaboradores en todas las actividades que se realizan, ayudando al desarrollo de sus aptitudes y aprovechando al máximo sus capacidades y su potencial, así como promoviendo la diversidad y

la igualdad de oportunidades y protegiendo la seguridad laboral y salud ocupacional de los colaboradores.



**Figura 3.3** Principios Corporativos de FASTMOTOR S.A.

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

2. **Perfeccionamiento Continuo**, los propietarios se comprometen a consolidar los principios y logros de FASTMOTOR S.A., generando

una información transparente que contribuya a poner en práctica directrices y procesos que permitan hacer realidad cada uno de los principios enmarcados y definidos en este contexto.

3. **Comercio Justo**, FASTMOTOR S.A. se compromete a practicar el comercio justo en todas sus etapas, desde las actividades de adquisición de productos, hasta la comercialización de los mismos.
4. **Responsabilidad**, responde al cumplimiento de las obligaciones con los entes públicos, cumpliendo con las leyes locales y nacionales, generando información transparente.
5. **Garantía de Calidad**, representa la promesa de calidad al consumidor de los servicios y bienes que se ofrece.
6. **Respeto a la Sociedad**, manteniendo normas éticas y sociales altas en todas las actividades comerciales que realiza FASTMOTOR S.A., enfocados en la rectificación de motores garantizando un buen comportamiento cívico, apoyando y respetando los derechos humanos en todo el ámbito de influencia.
7. **Compromiso con el medioambiente**, tratando activamente de aplicar nuevas tecnologías y procesos sostenibles y procurando reducir al mínimo el impacto sobre el medio ambiente.

### 3.1.5 F.O.D.A. de la Rectificadora de Motores

En base a los Grupos de Interés identificados, se elaboró un análisis interno y externo de la situación actual de FASTMOTOR S.A.

Del análisis externo, se detallan las oportunidades resultantes:

- **Gobierno**

- Los bajos índices de inflación en los últimos años del Gobierno actual provoca estabilidad en los precios de repuestos y piezas de Motores, evitando variaciones de precios y generando confianza en los clientes.
- La propensión a la baja de las tasas de interés, incentivan el endeudamiento generando la posibilidad de aumento de la capacidad del negocio.
- La regulación de la legislación ecuatoriana aplicada para mejorar el sector de transporte, impulsa el desarrollo de la actividad de rectificado de motores.
- La tendencia del índice de riesgo país es a la baja, lo que brinda una apertura a la inversión extranjera en ciertos sectores productivos del país. En la Tabla 3.1 se muestra la tendencia del Riesgo País en los países latinoamericanos en el último año.

- **Proveedores**

- Acceso a nuevos equipos y maquinarias para optimizar el servicio.

**Tabla 3.1** Indicador de Riesgo País

País	Diciembre 2013	Septiembre 2013	Diciembre 2012
Argentina	824	1114	1024
Brasil	247	235	145
Chile	164	171	136
Colombia	178	185	116
Ecuador	530	640	828
México	193	205	162
Perú	177	191	118
Venezuela	1126	928	771

**Fuente:** Centro de Estudios Latinoamericanos <http://www.cesla.com/>

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

- Atractivas líneas de crédito ofrecidas por instituciones bancarias.
- **Clientes**
  - Preferencia por parte de los clientes, por ser la empresa de rectificado de motores más antigua en el cantón.
  - Existen mercados que aún no han sido explotados por la empresa.

Así mismo, del análisis externo, resultaron las siguientes amenazas:

- **Gobierno**

- Control estricto de instituciones en el cumplimiento de obligaciones, tales como el Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otros.
  - Cambios recurrentes en la legislación impositiva que pueden traer como consecuencias mayores impuestos que deba atender la empresa.
- **Clientes**
    - El incremento de la competencia puede generar pérdida de clientes importantes.
    - Cambios en las necesidades y expectativas de los clientes.

De igual manera se realizó el análisis interno de todas las partes que conforman la empresa, por lo que se realizaron todas las áreas, incluyendo personal y propietarios.

Se identificaron las siguientes fortalezas:

- **Propietarios**
  - Predisposición y compromiso de los propietarios para posicionarse y crecer en el sector automotriz.
  - Comunicación directa entre los propietarios y el personal.
  - Calidad alta de los productos usados en la producción del servicio, mayormente productos importados.

- **Colaboradores**

- Predisposición y compromiso de los colaboradores para posicionarse y crecer en el sector automotriz.
- Existencia del trabajo en equipo entre los colaboradores.
- Programa de seguridad industrial en desarrollo.

Así mismo, del análisis interno, resultaron las siguientes debilidades:

- **Propietarios**

- No existe estructura organizacional formalizada impidiendo determinar responsabilidades y competencias para el cumplimiento de objetivos.
- No existen procedimientos ni controles para los diferentes procesos que se llevan a cabo.
- Ausencia de planificación estratégica impidiendo la visualización a corto, mediano y largo plazo de la empresa.
- Ausencia de programación presupuestaria y proyecciones de ingresos y gastos.
- Inexistencia de indicadores de gestión.
- Control inadecuado de inventarios internos y de clientes.
- Alto grado de endeudamiento.



- Atrasos en el cumplimiento de obligaciones patronales y tributarias.
  - No existe servicio de post-venta.
  - Ineficiente sistema de comunicación empresa-cliente.
  - Insatisfacción notoria de los clientes por problemas de organización.
- **Colaboradores**
    - Falta de capacitación a los colaboradores, provocando atrasos en el avance tecnológico del negocio.
    - Ausencia de estímulos e incentivos para los colaboradores.

Luego de identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de FASTMOTOR S.A., se diseñó la Matriz FODA, la cual se muestra en la Figura 3.4, donde además se definieron estrategias para aprovechar cada una de estas fuentes.

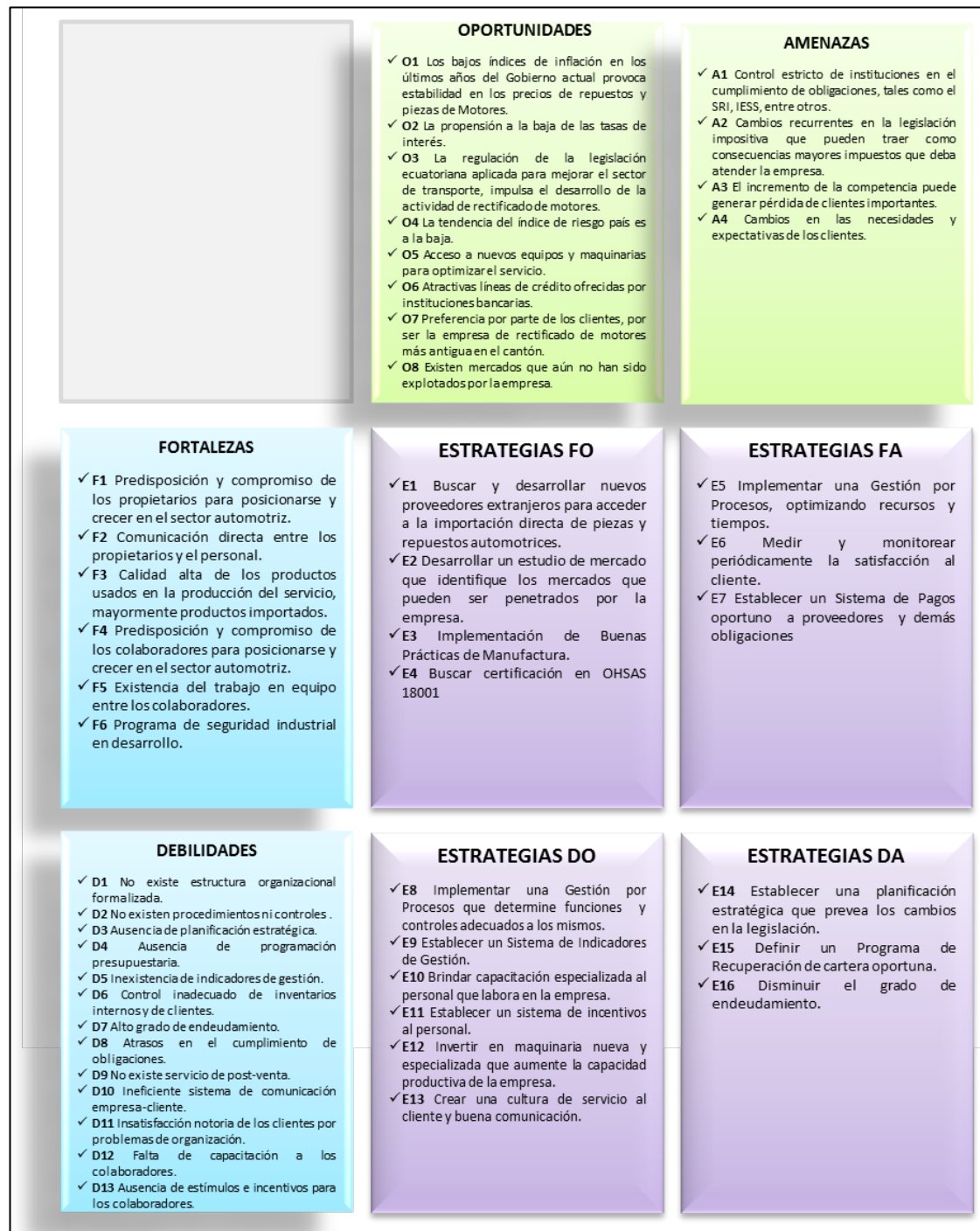


Figura 3.4 Matriz F.O.D.A. de FASTMOTOR S.A.

Fuente: FASTMOTOR S.A.

Elaborado Por: Linda Cabrera Orellana

### 3.2 Cadena de Valor Propuesta de la Rectificadora de Motores

Con esta herramienta se analizarán las actividades de la Rectificadora de Motores, donde se considera la naturaleza del negocio, características y el servicio que ofrece, con el propósito de orientar a los miembros de la organización.



**Figura 3.5** Cadena de Valor Propuesta de FASTMOTOR S.A.

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

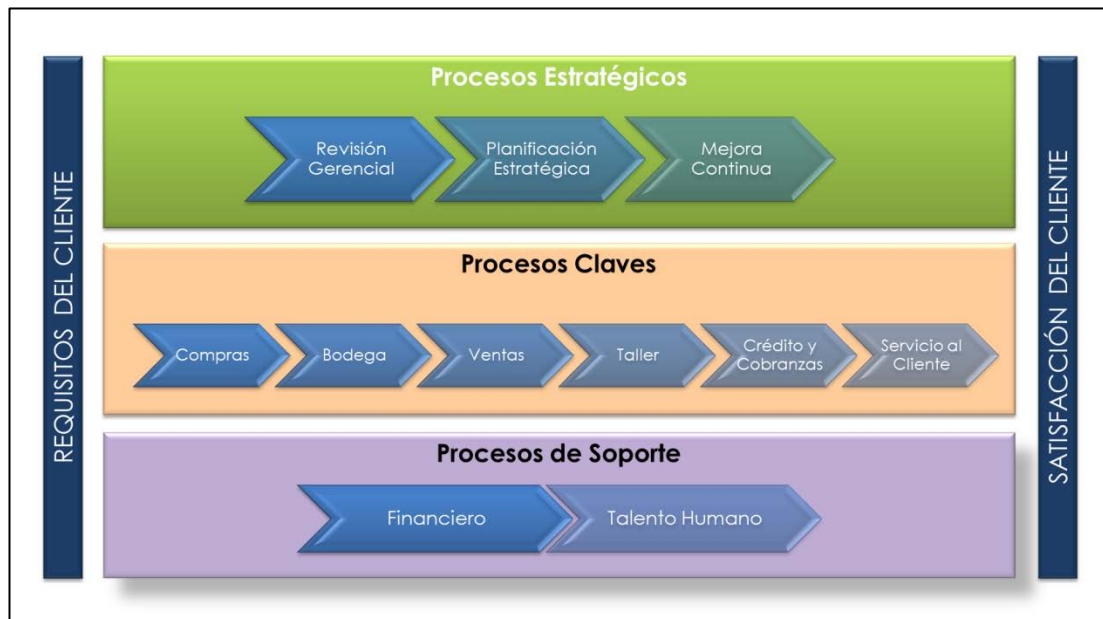
**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

En la Figura 3.5 se muestra la Cadena de Valor propuesta de la Rectificadora FASTMOTOR S.A., la cual inicia con la adquisición de las

partes y repuestos de motor que serán ingresadas a Bodega y almacenadas hasta que se genere una Venta directa de repuestos o una Venta de servicio. En caso de que se genere un servicio, se planifica el trabajo de acuerdo a lo solicitado por el cliente y se lo desarrolla en los Talleres de FASTMOTOR S.A. de acuerdo a las especificaciones con un adecuado control de calidad, por lo que Bodega proveerá a Taller, las piezas o repuestos necesarios para la ejecución del trabajo. Posterior a esto, se realiza la gestión de crédito y cobranzas en base a las solicitudes de crédito aprobadas y ejecutadas en la Venta. Todas las ventas realizadas mantendrán una atención al cliente y un Servicio Post-Venta.

### **3.3 Mapa de Procesos Propuesto de la Rectificadora de Motores**

Con el Mapa de Procesos se obtendrá una visión general de los procesos y sus relaciones de la Rectificadora en estudio, con la finalidad de ofrecer a los clientes un servicio correcto, satisfaciendo las necesidades de los mismos.



**Figura 3.6** Mapa de Procesos Propuesto de FASTMOTOR S.A.

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

En la Figura 3.6 se identifica el Mapa de Procesos de FASTMOTOR S.A., donde los procesos que proporcionan las directrices a los demás procesos y son efectuados por la alta dirección en este caso los estratégicos o gobernantes son Revisión gerencial, Planificación estratégica y el Mejoramiento continuo. Los procesos claves u operativos que están directamente ligados a la realización del producto y servicio que ofrece la rectificadora y que son orientados al cliente creando valor, son Compras, Bodega, Ventas, Taller, Crédito y Cobranzas y Servicio al Cliente. Finalmente, los procesos de soporte

que apoyan a los procesos claves que se identificaron son Financiero y Talento Humano.

Para la realización de este proyecto se documentará los procesos claves y de soporte de la Rectificadora FASTMOTOR S.A.

### **3.4 Identificación de los procesos de la Rectificadora de Motores**

En el estudio realizado, se logró identificar los procesos claves y de soporte de FASTMOTOR S.A., los mismos que se detallan en la Tabla 3.2 y 3.3, respectivamente.

Los procesos claves identificados son Compras, Bodega, Ventas, Taller, Crédito y Cobranzas y Servicio al Cliente, cada proceso clave está compuesto de subprocesos.

Los procesos de soporte identificados son Financiero y Talento Humano, cada proceso de soporte está compuesto de subprocesos.

**Tabla 3.2** Procesos Claves de FASTMOTOR S.A.

Procesos	Subprocesos
<b>C. Compras</b>	C1. Gestión del Requerimiento
	C2. Gestión de Adquisiciones
<b>B. Bodega</b>	B1. Ingreso y Almacenamiento de Bienes
	B2. Despacho de Repuestos y Motores
<b>V. Ventas</b>	V1. Gestión de Ventas y Facturación
<b>T. Taller</b>	T1. Planificación de Órdenes de Trabajo
	T2. Rectificado de Motores
<b>D. Crédito y Cobranzas</b>	D1. Gestión de Crédito
	D2. Gestión de Cobranzas
<b>S. Servicio al Cliente</b>	S1. Atención al Cliente y Servicio Post-Venta

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

**Tabla 3.3** Procesos de Soporte de FASTMOTOR S.A.

Procesos	Subprocesos
<b>F. Financiero</b>	F1. Gestión de Pago a Proveedores
<b>R. Talento Humano</b>	R1. Gestión de Nómina
	R2. Selección y Contratación de Personal
	R3. Capacitación de Personal

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

Realizando una comparación con los objetivos organizacionales planteados por FASTMOTOR S.A. y el objetivo específico de cada proceso, se identificaron los procesos críticos, los cuales serán analizados para realizar una mejora a través del análisis de valor agregado.

La clasificación se realizó mediante una reunión mantenida con los directivos de FASTMOTOR S.A., los mismos que se muestran en la Matriz de Priorización de Procesos en el Anexo N°1.

### **3.5 Identificación de los procesos críticos de la Rectificadora de Motores**

Mediante la escala de tipo *Likert*<sup>1</sup> con 5 niveles de respuesta, según muestra la Tabla 3.4, se realizó el análisis de los objetivos, que permitió

---

<sup>1</sup> *Escala Likert*, también denominada método de evaluaciones sumarias, se denomina así por Rensis Likert, quién publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta). **Fuente:** <http://www.wikipedia.com>



clasificar los subprocesos de acuerdo a la alineación con los objetivos organizacionales planteados.

**Tabla 3.4** Priorización de Procesos de FASTMOTOR S.A.

Escala de Priorización de Procesos	
Calificación	Descripción
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

**Fuente:** Rensis Likert

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

En base a los resultados de la matriz de priorización de procesos, se determinaron los siguientes procesos críticos de FASTMOTOR S.A.:

- **V1** Gestión de Ventas y Facturación
- **D1** Gestión de Crédito
- **S1** Atención al Cliente y Servicio Post-Venta

Los procesos críticos identificados demandarán no sólo mayor atención, sino además un mayor nivel de inversión para asegurarse de que no fallen o incluso para evitar que su criticidad golpee a la operación de

FASTMOTOR S.A., por esta razón deberán ser llevados de una manera óptima.

### **3.6 Propuesta de un Plan de Mejoramiento de los Procesos de la Rectificadora de Motores**

En base al análisis anteriormente expuesto, se desarrollará para los procesos críticos:

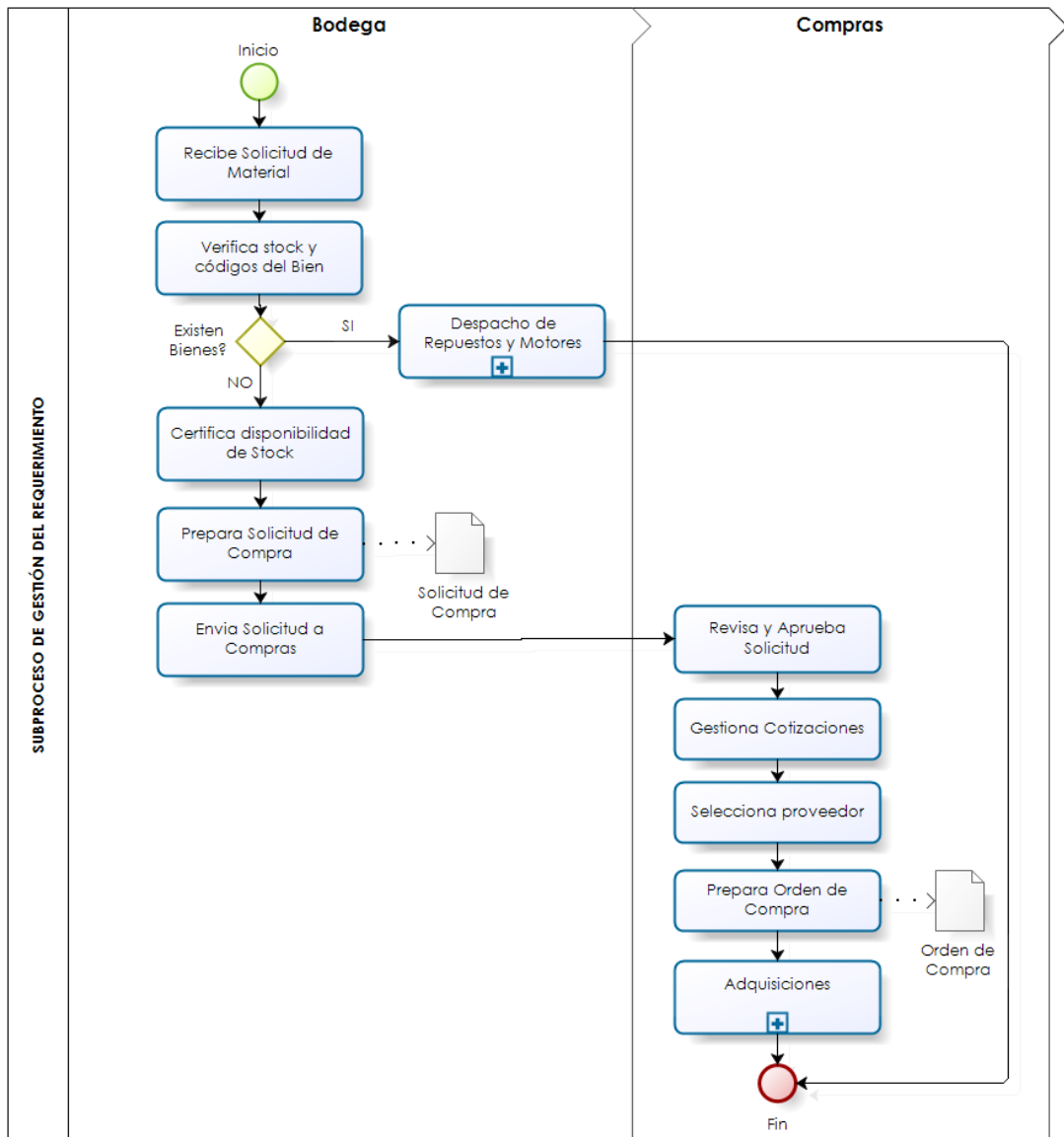
- Diagrama de Flujo (DDF) de la Situación Actual,
- Análisis de Valor Agregado (AVA) de la Situación Actual,
- Diagrama de Flujo (DDF) de la Situación Mejorada, y
- Análisis de Valor Agregado (AVA) de la Situación Mejorada.

Los procesos que no han sido considerados críticos, se desarrollará únicamente:

- Diagrama de Flujo (DDF) de la Situación Actual, y
- Análisis de Valor Agregado (AVA) de la Situación Actual.

### 3.6.1 Proceso de Compras

#### 3.6.1.1 Subproceso de Gestión del Requerimiento



**Figura 3.7** DDF de la Situación Actual de Gestión del Requerimiento

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1				X				Recibe Solicitud de Material	2
2		X						Verifica stock y códigos del bien	12
3		X						Certifica disponibilidad de stock	1
4			X					Prepara Solicitud de Compra	4
5					X			Envía Solicitud a Compras	3
6			X					Revisa y Aprueba Solicitud de Compra	4
7		X						Gestiona Cotizaciones	30
8		X						Selecciona Proveedor	4
9			X					Prepara Orden de Compra	4
<b>TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS</b>									<b>64</b>

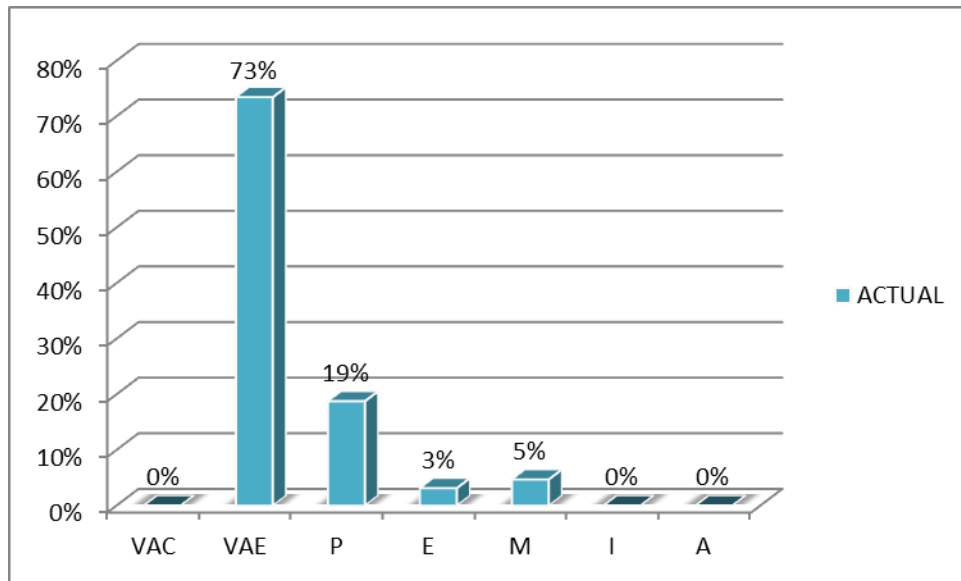
  

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	47	73%
P	PREPARACIÓN	3	12	19%
E	ESPERA	1	2	3%
M	MOVIMIENTO	1	3	5%
I	INSPECCIÓN	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	9	64	100%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		73%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		27%	

**Figura 3.8** AVA de la Situación Actual de Gestión del Requerimiento

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

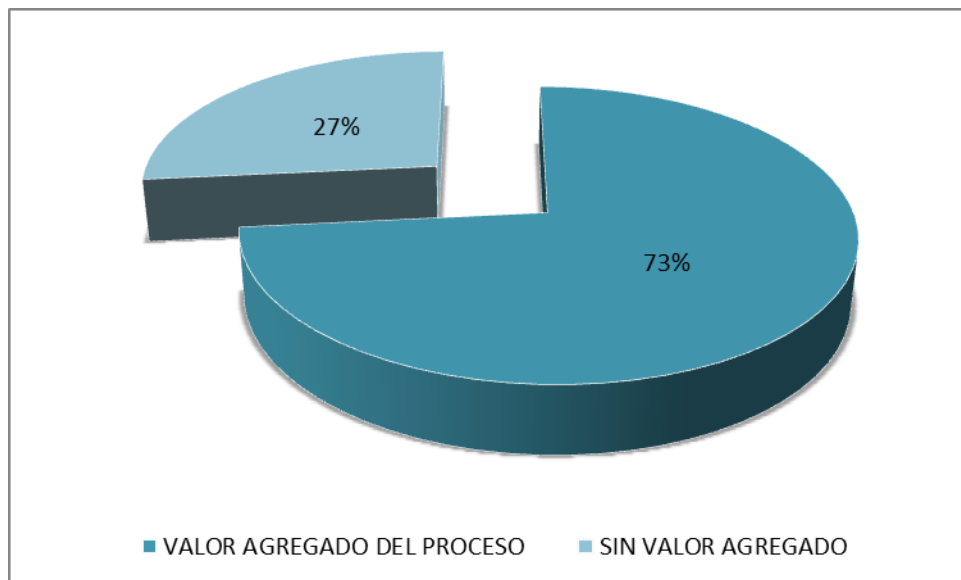
**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



**Figura 3.9** Contribución de las actividades del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

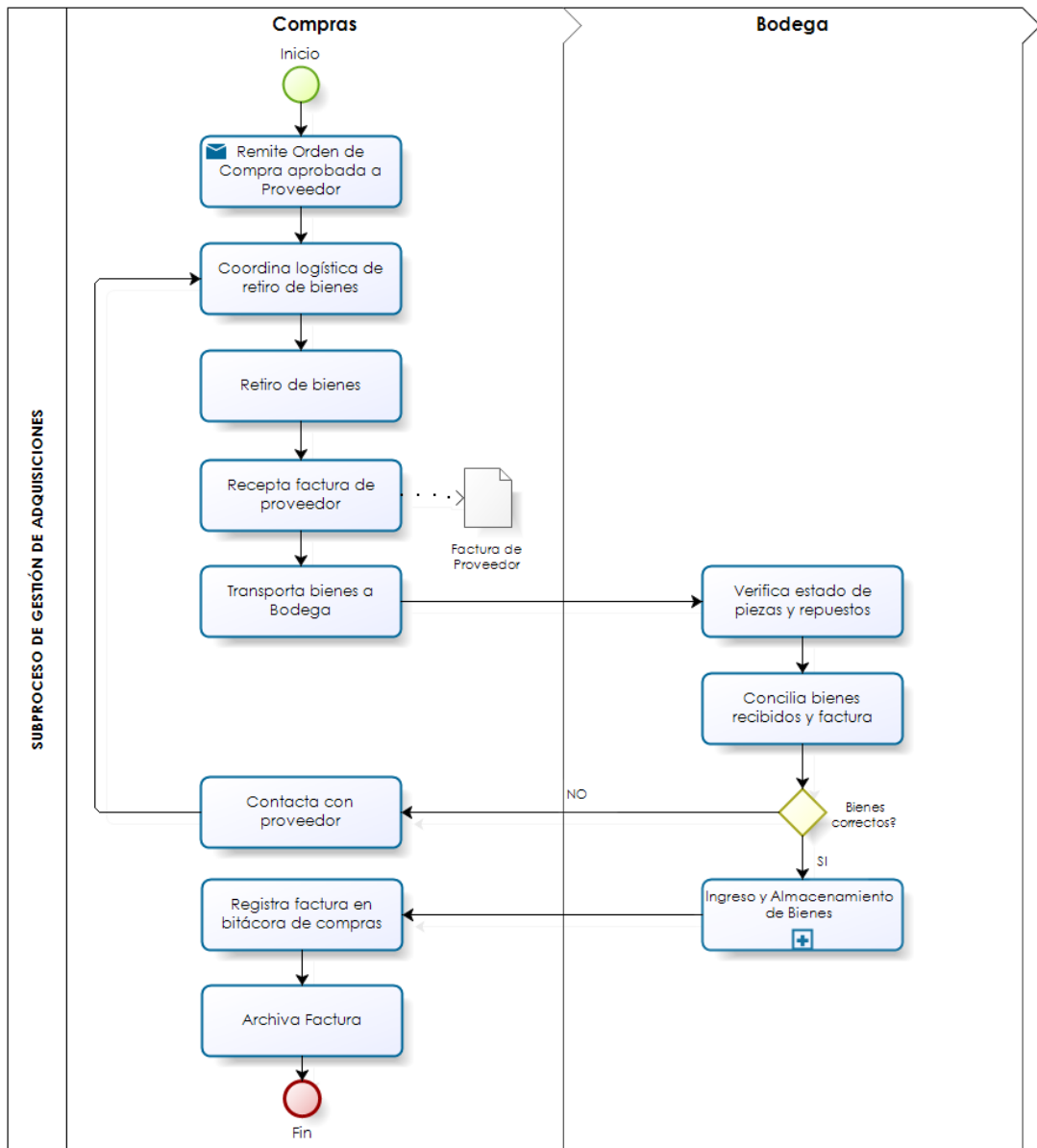


**Figura 3.10** Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

**3.6.1.2 Subproceso de Gestión de Adquisiciones**



**Figura 3.11** DDF de la Situación Actual de Gestión de Adquisiciones

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1					X			Remite Orden de Compra a Proveedor	4
2			X					Coordina logistica de retiro de bienes	8
3		X						Retiro de bienes	45
4				X				Recepta factura de Proveedor	5
5					X			Transporta bienes a Bodega	150
6						X		Verifica estado de piezas y repuestos	15
7		X						Concilia bienes recibidos y factura	8
8				X				Contacta con Proveedor	5
9							X	Registra factura en bitácora de compras	3
10							X	Archiva factura de proveedor	2
<b>TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS</b>									<b>245</b>

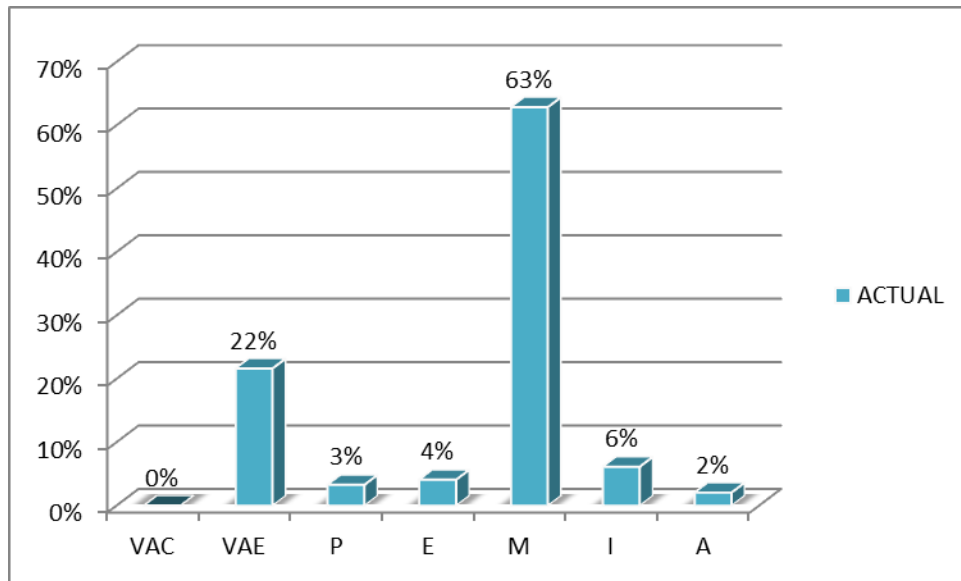
  

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	53	22%
P	PREPARACIÓN	1	8	3%
E	ESPERA	2	10	4%
M	MOVIMIENTO	2	154	63%
I	INSPECCIÓN	1	15	6%
A	ARCHIVO	2	5	2%
TT	TIEMPO TOTAL	10	245	100%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		22%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		78%	

**Figura 3.12** AVA de la Situación Actual de Gestión de Adquisiciones

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

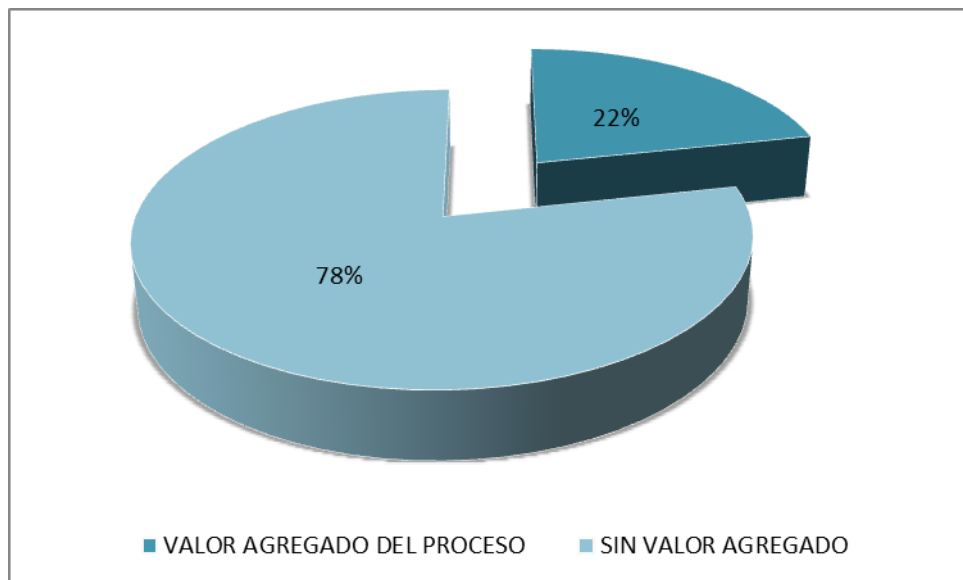
**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



**Figura 3.13** Contribución de las actividades del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



**Figura 3.14** Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual

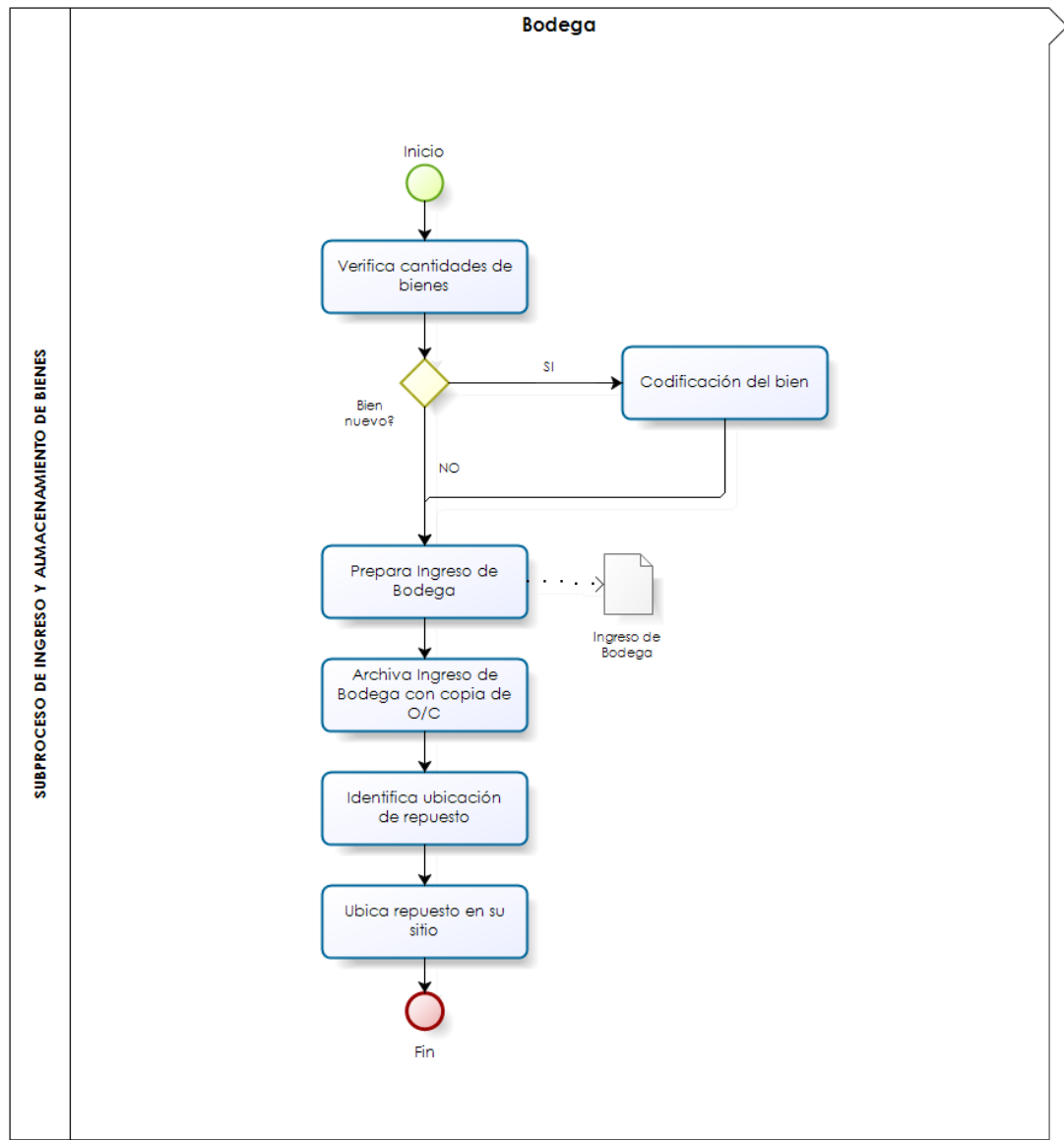
**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



### 3.6.2 Proceso de Bodega

#### 3.6.2.1 Subproceso de Ingreso y Almacenamiento de Bienes



**Figura 3.15** DDF de la Situación Actual de Ingreso y Almacenamiento de Bienes

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1						X		Verifica cantidades de bienes	8
2		X						Codificación del Bien	3
3			X					Prepara Ingreso de Bodega	4
4							X	Archiva Ingreso de Bodega y copia OC	2
5						X		Identifica ubicación de repuesto	5
6		X						Ubica repuesto en su sitio	15
<b>TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS</b>									<b>37</b>

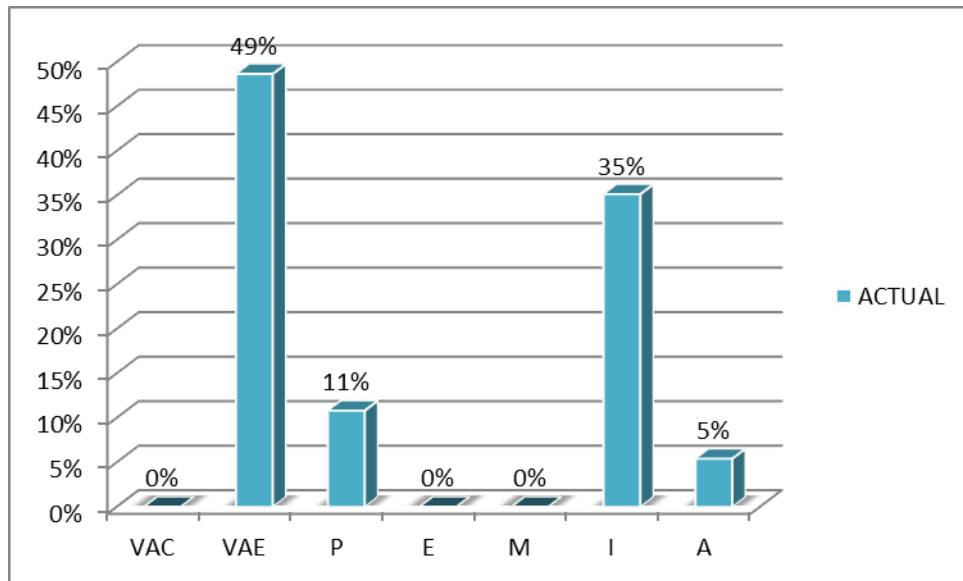
  

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	2	18	49%
P	PREPARACIÓN	1	4	11%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	2	13	35%
A	ARCHIVO	1	2	5%
TT	TIEMPO TOTAL	6	37	100%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		49%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		51%	

**Figura 3.16** AVA de la Situación Actual de Ingreso y Almacenamiento de Bienes

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

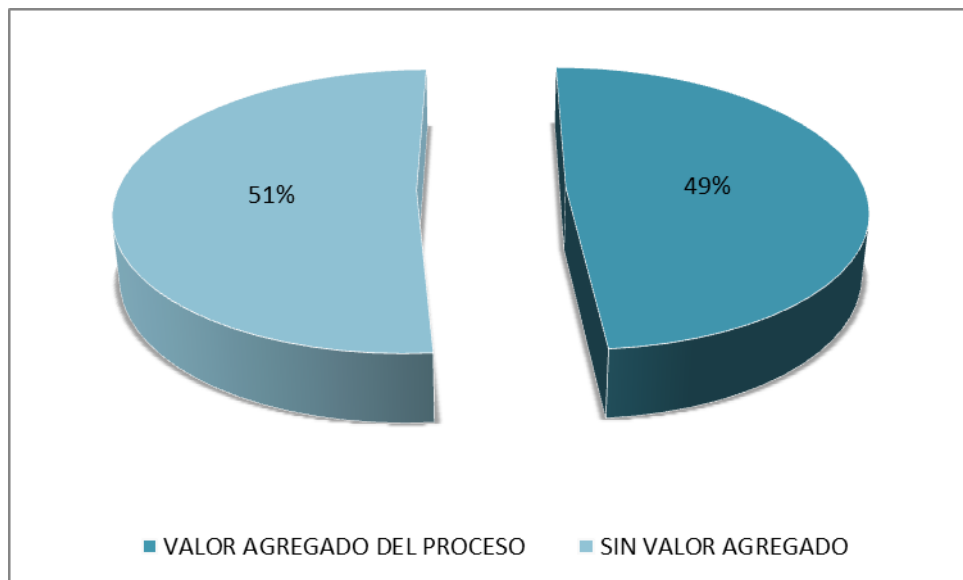
**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



**Figura 3.17** Contribución de las actividades del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

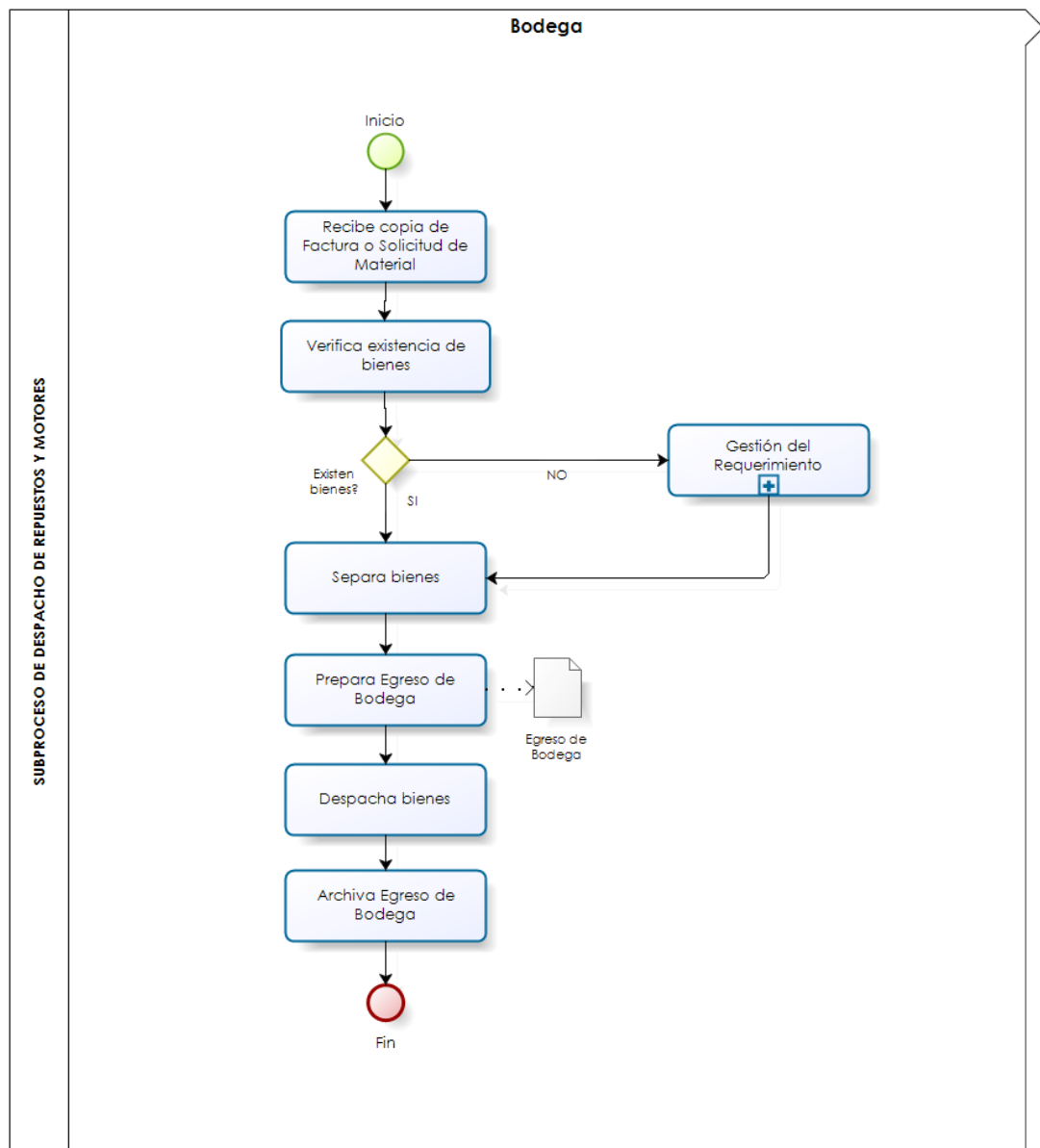


**Figura 3.18** Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

### 3.6.2.2 Subproceso de Despacho de Repuestos y Motores



**Figura 3.19** DDF de la Situación Actual de Despacho de Repuestos y Motores

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1				X				Recibe copia de F/. o Solicitud de Mat.	2
2							X	Verifica existencia de bienes	8
3	X							Separa bienes	10
4			X					Prepara Egreso de Bodega	4
5		X						Despacha bienes	5
6							X	Archiva Egreso de Bodega	2
<b>TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS</b>									<b>31</b>

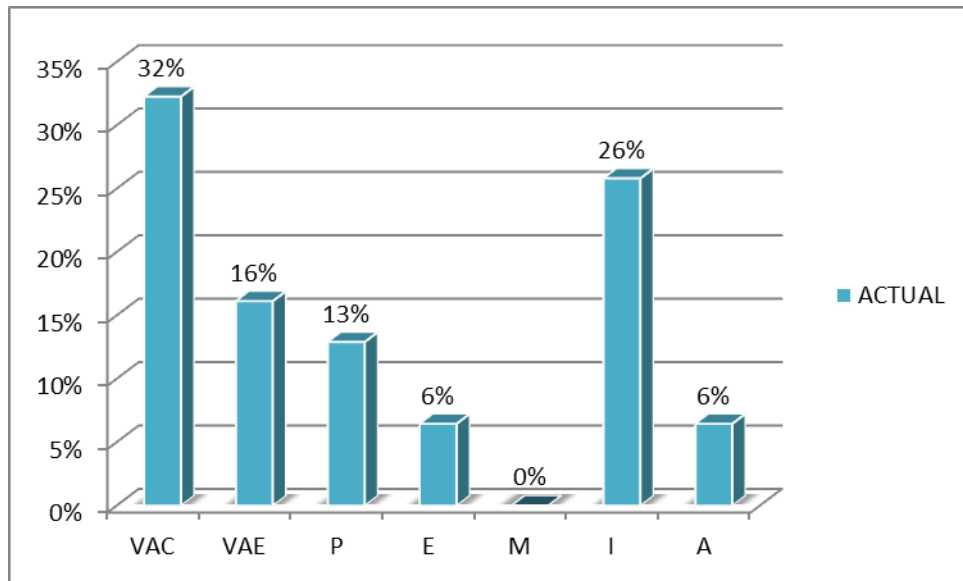
  

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	10	32%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	5	16%
P	PREPARACIÓN	1	4	13%
E	ESPERA	1	2	6%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	1	8	26%
A	ARCHIVO	1	2	6%
TT	TIEMPO TOTAL	6	31	100%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		48%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		52%	

**Figura 3.20** AVA de la Situación Actual de Despacho de Repuestos y Motores

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

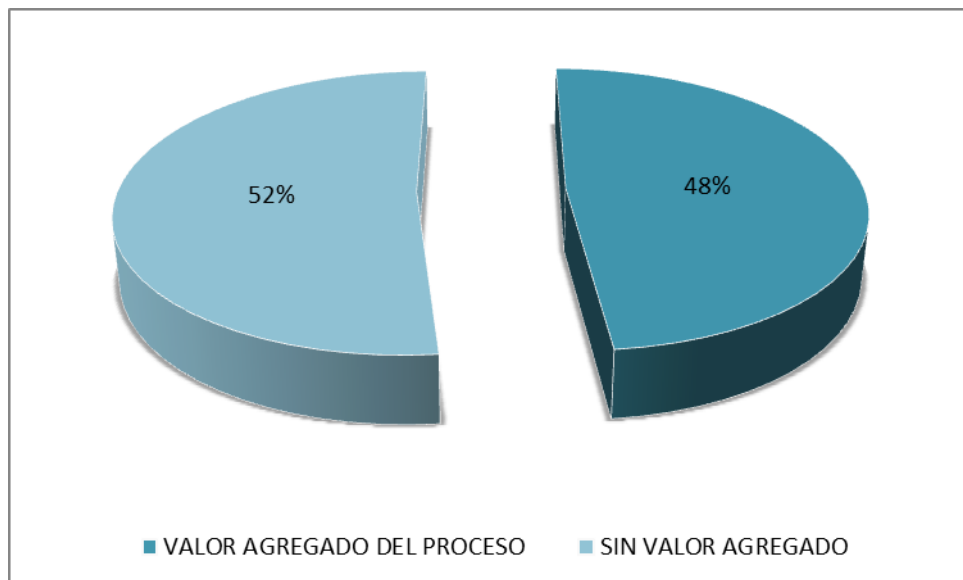
**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



**Figura 3.21** Contribución de las actividades del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



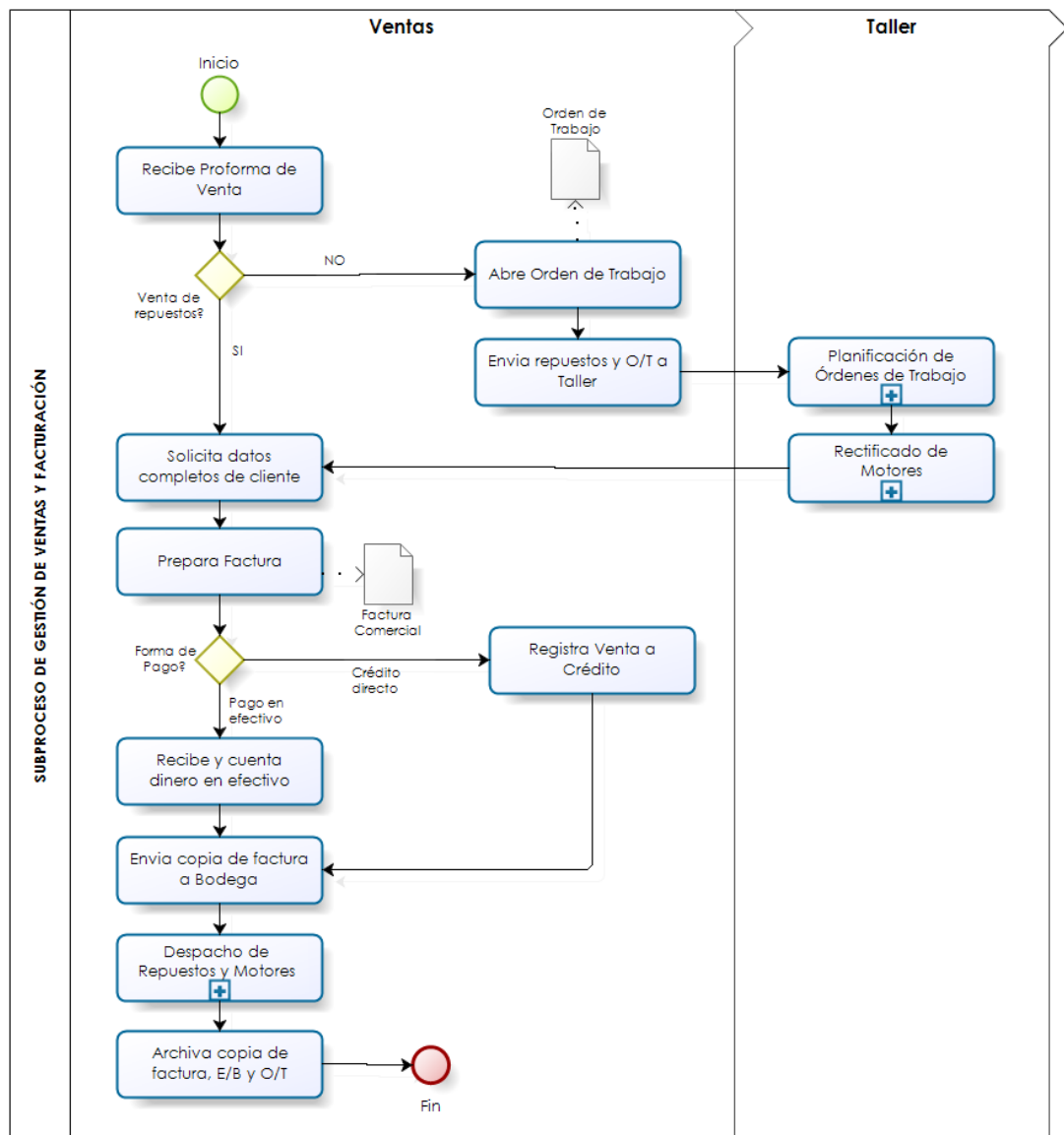
**Figura 3.22** Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

### 3.6.3 Proceso de Ventas


#### 3.6.3.1 Subproceso Actual de Gestión de Ventas y Facturación



**Figura 3.23** DDF de la Situación Actual de Gestión de Ventas y Facturación

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

FASTMOTOR S.A. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO:	Ventas					MACROPROCESO:	Clave		
SUBPROCESO:	Gestión de Ventas y Facturación					FECHA EMISIÓN:	31.07.2014		
OBJETIVO:	Establecer un marco interno que permita realizar una atención ágil y adecuada a los clientes en el proceso de venta y facturación.								
VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1				X				Recibe Proforma de Venta	2
2			X					Abre Orden de Trabajo	4
3		X						Envía repuestos y OT a Taller	8
4	X							Solicita datos completos de cliente	4
5			X					Prepara Factura	4
6							X	Registra Venta a Crédito	3
7				X				Recibe y cuenta dinero en efectivo	8
8					X			Envía copia de factura a Bodega	3
9							X	Archiva documentos	2
<b>TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS</b>								<b>38</b>	
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL					
				N°	TIEMPO	%			
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE			1	4	11%			
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA			1	8	21%			
P	PREPARACIÓN			2	8	21%			
E	ESPERA			2	10	26%			
M	MOVIMIENTO			1	3	8%			
I	INSPECCIÓN			0	0	0%			
A	ARCHIVO			2	5	13%			
TT	TIEMPO TOTAL			9	38	100%			
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO				32%				
SVA	SIN VALOR AGREGADO				68%				

**Figura 3.24** AVA de la Situación Actual de Gestión de Ventas y Facturación

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



### 3.6.3.2 Subproceso Mejorado de Gestión de Ventas y Facturación

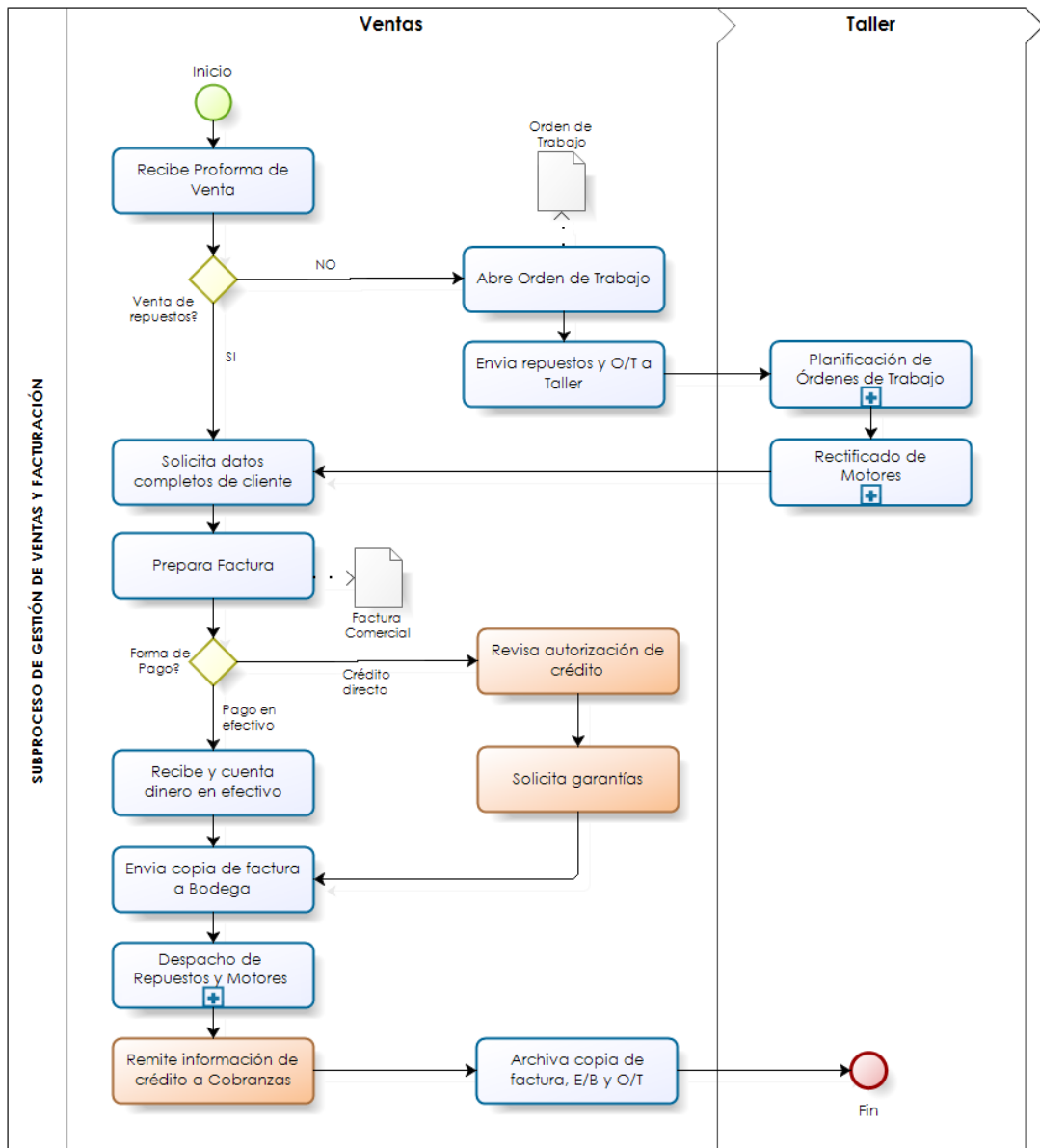



Figura 3.25 DDF de la Situación Mejorada de Gestión de Ventas y Facturación

Fuente: FASTMOTOR S.A.

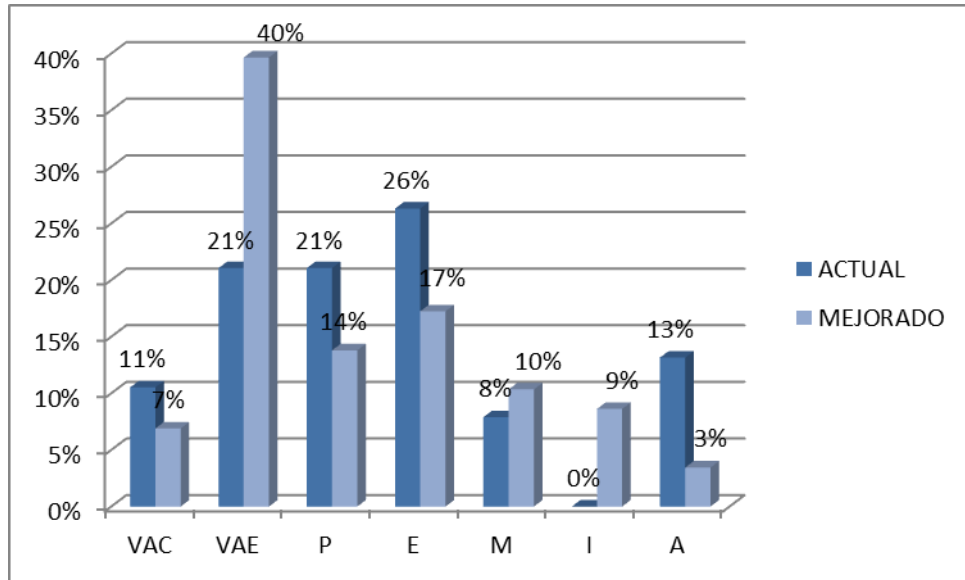
Elaborado Por: Linda Cabrera Orellana

FASTMOTOR S.A. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO:	Ventas					MACROPROCESO:	Clave		
SUBPROCESO:	Gestión de Ventas y Facturación (Mejorado)					FECHA EMISIÓN:	31.07.2014		
OBJETIVO:	Establecer un marco interno que permita realizar una atención ágil y adecuada a los clientes en el proceso de venta y facturación.								
VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1				X				Recibe Proforma de Venta	2
2			X					Abre Orden de Trabajo	4
3		X						Envía repuestos y OT a Taller	8
4	X							Solicita datos completos de cliente	4
5			X					Prepara Factura	4
6							X	Revisa autorización de crédito	5
7		X						Solicita garantías	15
8				X				Recibe y cuenta dinero en efectivo	8
9					X			Envía copia de factura a Bodega	3
10					X			Remite información de crédito a Cobranza	3
11							X	Archiva documentos	2
TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS									58
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			MÉTODO ACTUAL			N°	TIEMPO	%	
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE		1	4	7%				
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA		2	23	40%				
P	PREPARACIÓN		2	8	14%				
E	ESPERA		2	10	17%				
M	MOVIMIENTO		2	6	10%				
I	INSPECCIÓN		1	5	9%				
A	ARCHIVO		1	2	3%				
TT	TIEMPO TOTAL		11	58	100%				
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO			47%					
SVA	SIN VALOR AGREGADO			53%					

**Figura 3.26** AVA de la Situación Mejorada de Gestión de Ventas y Facturación

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

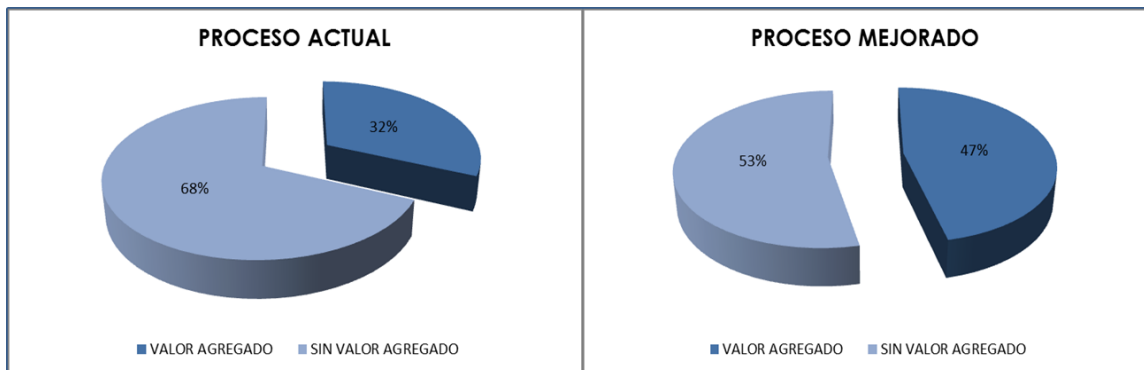
**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



**Figura 3.27** Contribución de las actividades del proceso actual vs mejorado

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



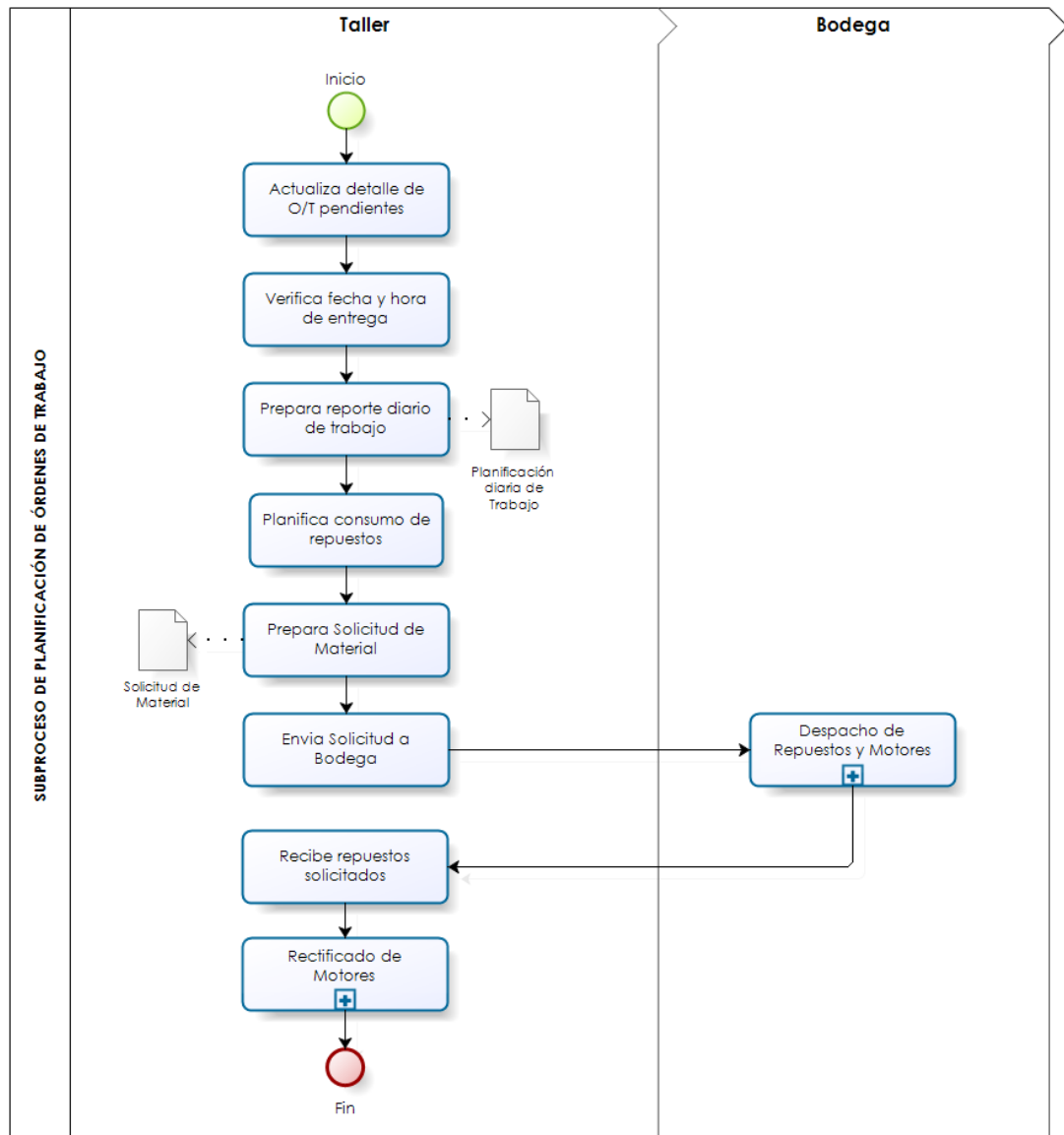
**Figura 3.28** Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs mejorado

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

### 3.6.4 Proceso de Taller

#### 3.6.4.1 Subproceso de Planificación de Órdenes de Trabajo



**Figura 3.29** DDF de la Situación Actual de Planificación de Órdenes de Trabajo

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1			X					Actualiza detalle de O/T pendientes	7
2							X	Verifica fecha y hora de entrega	5
3			X					Prepara reporte diario de trabajo	10
4			X					Planifica consumo de repuestos	8
5			X					Prepara Solicitud de Material	4
6					X			Envia Solicitud a Bodega	3
7		X						Recibe repuestos solicitados	12
<b>TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS</b>									<b>49</b>

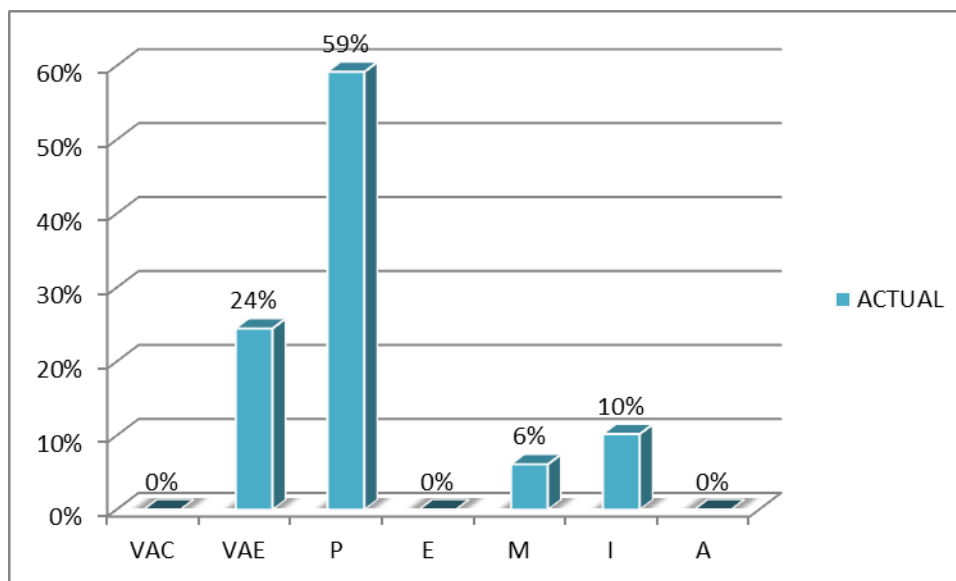
  

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	12	24%
P	PREPARACIÓN	4	29	59%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	1	3	6%
I	INSPECCIÓN	1	5	10%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	7	49	100%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		24%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		76%	

**Figura 3.30** AVA de la Situación Actual de Planificación de Órdenes de Trabajo

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

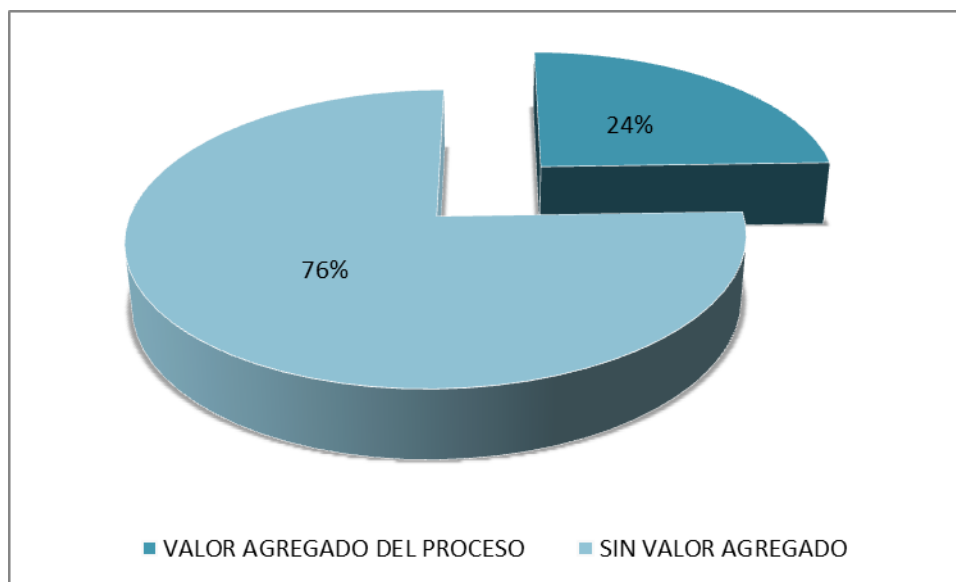
**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



**Figura 3.31** Contribución de las actividades del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

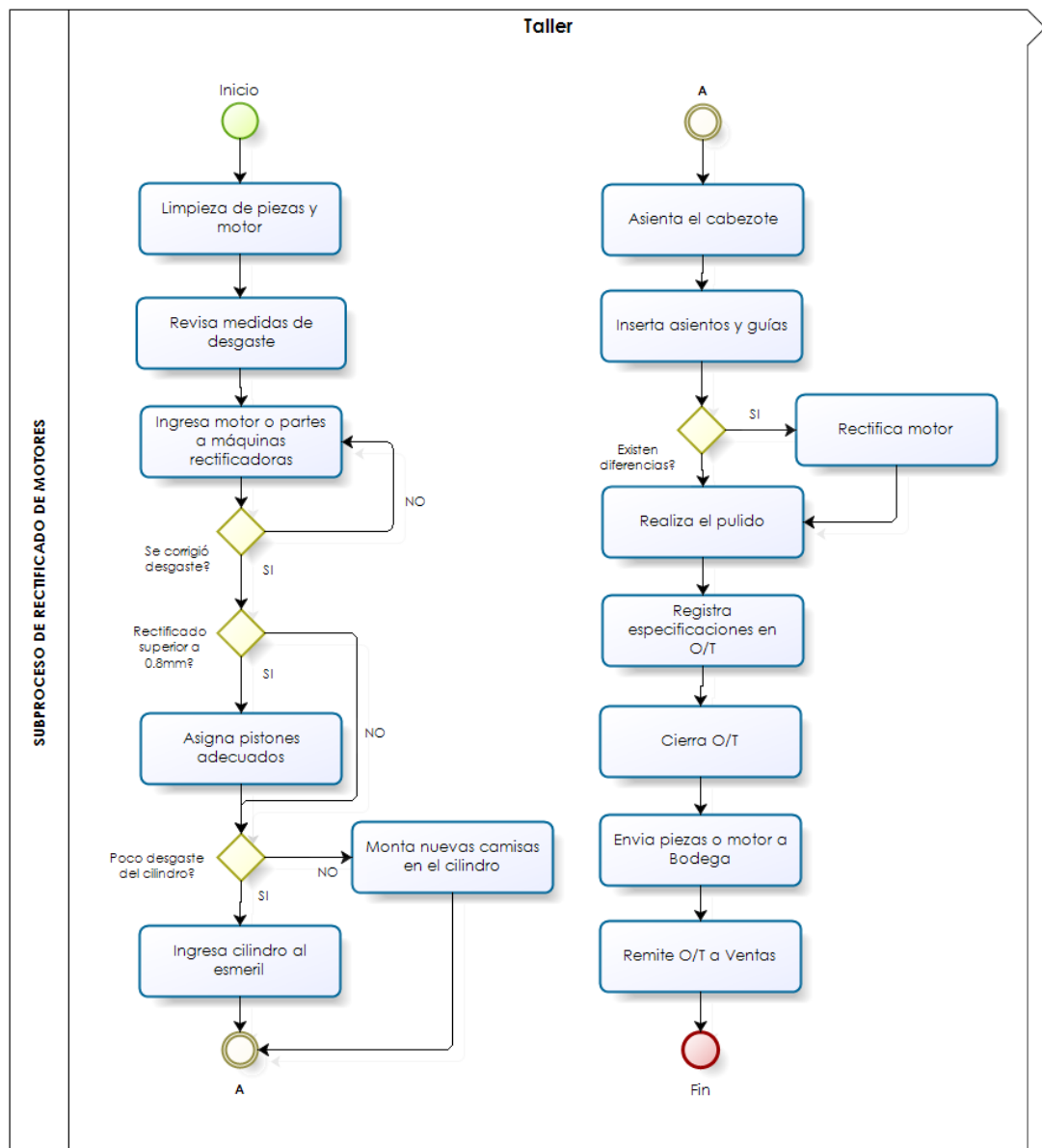


**Figura 3.32** Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

### 3.6.4.2 Subproceso de Rectificado de Motores



**Figura 3.33** DDF de la Situación Actual de Rectificado de Motores

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1			X					Limpieza de piezas y motor	52
2						X		Revisa medidas de desgaste	53
3	X							Ingresa motor o partes a máquinas	32
4	X							Asigna pistones adecuados	28
5	X							Ingresa cilindro al esmeril	22
6	X							Monta nuevas camisas en el cilindro	44
7	X							Asienta el cabezote	15
8	X							Inserta asientos y guías	28
9	X							Rectifica motor	42
10	X							Realiza el pulido	23
11			X					Registra especificaciones en O/T	12
12							X	Cierra O/T	4
13					X			Envía piezas o motor a Bodega	6
14					X			Remite O/T a Ventas	3
<b>TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS</b>									<b>364</b>

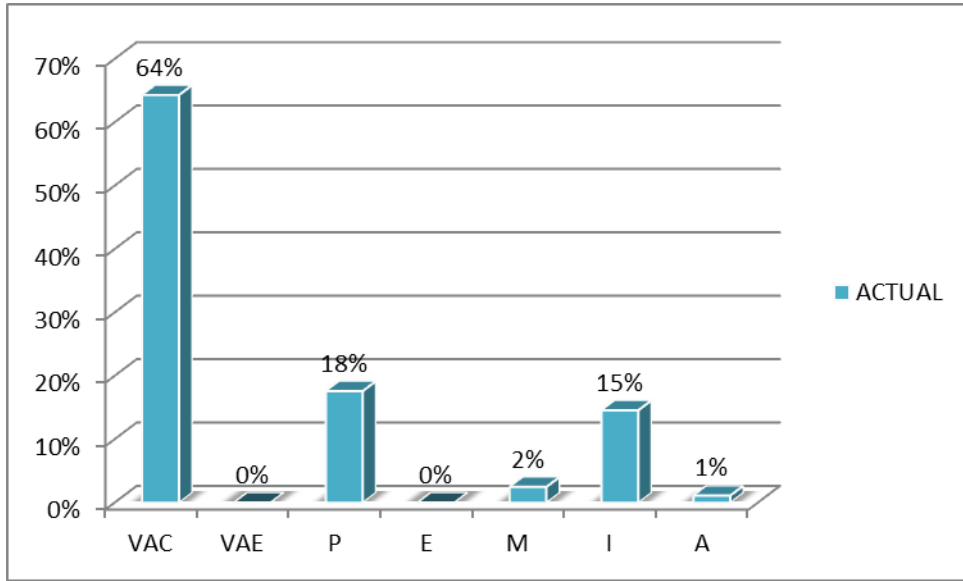
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	8	234	64%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0%
P	PREPARACIÓN	2	64	18%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	2	9	2%
I	INSPECCIÓN	1	53	15%
A	ARCHIVO	1	4	1%
TT	TIEMPO TOTAL	14	364	100%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		64%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		36%	

**Figura 3.34** AVA de la Situación Actual de Rectificado de Motores

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

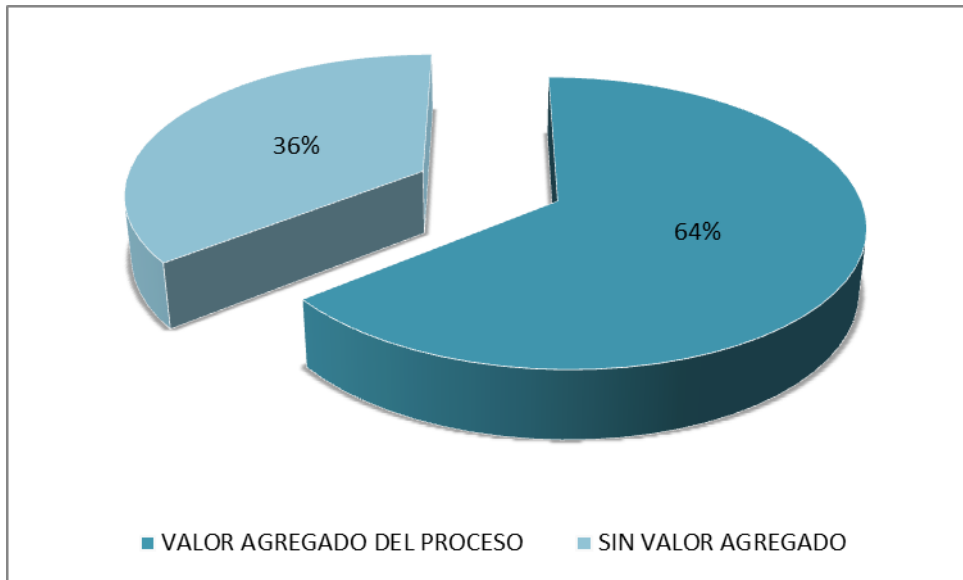




**Figura 3.35** Contribución de las actividades del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



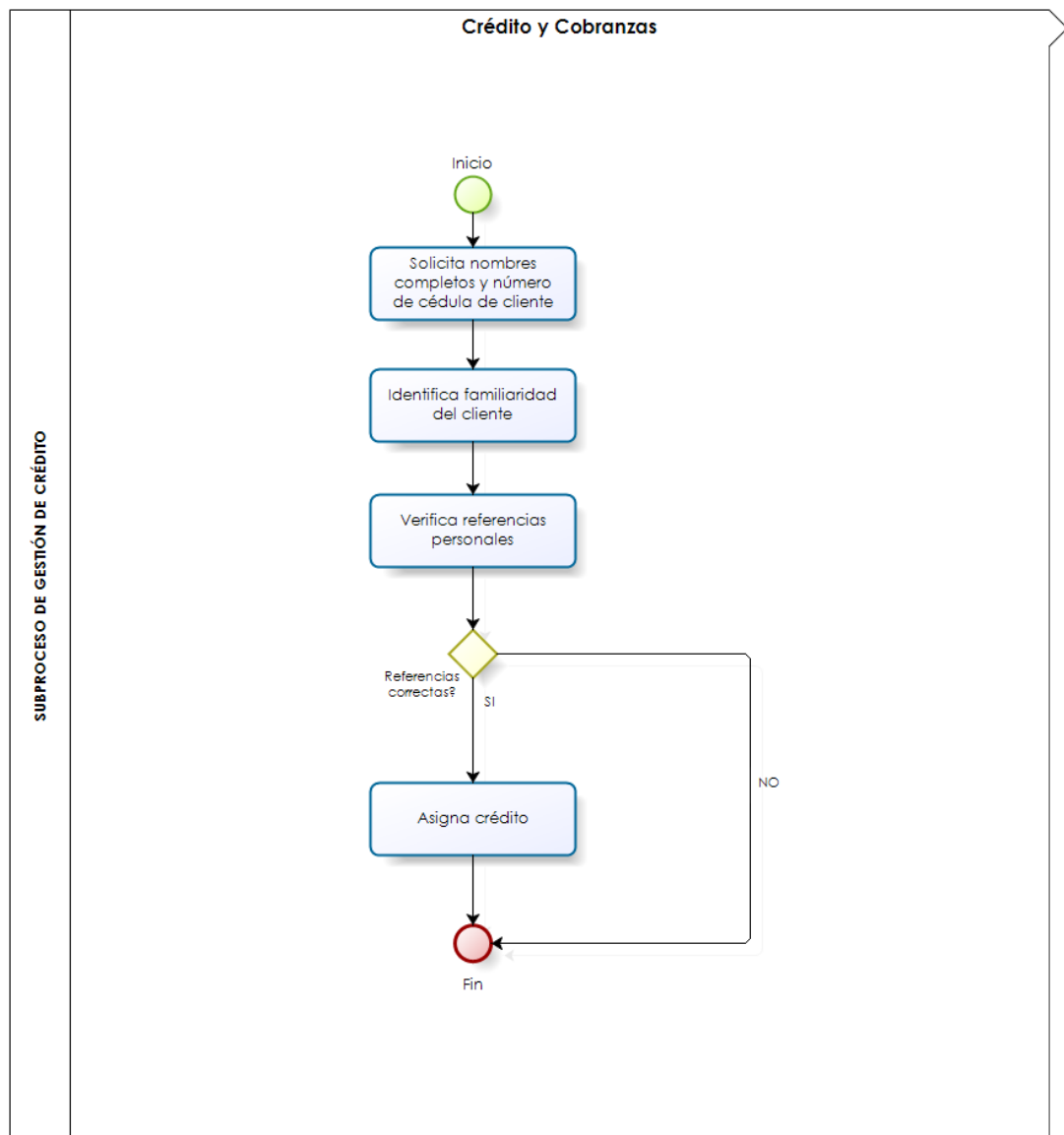
**Figura 3.36** Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

### 3.6.5 Proceso de Crédito y Cobranzas

#### 3.6.5.1 Subproceso Actual de Gestión de Crédito



**Figura 3.37** DDF de la Situación Actual de Gestión de Crédito

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)						ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1				X				Solicita información básica de cliente	3
2			X					Identifica familiaridad del cliente	2
3			X					Verifica referencias personales	8
4	X							Asigna crédito	3
<b>TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS</b>									<b>16</b>

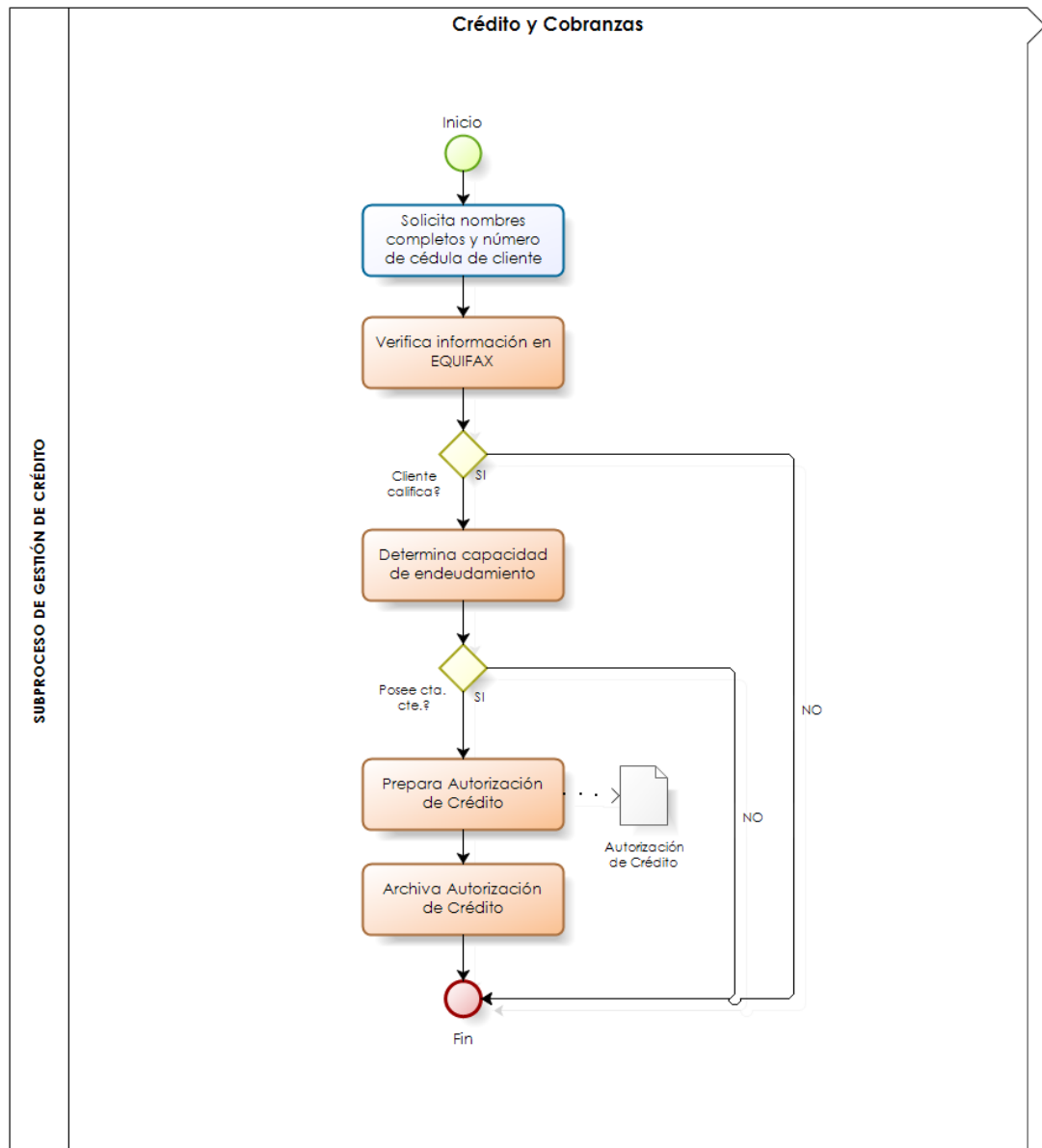
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	3	19%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	0	0	0%
P	PREPARACIÓN	2	10	63%
E	ESPERA	1	3	19%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	0	0	0%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	4	16	100%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		19%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		81%	

**Figura 3.38** AVA de la Situación Actual de Gestión de Crédito

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

### 3.6.5.2 Subproceso Mejorado de Gestión de Crédito



**Figura 3.39** DDF de la Situación Mejorada de Gestión de Crédito

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1				X				Solicita información básica de cliente	3
2	X							Verifica información en EQUIFAX	6
3		X						Determina capacidad de endeudamiento	8
4			X					Prepara Autorización de Crédito	4
5							X	Archiva Autorización de Crédito	2
<b>TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS</b>									<b>23</b>

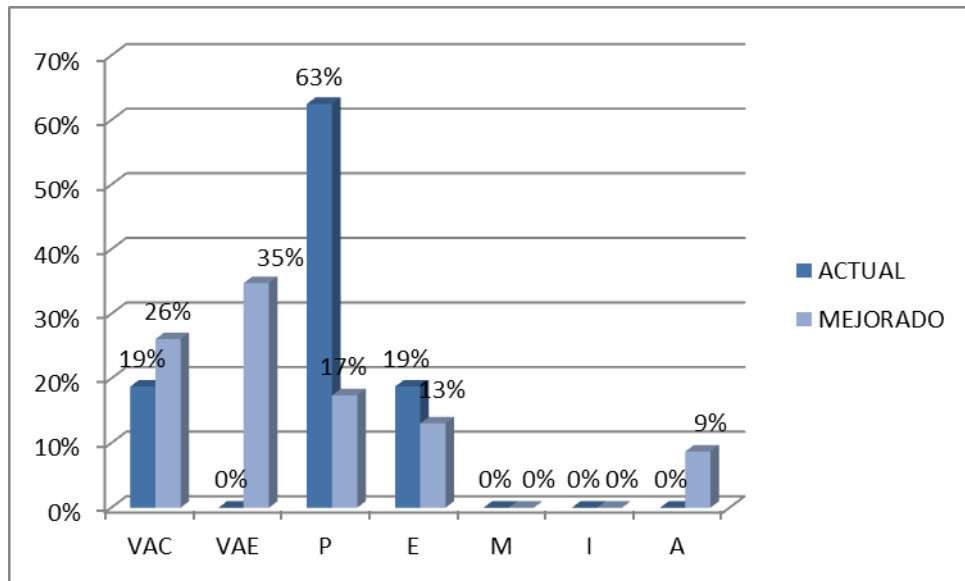
  

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	6	26%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	8	35%
P	PREPARACIÓN	1	4	17%
E	ESPERA	1	3	13%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	0	0	0%
A	ARCHIVO	1	2	9%
TT	TIEMPO TOTAL	5	23	100%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		61%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		39%	

**Figura 3.40** AVA de la Situación Mejorada de Gestión de Crédito

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

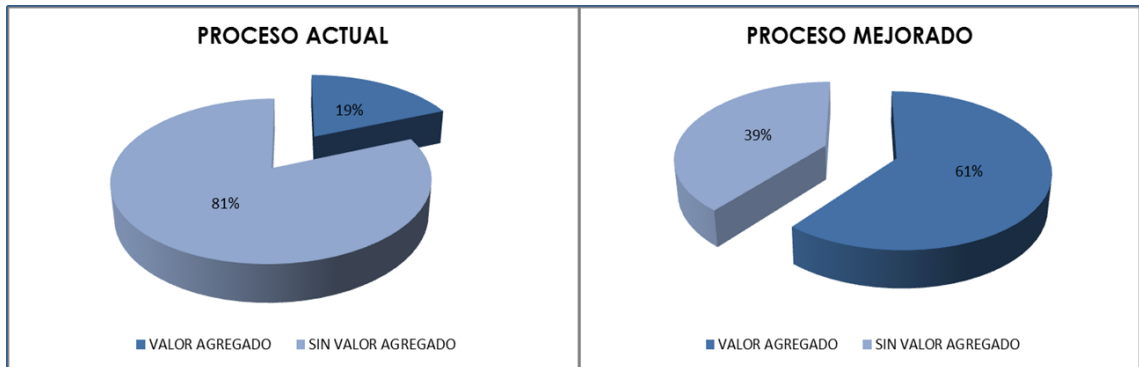
**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



**Figura 3.41** Contribución de las actividades del proceso actual vs mejorado

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

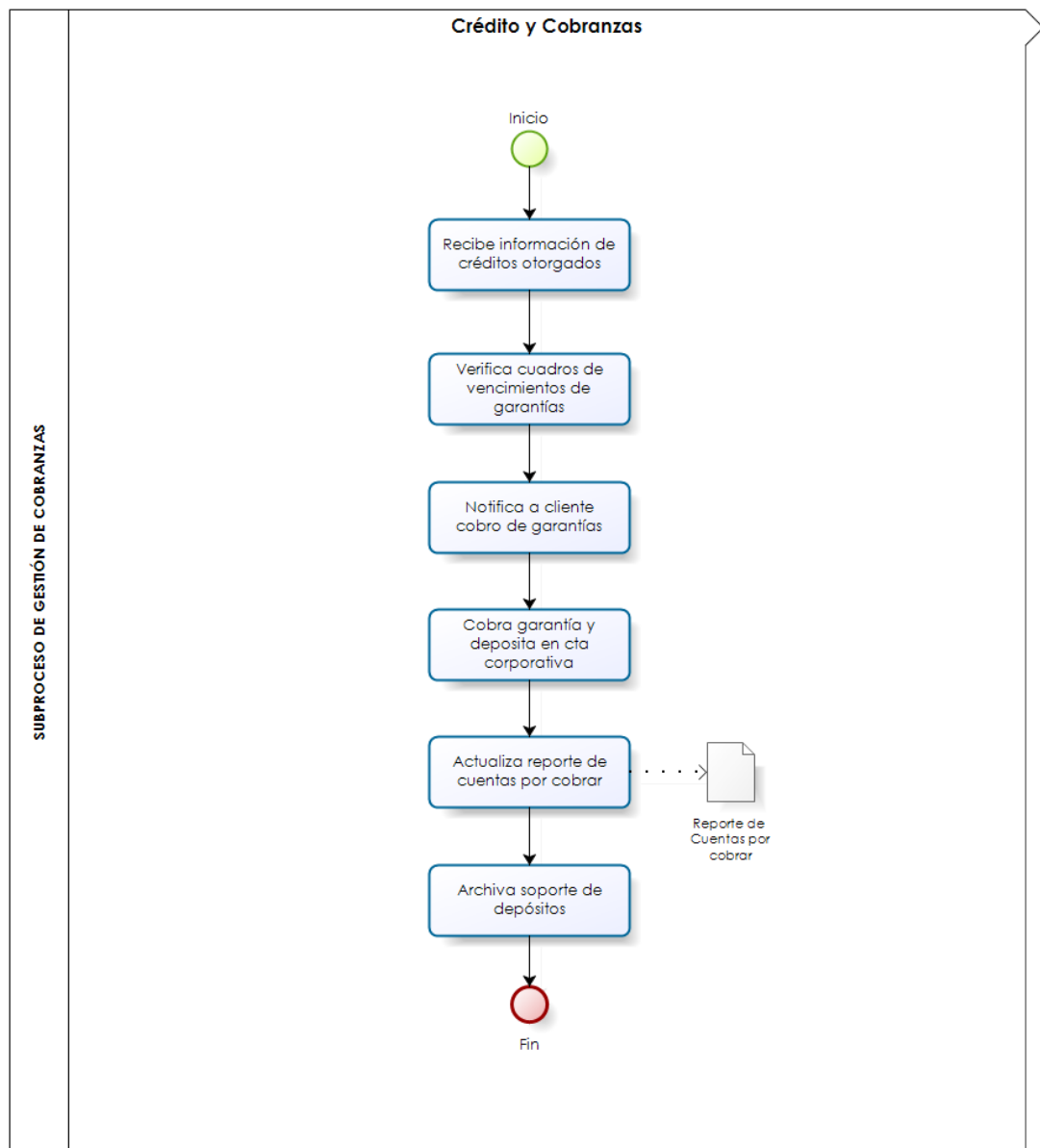


**Figura 3.42** Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs mejorado

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

### 3.6.5.3 Subproceso de Gestión de Cobranzas



**Figura 3.43** DDF de la Situación Actual de Gestión de Cobranzas

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1				X				Recibe información de créditos	2
2							X	Verifica vencimientos de garantías	7
3	X							Notifica a cliente cobro de garantías	18
4		X						Cobra garantía y deposita en cta corp.	42
5			X					Actualiza reporte de cuentas por cobrar	12
6							X	Archiva soporte de depósitos	2
<b>TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS</b>									<b>83</b>

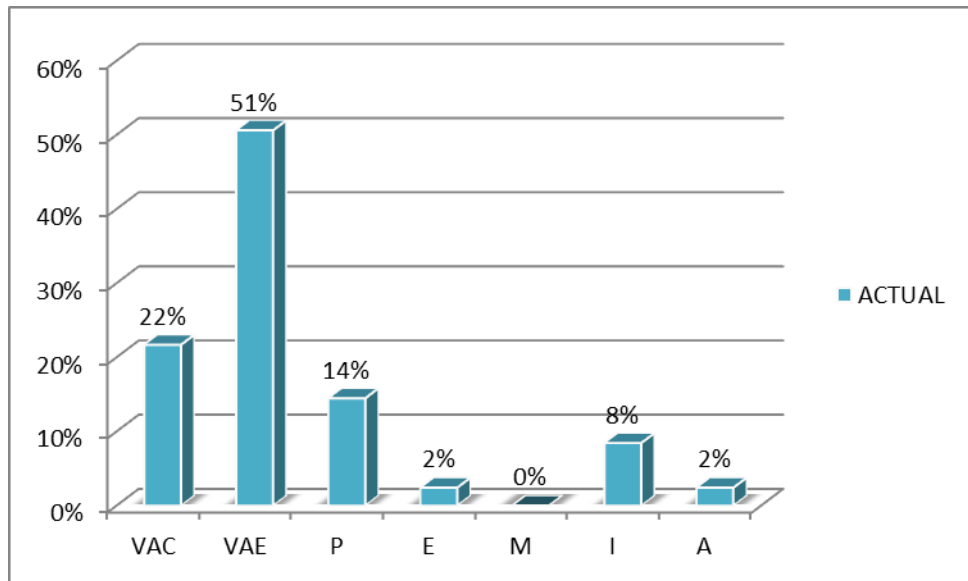
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	1	18	22%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	42	51%
P	PREPARACIÓN	1	12	14%
E	ESPERA	1	2	2%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	1	7	8%
A	ARCHIVO	1	2	2%
TT	TIEMPO TOTAL	6	83	100%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		72%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		28%	

**Figura 3.44** AVA de la Situación Actual de Gestión de Cobranzas

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

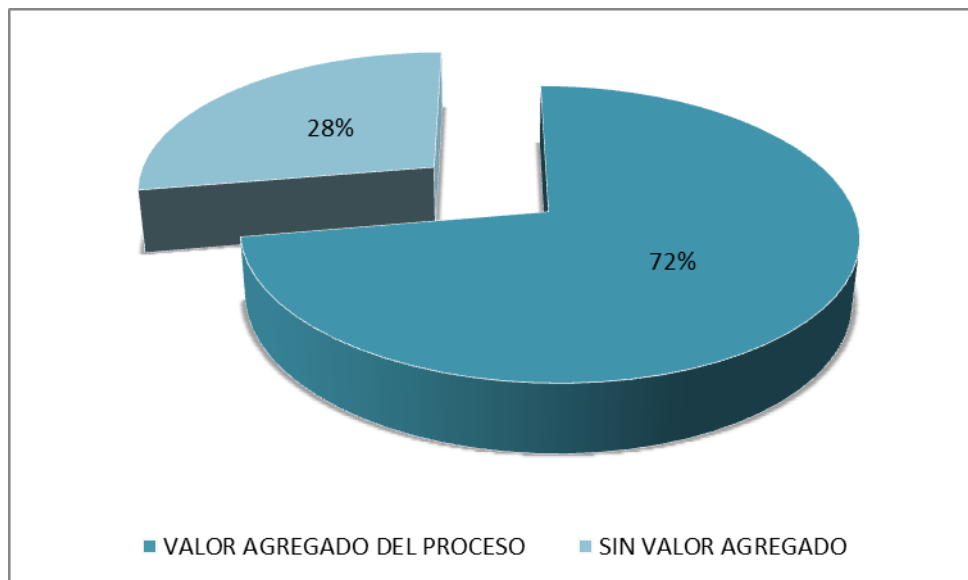




**Figura 3.45** Contribución de las actividades del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



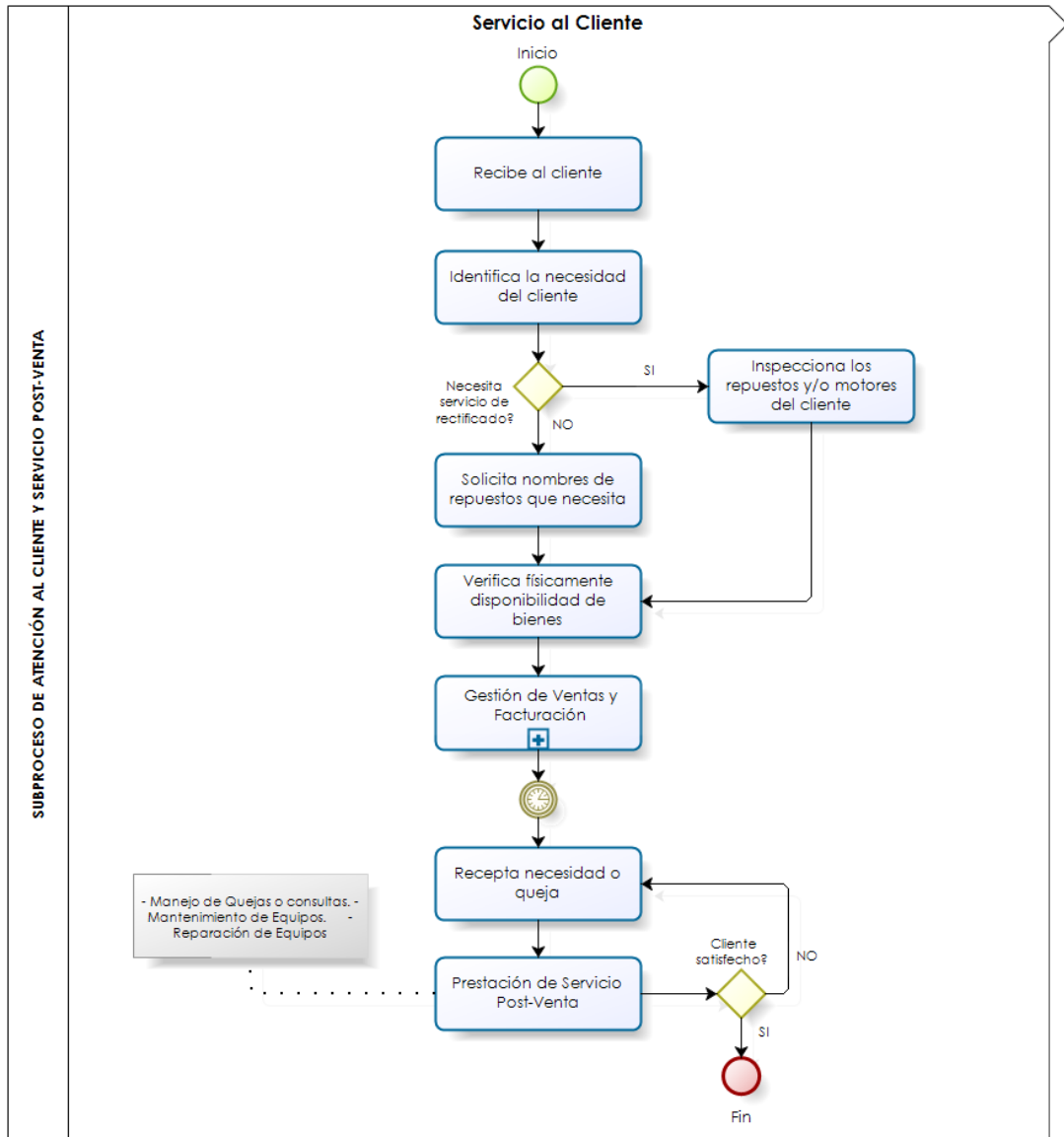
**Figura 3.46** Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

### 3.6.6 Proceso de Servicio al Cliente

#### 3.6.6.1 Subproceso Actual de Atención al Cliente y Servicio Post-Venta



**Figura 3.47** DDF de la Situación Actual de Atención al Cliente y Servicio Post-Venta

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1				X				Recibe al cliente	2
2	X							Identifica la necesidad del cliente	1
3						X		Inspecciona los repuestos y/o motores	9
4		X						Toma pedido	3
5						X		Verifica disponibilidad física de bienes	8
6			X					Recepta necesidad o queja	3
7	X							Prestación de Servicio Post-Venta	6
<b>TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS</b>									<b>32</b>

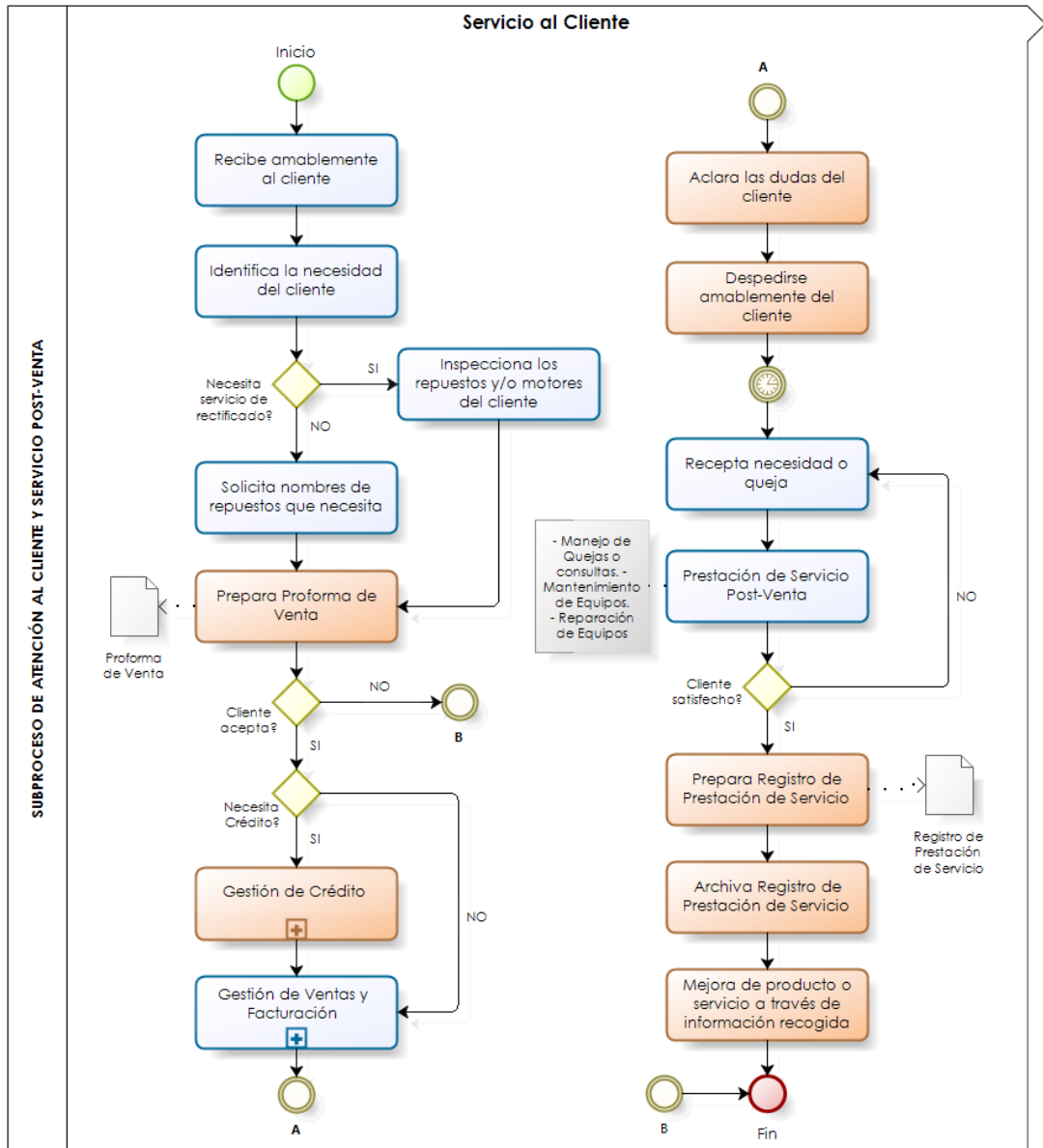
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	7	22%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	3	9%
P	PREPARACIÓN	1	3	9%
E	ESPERA	1	2	6%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	2	17	53%
A	ARCHIVO	0	0	0%
TT	TIEMPO TOTAL	7	32	100%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		31%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		69%	

**Figura 3.48** AVA de la Situación Actual de Atención al Cliente y Servicio Post-Venta

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

**3.6.6.2 Subproceso Mejorado de Atención al Cliente y Servicio Post-Venta**



**Figura 3.49** DDF de la Situación Mejorada Atención al Cliente y Servicio Post-Venta

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1				X				Recibe amablemente al cliente	2
2	X							Identifica la necesidad del cliente	1
3						X		Inspecciona los repuestos y/o motores	9
4		X						Toma pedido	3
5			X					Prepara Proforma de Venta	4
6	X							Aclarar dudas del cliente	4
7	X							Despedirse amablemente del cliente	1
8			X					Recepta necesidad o queja	3
9	X							Prestación de Servicio Post-Venta	6
10			X					Prepara Registro de Prest. de Servicio	4
11							X	Archiva Registro de Prest. de Servicio	2
12	X							Mejora de producto o servicio	15
<b>TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS</b>									<b>54</b>

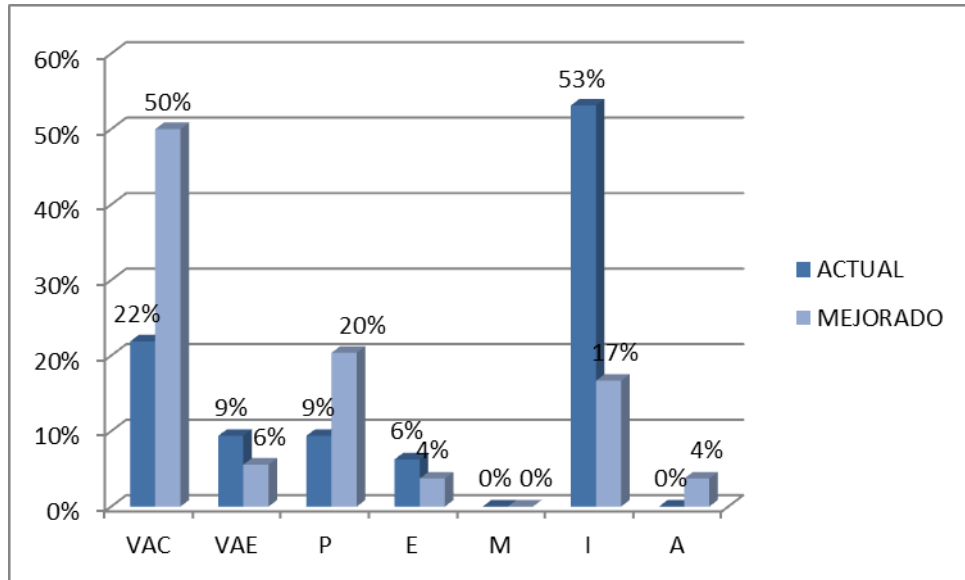
  

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	5	27	50%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	3	6%
P	PREPARACIÓN	3	11	20%
E	ESPERA	1	2	4%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	1	9	17%
A	ARCHIVO	1	2	4%
TT	TIEMPO TOTAL	12	54	100%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		56%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		44%	

**Figura 3.50** AVA de la Situación Mejorada Atención al Cliente y Servicio Post-Venta

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

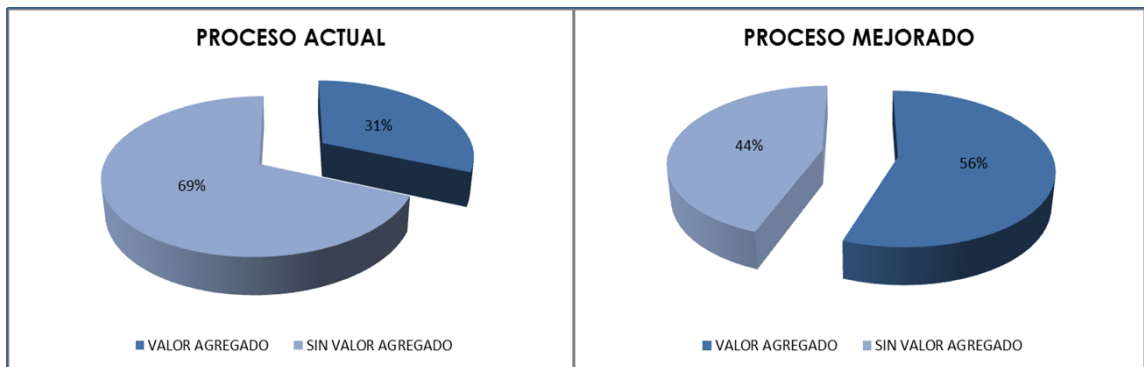
**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



**Figura 3.51** Contribución de las actividades del proceso actual vs mejorado

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



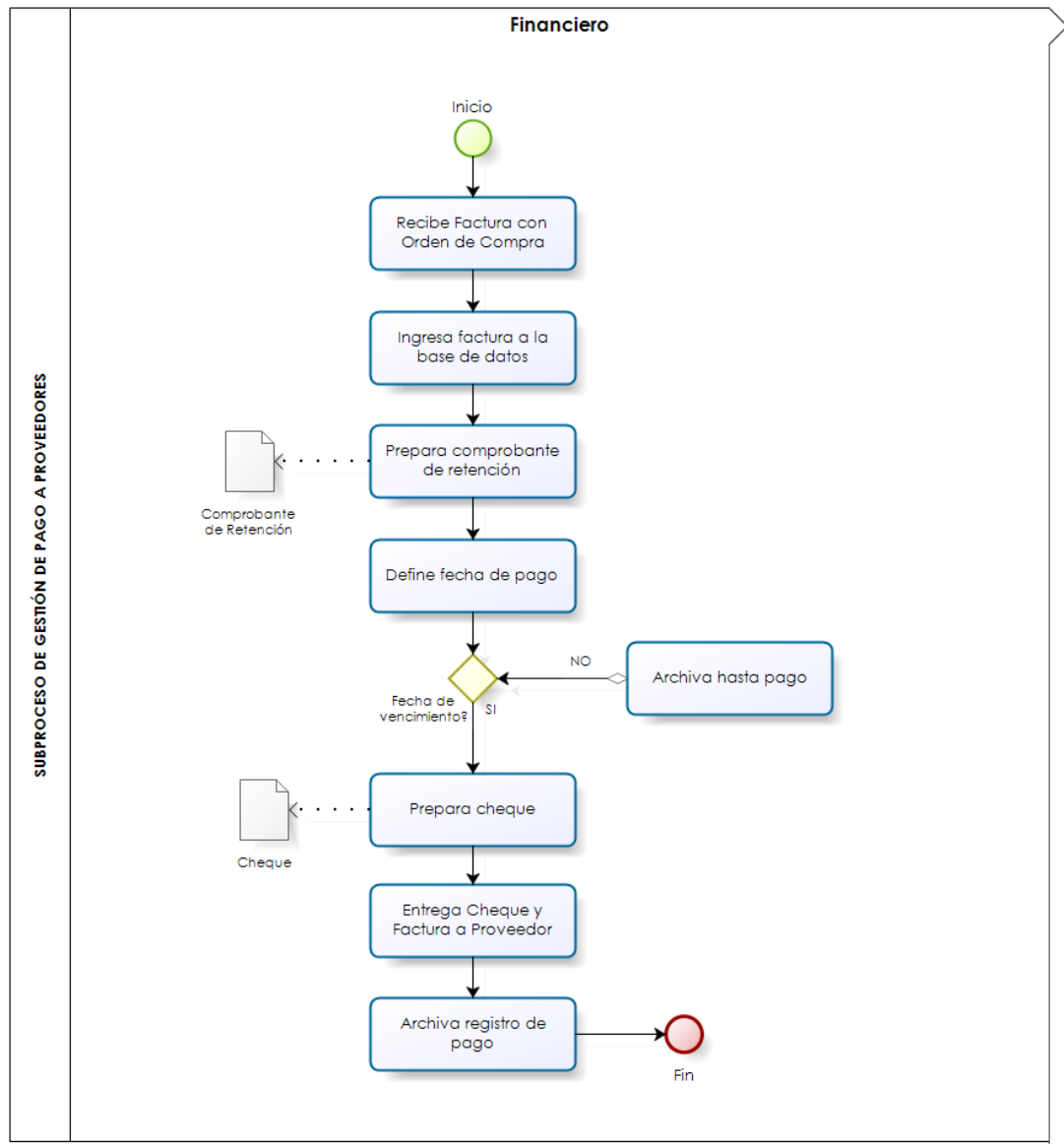
**Figura 3.52** Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual vs mejorado

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

### 3.6.7 Proceso Financiero

#### 3.6.7.1 Subproceso de Gestión de Pago a Proveedores



**Figura 3.53** DDF de la Situación Actual de Gestión de Pago a Proveedores

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1				X				Recibe factura con Orden de Compra	2
2		X						Ingresa Factura a la base de datos	3
3		X						Prepara retención	2
4			X					Define fecha de pago	5
5							X	Archiva hasta pago	2
6			X					Prepara cheque	2
7		X						Entrega cheque y factura a proveedor	2
8							X	Archiva registro de pago	3
<b>TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS</b>									<b>21</b>

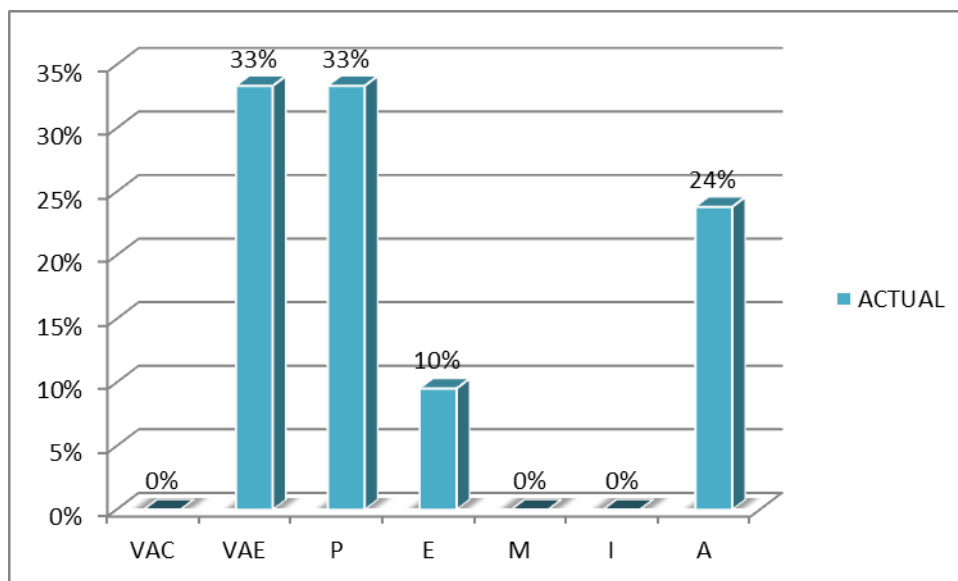
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	7	33%
P	PREPARACIÓN	2	7	33%
E	ESPERA	1	2	10%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	0	0	0%
A	ARCHIVO	2	5	24%
TT	TIEMPO TOTAL	8	21	100%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		33%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		67%	

**Figura 3.54** AVA de la Situación Actual de Gestión de Pago a Proveedores

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

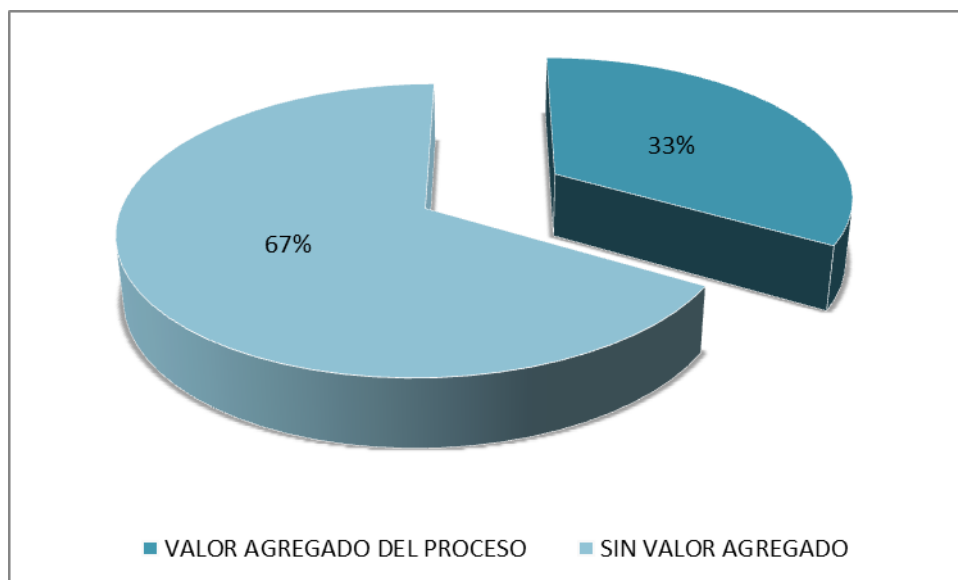




**Figura 3.55** Contribución de las actividades del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



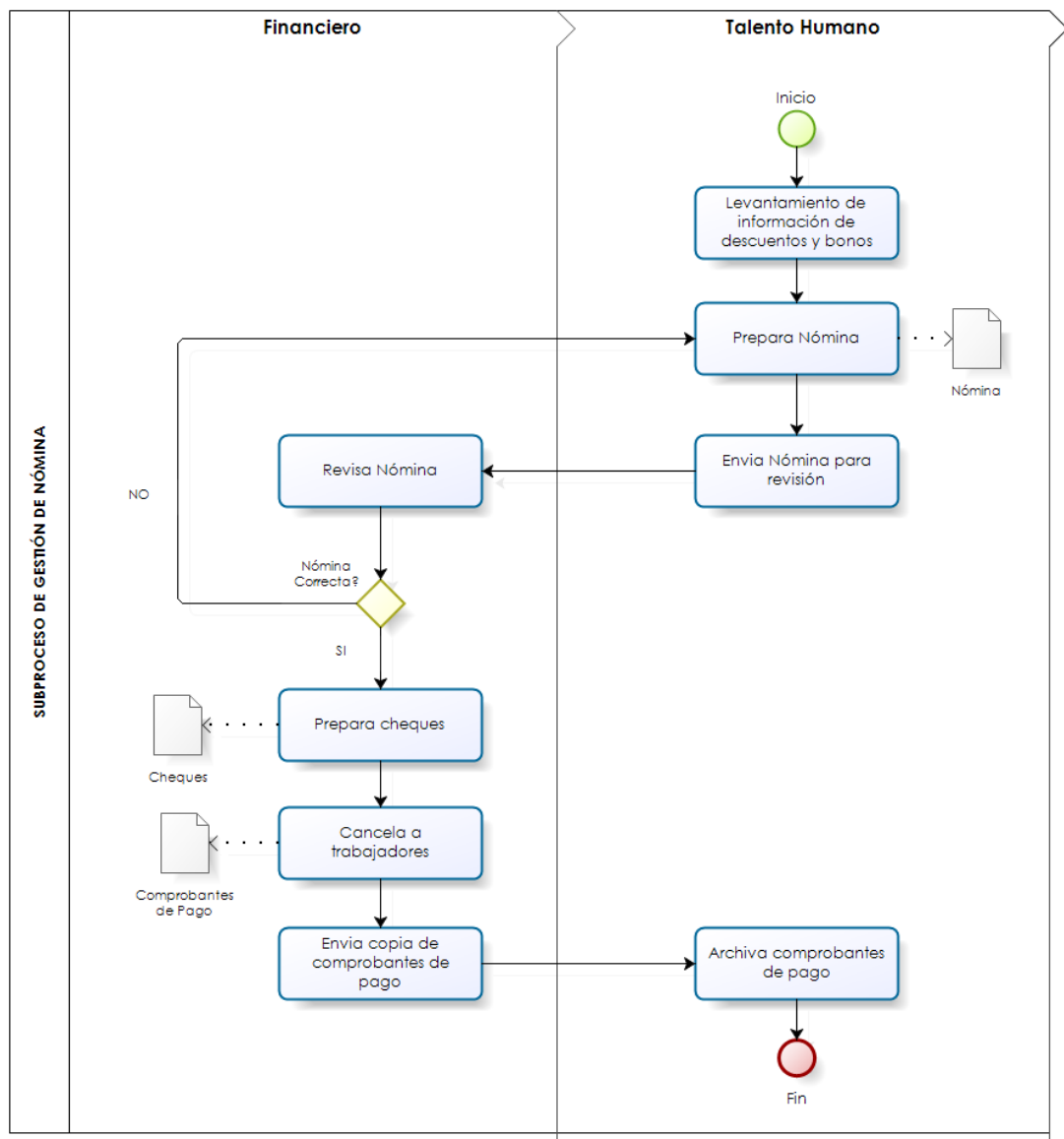
**Figura 3.56** Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

### 3.6.8 Proceso de Talento Humano

#### 3.6.8.1 Subproceso de Gestión de Nómina



**Figura 3.57** DDF de la Situación Actual de Gestión de Nómina

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1						X		Levantamiento de información	5
2			X					Prepara Nómina	8
3					X			Envía nómina para revisión	1
4						X		Revisa nómina	8
5			X					Prepara cheques	12
6		X						Cancela a trabajadores	15
7					X			Envía copia de comprobantes de pago	1
8							X	Archiva comprobantes de pago	2
<b>TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS</b>									<b>52</b>

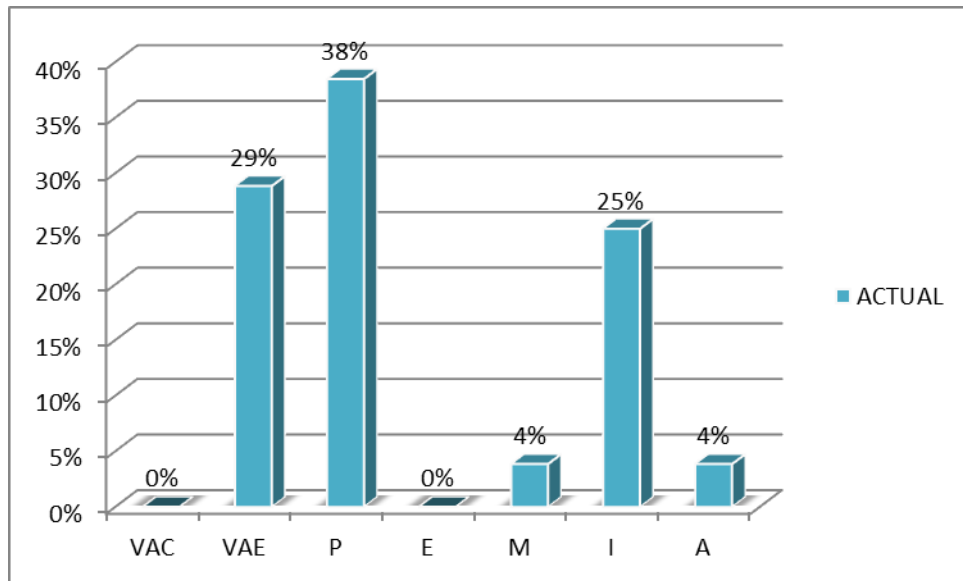
  

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	1	15	29%
P	PREPARACIÓN	2	20	38%
E	ESPERA	0	0	0%
M	MOVIMIENTO	2	2	4%
I	INSPECCIÓN	2	13	25%
A	ARCHIVO	1	2	4%
TT	TIEMPO TOTAL	8	52	100%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		29%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		71%	

**Figura 3.58** AVA de la Situación Actual de Gestión de Nómina

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

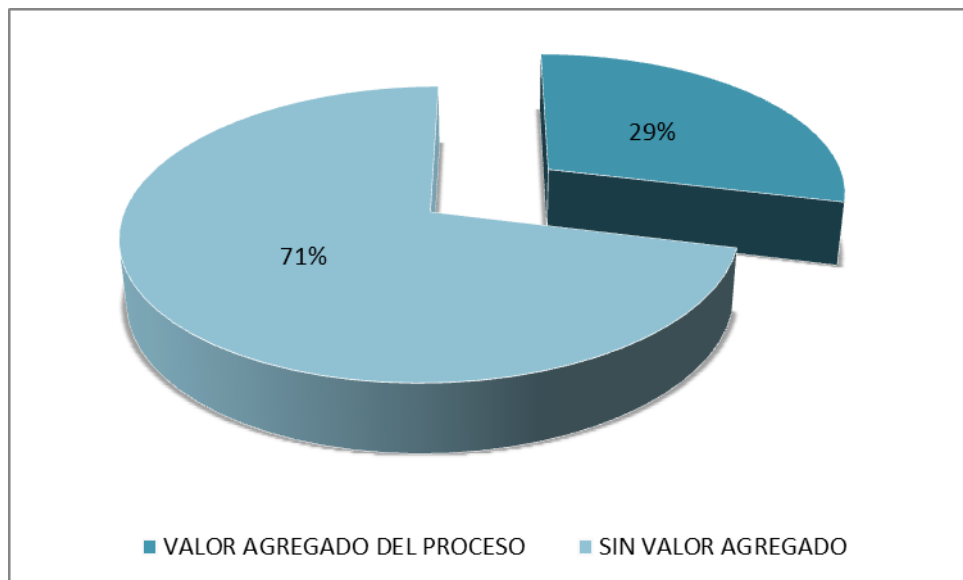
**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



**Figura 3.59** Contribución de las actividades del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

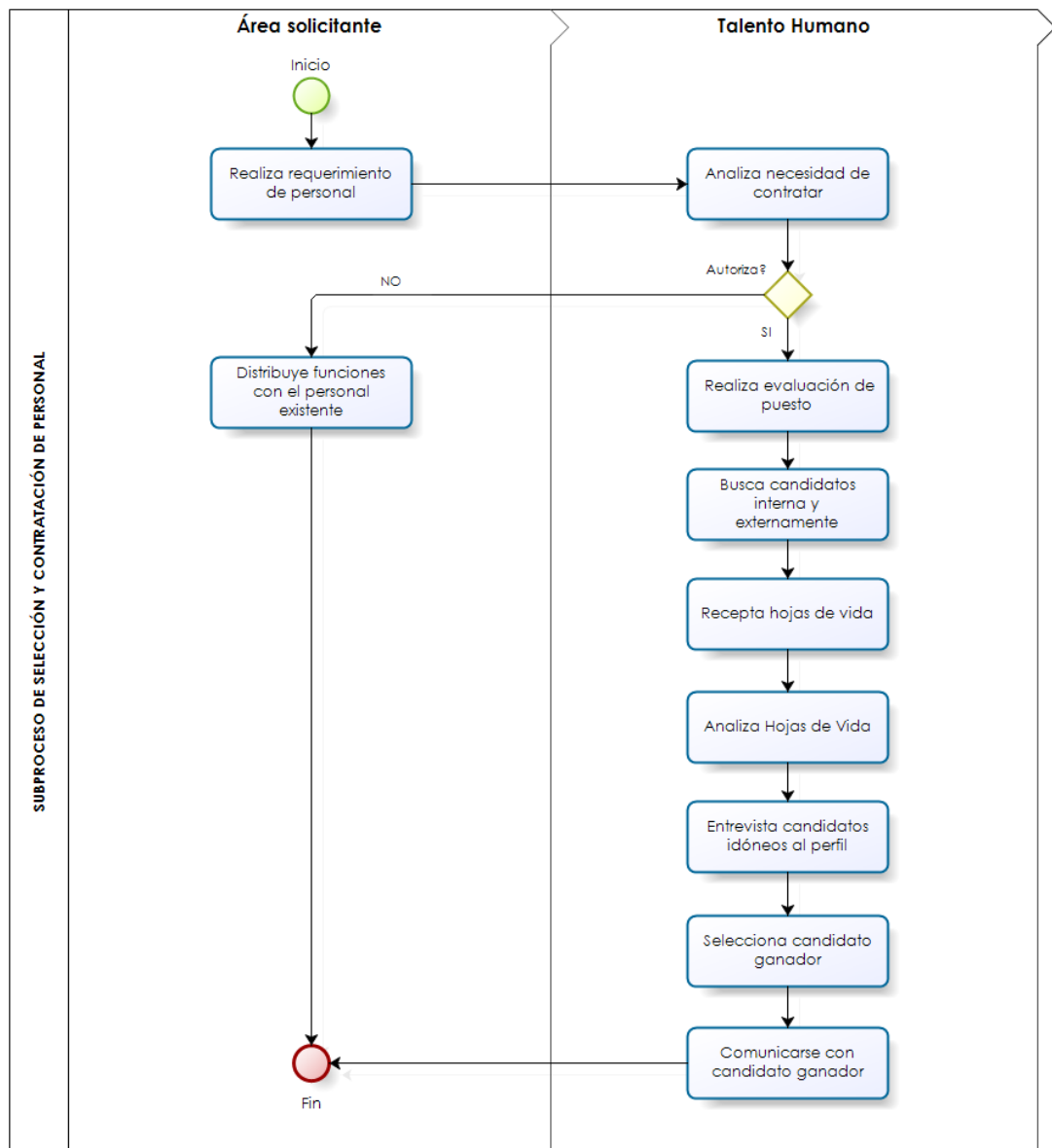


**Figura 3.60** Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana


### 3.6.8.2 Subproceso de Selección y Contratación de Personal



**Figura 3.61** DDF de la Situación Actual de Selección y Contratación de Personal

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

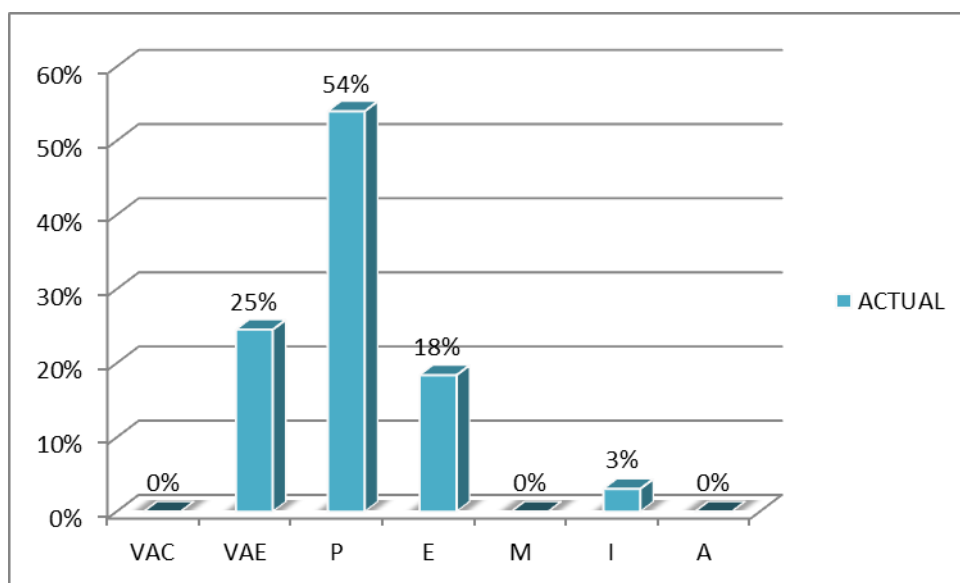
**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

FASTMOTOR S.A. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO									
PROCESO:	Talento Humano					MACROPROCESO:	Soporte		
SUBPROCESO:	Selección y Contratación de Personal					FECHA EMISIÓN:	31.07.2014		
OBJETIVO:	Definir los lineamientos para efectuar la adecuada selección y contratación de personal de FASTMOTOR S.A.								
VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)						ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)
N°	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Realiza requerimiento de personal	5
2						X		Analiza necesidad de contratar	5
3		X						Distribuye funciones con el personal actual	12
4			X					Realiza evaluación de puesto	10
5		X						Busca candidatos interna y externamente	15
6			X					Recepta hojas de vida	15
7				X				Analiza hojas de vida	30
8			X					Entrevista candidatos idóneos al perfil	60
9		X						Selecciona candidato ganador	8
10			X					Comunicarse con candidato ganador	3
<b>TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS</b>									<b>163</b>
COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES				MÉTODO ACTUAL					
				N°	TIEMPO	%			
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE			0	0	0%			
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA			4	40	25%			
P	PREPARACIÓN			4	88	54%			
E	ESPERA			1	30	18%			
M	MOVIMIENTO			0	0	0%			
I	INSPECCIÓN			1	5	3%			
A	ARCHIVO			0	0	0%			
TT	TIEMPO TOTAL			10	163	100%			
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO				25%				
SVA	SIN VALOR AGREGADO				75%				

**Figura 3.62** AVA de la Situación Actual de Selección y Contratación de Personal

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

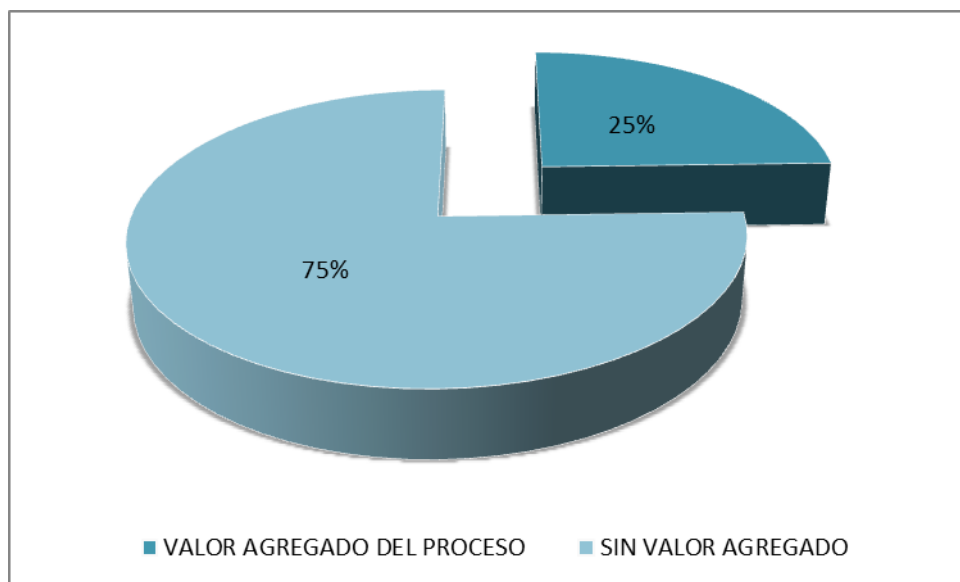
**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



**Figura 3.63** Contribución de las actividades del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

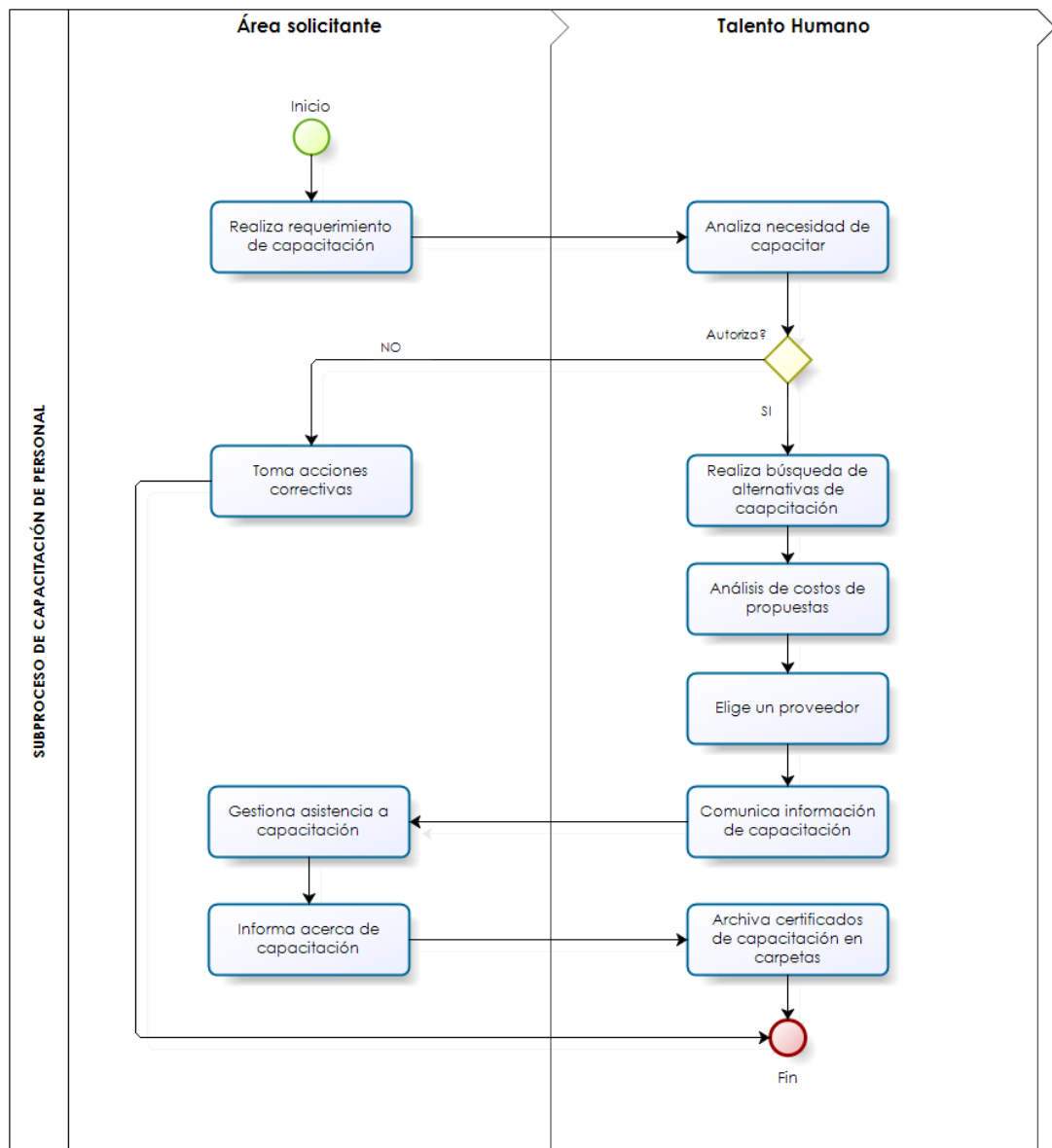


**Figura 3.64** Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

### 3.6.8.3 Subproceso de Capacitación de Personal



**Figura 3.65** DDF de la Situación Actual de Capacitación de Personal

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



VA (Real)		SVA (Sin Valor Agregado)					ACTIVIDAD	TIEMPOS EFECTIVOS (min)	
N°	VAC	VAE	P	E	M	I			A
1		X						Realiza requerimiento de capacitación	5
2						X		Analiza necesidad de capacitar	5
3		X						Toma acciones correctivas	8
4						X		Busca alternativas de capacitación	15
5				X				Análisis de costos de propuestas	6
6			X					Elige un proveedor	1
7			X					Comunica información de capacitación	12
8			X					Gestiona asistencia a capacitación	3
9		X						Informa acerca de capacitación	10
10							X	Archiva certificados de capacitación	2
<b>TIEMPOS TOTALES EFECTIVOS</b>									<b>67</b>

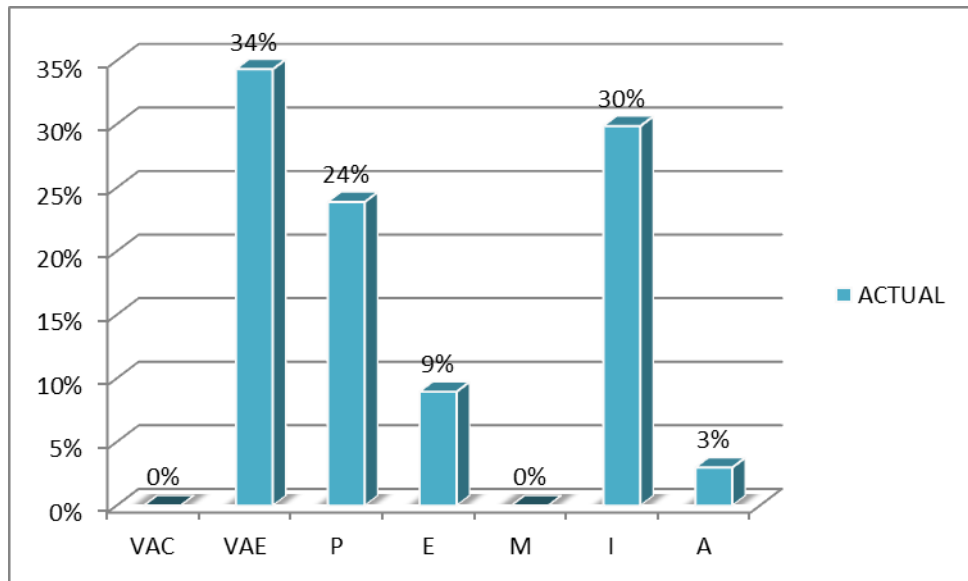
  

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		MÉTODO ACTUAL		
		N°	TIEMPO	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	0	0	0%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	23	34%
P	PREPARACIÓN	3	16	24%
E	ESPERA	1	6	9%
M	MOVIMIENTO	0	0	0%
I	INSPECCIÓN	2	20	30%
A	ARCHIVO	1	2	3%
TT	TIEMPO TOTAL	10	67	100%
VA	VALOR AGREGADO DEL PROCESO		34%	
SVA	SIN VALOR AGREGADO		66%	

**Figura 3.66** AVA de la Situación Actual de Capacitación de Personal

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

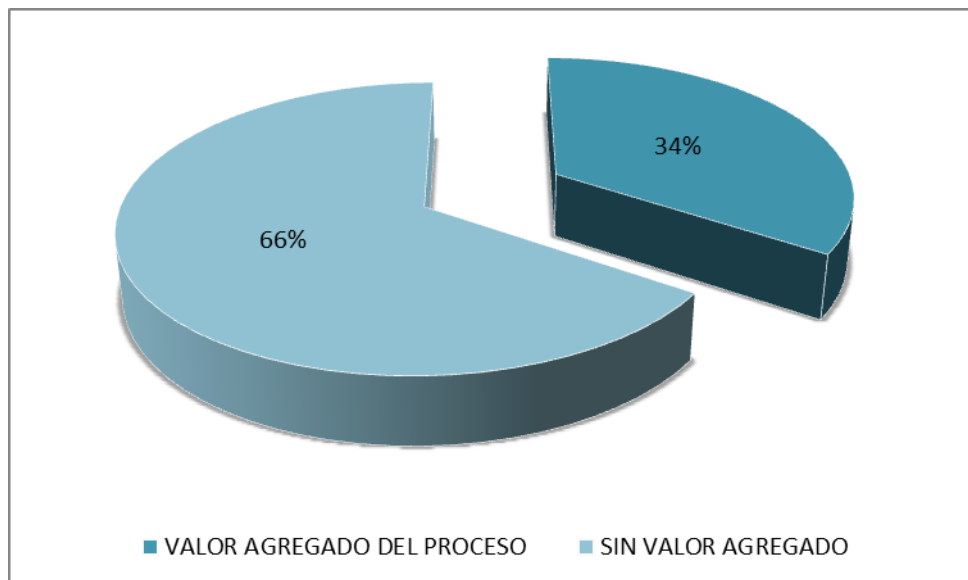
**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



**Figura 3.67** Contribución de las actividades del proceso actual

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana



**Figura 3.68** Comparación del nivel de valor agregado del proceso actual

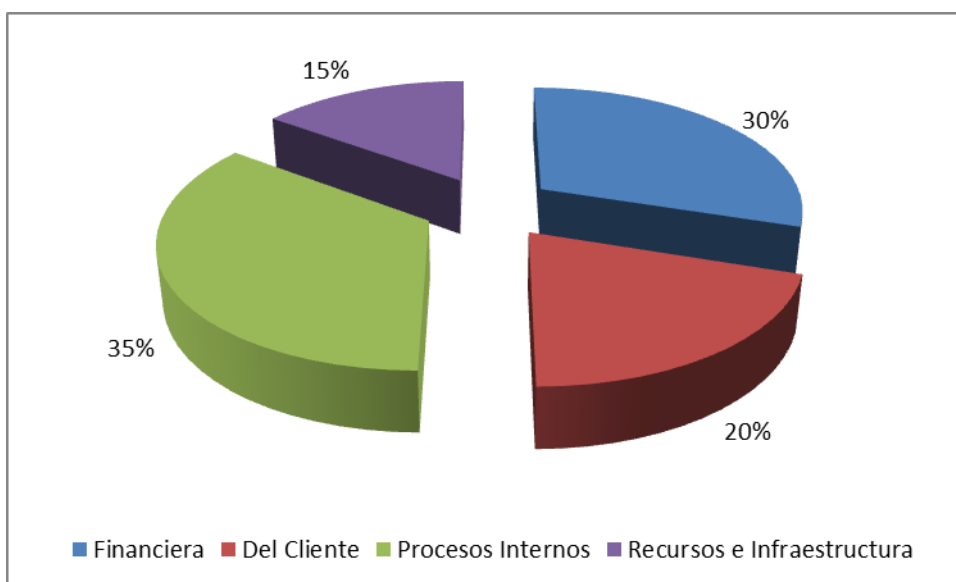
**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

### 3.7 Indicadores o Estándares de Gestión de los Procesos de la Rectificadora de Motores

El sistema de indicadores de gestión propuesto es un método de evaluación de indicadores por ponderación, por lo que para definir los porcentajes de cada aspecto se discutió con los Directivos considerando su importancia y beneficio para la empresa, lo que al final generará un indicador general de eficiencia de la organización.

La ponderación que se obtuvo se muestra en la Figura 3.69:



**Figura 3.69** Ponderación del CMI

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

Siendo una empresa pequeña y nueva en la implementación de un Sistema de Gestión por procesos, hemos considerado establecer un estándar de eficiencia aceptable del 75% para sus indicadores, después de un período de un año, de acuerdo al desarrollo y avance del sistema de indicadores de gestión, las metas serán replanteadas si es necesario.

En base a los indicadores planteados se realizó un análisis por perspectivas. A continuación se detallan los Indicadores, en las Tablas 3.5, 3.6, 3.7 y 3.8, dando un total de 16 indicadores que conforman el sistema de gestión por procesos.

**Tabla 3.5** Indicadores de Perspectiva de RR. e Infraestructura de FASTMOTOR S.A.

#	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	%
HDC	Horas de Capacitación	Mide las horas de capacitación por colaborador	# Horas de capacitación / # Colaboradores	30 %
IDA	Índice de Ausentismo	Mide el porcentaje de ausentismo de los colaboradores	# Horas Ausentismos / # Horas Trabajadas	20 %
EIN	Eficiencia de Infraestructura	Mide la eficiencia de producción en función a las maquinarias operativas	# Horas Máquinas trabajadas / # Horas Máquinas Totales	50 %
<b>Total Indicador Perspectiva del Cliente</b>				100 %
<b>Proporción del CMI</b>				15 %

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

**Tabla 3.6** Indicadores de Perspectiva Financiera de FASTMOTOR S.A.

#	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	%
CRV	Crecimiento en Ventas	Mide el grado de crecimiento en ventas de un período respecto al período anterior	$\text{Ventas del período} / \text{Ventas período anterior}$	30 %
IDC	Índice de Compras	Significación de las compras respecto a las ventas en términos porcentuales	$\text{Compras} / \text{Ventas Netas}$	20 %
ACC	Antigüedad de Cuentas por Cobrar	Mide la capacidad de la empresa para efectivizar sus cuentas por cobrar	$(\text{Saldo Inicial de Ctas. x Cobrar} + \text{Saldo Final de Ctas. x Cobrar}) / \text{Ventas Netas} * 12$	20 %
IDS	Índice de Sostenibilidad	Mide la relación entre el saldo de la deuda y sus ingresos corrientes	$\text{Saldo de la deuda} / \text{Ingresos Corrientes}$	30 %
<b>Total Indicador Perspectiva Financiera</b>				100 %
<b>Proporción del CMI</b>				30 %

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

**Tabla 3.7** Indicadores de Perspectiva del Cliente de FASTMOTOR S.A.

#	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	%
COT	Cumplimiento a tiempo de O/T	Mide las órdenes de trabajo que son cumplidas en el tiempo definido a los clientes	$\# \text{ O/T cumplidas a tiempo} / \# \text{ O/T cumplidas}$	20 %
SCA	Solicitudes de Compra atendidas	Mide las solicitudes de compra atendidas a tiempo	$\# \text{ Solicitudes atendidas} / \# \text{ Solicitudes generadas}$	20 %
INC	Incorporación de Nuevos Clientes	Mide el porcentaje de clientes nuevos respecto al período anterior	$\text{Clientes Nuevos} / \text{Clientes Totales}$	40 %
RVP	Ratio de Ventas Perdidas	Mide el porcentaje de ventas perdidas postventa	$\text{Ventas Perdidas} / \text{Ventas Totales Postventa}$	20 %
<b>Total Indicador Perspectiva del Cliente</b>				100 %
<b>Proporción del CMI</b>				20 %

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

**Tabla 3.8** Indicadores de Perspectiva de Procesos Internos de FASTMOTOR S.A.

#	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	%
IP	Producción	Mide la capacidad de cumplimiento y de producción	# O/T Terminadas / # O/T Planificadas	20 %
DDI	Disponibilidad de Inventario	Mide la disponibilidad de inventario según los requerimientos	# Artículos despachados / # Artículos solicitados	20 %
RDP	Rechazo de Piezas	Mide el porcentaje de piezas rectificadas que han sido rechazadas por no cumplir con las especificaciones	# Piezas Rechazadas / # Piezas Rectificadas	20 %
FIB	Fallas en Ingresos	Mide la eficiencia y precisión en los Ingresos a Bodega	# Ingresos con fallas / # Ingresos de Bodega	20 %
SDC	Índice de Crédito	Mide el índice de créditos aprobados, en función de las ventas	# Créditos Otorgados / # Ventas Totales	20 %
<b>Total Indicador Perspectiva del Cliente</b>				100 %
<b>Proporción del CMI</b>				35 %

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

Así mismo, para efectuar un seguimiento adecuado de las acciones de mejoras propuestas en este proyecto de graduación, se realizó un análisis por procesos, estableciendo indicadores de gestión por cada subproceso identificado, obteniendo de esta manera un total de 29 indicadores, incluyendo los indicadores que fueron analizados por perspectivas. A continuación en las Tablas 3.9, 3.10 y 3.11, se detallan los indicadores definidos para FASTMOTOR S.A.

**Tabla 3.9** Indicadores de FASTMOTOR S.A. (Parte 1)

SUB	COI	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
C1	SCA	Solicitudes de Compra atendidas	Mide las solicitudes de compra atendidas a tiempo	$\#$ Solicitudes atendidas / $\#$ Solicitudes Generadas
C1	TOC	Tiempo de Atención de Órdenes de Compra	Mide el tiempo de atención en días de las órdenes de compra desde que se genera la solicitud de compra	$\#$ Días de Atención de Orden de Compra
C2	IDC	Índice de Compras	Significación de las compras respecto a las ventas	Compras / Ventas Netas
C2	DCO	Devolución en Compras	Significación de los ítem devueltos respecto a los ítem comprados	$\#$ Ítem devueltos / $\#$ Ítem comprados
B1	FIB	Fallas en Ingresos	Mide la eficiencia y precisión en los Ingresos a Bodega	$\#$ Ingresos con fallas / $\#$ Ingresos de Bodega
B1	CAU	Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	Costo almacenamiento / $\#$ Unidades almacenadas
B2	DDI	Disponibilidad de Inventario	Mide la disponibilidad de inventario según los requerimientos	$\#$ Artículos despachados / $\#$ Artículos solicitados
B2	IDM	Índice de Duración de Mercancías	Proporción entre el inventario final y el consumo promedio del período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene	Inventario final del período / Consumo promedio
V1	CRV	Crecimiento en Ventas	Mide el grado de crecimiento en ventas de un período respecto al período anterior	Ventas del período / Ventas período anterior
V1	CFC	Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos	$\#$ Facturas anuladas / Total Facturas emitidas
T1	PPF	Órdenes de Trabajo pendientes por facturar	Consiste en calcular el número de órdenes de trabajo no facturados dentro del total de facturas	$\#$ O/T pendientes por facturar / $\#$ O/T facturadas

Fuente: FASTMOTOR S.A.

Elaborado Por: Linda Cabrera Orellana

**Tabla 3.10** Indicadores de FASTMOTOR S.A. (Parte 2)

SUB	COL	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
T1	COT	Cumplimiento a tiempo de OT	Mide las órdenes de trabajo que son cumplidas en el tiempo definido a los clientes	$\# \text{ O/T cumplidas a tiempo} / \# \text{ O/T cumplidas}$
T2	IP	Producción	Mide la capacidad de cumplimiento y de producción	$\# \text{ O/T Terminadas} / \# \text{ O/T Planificadas}$
T2	RDP	Rechazo de Piezas	Mide el porcentaje de piezas rectificadas que han sido rechazadas por no cumplir con las especificaciones	$\# \text{ Piezas Rechazadas} / \# \text{ Piezas Rectificadas}$
D1	SDC	Índice de Crédito	Mide el índice de créditos aprobados, en función de las ventas	$\# \text{ Créditos Otorgados} / \# \text{ Ventas Totales}$
D1	CRA	Créditos Aprobados	Mide el índice de créditos aprobados, en función de las solicitudes presentadas	$\# \text{ Créditos otorgados} / \# \text{ Créditos otorgados}$
D2	ACC	Antigüedad de Cuentas por Cobrar	Mide la capacidad de la empresa para efectivizar sus cuentas por cobrar	$(\text{Saldo inicial CxC} + \text{Saldo final CxC}) / \text{Ventas Netas} \times 12$
D2	RTC	Rotación de Cartera	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo.	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$
S1	INC	Incorporación de Nuevos Clientes	Mide el porcentaje de clientes nuevos respecto al período anterior	$\# \text{ Clientes nuevos} / \# \text{ Clientes Totales}$
S1	EIN	Eficiencia de Infraestructura	Mide la eficiencia de producción en función a las maquinarias operativas	$\# \text{ Horas Máquinas trabajadas} / \# \text{ Horas Máquinas}$
S1	RVP	Ratio de Ventas Perdidas	Mide el porcentaje de ventas perdidas postventa	$\text{Ventas Perdidas} / \text{Ventas Totales Post-Venta}$
F1	IDS	Índice de Sostenibilidad	Mide la relación entre el saldo de la deuda y sus ingresos corrientes	$\text{Saldo de la deuda} / \text{Ingresos corrientes}$
F1	PMP	Período Medio de Pago	Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios	$\text{Cuentas por Pagar} / \text{Inventarios}$

Fuente: FASTMOTOR S.A.

Elaborado Por: Linda Cabrera Orellana



**Tabla 3.11** Indicadores de FASTMOTOR S.A. (Parte 3)

SUB	COL	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
R1	IDA	Índice de Ausentismo	Mide el porcentaje de ausentismo de los colaboradores	$\frac{\# \text{ Horas Ausentismo}}{\# \text{ Horas Trabajadas}}$
R1	CPE	Costo por Empleado	Mide el promedio del nivel de ingresos de los colaboradores	$\frac{\text{Ingresos Totales}}{\# \text{ Empleados}}$
R2	IRT	Índice de Rotación de Personal	Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo	$\frac{((\text{Ingresos} + \text{Salidas}) / 2 \times 100)}{\text{Promedio efectivo de personal}}$
R2	IDV	Índice de Desvinculación Voluntaria	Mide el porcentaje de empleados que se han desvinculado de la organización voluntariamente durante el último período	$\frac{\text{Total de Salidas}}{\text{Total de Empleados}}$
R3	HDC	Horas de Capacitación	Mide las horas de capacitación por colaborador	$\frac{\# \text{ Horas de Capacitación}}{\# \text{ Colaboradores}}$
R3	IEC	Inversión por Empleado en Capacitación	Mide el monto invertido directamente en capacitación y desarrollo por cada empleado	$\frac{\text{Costo Total en Capacitación}}{\# \text{ Colaboradores}}$

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

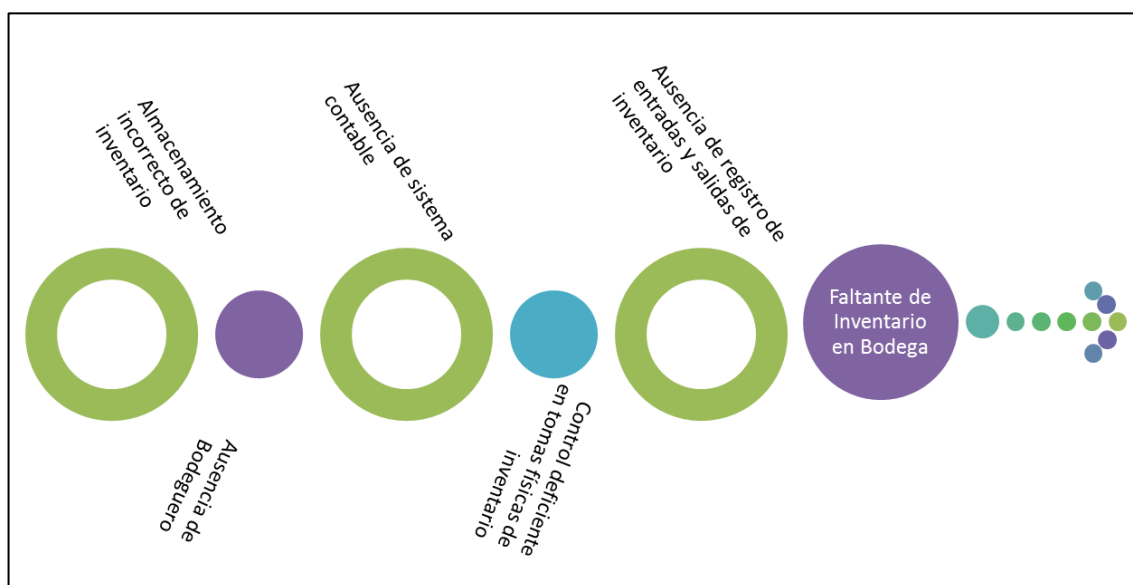
### 3.8 Aplicación del Diagrama de Causa y Efecto

Siguiendo los lineamientos de la Metodología PHVA, en su primera fase es necesario identificar los problemas y efectuar un análisis de causas

en los procesos de la Rectificadora de Motores FASTMOTOR S.A. Para el efecto, es necesario aplicar el Diagrama de Causa y Efecto, cuya herramienta facilitará la detección de causas asociadas al problema en estudio.

Los principales problemas identificados son:

- **Problema 1:** Faltantes de Inventario en Bodega.
- **Problema 2:** Aumento de Cuentas Incobrables.

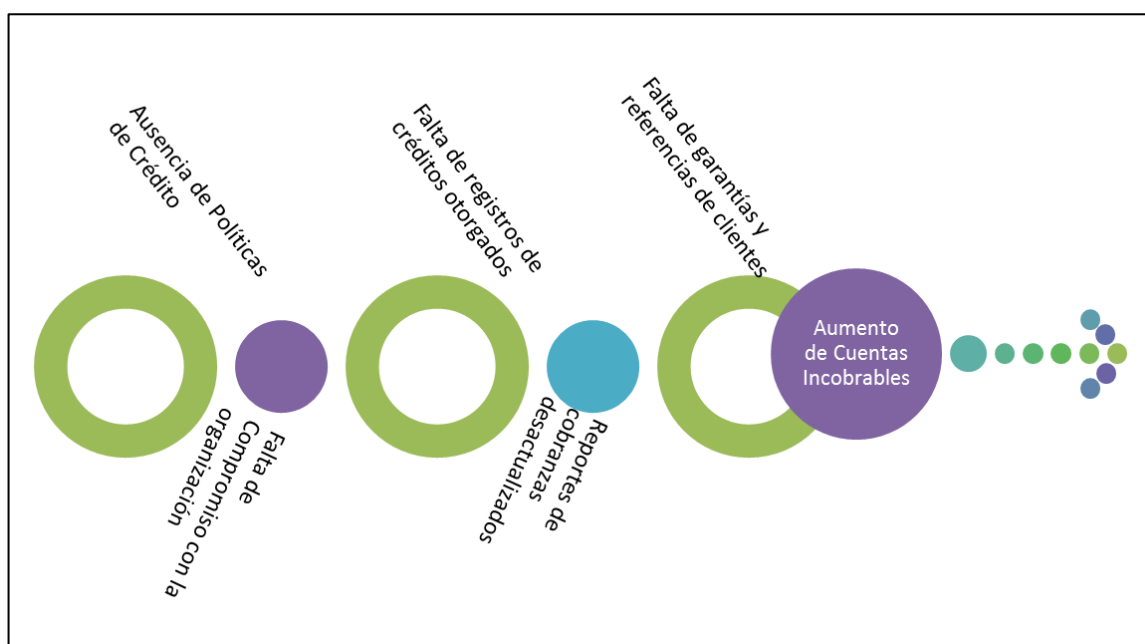


**Figura 3.70** Diagrama de Causa y Efecto - Problema 1

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

La Figura 3.70 muestra las posibles causas asociadas al problema "Faltantes de Inventario en Bodega", identificado en un Diagrama de Causa y Efecto.



**Figura 3.71** Diagrama de Causa y Efecto - Problema 2

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

La Figura 3.71 muestra las posibles causas asociadas al problema "Aumento de Cuentas Incobrables", identificado en un Diagrama de Causa y Efecto.

### **3.9 Propuesta de un Plan de Mejoramiento de los procesos críticos de la Rectificadora de Motores en base a la Metodología PHVA**

El análisis de los procesos de FASTMOTOR S.A. indica que tanto los procesos claves como los de soporte pueden ser optimizados en función del tiempo y de la calidad del proceso, identificando a través del análisis de valor agregado las actividades que generan y las que no generan valor.

En la Tabla 3.12 se sintetizan los resultados del análisis de Valor Agregado de los procesos críticos, tanto para la situación actual como para la situación mejorada.

**Tabla 3.12** Resultados de los Procesos Críticos de FASTMOTOR S.A.

PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN MEJORADA	% MEJORA
Gestión de Ventas y Facturación	32 %	47 %	15 %
Gestión de Crédito	19 %	61 %	42 %
Atención al Cliente y Servicio Post-Venta	31 %	56 %	25 %

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

Con la aplicación del análisis del valor agregado, podemos observar una mejora del 15% en el subproceso de ventas y facturación, del 42% en el subproceso de gestión de crédito y del 25% en el subproceso de atención al cliente y servicio post-venta, lo que nos genera una mejora global promedio del 27% de los procesos críticos, para los demás procesos es posible conseguir una mejora, pero cabe recalcar que el resultado obtenido es significativo.

A continuación se muestra la propuesta de mejora para las causas encontradas en los Diagramas de Causa y Efecto, según la metodología PHVA (5W, 1H). La Tabla 3.13 contiene las causas y una descripción breve de cada una de ellas.

**Tabla 3.13** Causas a Solucionar con Metodología 5W 1H

#	CAUSA	DESCRIPCIÓN
1	Ausencia de Sistema Contable	FASTMOTOR no cuenta con un sistema contable que permita mantener un control ágil del inventario físico, evidenciando falta de control en los ingresos y egresos de los productos, debido a que todos los registros son manuales y la mayoría de las veces no se realizan debido a la falta de un responsable de Bodega.
2	Control deficiente en tomas físicas de inventario	FASTMOTOR no realiza tomas físicas de inventario periódicamente, donde se definan los faltantes o sobrantes del inventario, lo que permitiría mantener un mejor control del stock. Aunque no se realicen tomas físicas completas es necesario realizar un muestreo mensual de los productos que representan el mayor costo de la Bodega.
3	Falta de garantías y referencias de clientes	La falta de garantías en las solicitudes de crédito provoca atrasos e incumplimiento en el pago de los clientes y cierta falta de compromiso. Sin embargo no se han tomado medidas para disminuir las cuentas por cobrar o alguna manera de certificar que el cliente pueda cubrir la deuda contraída con FASTMOTOR.

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.


**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

		QUÉ?		QUIEN?	DÓNDE?	CUÁNDO?												CÓMO?	CON QUÉ?
						MES 1			MES 2			MES 3			INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS			
# Causa	Causa	Actividad Secuencial	Responsable	Area	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2			3	4	
1	Ausencia de Sistema Contable	Analizar la posibilidad de adquirir software contable	Directiva	Gerencia													Reunión de Trabajo	\$	
		Conseguir los recursos para adquirir software	Jefe Adm. Financiero	Financiero													Presupuesto de empresa	USD\$1,200.00	
		Gestionar la adquisición de software contable	Jefe Adm. Financiero	Compras													Presupuesto de empresa	\$	
		Instalación de software	Jefe Adm. Financiero	Compras													Software	\$	
		Parametrización de software	Jefe Adm. Financiero	Administrativa													Manual de usuarios	\$	
		Capacitación de personal para uso de software	Jefe Adm. Financiero	Talento Humano													Manual de usuarios	\$	
		Ingreso de Clientes	Jefe Adm. Financiero	Ventas													Listado de Clientes	\$	
		Ingreso de Inventario	Jefe Adm. Financiero	Bodega													Inventario General	\$	
		Ingreso de Plan de Cuentas	Jefe Adm. Financiero	Financiero													Plan de Cuentas	\$	
		Ingreso de Información de Cuentas Bancarias	Jefe Adm. Financiero	Financiero													Cuentas Bancarias	\$	
		Realizar pruebas de software en ambiente de producción	Jefe Adm. Financiero	Gerencia													Software	\$	

Figura 3.72 Causa N°1 Ausencia de Sistema Contable

Fuente: FASTMOTOR S.A.

Elaborado Por: Linda Cabrera Orellana

 <b>FASTMOTOR S.A.</b> <b>5W 1H - Causa N°2 Control Deficiente en Toma Física de Inventario</b>		QUÉ?	QUIÉN?	DÓNDE?	CUÁNDO?												CÓMO?	CON QUÉ?
					MES 1				MES 2				MES 3					
# Causa	Causa	Actividad Secuencial	Responsable	Área	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
2	Control Deficiente de Inventario	Definir fecha y cronograma de actividades de toma física de inventario	Directiva	Gerencia													Cronograma de actividades	\$
		Asignar el personal que participará en la toma física de inventario	Directiva	Gerencia													Reunión de Trabajo	\$
		Dar las instrucciones al personal que realizará la toma física de inventario	Jefe Adm. Financiero	Financiero													Instrucciones de Toma Física	\$
		Emitir listado de productos	Jefe Adm. Financiero	Bodega													Listado de Inventario	\$
		Realizar toma física de inventario	Jefe Adm. Financiero	Bodega													Recurso Humano	\$
		Ingreso de información al Sistema Contable	Jefe Adm. Financiero	Bodega													Listado de Inventario	\$
		Recuento de faltantes y sobrantes	Jefe Adm. Financiero	Bodega													Recurso Humano	\$
		Definir inventario inicial de productos	Jefe Adm. Financiero	Financiero													Listado de Inventario	\$
		Registro de entradas y salidas	Jefe Adm. Financiero	Bodega													Software Contable	\$
		Realizar muestreos mensuales	Jefe Adm. Financiero	Financiero													Listado de Inventario	\$

**Figura 3.73** Causa N°2 Control Deficiente de Inventario

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana




 <b>FASTMOTOR S.A.</b> <b>5W 1H - Causa N°3 Falta de Garantías y Referencias de Clientes</b>		QUÉ?	QUIÉN?	DÓNDE?	CUÁNDO?												CÓMO?	CON QUÉ?
					MES 1			MES 2			MES 3			INSTRUMENTO DE TRABAJO	RECURSOS			
# Causa	Causa	Actividad Secuencial	Responsable	Área	1	2	3	4	1	2	3	4	1			2	3	4
3	Falta de garantías y referencias de clientes	Definir fecha y cronograma de actividades de Cobranzas	Directiva	Gerencia													Cronograma de actividades	\$
		Definir políticas de crédito y cobranzas	Directiva	Gerencia													Reunión de Trabajo	\$
		Levantamiento de Información de clientes	Jefe Comercial	Crédito y Cobranzas													Software	\$
		Solicitar garantías a clientes deudores	Jefe Comercial	Crédito y Cobranzas													Entrevistas, reuniones	\$
		Actualizar Base de Datos de Referencias y Garantías de Clientes deudores	Jefe Comercial	Crédito y Cobranzas													Listado de crédito y cobranzas	\$
		Analizar Solicitudes de Crédito	Jefe Comercial	Crédito y Cobranzas													Solicitudes de Crédito	\$
		Cobro de Garantías en vencimiento	Jefe Comercial	Crédito y Cobranzas													Garantías	\$

Figura 3.74 Causa N°3 Falta de Garantías y Referencias de Clientes

Fuente: FASTMOTOR S.A.

Elaborado Por: Linda Cabrera Orellana

## **Capítulo 4**

# **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Conclusiones**

Al finalizar el presente trabajo es necesario plantear las siguientes conclusiones:

1. Podemos observar que FASTMOTOR S.A. es una organización familiar que a pesar de sus diferencias ha logrado mantenerse en el mercado por aproximadamente 45 años, sin embargo a medida que

el tiempo transcurre la falta de políticas y controles colaboran al debilitamiento y por ende a la desaparición de la compañía.

2. El análisis de la situación actual de FASTMOTOR, permitió plantear la situación problemática de la organización, definiendo la base para el desarrollo del presente trabajo:
  - Bajos porcentajes de rentabilidad,
  - Bajo clima Laboral,
  - Falta de control en las adquisiciones,
  - Falta de control en la administración del inventario,
  - Demora en el tiempo de servicio,
  - Cuentas incobrables superiores al 40% de la cartera de crédito,
  - Falta de definición de funciones.
  
3. El levantamiento total de información utilizando varias técnicas, como visitas a la organización, reuniones con los directivos y los colaboradores, entrevistas personales y encuestas a clientes, etc., permitió definir el direccionamiento estratégico adecuado para FASTMOTOR, estableciendo así de manera formal, la misión, la visión, objetivos, principios y F.O.D.A., aspectos de los que carecía

antes de la ejecución del presente trabajo. Así mismo, la identificación de los grupos de interés fue fundamental para la evaluación del entorno, lo que facilitó la definición del direccionamiento estratégico.

4. Mediante la implementación de la Gestión por Procesos, se diseñó la cadena de valor de FASTMOTOR, logrando identificar los procesos claves y de soporte de la organización, sobre los cuales se desarrolló la propuesta de mejora.
5. A través de la Matriz de Priorización se identificaron los subprocesos críticos de FASTMOTOR, que corresponden a la gestión de ventas y facturación, la gestión de crédito y la atención al cliente y el servicio post-venta.
6. El levantamiento de cada uno de los subprocesos de los procesos claves y de soporte y su respectivo análisis de valor agregado, fueron la base del planteamiento de una serie de mejoras a dichos procesos, especialmente los subprocesos críticos de los cuáles

podemos observar una mejora del 15% en el subproceso de ventas y facturación, del 42% en el subproceso de gestión de crédito y del 25% en el subproceso de atención al cliente y servicio post-venta, lo que nos genera una mejora global promedio del 27% de los procesos críticos identificados. Por ejemplo, se incluyó en el proceso de ventas y facturación, la revisión de la autorización de crédito, la recepción de garantías y la retroalimentación de la gestión a cobranzas, lo que incrementó el valor agregado a la empresa generando un control a los créditos y fortaleciendo dicha área ante el aumento vertiginoso de las cuentas incobrables.

7. Se estableció un sistema de indicadores de gestión mediante un sistema de evaluación por ponderación, dando como resultado un sistema de 16 indicadores que en conjunto generarán un indicador general de eficiencia de FASTMOTOR S.A. Así mismo, cada indicador está direccionado a una perspectiva diferente ya sea financiera, de cliente, de procesos internos o de recursos o infraestructura, lo que permitirá medir y corregir las deficiencias en los procesos, estableciendo una mejora continua.

8. Adicionalmente, se analizó por subproceso y se estableció un sistema de indicadores por proceso, dando un resultado de 29 indicadores, que permitirán mantener un control de las mejoras propuestas.
  
9. Se demostró que es posible optimizar las compras, estableciendo un índice de compras, el mismo que mide la relación de las compras realizadas con las ventas durante el período, este indicador permite visualizar de cierta manera la rentabilidad bruta en el proceso.
  
10. Como parte de la Metodología PHVA, se realizó el análisis de causas y efectos de dos de los principales problemas identificados:
  - Faltantes de Inventarios de Bodega,
  - Aumento de Cuentas Incobrables.
  
11. El Análisis de Causa y Efecto permitió plantear una propuesta de mejora para tres de las causas identificadas, a través de la metodología 5W 1H, definiendo así un plan para la implementación

de un sistema contable, la ejecución de tomas físicas de inventarios y para la implementación de políticas de crédito. Estos planes mitigan a gran escala, los efectos de los problemas anteriormente definidos.

12. El manual de procesos de FASTMOTOR será de gran utilidad en el desarrollo de las actividades diarias del personal de la empresa, en el mismo se han incluido los subprocesos claves y de soporte y los subprocesos identificados como críticos, mediante la Matriz de Priorización. A nivel de subproceso se detalla el flujograma, indicadores, descripción de las actividades, caracterización del subproceso y descripción del subproceso.

## 4.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a la Alta Directiva de FASTMOTOR, la aplicación de las acciones de mejora propuestas en el presente trabajo con el objetivo de lograr que las metas se cumplan, permitiendo que el esfuerzo aplicado en este estudio contribuya a la mejora de la gestión de sus procesos generando un crecimiento continuo y la satisfacción de sus clientes.
2. Se recomienda difundir y capacitar a los colaboradores acerca de los pilares fundamentales del direccionamiento estratégico, lo que generará un mayor compromiso por parte de los mismos hacia la organización.
3. Se recomienda definir un manual de funciones, considerando la información contenida en el presente trabajo.



4. Es indispensable mantener actualizados los registros de ingresos y egresos de bodega, con el objetivo de emitir informes confiables de inventario.
  
5. Se recomienda capacitar al personal técnico en lo referente a los diversos servicios especializados que brinda FASTMOTOR S.A.
  
6. Se recomienda establecer mecanismos adecuados para la mejora del clima laboral y comunicación organizacional.

## **5. ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **5.1 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROCESOS**

N°	SUBPROCESO	PERSPECTIVA FINANCIERA			PERSPECTIVA DEL CLIENTE		PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			PERSPECTIVA DE RECURSOS E INFRAESTRUCTURA			TOTAL
		Aumentar las ventas anuales en un 30%	Reducir la cartera de crédito en un 5%	Alcanzar y mantener los más altos estándares de satisfacción al cliente	Aumentar nuestra cartera de clientes un 5% anual	Establecer en FASTMOTOR S.A. una Gestión por Procesos	Mejorar la comunicación interna	Empoderar a nuestros trabajadores	Optimizar el desempeño profesional	Optimizar el recurso tecnológico e infraestructura			
C1	Requerimiento	1	1	1	1	5	4	3	1	20			
C2	Adquisición	1	1	4	1	3	2	3	1	19			
B1	Ingresos y Almacenamiento	1	1	1	1	3	3	3	1	17			
B2	Despacho	4	1	3	1	3	4	3	1	23			
T1	Planificación de OT	1	1	3	1	5	4	3	1	22			
T2	Rectificado de Motores	3	1	5	1	3	1	3	4	24			
V1	Ventas y Facturación	5	4	5	4	5	4	3	1	34			
D1	Crédito	5	5	4	4	5	3	3	1	33			
D2	Cobranzas	1	5	3	2	5	3	3	1	26			
S1	Atención al Cliente y Servicio Post-Venta	5	4	5	5	5	5	5	1	38			
F1	Contable y de Pagos	1	1	1	1	3	3	1	1	13			
R1	Nómina	1	1	4	1	3	1	5	2	23			
R2	Selección y Contratación	1	1	1	1	3	1	5	2	20			
R3	Capacitación	3	1	1	1	5	3	5	2	26			

**Figura 5.1** Matriz de Priorización de los Procesos

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

## **ANEXO 2**

### **5.2 FORMATO DE FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO**

FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO		
PROCESO:	CÓDIGO:	
SUBPROCESO:	FECHA EMISIÓN:	
OBJETIVO:		

SUBPROCESO DE _____	
---------------------	--

**Figura 5.2** Formato de Flujograma del Subproceso

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

## **ANEXO 3**

### **5.3 FORMATO DE TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO**

TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO						
PROCESO:					CÓDIGO:	
SUBPROCESO:					FECHA EMISIÓN:	
OBJETIVO:						
COD	Persp.	Nombre del Indicador	Descripción	Cálculo	Medida	Frecuencia

**Figura 5.3** Formato de Tablero de Indicadores del Subproceso

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

## **ANEXO 4**

### **5.4 FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO**



DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:		CÓDIGO:	
SUBPROCESO:		FECHA EMISIÓN:	
OBJETIVO:			
EDICIÓN:		ELABORADO POR:	

N°	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1					
2					
3					
4					
5					
6					

**Figura 5.4** Formato de Descripción de las Actividades del Subproceso

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

## **ANEXO 5**

### **5.5 FORMATO DE CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO**

CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO						
PROCESO:					CÓDIGO:	
SUBPROCESO:					FECHA EMISIÓN:	
OBJETIVO:						
PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO

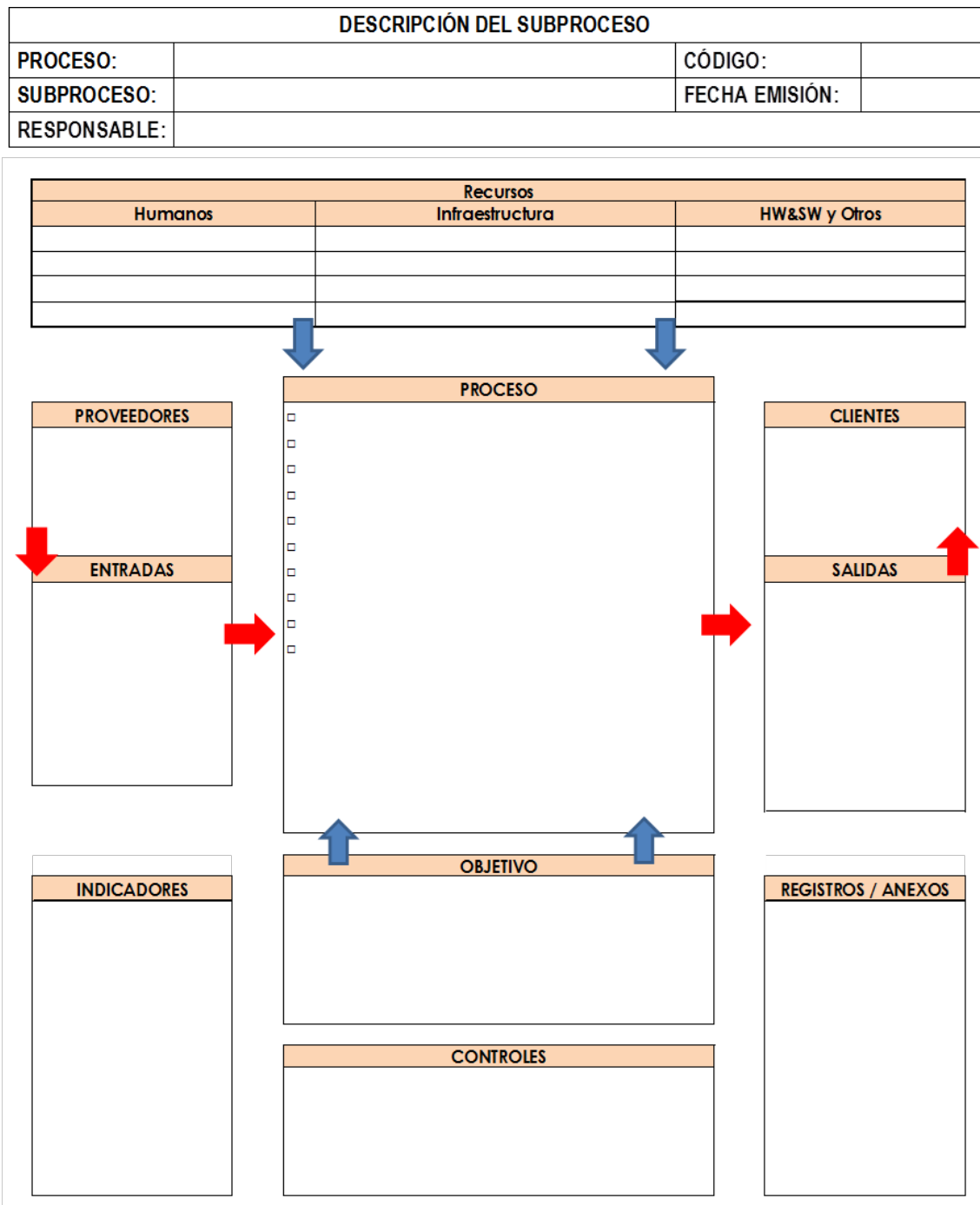
**Figura 5.5** Formato de Caracterización del Subproceso

**Fuente:** FASTMOTOR S.A.

**Elaborado Por:** Linda Cabrera Orellana

## **ANEXO 6**

### **5.6 FORMATO DE DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO**



**Figura 5.6** Formato de Descripción del Subproceso

Fuente: FASTMOTOR S.A.

Elaborado Por: Linda Cabrera Orellana

## **ANEXO 7**

### **5.7 MANUAL DE PROCESO DE FASTMOTOR S.A.**

---

# MANUAL DE PROCESOS

---

FASTMOTOR S.A.

---

2014

---



ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Linda Cabrera Orellana		



# MANUAL DE PROCESOS

Código:	MP.FMT.001
Emisión:	20140731
Revisión:	1
Edición:	20140731
Página	2 de 103

## TABLA DE CONTENIDO

### SECCIÓN I. MARCO GENERAL

OBJETIVO

ALCANCE

ANTECEDENTES

MISIÓN

VISIÓN

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

SIMBOLOGÍA UTILIZADA

### SECCIÓN II. CADENA DE VALOR

### SECCIÓN III. MAPA DE PROCESOS

### SECCIÓN IV. PROCESOS CLAVES

PROCESO DE COMPRAS

PROCESO DE BODEGA

PROCESO DE VENTAS

PROCESO DE TALLER

PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZAS

PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE

### SECCIÓN V. PROCESOS DE SOPORTE

PROCESO FINANCIERO

PROCESO DE TALENTO HUMANO

### SECCIÓN VI. HISTORIAL DE REVISIONES

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------





# MANUAL DE PROCESOS

Código:	MP.FMT.001
Emisión:	20140731
Revisión:	1
Edición:	20140731
Página:	3 de 103

## 1. SECCIÓN I. MARCO GENERAL

### 1.1 OBJETIVO.-

Establecer las directrices, acciones y funciones necesarias que garantice la existencia de los procesos de FASTMOTOR S.A., a fin de que sirva como una herramienta que contribuya al cumplimiento de la misión y de los principales objetivos.

### 1.2 ALCANCE.-

Este manual está dirigido a todas las personas que bajo cualquier modalidad se encuentren vinculadas a FASTMOTOR S.A., el mismo que describe los procesos claves y de soporte, con sus respectivos diagramas de flujo.

### 1.3 ANTECEDENTES.-

En el año de 1970 empieza sus operaciones en el cantón La Troncal la primera Industria Rectificadora de Motores FASTMOTOR S.A.

La Rectificadora FASTMOTOR S.A. se dedica a la rectificación de motores a diésel y motores a gasolina, especialmente de vehículos pesados.

En sus inicios FASTMOTOR S.A. comenzó siendo una empresa familiar pequeña, donde sus recursos eran limitados, conforme transcurrió el tiempo se fue adquiriendo nueva maquinaria, mejorando instalaciones y aumentando la diversificación de servicios que se ofrecía en la compañía.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## MANUAL DE PROCESOS

Código:	MP.FMT.001
Emisión:	20140731
Revisión:	1
Edición:	20140731
Página:	4 de 103

Todo esto fue la base de desarrollo de FASTMOTOR S.A., donde además de ser el pionero en el negocio, abarcaba más de la mitad del mercado de rectificación de motores en el cantón, teniendo como principal cliente al Ingenio ECUDOS S.A.

Luego en el año 2000, el grupo familiar al que pertenecía FASTMOTOR S.A. se dividió, ocasionando un desnivel financiero en la organización, lo que conllevó además la pérdida de clientes.

Desde ese entonces, la organización se volvió frágil e inestable, por lo que la nueva administración se propuso como principal objetivo estabilizar la situación adaptándose al nuevo mundo empresarial del presente milenio.

### 1.4 MISIÓN.-

*"Brindar un servicio ágil y de calidad a la sociedad en el rectificado de motores y la venta de repuestos a precios justos, contribuyendo con soluciones óptimas, cumpliendo con nuestros principios para de esta manera mantener firmemente la confianza de nuestros clientes y la honestidad en nuestro trabajo."*

### 1.5 VISIÓN.-

*"Seremos una empresa líder en el rectificado de motores e importadores directos de repuestos a nivel regional, reconocidos por la excelencia en el servicio y el compromiso de nuestros trabajadores contribuyendo al desarrollo sostenible del entorno."*

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



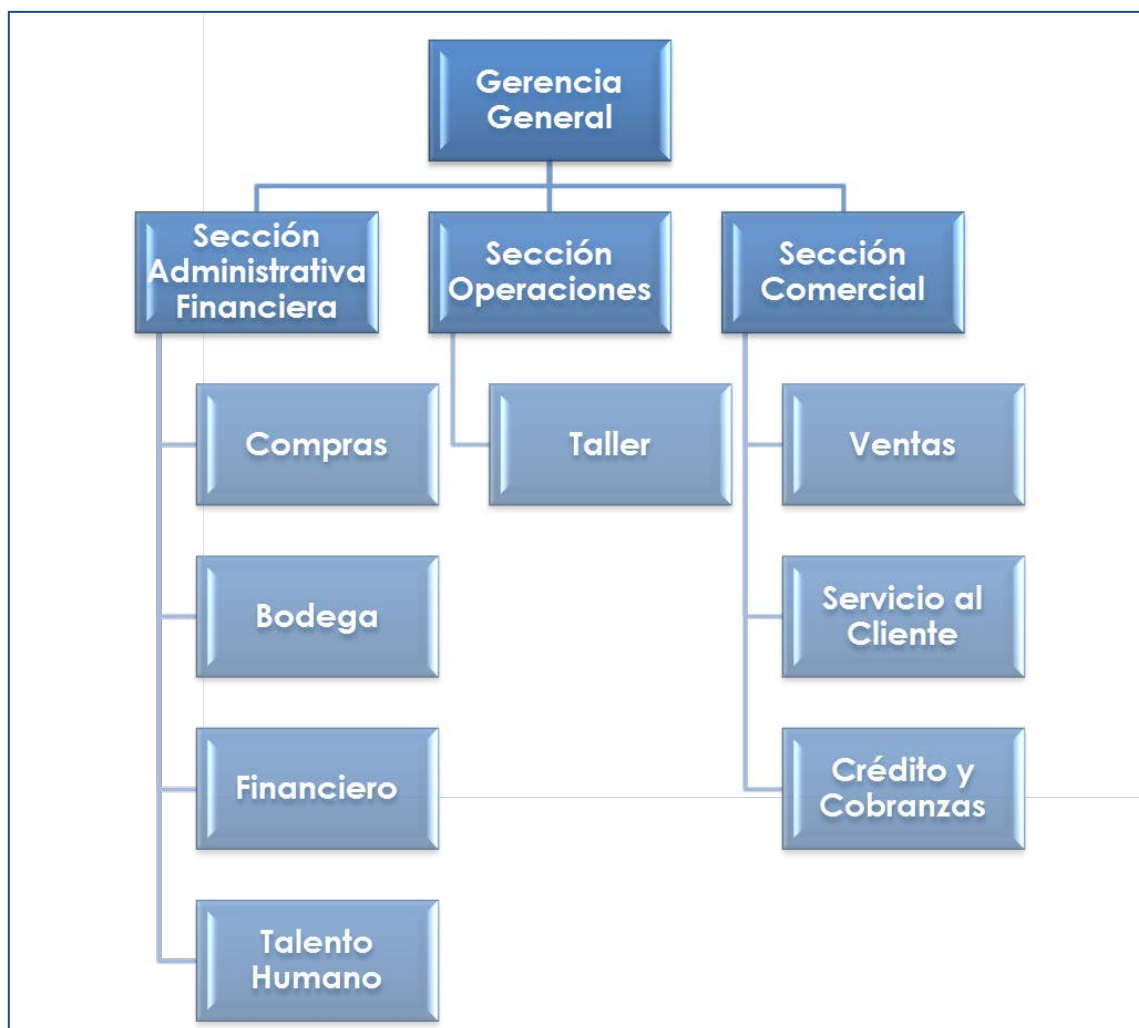
## 1.6 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.-



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## 1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-



## 1.8 SIMBOLOGIA UTILIZADA









Para una mayor comprensión de los procesos que se desarrollan en FASTMOTOR S.A., a continuación se representan gráficamente los elementos de modelamiento BPMN básicos utilizados en el levantamiento de los mismos:

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
Emisión: 20140731  
Revisión: 1  
Edición: 20140731  
Página: 7 de 103

Elementos de Modelamiento BPMN Básicos	
	Inicio.- Indican los puntos de inicio de un proceso
	Fin.- Indican los puntos de fin de un proceso
	Tarea de Usuario.- Es una tarea de flujo de trabajo donde un humano realiza una tarea que tiene que ser completada en cierta cantidad de tiempo
	Decisión.- Indica un análisis de situación, una decisión basada en datos del sistema
	SubProceso .- Un subproceso es una actividad compuesta incluida dentro de un proceso
	Intermedio .- Ocurren entre un evento de inicio y de fin. Afectará el proceso pero no lo iniciará o directamente finalizará
	Documento .- Indica un documento generado durante el proceso
	Flow Line .- Indica la dirección del flujo de los procesos

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
Emisión: 20140731  
Revisión: 1  
Edición: 20140731  
Página: 8 de 103

## 2. SECCIÓN II. CADENA DE VALOR



## 3. SECCIÓN III. MAPA DE PROCESOS



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 9 de 103

Los siguientes capítulos contienen los procesos claves y de soporte de FASTMOTOR S.A.

Se denominan procesos claves u operativos debido a que detallan las actividades centrales para la realización del producto y servicio de FASTMOTOR S.A., mientras que los procesos de soporte o de apoyo, corresponden generalmente a los procesos administrativos o que brindan soporte a los procesos claves para que puedan desarrollarse.

PROCESOS CLAVES DE FASTMOTOR S.A.*		
PROCESOS	CÓDIGO	SUBPROCESOS
C. Proceso de Compras	C1	Gestión del Requerimiento
	C2	Gestión de Adquisiciones
B. Proceso de Bodega	B1	Ingreso y Almacenamiento de Bienes
	B2	Despacho de Repuestos y Motores
V. Proceso de Ventas	V1	Gestión de Ventas y Facturación
T. Proceso de Taller	T1	Planificación de Órdenes de Trabajo
	T2	Rectificado de Motores
D. Proceso de Crédito y Cobranzas	D1	Gestión de Crédito
	D2	Gestión de Cobranza
S. Proceso de Servicio al Cliente	S1	Atención al Cliente y Servicio Post-Venta

PROCESOS DE SOPORTE DE FASTMOTOR S.A.*		
PROCESOS	CÓDIGO	SUBPROCESOS
F. Proceso Financiero	F1	Gestión de Pago a Proveedores
R. Proceso de Talento Humano	R1	Gestión de Nómina
	R2	Selección y Contratación de Personal
	R3	Capacitación de Personal

\* En varias partes del Manual se hace referencia a los subprocesos con el nombre del proceso y el código del subproceso entre paréntesis, por ejemplo, el Subproceso de Gestión de Requerimiento se lo determina como "Compras (C1)"

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## 4. SECCIÓN IV. PROCESOS CLAVES

### 4.1 PROCESO DE COMPRAS.-



#### 4.1.1 SUBPROCESO DE GESTIÓN DEL REQUERIMIENTO.-

##### DESCRIPCIÓN:

El Subproceso de Gestión del Requerimiento se origina en el momento que se genera una Solicitud de Compra, motivada la mayoría de las veces desde el área de Bodega, en vista de la necesidad de abastecerse anticipadamente o ante el requerimiento de clientes o del Taller de Rectificado de Motores.

##### ENTRADAS:

- **Solicitud de Compra:** Documento de requerimiento de compra de repuestos y demás materiales necesarios para el desarrollo del servicio de FASTMOTOR S.A., generada ante la falta de stock o aprovisionamiento anticipado.

##### SALIDAS:

- **Orden de Compra:** Documento que detalla los bienes autorizados y que se gestionarán para la compra.

##### RECURSOS:

- **Humanos:** Jefe Administrativo Financiero, Bodeguero y Asistente Administrativo.
- **Infraestructura:** FASTMOTOR cuenta con una propiedad de planta baja, que incluye un taller y una bodega de repuestos. Además posee 15 maquinarias diferentes para el proceso de rectificado de motores.
- **HW&SW y Otros:** FASTMOTOR cuenta con tres computadores, 2 impresoras multifunción, 1 fax, 3 teléfonos y correo electrónico.

##### CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la empresa, Plan de Compras, Presupuesto de FASTMOTOR y Políticas del Proveedor.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



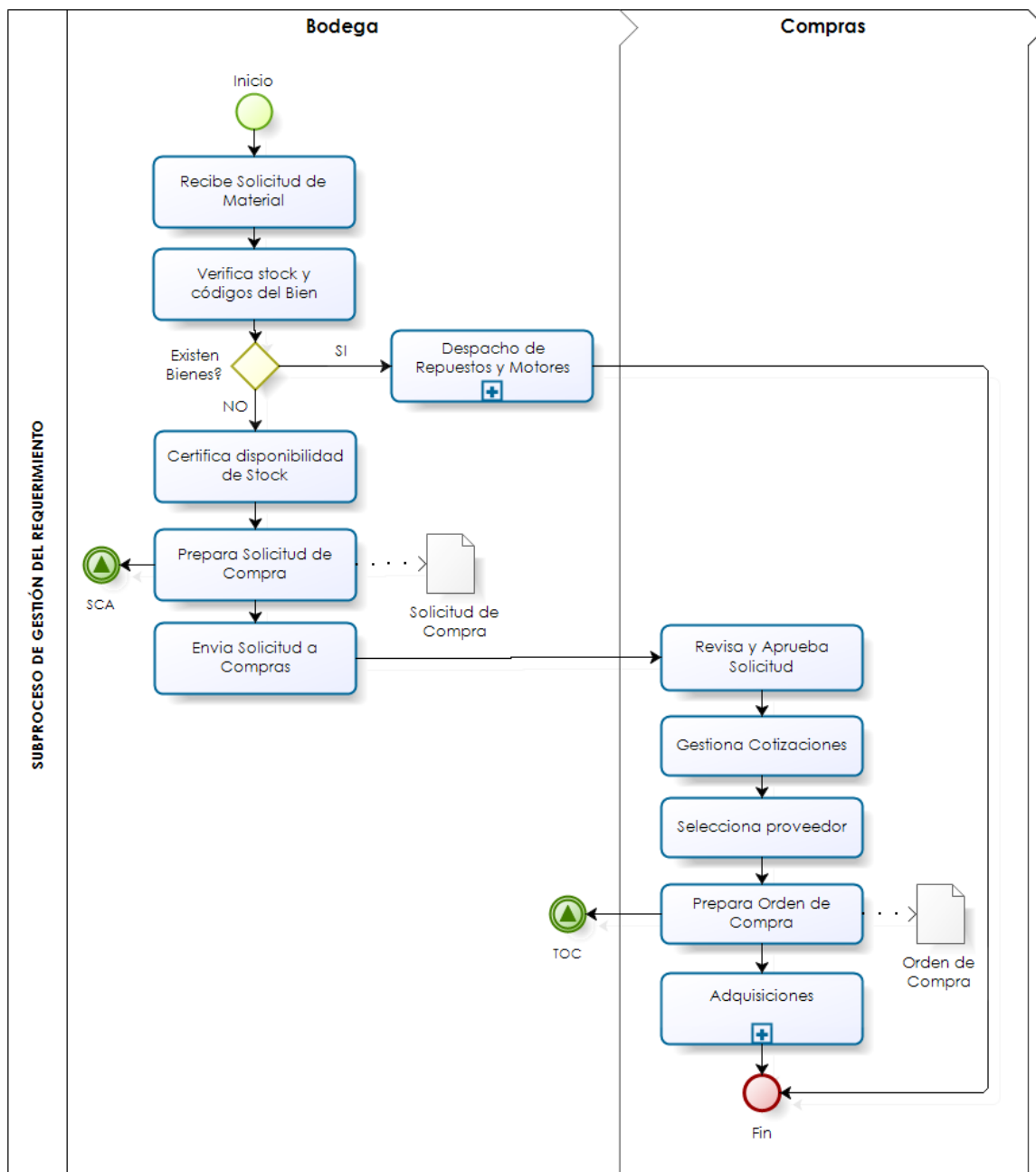


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 11 de 103

## FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO

<b>PROCESO:</b>	Compras	<b>CÓDIGO:</b>	C1
<b>SUBPROCESO:</b>	Gestión del Requerimiento	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Asegurar la correcta y óptima gestión de requerimiento de piezas y repuestos, mediante la elección del mejor proveedor según los requerimientos		



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 12 de 103

TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Compras	CÓDIGO:	C1
SUBPROCESO:	Gestión del Requerimiento	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Asegurar la correcta y óptima gestión de requerimiento de piezas y repuestos, mediante la elección del mejor proveedor según los requerimientos		

COD	Persp.	Nombre del Indicador	Descripción	Cálculo	Medida	Frecuencia
SCA	Cliente	Solicitudes de Compra atendidas	Mide las solicitudes de compra atendidas a tiempo	$\frac{\# \text{ Solicitudes } \underline{\text{a}} \text{ tendidas}}{\# \text{ Solicitudes generadas}}$	%	Mensual
TOC	N/A	Tiempo de Atención de Órdenes de Compra	Mide el tiempo de atención en días de las órdenes de compra desde que se genera la solicitud de compra	# Días de Atención de Orden de Compra	Días	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 13 de 103

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO			
<b>PROCESO:</b>	Compras	<b>CÓDIGO:</b>	C1
<b>SUBPROCESO:</b>	Gestión del Requerimiento	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Asegurar la correcta y óptima gestión de requerimiento de piezas y repuestos, mediante la elección del mejor proveedor según los requerimientos		
<b>EDICIÓN:</b>	1	<b>ELABORADO POR:</b>	Linda Cabrera Orellana

N°	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Recibe Solicitud de Material	Bodega	Se reciben los requerimientos de repuestos para la realización del servicio.	Receptar solicitud de materiales	Bodeguero
2	Verifica stock y códigos del bien	Bodega	Se revisa en la base de datos o físicamente si existen los repuestos requeridos.	Identificar bienes existentes	Bodeguero
3	Certifica disponibilidad de stock	Bodega	En caso de no existir los bienes requeridos, se procede a marcar la solicitud de material con sello o firma que indique indisponibilidad de stock.	Sello o firma que indique stock indisponible	Bodeguero
4	Prepara Solicitud de Compra	Bodega	Se elabora la Solicitud de Compra en base a los ítems indisponibles que se espera adquirir para abastecer la bodega y el taller.	Documento que detalla bienes solicitados para el abastecimiento	Bodeguero
5	Envía Solicitud a Compras	Bodega	Las solicitudes de compra son enviadas al área de compras para su respectivo análisis y viabilidad.	Transferir información a compras	Bodeguero
6	Revisa y Aprueba Solicitud	Compras	Se realiza una revisión de las solicitudes de compra, en función del aprovisionamiento y facilidad de abastecimiento.	Aprobación de la gestión de compras	Jefe Administrativo Financiero
7	Gestiona Cotizaciones	Compras	Llamadas telefónicas con los proveedores para gestionar precios	Cotizaciones de diferentes proveedores	Asistente Administrativo
8	Selecciona Proveedor	Compras	Se selecciona la cotización de menor costo y mejor calidad de repuestos.	Precio de Compra menor	Asistente Administrativo
9	Prepara Orden de Compra	Compras	Preparar la Orden de Compra.	Documento que detalla productos a comprar	Asistente Administrativo

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 14 de 103

CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Compras	CÓDIGO:	C1
SUBPROCESO:	Gestión del Requerimiento	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Asegurar la correcta y óptima gestión de requerimiento de piezas y repuestos, mediante la elección del mejor proveedor según los requerimientos		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Bodega (B2)		Solicitud de Compra	El personal de Bodega es el encargado de realizar el requerimiento formal de los repuestos o bienes que se encuentran indisponibles en Planta ya sea para la venta directa o para ejecutar el servicio de rectificado. Una vez que se certifique la indisponibilidad del bien, se gestiona la Solicitud de Compra para que se elabore la orden de compra y así poder continuar con el proceso de adquisiciones.	Orden de Compra	Compras (C2)	

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

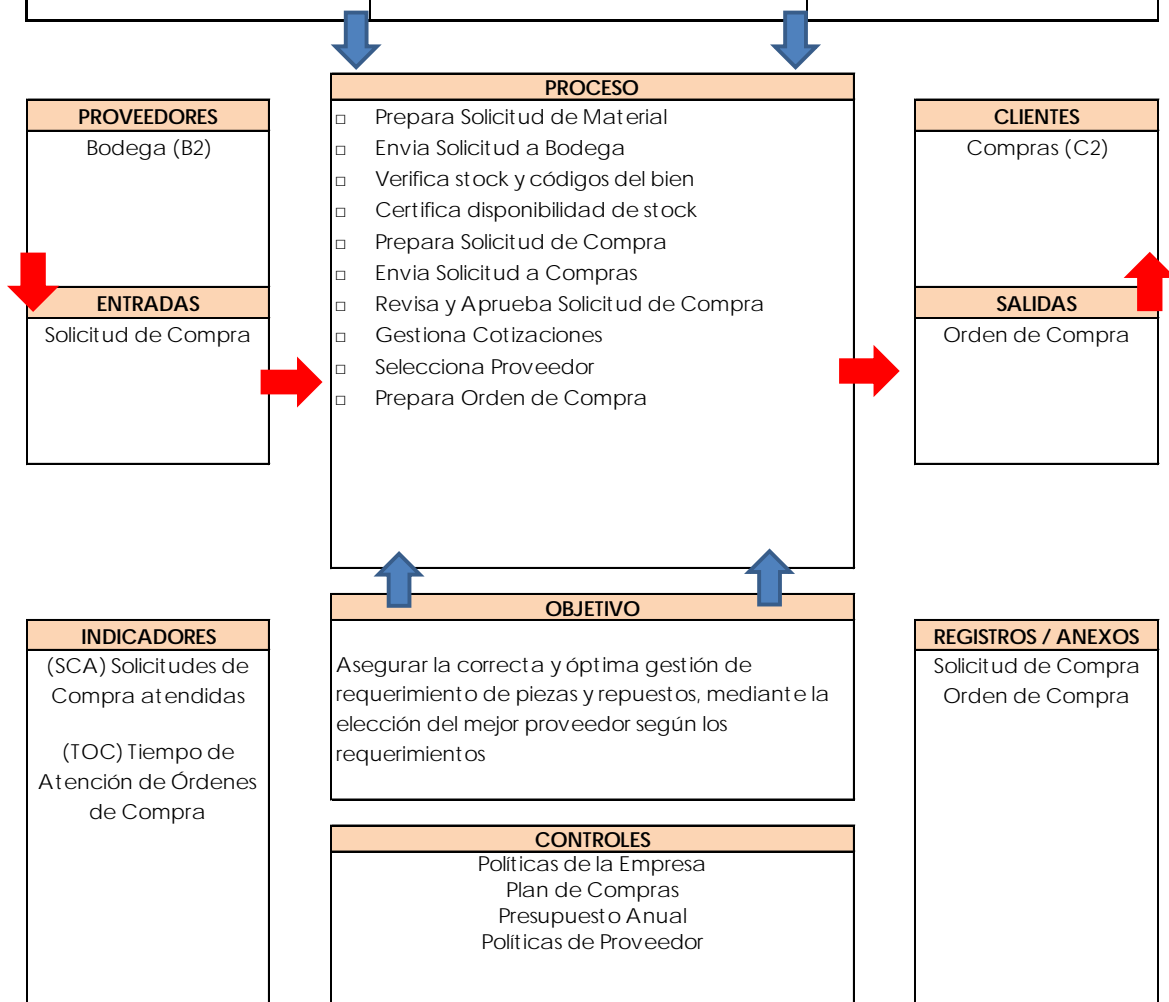


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 15 de 103

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Compras	CÓDIGO:	C1
SUBPROCESO:	Gestión del Requerimiento	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
RESPONSABLE:	Jefe Administrativo Financiero		

Recursos		
Humanos	Infraestructura	HW&SW y Otros
Jefe Administrativo Financiero	Propiedad planta baja, Taller y Bodega de Bodeguero	Computadoras e impresoras
Bodeguero	Maquinarias de rectificado	Fax y teléfonos
Asistente Administrativo		Correo electrónico



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## 4.1.2 SUBPROCESO DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES.-

### DESCRIPCIÓN:

El Subproceso de Gestión de Adquisiciones se origina en el momento que se aprueba la Orden de Compra, se procede a coordinar la logística de retiro de bienes, recepción de factura, transporte y recepción de bienes en las instalaciones de la compañía.

### ENTRADAS:

- **Orden de Compra:** Documento que detalla los bienes autorizados que se gestionarán para la compra.

### SALIDAS:

- **Factura de Proveedor:** Documento tributario que formaliza la compra ante el proveedor.
- **Repuestos nuevos:** Bienes que servirán para la venta directa o el desarrollo del servicio que ofrece FASTMOTOR S.A.

### RECURSOS:

- **Humanos:** Jefe Administrativo Financiero, Bodeguero y Asistente Administrativo.
- **Infraestructura:** FASTMOTOR cuenta con una propiedad de planta baja, que incluye un taller y una bodega de repuestos. Además posee 15 maquinarias diferentes para el proceso de rectificado de motores.
- **HW&SW y Otros:** FASTMOTOR cuenta con tres computadores, 2 impresoras multifunción, 1 fax, 3 teléfonos y correo electrónico.

### CONTROLES DEL PROCESO:

Leyes Tributarias, Políticas de la empresa y Políticas del Proveedor.

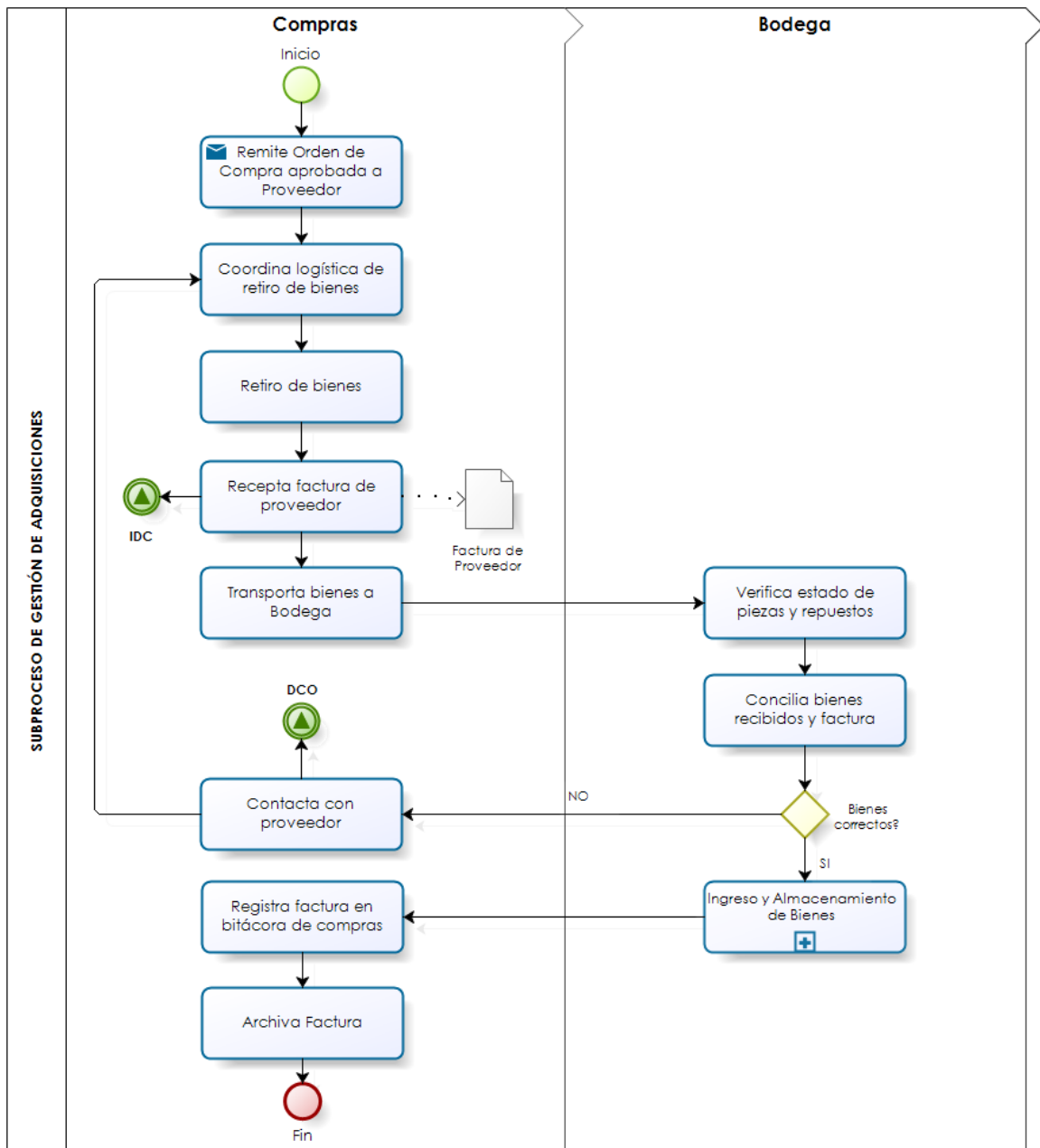
Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 17 de 103

FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Compras	CÓDIGO:	C2
SUBPROCESO:	Gestión de Adquisiciones	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Mantener la disponibilidad de bienes para la venta de repuestos y el servicio de rectificado de motores y de esta manera reducir los tiempos de producción.		



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 18 de 103

TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Compras	CÓDIGO:	C2
SUBPROCESO:	Gestión de Adquisiciones	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Mantener la disponibilidad de bienes para la venta de repuestos y el servicio de rectificado de motores y de esta manera reducir los tiempos de producción.		

COD	Persp.	Nombre del Indicador	Descripción	Cálculo	Medida	Frecuencia
IDC	Financiera	Índice de Compras	Significación de las compras respecto a las ventas	$\frac{\text{Compras}}{\text{Ventas Netas}}$	%	Mensual
DCO	N/A	Devolución en Compras	Significación de los ítem devueltos respecto a los ítems comprados	$\frac{\# \text{ Ítems devueltos}}{\# \text{ Ítems comprados}}$	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------





# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 19 de 103

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO			
<b>PROCESO:</b>	Compras	<b>CÓDIGO:</b>	C2
<b>SUBPROCESO:</b>	Gestión de Adquisiciones	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Mantener la disponibilidad de bienes para la venta de repuestos y el servicio de rectificado de motores y de esta manera reducir los tiempos de producción.		
<b>EDICIÓN:</b>	1	<b>ELABORADO POR:</b>	Linda Cabrera Orellana

N°	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Remite Orden de Compra aprobada a Proveedor	Compras	Se envía al proveedor la orden de compra aprobada.	El proveedor toma el pedido de la compañía	Asistente Administrativo
2	Coordina logística de retiro de bienes	Compras	Verificar la fecha y hora que los bienes estarán disponibles para el retiro.	Llamar telefónicamente al proveedor	Asistente Administrativo
3	Retiro de bienes	Compras	Se retiran los bienes de las instalaciones del proveedor	Retirar repuestos nuevos	Jefe Administrativo Financiero
4	Recepta factura de proveedor	Compras	Se obtiene y se revisa la factura de los bienes retirados, conforme a lo solicitado	Factura que detalla los bienes recibidos	Jefe Administrativo Financiero
5	Transporta bienes a Bodega	Compras	Se gestiona el transporte de los bienes, puede ser mediante transporte público y privado.	Logística de traslado de bienes	Jefe Administrativo Financiero
6	Verifica estado de piezas y repuestos	Bodega	Toda vez llegada la mercadería a las instalaciones, se verifica que los bienes se encuentren en buen estado	Constatación física del estado de los bienes	Bodeguero
7	Concilia bienes recibidos y factura	Bodega	Se realiza un conteo de los bienes recibidos y se compara con el número facturado, previo al ingreso a bodega	Conteo físico de los bienes	Bodeguero
8	Contacta con proveedor	Compras	En caso de existir diferentes o productos en mal estado, se contacta al proveedor para gestionar la devolución y cambio de bienes.	Llamar telefónicamente al proveedor	Asistente Administrativo
9	Registra factura en bitácora de compras	Compras	Se registra en bitácora la factura indicando básicamente número de documento, proveedor, fecha y valor total.	Actualizar bitácora de compras	Asistente Administrativo
10	Archiva Factura	Compras	Se archiva la factura de compra, a fin de gestionar su pago de acuerdo a su vencimiento.	Archivo de Compras	Asistente Administrativo

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 20 de 103

## CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO

<b>PROCESO:</b>	Compras	<b>CÓDIGO:</b>	C2
<b>SUBPROCESO:</b>	Gestión de Adquisiciones	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Mantener la disponibilidad de bienes para la venta de repuestos y el servicio de rectificado de motores y de esta manera reducir los tiempos de producción.		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Compras (C1)		Orden de Compra	El personal de Compras es el encargado de formalizar la Orden de Compra, una vez elegido el Proveedor se procede a gestionar la adquisición, coordinando el retiro de bienes y el transporte de los mismos hacia la empresa. Cuando llegan los bienes a las instalaciones, se verifica el estado y la cantidad de bienes, con el objetivo de realizar el ingreso a bodega. Se registra y se archiva la factura comercial.	Factura de Proveedor Repuestos nuevos	Financiero (F1) Bodega (B1)	

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

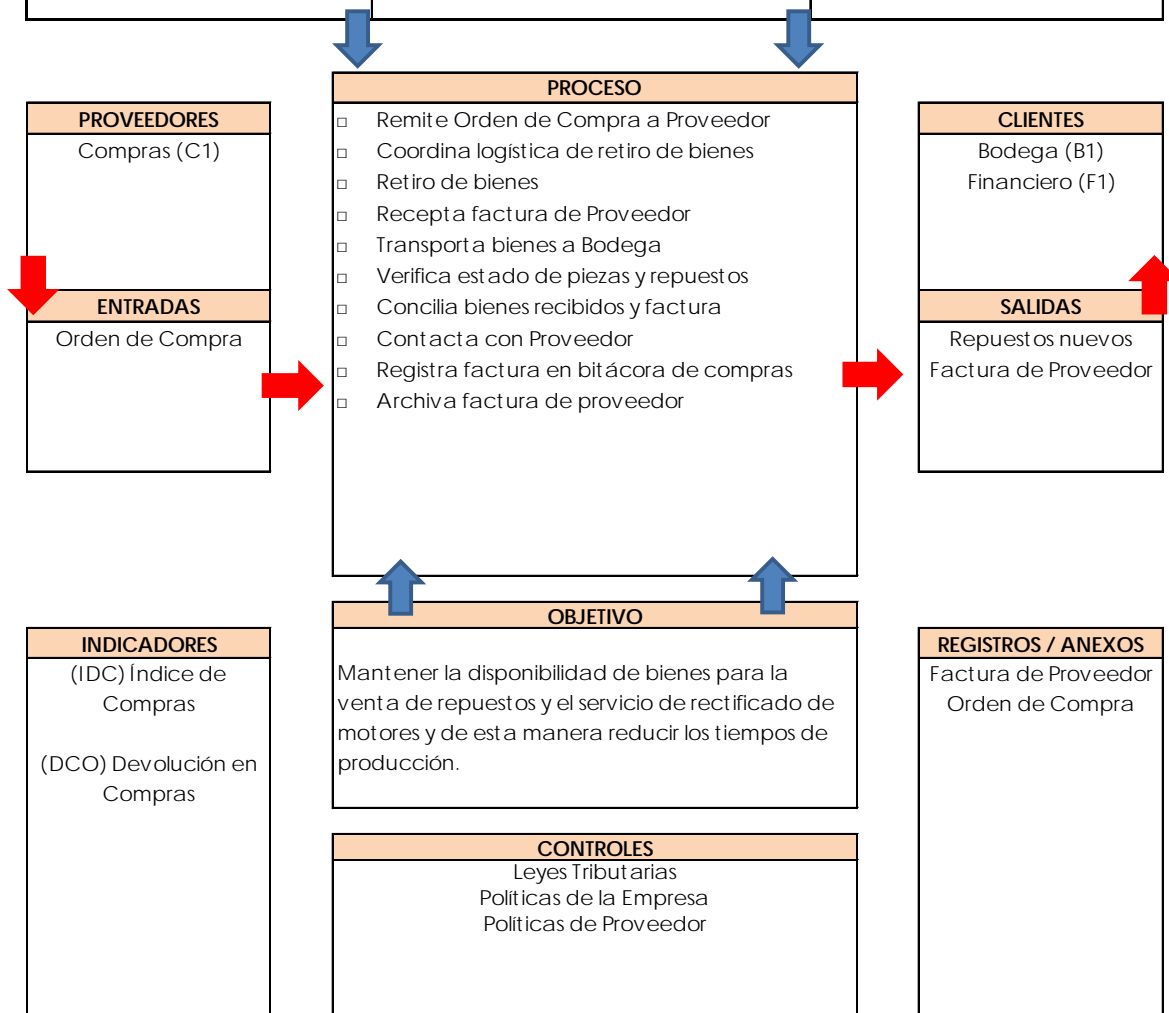


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 21 de 103

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Compras	CÓDIGO:	C2
SUBPROCESO:	Gestión de Adquisiciones	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
RESPONSABLE:	Jefe Administrativo Financiero		

Recursos		
Humanos	Infraestructura	HW&SW y Otros
Jefe Administrativo Financiero	Propiedad planta baja, Taller y Bodega de Bodeguero	Computadoras e impresoras
Bodeguero	Maquinarias de rectificado	Fax y teléfonos
Asistente Administrativo		Correo electrónico



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## 4.2 PROCESO DE BODEGA.-



### 4.2.1 SUBPROCESO DE INGRESO Y ALMACENAMIENTO DE BIENES.-

#### DESCRIPCIÓN:

El Subproceso de Ingreso y Almacenamiento de Bienes se origina en el momento que se reciben los bienes en las instalaciones por la compra, donde se procede a realizar el ingreso y su respectivo almacenamiento, previendo su futuro despacho.

#### ENTRADAS:

- **Repuestos nuevos:** Bienes que servirán para la venta directa o el desarrollo del servicio que ofrece FASTMOTOR S.A.
- **Repuestos y Motores rectificadas:** Bienes que han sido transformados y son almacenados en Bodega hasta la llegada del cliente para proceder al despacho.

#### SALIDAS:

- **Repuestos y Motores almacenados:** Bienes que han sido transformados y son almacenados en Bodega hasta la llegada del cliente para proceder al despacho, o en su defecto, bienes nuevos que son almacenados hasta la venta directa.

#### RECURSOS:

- **Humanos:** Bodeguero.
- **Infraestructura:** FASTMOTOR cuenta con una propiedad de planta baja, que incluye un taller y una bodega de repuestos. Además posee 15 maquinarias diferentes para el proceso de rectificado de motores.
- **H&S y Otros:** FASTMOTOR cuenta con tres computadores, 2 impresoras multifunción, 1 fax, 3 teléfonos y correo electrónico.

#### CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la empresa.

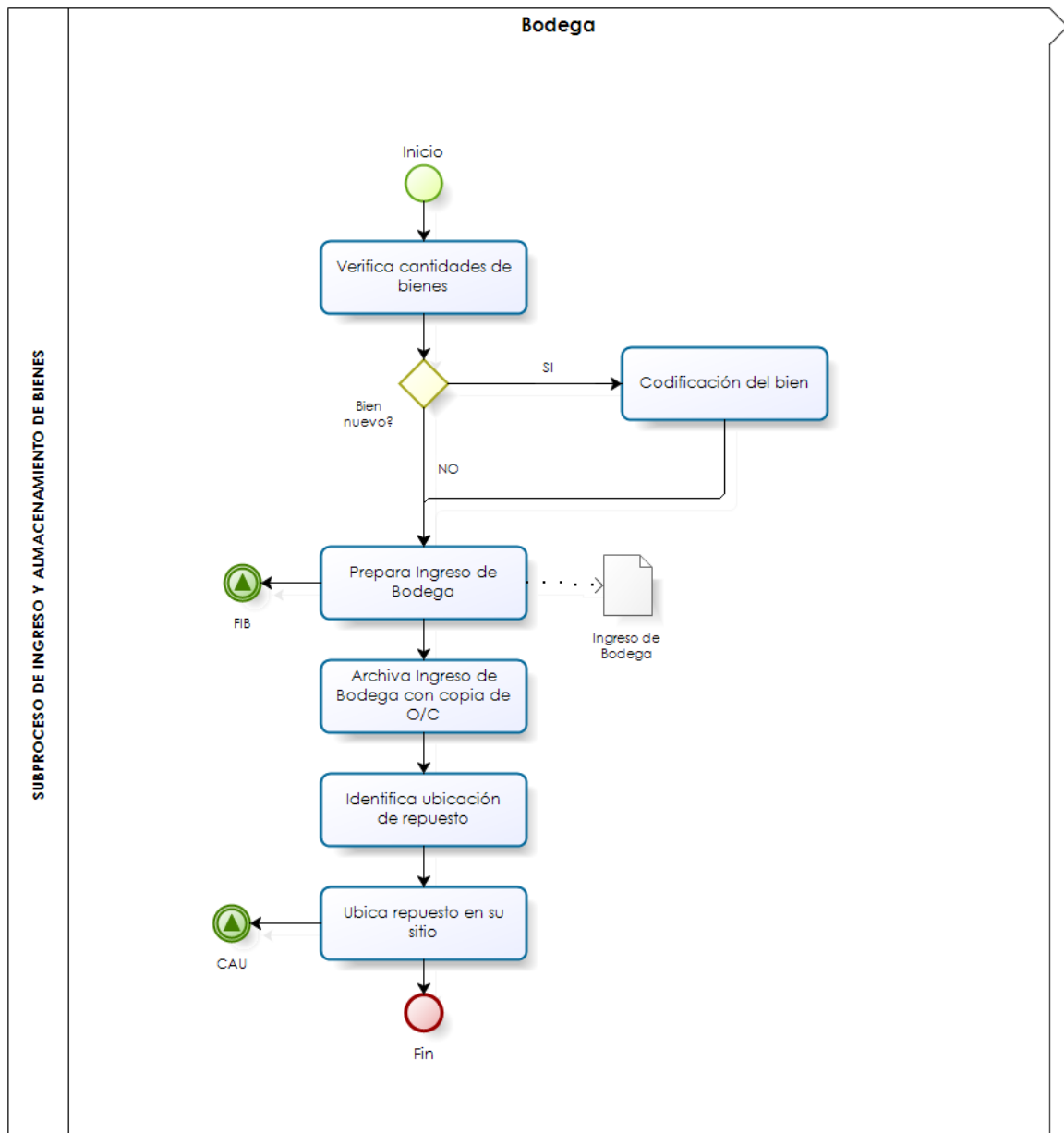
Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 23 de 103

FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Bodega	CÓDIGO:	B1
SUBPROCESO:	Ingreso y Almacenamiento de Bienes	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir las directrices para el control oportuno de los ingresos y almacenamiento de piezas, repuestos y motores de FASTMOTOR S.A.		



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 24 de 103

TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Bodega	CÓDIGO:	B1
SUBPROCESO:	Ingreso y Almacenamiento de Bienes	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir las directrices para el control oportuno de los ingresos y almacenamiento de piezas, repuestos y motores de FASTMOTOR S.A.		

COD	Persp.	Nombre del Indicador	Descripción	Cálculo	Medida	Frecuencia
FIB	Procesos	Fallas en Ingresos	Mide la eficiencia y precisión en los ingresos de bodega	$\frac{\# \text{ Ingresos con fallas}}{\# \text{ Ingresos de Bodega}}$	%	Mensual
CAU	N/A	Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	$\frac{\text{Costo almacenamiento}}{\# \text{ Unidades almacenadas}}$	\$	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 25 de 103

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Bodega	CÓDIGO:	B1
SUBPROCESO:	Ingreso y Almacenamiento de Bienes	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir las directrices para el control oportuno de los ingresos y almacenamiento de piezas, repuestos y motores de FASTMOTOR S.A.		
EDICIÓN:	1	ELABORADO POR:	Linda Cabrera Orellana

N°	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Verifica cantidades de bienes	Bodega	Una vez verificado el buen estado de los bienes, se procede a contar una segunda vez, a fin de confirmar la cantidad de bienes que ingresarán a Bodega.	Se confirma la cantidad de bienes que ingresan a Bodega	Bodeguero
2	Codificación del Bien	Bodega	En caso de que los bienes sean nuevos y no existan en el sistema, se procede a crear el respectivo código de acuerdo al tipo de Bien.	Se crea código del bien	Bodeguero
3	Prepara Ingreso de Bodega	Bodega	Se prepara el Ingreso de Bodega indicando código del bien, cantidad, fecha y observaciones.	Se elabora el Ingreso de Bodega	Bodeguero
4	Archiva ingreso de bodega con copia de O/C	Bodega	Se archiva el ingreso a Bodega adjuntando una copia de la Orden de Compra que soporte el ingreso, o en su defecto, se adjuntará la copia de la Orden de Trabajo.	Se archiva el ingreso de bodega y los documentos de soporte	Bodeguero
5	Identifica ubicación de repuesto	Bodega	Se identifica la percha y ubicación del bien, de acuerdo al tipo de bien.	Se identifica ubicación de bien	Bodeguero
6	Ubica repuesto en su sitio	Bodega	Se ubica el bien en el lugar previamente identificado.	Se ubica el bien en su sitio	Bodeguero

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 26 de 103

## CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO

<b>PROCESO:</b>	Bodega	<b>CÓDIGO:</b>	B1
<b>SUBPROCESO:</b>	Ingreso y Almacenamiento de Bienes	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Definir las directrices para el control oportuno de los ingresos y almacenamiento de piezas, repuestos y motores de FASTMOTOR S.A.		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Compras (C2)		Repuestos nuevos	El personal de Bodega es el encargado de verificar el correcto ingreso de repuestos y motores tanto nuevos como rectificadas y almacenarlos adecuadamente para su ágil despacho.	Repuestos y Motores almacenados	Bodega (B2)	
Taller (T2)		Repuestos y Motores rectificadas				

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



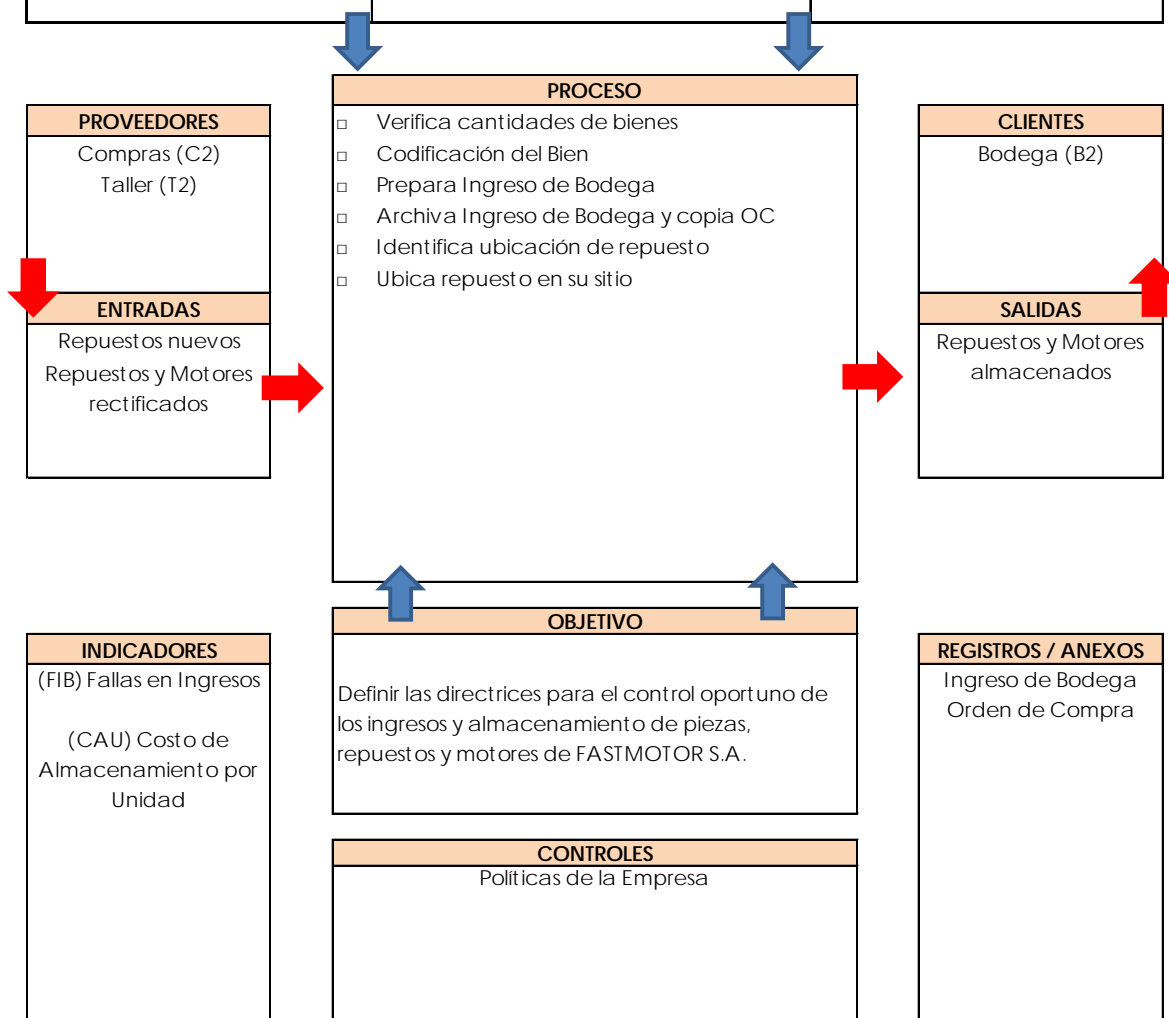


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 27 de 103

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Bodega	CÓDIGO:	B1
SUBPROCESO:	Ingreso y Almacenamiento de Bienes	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
RESPONSABLE:	Jefe Administrativo Financiero		

Recursos		
Humanos	Infraestructura	HW&SW y Otros
Bodeguero	Propiedad planta baja, Taller y Bodega de Maquinarias de rectificado	Computadoras e impresoras
		Fax y teléfonos
		Correo electrónico



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## MANUAL DE PROCESOS

Código:	MP.FMT.001
Emisión:	20140731
Revisión:	1
Edición:	20140731
Página:	28 de 103

### 4.2.2 SUBPROCESO DE DESPACHO DE REPUESTOS Y MOTORES.-

#### DESCRIPCIÓN:

El Subproceso de Despacho de Repuestos y Motores se origina en el momento que el área de Taller solicita bienes para desarrollar el servicio de rectificado, o en su defecto, el área de Ventas solicita el despacho de repuestos y motores rectificados para la venta directa, mediante la copia de factura.

#### ENTRADAS:

- **Repuestos y Motores almacenados:** Bienes que han sido transformados y son almacenados en Bodega hasta la llegada del cliente para proceder al despacho, o en su defecto, bienes nuevos que son almacenados hasta la venta directa.
- **Solicitud de Material:** Documento de requerimiento de repuestos motivado por el área de Taller para ejecutar el servicio correspondiente.
- **Copia Factura de Venta:** Copia de documento tributario que genera el despacho de un bien que ha sido previamente verificado y vendido por FASTMOTOR.

#### SALIDAS:

- **Repuestos y Motores rectificadas:** Bienes que han sido transformados y son almacenados en Bodega hasta la llegada del cliente para proceder al despacho.
- **Repuestos nuevos:** Bienes que servirán para la venta directa o el desarrollo del servicio que ofrece FASTMOTOR S.A.
- **Solicitud de Compra:** Documento de requerimiento de compra de repuestos y demás materiales necesarios para el desarrollo del servicio de FASTMOTOR S.A., generada ante la falta de stock o aprovisionamiento anticipado.

#### RECURSOS:

- **Humanos:** Bodeguero.
- **Infraestructura:** FASTMOTOR cuenta con una propiedad de planta baja, que incluye un taller y una bodega de repuestos. Además posee 15 maquinarias diferentes para el proceso de rectificado de motores.
- **H&S y Otros:** FASTMOTOR cuenta con tres computadores, 2 impresoras multifunción, 1 fax, 3 teléfonos y correo electrónico.

#### CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la empresa

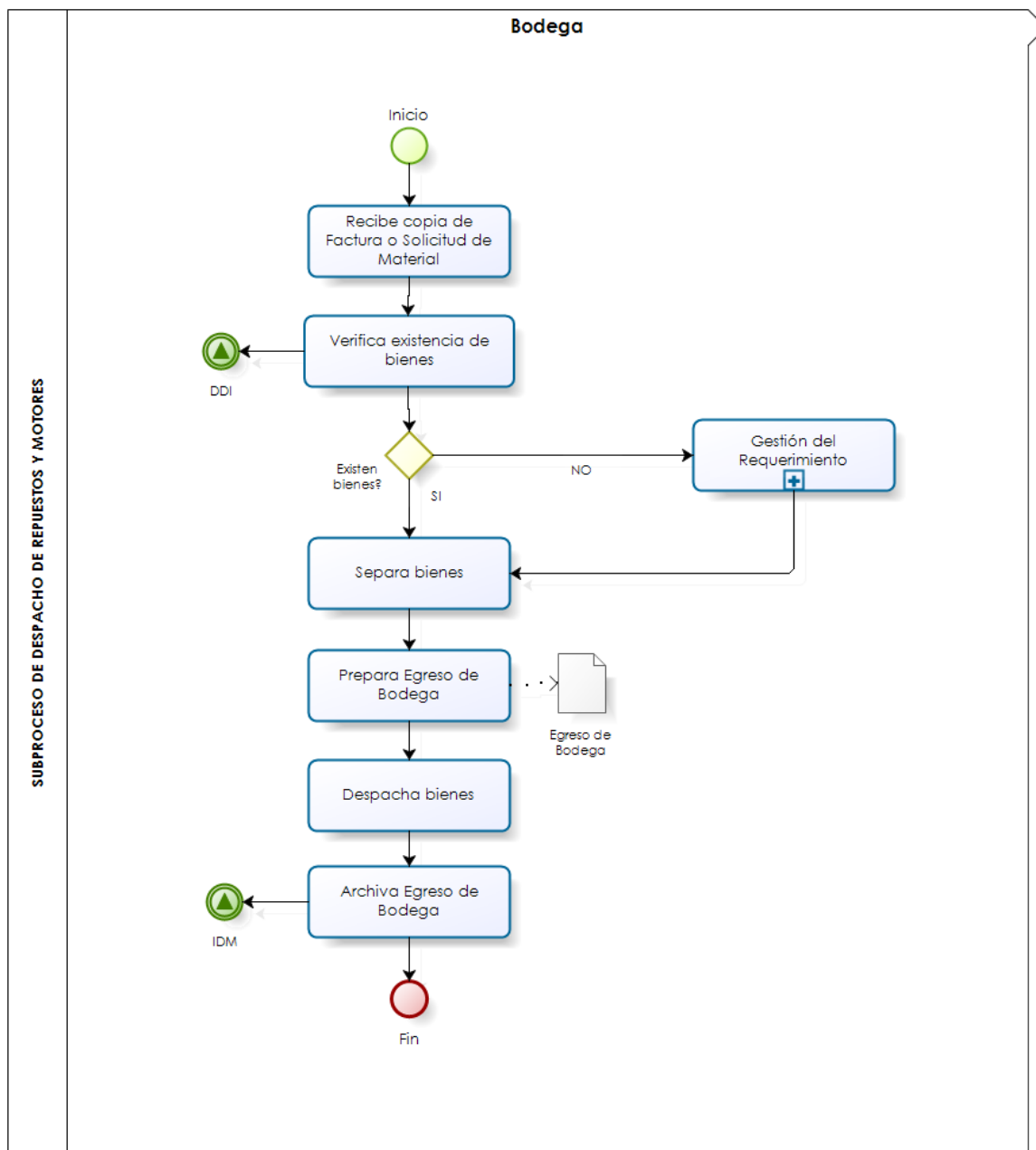
Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
Emisión: 20140731  
Revisión: 1  
Edición: 20140731  
Página: 29 de 103

FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Bodega	CÓDIGO:	B2
SUBPROCESO:	Despacho de Repuestos y Motores	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir las directrices para el control oportuno de los egresos de piezas, repuestos y motores de FASTMOTOR S.A.		



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 30 de 103

## TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO

PROCESO:	Bodega	CÓDIGO:	B2
SUBPROCESO:	Despacho de Repuestos y Motores	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir las directrices para el control oportuno de los egresos de piezas, repuestos y motores de FASTMOTOR S.A.		

COD	Persp.	Nombre del Indicador	Descripción	Cálculo	Medida	Frecuencia
DDI	Procesos	Disponibilidad de Inventario	Mide la disponibilidad de inventario según los requerimiento	$\frac{\# \text{ Artículos despachado}}{\# \text{ Artículos solicitados}}$	%	Mensual
IDM	N/A	Índice de Duración de Mercancías	Proporción entre el inventario final y el consumo promedio del período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene	$\frac{\text{Inventario final del período}}{\text{Consumo promedio}}$	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 31 de 103

## DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO

<b>PROCESO:</b>	Bodega	<b>CÓDIGO:</b>	B2
<b>SUBPROCESO:</b>	Despacho de Repuestos y Motores	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Definir las directrices para el control oportuno de los egresos de piezas, repuestos y motores de FASTMOTOR S.A.		
<b>EDICIÓN:</b>	1	<b>ELABORADO POR:</b>	Linda Cabrera Orellana

N°	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Recibe copia de Factura o Solicitud de Material	Bodega	Se receipta el documento habilitante que activa el despacho de productos	Documento habilitante para el despacho	Bodeguero
2	Verifica existencia de bienes	Bodega	Se verifica que los bienes solicitados se encuentren en stock	Verificación física de bienes	Bodeguero
3	Separa Bienes	Bodega	Los bienes solicitados son buscados, ubicados y separados del inventario para proceder a realizar el egreso	Búsqueda y separación de bienes del inventario	Bodeguero
4	Prepara Egreso de Bodega	Bodega	Se elabora el documento que avala la salida de los bienes en Bodega que deberá ser suscrito por el Bodeguero	Documento que certifica el egreso de bodega	Bodeguero
5	Despacha Bienes	Bodega	Se entregan los bienes ya sea al área de Ventas o al área de Taller, según corresponda.	Entrega de bienes	Bodeguero
6	Archiva Egreso de Bodega	Bodega	Se mantiene en archivo los egresos realizados con el debido sustento, puede ser la Solicitud de Material o la copia de la Factura de Venta	Archivo físico	Bodeguero

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 32 de 103

CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Bodega	CÓDIGO:	B2
SUBPROCESO:	Despacho de Repuestos y Motores	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir las directrices para el control oportuno de los egresos de piezas, repuestos y motores de FASTMOTOR S.A.		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Bodega (B1)		Repuestos y Motores Almacenados	El personal de Bodega es el encargado de receptor las Solicitudes de Material, con el objetivo de suministrar los repuestos necesarios para realizar el servicio de rectificado acorde a los requerimientos del cliente. Así mismo, recepta las facturas para proceder al despacho de repuestos nuevos o repuestos y motores rectificadas. Conforme las ventas realizadas, emite al área de Gestión de Requerimiento la solicitud de compra de los repuestos necesarios para abastecer la demanda.	Repuesto s y motores rectificad o s	Taller (T1)	Cliente
Taller (T1)		Solicitud de Material		Repuesto s nuevos	Compras (C1)	
Ventas (V1)		Copia Factura de Venta		Solicitud de Compra		

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

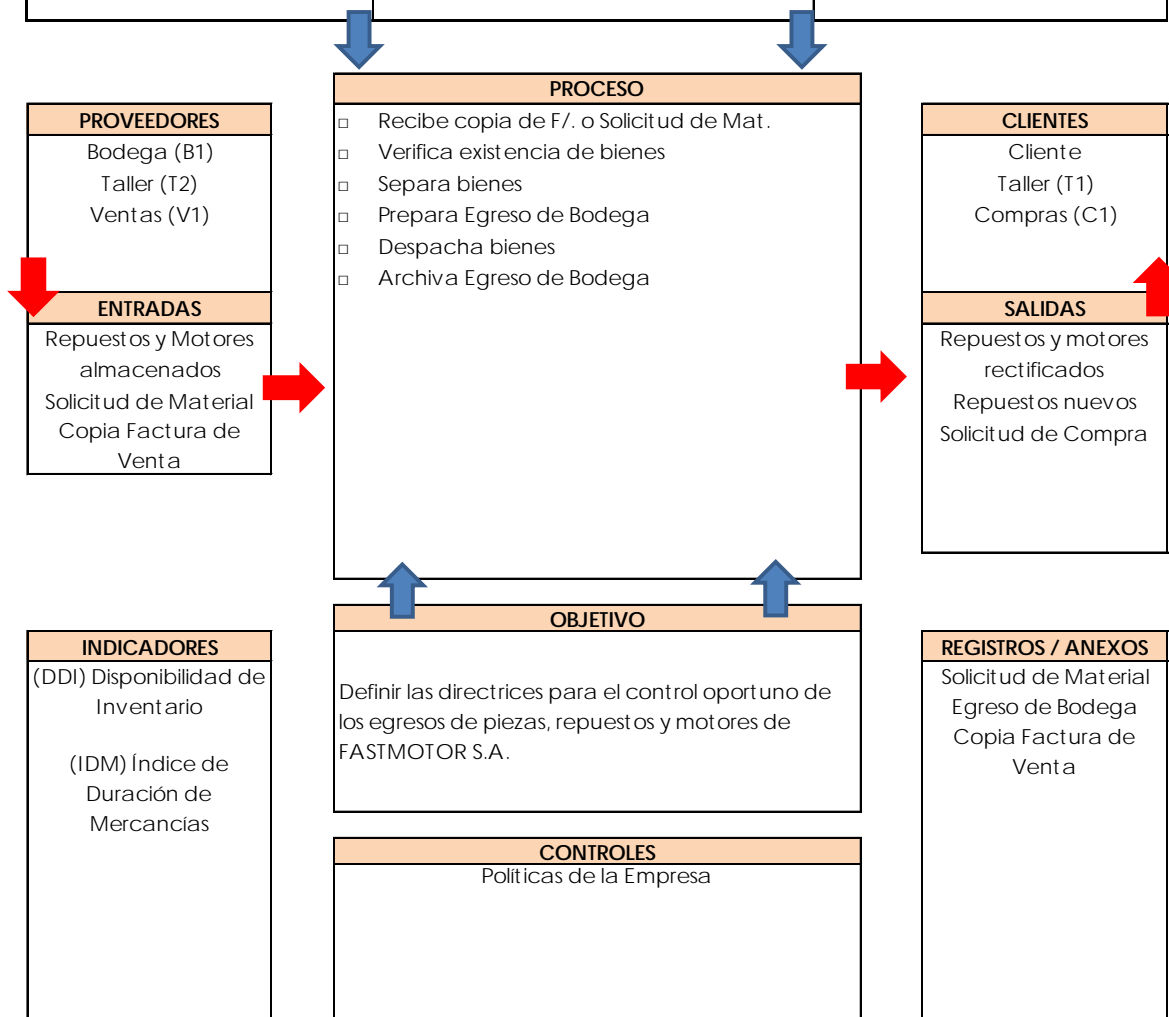


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 33 de 103

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Bodega	CÓDIGO:	B2
SUBPROCESO:	Despacho de Repuestos y Motores	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
RESPONSABLE:	Jefe Administrativo Financiero		

Recursos		
Humanos	Infraestructura	HW&SW y Otros
Bodeguero	Propiedad planta baja, Taller y Bodega de Maquinarias de rectificado	Computadoras e impresoras
		Fax y teléfonos
		Correo electrónico



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## 4.3 PROCESO DE VENTAS.-



### 4.3.1 SUBPROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS Y FACTURACIÓN.-

#### DESCRIPCIÓN:

El Subproceso de Gestión de Ventas y Facturación se origina en el momento que el cliente decide adquirir el bien o servicio que ha sido proformado en Atención al Cliente. En caso de generarse una venta de repuestos se recurre inmediatamente a facturar según el stock actual, caso contrario se abrirá una Orden de Trabajo para efectuar el servicio de rectificado y los repuestos y motores se ingresarán al área de Taller para la realización del servicio, que una vez culminado se facturará. De acuerdo a la forma de pago, se registrará la venta y se remitirá la copia de factura a Bodega para proceder al despacho de los bienes.

#### ENTRADAS:

- **Autorización de Crédito:** Solicitud de crédito aprobada que permitirá conceder una venta a crédito.
- **Orden de Trabajo Cerrada:** Documento que certifica el trabajo realizado y especifica las actividades, tiempo, personal y materiales utilizados para ejecutar el servicio que permite realizar la facturación.
- **Proforma de Venta.-** Documento que contiene el producto o servicio y el precio pactado con el cliente previo a la venta.

#### SALIDAS:

- **Factura de Venta:** Documento tributario que detalla los bienes y servicios vendidos.
- **Copia de Factura de Venta:** Documento que permitirá el despacho de los bienes.
- **Garantías de Cliente:** Cheques o cualquier otro documento que avale la capacidad de pago a largo plazo del cliente.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------





## MANUAL DE PROCESOS

Código:	MP.FMT.001
Emisión:	20140731
Revisión:	1
Edición:	20140731
Página	35 de 103

- **Orden de Trabajo Abierta:** Documento que servirá para certificar el trabajo realizado y especificará las actividades, tiempo, personal y materiales utilizados para ejecutar el servicio.

### RECURSOS:

- **Humanos:** Jefe Comercial y Asistente Comercial
- **Infraestructura:** FASTMOTOR cuenta con una propiedad de planta baja, que incluye un taller y una bodega de repuestos. Además posee 15 maquinarias diferentes para el proceso de rectificado de motores.
- **H&S y Otros:** FASTMOTOR cuenta con tres computadores, 2 impresoras multifunción, 1 fax, 3 teléfonos y correo electrónico.

### CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la empresa y Leyes Tributarias.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

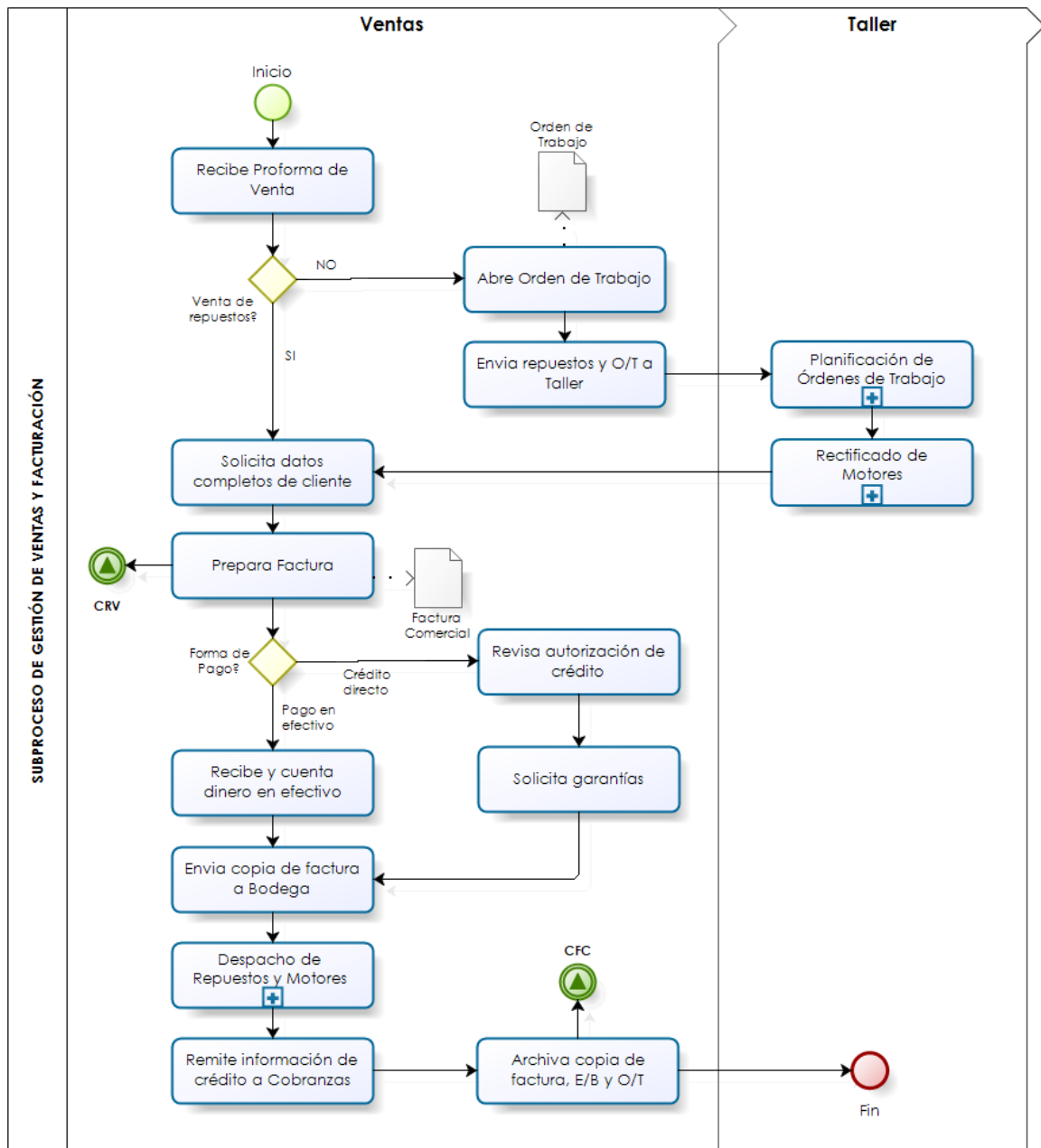


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 36 de 103

## FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO

PROCESO:	Ventas	CÓDIGO:	V1
SUBPROCESO:	Gestión de Ventas y Facturación	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Establecer un marco interno que permita realizar una atención ágil y adecuada a los clientes en el proceso de venta y facturación.		



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 37 de 103

TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Ventas	CÓDIGO:	V1
SUBPROCESO:	Gestión de Ventas y Facturación	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Establecer un marco interno que permita realizar una atención ágil y adecuada a los clientes en el proceso de venta y facturación.		

COD	Persp.	Nombre del Indicador	Descripción	Cálculo	Medida	Frecuencia
CRV	Financiera	Crecimiento en Ventas	Mide el grado de crecimiento en ventas de un período respecto al período anterior	$\frac{\text{Ventas del periodo}}{\text{Ventas periodo anterior}}$	%	Mensual
CFC	N/A	Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas anuladas}}{\text{Total de Facturas emitidas}}$	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 38 de 103

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Ventas	CÓDIGO:	V1
SUBPROCESO:	Gestión de Ventas y Facturación	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Establecer un marco interno que permita realizar una atención ágil y adecuada a los clientes en el proceso de venta y facturación.		
EDICIÓN:	1	ELABORADO POR:	Linda Cabrera Orellana

N°	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Recibe Proforma de Venta	Ventas	Se receipta la Proforma de Venta que indica los bienes y/o servicios que el cliente desea adquirir.	Detalle de bienes y/o servicios valorados al público	Asistente Comercial
2	Abre Orden de Trabajo	Ventas	En caso de que el cliente adquiera un servicio, se emite una Orden de Trabajo, asignando un número determinado de documento que permitirá identificar el requerimiento específico de cada cliente. Si el cliente adquiere bienes se gestionará inmediatamente la factura solicitando los datos correspondientes.	Orden de Trabajo abierta que formaliza la ejecución de un servicio requerido	Asistente Comercial
3	Envía repuestos y O/T a Taller	Ventas	En caso de que el cliente adquiera un servicio, se envían los repuestos del cliente junto con la Orden de Trabajo abierta al área de Taller, que permita ejecutar el requerimiento.	Asignación de actividad al área de Taller	Asistente Comercial
4	Solicita datos completos de cliente	Ventas	Una vez ejecutado el servicio o la verificación de bienes, se solicitan los datos al cliente para elaborar la factura y mantener una base de datos de nuestros clientes.	Datos completos del cliente	Asistente Comercial
5	Prepara Factura	Ventas	Se prepara la factura basados en la proforma de venta y en los datos proporcionados por el cliente y en cualquier otra característica particular del bien y/o servicio realizado.	Documento que valida la venta	Asistente Comercial
6	Recibe y cuenta dinero en efectivo	Ventas	Se solicita al cliente el valor del bien o servicio proporcionado para realizar el respectivo conteo.	Conteo de dinero en efectivo	Jefe Comercial
7	Revisa autorización de crédito	Ventas	En caso de que la venta se realice a crédito, se verificará que existe un cupo asignado al cliente, previamente verificado y autorizado.	Solicitud de Crédito autorizada	Asistente Comercial
		Elaborado	Revisado	Aprobado	



## MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 39 de 103

8	Solicita garantías	Ventas	Cuando se compruebe la veracidad de la Autorización de Crédito se solicitarán y verificarán las garantías necesarias que cubra el crédito otorgado.	Se reciben las garantías necesarias que cubra el crédito otorgado	Asistente Comercial
9	Envía copia de factura a Bodega	Ventas	Se remite la copia de factura al área de Bodega para que los bienes sean despachados.	Solicitar el despacho de bienes	Asistente Comercial
10	Remite información de crédito a Cobranzas	Ventas	En caso de que la venta se realice a crédito, se remitirá al área de Cobranzas, las garantías entregadas por el cliente y la información necesaria que permita gestionar una eficiente recuperación de cartera.	Se envían las garantías para el custodio y respectivo cobro, cuando corresponda	Asistente Comercial
11	Archiva copia de factura, E/B y O/T	Ventas	Se archivan los documentos generados en la venta con sus respectivos soportes de crédito o de pagos en efectivo.	Archivo físico	Asistente Comercial

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 40 de 103

## CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO

<b>PROCESO:</b>	Ventas	<b>CÓDIGO:</b>	V1
<b>SUBPROCESO:</b>	Gestión de Ventas y Facturación	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Establecer un marco interno que permita realizar una atención ágil y adecuada a los clientes en el proceso de venta y facturación.		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Crédito y Cobranza (D1)		Autorización de Crédito	El área de Ventas realiza la facturación del bien o servicio proporcionado, basándose en una orden de trabajo o únicamente en una proforma de venta. En caso de realizar una venta a crédito, solicita las garantías necesarias de acuerdo a la autorización de crédito, la cual ha sido analizada previamente.	Factura de Venta		Cliente
Taller (T2)		Orden de Trabajo cerrada		Copia de Factura de Venta	Bodega (B2)	
Servicio al Cliente (S1)		Proforma de Venta		Garantías de Clientes	Crédito y Cobranza (D2)	
				Orden de Trabajo abierta	Taller (T1)	

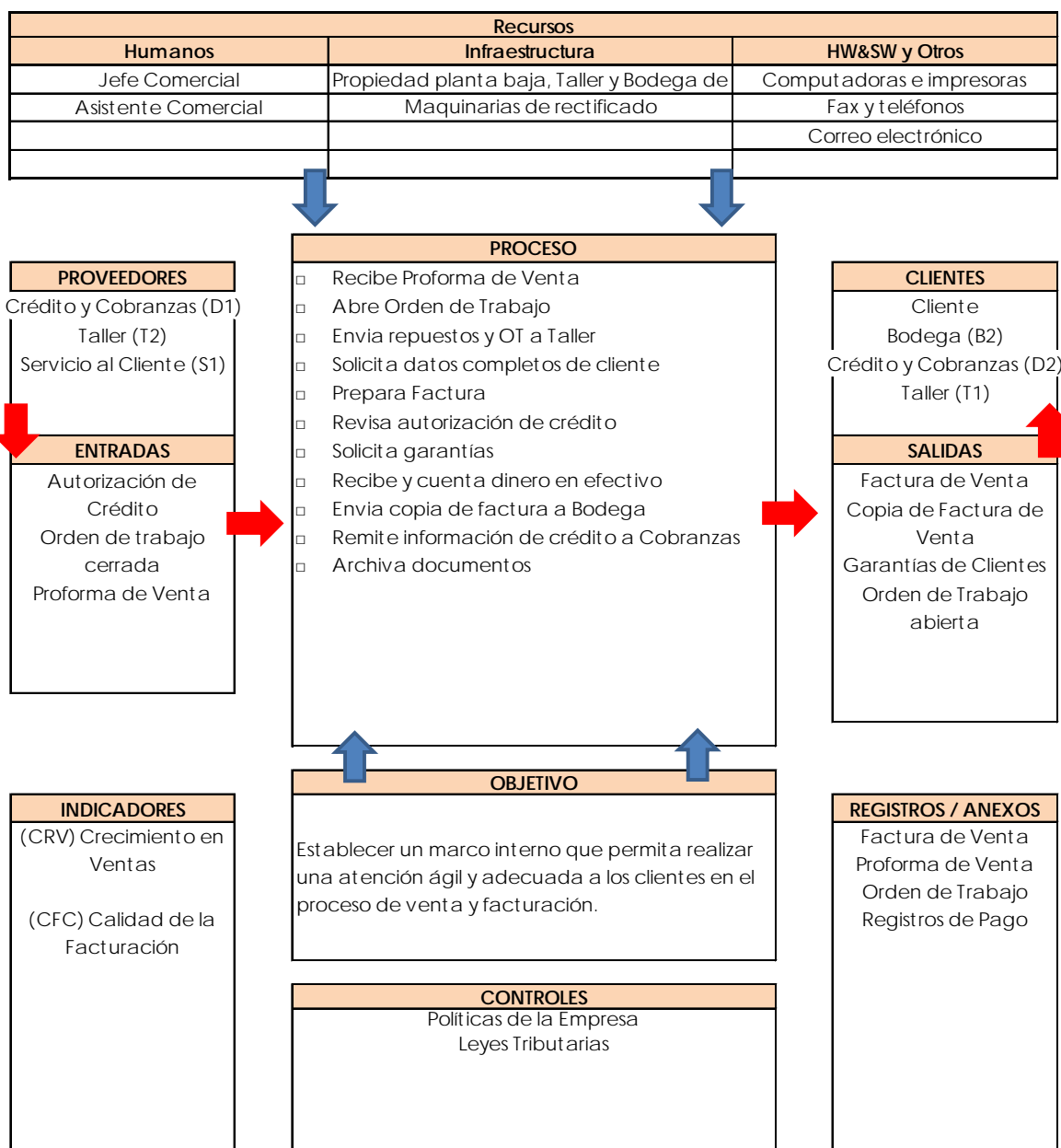
Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 41 de 103

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Ventas	CÓDIGO:	V1
SUBPROCESO:	Gestión de Ventas y Facturación	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
RESPONSABLE:	Jefe Comercial		



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

## 4.4 PROCESO DE TALLER.-



### 4.4.1 SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN DE ÓRDENES DE TRABAJO.-

#### DESCRIPCIÓN:

El Subproceso de Planificación de Órdenes de Trabajo se origina en el momento que ventas apertura una Orden de Trabajo, cuyos documentos serán debidamente planificados para su ejecución considerando los materiales necesarios, mediante el abastecimiento de la Bodega.

#### ENTRADAS:

- **Orden de Trabajo Abierta:** Documento que servirá para certificar el trabajo realizado y especificará las actividades, tiempo, personal y materiales utilizados para ejecutar el servicio.
- **Repuestos nuevos:** Bienes que servirán para el desarrollo del servicio que ofrece FASTMOTOR S.A.
- **Repuestos y motores dañados:** Bienes que son entregados por el cliente para el servicio de rectificado.

#### SALIDAS:

- **Orden de Trabajo Planificada:** Documento planificado para la ejecución, que especifica las actividades, tiempo, personal y materiales utilizados para ejecutar el servicio.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------





## MANUAL DE PROCESOS

Código:	MP.FMT.001
Emisión:	20140731
Revisión:	1
Edición:	20140731
Página:	43 de 103

- **Repuestos y motores dañados planificados:** Bienes que son entregados por el cliente para el servicio de rectificado y que fueron planificados para la transformación.
- **Repuestos nuevos para el servicio planificado:** Bienes entregados por Bodega que servirán para el desarrollo del servicio planificado de rectificado de motores.
- **Solicitud de Material:** Documento de requerimiento de repuestos motivado por el área de Taller, a fin de cumplir las Órdenes de Trabajo planificadas.

### RECURSOS:

- **Humanos:** Jefe de Operaciones y operadores.
- **Infraestructura:** FASTMOTOR cuenta con una propiedad de planta baja, que incluye un taller y una bodega de repuestos. Además posee 15 maquinarias diferentes para el proceso de rectificado de motores.
- **H&S y Otros:** FASTMOTOR cuenta con tres computadores, 2 impresoras multifunción, 1 fax, 3 teléfonos y correo electrónico.

### CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la empresa y Presupuesto de FASTMOTOR.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

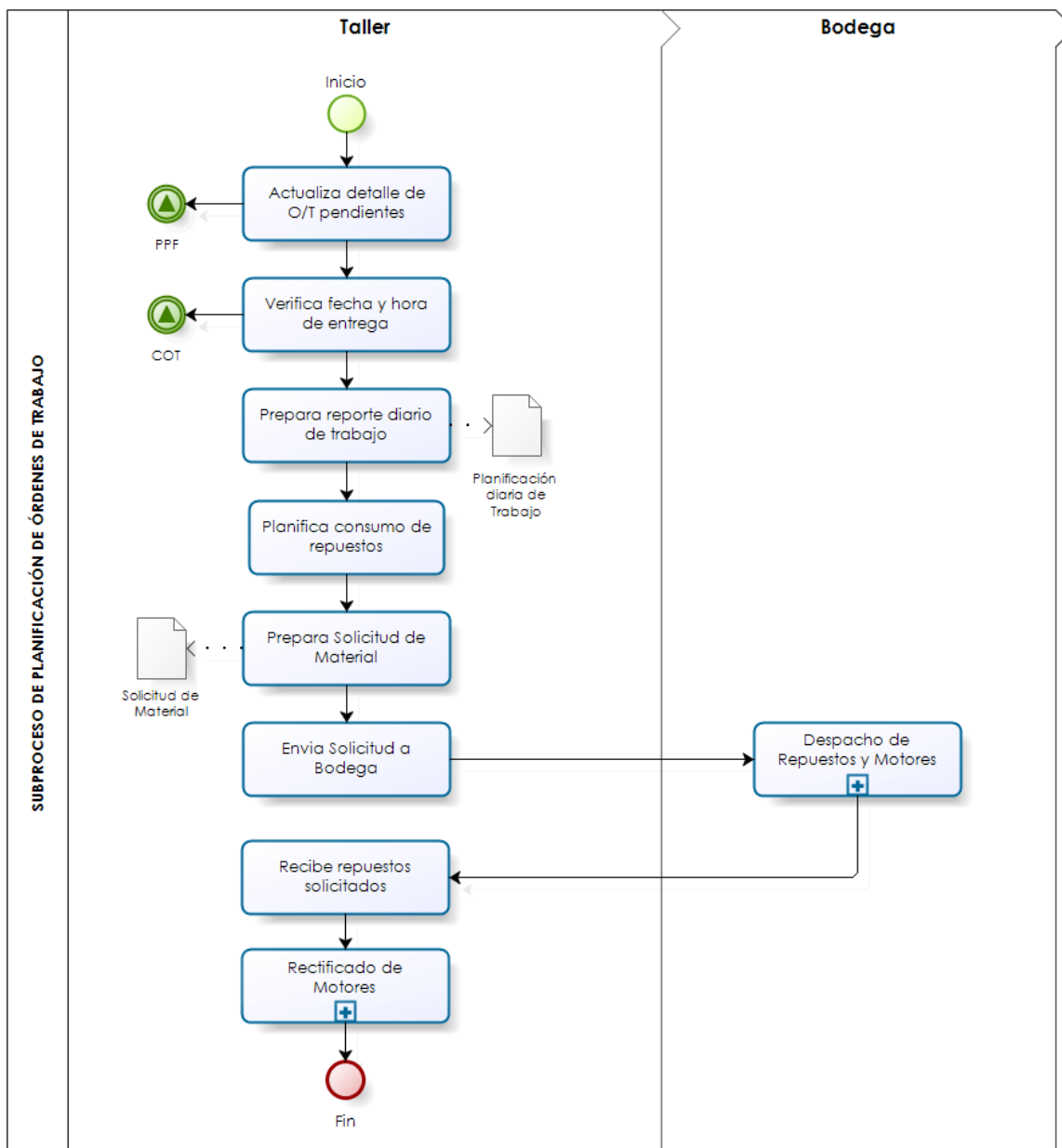


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 44 de 103

## FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO

PROCESO:	Taller	CÓDIGO:	T1
SUBPROCESO:	Planificación de Órdenes de Trabajo	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Planificar los trabajos diarios en FASTMOTOR S.A., de tal manera que se cumpla a los clientes con la fecha de entrega y con la calidad esperada.		



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 45 de 103

## TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO

<b>PROCESO:</b>	Taller	<b>CÓDIGO:</b>	T1
<b>SUBPROCESO:</b>	Planificación de Órdenes de Trabajo	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Planificar los trabajos diarios en FASTMOTOR S.A., de tal manera que se cumpla a los clientes con la fecha de entrega y con la calidad esperada.		

COD	Persp.	Nombre del Indicador	Descripción	Cálculo	Medida	Frecuencia
PPF	N/A	Órdenes de Trabajo pendientes por facturar	Consiste en calcular el número de órdenes de trabajo no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\# \text{ OT pendientes } \underline{\text{p or facturar}}}{\# \text{ OT facturadas}}$	%	Mensual
COT	Cliente	Cumplimiento a tiempo de OT	Mide las órdenes de trabajo que son cumplidas en el tiempo definido a los clientes	$\frac{\# \text{ OT cumplidas a } \underline{\text{tiempo}}}{\# \text{ OT cumplidas}}$	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 46 de 103

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Taller	CÓDIGO:	T1
SUBPROCESO:	Planificación de Órdenes de Trabajo	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Planificar los trabajos diarios en FASTMOTOR S.A., de tal manera que se cumpla a los clientes con la fecha de entrega y con la calidad esperada.		
EDICIÓN:	1	ELABORADO POR:	Linda Cabrera Orellana

N°	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Actualiza detalle de O/T pendientes	Taller	De acuerdo a las Órdenes de Trabajo que remite el área de Ventas, se actualiza la bitácora de requerimientos pendientes, mismos que serán planificados considerando variables de tiempo, recursos, materiales y personal.	Reporte actualizado de O/T pendientes	Operador
2	Verifica fecha y hora de entrega	Taller	Se determina las Órdenes de Trabajo que serán ejecutadas en el día, indicando fecha y hora de culminación, % de avances, esperando aproximarse según lo notificado inicialmente al cliente.	Planifica estableciendo prioridades	Jefe de Operaciones
3	Prepara reporte diario de trabajo	Taller	Se formaliza un reporte diario de trabajo donde se indica las O/T que se ejecutarán, priorizando las más antiguas.	Elabora reporte diario de trabajo	Jefe de Operaciones
4	Planifica consumo de repuestos	Taller	Conforme lo planificado diariamente se procede a determinar los materiales necesarios para llevar a cabo los servicios requeridos.	Abastecerse anticipadamente de los recursos necesarios	Jefe de Operaciones
5	Prepara Solicitud de Material	Taller	Según los materiales que se requerirán, se procede a elaborar una Solicitud de Material.	Prepara documento de solicitud de repuestos	Operador
6	Envía Solicitud a Bodega	Taller	Se remite la Solicitud de Material al área de Bodega, a fin de abastecerse de los insumos necesarios para ejecutar el servicio.	Se envía documento	Operador
7	Recibe repuestos solicitados	Taller	Se receptan los insumos solicitados en la Solicitud de Material.	Recepción de repuestos	Operador

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 47 de 103

CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Taller	CÓDIGO:	T1
SUBPROCESO:	Planificación de Órdenes de Trabajo	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Planificar los trabajos diarios en FASTMOTOR S.A., de tal manera que se cumpla a los clientes con la fecha de entrega y con la calidad esperada.		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Ventas (V1)	Cliente	Orden de Trabajo abierta	El personal de Taller es el encargado de planificar diariamente las órdenes de trabajo que se realizarán, planificando el recurso necesario para llevar a cabo la orden de trabajo.	Orden de Trabajo planificada	Taller (T2)	
Bodega (B2)		Repuestos nuevos		Repuestos nuevos para el servicio planificado		
		Repuestos y Motores dañados		Repuestos y Motores dañados planificados		
				Solicitud de Material	Bodega (B2)	

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

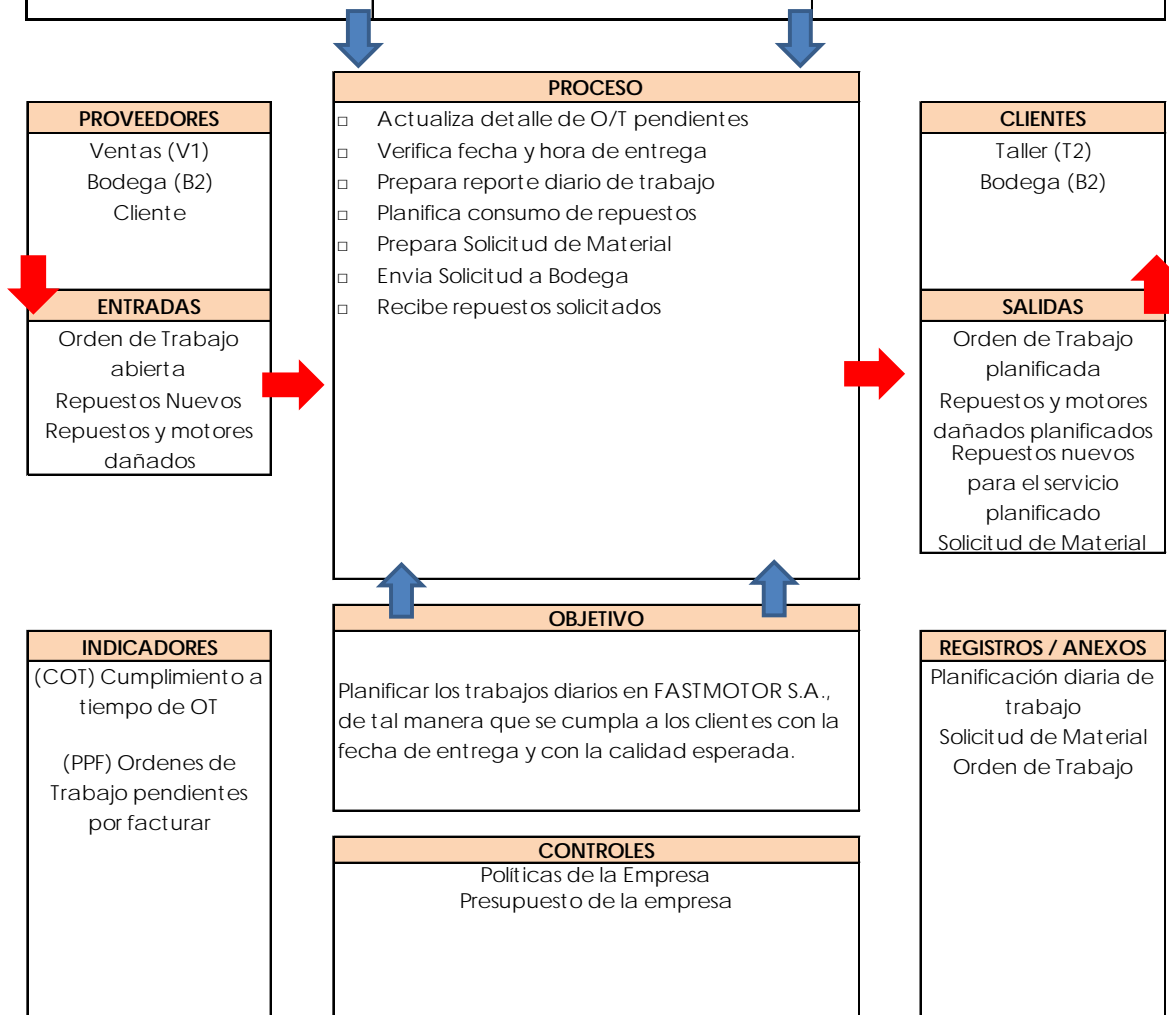


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 48 de 103

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Taller	CÓDIGO:	T1
SUBPROCESO:	Planificación de Órdenes de Trabajo	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
RESPONSABLE:	Jefe de Operaciones		

Recursos		
Humanos	Infraestructura	HW&SW y Otros
Jefe de Operaciones	Propiedad planta baja, Taller y Bodega de	Computadoras e impresoras
Operadores	Maquinarias de rectificado	Fax y teléfonos
		Correo electrónico



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## 4.4.2 SUBPROCESO DE RECTIFICADO DE MOTORES.-

### DESCRIPCIÓN:

El Subproceso de Rectificado de Motores se origina en el momento que se reciben los materiales de Bodega y los bienes del cliente para proceder a la ejecución de las órdenes de trabajo planificadas. Una vez finalizado el servicio, Taller procederá a cerrar la Orden de Trabajo y remitirla a Ventas, así mismo, los bienes transformados serán enviados a Bodega para el respectivo despacho hasta la llegada del cliente.

### ENTRADAS:

- **Orden de Trabajo Planificada:** Documento planificado para la ejecución, que especifica las actividades, tiempo, personal y materiales utilizados para ejecutar el servicio.
- **Repuestos y motores dañados planificados:** Bienes que son entregados por el cliente para el servicio de rectificado y que fueron planificados para la transformación.
- **Repuestos nuevos para el servicio planificado:** Bienes entregados por Bodega que servirán para el desarrollo del servicio planificado de rectificado de motores.

### SALIDAS:

- **Orden de Trabajo Cerrada:** Documento que certifica el trabajo realizado y especifica las actividades, tiempo, personal y materiales utilizados para ejecutar el servicio.
- **Repuestos y Motores rectificadas:** Bienes que han sido transformados y son almacenados en Bodega hasta la llegada del cliente para proceder al despacho.

### RECURSOS:

- **Humanos:** Jefe de Operaciones y Operadores.
- **Infraestructura:** FASTMOTOR cuenta con una propiedad de planta baja, que incluye un taller y una bodega de repuestos. Además posee 15 maquinarias diferentes para el proceso de rectificado de motores.
- **H&S y Otros:** FASTMOTOR cuenta con tres computadores, 2 impresoras multifunción, 1 fax, 3 teléfonos y correo electrónico.

### CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la empresa y Manuales de usuarios de maquinarias.

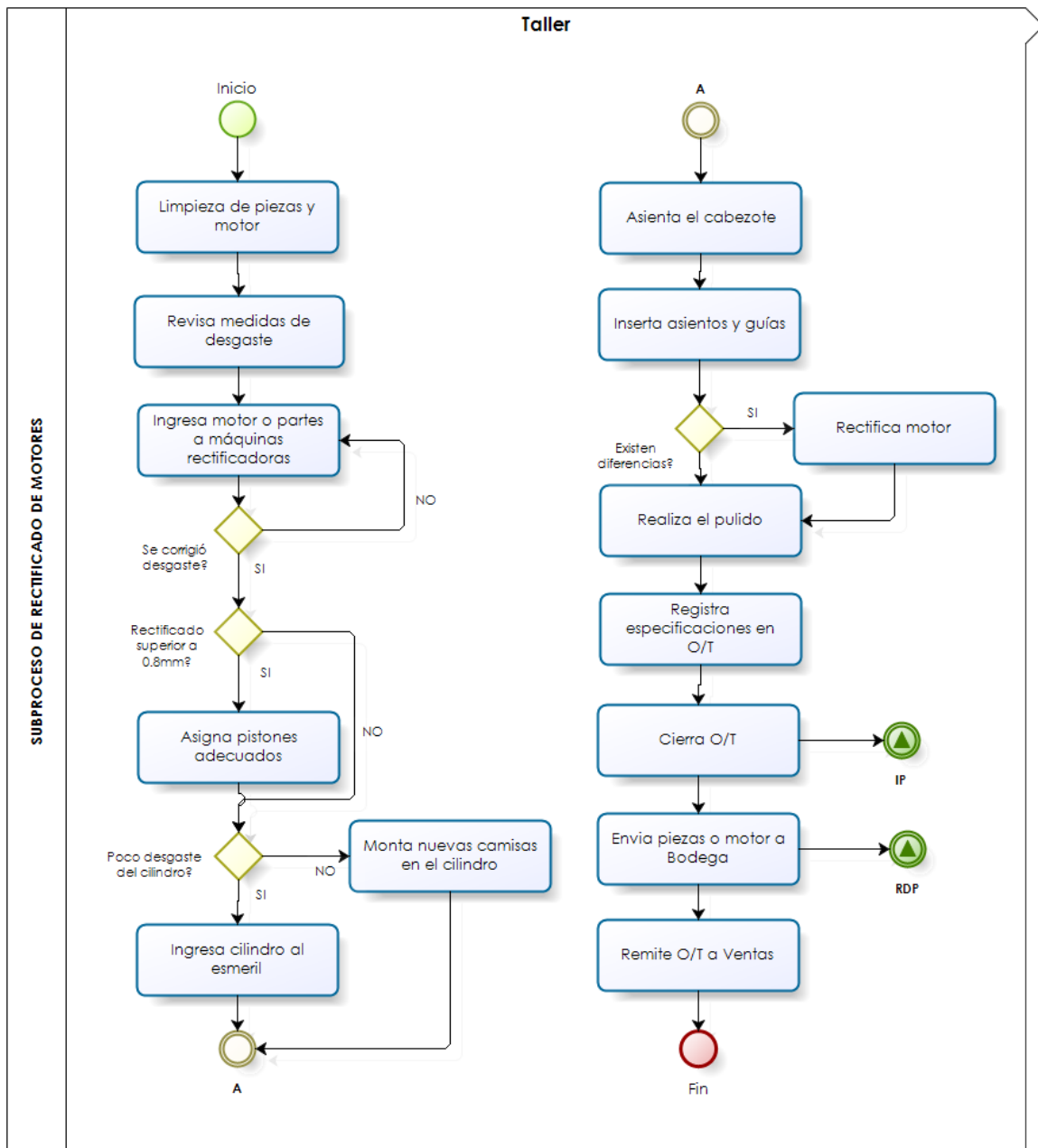
Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 50 de 103

FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Taller	CÓDIGO:	T2
SUBPROCESO:	Rectificado de Motores	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Rectificar las piezas y motores de manera óptima, de tal manera que se cumpla con los requerimientos de los clientes.		



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------





# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 51 de 103

## TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO

<b>PROCESO:</b>	Taller	<b>CÓDIGO:</b>	T2
<b>SUBPROCESO:</b>	Rectificado de Motores	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Rectificar las piezas y motores de manera óptima, de tal manera que se cumpla con los requerimientos de los clientes.		

COD	Persp.	Nombre del Indicador	Descripción	Cálculo	Medida	Frecuencia
IP	Procesos	Producción	Mide la capacidad de cumplimiento y producción	$\frac{\# \text{ OT Terminadas}}{\# \text{ OT Planificadas}}$	%	Mensual
RDP	Procesos	Rechazo de Piezas	Mide el porcentaje de piezas que han sido rectificadas y rechazadas	$\frac{\# \text{ Piezas Rechazadas}}{\# \text{ Piezas Rectificadas}}$	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 52 de 103

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Taller	CÓDIGO:	T2
SUBPROCESO:	Rectificado de Motores	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Rectificar las piezas y motores de manera óptima, de tal manera que se cumpla con los requerimientos de los clientes.		
EDICIÓN:	1	ELABORADO POR:	Linda Cabrera Orellana

N°	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Limpieza de piezas y motor	Taller	Una vez identificados los requerimientos que se llevarán a cabo, se procede a introducir las piezas y motores de los clientes en soda caustica por alrededor de 30 minutos, que permitirá limpiar los objetos antes de realizar los trabajos, luego deberán ser secados con waype.	Repuestos y motores limpios	Operador
2	Revisa medidas de desgaste	Taller	Se procede a medir el desgaste de las piezas y el ovalamiento del bloque, las medidas deberán ser registradas en la O/T, a fin de contar con el historial de la ejecución del servicio.	Tomar las medidas y registrarlas	Operador
3	Ingresa motor o partes a máquinas	Taller	Una vez medidas las piezas, se ingresan los motores o partes a las máquinas específicas para la transformación.	Transformación inicial de parte so máquinas	Operador
4	Asigna pistones adecuados	Taller	Se asigna los pistones adecuados de acuerdo a las medidas tomadas, se deberá registrar en la O/T, las medidas de los pistones asignados.	Pistones adecuados asignados	Jefe de Operaciones
5	Ingresa cilindro al esmeril	Taller	Se ingresa cilindro al esmeril que permitirá igualar las partes desiguales y bordes inconformes.	Cilindro regular	Operador
6	Monta nuevas camisas en el cilindro	Taller	Se monta nuevas camisas en el cilindro de acuerdo a las medidas de las piezas, se deberá registrar en la O/T, el tipo de camisas que se utilizará.	Asignación de nuevas camisas	Operador
7	Asienta el cabezote	Taller	Se asienta el cabezote y se toma el tiempo destinado para la actividad, el mismo que deberá ser registrado en la O/T.	Trabajos de rectificado en el cabezote	Operador

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 53 de 103

8	Inserta asientos y guías	Taller	Se inserta los asientos y guías, usando la técnica adecuada para el tipo de piezas que se está transformando, se registra el método utilizado en la O/T.	Asignación de asientos y guías	Operador
9	Rectifica motor	Taller	Se ingresa el motor a la rectificadora el tiempo necesario a fin de regular las medidas para el tipo de pieza que corresponde.	Se rectifica motor entero	Operador
10	Realiza el pulido	Taller	Una vez rectificado la pieza o el motor, se procede a realizar el pulido de las piezas necesarias.	Pulido de partes	Jefe de Operaciones
11	Registra especificaciones en O/T	Taller	Se registra en la O/T, las observaciones derivadas de todo el proceso.	Registros del servicio	Jefe de Operaciones
12	Cierra O/T	Taller	Se registra en la O/T la fecha y hora de culminación real, con el objeto de cerrar el requerimiento.	O/T cerrada	Operador
13	Envía piezas o motor a Bodega	Taller	Se realiza el envío de las piezas o motor y se verifica el ingreso a Bodega.	Almacenamiento de piezas	Operador
14	Remite O/T a Ventas	Taller	Se remite a Ventas la O/T cerrada, en caso de ser necesario se comunica al cliente de la culminación del servicio.	Envío de O/T para facturar	Operador

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 54 de 103

CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Taller	CÓDIGO:	T2
SUBPROCESO:	Rectificado de Motores	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Rectificar las piezas y motores de manera óptima, de tal manera que se cumpla con los requerimientos de los clientes.		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Taller (T1)		<p>Orden de Trabajo planificada</p> <p>Repuestos nuevos para el servicio planificado</p> <p>Repuestos y Motores dañados planificados</p>	<p>El personal de Taller es el encargado de elaborar y ejecutar la planificación diaria de trabajo. Una vez culminada la planificación diaria, se remiten la Orden de Trabajo cerrada a Ventas para que proceda a facturar y los repuestos y motores rectificadas a Bodega hasta la llegada del cliente.</p>	<p>Orden de Trabajo cerrada</p> <p>Repuestos y motores rectificados</p>	<p>Ventas (V1)</p> <p>Bodega (B1)</p>	

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

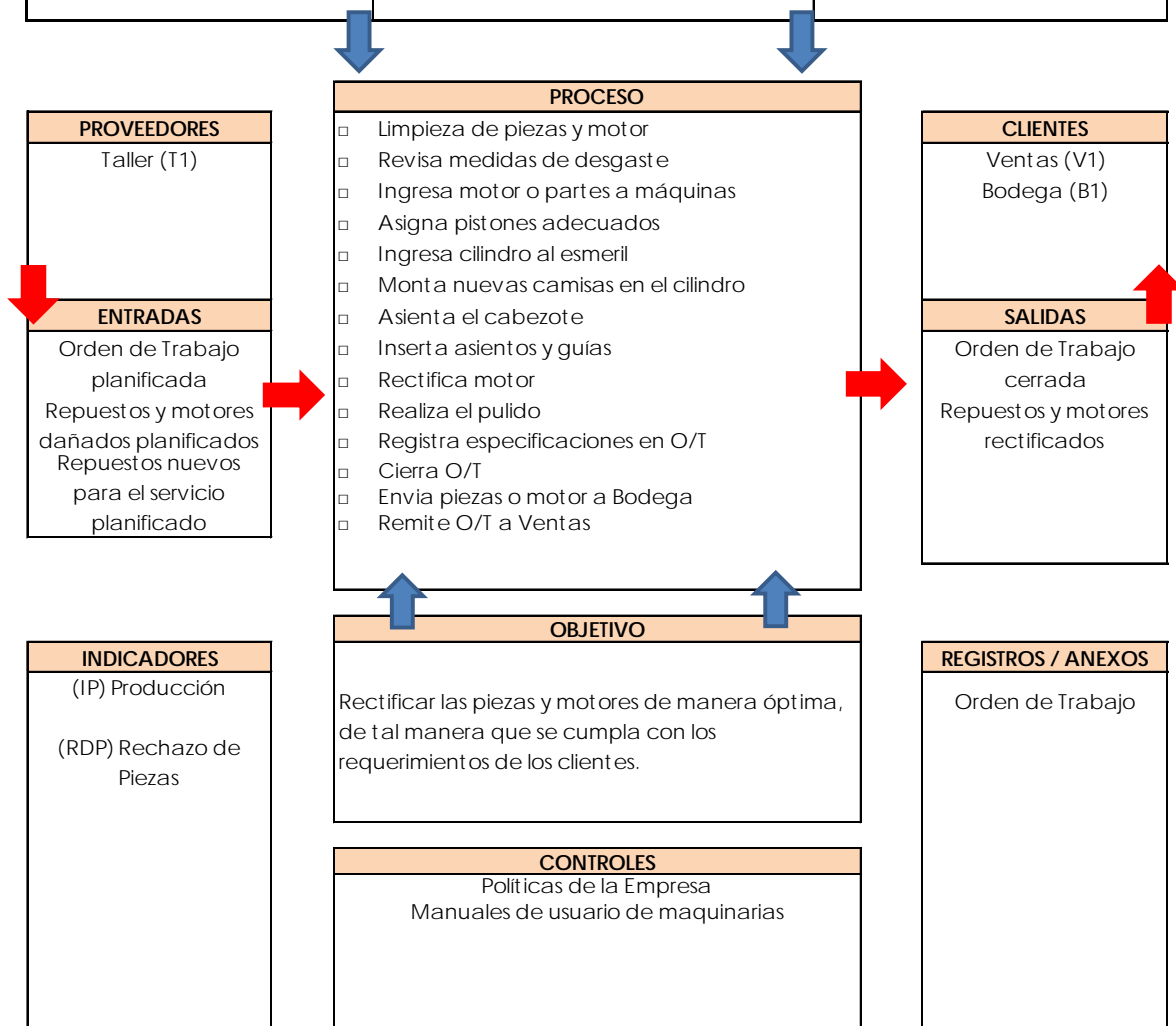


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 55 de 103

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Taller	CÓDIGO:	T2
SUBPROCESO:	Rectificado de Motores	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
RESPONSABLE:	Jefe de Operaciones		

Recursos		
Humanos	Infraestructura	HW&SW y Otros
Jefe de Operaciones	Propiedad planta baja, Taller y Bodega de	Computadoras e impresoras
Operadores	Maquinarias de rectificado	Fax y teléfonos
		Correo electrónico



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## 4.5 PROCESO DE CRÉDITO Y COBRANZA.-



### 4.5.1 SUBPROCESO DE GESTIÓN DE CRÉDITO.-

#### DESCRIPCIÓN:

El Subproceso de Gestión de Crédito se origina ante la necesidad del cliente de solicitar crédito directo con FASTMOTOR, cuyas solicitudes ingresan a un análisis para determinar la capacidad de endeudamiento del cliente y asignarle un cupo a fin de que sea utilizado para la compra de algún bien o servicio ofrecido por FASTMOTOR S.A.

#### ENTRADAS:

- **Solicitud de Crédito:** El cliente solicita crédito informalmente y se procede a la verificación en el sistema.

#### SALIDAS:

- **Autorización de Crédito:** Solicitud de crédito aprobada previo al análisis correspondiente de capacidad de pago del cliente.

#### RECURSOS:

- **Humanos:** Jefe Comercial y Asistente Comercial
- **Infraestructura:** FASTMOTOR cuenta con una propiedad de planta baja, que incluye un taller y una bodega de repuestos. Además posee 15 maquinarias diferentes para el proceso de rectificado de motores.
- **H&S y Otros:** FASTMOTOR cuenta con tres computadores, 2 impresoras multifunción, 1 fax, 3 teléfonos y correo electrónico.

#### CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la empresa, EQUIFAX, Leyes tributarias y financieras.

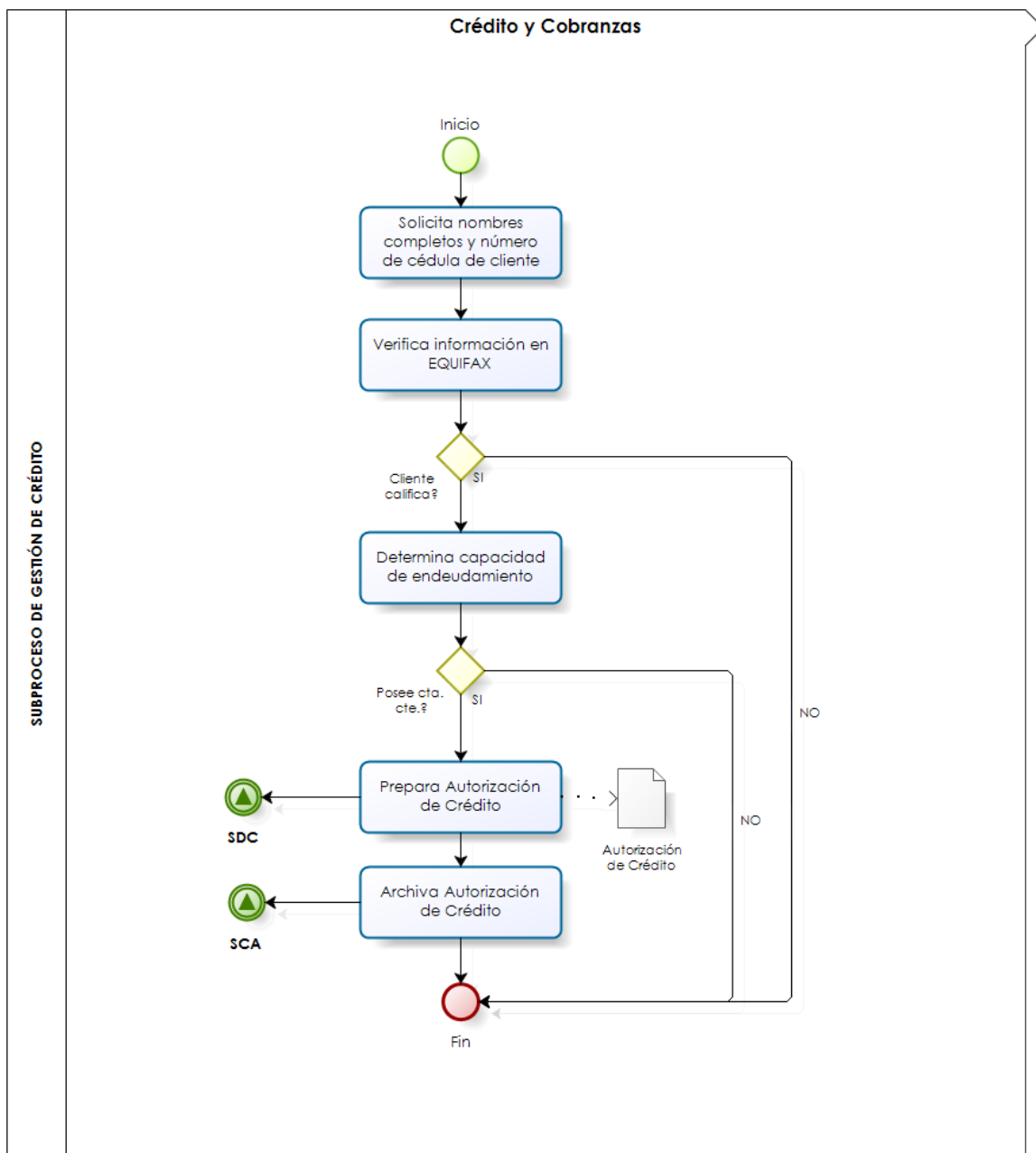
Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 57 de 103

FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	D1
SUBPROCESO:	Gestión de Crédito	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Establecer la metodología que se aplica para la verificación y análisis de la solicitud de crédito.		



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 58 de 103

## TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO

<b>PROCESO:</b>	Crédito y Cobranzas	<b>CÓDIGO:</b>	D1
<b>SUBPROCESO:</b>	Gestión de Crédito	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Establecer la metodología que se aplica para la verificación y análisis de la solicitud de crédito.		

COD	Persp.	Nombre del Indicador	Descripción	Cálculo	Medida	Frecuencia
SDC	Procesos	Índice de Crédito	Mide el índice de créditos aprobados, en función de las ventas	$\frac{\# \text{Créditos Aprobados}}{\# \text{Ventas}}$	%	Mensual
CRA	N/A	Créditos Aprobados	Mide el índice de créditos aprobados, en función de las solicitudes presentadas	$\frac{\# \text{Créditos Aprobados}}{\# \text{Créditos Solicitados}}$	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------





# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 59 de 103

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	D1
SUBPROCESO:	Gestión de Crédito	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Establecer la metodología que se aplica para la verificación y análisis de la solicitud de crédito.		
EDICIÓN:	1	ELABORADO POR:	Linda Cabrera Orellana

N°	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Solicita información básica de cliente	Crédito y Cobranzas	Se solicita los datos personales al cliente que gestiona la solicitud, como número de cédula y nombres completos.	Información básica del cliente	Asistente Comercial
2	Verifica información en EQUIFAX	Crédito y Cobranzas	Según los datos proporcionados, se ingresa en el Sistema EQUIFAX a fin de verificar los ingresos e historial crediticio del cliente.	Informes generados de EQUIFAX	Asistente Comercial
3	Determina capacidad de endeudamiento	Crédito y Cobranzas	Los ingresos y el historial crediticio del cliente permitirán calcular la capacidad de endeudamiento, el mismo que no debe ser mayor a la mitad de sus ingresos. En caso de que el cliente cuente con un historial crediticio deficiente, se procederá a negar el crédito, determinadamente.	Lista de chequeo de requisitos necesarios para calificar al crédito	Jefe Comercial
4	Prepara Autorización de Crédito	Crédito y Cobranzas	Una vez que el cliente cumpla con los requisitos necesarios, incluyendo una cuenta corriente, se realizará la carta de Autorización de Crédito, indicando el tiempo de vigencia, fecha de emisión, cupo asignado y nombre y número de cédula del cliente.	Se elabora documento de aprobación de crédito	Asistente Comercial
5	Archiva Autorización de Crédito	Crédito y Cobranzas	Se archiva la carta de Autorización de Crédito asignada.	Archivo físico	Asistente Comercial

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 60 de 103

## CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO

<b>PROCESO:</b>	Crédito y Cobranzas	<b>CÓDIGO:</b>	D1
<b>SUBPROCESO:</b>	Gestión de Crédito	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Establecer la metodología que se aplica para la verificación y análisis de la solicitud de crédito.		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Servicio al Cliente (S1)		Solicitud de Crédito	El área de Crédito analizará las solicitudes de crédito presentadas, verificando la capacidad de pago asignándole un cupo al cliente de acuerdo a las características presentadas, caso contrario se negará el crédito solicitado.	Autorización de Crédito	Ventas (V1)	

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

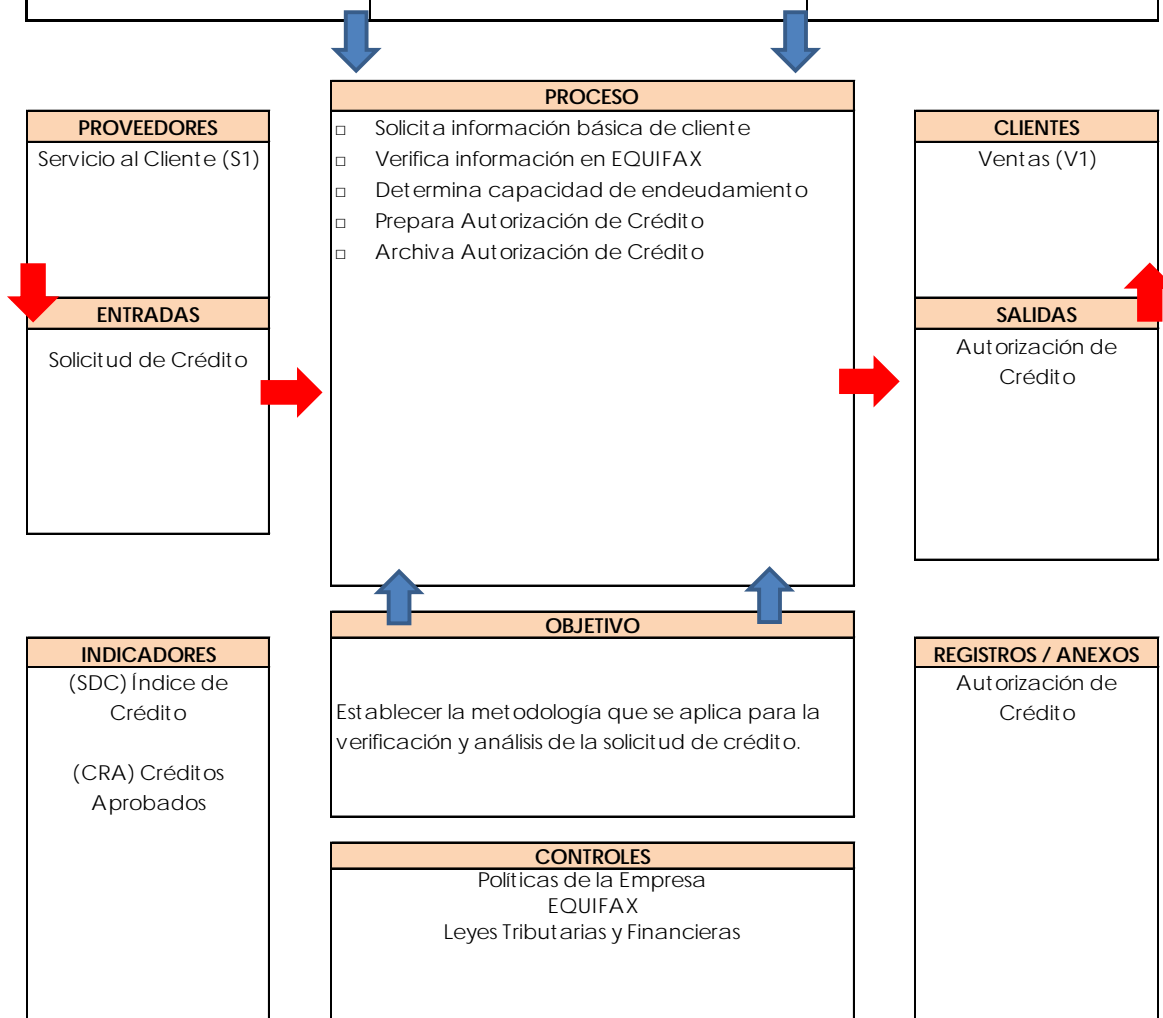


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 61 de 103

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	D1
SUBPROCESO:	Gestión de Crédito	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
RESPONSABLE:	Jefe Comercial		

Recursos		
Humanos	Infraestructura	HW&SW y Otros
Jefe Comercial	Propiedad planta baja, Taller y Bodega de	Computadoras e impresoras
Asistente Comercial	Maquinarias de rectificado	Fax y teléfonos
		Correo electrónico



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## MANUAL DE PROCESOS

Código:	MP.FMT.001
Emisión:	20140731
Revisión:	1
Edición:	20140731
Página:	62 de 103

### 4.5.2 SUBPROCESO DE GESTIÓN DE COBRANZAS.-

#### DESCRIPCIÓN:

El Subproceso de Gestión de Cobranzas se origina ante las ventas a crédito originas por una Autorización de Crédito previamente asignada, de esta manera se gestionará un proceso de cobranza de manera efectiva y eficiente con el fin de recuperar la cartera de crédito.

#### ENTRADAS:

- **Garantías de Cliente:** Cheques o cualquier otro documento que avale la capacidad de pago a largo plazo del cliente.

#### SALIDAS:

- **Cobro de Garantías:** Documentos que avalan el cobro de las cuentas pendientes de los clientes.

#### RECURSOS:

- **Humanos:** Jefe Comercial y Asistente Comercial.
- **Infraestructura:** FASTMOTOR cuenta con una propiedad de planta baja, que incluye un taller y una bodega de repuestos. Además posee 15 maquinarias diferentes para el proceso de rectificado de motores.
- **H&S y Otros:** FASTMOTOR cuenta con tres computadores, 2 impresoras multifunción, 1 fax, 3 teléfonos y correo electrónico.

#### CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la empresa y Leyes tributarias y financieras.

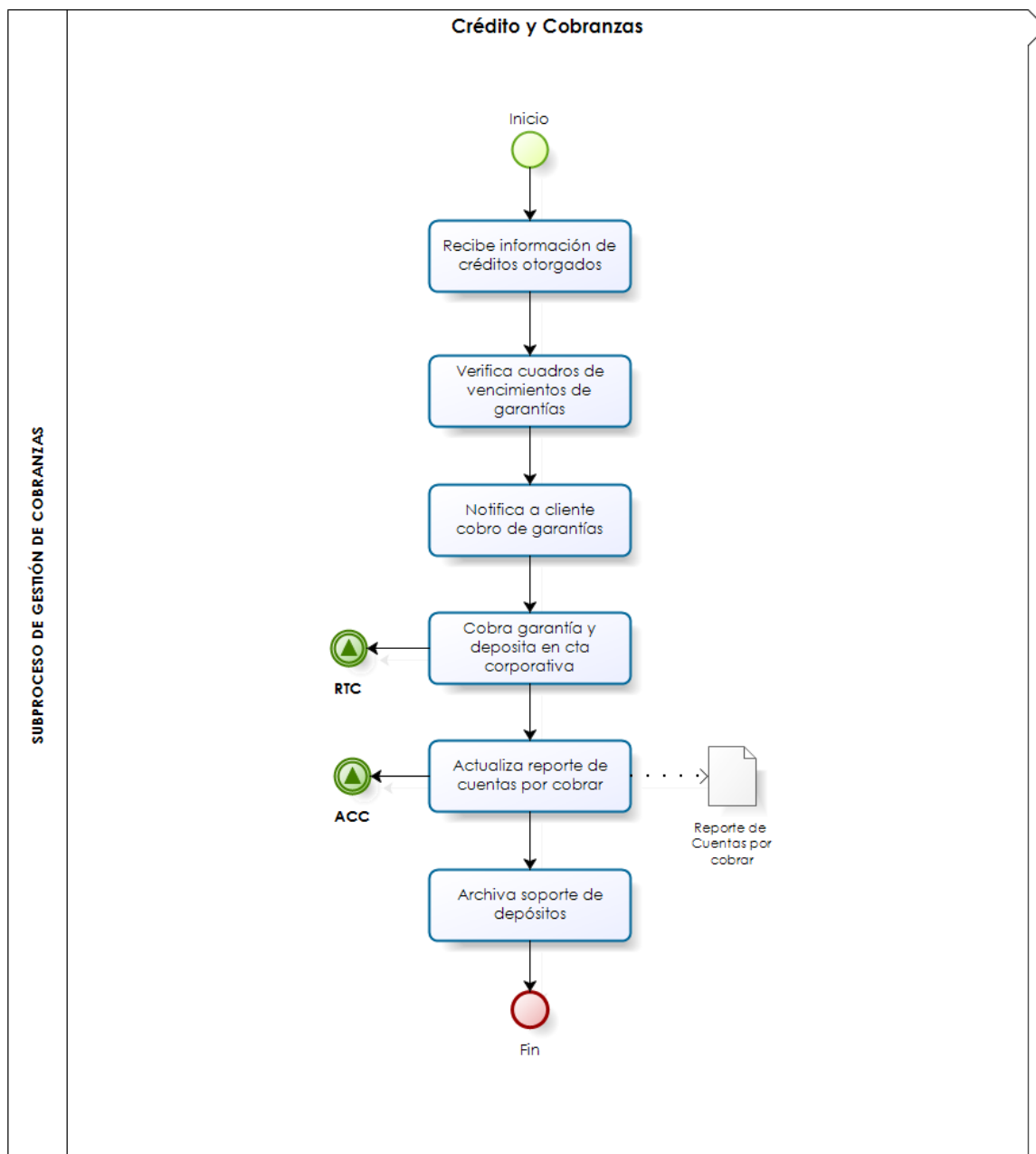
Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
Emisión: 20140731  
Revisión: 1  
Edición: 20140731  
Página: 63 de 103

FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	D2
SUBPROCESO:	Gestión de Cobranzas	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Recuperar de manera rápida y eficiente la cartera vencida y rezagos, en forma sistemática, manteniendo el control permanente.		



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 64 de 103

TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	D2
SUBPROCESO:	Gestión de Cobranzas	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Recuperar de manera rápida y eficiente la cartera vencida y rezagos, en forma sistemática, manteniendo el control permanente.		

COD	Persp.	Nombre del Indicador	Descripción	Cálculo	Medida	Frecuencia
ACC	Financiero	Antigüedad de Cuentas por Cobrar	Mide la capacidad de la empresa para efectivizar sus cuentas por cobrar	$\frac{(\text{Saldo Inicial CxCobrar} + \text{Saldo Final CxCobrar})}{\text{Ventas Netas} * 12}$	Días	Mensual
RTC	N/A	Rotación de Cartera	Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 65 de 103

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO			
<b>PROCESO:</b>	Crédito y Cobranzas	<b>CÓDIGO:</b>	D2
<b>SUBPROCESO:</b>	Gestión de Cobranzas	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Recuperar de manera rápida y eficiente la cartera vencida y rezagos, en forma sistemática, manteniendo el control permanente.		
<b>EDICIÓN:</b>	1	<b>ELABORADO POR:</b>	Linda Cabrera Orellana

N°	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Recibe información de créditos	Crédito y Cobranzas	Conforme los créditos otorgados, se receptan las garantías de los clientes y se verifica la veracidad de los documentos proporcionados.	Recepción de garantías	Asistente Comercial
2	Verifica vencimientos de garantías	Crédito y Cobranzas	Se identifica la fecha de cobro de garantías. Las garantías serán custodiadas hasta la fecha de cobro.	Determina vencimiento de garantías	Asistente Comercial
3	Notifica a cliente cobro de garantías	Crédito y Cobranzas	Una vez vencidas las garantías, se procede a notificar al cliente sobre el cobro de los documentos.	Notificación de cobro a clientes mediante llamada telefónica	Asistente Comercial
4	Cobra garantía y deposita en cta corp.	Crédito y Cobranzas	Se procede al cobro de garantías en la entidad bancaria correspondiente y se deposita el dinero en la cuenta corporativa.	Cobro de garantías	Jefe Comercial
5	Actualiza reporte de cuentas por cobrar	Crédito y Cobranzas	Se actualiza el reporte de cuentas por cobrar, dando de baja las cuentas que ya fueron devengadas.	Reporte de cuentas por cobrar actualizado	Asistente Comercial
6	Archiva soporte de depósitos	Crédito y Cobranzas	Se archiva los registros de cobros y depósitos en el banco.	Archivo físico	Asistente Comercial

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 66 de 103

## CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO

<b>PROCESO:</b>	Crédito y Cobranzas	<b>CÓDIGO:</b>	D2
<b>SUBPROCESO:</b>	Gestión de Cobranzas	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Recuperar de manera rápida y eficiente la cartera vencida y rezagos, en forma sistemática, manteniendo el control permanente.		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Ventas (V1)		Garantías por cobrar	El área de Cobranzas receipta las ventas a crédito realizadas y clasifica las garantías de acuerdo a su vencimiento. Una vez vencidas las garantías, procede a notificar al cliente y cobrarlas. Emite un listado de cuentas por cobrar al área financiera para que se registren contablemente las cuentas pendientes conforme su antigüedad.	Cobro de Garantías		Cliente

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



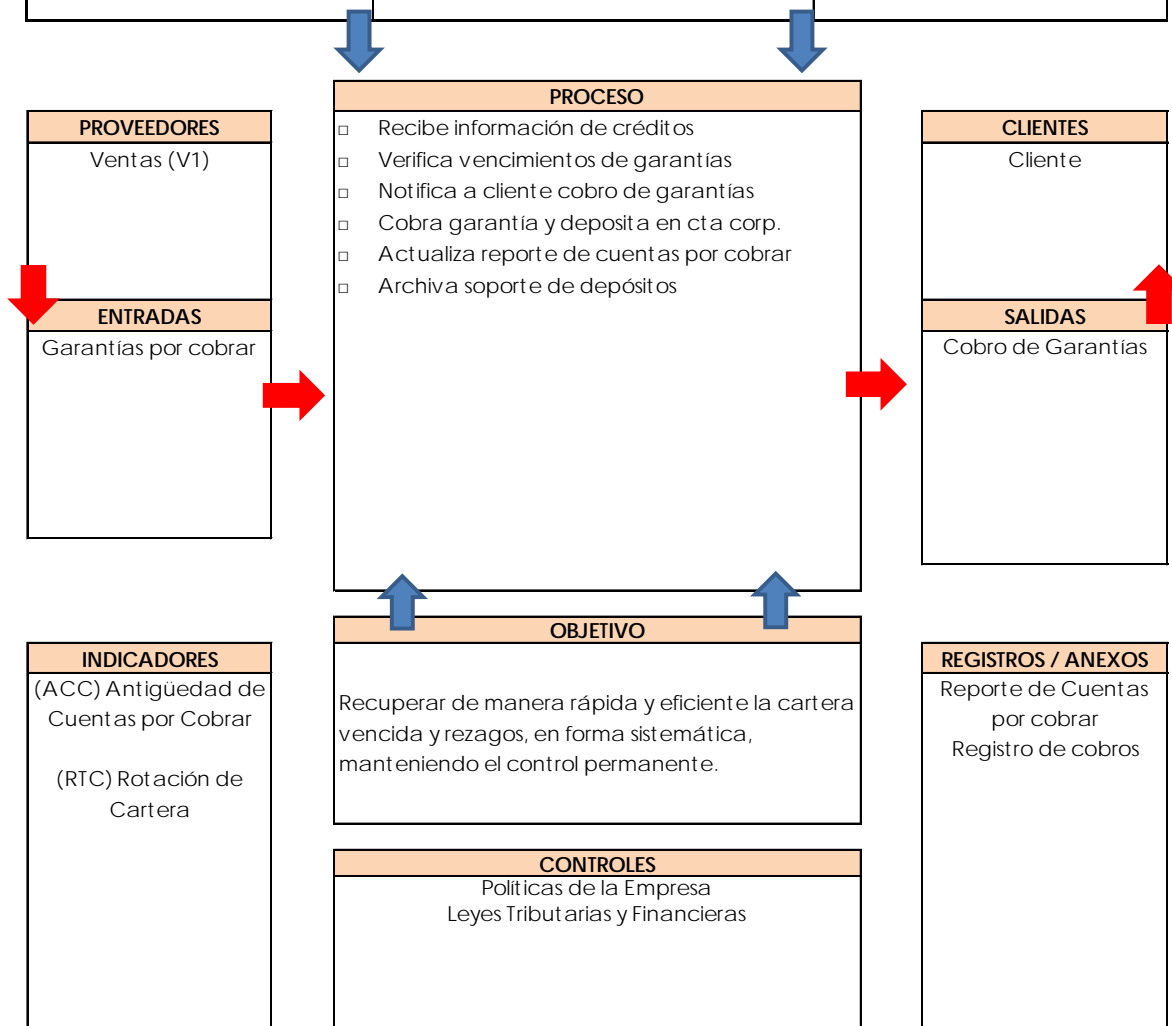


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 67 de 103

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Crédito y Cobranzas	CÓDIGO:	D2
SUBPROCESO:	Gestión de Cobranzas	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
RESPONSABLE:	Jefe Comercial		

Recursos		
Humanos	Infraestructura	HW&SW y Otros
Jefe Comercial	Propiedad planta baja, Taller y Bodega de	Computadoras e impresoras
Asistente Comercial	Maquinarias de rectificado	Fax y teléfonos
		Correo electrónico



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## 4.6 PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE.-



### 4.6.1 SUBPROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y SERVICIO POST-VENTA.-

#### DESCRIPCIÓN:

El Subproceso de Atención al Cliente y Servicio Post-Venta, se origina en el momento que el cliente visita la empresa con una necesidad, el mismo es atendido, donde se le realiza la proforma de venta y se lo direcciona a solicitar un crédito en caso de requerirlo. Así mismo, en caso de efectuarse la venta se gestiona un servicio post-venta.

#### ENTRADAS:

- **Necesidad del Cliente:** El Cliente presenta sus requerimientos.

#### SALIDAS:

- **Proforma de Venta.-** Documento que contiene el producto o servicio y el precio pactado con el cliente previo a la venta.
- **Solicitud de Crédito:** El cliente solicita crédito informalmente y se procede a la verificación en el sistema.
- **Cliente Satisfecho:** El cliente ha sido atendido conforme lo requerido.

#### RECURSOS:

- **Humanos:** Jefe Comercial y Asistente Comercial.
- **Infraestructura:** FASTMOTOR cuenta con una propiedad de planta baja, que incluye un taller y una bodega de repuestos. Además posee 15 maquinarias diferentes para el proceso de rectificado de motores.
- **H&S y Otros:** FASTMOTOR cuenta con tres computadores, 2 impresoras multifunción, 1 fax, 3 teléfonos y correo electrónico.

#### CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la empresa y Leyes Tributarias.

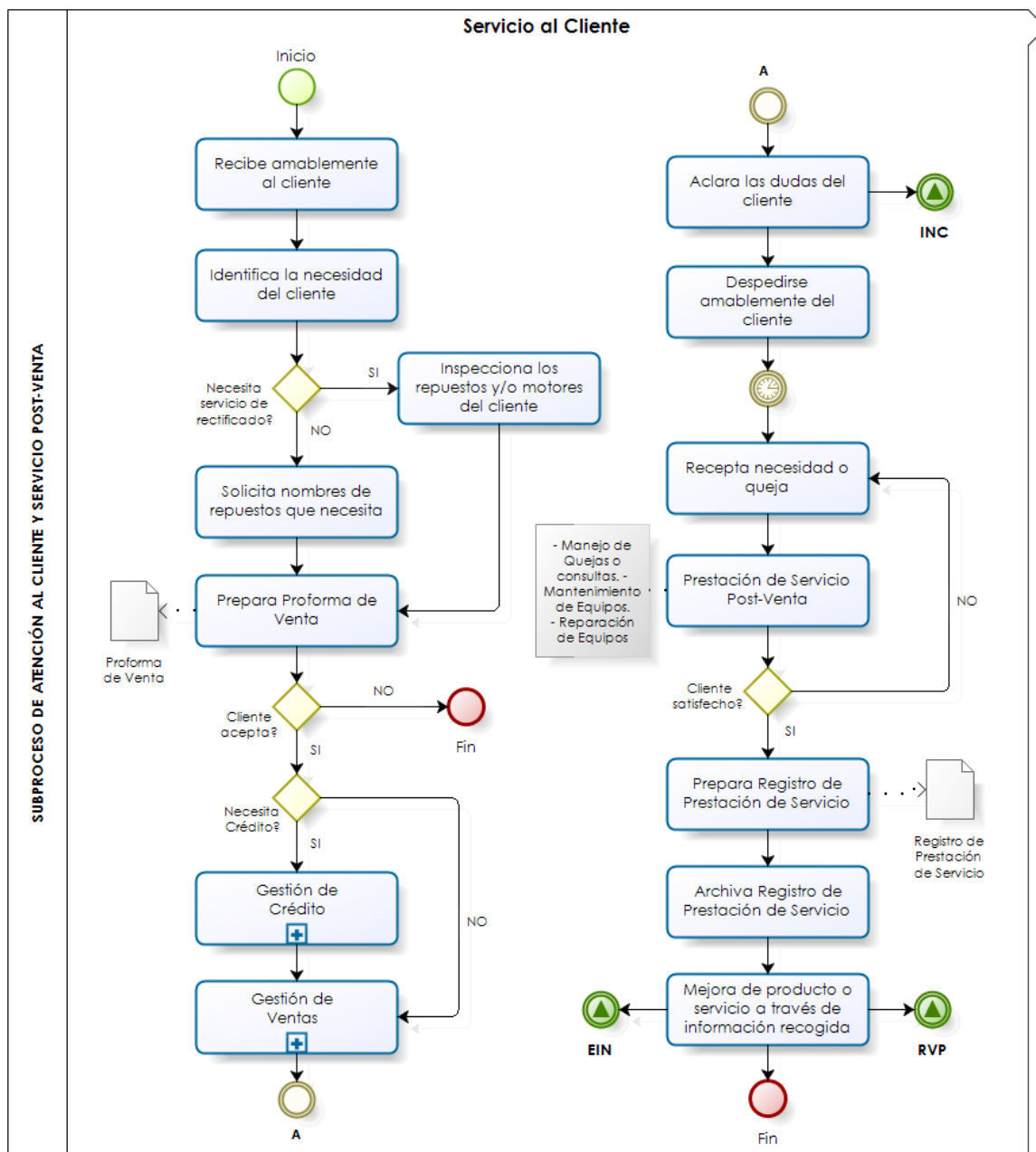
Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 69 de 103

FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Servicio al Cliente	CÓDIGO:	S1
SUBPROCESO:	Atención al Cliente y Servicio Post-Venta	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir la metodología para llevar a cabo las diversas actividades desarrolladas para la atención del cliente, así como las actividades posteriores a la venta de productos/servicios.		



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 70 de 103

TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Servicio al Cliente	CÓDIGO:	S1
SUBPROCESO:	Atención al Cliente y Servicio Post-Venta	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir la metodología para llevar a cabo las diversas actividades desarrolladas para la atención del cliente, así como las actividades posteriores a la venta de productos/servicios.		

COD	Persp.	Nombre del Indicador	Descripción	Cálculo	Medida	Frecuencia
INC	Cliente	Incorporación de Nuevos Clientes	Mide el porcentaje de clientes nuevos respecto al período anterior	$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Totales}}$	%	Mensual
EIN	Recursos	Eficiencia de Infraestructura	Mide la eficiencia de producción en función a las maquinarias operativas	$\frac{\# \text{ Horas Máquinas trabajadas}}{\# \text{ Horas Máquinas}}$	%	Mensual
RVP	Clientes	Ratio de Ventas Perdidas	Mide el porcentaje de ventas perdidas postventa	$\frac{\text{Ventas Perdidas}}{\text{Ventas Totales Postventa}}$	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 71 de 103

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO			
<b>PROCESO:</b>	Servicio al Cliente	<b>CÓDIGO:</b>	S1
<b>SUBPROCESO:</b>	Atención al Cliente y Servicio Post-Venta	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Definir la metodología para llevar a cabo las diversas actividades desarrolladas para la atención del cliente, así como las actividades posteriores a la venta de productos/servicios.		
<b>EDICIÓN:</b>	1	<b>ELABORADO POR:</b>	Linda Cabrera Orellana

N°	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Recibe amablemente al cliente	Servicio al Cliente	Se recibe con un saludo amable al cliente, y una pequeña conversación.	Saludo amable	Jefe Comercial
2	Identifica la necesidad del cliente	Servicio al Cliente	Se identifica la necesidad del cliente, ya sea compra de repuestos o servicio de rectificado, o ambas.	Se determina el requerimiento del cliente	Jefe Comercial
3	Inspecciona los repuestos y/o motores	Servicio al Cliente	En caso de servicio de rectificado se inspeccionan los repuestos, con el objeto de dar un criterio técnico del diagnóstico, tiempo de demora del servicio y costo aproximado.	Determinar los servicios que requiere el cliente	Jefe Comercial
4	Toma pedido	Servicio al Cliente	Se toma completamente el pedido ya sea del bien o del servicio, especificaciones técnicas, medidas, marcas, año, etc.	Se toman los productos y servicios específicos que requiere el cliente	Jefe Comercial
5	Prepara Proforma de Venta	Servicio al Cliente	En base al pedido, se procede a elaborar una proforma de venta que indicará todas las especificaciones con el valor exacto del bien o servicio, o ambas.	Se elabora documento habilitante para la venta	Jefe Comercial
6	Aclarar dudas del cliente	Servicio al Cliente	Luego de realizada la venta, o si no hubiere venta, se deberán aclarar todas las dudas del cliente, a fin de satisfacer sus necesidades.	Responder inquietudes al cliente	Jefe Comercial
7	Despedirse amablemente del cliente	Servicio al Cliente	Se despide con un saludo amable al cliente, y una pequeña conversación.	Despedida amable	Jefe Comercial
8	Recepta necesidad o queja	Servicio al Cliente	Se realizará un seguimiento a todas las ventas efectuadas y una pequeña encuesta de satisfacción	Mediante llamadas telefónicas se	Asistente Comercial
Elaborado			Revisado	Aprobado	



## MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 72 de 103

			al cliente, donde se receptorán todas las quejas o necesidades adicionales de los clientes.	receptorán quejas o reclamos de clientes	
9	Prestación de Servicio Post-Venta	Servicio al Cliente	Se deberá brindar la atención necesaria y que se encuentre al alcance, ante las necesidades post-venta de los clientes	Servicio Post-Venta	Asistente Comercial
10	Prepara Registro de Prest. de Servicio	Servicio al Cliente	Se elaborará un registro de las solicitudes o quejas presentadas por los clientes.	Registro de Servicio Post-Venta	Asistente Comercial
11	Archiva Registro de Prest. de Servicio	Servicio al Cliente	Se archivará secuencialmente el Registro de Prestación de Servicio.	Archivo físico	Asistente Comercial
12	Mejora de producto o servicio	Servicio al Cliente	En base a las dudas, observaciones o quejas de los clientes, se deberán establecer mejoras de los productos y servicios que se vean afectados	Implementación de mejoras	Jefe Comercial

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 73 de 103

## CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO

<b>PROCESO:</b>	Servicio al Cliente	<b>CÓDIGO:</b>	S1
<b>SUBPROCESO:</b>	Atención al Cliente y Servicio Post-Venta	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Definir la metodología para llevar a cabo las diversas actividades desarrolladas para la atención del cliente, así como las actividades posteriores a la venta de productos/servicios.		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
	Cliente	Cliente con necesidades	El área de Servicio al Cliente realiza la atención al cliente que incluye la proforma de venta y direcciona al cliente para la obtención de un crédito, en caso de requerirlo. Si la venta se realiza exitosamente se delinea el servicio post-venta y el registro de las acciones de mejoras identificadas.	Proforma de Venta Solicitud de Crédito Cliente satisfecho	Ventas (V1) Crédito y Cobranza (D1)	Cliente

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

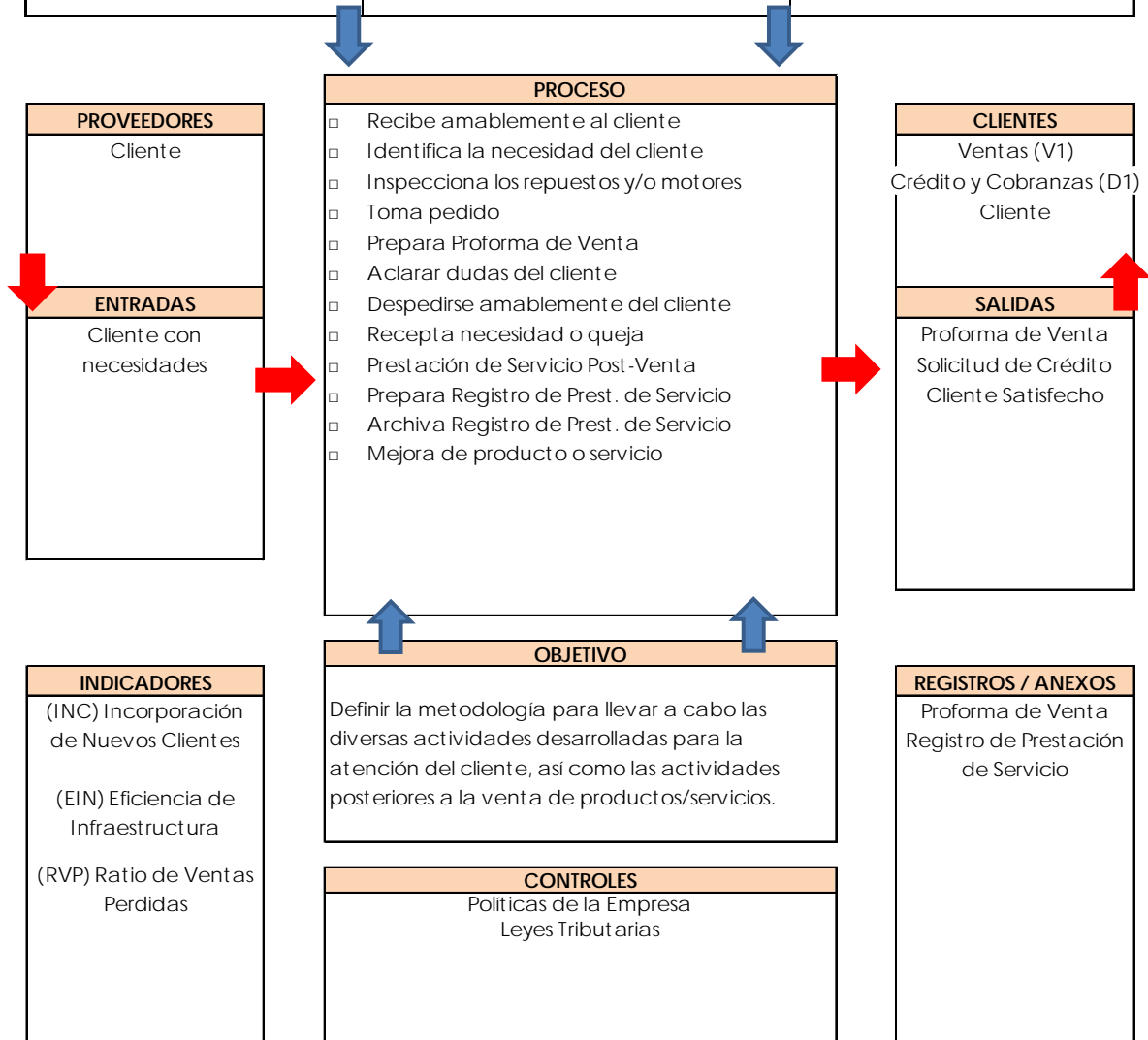


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 74 de 103

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Servicio al Cliente	CÓDIGO:	S1
SUBPROCESO:	Atención al Cliente y Servicio Post-Venta	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
RESPONSABLE:	Jefe Comercial		

Recursos		
Humanos	Infraestructura	HW&SW y Otros
Jefe Comercial	Propiedad planta a baja, Taller y Bodega de	Computadoras e impresoras
Asistente Comercial	Maquinarias de rectificado	Fax y teléfonos
		Correo electrónico



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------





## 5. SECCIÓN V. PROCESOS DE SOPORTE

### 5.1 PROCESO FINANCIERO.-



#### 5.1.1 SUBPROCESO DE GESTIÓN DE PAGO A PROVEEDORES.-

##### DESCRIPCIÓN:

El Subproceso de Gestión de Pago a Proveedores se activa con la recepción de las facturas de compra, las mismas que son procesadas contablemente y gestionadas para su pago oportuno a los respectivos proveedores.

##### ENTRADAS:

- **Factura de Proveedor:** Documento tributario que formaliza la compra ante el proveedor.

##### SALIDAS:

- **Cheques de Pagos a Proveedores:** Documentos de pago a proveedores.

##### RECURSOS:

- **Humanos:** Jefe Administrativo Financiero y Asistente Financiero.
- **Infraestructura:** FASTMOTOR cuenta con una propiedad de planta baja, que incluye un taller y una bodega de repuestos. Además posee 15 maquinarias diferentes para el proceso de rectificado de motores.
- **H&S y Otros:** FASTMOTOR cuenta con tres computadores, 2 impresoras multifunción, 1 fax, 3 teléfonos y correo electrónico.

##### CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la empresa, Políticas del Proveedor, Presupuesto de FASTMOTOR, Normas tributarias y financieras.

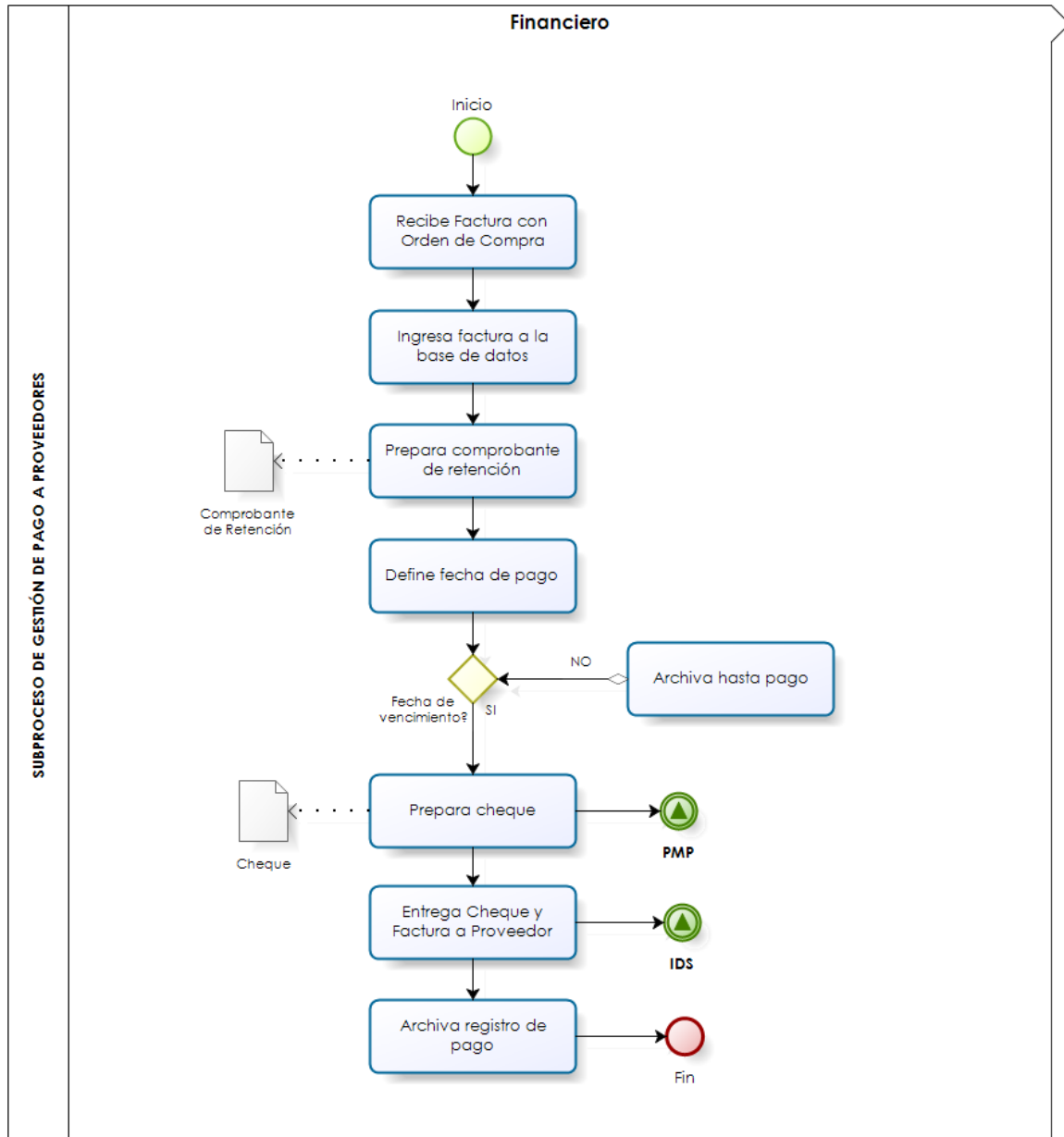
Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 76 de 103

FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Financiero	CÓDIGO:	F1
SUBPROCESO:	Gestión de Pago a Proveedores	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Mantener el control de las cuentas por pagar mediante una planificación adecuada.		



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
Emisión: 20140731  
Revisión: 1  
Edición: 20140731  
Página: 77 de 103

## TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO

PROCESO:	Financiero	CÓDIGO:	F1
SUBPROCESO:	Gestión de Pago a Proveedores	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Mantener el control de las cuentas por pagar mediante una planificación adecuada.		

COD	Persp.	Nombre del Indicador	Descripción	Cálculo	Medida	Frecuencia
IDS	Financiero	Índice de Sostenibilidad	Mide la relación entre el saldo de la deuda y sus ingresos corrientes	Saldo de la <u>deuda</u> Ingresos corrientes	%	Mensual
PMP	N/A	Período Medio de Pago	Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios.	Cuentas por <u>Pagar</u> Inventarios	Días	Mensual

Elaborado

Revisado

Aprobado



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 78 de 103

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Financiero	CÓDIGO:	F1
SUBPROCESO:	Gestión de Pago a Proveedores	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Mantener el control de las cuentas por pagar mediante una planificación adecuada.		
EDICIÓN:	1	ELABORADO POR:	Linda Cabrera Orellana

N°	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Recibe factura con Orden de Compra	Financiero	Se receipta factura del área de Compras. En caso de ser factura de repuestos que fueron ingresados a Bodega, deberá poseer adjunta la copia de Orden de Compra.	Recepción de factura en el área contable	Asistente Financiero
2	Ingresar Factura a la base de datos	Financiero	Se ingresa Factura en sistema contable, que permitirá mantener un registro contable al momento de cerrar balances mensuales, indicando nombre de proveedor, fecha de factura, valor, cuentas contables que intervienen, etc.	Ingreso de datos al sistema contable	Asistente Financiero
3	Prepara retención	Financiero	Se elabora el comprobante de retención aplicando los porcentajes establecidos por el SRI, en el caso de ser necesario. Caso contrario, directamente se define fecha de pago. El comprobante de retención deberá ser entregado inmediatamente al proveedor.	Aplicar los porcentajes de retención adecuados	Asistente Financiero
4	Define fecha de pago	Financiero	Una vez ingresada la factura en el sistema contable, se define fecha de pago por cada proveedor, dependiendo del crédito asignado y los términos de plazo.	Definir fecha de pago a proveedor	Jefe Administrativo Financiero
5	Archiva hasta pago	Financiero	Se archiva la factura hasta el vencimiento de la fecha de pago. Adjuntando la copia del comprobante de retención.	Archivo físico de factura hasta vencimiento	Asistente Financiero
6	Prepara cheque	Financiero	Se elabora cheque al proveedor en la fecha asignada, considerando las retenciones y otros descuentos otorgados. Se notifica que los valores a cancelar se encuentran listos para la transferencia del cheque.	Se elabora cheque con los valores correspondientes de pago	Jefe Administrativo Financiero

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
Emisión: 20140731  
Revisión: 1  
Edición: 20140731  
Página: 79 de 103

7	Entrega cheque y factura a proveedor	Financiero	Se entrega cheque a proveedor haciendo referencia al número de factura que se abona o se cancela totalmente. Es necesario solicitar los comprobante de pagos necesarios que avalen la cancelación de los valores.	Se entrega cheque a proveedor indicando número de factura	Jefe Administrativo Financiero
8	Archiva registro de pago	Financiero	Se archiva el comprobante de pago recibido del proveedor, cronológicamente en las carpetas por proveedor.	Archivo físico	Asistente Financiero

Elaborado

Revisado

Aprobado



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 80 de 103

## CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO

<b>PROCESO:</b>	Financiero	<b>CÓDIGO:</b>	F1
<b>SUBPROCESO:</b>	Gestión de Pago a Proveedores	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Mantener el control de las cuentas por pagar mediante una planificación adecuada.		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Compras (C2)		Factura de Proveedor	El área Financiera realiza el registro, control y pago de las facturas de compras a los proveedores de acuerdo a su vencimiento.	Cheque de Pagos  Comprobante de Retención		Proveedor

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

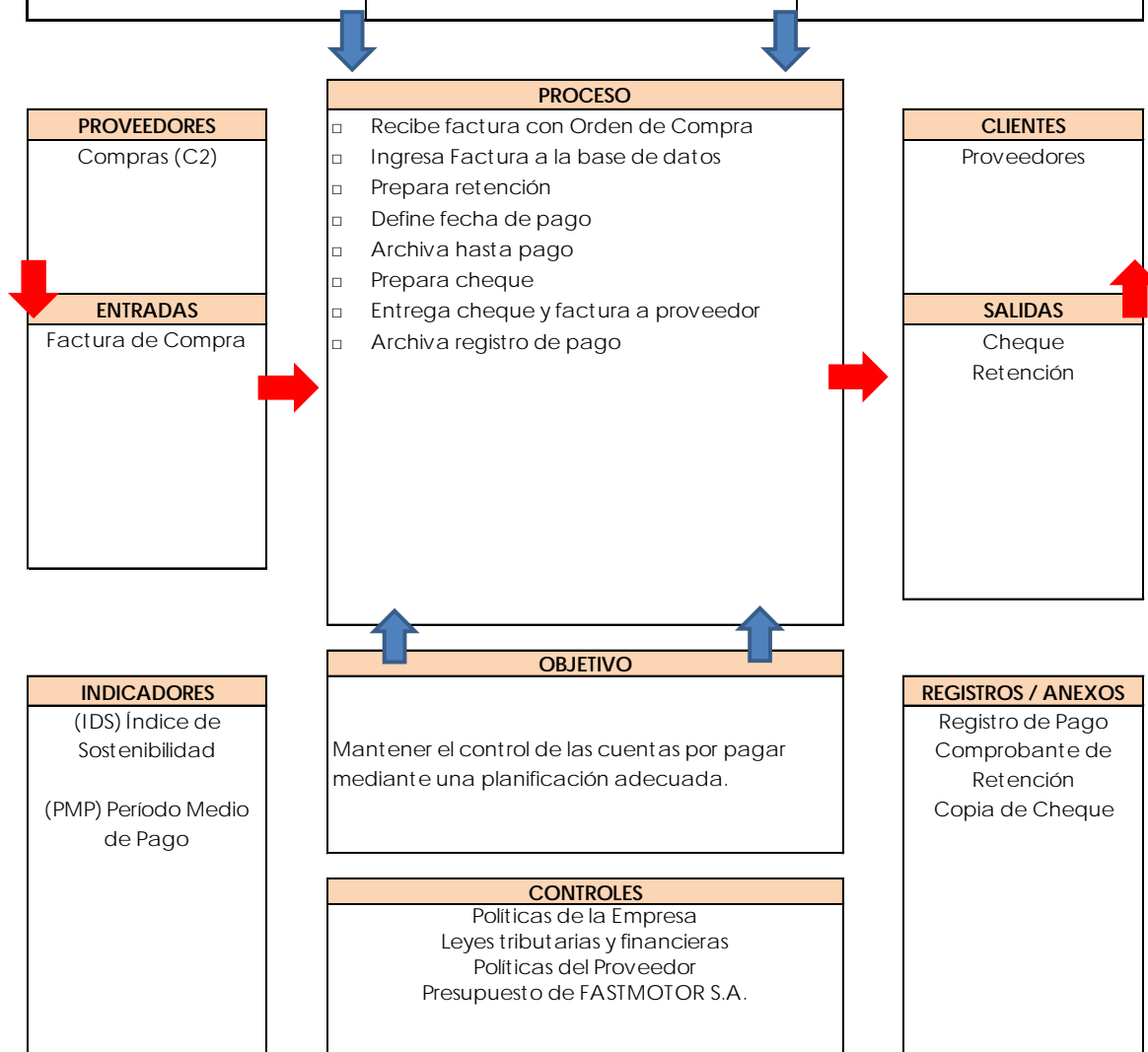


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 81 de 103

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Financiero	CÓDIGO:	F1
SUBPROCESO:	Gestión de Pago a Proveedores	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
RESPONSABLE:	Jefe Administrativo Financiero		

Recursos		
Humanos	Infraestructura	HW&SW y Otros
Jefe Administrativo Financiero	Propiedad planta baja, Taller y Bodega de	Computadoras e impresoras
Asistente Financiero	Maquinarias de rectificado	Fax y teléfonos
		Correo electrónico



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## 5.2 PROCESO DE TALENTO HUMANO.-



### 5.2.1 SUBPROCESO DE GESTIÓN DE NÓMINA.-

#### DESCRIPCIÓN:

El Subproceso de Gestión de Nómina se activa con los registros de asistencia, beneficios sociales y descuentos al personal, que son verificados y validados para proceder a generar los roles de pago a los colaboradores.

#### ENTRADAS:

- **Registro de Asistencia del personal:** Registro que certifica que los colaboradores han asistido normalmente a sus labores.

#### SALIDAS:

- **Rol de Pago** Comprobantes de pago de nómina.

#### RECURSOS:

- **Humanos:** Jefe Administrativo Financiero, Asistente Administrativo y Asistente Financiero.
- **Infraestructura:** FASTMOTOR cuenta con una propiedad de planta baja, que incluye un taller y una bodega de repuestos. Además posee 15 maquinarias diferentes para el proceso de rectificado de motores.
- **H&S y Otros:** FASTMOTOR cuenta con tres computadores, 2 impresoras multifunción, 1 fax, 3 teléfonos y correo electrónico.

#### CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la empresa, Presupuesto de FASTMOTOR y Normas laborales y tributarias.

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



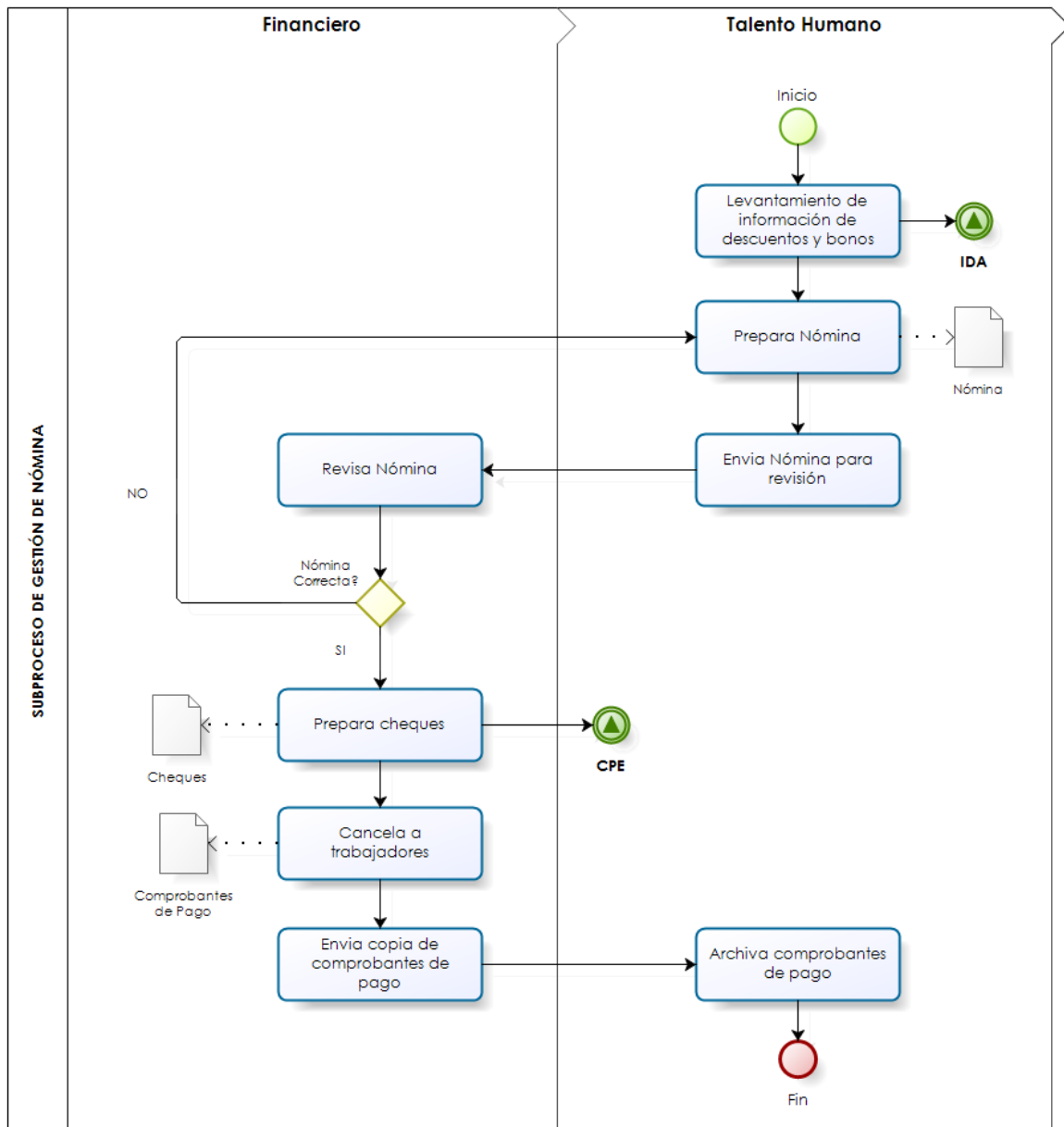


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 83 de 103

## FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO

PROCESO:	Talento Humano	CÓDIGO:	R1
SUBPROCESO:	Gestión de Nómina	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir los lineamientos para efectuar el pago de nómina oportunamente al personal de FASTMOTOR S.A.		



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 84 de 103

## TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO

PROCESO:	Talento Humano	CÓDIGO:	R1
SUBPROCESO:	Gestión de Nómina	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir los lineamientos para efectuar el pago de nómina oportunamente al personal de FASTMOTOR S.A.		

COD	Persp.	Nombre del Indicador	Descripción	Cálculo	Medida	Frecuencia
IDA	Recursos	Índice de Ausentismo	Mide el porcentaje de ausentismo de los colaboradores	$\frac{\# \text{ Horas Ausentismo}}{\# \text{ Horas Trabajadas}}$	%	Mensual
CPE	N/A	Costo por Empleado	Mide el promedio del nivel de ingresos de los colaboradores	$\frac{\text{Ingresos Totales}}{\# \text{ Empleados}}$	\$	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 85 de 103

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Talento Humano	CÓDIGO:	R1
SUBPROCESO:	Gestión de Nómina	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir los lineamientos para efectuar el pago de nómina oportunamente al personal de FASTMOTOR S.A.		
EDICIÓN:	1	ELABORADO POR:	Linda Cabrera Orellana

N°	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Levantamiento de información	Talento Humano	Se realiza la recopilación de la información registrada durante el mes, como registros de asistencia, comprobantes de préstamos, bonos, etc. Que afecten directamente a los ingresos que deberá percibir cada empleado.	Datos de entrada para elaborar nómina, como registros de asistencia, comprobantes de préstamos, bonos, etc.	Asistente Administrativo
2	Prepara Nómina	Talento Humano	Se elabora la nómina mensual en base a los registros recopilados y se totaliza, a fin de calcular el presupuesto mensual que se ejecutará.	Se elabora la nómina mensual	Asistente Administrativo
3	Envía nómina para revisión	Talento Humano	Se remite la nómina preparada al área financiera para su revisión y certificación de valores a desembolsar a fin de cancelar los sueldos mensuales de los empleados.	Se envía nómina al área financiera para la revisión y el pago	Asistente Administrativo
4	Revisa nómina	Financiero	Se revisa la nómina, considerando descuentos, otros ingresos y los beneficios sociales otorgados a los empleados. En caso de tener correcciones, se remite al área de Talento Humano a fin de que se incluyan las correcciones necesarias.	Se certifican los valores a cancelar en nómina	Jefe Administrativo Financiero
5	Prepara cheques	Financiero	Se prepara los cheques a cada uno de los empleados, según los valores generados en la nómina previamente revisada y el rol de pago individual deberá hacer referencia al número de cheque asignado a cada empleado.	Se elaboran los cheques y rol de pago a cada empleado	Jefe Administrativo Financiero
6	Cancela a trabajadores	Financiero	Se notifica a los empleados, que se encuentra listo el pago mensual, a fin de que se acerquen	Se cancelan los valores correspondientes	Asistente Financiero
Elaborado			Revisado		Aprobado



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 86 de 103

			a cobrar los valores correspondientes. Los empleados deberán firmar los comprobantes de pago como constancia de los valores que se cancelan periódicamente.	a la nómina mensual	
7	Envía copia de comprobantes de pago	Financiero	Se envía copia de los comprobantes de pago al área de talento humano que permitirá mantener un registro de la nómina cancelada.	Se envía copia de comprobantes de pago a Talento Humano	Asistente Financiero
8	Archiva comprobantes de pago	Financiero	Se archiva los comprobantes de pago, clasificándolos por mes y por orden alfabético de acuerdo al apellido de cada empleado.	Archivo físico de comprobantes de pago	Asistente Financiero

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 87 de 103

## CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO

<b>PROCESO:</b>	Talento Humano	<b>CÓDIGO:</b>	R1
<b>SUBPROCESO:</b>	Gestión de Nómina	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Definir los lineamientos para efectuar el pago de nómina oportunamente al personal de FASTMOTOR S.A.		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Todas las áreas		Registros de Asistencia	El área de Talento Humano procesará los registros de asistencia de todo el personal, considerando los descuentos necesarios y procederá a remitirlos a Financiero, quienes gestionarán los pagos correspondientes mensualmente.	Rol de Pago	Todas las áreas	

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

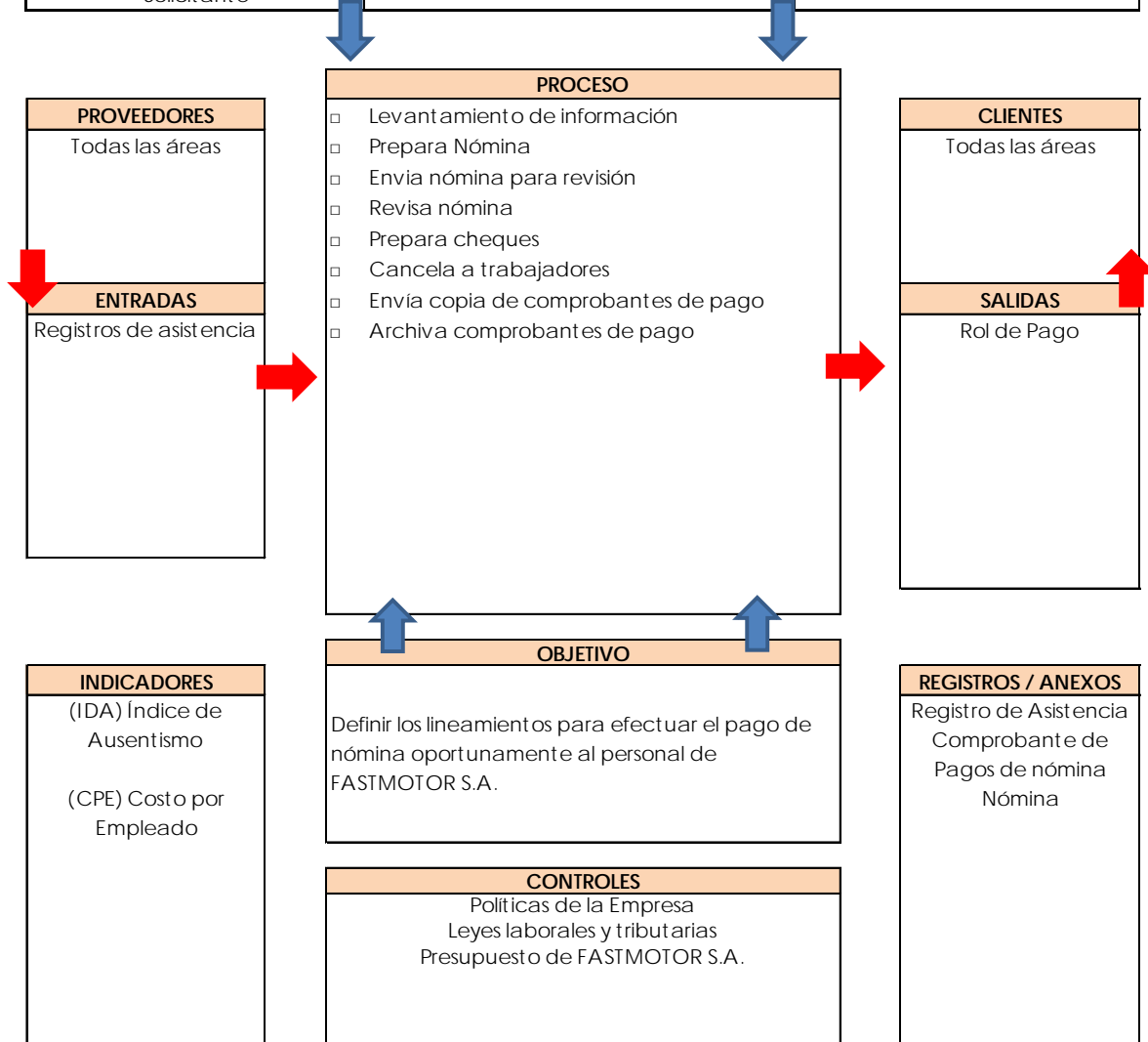


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 88 de 103

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Talento Humano	CÓDIGO:	R1
SUBPROCESO:	Gestión de Nómina	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
RESPONSABLE:	Jefe Administrativo Financiero		

Recursos		
Humanos	Infraestructura	HW&SW y Otros
Jefe Administrativo Financiero	Propiedad planta baja, Taller y Bodega de	Computadoras e impresoras
Asistente Administrativo	Maquinarias de rectificado	Fax y teléfonos
Asistente Financiero		Correo electrónico
Solicitante		



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## 5.2.2 SUBPROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.-

### DESCRIPCIÓN:

El Subproceso de Selección y Contratación de Personal se activa con la solicitud de requerimiento de personal, el mismo que luego de la aprobación ingresa a un proceso de selección y contratación.

### ENTRADAS:

- **Requerimientos de personal:** Solicitud de requerimiento de personal, ante el exceso de carga laboral y la falta de recurso humano.

### SALIDAS:

- **Nuevo Colaborador:** Persona que ha superado el proceso de selección y ahora forma parte del personal de FASTMOTOR.

### RECURSOS:

- **Humanos:** Jefe Administrativo Financiero, Asistente Administrativo y Asistente Financiero.
- **Infraestructura:** FASTMOTOR cuenta con una propiedad de planta baja, que incluye un taller y una bodega de repuestos. Además posee 15 maquinarias diferentes para el proceso de rectificado de motores.
- **H&S y Otros:** FASTMOTOR cuenta con tres computadores, 2 impresoras multifunción, 1 fax, 3 teléfonos y correo electrónico.

### CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la empresa, Presupuesto de FASTMOTOR y Leyes laborales y tributarias.

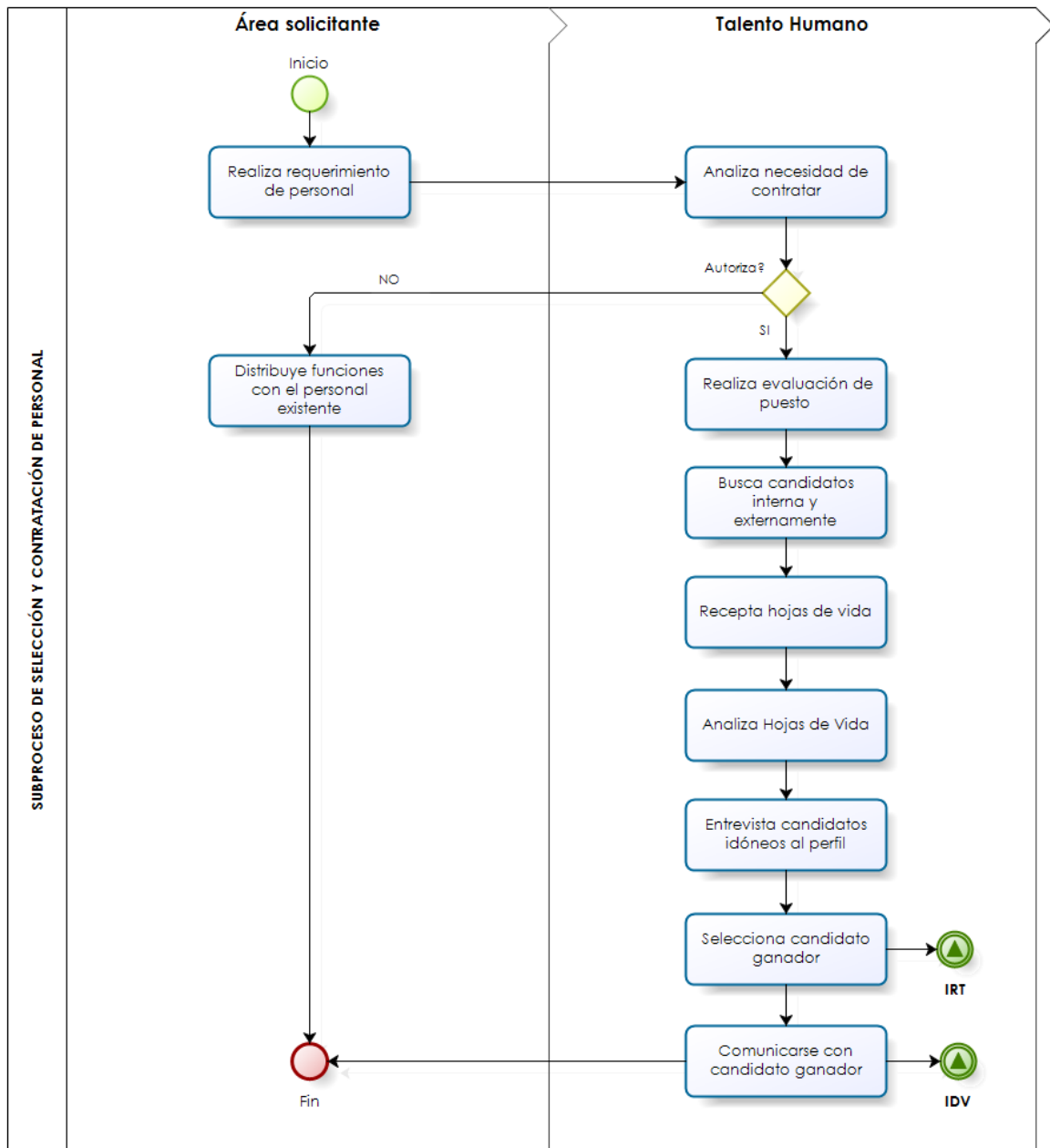
Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 90 de 103

FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Talento Humano	CÓDIGO:	R2
SUBPROCESO:	Selección y Contratación de Personal	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir los lineamientos para efectuar la adecuada selección y contratación de personal de FASTMOTOR S.A.		



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------





# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 91 de 103

TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Talento Humano	CÓDIGO:	R2
SUBPROCESO:	Selección y Contratación de Personal	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir los lineamientos para efectuar la adecuada selección y contratación de personal de FASTMOTOR S.A.		

COD	Persp.	Nombre del Indicador	Descripción	Cálculo	Medida	Frecuencia
IRT	N/A	Índice de Rotación de Personal	Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.	$(\text{Ingresos} + \text{Salidas}) / 2 * 100$ Promedio efectivo de personal	%	Mensual
IDV	N/A	Índice de Desvinculación Voluntaria	Mide el porcentaje de empleados que se han desvinculado de la organización voluntariamente durante el último período	$\frac{\text{Total de Salidas}}{\text{Total de Empleados}}$	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 92 de 103

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Talento Humano	CÓDIGO:	R2
SUBPROCESO:	Selección y Contratación de Personal	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir los lineamientos para efectuar la adecuada selección y contratación de personal de FASTMOTOR S.A.		
EDICIÓN:	1	ELABORADO POR:	Linda Cabrera Orellana

N°	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Realiza requerimiento de personal	Área Solicitante	En base a las necesidades de personal, las diferentes áreas podrán solicitar la contratación de nuevo personal, con la respectiva justificación. Los jefes de cada área serán los encargados de solicitar nuevo personal, en caso de requerir personal en el área administrativo financiero, quien deberá realizar el requerimiento será el Gerente General.	Requerimiento de personal	Solicitante
2	Analiza necesidad de contratar	Talento Humano	Se analiza la necesidad de contratar nuevo personal en base a las justificaciones presentadas.	Análisis de actividades del cargo solicitado	Jefe Administrativo Financiero
3	Distribuye funciones con el personal actual	Área Solicitante	En caso de que el requerimiento sea rechazado, el área solicitante deberá distribuir las funciones entre el personal existente o buscar una alternativa de mejora.	Buscar alternativas de solución dentro del área	Solicitante
4	Realiza evaluación de puesto	Talento Humano	Para los requerimientos aprobados, se realiza una evaluación del puesto donde se determina las actividades a realizar y sueldo mensual.	Se determina el perfil del cargo	Jefe Administrativo Financiero
5	Busca candidatos interna y externamente	Talento Humano	En base a las características del puesto se realiza la búsqueda de candidatos dentro y fuera de la organización, mediante referencias, anuncios en la prensa o cualquier vía necesaria.	Búsqueda de candidatos mediante medios de comunicación o referencias, etc.	Asistente Administrativo
6	Recepta hojas de vida	Talento Humano	Se realiza la recepción de hojas de vida de los interesados en el cargo vacante.	Hojas de vida de personal interesado	Asistente Administrativo
7	Analiza hojas de vida	Talento Humano	Se revisan las hojas de vida en base a las características requeridas para el puesto,	Análisis de hojas de vida y selección de los	Asistente Administrativo

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 93 de 103

			asignando una puntuación a cada postulante. Se seleccionan una terna de candidatos idóneos para el cargo vacante	mejores candidatos	
8	Entrevista candidatos idóneos al perfil	Talento Humano	Se realiza el llamado a los candidatos seleccionados y se procede a la entrevista personal a cada uno de los candidatos, evaluando conocimientos técnicos, habilidades y otros factores necesarios para el cargo.	Se entrevista personalmente a la terna de candidatos seleccionados	Jefe Administrativo Financiero
9	Selecciona candidato ganador	Talento Humano	En base a la entrevista personal realizada y a la evaluación de los candidatos, se selecciona al mejor candidato para el puesto.	Selección de candidato ganador	Jefe Administrativo Financiero
10	Comunicarse con candidato ganador	Talento Humano	Se comunica la decisión al candidato ganador.	Se comunica mediante llamada telefónica la decisión tomada	Asistente Administrativo

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 94 de 103

## CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO

<b>PROCESO:</b>	Talento Humano	<b>CÓDIGO:</b>	R2
<b>SUBPROCESO:</b>	Selección y Contratación de Personal	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Definir los lineamientos para efectuar la adecuada selección y contratación de personal de FASTMOTOR S.A.		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Todas las áreas		Requerimiento de Personal	El área de Talento Humano receptorá los requerimientos de personal y analizará la solicitud para proceder a realizar la selección y contratación de nuevo personal.	Colaborador nuevo	Todas las áreas	

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

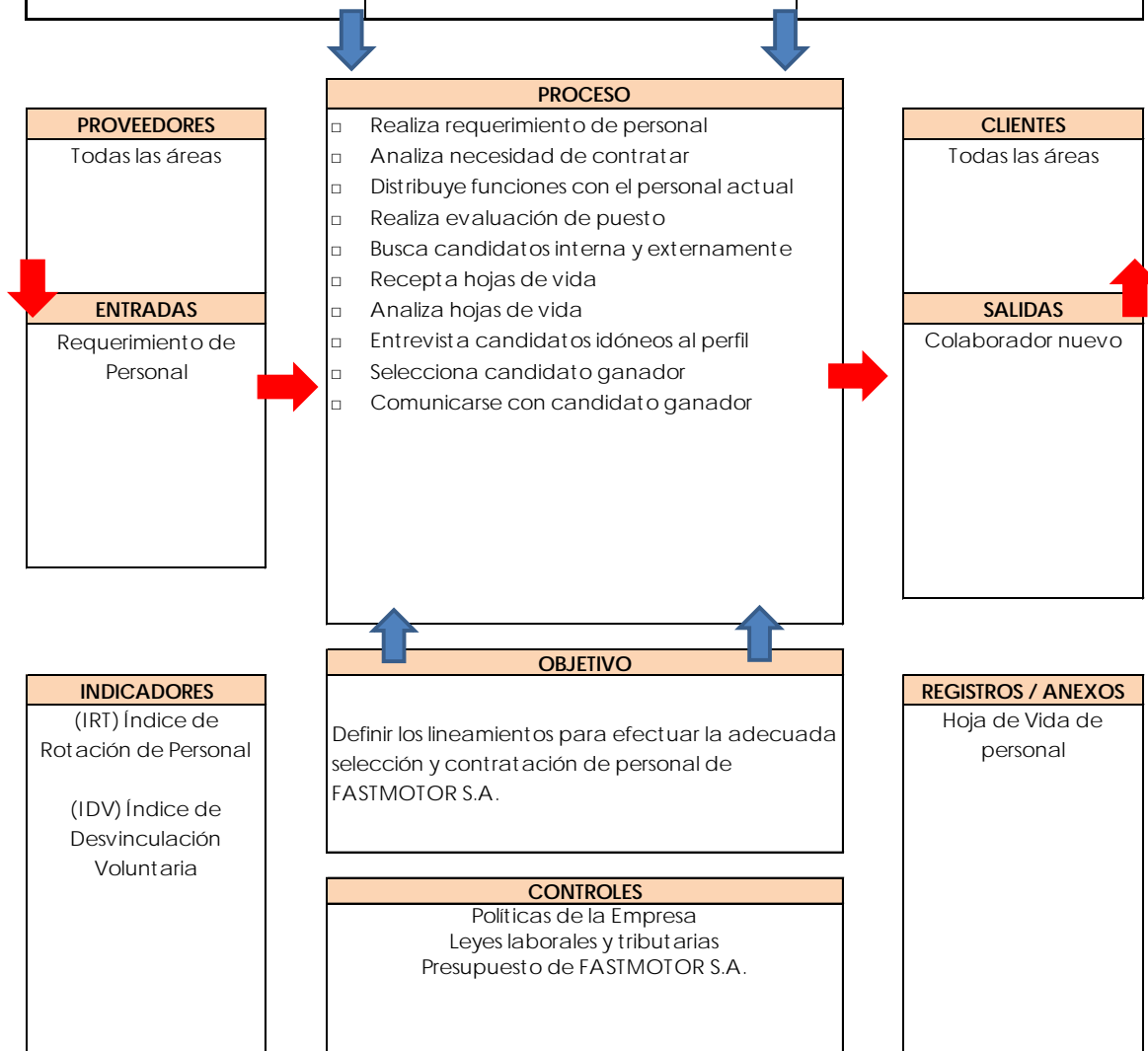


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 95 de 103

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Talento Humano	CÓDIGO:	R2
SUBPROCESO:	Selección y Contratación de Personal	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
RESPONSABLE:	Jefe Administrativo Financiero		

Recursos		
Humanos	Infraestructura	HW&SW y Otros
Jefe Administrativo Financiero	Propiedad planta baja, Taller y Bodega de	Computadoras e impresoras
Asistente Administrativo	Maquinarias de rectificado	Fax y teléfonos
Solicitante		Correo electrónico



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



## 5.2.3 SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL.-

### DESCRIPCIÓN:

El Subproceso de Capacitación de Personal se activa con la solicitud de requerimiento de capacitación, el mismo que luego de la aprobación ingresa a un proceso de búsqueda y selección de proveedor del servicio de capacitación para que el personal pueda asistir a los cursos solicitados.

### ENTRADAS:

- **Requerimientos de capacitación:** Solicitud de requerimiento de capacitación, ante la necesidad de fortalecer los conocimientos del personal.

### SALIDAS:

- **Certificados de Capacitación:** Certificados de los cursos que son gestionados para el colaborador.

### RECURSOS:

- **Humanos:** Jefe Administrativo Financiero y Asistente Administrativo.
- **Infraestructura:** FASTMOTOR cuenta con una propiedad de planta baja, que incluye un taller y una bodega de repuestos. Además posee 15 maquinarias diferentes para el proceso de rectificado de motores.
- **H&S y Otros:** FASTMOTOR cuenta con tres computadores, 2 impresoras multifunción, 1 fax, 3 teléfonos y correo electrónico.

### CONTROLES DEL PROCESO:

Políticas de la empresa, Presupuesto de FASTMOTOR y Leyes laborales y tributarias.

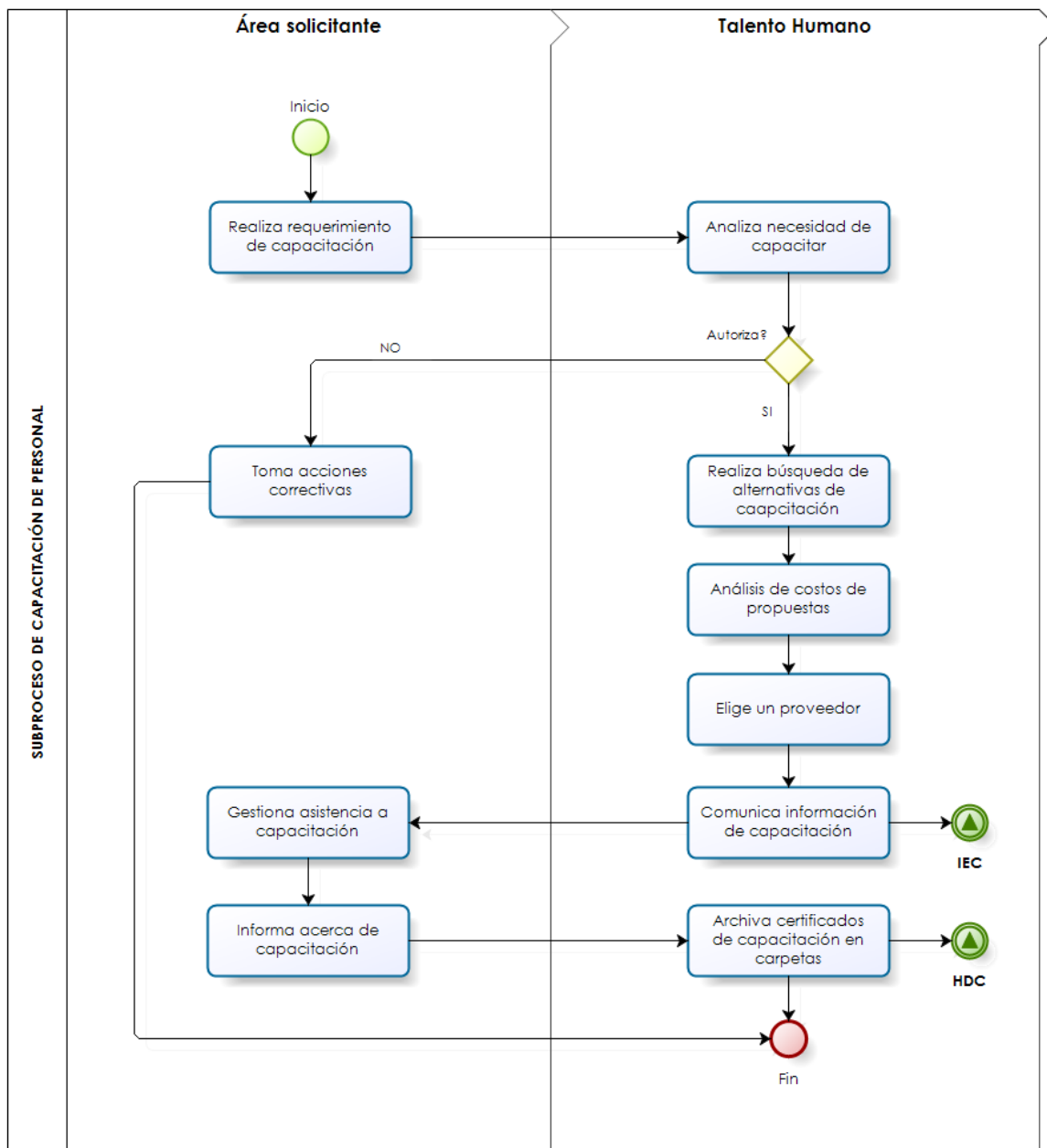
Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 97 de 103

FLUJOGRAMA DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Talento Humano	CÓDIGO:	R3
SUBPROCESO:	Capacitación de Personal	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir los lineamientos para efectuar la capacitación de personal de FASTMOTOR S.A.		



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 98 de 103

## TABLERO DE INDICADORES DEL SUBPROCESO

PROCESO:	Talento Humano	CÓDIGO:	R3
SUBPROCESO:	Capacitación de Personal	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir los lineamientos para efectuar la capacitación de personal de FASTMOTOR S.A.		

COD	Persp.	Nombre del Indicador	Descripción	Cálculo	Medida	Frecuencia
HDC	Recursos	Horas de Capacitación	Mide las horas de capacitación por colaborador	# Horas de <u>Capacitación</u> # Colaboradores	%	Mensual
IEC	N/A	Inversión por Empleado en Capacitación	Mide el monto invertido directamente en capacitación y desarrollo por cada empleado.	Costo Total en <u>Capacitación</u> # Colaboradores	\$	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------





# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 99 de 103

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Talento Humano	CÓDIGO:	R3
SUBPROCESO:	Capacitación de Personal	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
OBJETIVO:	Definir los lineamientos para efectuar la capacitación de personal de FASTMOTOR S.A.		
EDICIÓN:	1	ELABORADO POR:	Linda Cabrera Orellana

N°	ACTIVIDAD	ÁREA	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	RESPONSABLE
1	Realiza requerimiento de capacitación	Área Solicitante	En base a las necesidades de capacitación, las diferentes áreas podrán solicitar la capacitación de personal, con la respectiva justificación. Los jefes de cada área serán los encargados de solicitar la capacitación requerida, en caso de requerir capacitación en el área administrativa financiera, quien deberá realizar el requerimiento será el Gerente General.	Requerimiento de capacitación	Solicitante
2	Analiza necesidad de capacitar	Talento Humano	Se analiza la necesidad de capacitación al personal en base a las justificaciones presentadas.	Análisis de viabilidad de capacitación	Jefe Administrativo Financiero
3	Toma acciones correctivas	Área Solicitante	En caso de que el requerimiento sea rechazado, el área solicitante deberá tomar las acciones correctivas y preventivas.	Buscar alternativas de solución dentro del área	Solicitante
4	Busca alternativas de capacitación	Área Solicitante	Para los requerimientos aprobados, se realiza una búsqueda de proveedores que ofrezcan el tipo de capacitación que se requiere, solicitando las proformas necesarias.	Búsqueda de proveedores acordes a la capacitación	Asistente Administrativo
5	Análisis de costos de propuestas	Área Solicitante	En base a las características de la capacitación, se realiza el análisis de las propuestas recibidas, comparando calidad, costo y formas de pago.	Análisis de propuestas	Asistente Administrativo
6	Elige un proveedor	Área Solicitante	En base al análisis realizado, se selecciona al proveedor más conveniente para la capacitación requerida.	Selección de proveedor	Jefe Administrativo Financiero
7	Comunica información de capacitación	Área Solicitante	Se comunica al personal que se capacitará, acerca del proveedor, nombre de capacitación, lugar, horarios y otras características del	Se comunica mediante correo o comunicación escrita a los	Asistente Administrativo
Elaborado		Revisado		Aprobado	



## MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
Emisión: 20140731  
Revisión: 1  
Edición: 20140731  
Página: 100 de 103

			curso.	participantes del curso.	
8	Gestiona asistencia a capacitación	Área Solicitante	El personal que se capacitará debe gestionar la asistencia al curso de capacitación, cumpliendo con los horarios y obligaciones que demande el curso.	Coordinar logística de asistencia al curso	Solicitante
9	Informa acerca de capacitación	Área Solicitante	Una vez recibida la capacitación, el personal deberá informar acerca de la satisfacción del curso y otras observaciones necesarias para evaluar la capacitación recibida. Además, el personal capacitado deberá entregar copia de los certificados de asistencia o aprobación del curso asistido.	Evaluar capacitación recibida	Solicitante
10	Archiva certificados de capacitación	Área Solicitante	Se archiva los certificados de capacitación en las carpetas de los empleados.	Archivo físico	Asistente Administrativo

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 101 de 103

## CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO

<b>PROCESO:</b>	Talento Humano	<b>CÓDIGO:</b>	R3
<b>SUBPROCESO:</b>	Capacitación de Personal	<b>FECHA EMISIÓN:</b>	31.07.2014
<b>OBJETIVO:</b>	Definir los lineamientos para efectuar la capacitación de personal de FASTMOTOR S.A.		

PROVEEDOR		INSUMO	TRANSFORMACIÓN	PRODUCTO	CLIENTE	
INTERNO	EXTERNO				INTERNO	EXTERNO
Todas las áreas		Requerimiento de Capacitación	El área de Talento Humano receptorá los requerimientos de capacitación y analizará la solicitud para proceder a realizar la búsqueda y selección del servicio de capacitación, donde el personal asista y se capacite adecuadamente.	Personal capacitado	Todas las áreas	

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

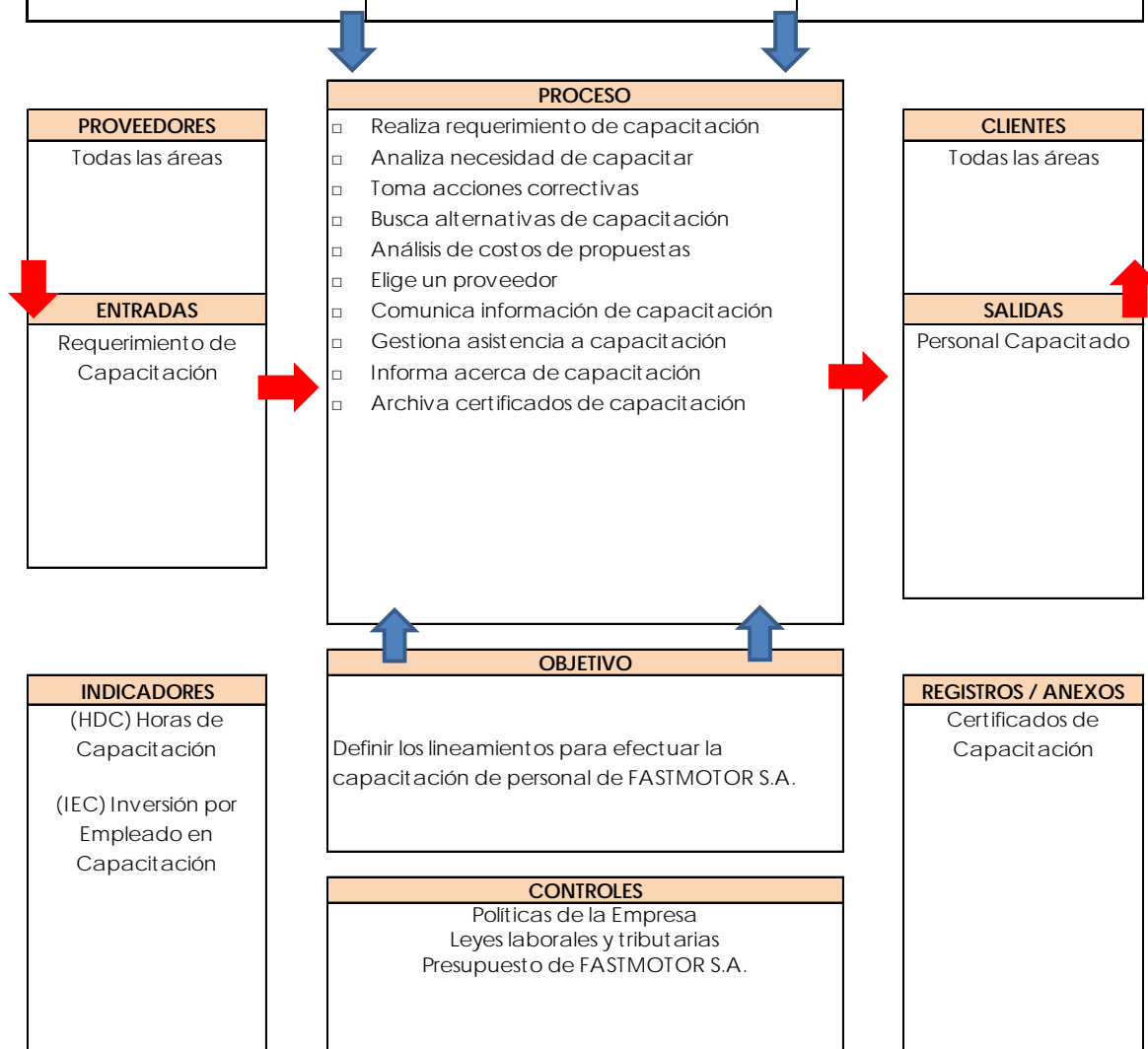


# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
 Emisión: 20140731  
 Revisión: 1  
 Edición: 20140731  
 Página: 102 de 103

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO			
PROCESO:	Talento Humano	CÓDIGO:	R3
SUBPROCESO:	Capacitación de Personal	FECHA EMISIÓN:	31.07.2014
RESPONSABLE:	Jefe Administrativo Financiero		

Recursos		
Humanos	Infraestructura	HW&SW y Otros
Jefe Administrativo Financiero	Propiedad planta baja, Taller y Bodega de	Computadoras e impresoras
Asistente Administrativo	Maquinarias de rectificado	Fax y teléfonos
Solicitante		Correo electrónico



Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------



# MANUAL DE PROCESOS

Código: MP.FMT.001  
Emisión: 20140731  
Revisión: 1  
Edición: 20140731  
Página: 103 de 103

## 6. SECCIÓN VI. HISTORIAL DE REVISIONES.-

Data	Descripción del Cambio	Referencias
20140731	Manual nuevo	Todo el documento

Elaborado	Revisado	Aprobado
-----------	----------	----------

# Referencias Bibliográficas

- [1] Amaya Amaya Jairo, *Gerencia, planeación y estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación*, Bucaramanga: Universidad Santo Tomás, Colombia, 2005.
- [2] Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2003, 9na. Edición.
- [3] Harrison Jeffrey; St. John Caron, *Fundamentos de la Dirección Estratégica*, Ediciones Paraninfo, España, 2009, 2da. Edición.
- [4] Pérez Fernández de Velásquez José Antonio, *Gestión por Procesos*, ESIC Editorial, España, 2012, 5ta. Edición.
- [5] James Champy; Michael Hammer, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Editorial Norma S.A., Colombia, 2005.
- [6] Amado Salgueiro Anabitarte, *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*, Ediciones Díaz de Santos S.A., España, 2001.
- [7] Robert S. Kaplan; David P. Norton, *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*, Grupo Planeta, España, 2009, 3era. Edición.
- [8] Crouse William, *Mecánica del Automóvil I*, McGraw Hill, España, 1993, 3era. Edición, Pags.(62-89).
- [9] Kates Edgar; Luck William, *Motores Diesel y de Gas de Alta Compresión*, Editorial Reverté S.A., España, 2003, 2da. Edición.